

Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Sociales  
Licenciatura en Ciencia Política

## Negociando la seguridad social:

El Gobierno progresista y los actores  
sociales en el Diálogo Nacional de  
Seguridad Social

Tesis de grado de la Licenciatura en Ciencia Política

Autor: Gonzalo Rodríguez

Tutor: Dr. José M. Busquets

## Introducción:

A mediados del 2007 (6 de junio), el Presidente Dr. Tabaré Vázquez realizó en el edificio Libertad el lanzamiento del diálogo nacional de seguridad social (DNSS). En dicho contexto, el gobierno invitó a participar a unas 50 organizaciones e instituciones provenientes desde la sociedad civil, de las que se destacan, de la órbita de los trabajadores, los empresarios, jubilados y pensionistas, los partidos políticos del gobierno y de la oposición, las AFAPs, la Universidad y organismos internacionales.

El Diálogo, fue promovido por el comité ejecutivo de la comisión sectorial de seguridad social (CSSS) que está integrada por; los Ministerios de Economía y Finanzas, Trabajo y Seguridad Social, Desarrollo Social, Salud Pública y por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP, quien preside el organismo) y el Banco de Previsión Social (BPS). Para su organización, se contó con el apoyo de la Universidad de la República, el Sistema Naciones Unidas (PNUD, OIT, CEPAL) y del Gobierno español, a través de la agencia española de cooperación internacional (AECI). La planificación del mismo, se remonta al primer año de gestión frenteamplista (2005), dónde el Poder Ejecutivo crea la comisión sectorial, la cual se instala dentro de las oficinas de la OPP, como un ámbito coordinador de las políticas sectoriales que asesora al PE, sobre aspectos relativos al funcionamiento del sistema de seguridad social. Fue dicha comisión, la que elaboró la nómina de temas que se desarrollarían posteriormente en el Diálogo, y quién convocó al Instituto de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales de la UdelaR, para que brinde apoyo técnico y colaboré con la organización y coordinación del mismo.

El Gobierno, a diferencia de las reformas de 1979 (durante la dictadura) y la de 1995 (durante el primer año de la segunda presidencia del Dr. Sanguinetti) intenta impulsar otra manera de elaborar la política pública, a través de la convocatoria a diversas organizaciones sociales a instancias de negociación. En el ideario gubernamental, el Diálogo tenía como función la generación de insumos que permitiesen pensar futuras reformas del sistema.

Con el fin de implementar el Diálogo, se realizaron cinco mesas temáticas, que incluyeron los tópicos de demografía, inclusión y trabajo, cobertura, protección social y financiamiento. Las mismas tuvieron tres reuniones cada una, con la excepción de la mesa de “demografía y seguridad social” que insumió dos reuniones. Cada mesa,

comenzó con una exposición sobre el tema específico, el cual a su vez estaba basado en un documento escrito a disposición de los participantes. Al final de cada reunión, el equipo de la UdelaR elaboró una relatoría que luego puso a disposición de los participantes para incorporar los cambios que consideraran pertinentes. Además, al final de cada mesa, el equipo elaboró un informe sobre los conceptos vertidos en todas las reuniones correspondientes a cada una de las mesas. Asimismo, a raíz de la solicitud por parte de los trabajadores, los empresarios y los jubilados y con el asentimiento del Gobierno, al final de cada mesa temática, se formó una comisión ejecutiva con el cometido de sistematizar las propuestas relacionadas con medidas viables ha ser implementadas en este período de Gobierno, las cuales fueron denominadas como “propuestas de corto plazo”, aunque también propusieron medidas para el mediano y el largo plazo. Las comisiones ejecutivas, se integraron con las organizaciones que los participantes del Diálogo designaron al finalizar cada una de las mesas, de las cuales se destacan las siguientes: PIT-CNT, ONAJPU, Sector Empresarial, BPS, MEF, MTSS OPP, MIDES y República AFAP. Por último, se creó una comisión ejecutiva que tenía el propósito de redactar un informe final. A lo largo de nueve meses, se llevaron a cabo dichas instancias, que culminaron con la elaboración de diversos documentos, que fueron presentados ante el Presidente Dr. Tabaré Vázquez (quien aseveró en dicha oportunidad que los mismos deberán institucionalizarse a través de leyes o decretos) y hasta el momento, se han aprobado dos leyes sobre la materia, que tienen de sustento a los documentos del Diálogo (Reforma del seguro de desempleo Ley N° 18.399, y Ley de flexibilización del acceso a la jubilación Ley N° 18.395). En particular, los documentos hicieron hincapié en los siguientes puntos: la comisión ejecutiva de demografía y seguridad social elevó una serie de recomendaciones que se pueden sintetizar de la siguiente manera: se recomendó, que se utilizara la variable demografía en la confección de las políticas públicas (por ejemplo, mejorando la información sobre los flujos migratorios y desarrollando una política inmigratoria), que se tome en cuenta el problema del envejecimiento de la población a través de una mirada que contemple el género, debido a que la mayoría de las personas mayores son mujeres. Asimismo, consideraron que era necesario incorporar la perspectiva de la equidad intergeneracional a la hora de diseñar las políticas públicas, de manera, que se tengan en cuenta las problemáticas de todas las edades; insistieron en adecuar la normativa vigente para que hombres y mujeres tengan una distribución equitativa de las responsabilidades que toda familia requiere. Además, afirmaron como necesario, una mayor orientación del pilar no

contributivo, ya que este permite combatir la reducción de la pobreza de los grupos más vulnerables de nuestra sociedad, dado que estos no acceden al mercado laboral formal y por ende, no reciben los beneficios que brinda la seguridad social.

La comisión ejecutiva de inclusión, trabajo y seguridad social: como primer punto, hizo hincapié en que se definan los espacios que deben tener los sistemas contributivo y no contributivo dentro del sistema de seguridad social. En segundo lugar, enfatizó en la toma de medidas que tiendan a disminuir la brecha entre hombres y mujeres en el acceso a las prestaciones de seguridad social. También, consideró como posibles reformas a corto plazo, que se busque flexibilizar el acceso a la jubilación a, aquellos trabajadores que por determinadas causales no pudieron completar los 35 años de servicios que requiere la ley vigente para poder acceder a las prestaciones jubilatorias. En este sentido, la comisión decidió elevar al Poder Ejecutivo una propuesta que reduzca la exigencia para jubilarse de 35 a 30 años. La misma sólo se daría bajo determinadas condiciones dentro de las cuales se incluyen la sustentabilidad financiera del régimen. Asimismo, con respecto a las prestaciones que hacen al subsidio por desempleo y por enfermedad, se acordó que se deben armonizar los toques de las mismas y se debe revisar de manera profunda al primero.

La comisión ejecutiva de seguridad social y protección social en el corto plazo decidió, apoyar las propuestas del Poder Ejecutivo que buscan elevar el monto de las prestaciones de las asignaciones familiares (Ley N° 18.227), así como también, al plan de asistencia a la vejez que contempla a las personas de más de 65 años y que no llegan a cumplir los requerimientos para acceder a la jubilación y que se encuentra en situación de extrema pobreza (Ley N° 18.241). En cambio, en el largo plazo, la comisión plantea que se reestructure el sistema actual, el cual se basa en un sistema netamente contributivo con aspectos no contributivos de carácter residual, y que el mismo cambie para contemplar de manera equilibrada tanto los componentes contributivos, como los no contributivos.

La comisión ejecutiva de cobertura del sistema de seguridad social, propuso los siguientes ítems: primero, que se habilite la jubilación para quienes tengan 30 años de servicios. Segundo, que tras la cesantía de un trabajador que este próximo a la jubilación, la empresa aporte durante el tiempo que le falta para que el trabajador pueda configurar causal jubilatoria. Tercero, que se analice contemplar la situación de las mujeres, dado que, al seguir teniendo un rol fundamental en la estructura familiar, su historia laboral sufre fuertes discontinuidades, y por ende se plantea que se tengan en

cuenta las interrupciones a la hora de calcular sus cómputos de servicios. Respecto del régimen de capitalización individual, no hubo acuerdo entre los actores que participaron para suprimirlo, en cambio existió acuerdo en promover mecanismos que faciliten el abatimiento de las comisiones de las AFAPs en general, para el caso de los trabajadores con bajos salarios. Y por último, la comisión pide que a mediano plazo, se evalúe la posibilidad de incluir una jubilación a tiempo parcial.

La comisión ejecutiva de financiamiento del sistema de seguridad social planteó una serie de modificaciones que se pueden sintetizar entre las más relevantes las siguientes; en el corto plazo, las partes acordaron en señalar que se debe seguir mejorando en la eficiencia de la recaudación del pilar contributivo a través del fomento del trabajo formal y del combate a la evasión. Para el largo plazo, los trabajadores plantearon que las AFAPs deberían ser eliminadas dentro de una reforma estructural del sistema, en cambio, los empresarios abogaron que la creación genuina de empleo, es el mejor camino para mejorar la inclusión social de los sectores marginalizados de la sociedad. Por último, en el mediano plazo, se acordó que se debería examinar la posible implementación de una prestación no contributiva que pudiese ser implementada tanto de forma universal o de manera focalizada.

Ahora bien, el objeto del presente trabajo consiste en describir y analizar cómo se desarrollaron las instancias de negociación entre los actores involucrados que participaron en las comisiones ejecutivas a partir de la convocatoria al DNSS realizada desde el Gobierno. Las unidades del análisis de este trabajo, se ajustarán a los componentes, que hacen a un proceso de negociación, de acuerdo al marco analítico de la escuela de Harvard. Dentro de los elementos que hacen a una negociación encontramos:

1. los intereses.
2. las opciones.
3. los criterios de legitimidad
4. la relación
5. la comunicación.
6. las alternativas al acuerdo negociado.
7. el compromiso.

El período en el que centraré mi análisis, irá desde el lanzamiento del Diálogo (6 de junio de 2007) hasta la culminación del mismo, nueve meses después a comienzos del 2008.

Con el fin de poder desarrollar el trabajo, considero pertinente formular las siguientes preguntas:

¿Fueron suficientes las opciones con las que contaron?

¿Cuáles fueron los criterios de legitimidad que utilizaron los actores?

¿Cómo evaluaron las partes los acuerdos?

El objetivo general de este trabajo es: describir a través de los elementos que constituyen una negociación de acuerdo con la escuela de Harvard, cómo fueron desarrollándose las negociaciones durante el Dialogo Nacional de Seguridad Social, en las respectivas comisiones ejecutivas.

Siguiendo la lógica del objetivo general, podemos trazarnos como objetivos específicos los siguientes:

- Determinar si las opciones con las que contaron fueron suficientes
- Determinar cuáles fueron los criterios que se utilizaron para legitimar los acuerdos logrados.
- Señalar la calidad de la comunicación entre los actores, destacando si la misma fue buena, regular o mala.
- Señalar si después de las instancias de negociación la relación entre los participantes mejoró, esta igual o si por lo contrario empeoró.
- Describir en que medida el compromiso alcanzado entre los actores, es un compromiso inteligente.

