

Elementos de una Visión Previsional para la Adultez

8 de diciembre 2020

La construcción de una Visión Previsional desde SURA debe proveernos de un marco de referencia de mínima, que refleje un entendimiento colectivo de cómo debiera desarrollarse (en el mediano y largo plazo) la política previsional del país.

Las medidas que tenemos en la agenda de trabajo desde hace unos años son manifestaciones particulares de algunos puntos que aquí delineamos de manera más estructurada.

Nuestra visión es constructiva, busca desde nuestra óptica ser un aporte a que la reforma se vea como una evolución desde el sistema mixto actual y no un cambio que no considere lo logrado hasta el momento. **Debemos preservar mucho más de lo que debemos cambiar, porque los resultados que tenemos así lo muestran**. Tenemos un Sistema Mixto Complementario exitoso, donde los indicadores de Cobertura y Suficiencia son elogiados en la región. Nos resta atender dos desafíos: la sostenibilidad financiera de largo plazo de los sistemas de Reparto y el de mejorar la cuantía de las prestaciones que pueden ser pagas a través de la capitalización individual ante la necesidad de apoyarse más en este pilar.

I. MODELO PREVISIONAL

El Banco Mundial, en sus informes de 1994 y 2005, conceptualizó la idea de un **esquema multipilar** a partir de la propuesta para la estructuración de sistemas de capitalización individual de la década de los 80 y 90, que reemplazaría a los sistemas de reparto insostenibles del momento, y a las experiencias vividas en los sistemas de pensiones posterior implementación. Tomando como base el esquema propuesto por el Banco, SURA resalta lo pertinente como base del modelo pensional a promover.

- a. **Pilar 1 - No contributivo**. Este pilar busca **reducir los niveles de pobreza** en la vejez con atención en la **población vulnerable**, garantizando así un mínimo de seguridad. Es de **beneficios mínimos y sociales**; que busca promover un nivel de protección básico. El **Estado asume la responsabilidad** de cobertura, financiación y pago de las prestaciones asociadas. Este pilar está desarrollado en Uruguay actualmente, y es el que ha permitido la amplia cobertura de prestaciones que existe en la población adulta.
- b. **Pilar 2 - Contributivo de carácter obligatorio**. Este pilar busca **reemplazar, parcial o totalmente**, el **ingreso** obtenido en la **etapa laboral** y de acumulación, en las **etapas de retiro** y de **desacumulación**. Este pilar se sustenta principalmente en los aportes realizados al sistema, y se fundamenta en la labor colaborativa entre el Estado, la empresas, las AFAPs y el individuo, así: (los esfuerzos son complementarios y en ningún caso se reemplazan unos a otros)
 - Estado: Rol de asistencia universal a poblaciones bajo un esquema de piso mínimo y donde se “descalza” gradualmente de acuerdo con el ahorro previsional realizado por el individuo. Así, cada uruguayo tendrá un piso en el cual soportar la vejez y que deberá ser mejorado por su capacidad de ahorro vía sus aportes obligatorios al sistema o aportes voluntarios. (explicado en el acápite II. Beneficios)
 - Individuos: realizando, según su vinculación laboral, aportes de carácter obligatorio y voluntario, para mejorar los niveles de pensión o ingreso en la vejez.
 - Empresas: realizando los aportes al sistema, y apoyando los esfuerzos de formalización.

- AFAPs: Materializando su rol fiduciario en la obtención de un mayor valor de los recursos aportados y construyendo con el afiliado un relacionamiento desde la comunicación y la educación para que, de manera conjunta, se logren articular mejores resultados en cuanto a su ingreso futuro.

Este pilar debería fomentar un ecosistema de solidaridad con amplio acceso para el adulto mayor. Dicho ecosistema compuesto, en ejemplo por transferencias intra e intergeneracionales, así como políticas de inclusión del segmento en el mercado laboral. Además incluye la articulación con otras políticas públicas desde una perspectiva no financiera, políticas o incentivos laborales, salud, vivienda. Es importante que quienes administren la parte financiera cuenten con las capacidades fiduciarias así como de administración.

Tanto el Pilar 1 como el 2 suponen la existencia de esquemas de transferencias intra e intergeneracional que permitan el fondeo de pensiones sociales, mínimas y de inclusión del adulto mayor.

