



FACULTAD DE DERECHO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CHILE



# Herramientas para la construcción de *acuerdos* Constitucionales

# Herramientas para la construcción de acuerdos constitucionales

## Integrantes de la Comisión:

### **Cristián Saieh**

Encargado de la Comisión  
Facultad de Derecho

### **Nureya Abarca**

Escuela de Administración

### **Benjamín Astete**

Facultad de Derecho

### **Maureen Boys**

Escuela de Teatro

### **Patricio Dussillant**

Facultad de Comunicaciones

### **Liliana Guerra**

Escuela de Trabajo Social

### **Darío Rodríguez**

Sociólogo  
Programa de Negociación UC

### Secretario Técnico:

### **Felipe Martínez**

Coordinador de Investigación  
Programa de Negociación UC

## 1. Necesidad de amplios acuerdos constitucionales

La Constitución es la norma jurídica superior que organiza, distribuye y limita el poder del Estado, asegura la ciudadanía política en una democracia y protege los derechos y libertades de las personas. También es un pacto político, el acuerdo sobre un conjunto de definiciones esenciales que constituyen los fundamentos de la vida en sociedad.

En cuanto pacto político, la Constitución debe acoger y dar cabida a todos los sectores de la comunidad nacional. Es por este motivo que las reglas y procedimiento para la toma de decisiones deben orientarse a la búsqueda de valores compartidos al interior de la sociedad. El quórum de 2/3 que se requerirá para la aprobación de las normas constitucionales, expresa la voluntad de que la nueva Constitución sea el resultado de amplios acuerdos adoptados por una Convención representativa de las diversas orientaciones políticas e intereses existentes en nuestro país.

De esta forma, un elemento clave de la labor constituyente será el que las partes involucradas, a través de una comunicación efectiva y la generación de opciones, logren acordar aquellas normas rectoras de la vida en común. En este sentido, el proceso constituyente puede ser entendido como un proceso de comunicación, persuasión, deliberación y negociación.

Durante el proceso constituyente habrá algunas materias que conciten el acuerdo de los 2/3 de los convencionales, sin que necesariamente exista una única razón o justificación que sustente dicho consenso<sup>1</sup>. Por ejemplo, es de esperar que exista un

amplio acuerdo para incorporar en la nueva Constitución aspectos como la dignidad humana, la igualdad ante la ley o la independencia del Poder Judicial, sin perjuicio de que concurren distintos fundamentos o disímiles aproximaciones respecto del contenido de estos principios y derechos.

Sin embargo, lo probable es que no haya consenso respecto de muchos de los asuntos que serán abordados por la Convención, en atención al pluralismo de nuestra sociedad, la variedad de intereses implicados en la discusión constitucional y los altos quóruns exigidos para la aprobación de las normas.

La tendencia a sobrevalorar el consenso puede conducir a demonizar el disenso, el que muy probablemente ocurrirá. Pero hay que tener cuidado, pues es en la discusión del disenso donde se pueden alcanzar acuerdos duraderos. Las opciones y alternativas son múltiples, y en tanto las partes cuenten con la intención de llegar a un punto en común, se podrán construir importantes acuerdos a partir de las diferencias.

Este objetivo no es sencillo en el contexto actual, que exhibe muestras recurrentes de imposibilidad de diálogo, de una creciente polarización entre las distintas visiones, así como de la ausencia de respeto por las legítimas opiniones de los demás. En consecuencia, y en orden a avanzar en la construcción de relaciones de cooperación, resulta atingente considerar algunas herramientas teóricas y metodológicas que se reseñan a continuación.

---

<sup>1</sup> Rawls (2005).

## 2. Proceso de construcción de acuerdos<sup>2</sup>

### a) Disposición al acuerdo: posiciones e intereses

Las **POSICIONES** son las peticiones concretas que expresan las partes. Se pueden identificar preguntando **¿qué quieres?**

Si los convencionales se plantean en la discusión constitucional desde posiciones inamovibles, será muy difícil alcanzar los necesarios acuerdos que se requieren para la redacción de la nueva Constitución.

Los **INTERESES**, por su parte, se refieren a los motivos que están detrás de las posiciones de los intervinientes, esto es, los propósitos, metas, deseos, anhelos o fines que impulsan a cada una de las partes. Los intereses se ubican en un plano más profundo que las posiciones, y es posible que no sean explícitos. Se pueden identificar preguntando **¿por qué lo quieres?**

Para arribar a mejores acuerdos es aconsejable que el debate se desarrolle en base a intereses. La razón es la siguiente: si un convencional propone incorporar un contenido constitucional y otro no lo acepta, las posibilidades de llegar a un acuerdo son muy bajas. En cambio, buscar los fundamentos y las necesidades que subyacen a una posición, puede conducir a que nuevas opciones surjan para solucionar la controversia. Por ejemplo, plantear el objetivo de que las decisiones de los órganos políticos respondan a las prioridades de la ciudadanía, abre espacio a la deliberación, en contraposición a la defensa a ultranza de uno u otro mecanismo que se estima idóneo para el cumplimiento del referido interés.



Escudriñar en los intereses favorece la generación de **OPCIONES**, es decir, de soluciones a las que las partes pueden arribar para llegar un acuerdo. La creatividad es fundamental, ya que mientras más opciones se tengan, mejores serán los acuerdos adoptados.