## Capítulo I: La negociación para la Escuela de Harvard

Como ya he mencionado, este trabajo utilizará el modelo de negociación de Harvard<sup>1</sup>, con el fin de describir cómo se desarrolló la negociación durante el DNSS.

La importancia que reviste la escuela de negociación de Harvard, es resaltada por Antonio Gálvez, quién afirma, que el desarrollo de esta teoría fue el principal mojón para la integración de una Teoría de Negociación como disciplina científica con métodos y técnicas de aplicación. La principal contribución de este enfoque, radica en su orientación de cómo se deben enfrentar los conflictos, la cual es, a su modo de ver con un enfoque orientado a los intereses de las partes, es decir sus deseos, aspiraciones, temores, etc. diferenciándolos de las posiciones que estos toman, las que deben ser entendidas como las demandas y los reclamos que accionan.

La negociación, es un proceso que puede ser analizado a través de siete elementos, los cuales se dividen en tres niveles<sup>2</sup>.

El primero hace referencia a los intereses de los actores, que opciones poseen éstos para sentarse a negociar y qué criterios de legitimidad encuentran para convalidar dicho proceso. Con respecto a los intereses, la teoría plantea que, el problema principal de una negociación es el conflicto que surge entre diferentes intereses y por ende, el objetivo de toda buena negociación es favorecer los intereses propios, atendiendo los de los otros. Estos son definidos como las preocupaciones, los deseos y los temores que motivan a las personas a actuar de determinada manera. Los intereses, se diferencian de las posiciones en tanto que estas últimas, son las cosas concretas que el negociador desea, en cambio los intereses son las motivaciones que explican, el para qué, es presentada una determinada posición. La clave para que una negociación llegue a buen puerto es, marcar la diferencia entre los conceptos de intereses y posiciones, ya que se pone de manifiesto que sólo una negociación basada en los intereses es la única que puede brindar resultados satisfactorios para las partes, lo que vuelve esencial que cada una, no sólo trate de identificar sus propios intereses, sino que también, busque descifrar cuáles son los intereses de la otra parte.

---

<sup>1</sup> Los máximos exponentes de dicho modelo son Roger Fisher y William Ury. Estos encabezaron el proyecto de negociación de la Universidad de Harvard que tuvo sus comienzos en los años 70'.

<sup>2</sup>Lujan en su tesis de Doctorado (2003), estudió la negociación de la reforma de la Seguridad Social durante la segunda administración de Sanguinetti a través de tres niveles. Al utilizar la teoría de negociación de Harvard, marcó un antecedente para el caso uruguayo.

En cuanto a las opciones, Ury define a las mismas como “*un posible acuerdo o parte de un acuerdo*” (Ury 1993, Pág. 17). El método considera positivo, que las partes cuenten con muchas opciones a la hora de negociar, ya que si, se cuenta con varias opciones es más factible que se logren acuerdos, donde se contemplen los diferentes intereses. Las opciones no están dadas de antemano, sino que se construyen, lo cual genera una búsqueda y generación colectiva de las mismas. Sin embargo, a pesar de lo atractivo de la propuesta de inventar múltiples opciones, generalmente las partes rechazan dicho camino, por considerar que existe una sola respuesta o que el problema de la otra parte debe ser solucionado por ella.

El criterio, o los criterios de legitimidad, refieren a las normas que utilizan los actores y que dan validez al acuerdo alcanzado. Las normas, son indicadores que permiten determinar cuando una solución es justa. Se apela a la búsqueda de criterios que sean independientes a las voluntades de los participantes. Entre los criterios de legitimidad que más comúnmente se utilizan, encontramos al mercado, la decisión de un juez imparcial, la jurisprudencia y las decisiones sustentadas en estudios científicos.

El segundo nivel, enfatiza dos componentes que hacen a la interacción entre los participantes. Por un lado, se observa qué tipo de relación existe entre estos y por otro lado, la comunicación que mantienen entre si.

En tanto, a lo que hace a la relación entre las partes, se plantea que para que estas tengan una buena relación, es necesario que se separen los problemas de las personas, admitiendo la susceptibilidad de éstas a la hora de sentarse a negociar, no pudiendo diferenciar críticas concretas con ataques al ego. Asimismo, los participantes deben reconocerse como partícipes de un proyecto común, buscando soluciones al problema y sabiendo manejar las diferencias.

En cuanto a la comunicación, se denota a la misma como fundamental, ya que, sino existe comunicación, no hay negociación. La comunicación nunca es fácil, ni siquiera entre personas que se conocen y tienen intereses comunes. Se asocian tres problemas básicos ligados a la comunicación. En primer lugar, la comunicación se vuelve imposible, si las partes no interactúan de manera frontal entre si. Esto sucede cuando los negociadores elevan su atención a terceros y no con quiénes deben negociar. En segundo lugar, aunque una parte trate de comunicarse de forma clara con la otra, puede suceder que ésta no lo escuche; este es, el segundo problema asociado con la comunicación y finalmente el tercer problema, refiere a los malentendidos que pueden surgir entre los actores.

Y por último, se enfoca la negociación, entorno a los resultados obtenidos, teniendo en cuenta el compromiso de estos en respetar los acuerdos logrados y qué alternativas al acuerdo quedaron al margen.

Para que el resultado entre las partes sea considerado como un acuerdo inteligente, deben cumplirse tres criterios; que sea eficiente, que mejore o al menos no empeore a ninguna de las partes y que sea sensato. Fisher et al, definen al acuerdo inteligente como aquel que *“satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable, y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad”* ( Fisher et al. 1998. Pág. 4).

En lo que respecta a las alternativas al acuerdo alcanzado, aquí la teoría destaca el concepto de MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado) como fundamental. El MAAN, consiste básicamente en la mejor opción que tiene cada parte en caso de no llegar a un acuerdo con la otra. Además, el MAAN es la mejor herramienta que posee un actor a la hora de evaluar las propuestas que tiene en la mesa, ya que si su MAAN es superior a cualquier acuerdo que se llegue en la negociación, es mejor para la parte no establecer ninguno. De esta manera, el MAAN es un elemento clave en toda negociación, debido a que dependiendo de la fortaleza del mismo, menos poder van a tener otros recursos que de antemano se creen primordiales en toda negociación (poder político, económico etc.)

De otra manera, a la hora del análisis de toda negociación, se puede tener en cuenta cuatro puntos básicos, los cuales se encuentran fuertemente estrechados con los componentes anteriormente señalados:

Los actores: poniendo énfasis en, ¿quiénes son?, ¿cuántos son?, ¿cómo se vinculan entre si?, y ¿cómo se distribuye los recursos de poder entre los mismos? (que pueden distribuirse de forma tanto equitativa como desigual).

Los objetivos de los actores: en este punto se destacan: los temas que hay en la mesa, las metas a alcanzar por las partes; los intereses a lograr; las opciones presentes y la legitimidad de las opciones.

Interacción: aquí resaltan los elementos que hacen a la relación entre los negociadores, si el trato entre ellos es bueno, regular o malo, la información con la que cuentan, que puede ser buena, mala o sesgada, y la calidad que posee su comunicación que puede variar de ser muy buena, buena, regular, mala o muy mala.

Resultados: aquí se destaca el compromiso alcanzado y las alternativas que subyacen al mismo.

La metodología que utiliza la escuela de negociación de Harvard, se basa en cuatro principios. Los mismos, tienen por objetivo fundamental, que las partes logren superar sus problemas a través de argumentos legítimos, y no a través de la imposición de las exigencias de una parte a la otra. El primer principio tiene como máxima, que se deben separar las personas de los problemas. Esto no es siempre fácil de lograr, porque las personas son seres sensibles, y susceptibles a emociones, quienes cuando enfrentan un conflicto, suelen percibirlo como contrapuesto a las otras partes con las que mantienen el litigio.

El segundo principio, señala que las partes deben concentrarse en los intereses y no en las posiciones. Los primeros, son las verdaderas motivaciones que los negociadores tienen, los segundos son las acciones que toman para lograr los intereses propios. El método, argumenta que las partes, deben identificar sus intereses propios, pero también los de la otra parte, con el fin de crear un ambiente en el cual la otra parte sienta que uno está intentando ser justo con sus intereses y que desea que los conflictos se solucionen con equidad.

El tercer principio, establece como necesario que antes de interactuar cada parte invente tantas opciones de arreglo como fuesen posibles. Las opciones, deben ser concebidas teniendo en cuenta que ambas partes deben salir ganando. Las partes, deben trabajar conjuntamente, elaborando un conjunto de ideas que se podrían transformar en posibles soluciones. Al final, se acordará decidiendo por la opción o el paquete de opciones que fuese más favorable para ambas partes.

Y por último, el cuarto principio esboza la necesidad, de que se tengan criterios justos y objetivos a la hora de sustentar una posible solución. Estos criterios, deben ir más allá de las voluntades de las partes, pues no dependen de ellos, y sirven para evaluar las opciones, bien modificarlas o replantearlas. Contar con un criterio reconocido por las partes como justo, permite arribar a acuerdos sensatos. Para observar cómo interactúan los elementos mencionados en una negociación, se puede caracterizar a la misma, como un espacio en el cual existe una zona de potenciales compromisos. Dicha zona, puede pensarse como un espacio donde confluyen los distintos intereses de los actores involucrados.

El espacio de negociación puede ser dividido por una frontera, en la cual un acuerdo sobre la misma sería entendido como óptimo en el sentido de Pareto, en cambio un acuerdo por debajo de la misma sería subóptimo. Por su parte, las opciones son puntos dentro de las zonas de un potencial compromiso, que no necesariamente se encuentra sobre la

frontera de Pareto, ya que las mismas pueden ser menos atractivas que las alternativas existentes que poseen los actores del proceso, lo cual transforma en racional para las partes no establecer ningún acuerdo. Como lo define Lujan, “*el fracaso rotundo de un negociador no es, pues, no llegar a un acuerdo sino acordar por debajo de lo que se podía obtener sin negociar*” (Lujan 2003. Pág. 39). Asimismo, la diversidad de puntos dentro del espacio de potencial compromiso, conlleva a que el resultado no dependa sólo del proceso negociador sino también, del punto de partida planteado por una o ambas partes. Otra forma, en la que vemos como interactúan los componentes, es a través de la afirmación, de que, una opción pueda transformarse en un compromiso final depende en gran medida de la calidad de la comunicación entre los participantes, con lo que se puede concluir que las relaciones entre los participantes determina en gran medida los avances o frenos que se dan durante la negociación.

Con el cometido de desarrollar mi trabajo utilizaré dos técnicas de análisis:

En primer lugar, analizaré los documentos redactados por los propios actores participantes del Diálogo, así como también, los diferentes trabajos académicos que problematicen dicha temática, haciendo especial hincapié en mis unidades de análisis. En segundo lugar, a través de la confección de un formulario, en el cual se contemplan las unidades de análisis que pretendo investigar, buscaré profundizar cómo fue la negociación en el DNSS.