- c. **Pilar 3 - Contributivo de carácter voluntario.** Este pilar busca **complementar la pensión** y por ende **reducir la brecha** entre la pensión real que se logra a través del Pilar 2 y la expectativa de pensión. Este pilar puede tomar muchas formas, entre otros: ser individual, colectivo, financiado por la empresa, de beneficio definido, de contribución definida. Lo importante es resaltar su carácter previsional y de uso en la vejez. Este pilar podría ofrecer la posibilidad de tener liquidez ante un evento excepcional y extremo como el actual, ante una situación médica que así lo requiera o para la compra de una vivienda habitación.

En el esquema multipilar propuesto se hace indispensable el papel del Estado como garante del bienestar del adulto mayor en condición de vulnerabilidad y en general del bienestar de la población. La participación del Estado entonces está asociada a lugares donde no existe la posibilidad de generar un mercado y de ocupar en los demás espacios, un rol únicamente de control y regulación. Países de ingresos medios y bajos han buscado resolver el problema de la ausencia de ahorros previsionales con programas no contributivos, y si a eso le sumamos las características laborales de éstos, se hace cada vez más importante que el Estado tenga un rol activo dentro del marco antes dicho.

II. BENEFICIOS

El **sistema de pensiones objetivo** debería contar con una **cobertura universal** entendida desde la aplicación de una **prestación mínima universal** que le permita a todo ciudadano obtener una cuantía mensual mínima. Esto está ampliamente atendido en Uruguay y representa una fortaleza grande, aunque claramente evidencie un desafío a nivel fiscal.

Dicha pensión contaría con un **descalce gradual** para quienes accedan a prestaciones contributivas o alcancen a ahorrar a través del esquema de capitalización de ahorro individual un capital que supere el mínimo indicado. Tal como funciona actualmente, esto sería una compensación subsidiaria a los derechos pensionales que vaya desarrollando el individuo.

En este sentido, es fundamental cubrir adecuadamente el nivel de formalidad de la economía, apostando a no desarrollar desincentivos para el trabajo formal. Recordemos que la cobertura de prestaciones en Uruguay hoy cubre al 95% de los adultos mayores, por lo que la universalidad es casi un hecho, el cual podría incorporarse al diseño del sistema.

La subvención para cubrir el monto de pensión mínima universal - **de carácter contributivo o no**- debe ser pagada a través de los impuestos nacionales u otros mecanismos de financiación de carácter redistributivo y su monto dependerá de los análisis fiscales correspondientes de acuerdo con las características de las reglas que se definan para ello.

Ello implica que la administración exitosa de este tipo de opciones dependerá de la **promoción y aplicación de reglas fiscales rigurosas**, acompañado por **cálculos actuariales** que posibiliten no solo minimizar el riesgo del crecimiento desmedido del pasivo del Estado sino también la actualización actuarial de dicho pasivo.

Claramente y ante la evidencia de los últimos 40 años, los sistemas “puros” de capitalización individual no han logrado entregar pensiones suficientes **a aquellas personas con trayectorias laborales de poca formalidad o de muy bajos aportes al sistema previsional**, con lo que han requerido una revisión en el sentido (tal como se ha expresado anteriormente). En Uruguay estos extremos no se han dado por la fortaleza de diseño del sistema mixto desde la reforma en el año 1995.

Esta propuesta ayudaría a mejorar el bienestar en la vejez al mismo tiempo en el que se construye un nuevo sistema de seguridad social para Uruguay. La falta de respuesta material ante la expectativa de retiro, o de éxito de los sistemas de capitalización no es únicamente porque existan imperfecciones en su diseño, sino también porque se conjugan elementos de conducta humana que dificultan un desarrollo exitoso del esquema. En varios países de la región vemos problemas en la adopción de estos sistemas justamente por estos temas, pero en Uruguay el caso es totalmente distinto ya que, al ser un Sistema Mixto Complementario, estos colectivos cuentan con una red de protección del sistema dados por la cobertura no contributiva y el interés del Estado de coparticipar con el individuo en la responsabilidad de construcción de bienestar en la vejez.

Si bien **en Uruguay los problemas de otros sistemas de capitalización individual no se verifican**, no se puede eludir el desafío de una evolución demográfica y económica que hace insuficiente la contribución financiera prevista para la contingencia que se desea cubrir.