También hay que tener presente que para que las posiciones u opciones sean aceptadas, deben sustentarse en un criterio que tenga **LEGITIMIDAD** para todos los intervinientes. Las partes “ceden” en la medida en que exista un parámetro que le da solidez a la cuestión que se plantea. Lo anterior no implica abandonar los principios, más bien ser flexible y tener la capacidad de adaptarse y reconocer información que puede no haber estado disponible de forma previa.

Los criterios de legitimidad que se planteen durante el proceso constituyente pueden ser de variada naturaleza: opiniones de especialistas, insumos obtenidos de la participación ciudadana, regulación internacional o comparada, entre otros. Lo relevante es que exista un espacio para que estos u otros criterios sean validados por los intervinientes. Además, será necesario cuidar que todos los convencionales que participen de un determinado debate cuenten con una misma información base y antecedentes<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Esta sección se ha elaborado sobre la base de una adaptación del método de Harvard propuesto por Fisher, Ury y Patton (1991), y que ha sido desarrollado

por el Programa de Negociación UC. Ver Saieh, Rodríguez y Opazo (2020).

<sup>3</sup> Comisión UC Proceso Constitucional (2021).

Finalmente, es necesario considerar las **ALTERNATIVAS**. Se trata de aquellas acciones que se pueden realizar de forma independiente a la otra parte -aún si esta no está de acuerdo- para satisfacer los propios intereses. Se suele identificar a las alternativas con el “Plan B”. Es necesario saber **¿Qué haré si no se llega a acuerdo?** Si existe alguna alternativa fuera de la mesa de conversaciones, entonces hay un plan B.

De esta forma, los convencionales deberán tener claridad de sus salidas alternativas. En caso de no lograrse acuerdo en una determinada materia, la alternativa será por regla general encomendar a la ley su regulación, sin que existan límites constitucionales a las decisiones que en este ámbito adopte en el futuro el Congreso Nacional. Cada convencional tendrá que evaluar si esta es una alternativa, en el sentido de si satisface o no sus intereses.

No obstante, ha de considerarse que la ausencia de acuerdo en ciertos contenidos constitucionales puede traducirse en el fracaso del proceso (si no se llega a acuerdo, por ejemplo, respecto al régimen de gobierno). Dicho escenario no debiese ser entendido como una alternativa admisible.

#### ***b) Estrategia: relación y resultado***

Para escoger la estrategia más adecuada para enfrentar un proceso de construcción de acuerdos, se debe considerar la importancia que las partes asignan al resultado y a la relación entre los intervinientes.

El **RESULTADO** de este proceso -el nuevo texto constitucional- es de la máxima importancia para todos los involucrados. No solo para los convencionales, quienes serán los intervinientes directos, sino que para toda la comunidad.

El punto que interesa destacar es que en el proceso constituyente la **RELACIÓN** es también un elemento trascendental. La existencia de malas relaciones previas o producidas en el transcurso de la discusión constitucional dificultará alcanzar acuerdos, pues se corre el riesgo de dejar de ver a la otra parte como un interlocutor válido. Este proceso requiere especiales sacrificios en pos de la relación, ya que su fortaleza o debilidad determinará el tipo de acuerdos constitucionales que se generarán.

#### **¿Qué estrategias pueden adoptar los convencionales?**

❖ **Cooperativa:** permite a las partes trabajar en conjunto para gestionar su discrepancia, buscando, a través de una comunicación eficiente, una solución que satisface los intereses centrales de todos los involucrados. Esta estrategia es adecuada cuando se asigna una alta importancia tanto al resultado como a la relación. Un proceso constituyente en que se propicie un espacio genuino para la colaboración podrá generar las bases para llegar a acuerdos que produzcan valor para todas las partes involucradas y para Chile.

❖ **Competitiva:** se caracteriza porque las partes están más preocupadas de satisfacer sus intereses que de buscar acuerdos con los demás intervinientes, lo que impide la creación de opciones, y obstaculiza la construcción de relaciones de confianza duraderas. Esta estrategia se emplea cuando se asigna una alta importancia al resultado, pero una baja a la relación. En un proceso constituyente la estrategia competitiva no debiera ser la dominante, ya que puede afectar los sucesivos acuerdos que han de adoptarse, además de conspirar en contra del propósito de lograr una nueva Constitución de unidad.

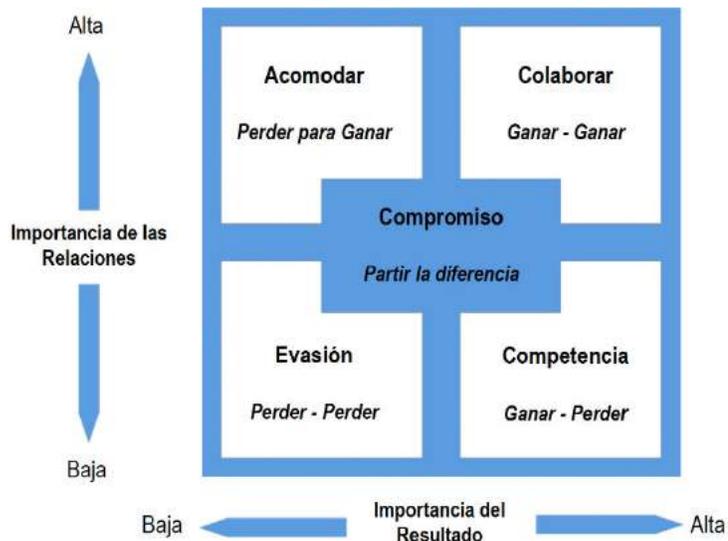
❖ **Acomodo:** se refiere al sacrificio del resultado actual con el objeto de potenciar la relación entre las partes, de forma tal que se estima más relevante satisfacer las necesidades de la otra parte en el presente, a fin de cultivar la relación. Esta estrategia es adecuada cuando se asigna una baja importancia al resultado y una alta a la relación. Durante el proceso constituyente es posible que se opte por esta estrategia para destrabar la discusión sobre un tema específico que carezca de relevancia para alguna de las partes. Sin embargo, seguramente se empleará de forma muy excepcional, en atención a la importancia que reviste cada una de las materias constitucionales.