La investigación, centra su objeto en las instancias de negociación que tuvieron las diferentes comisiones ejecutivas, para lo cual hemos escogido la teoría de negociación de la Universidad de Harvard, como nuestro marco conceptual de referencia. Como ya, he aludido, la misma brinda siete elementos principales, de los cuáles tomaré cinco para desarrollar mi investigación, los cuales son: las opciones, los criterios de legitimidad, la comunicación, la relación, y por último los acuerdos alcanzados entre las partes.

## Capítulo II: Negociando la Seguridad Social

### Las opciones:

Fisher et al, señalan que a la hora de establecer un proceso de negociación, la creación de opciones por las partes involucradas, es una señal sumamente positiva, ya que estas forman el abanico de posibles acuerdos que se podrían lograr posteriormente, y por lo tanto, debe ser valorada por los participantes, la consecuente tarea de pensar posibles opciones. Ahora bien, debido a la dinámica que tuvo el DNSS, en el cual, la presentación de propuestas por los participantes formó parte principal del mismo, dado el formato que quiso dársele, esto es de “Diálogo”, la creación de opciones no tuvo los problemas clásicos que afirman sufrir la literatura académica.

Dado la importancia que tiene la existencia de diferentes opciones a la hora de negociar, preguntamos a los participantes de las comisiones ejecutivas la siguiente pregunta: A su parecer ¿las opciones o propuestas que se consideraron, fueron suficientes? ¿Qué opciones agregaría que pudieran atender el interés de todas las partes involucradas en la negociación? Obteniendo las siguientes contestaciones:

Por parte de los representantes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, existe un consenso entre los participantes en considerar a las opciones que hubo en la mesa como suficientes. El Director Nacional de Seguridad Social, Sr. Roberto Baz, aseveró que las mismas fueron suficientes, dada la realidad que imponía que las comisiones ejecutivas trataran las medidas consideradas a corto plazo. El Dr. Álvaro Rodríguez afirmó que, como primera aproximación a un ámbito de estas características las opciones fueron, sí las suficientes, aunque manifestó que debería haberse abordado con más profundidad el impacto del envejecimiento en los aspectos económicos-actuariales. Por su parte, la Ec. Adriana Vernengo, declaró la importancia de la institucionalización de un Diálogo con las características que este tuvo, y al ser la primera vez que se realiza, las opciones presentadas cumplieron con éxitos las expectativas. Para el Dr. Baumgartner, la suficiencia de las opciones quedó manifiesta en lo abarcativo que fue el Diálogo, ya que en los diferentes tópicos a tratar se englobaba gran parte de los elementos que hacen al sistema de seguridad social

En cuanto a los representantes del Sector Empresarial, el Dr. Álvaro Nodale, señaló que las mismas fueron las adecuadas en virtud del amplio conjunto de actores que participaron. En tanto que, la Cra. Domínguez, declaró que a las propuestas les faltaron

estudios complementarios que evaluaran su viabilidad e impacto tanto económico como social.

Con respecto a los integrantes, que representaban los intereses de los trabajadores nucleados en el PIT-CNT, la mayoría de ellos marcó que las opciones no fueron las suficientes, destacando que en algunos tópicos el Gobierno no presentó ninguna opción, y que el Sector Empresarial se limitó a enfrentar las propuestas realizadas por los trabajadores. En particular, la Dra. Esc. Rosario Oiz, quien participó en la comisión de cobertura y seguridad social, destacó que en la misma, se planteó la necesidad de discutir sobre una reforma de carácter estructural del sistema de seguridad social, idea que se desestimó, limitándose entonces, a la tarea de revisar aspectos parciales y puntuales de los diferentes tópicos. Por otro lado, el Sr. Oscar Moreno del PIT-CNT argumentó, que las opciones fueron las suficientes, dado que fue, la primera instancia de este tipo.

Por su parte, el Prof. Geza Stari quien representa al sector jubilados, en el BPS, señaló que las opciones fueron las suficientes, dado la posibilidad de los participantes de poder elevarlas al resto de las partes, lo que contribuyó en gran medida a la generación de las mismas.

La representante de la OPP, la Ec. Tenenbaum, consideró que los temas abordados fueron exhaustivos, aunque cree que faltó nivel de concreción para alguno de ellos, lo cual a su entender se debió a las características mismas que poseía el Diálogo, dado que este tenía como objetivo incentivar la discusión de los diferentes temas para luego poder intercambiar los diferentes puntos de vista entre las partes involucradas e intentar llegar a acuerdos en los principales problemas que está enfrentando el sistema de protección social en su sentido más amplio, con lo cual al ser tan vasto la cantidad de temas sobre la mesa, se tornó difícil llegar a concretarlos todos. Una de las claves, para considerar las opciones suficientes fue, según Tenenbaum, la existencia de informes técnicos abordados por especialistas, los cuales sirvieron como disparador para posteriormente tratar cada aspecto del sistema.

En cuanto a las opciones que sí estuvieron en la mesa de negociación, pero que posteriormente no fueron abordadas, enfatizó en la necesidad de que técnicos realicen una investigación comparando sistemas de protección a nivel internacional. En especial se refiere, a qué componentes que existen en otros países, pueden ser incorporados a nuestro sistema.

En tanto que, el sociólogo Milton Silvera en representación del Mides, argumentó que hubo una gran cantidad de opciones sobre la mesa, sin embargo las opciones propuestas estaban sujetas a la aprobación del gobierno, dado que de antemano estaba la premisa de no discutir propuestas, que no tuviesen consenso dentro de las filas gubernamentales. Debido a este hecho, no se tomaron en cuenta varias propuestas presentadas por diferentes actores, aunque Silvera reconoce que se intercambiaron opiniones sobre dichas propuestas, lo cual consideró, que enriqueció el proceso de negociación en sí mismo. Mientras que, el asistente social Christian Mirza, señaló que las opciones manejadas tuvieron la virtud de obtener un consenso amplio, sin embargo algunas de las transformaciones del sistema de seguridad social, no fueron contempladas para el corto plazo. Para éste, el retorno a un modelo que desmonte la estructura de las administradoras de fondos provisionales, aún no cuenta con adhesiones amplias. Asimismo, aseguró que tampoco se manejaron otras alternativas tan audaces como difíciles de ser asumidas como respuestas de protección social, a saber la opción de una Renta Básica Universal.

Por su parte, la representante de República AFAP, la Ec. Jimena Pardo, consideró que las opciones fueron las suficientes teniendo en cuenta, en el marco en el cual se desarrollaron dado la fuerte presencia que tuvieron en el Diálogo los actores de la orbita estatal y los actores sociales nucleados en el BPS. Señaló, que gran parte de las opciones que se presentaron en las comisiones partieron de reivindicaciones históricas de los actores anteriormente mencionados y en especial, en aquellos con alto grado de movilización y participación en las estructuras del BPS. Debido a este hecho, es que destacó la forma en la cual se implementó el Diálogo, aludiendo al grupo técnico (UdelaR, PNUD) que participó en la coordinación del mismo, y que estableció un conjunto de temas determinados a tratar y que contara con materiales técnicos que permitiesen encauzar el Diálogo, lo cual a los ojos de Pardo, fue un mérito del Gobierno y del resto de los participantes, el haber podido establecer reglas claras de antemano. Asimismo aclaró, que en las medidas que fueron homologadas como de “largo plazo”, apenas se expusieron vagas líneas de acción y se insinuaron algunos temas, con lo cual no tuvieron la misma atención que las denominadas de “corto y mediando plazo”, lo que influyó en gran medida en la generación de opciones con vista al largo plazo.

## La legitimidad

A la hora de establecer que normas o reglas legitiman los acuerdos alcanzados, se observa en los participantes de las comisiones ejecutivas, un predominio por los estudios académicos que propugnan modificaciones a las normativas vigentes, en especial a las que refieren a los tópicos relacionados con la financiación del sistema, y por ende, a las consecuencias económicas que una modificación pueda traer consigo. Analizando los documentos redactados por las diferentes comisiones ejecutivas, observamos en especial en la comisión de demografía, diversos trabajos que fueron utilizados por los participantes como indicadores que legitiman los acuerdos a los que llegaron. En particular, en dicha comisión, el diagnóstico del envejecimiento de la población se apoya en diferentes estudios académicos, dentro de los que podemos subrayar al de Cabella Wanda. “El cambio familiar en Uruguay una breve reseña de las tendencias recientes” el cual da cuenta del cambio que ha tenido la estructura familiar en el Uruguay, junto con la encuesta continúa de hogares, demuestran que ha venido aumentando el número de mujeres jefas de hogar, debido principalmente al divorcio y la caída de la tasa de maternidad, entre las parejas donde ambos participan en el mercado laboral. Estos trabajos, contribuyeron a que en los acuerdos alcanzados, se subraye la idea de contemplar la variable género a la hora de elaborar las políticas de seguridad social, dando como ejemplo la necesidad de aumentar la tasa de natalidad disminuyendo las contradicciones entre maternidad y el desarrollo personal de la mujer, para lo cual entre otras medidas se necesita, una mayor equidad entre el hombre y la mujer en las labores familiares. Sobre este último punto, el estudio de Karina Batthyány “Género y cuidados familiares ¿Quién se hace cargo del cuidado y la atención de los niños y de los adultos mayores?” mencionado por la comisión, señala el déficit de atención en lo que atañe al cuidado de las personas mayores, personas con discapacidades, enfermos y niños, colectivo que se denomina como “personas dependientes” que enfrenta el Uruguay y que se agudizará, a medida que las mujeres que cumplen ese rol, ingresen al mercado laboral.

Aunque también se presentaron apelaciones al consenso político generado en varias de las propuestas, entendidos estos últimos como los valores que debe tener el sistema y la forma en la cual se procesan los cambios, de acuerdo a quienes participasen en la confección del mismo.

En el área del MTSS, los actores participantes destacan en primer lugar, la preocupación que existió en el Diálogo por la viabilidad financiera de varios de los acuerdos logrados, y en segundo lugar identifican como componente legitimante los acuerdos políticos negociados entre las partes. Con respecto al primero, Baumgartner señaló que los acuerdos logrados en cuanto a la revisión del seguro de desempleo y a la flexibilización en el acceso a la jubilación, (las cuales posteriormente fueron tomadas por el Poder Ejecutivo y enviadas al parlamento, y actualmente son leyes) contaron ambas, con estudios de especialistas que trataban la cobertura actual del seguro de desempleo y las posibilidades reales de configurar causal jubilatoria. En torno a esta última, Bucheli, Ferreira-Coimbra, Forteza y Rossi señalan que con el anterior sistema *“sólo el 16% de los trabajadores privados lograría cumplir con los 35 años de servicios a los 60 años de edad y sólo 32% lo lograría con 65 años de edad”* (Rodríguez Azcúe, 2008 Pág. 3). Por su parte, Rodríguez Azcúe, afirmó que el trabajo de Bucheli et al, “el acceso a la jubilación o pensión en el Uruguay: ¿Cuántos y quienes lo lograrían? (CEPAL), fue no sólo un aporte académico en lo que atañe a los acuerdos alcanzados en materia de cobertura en el corto y mediano plazo, sino que va mas lejos, al señalar que dicha investigación fue detonante para la realización del Diálogo en si mismo, ya que traslució las debilidades del sistema y generó en las partes la necesidad de modificar las condiciones en el acceso a la causal jubilatoria. Vernengo, subrayó la legitimación de carácter político que tuvieron los acuerdos, dado la negociación entre las partes y aludió a que en los acuerdos se vinculaba la propuesta de realizar estudios técnicos con el fin de evaluar la viabilidad de las propuestas. Por último, en lo que refiere a los integrantes del MTSS, para Baz, los acuerdos se sustentaron en dos pilares fundamentalmente; en primer lugar, en el consenso entre las partes, luego de negociaciones a las que se refiere en algunos casos, como muy arduas, y en segundo lugar a la viabilidad financiera de las medidas propuestas, las cuales en general estuvieron acompañadas por estudios técnicos.