Por lo anterior, creemos que la **construcción de la pensión** deberá ser un **esfuerzo compartido Estado, Empresa, AFAP e Individuo**, de carácter obligatorio, donde en un sistema mixto colaborativo, se conjugue la previsión individual juntamente con una política de previsión social del Estado, de carácter universal.

Al respecto: Deben analizarse las erogaciones que se realizan en el pilar IVS, considerando su forma de financiamiento. O sea, dado el que la financiación del sistema previsional se da tanto por el lado de las contribuciones como el de ingresos tributarios, debería haber asignación clara de estos recursos entre los beneficiarios. Es claro que el pilar contributivo debe tener una correlación fuerte con las aportaciones recibidas, mientras que las estrategias redistributivas, o de contención de la pobreza en la adultez, deben quedar explícitas y asignadas desde el financiamiento general al sistema.

III. SOBRE LA FASE DE ACUMULACIÓN

a. La tasa de contribución

Este es el **principal elemento en la construcción de la pensión**. Entendiendo que los sistemas rara vez, y solo en el marco de un proceso de cambio estructural, cambian la tasa de contribución, **promovemos el aumento gradual del porcentaje de aporte de la mano de fomentar la opción de aporte voluntario**, usando los mecanismos que la economía del comportamiento nos plantea. Debemos ahorrar más, y junto con mejores perfiles de rendimientos, deberemos facilitar la aportación al sistema. En la distribución de esa aportación adicional, deberá priorizarse a la capitalización individual ya que será el mecanismo que recompense ese mayor esfuerzo de ahorro.

La evidencia nos ha mostrado que la existencia de **incentivos fiscales no siempre son el elemento determinante** en el mejoramiento de las pensiones, aunque **promovemos su desarrollo**, somos conscientes que ellos no generan efectos diferenciadores importantes.

El aumento gradual de la tasa de contribución deberá ser un **análisis caso a caso** y la **responsabilidad de pago** podrá ser, cualquiera fuese el caso, un **esfuerzo conjunto** entre 2 o 3 partes (Estado, Empresa e Individuo) **o individual**.

Hoy en día y desde los inicios de los sistemas, la contribución está atada al ingreso y desde la fuente de este se estructuró la dinámica de cobro, no obstante, **incentivamos propuestas que permitan dinamizar la contribución vía otras fuentes**, tales como consumo, impuestos u otros.

La dificultad operativa para ahorrar debe ser atendida desde el inicio de manera de sacar todos los obstáculos conductuales que hacen que consumir sea más fácil y conveniente. La inclusión financiera ha sido puesta de cara al consumo, pero no de cara al ahorro. Deberán desarrollarse **mecanismos** que **no** revistan tanta **decisión** y con la **incorporación** de **elementos conductuales** hagan exitosa la construcción de la pensión, mecanismos como: enrolamiento automático, mayor y mejor uso de la tecnología, mercadotecnia más innovadora y disruptiva y educación, entre otros.

b. Tasa de Reemplazo

Nuestras propuestas de cambio están enmarcadas en la construcción de mejores pensiones, por lo que cada medida de política pública que se promueva debe contar con una estimación de impacto sobre **la tasa de reemplazo actual**. En una visión de sostenibilidad financiera de largo plazo de los sistemas de Reparto, este es un parámetro clave. De ser afectado, deben evaluarse alternativas que permitan la compensación. Mejoras en el pilar de capitalización individual pueden traer soluciones, pero deben ser analizadas viendo los retornos que efectivamente generen con base a un análisis integral de riesgo, de costos directos e indirectos y de retornos absolutos.

c. Edad de Jubilación

- **Promovemos el aumento progresivo en la edad de jubilación** en términos generales, acompañando los elementos demográficos que no requieren explicitación. Deberá atenderse de manera independiente a colectivos cuya actividad profesional o perfil muestre expectativas de vida diferenciadas respecto de la media.
- Parece importante la incorporación de **elementos** que permitan un **aumento natural** y **correspondiente a la longevidad** de la edad de jubilación, tal como la **indexación de la expectativa de vida a la edad de retiro**.
- Las personas deberían poder **postergar la edad de retiro voluntariamente**. Esto significa que nadie debería estar obligado a pensionarse a la edad de referencia que señale la Ley. Además, cumplir la edad de pensión no debería ser causal de cese de la relación de trabajo. Específicamente, quienes decidan no pensionarse a la edad legal, deberían poder decidir libremente cuando hacerlo y tener estímulos para hacerlo
- Vemos la necesidad de desafiar la visión de vida activa/pasiva por una visión donde el adulto mayor pueda tener más flexibilidad en el mercado de trabajo. En este caso sería importante abrir la oferta de productos diferentes a la renta vitalicia emitida por el Estado, a productos como rentas temporales, rentas vitalicias diferidas, hipotecas revertidas, entre otros.