❖ **Evasión:** consistente en eludir o esquivar la controversia. Es empleada cuando ni el resultado ni la relación es importante. Es poco recomendada para gestionar conflictos que no deben ser postergados, toda vez que los mismos se acumulan y aumentan en intensidad.

Desde luego, esta estrategia no rendirá frutos en un proceso como el constituyente, salvo para efectos de ordenar el debate, ya que muchas veces los temas más conflictivos quedan para el final de la discusión constitucional<sup>4</sup>.

❖ **Transacción:** en este caso el valor se divide dada la ausencia de nuevas opciones. Su característica principal es que no genera valor para las partes, solo lo distribuye. Así, todas las partes involucradas “ganan” algunas cosas, mientras que “pierden” otras. En el proceso constituyente esta estrategia debe emplearse con especial cuidado, ya que puede propiciar que el resultado del proceso tenga normas que no resulten armónicas entre sí, e incluso que sean incompatibles. Sin embargo, no es posible ignorar que la transacción o compromiso responde a las lógicas tradicionales de la forma en que se ha hecho política en Chile y en otras partes del mundo.

*El siguiente gráfico permite identificar y posicionar cada una de las estrategias indicadas precedentemente:*



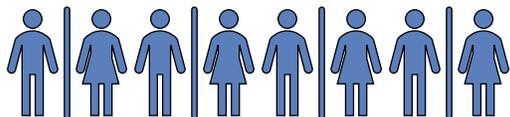
<sup>4</sup> Soto (2020).

### c) Género y competitividad

Diversos estudios muestran que las mujeres tendrían una mayor facilidad para lograr acuerdos a través de la colaboración<sup>5</sup>, lo cual en este caso -donde habrá una Convención paritaria- sería muy favorable.

Tradicionalmente los estereotipos sobre los roles sexuales sugieren que los hombres serán negociadores más duros y competitivos que las mujeres. Las mujeres por su parte, se supone serán más cooperadoras que los hombres y más acomodaticias a los deseos del otro. Estos estereotipos no surgen solo de las percepciones comunes acerca de los dos sexos, sino que son consistentes con los estudios que muestran evidencia sobre las distintas tendencias que están presentes en los sexos.

Como muchos estereotipos, la noción de mujeres cooperativas y hombres competitivos no deja de tener una connotación valórica. De este modo, se ha reafirmado el hecho que las mujeres sean negociadoras menos competitivas que los hombres, lo que conlleva la idea de que las mujeres serían menos exitosas en la negociación. Aún cuando los hombres muestren diferentes estilos de negociación, no es claro cómo estas diferencias afectan los resultados. Algunos autores han asociado la cooperación con la falta de efectividad, mientras que otros llegan a la conclusión opuesta.



Podríamos decir entonces que las diferencias de género en las conductas de negociación pueden influir en los resultados obtenidos, pero no se puede afirmar que exista una conducta superior a otra. Más bien, la efectividad de una u otra conducta es contingente al contexto. En este sentido, el proceso constituyente debiese ser un contexto que propicie las estrategias y estilos colaborativos, a fin de lograr acuerdos que incluyan y produzcan valor para todos los involucrados y, en definitiva, para el país.

También es importante tener a la vista que los estereotipos son solo eso, y no determinan *a priori* el resultado o la forma en que se vaya a llevar adelante el debate. De cara a la discusión constitucional, hay que tener presente que tanto hombres como mujeres pueden ser igualmente competitivos y cooperativos.

En el proceso constituyente se requerirá la atención de los y las participantes para no caer en estos sesgos. En negociación, cuando se emplea una táctica “sucía” o no adecuada a las circunstancias, la recomendación es no responder con el mismo comportamiento. La sugerencia es identificar aquel comportamiento como uno de los no deseados en el proceso de construcción de acuerdos, lo que contribuye a marcar límites de forma asertiva hacia la otra parte, favoreciendo las relaciones de cooperación y la generación de confianza.

---

<sup>5</sup> Ver los trabajos de Abarca (2017), Stuhlmacher y Walters (1999) y Watson (1994).

#### *d) La preparación*

La preparación es una de las claves para obtener mejores resultados. Debe ser lo más exhaustiva posible, considerando escenarios optimistas, pesimistas, y un punto objetivo que tenga sustento en criterios de legitimidad. Lo anterior se denomina el rango de negociación, cuestión bastante consabida en negociaciones con un componente pecuniario, que permiten expresar los distintos puntos del rango en montos de dinero. Nos referimos al punto de partida, el objetivo y el de retirada.