La Ec. Pardo de República AFAP, destacó los consensos políticos como común denominador de legitimación de los acuerdos, aunque sujetándose estos a las posibilidades técnicas de los respectivos casos. En especial señaló, que este último aspecto fue relativamente importante en la comisión de financiación y seguridad social. En el Sector Empresarial, el Dr. Nodale, aseveró que el equipo que participó en nombre de dicho actor, contó con asesores dónde se estudiaron las propuestas y a su vez se propusieron varias de las mismas. La labor de los asesores principalmente consistió, en

evaluar la posibilidad de financiamiento de las propuestas con el fin de observar su viabilidad. Por su parte, Cra. Domínguez, quien representó al sector en la comisión que tuvo la función de sintetizar los acuerdos logrados por las cinco comisiones ejecutivas, afirmó que no hubo estudios técnicos sobre los efectos que pudiesen tener las propuestas realizadas, y que las mismas se sustentaron fundamentalmente en criterios extrapolados de otras economías.

Victoria Tenenbaum de la OPP, destacó los estudios técnicos presentados en el marco del Diálogo, por los distintos especialistas como principal factor de legitimación en cuanto a los acuerdos negociados. Enfatizó que el trabajo de las comisiones fue sintetizar los acuerdos del Diálogo, y que al hacerlo en un ámbito con menos actores se pudo lograr un mayor nivel de profundidad en cuanto a la discusión de los mismos, y que en dicho contexto las partes involucradas presentaron insumos técnicos enriqueciendo el debate.

En cuanto a la delegación del PIT-CNT, la mayoría de sus miembros afirmaron que los acuerdos se legitiman en varios criterios. Dentro de los mismos, encontramos algunos que se sustentan en factores políticos, económicos o incluso en el ramo del derecho.

Dentro del arco de criterios que enmarcan los trabajadores, podemos señalar los estudios técnicos, la legislación comparada, la doctrina nacional y extranjera, los lineamientos esgrimidos desde organismos internacionales y la voluntad de las partes para lograr acuerdos.

Por su parte, Silvera del Mides subrayó en particular, los informes técnicos presentados por el Gobierno y por el equipo de UdelaR, que permitieron lograr consenso entre todos los actores, sobre la reforma a las asignaciones familiares (que posteriormente fue aprobada por todos los partidos políticos) y sobre la propuesta de prestación a personas de entre 65 y 70 años, que se denominó Asistencia a la Vejez.

Según Silvera, se contó con documentos de carácter técnico, los cuales legitimaban las opciones políticas presentes y también destacó al proceso de negociación en si mismo, como elemento legitimador de los acuerdos, ya que permitió que la elaboración de los acuerdos contase con una amplia incidencia de todos los participantes, gubernamentales y no gubernamentales. Para Mirza, la legitimidad de los acuerdos, encontró sus fuentes en la sustentación técnica, pero sobre todo en la asignación de prioridades políticas que se conjugan con estudios de viabilidad financiera, social e institucional.

## Relación

Para que una negociación llegue a buen puerto, es fundamental que el relacionamiento entre las partes sea bueno. La teoría de negociación de Harvard enfatiza fuertemente este punto, señalando en todo momento la importancia de separar a las personas de los problemas, dado que si esto no aconteciese, puede ocurrir que las partes no puedan establecer un proceso de negociación que derive en resultados óptimos.

El equipo de la UdelaR, que participó en la coordinación del DNSS, realizó un relevamiento durante las instancias de plenario buscando conocer entre otros aspectos, cómo concibieron las partes la relación y la comunicación (Busquets, et al. 2008 Informe analítico del diálogo nacional sobre seguridad social). Ahora bien, utilizando la misma pauta realizada por el equipo de UdelaR, pero centrada en los participantes de las comisiones ejecutivas, pudimos obtener los siguientes resultados, los cuales comparamos con los obtenidos por dicho equipo.

El formulario fue distribuido a los participantes de las diferentes comisiones ejecutivas y fue completado por 16 personas, de un total de 28 personas. Por su parte, el equipo de UdelaR distribuyó un formulario a los participantes del plenario, que fue completado por 39 personas.

Con respecto a la interrogante sobre la relación, se formuló la siguiente pregunta: Tomando en cuenta la relación (compresión, confianza, etc.) que Ud. Tenía antes de comenzar el DNSS con las personas de otras organizaciones participantes Ud. Percibe que la misma:

- a) Mejoró mucho
- b) Mejoró bastante
- c) Esta igual
- d) Empeoró.

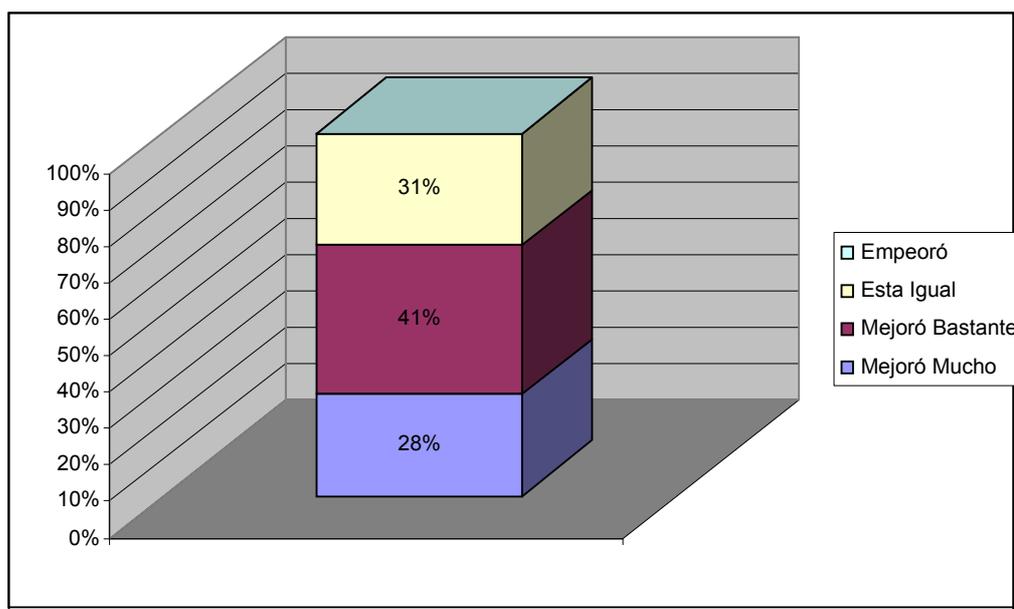
Los resultados obtenidos por el equipo de la UdelaR son los siguientes:

Tabla 1. Autoevaluación de los participantes del DNSS

Relación	
Mejoró Mucho	28 %
Mejoró Bastante	41%
Esta Igual	31%
Empeoró	0%

Fuente: Informe Analítico sobre el Diálogo Nacional de Seguridad Social, UdelaR 2008.

Grafico 1. Autoevaluación de la relación de los participantes del DNSS



Fuente: Informe Analítico sobre el Diálogo Nacional de Seguridad Social, UdelaR, 2008.

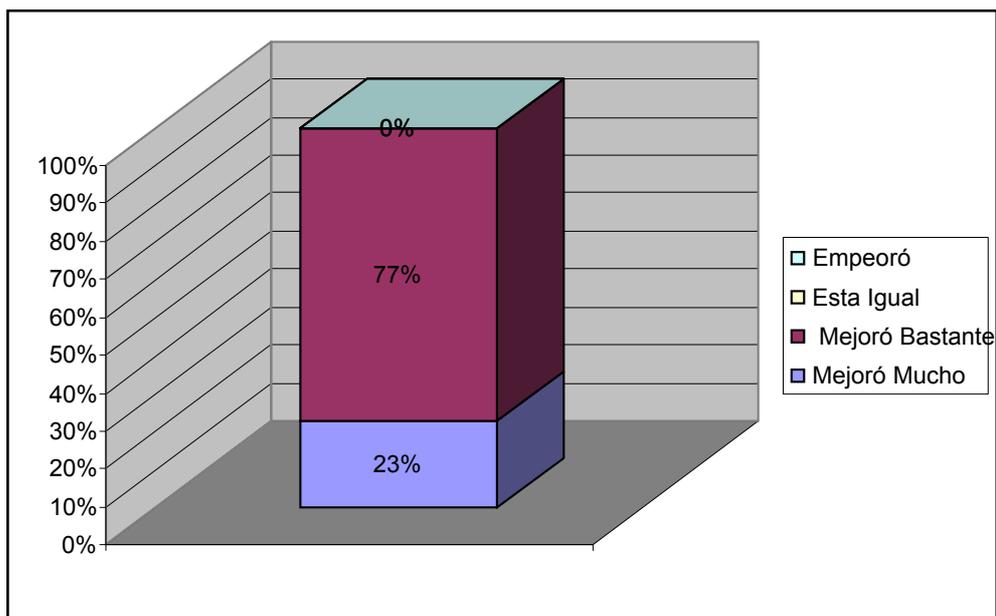
Resultados obtenidos a los participantes de las comisiones ejecutivas:

Tabla 2. Autoevaluación de los participantes del DNSS.

Relación	Porcentaje
Mejóro Mucho	23%
Mejóro Bastante	77%
Esta Igual	0%
Empeoró	0%

Fuente: elaboración propia en base a formulario.

Grafico 2. Autoevaluación de la relación de los participantes del DNSS



Fuente: elaboración propia en base a formulario.

Como podemos observar, casi el 80% de quienes participaron en las comisiones ejecutivas optaron por señalar que la relación ha mejorado bastante gracias a las instancias llevadas a cabo en el DNSS. Mientras que en el informe de UdelaR, dicha opción fue elegida por el 41% de los participantes del plenario. Por su parte, la opción mejoró mucho, alcanza un 23% entre los participantes de las comisiones ejecutivas y un 28% entre los participantes del plenario. Por último, ninguno de los participantes tanto los del plenario, como los de las comisiones ejecutivas consideraron que la relación haya empeorado a raíz del DNSS, y un 31% del plenario consideró que la misma se encuentra igual. Si comparamos la autoevaluación de las partes, podemos señalar, que hay una mejora de la relación entre quienes participaron de las comisiones ejecutivas, de entre quienes participaron en los plenarios. Podemos suponer que el casi 80% logrado por la opción mejoró bastante; se explica por su elección por parte de los actores con fuerte presencia en las distintas comisiones, entre los que podemos destacar a los representantes de los diferentes organismos gubernamentales, quienes 5 de los 7 que contestaron el formulario, consideraron que la misma mejoró bastante, y a los representante del PIT-CNT, que 4 de los 5 que respondieron al relevamiento, creyó que la relación mejoró bastante, aunque estos últimos aclararon que con el transcurso del tiempo y con la ausencia a nuevas convocatorias la situación se ha revertido bastante.