Al respecto: Deben considerarse ajustes parámetros al sistema IVS considerando una lógica actuarial que sea consistente en el pilar contributivo. La maduración del concepto de retiro debe procesarse de una manera que no elimine la contribución en el mercado laboral de las personas adultas. Debe haber un lugar natural para aquellos que quieran acceder a una prestación, al tiempo que continúen con alguna actividad remunerada en el mundo laboral.

d. Seguro de Invalidez y Supervivencia

El seguro de invalidez y supervivencia debe ser evaluado, el costo de la cobertura es casi el triple de los costos de administración de fondos y la siniestralidad observada debiera ser objeto de escrutinio. Las **comisiones médicas independientes** deberían resultar en una alternativa válida para transparentar el dictamen médico y por ende la responsabilidad existente del seguro tal sea el caso.

e. Ahorro Voluntario para el Retiro y su Impacto

Se promueve el **ahorro previsional voluntario para todos los participantes** con especial atención en aquellos que aporten por montos fictos. Para ello se evalúa como deseable:

- Tener una liquidez acotada (por plazo mínimo de 5 años, por enfermedad grave, primera vivienda, etc.). Si bien es con fin de mejora de la jubilación, el hecho de no tener liquidez es un gran inhibidor para desarrollar el ahorro con rentabilidad.
- Permitir la adición de esos aportes a las deducciones por IRPF desde los ingresos.
- Estimular que todas las instituciones financieras bancarias habiliten el débito automático con destino a cuentas de ahorro previsional.
- Al momento del retiro, que este producto no sea parte de la Renta Previsional Vitalicia, sino que pueda convertirse en otro producto de desacumulación, de mercado.
- Las empresas deberían poder realizar aportes convenidos con mayores estímulos, no solo a través de considerarlos como gastos deducibles para el IRAE.
- Habilitar los descuentos de nómina de los planes de ahorro acordados entre Empresa-Emppleado.
- El ahorro previsional voluntario no tendría razón para estar limitado únicamente a aquellos que cotizan al BPS. O sea, la apertura de cuenta debería poder ser universal.

Al respecto: El proceso de acumulación debe tener un sentido claro y entendible para los ahorristas. Un saldo final, no es un dato que transmita información. Se necesita que los ahorristas puedan ver proyecciones jubilatorias entendibles, que transmitan claridad en cómo se prevé su prestación jubilatoria futura. Sin un cálculo jubilatorio unificado y homologado, es difícil que los afiliados entiendan el impacto que tiene la rentabilidad, la aportación y el valor de un aporte adicional en términos de su jubilación.

IV. SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y LA COMPETENCIA

a. Comisión de Administración

Frente a este tema entendemos el sentido por el cual fueron dispuestas las comisiones (por flujo o fijas) desde el inicio de los sistemas, por lo cual es natural tener que pensar formas de adecuación de éstas para un sistema en madurez.

Estamos de acuerdo en proponer **alternativas** de cambio que se **traduzcan** en **beneficios** para los **afiliados** y por supuesto en una **mejor pensión**, teniendo en cuenta los impactos/beneficios en el corto plazo como en el largo plazo. Un sistema de administración que no genere ganancias para los administradores de fondos implica la concentración de los fondos en manos del Estado y ese es el valor principal del rol fiduciario que tienen las AFAP: **Sacar la discrecionalidad del Estado en el uso de los fondos pensionales.**

Debe observarse que el mayor componente de ingresos de las AFAP, a la fecha, proviene del rendimiento del capital puesto en la Reserva Especial. Este es un elemento muy potente, ya que alinea los resultados financieros de la AFAP a los intereses de los clientes. Sin embargo, podrían estudiarse otras estructuras para la definición de la comisión de administración que potencien esta alienación, pero para ello es indispensable hacer reformas en el área que regula el esquema de inversiones.