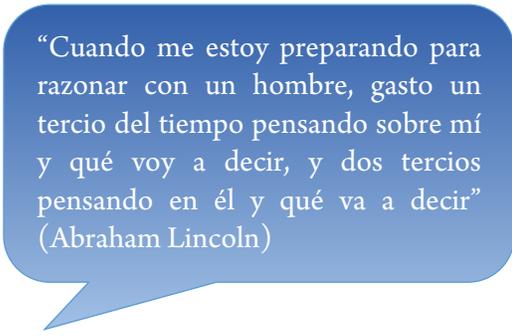
En el caso del proceso constituyente, no se puede asignar montos en dinero a los distintos aspectos comprendidos en la discusión constitucional. No obstante, es importante situarse en un rango de negociación para las diferentes materias que se tratarán, ya que de esa forma los que participen de las tratativas podrán tener claridad de cuál es el punto límite donde las conversaciones son desechadas, a lo menos, temporalmente. También es parte de la preparación identificar los antecedentes que sustentarán las distintas posiciones, teniendo presente lo señalado en relación con la legitimidad.

La preparación debe, asimismo, considerar el aspecto emocional involucrado en el debate constitucional. El contexto en el que se inserta el presente proceso constituyente nos indica que las emociones jugarán un rol relevante y que será muy difícil aplicar el principio de “separar las personas del problema”.

El emocionalismo durante el debate constitucional indudablemente afectará las relaciones interpersonales. Asimismo, tendrá incidencia en la forma en que la ciudadanía percibe y valora el desarrollo del proceso constituyente.

Hay que tener presente que las emociones pueden interferir en el proceso de construcción de acuerdos: distraer la atención de los asuntos importantes; dañar la relación y ser usadas por otro en contra de uno.

De la capacidad de anticipación, reconocimiento y validación de las emociones, pende parte importante del proceso. Será necesario comprender, canalizar y aprender de las emociones para adaptarse a las situaciones que se enfrenten y lograr los acuerdos. Es necesario tomar conciencia de que la propia disposición influye en los estados de ánimo y conductas de las otras personas, porque las emociones son contagiosas. Para algunos esto es algo difícil, para otros es natural. La buena noticia es que es posible desarrollar este equilibrio por medio de la preparación, planificando detenidamente la forma en la que se comunicarán las ideas.



“Cuando me estoy preparando para razonar con un hombre, gasto un tercio del tiempo pensando sobre mí y qué voy a decir, y dos tercios pensando en él y qué va a decir”  
(Abraham Lincoln)

Esta afirmación nos revela que en la preparación es más importante visualizar el asunto discutido desde la vereda de la otra parte, más que de la propia. Esto permite evitar el atrincheramiento y avanzar de una forma más colaborativa. El ejercicio incluye también el componente emocional: prepararse para captar y estar en sintonía con las propias emociones, así como ser capaz de relacionarse con las emociones de los otros intervinientes en el debate.

### 3. Comunicación y escucha activa

El proceso de construcción de acuerdos solamente es posible mediante la comunicación. Este aspecto es particularmente sensible si se considera que estamos ante un proceso constituyente en el que intervendrán múltiples partes, intereses y posiciones. En efecto, si bien los convencionales son los intervinientes directos, no debemos olvidar la gravitación que tendrán otros actores como asesores, personal técnico, medios de comunicación, autoridades públicas, actores sociales, económicos y territoriales, académicos y especialistas, entre otros.

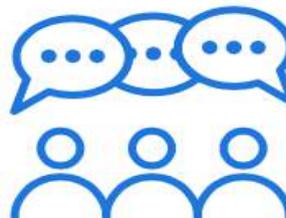
La comunicación es un proceso bidireccional en el que participan dos o más personas. Las personas frecuentemente tienden a centrarse en sí mismas, sus argumentos y desempeño, lo que puede implicar que se entrampe el diálogo y que el proceso fracase. Por el contrario, prestar atención al interlocutor -en su sentido más amplio- permite generar un contacto más honesto, real y, en definitiva, mejorar la comunicación entre las partes.

Así, cuestiones que podrían parecer irrelevantes como la dirección de la mirada o la conexión visual, los gestos faciales, los movimientos de las manos o la disposición del cuerpo al hablar, brindan una gran cantidad de información. De esta forma, no solo las palabras comunicarán a la audiencia, también lo hará la voz y los gestos<sup>6</sup>.

En los diálogos se pueden emplear diferentes modos de escuchar, dependiendo del nivel de entendimiento que se logra.

Codina señala que “todos pensamos que escuchar es importante, pero ¿cuántos de nosotros lo hacemos bien? Me permito informar que sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que fuese, de verdad, un buen oyente. Mucha gente centra su atención en lo que va a decir después de que termine de hablar la otra persona. Ni siquiera intentan comprobar lo que creen haber oído, y mucho menos reconocer el tono o los matices emotivos. Se trata de errores fundamentales a la hora de emplear esta habilidad básica. Con independencia de los estudios que haya cursado o de su experiencia, usted debe aprender a escuchar”<sup>7</sup>.

De este modo, es muy importante desarrollar la escucha activa, pues si no se comprende e interpreta lo que se escucha, se genera desinformación y situaciones de conflicto.



La **ESCUCHA ACTIVA** consiste en una forma de comunicación que transmite ideas claras sin irrumpir al receptor; se realiza con libertad teniendo en cuenta lo que piensan y sienten los demás; se demuestra cuán atento está una persona durante el diálogo<sup>8</sup>. Es el tipo de comunicación reflejado en las acciones del emisor, es decir, se escucha atentamente, analizando, razonando y comprendiendo la información que se está transmitiendo en la conversación entre una o varias personas.