### Comunicación

Al igual que la relación, la comunicación es fundamental en todo proceso de negociación. Va a depender de la calidad de la misma que las partes logren respaldar de

manera conjunta, las decisiones a las que llegaron. Esto es, que si las partes establecen una comunicación de forma clara y directa, van a poder trabajar constructivamente en lograr acuerdos y posteriormente le darán su mayor respaldo. Sin embargo, como ya he señalado en el capítulo I, existen diferentes problemas que entorpecen la calidad de la comunicación. Estos son; cuando una de las partes está pendiente de la reacción de un tercero, cuando una parte no entiende aunque se le hable de forma clara, o cuando surgen malos entendidos.

Teniendo en cuenta las apreciaciones anteriormente señaladas, el equipo de UdelaR, realizó la siguiente pregunta a los participantes del plenario:

Tomando en cuenta la comunicación (claridad, doble vía) que Ud. Tenía antes de comenzar el DNSS con las personas de otras organizaciones participantes Ud. Percibe que la misma:

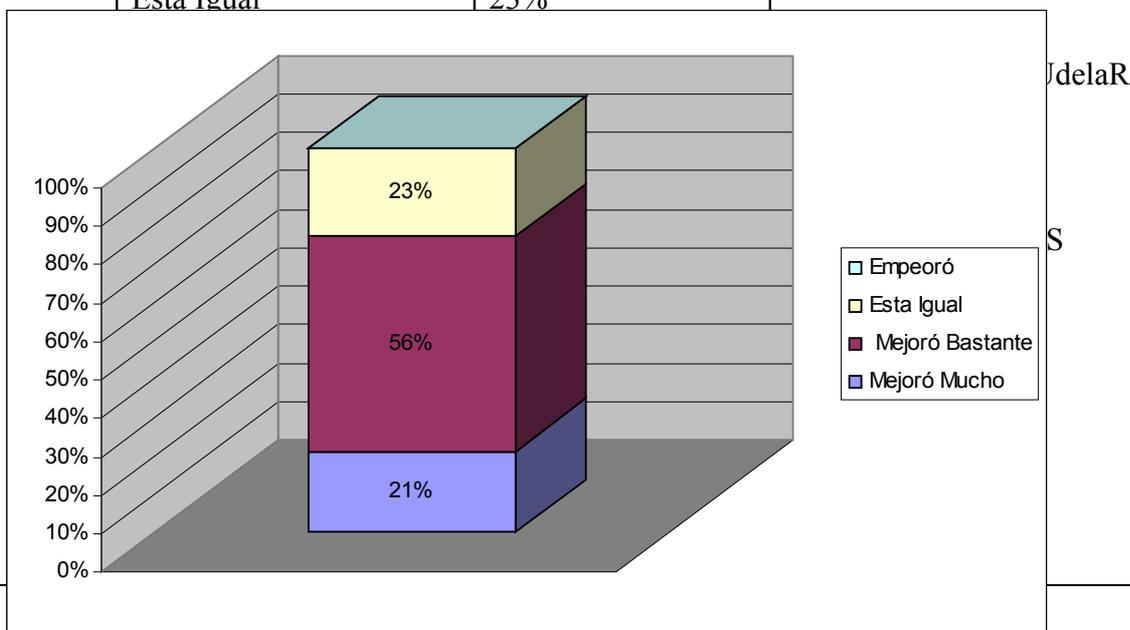
- a) Mejoró mucho
- b) Mejoró bastante
- c) Esta igual
- d) Empeoró

Al igual que lo hiciera con la relación, pregunté a los participantes de las comisiones ejecutivas sobre la comunicación utilizando la pauta creada por el equipo de UdelaR, con el cometido de, además de conocer cómo concibieron estos la comunicación en las diferentes comisiones, qué diferencias o similitudes se presentan con los resultados obtenidos a quienes participaron en las mesas durante los plenarios.

Los resultados obtenidos por el equipo de UdelaR son los siguientes:

Tabla 3. Autoevaluación de los participantes del DNSS.

Comunicación	
Mejoró Mucho	21%
Mejoró Bastante	56%
Esta Igual	23%



Fuente: Informe Analítico sobre el Diálogo Nacional de Seguridad Social, UdelaR, 2008.

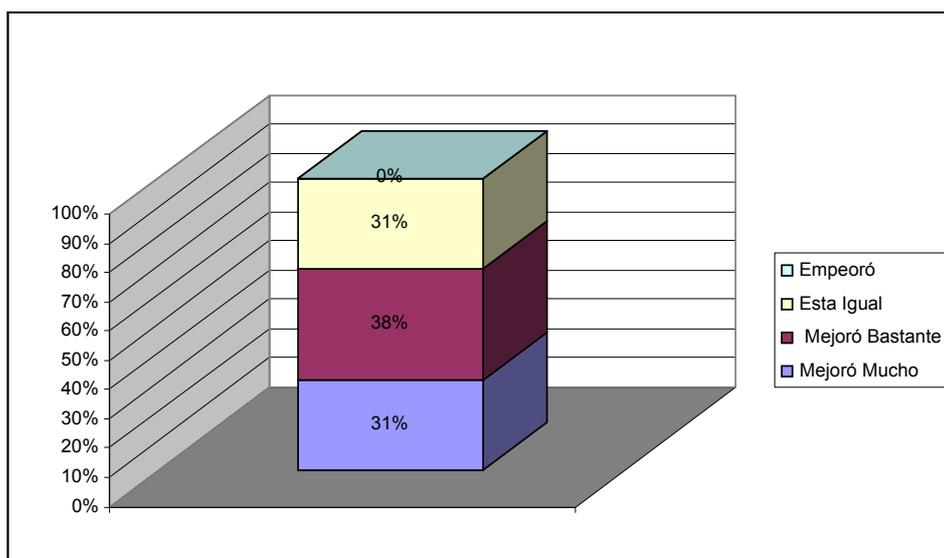
Resultados obtenidos a los participantes de las comisiones ejecutivas:

Tabla 4. Autoevaluación de los participantes del DNSS.

Comunicación	
Mejóro Mucho	31%
Mejóro Bastante	38%
Esta Igual	31%
Empeoró	0%

Fuente: elaboración propia en base a formulario.

Grafica 4. Autoevaluación de la comunicación de los participantes del DNSS



Fuente: elaboración propia en base a formulario.

Mientras que en el relevamiento de la UdelaR, el 56% de los participantes del plenario consideraron que la comunicación mejoró bastante desde el inicio del Diálogo, la otra mitad se divide casi examentente en dos partes iguales, ya que un 23% señaló que la misma está igual y un 21% que mejoró mucho, mientras que ninguno consideró que empeoró, en tanto, quienes participaron en las instancias de negociación de las comisiones ejecutivas, se dividen prácticamente en tres bloques de tercios cada una (con la excepción de la opción empeoró) donde la opción, mejoró bastante, obtiene un 7% más, que las restantes mejoró mucho y esta igual, las cuales obtienen un 31% cada una, y ninguno concibió que la comunicación haya empeorado.

Como se puede apreciar, un 10% más de los participantes de las comisiones ejecutivas consideraron que la comunicación ha mejorado mucho en relación a los participantes del plenario. Lo mismo ocurre con la opinión que la comunicación está igual que antes del inicio del DNSS, dado que un 8% más escogió dicha opción, 31% de los participantes de las comisiones en contraposición del 23% del plenario. Y por último, donde se destacan las mayores diferencias es en la opción mejoró bastante, dado que en el trabajo del equipo de UdelaR la misma obtenía el 56%, mientras que en las comisiones presenta una caída de casi 20% siendo elegida por el 38% de los participantes, que evidentemente se inclinaron por las otras dos opciones anteriormente señaladas.

### Los Acuerdos

La labor de las comisiones ejecutivas, consistió en profundizar las propuestas acordadas en las instancias de las mesas, con la premisa de que las mismas contribuyan a crear un arco de políticas que sirviesen de marco orientador a la administración Vázquez, las cuales se denominaron de “corto plazo”.

Con el fin de profundizar los acuerdos, se destaca en primer lugar la diferencia existente entre el número de participantes que existieron en las mesas, las cuales llegaron a tener un mínimo de 66 personas participando y un máximo de 79, por el contrario la comisión ejecutiva que contó con más participantes (exceptuando la comisión encargada de brindar una visión global del resto de las comisiones) fue la comisión de financiamiento que contó con 8 participantes. Asimismo, en cuanto al número de organizaciones participantes, se observa una drástica disminución en las instancias referentes a las comisiones, ya que en las mesas de las 50 instituciones invitadas, entre el 50% y el 60% asistieron a cada una de las mesas, en cambio en las comisiones ejecutivas el máximo de actores participantes fue de 9, de los cuales 5 fueron actores gubernamentales (MTSS, MEF, MIDES, OPP, BPS) y de los restantes 4, 3 tienen representación en el BPS (PIT-CNT, Sector Empresarial y ONAJPU), con lo cual podemos afirmar que las comisiones ejecutivas contaron con la legitimidad que les brinda las organizaciones anteriormente señaladas, las cuales poseen un alto poder organizativo y gran influencia en el colectivo social.

Ahora bien, en lo que reseña a los acuerdos logrados por las diferentes comisiones ejecutivas, el equipo encargado de sistematizar las propuestas referentes a la mesa de demografía y seguridad social, expuso énfasis en los siguientes aspectos: en primer lugar, la comisión constató el proceso de envejecimiento poblacional que sufre la sociedad uruguaya, y que se seguirá acentuando en el devenir de los años, el cual se explica fundamentalmente por la baja tasa de natalidad, por el mejoramiento en la esperanza de vida y por el flujo emigratorio que se da principalmente en los jóvenes y en las personas en edad activa, lo que conduce invariablemente a que en el futuro la población económicamente activa deba sustentar a un mayor número de inactivos. Este fenómeno, cuenta con la particularidad de afectar en mayor medida a la población femenina, dado que la misma tienen una esperanza de vida mayor a los hombres y se encuentra menos integrada a los servicios de seguridad social y por ende genera menos derechos en estos. Del mismo modo, señalaron que las posibles causas que explican el envejecimiento poblacional, pueden hallarse en tres factores esencialmente; en primer término, en la matriz económica del país, que se asienta principalmente en la ganadería extensiva, la

cual según los participantes no es propicia para sostener grandes volúmenes poblacionales, y que junto a las crisis económicas que han golpeado al país, han fomentado la emigración de población activa. En segundo lugar, se afirmó la endogeneidad del fenómeno migratorio que inicialmente se ha desarrollado por las crisis económicas, pero que posteriormente, se han creado redes de emigrantes que funcionan como nexos que atraen a las personas a emigrar. Y en tercer lugar, se marcó el cambio que ha tenido la estructura de hogares, donde nacen nuevos arreglos familiares devenidos de la incorporación de la mujer al mercado laboral, del desarrollo de las carreras profesionales en la esfera femenina y del mayor control sobre la fecundidad que se posee. De la misma forma, el cambio en la estructura de los hogares se explica por el aumento de los divorcios, lo cual generó que exista un mayor número de mujeres jefas de hogar.