Vemos que sistemáticamente la conversación pública se da en torno a este parámetro, y si bien es muy atendible, está ampliamente demostrado que no tiene un efecto sustancial sobre las prestaciones jubilatorias. O sea, la discusión de la comisión, al final del día no resuelve en absoluto los desafíos pensionales. El elemento determinante para poder contribuir en beneficio de las trayectorias pensionales es la rentabilidad, que será tratado a continuación.

b. Mejorar el perfil de las inversiones

Parece claro que el mundo no observará tasas de rendimiento para el capital como las existentes antes de la crisis financiera del 2008. En ese contexto, **la exposición de los fondos debe mejorarse para lograr cumplir con los requerimientos de los afiliados en términos de retiro**, sin descuidar el perfil de riesgo que deben tener los fondos pensionales.

- La exposición a riesgo hoy en los fondos no está ajustada a los perfiles de los afiliados. Personas de 20 y de 55 años conviven en un mismo fondo con idéntico perfil de riesgo/retorno.
- Los fondos previsionales necesitan poder exponerse a activos fuera de la propia economía, de manera de diversificar su riesgo y brindar una mejor cobertura a sus clientes.
- Se propone la creación de un tercer subfondo, con adhesión voluntaria si así fuera el caso. O la implementación de otros esquemas como los multifondos o fondos generacionales
- Medir los desempeños relativos topeando la dimensión del actor dominante, de esa manera se puede desarrollar más diferenciación entre portafolios y una competencia acrecentada con las mejoras inherentes a los clientes.

c. Competencia de Mercado

Un sistema de competencia que tenga limitada sus comisiones a las de un competidor es un sistema dominado por los comportamientos de éste. **Esa es la peor de las regulaciones posibles y debe cambiar.** No es una regulación basada en los pilares que hemos descrito y en consecuencia su única razón es la búsqueda de la eliminación de la competencia.

Se verifica la presencia en el mercado de un competidor que cuenta con una participación mayor a la considerada “sana” para el desarrollo de la industria ya que cuenta con tres atributos perjudiciales para el mercado:

- Nulo riesgo de obtener rentabilidades de los fondos por debajo del umbral mínimo. La rentabilidad mínima no debería fijarse por promedios ponderados, sino usar promedios simples.
- Una ley que lo ha constituido como ancla de la industria respecto de la fijación de precios y bajo esa prerrogativa también ha conseguido un flujo de nuevos acelerando la concentración del mercado. La comisión debería fijarse de acuerdo con un promedio del sistema.
- No está claro el requerimiento de rendimiento del capital que tiene dado por sus accionistas. Este tema de gobierno respecto de las entidades propiedad del Estado está muy claramente estructurada por profesionales en la materia. Esto afecta sobre los puntos anteriores, pero es por su naturaleza distinto.

Las reglas de mercado **se han definido por un criterio de costo, dejando de lado la diferenciación por rentabilidad o servicio al cliente**, favoreciendo la concentración de la industria.

Contemplar la satisfacción de afiliados es clave, este servicio tiene un componente a salvaguardar que es la calidad de la asesoría y la contención de las inquietudes de los clientes. Cada administradora se ha concentrado en brindar un servicio de excelencia a sus afiliados. Si bien la transaccionalidad es baja, las evaluaciones de satisfacción realizadas por cada una de ellas de manera independiente son contundentemente satisfactorias, y lo hacen con un fin competitivo.

La Rentabilidad Neta de comisiones debería considerarse como la variable a considerar para tomar decisiones por defecto con los clientes. La misma debería ser divulgada preceptivamente antes de la toma de decisiones por parte del cliente.

d. Elección de los afiliados por las Administradoras

Promovemos **el libre mercado** y la capacidad que tiene la industria de generar mayor cobertura. Entendemos que la **competencia trasciende el precio** y mecanismos como la asignación de afiliados nuevos desvirtúa el desarrollo que se ha tenido en los últimos 24 años, en cuanto al libre desarrollo de la competencia vía los atributos que posicionan a cada uno de los participantes. La libre competencia ha dado la cobertura de la capitalización previsional a la mayor parte de la población activa. En cualquier caso, la elección por parte de cualquier criterio es subóptima -dado que la valoración de los parámetros le corresponde a cada individuo-, pero desde el 2014 se optó por el costo de administración como única “guía”, lo que es inadecuado y debe ser cambiado.