<sup>6</sup> McCallion (1998).

<sup>7</sup> Codina (2004).

<sup>8</sup> Hernández Calderón y Lesmes-Silva (2018) pp. 83-87.

Escuchar activamente conlleva un proceso más consciente y deliberado que el simple hecho de oír. No es suficiente entender las palabras de un discurso, sino que es necesario tener disposición a abandonar el individualismo para ponerse en la situación de la otra persona, así como ser capaces de demostrarlo.

Habitualmente, las personas tendemos a exponer abiertamente nuestras ideas o preocupaciones cuando sabemos que van a ser escuchadas y, cuando eso ocurre, es frecuente que se perciba al receptor de manera positiva, lo que comporta una mejora en la relación con esa persona<sup>9</sup>. El término escucha activa enfatiza el aspecto de la atención y la devolución que hacemos cuando estamos en medio de una conversación<sup>10</sup>.

Recuerde los últimos diálogos o conversaciones que haya tenido, no concierne en que ámbito lo hizo, si fue con un grupo de amigos, con un colega o con la familia: ¿Qué es lo que decía la otra persona? ¿Quién hablaba más? ¿Tenía usted interés en lo que la otra persona estaba comunicando? ¿Hacia usted alguna otra cosa aparte de escucharle? ¿Le miraba a los ojos? Todas estas preguntas están relacionadas con la escucha activa, pues lo primero que se requiere es estar presentes activamente, y para eso es necesario observar la forma en la que escuchamos a los otros<sup>11</sup>.

La habilidad de escucha activa puede aportar numerosos beneficios al trabajo de la Convención: (i) Enseña a pensar antes de hablar y actuar, lo cual permite el desarrollo de las relaciones personales, contribuye a descubrir las necesidades e inquietudes de otros y a estrechar lazos de confianza.

(ii) Quienes escuchan activamente tienden a escucharse a sí mismos más cuidadosamente, por lo que tienen mayor claridad respecto a lo que piensan y sienten. (iii) También muestran una mayor receptividad a la hora de incorporar otros puntos de vista a sus ideas, facilitando de este modo la escucha a otras personas<sup>12</sup>. (iv) A su vez, minimiza los malentendidos y es además efectiva en lograr cambios en la mentalidad de otros<sup>13</sup>. (v) Finalmente, cuando se escucha activamente hay un dominio para controlar y dirigir la conversación hacia el objetivo trazado.

Para escuchar activamente es necesario<sup>14</sup>:

- ❖ Dejar de hablar: si se está hablando no se puede escuchar.
- ❖ Conseguir que el interlocutor se sienta en confianza y libre para expresarse: para conseguirlo puede ayudar el ponerse en su lugar, establecer una relación de empatía.
- ❖ Demostrar al interlocutor que se está dispuesto honesta y genuinamente a escucharle: se trata de adoptar una posición abierta y activa, así como manifestar interés. Esto puede hacerse mediante movimientos afirmativos de cabeza y palabras del estilo de “sí, sí”, “ya veo”, resumir y confirmar las afirmaciones del otro, formulando las frases con una tonalidad adecuada (no con incredulidad), con empatía y respeto, pero permitiendo que la persona pueda exponer sin interrumpirle precozmente ni realizar conclusiones prematuras.
- ❖ Dominar las emociones: una persona enojada siempre malinterpreta las palabras.

---

<sup>9</sup> Segura (2016).

<sup>10</sup> Cicap (2015).

<sup>11</sup> Codina (2004).

<sup>12</sup> Segura (2016).

<sup>13</sup> Rogers y Farson (1979).

<sup>14</sup> Bautista y Carhuancho (2016).

- ❖ Evitar criticar y argumentar en exceso: esto situaría al interlocutor a la defensiva, conduciéndole posiblemente a que se enoje o se calle.
- ❖ Preguntar cuanto sea necesario: además de demostrar que le estamos escuchando, le ayudaremos a desarrollar sus puntos de vista con mayor amplitud.
- ❖ Conocer y saber interpretar el lenguaje no verbal: tono y ritmo de la voz, gestos con las manos, expresiones de rostro y postura del cuerpo.
- ❖ Manifestar afecto a través de gestos: una mano en el hombro u otra expresión dependiendo de la confianza que exista, así como palabras que inspiren ánimo y confianza (no rechaces ni reproches).

Durante el proceso constituyente ha de primar un clima de respeto entre los participantes. Es indispensable escuchar activamente todas las intervenciones y no desdeñarlas porque se cree saber lo que el otro va a decir, se piensa que está equivocado, se estima que lo que dice no es lo que piensa.

Los prejuicios son habituales en los seres humanos. De manera muchas veces imperceptible influyen en el modo en que escuchamos y evaluamos las opiniones de los demás. Cuando decimos: “Todos los... viejos, jóvenes, ricos, pobres, pertenecientes a un sector político, raza, religión, etc. son de tal forma, es un prejuicio que nos impide ver realmente el comportamiento de alguien perteneciente a esa categoría.