Las partes manifestaron que existe una carencia por parte del Estado, en la creación de mecanismos que posibiliten que las familias se puedan hacer cargo de sus miembros dependientes, en el sentido de que la mujer (quien es, el sostén de las personas dependientes) tenga posibilidad de incorporarse plenamente en el mercado de trabajo, o de permanecer en el caso de que tuviese que auxiliar a sus miembros familiares cuando estos la necesiten. El déficit en el cuidado de las personas dependientes, se irá acentuando a medida que las mujeres continúen ingresando al mercado laboral, lo que derivará en una problemática que se transformará en central en los próximos años.

De acuerdo a diferentes estudios académicos sobre la temática, los participantes visualizaron los siguientes problemas; por un lado, habrá un aumento en la dependencia por parte de los adultos mayores hacia las personas activas; por otro lado, el crecimiento del factor denominado como doble norma demográfica, donde por un lado se registra una baja tasa de fecundidad entre los estratos socioeconómicos medios y altos, y una alta tasa de fecundidad entre los estratos bajos. El aumento de madres adolescentes, principalmente en estratos socioeconómicos bajos, deriva en un aumento intergeneracional de la pobreza. Por último, observaron como problema la desigual trayectoria laboral entre hombres y mujeres derivado del “efecto hijos” lo cual perjudica a la mujer a la hora de mantenerse en actividad.

Ahora bien, a la luz del diagnóstico reseñado por las partes, dicha comisión elevó las siguientes propuestas para ser que sean consideradas por el Poder Ejecutivo.

En el corto plazo, se sugirió que se deben diseñar políticas que apunten a la mejora del cuidado en las personas dependientes, en particular los adultos mayores. Con respecto a

dicha índole, plantearon que se deben crear centros comunitarios que estén acorde a las necesidades de los adultos mayores, dando como ejemplo, la creación de centros diurnos. Se debe estimular la participación de adultos mayores con otros grupos etáreos en experiencias de trabajo intergeneracionales o fomentar su integración a propuestas de formación, que les permitan contribuir en otros campos. De la misma forma, manifestaron que debería evaluarse posibles reformas educativas en la cuales las escuelas de tiempo completo puedan contar con las experiencias que poseen las personas mayores, en especial en apoyo a la tarea docente, así como también plantearon la participación del colectivo en las esferas productivas tanto privadas como públicas, con el fin de que transmitan conocimiento y experiencia. Esta última modalidad de integración al sistema productivo podría darse bien, en trabajos de tiempo parcial.

En cuanto a la temática de la migración, señalaron la necesidad de mejorar el registro y la recolección de información sobre los flujos migratorios que se dan en la actualidad y en especial, sobre los flujos poco conocidos que se suscitan entre personas de la región (argentinos, brasileños y andinos).

En lo que refiere al tema de la natalidad, declararon la necesidad de profundizar estudios dado las diferentes opiniones académicas que existen al respecto, con el propósito de evaluar, si la solución a la baja tasa de natalidad es promover políticas que incentiven a que las personas tengan más hijos. Coincidieron que la baja tasa de natalidad que existe en el Uruguay, es uno de los problemas más relevantes para el futuro de la viabilidad del sistema de seguridad social. Concordaron que si se decide incentivar políticas de natalidad, estas deben estar focalizadas a los sectores medios. Propusieron mejorar los servicios de guarderías, tanto públicas como privadas, dado que las mismas podrían servir como incentivo para que las parejas decidan tener más hijos, especialmente en los estratos medios. Asimismo, plantearon la creación de guarderías para parejas jóvenes que estudian o trabajan y que cuentan con hijos a cargos. Concibieron también como necesario, modificar la legislación vigente para que tanto hombres como mujeres compartan de manera equitativa las labores familiares. Por último, en el corto plazo, plantearon que se debe garantizar la no discriminación por sexos, en el cálculo de las prestaciones, en el régimen de capitalización individual.

En cuanto al mediano y largo plazo, las partes propusieron promover cambios culturales a través de la educación formal y de los medios de comunicación, con el cometido de equiparar las tareas familiares entre los hombres y las mujeres, buscando

compatibilizar la carrera laboral con las tareas familiares, las cuales históricamente han recaído en la mujer, perjudicándola en sus deseos de progresar en el mercado de trabajo. Para lograr dichos objetivos, los participantes manifestaron, que se deben producir cambios, no solamente al interior de las familias, sino que estos deben producirse en toda la esfera social. Expresaron como necesario, un mayor peso de las mujeres en la toma de decisiones en diferentes instituciones y en particular en aquellas relacionadas con la seguridad social. Señalaron que el Estado debe diseñar políticas que contemplen la necesidad de que tanto, hombres como mujeres compartan responsabilidades en el cuidado de los hijos, enfermos y adultos mayores, y que se considere el cuidado de las personas como un derecho social que conlleve a responsabilidad social. En cuanto a la problemática de la emigración, entendieron que deben desarrollarse políticas que generen empleos genuinos, principalmente en las edades donde el efecto emigración se vuelve más palpable. Cuando se refieren a empleo de calidad, manifiestan que la cuestión salarial no es la única clave para entender el proceso de emigración, sino que existen otros factores como es la falta de oportunidades, la que en parte explica el fenómeno. Establecieron, que tanto el Estado como los trabajadores y los empresarios, deben coordinar esfuerzos tratando de compatibilizar la capacitación laboral con los requerimientos que actualmente el mercado de trabajo exige.

La comisión ejecutiva encargada de sistematizar los acuerdos de la mesa de inclusión, trabajo y seguridad social, señalaron la importancia que ha tenido históricamente el pilar contributivo a la hora de elaborar las prestaciones en seguridad social, especialmente a las vinculadas con el mercado de trabajo. Sin embargo, constataron que los cambios ocurridos en el mercado de trabajo en los últimos 20 años, donde la precariedad laboral y la informalidad han ganado terreno, han dificultado enormemente que los trabajadores accedan a las prestaciones de la seguridad social. Tomaron diversos estudios para apoyar dicha tesis, como por ejemplo el informe presentado por la UdelaR durante las instancias de las mesas, en el cual se afirmó que en el año 2000 alrededor de la mitad de las personas entre 20 y 59, no son contribuyentes al sistema debido a que; están desocupados; porque no participan del mercado laboral o porque trabajan en la informalidad. Estos datos alarmantes de por si, ponen en riesgo el status que ha mantenido el país, en cuanto al alto nivel de personas cubiertas por las prestaciones de seguridad social, que acceden a una jubilación o bien a una pensión.

Dado esta problemática, es que las partes consensuaron como vital, que se modifiquen los parámetros de acceso a la jubilación existentes en el país, como un aspecto dentro de una reforma global. Asimismo declararon, que dentro de dicha reforma se deben definir los espacios de actuación que deben tener los pilares contributivos y los no contributivos dentro del sistema, y se deben desarrollar políticas que procuren disminuir las brechas entre los hombres y las mujeres en materia de acceso a las prestaciones de seguridad social.

En el corto plazo enfatizaron la necesidad de flexibilizar las condiciones de acceso a la jubilación, para aquellos trabajadores que por diversas razones no pudieron completar los 35 años que la ley exigía (recordemos que dicha ley fue modificada por el proyecto de ley presentado por el PE que se conoce como “Ley de flexibilización de acceso a la jubilación”). Las partes acordaron, elevar la siguiente recomendación al Poder Ejecutivo; que se disminuya, (previo estudio de impacto financiero), el requisito para acceder a la jubilación de 35 a 30 años de servicios.

No obstante los acuerdos concretados, los participantes declararon que permiten que cada actor presente propuestas adicionales a los acuerdos alcanzados. Es especial se hace referencia al PIT-CNT, quien aunque no deja ninguna constancia de propuesta adicional en la comisión, afirmó que el documento denominado “propuesta alternativa” elaborado por el equipo de representantes de los trabajadores, agrupa el pensamiento del colectivo sindical, entorno a cómo debe concebirse la seguridad social. En el mismo arremeten contra la ley 16. 713 (última reforma estructural que sufrió la seguridad social, durante la administración Sanguinetti), argumentando que ésta, aumenta las condiciones para acceder a la jubilación y que fomenta la flexibilidad laboral entre otros factores, los cuales perjudican, a entender del PIT-CNT, los derechos de los trabajadores. Por el contrario, el Sector Empresarial dejó constancia de que el mejor sistema de seguridad social, al que se puede aspirar, es a través de la creación de empleo genuino, disminuyendo progresivamente las políticas asistencialistas. Si se desea mantener un nivel de inclusión, como los que históricamente ha tenido el Uruguay, se torna necesario para dicho actor, que el país continúe en la senda del desarrollo económico, y será este el que contribuirá en la creación de empleos. Este último, se logra teniendo empresas saludables financieramente, que generen rentabilidad y dónde las reglas de mercado no sean distorsionadas por el accionar del Estado. Esto se alcanza desarrollando modelos productivos que generen mayores tasas de productividad y

bajando la presión fiscal tanto a las empresas, como a las familias. Asimismo el Sector Empresarial, condicionó su firma a los acuerdos de la comisión, solicitando que se respalde el Registro de la Historia Laboral, como mecanismo para demostrar los aportes efectivos, no reconociéndose ninguna forma de declaración testimonial.

La comisión ejecutiva de la mesa sobre seguridad social y protección social, comenzó su informe señalando las características que posee el Estado de Bienestar uruguayo, presentando que el mismo se estructuró en las primeras décadas del Siglo XX, adoptando lo que la literatura académica denomina como modelo bismarckiano, dado su fuerte componente corporativista, aunque también al mismo tiempo diseñó programas de asistencia, sobre todo a la vejez y a la enfermedad sin incluir el componente contributivo. Así como también destacaron, el desarrollo de programas universales en la salud, la educación y la vivienda, que tejieron una maya amplia de protección que abarca a gran parte de la sociedad en su conjunto. Conjuntamente, analizaron la reforma de 1995 en la cual identificaron como los cambios más relevantes, a aquellos que hicieron más restrictiva el acceso a la jubilación, fundamentalmente por la forma en la que se acreditan los años de servicios (Registro de la Historia Laboral) y por los mayores requisitos que se aprobaron para acceder a la jubilación. Junto a estos problemas señalaron que los sucesivos Gobiernos, diseñaron políticas que tendían a la flexibilización del mercado de trabajo, con lo cual los altos niveles de cobertura se vieron afectados.