V. SOBRE LA FASE DE DESACUMULACIÓN

Frente a la desacumulación encontramos habitualmente 2 tipos de productos: el retiro programado y la renta vitalicia, ambos cuentan con sus virtudes y desafíos, dejando como resultado un amplio cuestionamiento en cuanto a su pertinencia para garantizar ingresos hasta la muerte (por la cuantía o por el tiempo de cobertura). El marco legal de los productos de retiro programado debe ser muy bien definido para no generar falsas expectativas respecto de los beneficios que puede entregar respecto de las rentas vitalicias.

Promovemos figuras tales como el **Seguro de Longevidad** o **provisiones** por parte del Estado que reduzcan la “cola larga” de las pensiones. De esa manera se habilitaría seguramente del ingreso de competencia en el mercado de productos de desacumulación

Incentivamos el estudio caso a caso y su aplicación de **productos complementarios** como la hipoteca inversa, rentas temporales, rentas vitalicias diferidas o el retiro de dividendos únicamente, entre muchas otras posibles.

VI. SOBRE LOS SUBSIDIOS EN EL SISTEMA

Entendemos que los sistemas de seguridad social cumplen con varios fines, y para cada una de las políticas sociales que se persiguen han de diseñarse herramientas que permitan su consecución. Los subsidios que existen dentro los sistemas previsionales no parecen ser un problema en sí mismo. Son por definición una forma de hacer política pública, y por tanto deben ser explícitos, deben ser cuantificables y verificar que cumplen con el fin para el que fueron diseñados.

En nuestro sistema mixto colaborativo existen al menos tres subsidios para destacar:

- Los que se aplican sobre diferentes actividades profesionales, y que buscan reconocer el deterioro físico o cognitivo que determinada actividad puede implicar para quien la realiza (radiólogos, maestras, etc). Para estos casos debe hacerse un estudio exhaustivo sobre las mismas y evaluar si deben ampliarse los colectivos beneficiados por estos subsidios o por el contrario debiera ajustarse.
- Los que bonifican el aporte volcado al sistema de reparto al tomar opción por el artículo 8 de la ley 16.713. Esta bonificación que se aplica sobre el salario de aportación efectivamente volcado al sistema de reparto se enfoca en las personas que menos ganan.
- Las aportaciones de Rentas Generales que se utilizan para cubrir el déficit del BPS cuando las fuentes de financiamiento no logran cubrir los egresos.

También existen subsidios no observables en el sistema y que deberían declararse mejor su comportamiento y que podrían suponer mejoras:

- El uso de tablas de mortalidad unisex para el cálculo de rentas vitalicias. Supone una sobredimensión de la expectativa de vida del hombre, logrando que el cálculo de las primas de rentas vitalicias para las mujeres no sea castigado por su mayor expectativa de vida. Si bien esto cubre otras inequidades, lo que debe buscarse son mecanismos compensatorios explícitos.
- El uso de tablas de mortalidad que no discriminan el perfil socioeconómico de las personas a jubilarse. En el entendido que la población de menores recursos puede estar expuesta a una expectativa de vida menor, una única tabla de mortalidad supone una transferencia regresiva de recursos hacia las personas con mejor perfil de ingresos y de expectativa de vida.

- Los subsidios que da el hecho de que los requerimientos de años de cotización para acceder a una prestación jubilatoria por el régimen de reparto, supone que hay un colectivo de aportantes que no adquieren derechos pensionales, lo que habilita esos recursos a los efectivamente cubiertos por las prestaciones contributivas.

VII. Mercado Laboral.

- El contexto de Covid19 nos ha mostrado que se deben encarar instancias de **discusión y promoción de políticas** que permitan el desarrollo de un **mercado laboral más flexible y adaptable** a las tendencias actuales. Los sistemas de pensiones no fueron planteados en ese paradigma y necesariamente debe verse como han de adaptarse.
- Recordemos que el sistema de capitalización posa sobre el principio de formalidad y por tanto la existencia de una vinculación laboral formal abre paso a la existencia de este, si las nuevas tendencias del mercado laboral llegan para quedarse en Uruguay, el sistema tendrá que ser diseñado para trascender las barreras de lo que se considera un trabajo, ya sea por encargos, días u horas. Otros países de la región han avanzado en estos frentes, aunque sigue siendo latente el reto que tenemos de encontrar maneras que se adapten a los nuevos contextos.
- Se deberán buscar alternativas para **reforzar los incentivos para la contribución** de todos los participantes, tanto individuos como empresas, trabajen de manera presencial o no y de manera formal o de estilo *free lance*.