En ocasiones el prejuicio está tan instalado en nuestra percepción que resulta difícil detectar su operación. Entonces, además de intentar evitar los prejuicios que podamos identificar, es preciso tener presente:

- ❖ Nadie es tan inteligente, simpático y transparente como para no equivocarse jamás.
- ❖ Nadie es tan tonto, ignorante y confuso como para no decir nunca algo atendible.
- ❖ Lo que “todos saben”, “todos piensan”, “todos creen”, puede estar equivocado.
- ❖ Lo “políticamente correcto” oculta la opinión efectiva de quien lo afirma, es necesario cuestionarlo, para conocer la opinión particular de quien ha dicho algo “políticamente correcto”.
- ❖ Tendemos a relacionarnos con personas semejantes a nosotros y, por lo tanto, ver confirmadas nuestras opiniones por quienes nos rodean. Es imprescindible escuchar con mayor atención los argumentos que no coinciden con nuestra opinión. Podrían tener algo de valor que nunca hemos visto.
- ❖ Solo los seres inteligentes se equivocan. Una máquina jamás se equivoca, si hace algo mal es porque algo falla; una vez reparada, la máquina sigue operando sin errores. No se puede descalificar a alguien que se ha equivocado, demuestra ser normalmente inteligente.
- ❖ Siempre nos equivocamos en el pasado. Nadie comete un error sabiendo que lo está cometiendo. Siempre se dice: “Me equivoqué”, jamás se dice: “Me equivoco”. En consecuencia, siempre que alguien habla, piensa que lo que dice es correcto.
- ❖ Hay que revisar cuidadosamente los argumentos basados en cifras; pueden ser engañosos. Es diferente decir: “El 75% de los hospitalizados tiene Covid-19”, si ese dato se obtuvo de un hospital grande o de uno muy pequeño; o bien se obtuvo de una zona de alto o bajo contagio.

- ❖ La frecuencia de un fenómeno nos parece mayor cuando ocurrió cercano a nosotros. Si alguien de nuestra familia o vecindario es asaltado, tendemos a pensar que ese delito ha aumentado.
- ❖ Nuestra percepción de los fenómenos es mayor cuando nos interesan. Si alguien muy querida está embarazada, vemos más embarazadas que cuando nadie de nuestro interés lo está.
- ❖ Tanto una persona que habla mucho como una reservada pueden aportar ideas interesantes o carentes de interés. Es preciso escuchar activamente a ambas.

El disenso nos permite ver las cosas desde otro ángulo. Debemos escuchar activamente la opinión de quienes piensan lo opuesto a nosotros. Pueden decir algo que no habíamos considerado o descubrir que existen opciones de llegar a un acuerdo con ellos.

El consenso nos puede hacer ciegos a los errores, contradicciones, exageraciones y hasta disensos expresados por alguien con quien creemos estar plenamente de acuerdo. Es necesario escuchar críticamente a quienes creemos que piensan como nosotros.

#### 4. Confianza

La confianza es otro de los aspectos centrales de un proceso de construcción de acuerdos. La confianza puede entenderse como la capacidad de decidir cooperar con otro, a pesar de no contar con plena certeza sobre la capacidad y disposición de ese otro a velar por mi integridad e intereses<sup>15</sup>. Se trata de una apuesta hacia el futuro basada en el pasado<sup>16</sup>. Es un mecanismo que ayuda a reducir la complejidad de las decisiones riesgosas que se toman día a día al participar de los distintos sistemas sociales, constituyendo un riesgo que se comunica mediante la decisión<sup>17</sup>.

Chile atraviesa en la actualidad una gran crisis de confianza, cuyas manifestaciones son diversas, de difícil cuantificación y afectan a distintos estamentos de nuestra sociedad, cuestión que impone un desafío adicional a los intervinientes en el proceso constituyente.

La confianza puede observarse desde distintos ámbitos, nos detendremos en la confianza interpersonal que es la que se tiene respecto a las personas en general<sup>18</sup>. Usualmente se obtiene a partir de encuestas, en las que se pregunta: *¿confía usted en la mayoría de las personas?* Nuestros niveles de confianza en el último tiempo han sido muy bajos en relación con los países del primer mundo y están en el promedio bajo de los países de la región.

---

<sup>15</sup> Rousseau *et al.* (1998).

<sup>16</sup> Luhmann (1988).

<sup>17</sup> Luhmann (1996).

<sup>18</sup> La confianza también puede analizarse desde la perspectiva institucional, es decir la confianza que tienen las personas respecto a las distintas organizaciones que existen en la sociedad. En Chile casi todas las instituciones obtienen una calificación reprobatoria en materia de confianza (UDD, 2019).

En un nivel más amplio se encuentra la confianza sistémica, que dice relación con cuestiones más profundas y abstractas, tales como los valores que subyacen en la sociedad y que involucra su continuidad. Medir este ámbito de la confianza resulta difícil, puesto que no se deposita en ningún agente en particular. Sin embargo, es razonable deducir que el actual proceso constituyente es justamente una manifestación de que la confianza sistémica es un activo del cual carecemos en la actualidad.

Así, el año pasado, en una de las mediciones internacionales más relevantes que se realizan a nivel mundial cada seis años, los niveles de confianza en Chile alcanzaron solo un 13%<sup>19</sup>. Esta cifra nos convierte en uno de los países más desconfiados de la OCDE, en donde los niveles de confianza interpersonal superan el 60% (por ejemplo, Noruega, Dinamarca, Australia, Nueva Zelanda, entre otros).

*¿Cómo construir confianza de cara al proceso constituyente?*



#### *a) Reglamento*

La dimensión formal del proceso -que dice relación con el cómo se llevará adelante el proceso de construcción de acuerdos- es de vital importancia e incide directamente en los niveles de confianza al interior de la Convención, así como en la confianza de la ciudadanía hacia la labor constituyente, redundando en último término en la percepción de legitimidad respecto de la nueva Constitución.