Así como ocurrió en la mesa de inclusión y trabajo, los participantes contrastaron sus puntos de vista en cuanto, a cómo debe conformarse todo sistema de seguridad social. El Sector Empresarial, enfatizó en señalar que existe una cobertura cercana al 100% y por ende no existe en la actualidad un problema de cobertura. Por el contrario, el PIT-CNT se posicionó en la vereda de enfrente del actor empresarial, manifestando la necesidad de impulsar reformas sustantivas en el sistema mixto que rige en la actualidad, con el cometido de facilitar el aumento de la cobertura. Por su parte, los actores gubernamentales que participaron en la comisión, argumentaron a favor de la tesis, de que es imprescindible fortalecer el componente contributivo, diseñando políticas laborales que fomenten el trabajo formal y al mismo tiempo, desarrollando prestaciones no contributivas (en el sentido monetario) que abarquen a los sectores más sumergidos, donde la informalidad laboral y por ende el no acceso a los servicios de seguridad social campean con mayor intensidad. Entre los ejemplos de dichos programas, se destaca el Plan de Atención Nacional a la Emergencia Social (PANES).

A nivel general, tanto las partes que representaron a los actores gubernamentales como aquellas que lo hicieron a los actores sociales, coincidieron en la necesidad de fortalecer la cobertura en donde se localizan las poblaciones con mayores carencias. Donde se registran mayores carencias son: en gran parte de la infancia y en algunos sectores de los adultos mayores. A su vez coincidieron, que de mantenerse las condiciones de acceso a la jubilación, se verán afectados principalmente las mujeres y los sectores con menores ingresos, dado que no podrán alcanzar las exigencias requeridas.

Hubo consenso entre las partes, en cuanto al señalar que la ampliación de los derechos sociales, debe hacerse de manera que no incentive el informalismo, que las prestaciones sean gestionadas de forma transparente, procurando eliminar todo vestigio de clientelismo, y que los programas antes de implementarse sean evaluados con rigurosos criterios sociales, económicos-financieros e institucionales con el fin de constatar, su viabilidad.

A la hora de presentar las propuestas, en el corto plazo los participantes elevaron las siguientes: en cuestión a la problemática del niño, manifestaron su apoyo a la política realizada desde el Gobierno de aumentar los montos de las asignaciones familiares y condicionando el mismo al cuidado de la salud, y al desempeño de las metas en el sistema educativo. A su vez, en cuanto a la vejez, decidieron apoyar al PE en su programa de asistencia a la vejez, el cual esta dirigido a personas mayores de 65 años que no cumplen los requisitos para acceder a la jubilación y que se hayan en pobreza extrema.

Sobre la mujer plantearon, que deben buscarse mecanismos legales que permitan contemplar la menor densidad de éstas, a la hora del aporte en el sistema contributivo, debido a las tareas familiares que desempeñan. En este sentido, el Sector Empresarial propuso la creación de un marco legal, que permitiese a aquellas personas que tienen a cargo cuidado familiares, aportar de forma voluntaria al sistema.

Con respecto a las comisiones cobradas por las AFAPs, manifestaron que las mismas deben reducirse prestando especial énfasis en los salarios más sumergidos. En cuanto a este tema, el PIT-CNT argumentó que la solución de fondo sería la eliminación de las AFAPs.

Como propuestas para ser analizadas en el mediano plazo, marcaron la necesidad de revisar el marco de las pensiones a la vejez, buscando facilitar la cobertura, así como promovieron que se revisen los montos mínimos de las jubilaciones y de las prestaciones a la vejez.

En el largo plazo, dejaron constancia que la protección social debe pensarse de manera global, no únicamente a través de las transferencias monetarias, sino incluyendo también la educación, la salud y la vivienda como políticas que hacen a la protección de los individuos. Igualmente observaron que el actual sistema, no ha acompañado los cambios surgidos desde el mercado de trabajo y desde la familia, y por ende es menester del Gobierno, realizar los cambios necesarios para ampliar la cobertura que debe brindar el sistema. Dado el último diagnóstico, propusieron que se debería establecer un nuevo paradigma en seguridad social. Uno que concilie en formal integral, los elementos contributivos con los no contributivos, que no incentive la informalidad y que vaya precedido por una evaluación social y política.

La comisión de cobertura del sistema de seguridad social, acordó centralizar las propuestas en los programas contributivos.

En lo que concierne al régimen jubilatorio, destacaron la necesidad de flexibilizar los requerimientos de acceso a la jubilación, señalando que los 35 años de servicios que se exigían, imposibilitaba que amplios sectores accediesen a la jubilación. Asimismo aseveraron que ante cualquier modificación que se efectuase, se deben conocer sus impactos financieros.

Existieron divergencias en cuanto, a cómo debería procesarse una eventual flexibilización entre los representantes de los trabajadores y los representantes de los empresarios. Para los primeros, la causal común debería ser 60 años de edad y 30 de servicios, evaluando el impacto económico de la medida pero sin disminuir las actuales tasas de reemplazo. Asimismo, plantearon que los trabajadores con más de 50 años y que se encuentren cesados, deberían lograr una jubilación anticipada, o ser beneficiarios de un seguro de desempleo extendido. El sector empresarial, propuso que se exija como causal jubilatoria 65 años de edad y 30 de servicios, con el adicional que después de los 65 años se exijan 3 años menos de servicios por cada año de actividad, hasta llegar a los 70 años y 15 años de servicios, pudiéndose acceder a la jubilación por edad avanzada.

Al final de las negociaciones, las partes consensuaron las siguientes medidas; que en el corto plazo, se implemente una reforma parcial modificando los parámetros de acceso a la jubilación, exigiendo 60 años de edad y 30 años de servicios. Dentro de dicha reforma, también promovieron que se estudie la posibilidad de que mediante acuerdo con la empresa, un trabajador cercano a la edad jubilatoria se retire, pudiendo acumular el tiempo que le falta a pesar de no estar trabajando y de esa manera lograr la causal jubilatoria. Impugnaron a favor de que exista un trato diferencial, entre hombres y

mujeres a la hora de exigir la causal a favor de las mujeres, dado las cargas familiares que estas afrontan y les generan discontinuidades en el mercado laboral.

En el mediano plazo, pidieron que se evalúe la posibilidad de incluir una jubilación a tiempo parcial, con el condicionante de que sea de común acuerdo y de que ingresen nuevos empleados.

A lo que refiere al seguro de desempleo, el PIT-CNT planteó que el monto de este, debería aumentarse hasta llegar al 60% de salario de acuerdo a la normativa vigente y que debe extenderse el periodo que tienen los trabajadores para calificar al mismo, llevándolo de 12 a 24 meses previo al desempleo, en el que deben cumplirse los 6 meses de aporte para poder acceder a la prestación y a su vez, propuso disminuir de 12 a 6 meses el tiempo que debe dejar trascurrir el trabajador, para volver a ser usufructuario del beneficio, si es que éste en la primera ocasión utilizó todo el periodo que tenía disponible. Además, manifestó que se necesita establecer mayor coordinación entre las políticas activas y las políticas pasivas de empleo. En cuanto al seguro de enfermedad, dicho actor, expresó que correspondería equiparar el monto de la prestación al mismo que tiene el seguro de desempleo.

El Sector Empresarial, por el contrario al PIT-CNT, aseveró que no debe modificarse el actual financiamiento del seguro de desempleo, ya que los aportes patronales han aumentado considerablemente y se encuentran al límite de lo soportable.

Por último, la comisión entendió elevar como propuestas al PE, que se evalúe la posibilidad de armonizar los montos del seguro de desempleo con los del seguro por enfermedad, dado que este último se haya muy bajo, y que se examine en su integridad el seguro de desempleo, analizando cuestiones tales como si las prestaciones han de ser decrecientes a lo largo del tiempo, el régimen de prorrogas o el tratamiento que deben recibir los desempleados mayores de 50 años, entre otros elementos.

Quienes participaron en la comisión de financiamiento, convergieron en la idea de que la salud financiera del sistema, no se verá afectada, al menos en el corto y mediano plazo, aunque los márgenes para efectuar una mayor transferencia de recursos al mismo, como porcentaje del PBI, son escasos. Agregaron, que debe conocerse el impacto económico que tendrán las reformas en otros organismos del sistema.

Aseveraron que debe profundizarse la mejora de la eficiencia del sistema contributivo, promoviendo el trabajo formal y combatiendo la evasión. Asimismo, la incorporación de trabajadores al pilar contributivo, permitirá liberar recursos esenciales para ser

destinados al pilar no contributivo y de esa manera aumentar la cobertura de protección a un mayor número de habitantes.

Argumentaron que toda modificación que sufiere el actual sistema, debe ser acompañada por diferentes evaluaciones que permitan observar su viabilidad financiera, el grado de cobertura que presentan y hasta la suficiencia de las prestaciones.

También pidieron al Poder Ejecutivo, que estudie la posibilidad de flexibilizar el acceso al sistema IVS, que se generen estudios para observar el impacto de la medida, y que se considere el efecto, que el aporte complementario de la cuota mutual, tiene en particular sobre las pequeñas empresas y sus consecuencias sobre el empleo.

En el mediano plazo, observaron que debe examinarse la posibilidad de desarrollar una prestación no contributiva, que bien pueda ser universal o bien focalizada. La primera se estructuraría de la siguiente manera; con un pilar no contributivo de carácter universal por encima del cual se eleve un pilar contributivo; en cambio la focalizada, brindaría una prestación a aquellas personas que no superen un umbral mínimo de ingresos. Cualquiera de los dos caminos que se escojan, deben ser profundamente evaluados dado la escasa posibilidad de transferir recursos como porcentaje del PBI al sistema.

Para el largo plazo, es donde se encuentran mayores diferencias entre los actores sociales y los gubernamentales. El colectivo que representa a los empresarios, señaló que la creación de empleo es la mejor señal que en materia de seguridad social se puede dar, por el contrario los trabajadores plantearon que el sistema debe ser reformado estructuralmente, destacando la eliminación de las AFAPs, como punto número uno de la reforma. En cambio, el Gobierno expresó la necesidad de explorar otras alternativas como pueden ser la implementación de una renta básica universal, o una modalidad de universalismo básico.

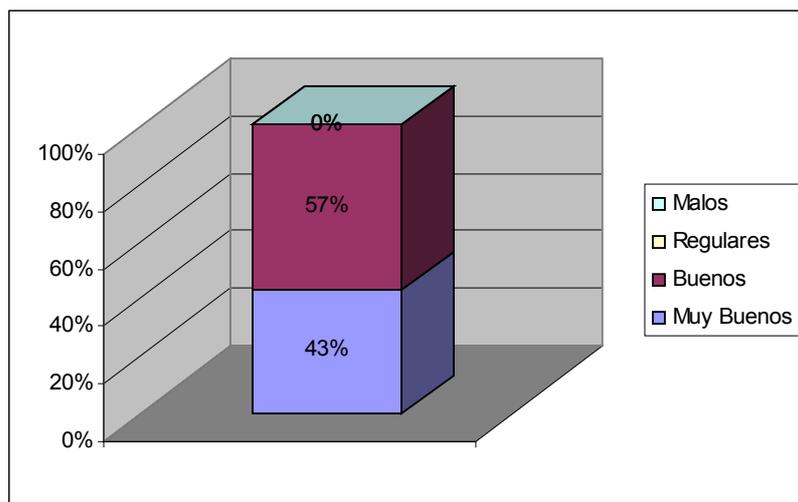
Ahora bien, la matriz del proceso de negociación de Harvard radica en la búsqueda de soluciones para todas las partes, en el entendido de que una negociación no es una imposición, sino que por el contrario, esta es un proceso interactivo en el cual las partes procuran encontrar soluciones a los problemas, y por ende llegar acuerdos que sean respaldados por todos. Con el fin de conocer, cómo consideraron los participantes los acuerdos, preguntamos a estos en términos de, muy buenos, buenos, regulares o malos, como concibieron a los mismos:

Tabla 5. Autoevaluación de los participantes del DNSS.

Acuerdos	
Muy Buenos	43%
Buenos	57%
Regulares	0%
Malos	0%

Fuente: Elaboración propia en base a formulario.

Grafica 5. Autoevaluación de los acuerdos por parte de los participantes del DNSS



Fuente: Elaboración propia en base a formulario.

Como podemos verificar, el 100% consideró a los acuerdos logrados como muy buenos, o buenos. El 57% de los participantes consideraron a los acuerdos como buenos y el restante 43% los conciben como muy buenos. Ninguno los consideró como regulares o malos. La mayoría de las partes provenientes de las organizaciones sociales, concibieron a los acuerdos como buenos, 6 de 9 respondieron a dicha opción, mientras quienes integraron las comisiones representando al Gobierno, calificaron a los acuerdos como muy buenos, dado que 6 de los 7 que dieron respuesta al formulario escogieron dicha alternativa.

### Capítulo III: Conclusiones

Si analizamos cada una de las unidades de análisis que utilizó este trabajo en forma individual, logramos extraer las siguientes conclusiones.

En lo que refiere a las opciones, una primera aproximación nos permitiría concluir que estas fueron suficientes y que abarcaron la mayoría de los tópicos que hacen a la seguridad social. Los actores gubernamentales fueron quienes en su mayor medida destacaron la suficiencia de las mismas, en cambio los actores sociales especialmente el PIT-CNT, señalaron sus deseos de incluir otros temas a la agenda. En particular, dicho actor propuso que se debería implementar una reforma estructural del sistema.

Con respecto a los criterios de legitimidad, que utilizaron las partes para avalar los acuerdos, se destacan principalmente los estudios académicos. Estos marcaron el rumbo de las negociaciones en varios temas tratados, demostrando lo necesario de implementar varias reformas a la seguridad social. En especial estos fueron importantes a la hora de lograr consensos, en cuanto a la recomendación de que se flexibilicen las condiciones para alcanzar la causal jubilatoria, y para lograr varios acuerdos en torno a la política demográfica, como por ejemplo, pidiendo que se realicen estudios sobre la necesidad de desarrollar políticas que incentiven la natalidad en los sectores medios de la población. No fueron los trabajos académicos los únicos criterios que utilizaron los participantes, sino que también se refirieron a los consensos políticos que existieron entre ellos, dado que comparten en varios tópicos la visión de qué elementos debe poseer un sistema de seguridad social.

Una de las claves para medir el éxito del DNSS, es a mi juicio el comportamiento que sufren las variables relación y comunicación. Como señala la Escuela de Harvard, estos componentes son vitales en toda negociación, dado la subjetividad de las personas que participan. Observando los datos recabados, podemos concluir que ambas salieron fortalecidas con la creación del Diálogo. Este dato es de suma relevancia, ya que como se puede verificar en otras arenas de políticas (salud, educación), el Gobierno buscó contar con los apoyos de los principales actores sociales, a través de la participación de estos en la elaboración de la política pública, y por lo tanto el hecho de que la totalidad de los participantes hayan calificado, que tanto la comunicación como relación han mejorado mucho o bastante, marca un buen presagio para posteriores instancias de participación. Sin embargo, dicha modalidad presenta una paradoja, dado que como enseñan las diferentes corrientes teóricas que refiere a dicha materia, la incorporación de los actores sociales puede presentar, tanto ventajas como desventajas. Entre las primeras, como se puede denotar a simple vista, las organizaciones provenientes de la sociedad civil con sus apoyos, pueden revestir de legitimidad las diferentes políticas,

pueden aportar conocimientos propios a la función pública etc., pero también pueden presentarse una serie de inconvenientes que sería bueno destacar. Esta nueva forma de elaborar la política pública, con un mayor número de actores participando en la confección de la misma, puede producir que estos demanden una mayor cota de participación dentro de la arena en la cual actúan, y por ende se podrían generar diferentes conflictos con el Gobierno de turno, dado un eventual mayor reclamo por parte de estos. Quise destacar este punto, dado la percepción existente actualmente en el PIT-CNT, donde si bien reconocieron que ha mejorado la relación con el Gobierno y con los otros actores sociales, señalan que después del DNSS, la situación se ha deteriorado bastante, debido a que no se han realizado nuevas convocatorias por parte del Gobierno.

Por último, existe unanimidad entre las partes, en considerar a los acuerdos como buenos o muy buenos, lo cual a mi entender tiene dos lecturas. La primera, es la madurez que existe entre los actores en acordar sobre determinados puntos, a pesar de que reconozcan que existen diferencias importantes sobre otros. La segunda, refiere a la legitimidad de estos, gracias al peso que tienen en la sociedad los actores que participaron, quienes representan a los más relevantes intereses sectoriales (empresarios, trabajadores, jubilados), con lo cual los acuerdos alcanzados cuentan con los apoyos de dichos actores.

## Bibliografía

- Bai H, (2007) Se lanzó oficialmente el Diálogo nacional de seguridad social ¿la rifamo o la vendemo? Ladiaria 07/06/2007. Montevideo Uruguay.

- Bertranou F, (2008) “La experiencia del Diálogo Nacional sobre Seguridad Social en Uruguay 2007-2008”. Oficina Internacional del Trabajo (OIT) [www.oit.org](http://www.oit.org).
- Brunni, J (2007) “Diálogo Nacional de Seguridad Social” Montevideo Uruguay. [http://www.mtss.gub.uy/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1695&Itemid=1695](http://www.mtss.gub.uy/index.php?option=com_content&task=view&id=1695&Itemid=1695).
- Busquets J, Setaro M (2008) “Encrucijada 2009. El Diálogo Nacional de Seguridad Social: participación, acuerdos, relación y comunicación”. Editorial Fin de siglo. Montevideo Uruguay.
- Busquets J, (coordinador) Buchelli M, Setaro M, Romeau D, Shenck M (2008) “Informe analítico del Diálogo Nacional de Seguridad Social” Udelar Montevideo Uruguay. [www.dialogoseguridadsocial.org](http://www.dialogoseguridadsocial.org).
- Ferrari A, (2007) “¿Qué seguridad social necesitamos los uruguayos? Taller realizado en el Paraninfo de la Universidad. Montevideo Uruguay. [www.bps.gub.uy](http://www.bps.gub.uy).
- Fisher R, Ury W. y Patton B (1998) “Sí... ¡de acuerdo! cómo negociar sin ceder” Editorial Grupo Norma. Impreso en Colombia.
- Lujan Carlos (2002) “La reforma de la seguridad social en Uruguay: Actores y procesos de negociación” Revista uruguaya de Ciencia Política ICP. Banda Oriental Montevideo Uruguay.
- Lujan, Carlos (2003) “El proceso de negociación de la reforma de la seguridad social en Uruguay”. Tesis de Doctorado. UcuDal
- Montevideo Portal (2008) “Cambios en la seguridad social. Me paro y no me jubilo” 30/07/2008.
- Murro E, (2008) “Apuntes sobre el Diálogo Nacional de Seguridad Social”. <http://www.bps.gub.uy/Documentos/SistemaNacionaldeSalud/Di%C3%A1logo%20Nacional%20en%20Seguridad%20Social%20-%20Conclusiones-%20Abril%202008.doc>.
- Murro E, (2007) “Perspectivas de la Seguridad Social. Una opinión”. Montevideo Uruguay. [www.bps.gub.uy](http://www.bps.gub.uy).
- PIT-CNT, Sector Empleador, M.E.F, BPS, ONAJPU, República AFAP, OPP, M.T.S.S (2008) Diálogo Nacional de Seguridad Social. Comisión ejecutiva general. [www.empresasbps.com.uy/dnss\\_com\\_ejec.pdf](http://www.empresasbps.com.uy/dnss_com_ejec.pdf)
- PIT-CNT (2008) “Apuntes para una primera valoración. Diálogo Nacional en Seguridad social, el inicio...” Montevideo 28 de Abril de 2008.

- PIT-CNT (2008) “Los trabajadores evaluamos...y proponemos” Equipo de representación de los trabajadores en el BPS.
- Poder Ejecutivo (2008) “Ley N° 18.395 sobre flexibilización de las condiciones para el acceso al beneficio jubilatorio” Banco de Previsión Social. BPS. [http://www.bps.gub.uy/modelo\\_SFISM.asp?p=FlexJubilatoria](http://www.bps.gub.uy/modelo_SFISM.asp?p=FlexJubilatoria).
- Poder Ejecutivo (2008) “Ley N° 18.399 sobre reforma al seguro de desempleo”. Banco de Previsión Social (BPS). <http://www.bps.gub.uy/documentos/Modificaci%C3%B3n%20al%20R%C3%A9gimen%20de%20Seguro%20por%20Desempleo.doc>.
- República AFAP (2007) “El Régimen de ahorro individual: Situación actual, perspectivas, evaluación de sus críticas y propuesta. Aporte de República Afap al Diálogo de seguridad social”. [http://www.rafap.com.uy/mvdcms/noticia\\_133\\_1.html](http://www.rafap.com.uy/mvdcms/noticia_133_1.html)
- Revista “comunicabadu” (2008) “Diálogo Nacional de la seguridad social: un esfuerzo compartido en la búsqueda de acuerdos”. Revista comunicabadu. N° 92. Montevideo Uruguay.
- Rodríguez Azcúe, A. (2008). “Caracterización y resultados del Diálogo Nacional de Seguridad Social”. Derecho Laboral - Tomo LI - N° 230 – abril-junio 2008. Montevideo Uruguay.
- Romero A, “La Negociación” Negociación directa y negociación asistida. Modulo 3°. [http://www.hekal.edu.pe/articulos/3\\_LA\\_NEGOCIACION\\_ARG.pdf](http://www.hekal.edu.pe/articulos/3_LA_NEGOCIACION_ARG.pdf).
- Stari G, (2007) “Qué seguridad social queremos los uruguayos” Taller realizado en el Paraninfo de la Universidad. Montevideo Uruguay. [www.bps.gub.uy](http://www.bps.gub.uy).
- Ury W (1993) “¡Supere el no! Editorial Grupo Norma. Impreso en Colombia.
- Varios (2008) “Informes finales de las comisiones ejecutivas” Montevideo Uruguay. [www.dialogoseguridadsocial.org](http://www.dialogoseguridadsocial.org)