Debido a la gran cantidad de intereses y posiciones que convergerán en la discusión constitucional, las reglas formales son indispensables. Ellas han de propiciar las condiciones para que el diálogo se desarrolle de forma adecuada, es decir, ideando mecanismos que garanticen a todos los intervinientes en el proceso un espacio para debatir, deliberar y expresarse, con garantías básicas de seriedad y respeto por las legítimas opiniones de los demás.

El Reglamento debe considerar, además, la forma en la que se incorporará la participación ciudadana, los criterios de recepción e incidencia de sus resultados. Esto es relevante para efectos de no defraudar las expectativas de la ciudadanía y de los convencionales, cuestión que incide directamente en la confianza.

Los acuerdos en materia del Reglamento han de ser lo suficientemente abstractos como para dar cabida a principios rectores del proceso, tales como la inclusión, el respeto, la buena fe y la transparencia. Pero también estos puntos en común deben ser lo suficientemente concretos para efectos de poder conducir el proceso de diálogo, la adopción de acuerdos, y brindar a la Convención herramientas de auto gobernanza que permitan garantizar el cumplimiento de los acuerdos que se vayan alcanzando sucesivamente.

La certeza que proporcionan las reglas formales es fundamental para el desarrollo de todo el proceso y es condición para que se puedan generar relaciones de cooperación. Las formas sí importan, en el sentido de cómo se construirán acuerdos significativos y se convivirá con el disenso.

#### *b) Transparencia del debate*

Se advierte una tensión entre la publicidad total del proceso, en cuanto mecanismo que contribuye a la transparencia y a la legitimidad de la Convención (confianza institucional y legitimidad formal hacia la ciudadanía), versus el impacto que puede tener en la calidad del diálogo que se desarrolle al interior de la Convención (confianza interpersonal entre los convencionales).

---

<sup>19</sup> World Value Survey (2020).

Así, la mayor transparencia puede contribuir a que la ciudadanía perciba de forma positiva el proceso y se genere confianza en el mismo. Sin embargo, no es posible soslayar el costo que puede tener en la calidad del debate, en cuanto entraña el riesgo de que los convencionales se inhiban de expresar sus opiniones a propósito de las “funas” y otras formas en que se juzga socialmente los planteamientos de representantes políticos.

La transparencia total además contribuye al denominado “pensamiento grupal”, que consiste en que un grupo *parece* pensar lo mismo en atención a distintas razones como liderazgos temidos, valoración de lo políticamente correcto o la denominada “voz de la calle y la voz del pueblo”. Este fenómeno puede conducir a propuestas populistas que apelan a necesidades fuertemente sentidas, ofreciendo soluciones imposibles que no se analizan críticamente, porque son atractivas y deseadas o porque el costo político de oponerse puede ser muy alto. El problema del pensamiento grupal es que inhibe la comunicación y la búsqueda de opciones, generando acuerdos poco eficientes y que difícilmente pueden ser cumplidos. En el otro extremo, la confidencialidad del debate impide el necesario escrutinio y control ciudadano, generando además desconfianza y escepticismo respecto del resultado final de la Convención: la nueva Constitución.

La transparencia parcial puede contribuir a generar confianza en la población y, al mismo tiempo, ofrecer un espacio seguro para que los convencionales puedan manifestar su opinión respecto a temas controvertidos. Estos espacios reservados suelen considerarse en los mecanismos de resolución de conflictos como la mediación, pues permiten arribar a mejores resultados.

Estos aspectos deberán ser regulados en el reglamento, de modo que cada convencional pueda identificar cuando el diálogo esté siendo cooptado, reconducirlo y encaminar los eventuales acuerdos hacia la efectividad, considerando la posibilidad de su cumplimiento y la realidad nacional.

### c) Ecuación de la Confianza<sup>20</sup>

Se trata de una herramienta que ayuda a determinar el nivel de confianza, considerando factores que tanto fortalecen como debilitan la confianza que infundimos.

$$\text{Confianza} = \frac{\text{Credibilidad} \times \text{Consistencia} \times \text{Empatía}}{\text{Foco en uno mismo}}$$

- ❖ **Credibilidad:** esta comprende qué tan fiable resultan mi palabra y argumentos, es decir, qué tan fundada es mi posición, y cuántos antecedentes legítimos son capaces de sustentarla.
- ❖ **Consistencia:** se refiere a qué tan coherentes son las posiciones planteadas y las acciones ejecutadas, aspecto que pareciese ser muy importante considerar de cara al proceso constituyente.
- ❖ **Empatía:** juega un rol igual de importante que los dos factores anteriores: ¿Me pongo en el lugar de la otra parte? ¿Soy capaz de comprenderla? Es clave entender las necesidades e intereses de la otra parte.
- ❖ **Foco en uno mismo:** este factor disminuye la confianza que se pueda generar en la otra parte. Si el debate se plantea de forma inflexible y solo se busca satisfacer los intereses propios, sin considerar a las demás partes involucradas, resultará difícil generar confianza.

<sup>20</sup> Maister *et al* (2001).

## 5. Los acuerdos

Los acuerdos son el resultado del proceso descrito. Por regla general, se sostiene que los compromisos que asumen las partes deben ser realistas, racionales, estar revestidos de legitimidad y, por sobre todo, ser de fácil ejecución. Lo expresado es clave en un proceso constituyente que debiera tender a una Constitución que vaya más allá de meras declaraciones con escasa aplicación práctica.

El constitucionalista brasileño Marcelo Neves<sup>21</sup> hace notar que en las discusiones constitucionales frecuentemente se logran acuerdos que concluyen en normas simbólicas, con escasa efectividad normativa.

Dicho de otro modo, se pueden aprobar normas que dejan satisfechos a quienes las proponen y defienden, pero que carecen de los mecanismos jurídicos indispensables para hacerlas normativamente efectivas o exigibles en la práctica, cuestión que las vuelve “simbólicas”. Este carácter simbólico tranquiliza a quienes se oponen a su dictación y es por este motivo que terminan finalmente aprobándolas.

Por ejemplo, una norma sobre los derechos de aprovechamiento del agua puede ser defendida acaloradamente por quienes consideran que el uso indiscriminado de este recurso perjudica a pequeños campesinos y población vulnerable. Al mismo tiempo, puede ser rechazada por quienes sostienen que las grandes explotaciones mineras y las haciendas de mayor productividad requieren acceso privilegiado al agua porque su escasez en tiempos difíciles puede provocar enormes perjuicios al país.

Extremando las posiciones, es poco probable que se llegue a un acuerdo, salvo que sea una norma simbólica que garantiza la equidad en el uso del agua, pero no contiene capacidad alguna de ser impuesta, cosa que van a descubrir tardía e impotentemente, los que en un juicio invoquen la norma y descubran que no tienen, en la práctica, las condiciones indispensables para levantar su pretensión.

En consecuencia, en el proceso constituyente será preciso hacer el esfuerzo de lograr acuerdos que conduzcan a disposiciones constitucionales que sean normativamente efectivas. A su vez, no hay que perder de vista que acuerdos excesivamente generalistas y vagos dejarán mucho marco de acción a leyes de inferior jerarquía, o incluso pueden significar el fracaso del proceso.

El proceso constituyente ofrece la oportunidad de avanzar hacia la reconstrucción de la confianza y relaciones de cooperación, y hacia el país que diversos actores, en conjunto, decidan construir. La confianza, la comunicación y el foco en las relaciones son las claves para arribar a acuerdos constitucionales duraderos que se sostengan con el transcurso del tiempo.



---

<sup>21</sup> Neves (1998, 1999, 2007, 2018).

## Referencias

- Abarca, N. (2017): Negociación Inteligente. Ediciones El Mercurio
- Bautista, L. y Carhuacho, P. (2016): Comunicación Familiar en los estudiantes de la I.E.P. Albert Einstein del nivel secundario de la provincia Huancayo, 2015.
- Codina, J. (2004): Saber escuchar, un intangible valioso, en *Intangible Capital*, v. 4, pp. 1-26.
- Comisión UC Proceso Constitucional (2021): Reflexiones en torno al proceso de elaboración de la nueva Constitución.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1991): Getting to yes: Negotiation Agreement Without Giving In. 2<sup>nd</sup> Ed., Nueva York: Penguin Books.
- Hernández-Calderón, K. y Lesmes-Silva, A. (2018): La escucha activa como elemento necesario para el diálogo, en *Revista Convicciones*, v. 9 (1) pp. 83-87.
- Luhmann, N. (1988): Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives, en: Gambetta, D. (ed.): *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford, Basil Blackwell Ltd.
- Luhmann, N. (1996): Modern society shocked by its risks. University of Hong Kong.
- Maister, D. et al (2001): The trusted advisor. 4th edition, Touchstone.
- McCallion, M. (1998): El libro de la voz. 2a. ed. Argentina: Eds. Urano.
- Neves, M. (1998): Symbolische Konstitutionalisierung. Duncker & Humblot.
- Neves, M. (1999): Von der symbolischen Gesetzgebung zur symbolischen Konstitutionalisierung: Ein Überblick. *IfS Nachrichten: Diskussionspapiere des Instituts für Staatswissenschaften*(16).
- Neves, M. (2007): *A constitucionalização simbólica*. 2. Ed. Livraria Martins Fontes Editora Ltda.
- Neves, M. (2018): *Constituição e direito na modernidade periférica*. Editora WMF martinsfontes.
- Rawls, J. (2005): Political liberalism. Third ed., Nueva York: Columbia University Press.
- Rogers, C. y Farson, R. (1979): Active listening, en *Organizational Psychology* pp. 168-180.
- Rousseau, D. et al (1998): Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust, en *The Academy of Management Review*, vol. 23 n. 3.
- Saieh, C., Rodríguez, D. y Opazo, M. (2020): Negociación: ¿Cooperar o competir? 2da edición. Santiago: Ediciones UC.
- Segura, F. (2016): Comunicación consciente y escucha activa: pautas para una mejora de las relaciones interpersonales. Trabajo fin de grado en Psicología. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad de Jaén.
- Soto, S. (2020): Los 2/3 y la innegable existencia de los jugadores con veto. CIPER Académico.
- Stuhlmacher, A.E. y Walters, A.E. (1999): Gender differences in negotiation outcome: a meta-analysis, en *Personnel Psychology*, v. 52, pp. 653-677.
- Universidad del Desarrollo (2019): Encuesta influencia y confianza. 2008 y 2018.
- Watson, C. (1994): Gender vs power as a predictor of negotiation behavior and outcomes, en *Negotiation Journal*, v. 10 n°2, pp. 117-127.
- World Value Survey (2020): WVS Wave 7. Disponible en: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>