R.D. N° 31-1/2025.-

Montevideo, 15 de octubre de 2025.-

PLAN ESTRATÉGICO 2025 - 2030 **GCIA.GRAL./869**
Aprobación.-

VISTO: los documentos referidos al Plan Estratégico 2025 - 2030 elevados por la Gerencia de Planificación y Control Institucional, con fecha 06.10.2025;

RESULTANDO: **I)** que el proceso de planificación estratégica es una herramienta gerencial de planificación y control de gestión y que se requiere establecer objetivos a alcanzar por el Organismo en un período plurianual;

II) que en la propuesta de Plan Estratégico se definen los lineamientos estratégicos, estableciéndose además los objetivos estratégicos hacia los cuales enfocar los esfuerzos;

CONSIDERANDO: I) que se completaron las diferentes instancias previstas en la metodología seguida en el proceso de planeamiento estratégico;

II) que los documentos fueron el resultado del intercambio en diferentes instancias con el Equipo Gerencial del Organismo y los miembros del Directorio;

III) que se entiende pertinente la aprobación del Plan Estratégico 2025 - 2030, para que se constituya en referencia del futuro accionar de la organización;

ATENTO: a lo expuesto precedentemente y a lo dispuesto por el nral. 1 del art. 82 de la Ley N° 16.713, del 03.09.1995;

EL DIRECTORIO DEL BANCO DE PREVISIÓN SOCIAL

R E S U E L V E :

1º) APROBAR EL PLAN ESTRATÉGICO DEL BPS POR EL PERÍODO 2025 - 2030, ESTABLECIDO EN EL DOCUMENTO ELEVADO POR LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL, EL CUAL SE CONSIDERA PARTE INTEGRANTE DE LA PRESENTE RESOLUCIÓN.-

R.D. N° 31-1/2025.-

2º) COMUNÍQUESE A LA OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO, AL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, AL TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA Y AL PERSONAL DEL ORGANISMO. PUBLÍQUESE EN LA INTRANET CORPORATIVA, EN LA PÁGINA WEB OFICIAL Y PASE A LA GERENCIA GENERAL A SUS EFECTOS.-

JIMENA PARDO
Presidenta

OMAR MAURENTE
Prosecretario General

ja/vd

BPS
Instituto de Seguridad Social

Plan Estratégico

2025 - 2030

Banco de Previsión Social
Gerencia Planificación y Control Institucional

Contenido

INTRODUCCIÓN 1
MISIÓN 2
VISIÓN 2
VALORES 2
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 3
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 7
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 7
INDICADORES ESTRATÉGICOS 14

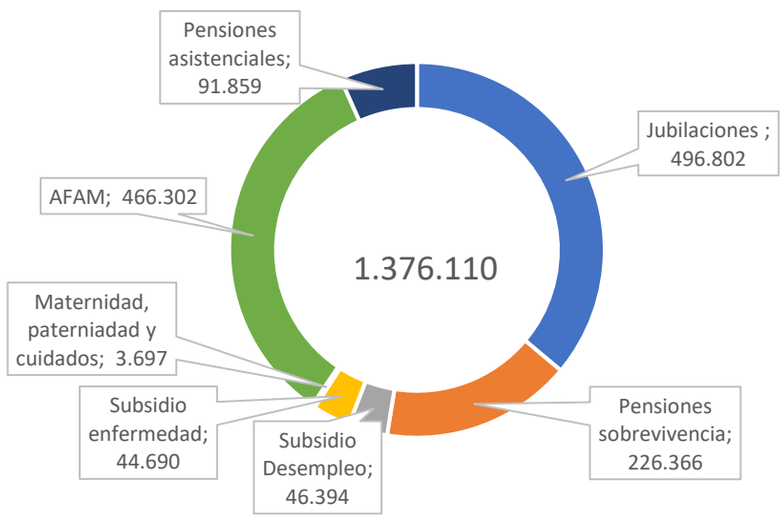
Banco de Previsión Social
Gerencia Planificación y Control Institucional

PLAN ESTRATÉGICO 2025 - 2030

INTRODUCCIÓN

El Banco de Previsión Social es un ente autónomo creado en el artículo 195 de la Constitución de la República Oriental del Uruguay del año 1967. Nuestro cometido central es coordinar los servicios estatales de previsión social y organizar la Seguridad Social.

El organismo, como Instituto de Seguridad Social, acompaña a la mayoría de la población a lo largo de su vida, brindando prestaciones y servicios que responden a distintas etapas y contingencias. Esta función esencial lo convierte en un actor central del sistema de protección social, con un alto impacto y sensibilidad social. En enero 2025, el Instituto ha otorgado 1.376.110 prestaciones, abarcando las distintas etapas y circunstancias de la vida de las personas. En el gráfico siguiente podemos observar el desglose por tipo de prestación y cantidad.



Al mismo tiempo le corresponde obtener de los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones logrando una eficaz gestión que apunte a la excelencia del servicio, priorizando la adecuada atención, procurando el máximo cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y una rápida detección y cobro a los evasores, contribuyendo a una mejor distribución de la carga tributaria, asegurando la certeza jurídica, la registración de la historia laboral y la versión de los aportes personales a las cuentas de los trabajadores, mediante la integridad, el profesionalismo, el respeto y la cooperación voluntaria. En enero 2025 el Instituto recaudó el aporte de 1.579.795 puestos cotizantes.

Asimismo, el Instituto tiene a su cargo la responsabilidad de implementar una serie de políticas públicas relevantes, como por ejemplo el Sistema Nacional Integrado de Salud, la atención a personas con enfermedades raras (a través del CRENADER), las políticas de protección que se

implementan a través de la ventanilla única con el MIDES (Asignación Familiar o Tarjeta Uruguay Social), con ANEP (Bono Escolar), con la DGI y con el MTSS (planilla unificada de trabajo). Finalmente, es quien implementa los programas de soluciones habitacionales para jubilados y pensionistas (en coordinación con el MVOT), de inclusión digital para adultos mayores (Ibirapitá) y de turismo social (en especial en la Colonia de Raigón).

En un contexto de transformaciones demográficas, económicas, tecnológicas y sociales, el organismo enfrenta el desafío permanente de adaptarse para asegurar una gestión eficiente, transparente y orientada a las necesidades de las personas.

Para el período 2025-2030, el Plan Estratégico se presenta como una herramienta clave para orientar las acciones institucionales hacia el cumplimiento de su misión y visión, promoviendo una atención oportuna y satisfactoria, el uso responsable de los recursos, la mejora continua y una relación cercana con la ciudadanía.

A través de este proceso de planificación, el organismo reafirma su compromiso con el fortalecimiento del sistema de Seguridad Social, el bienestar de la población y el desarrollo de un equipo humano profesional, comprometido y enfocado en la excelencia del servicio público.

MISIÓN

Garantizar el acceso a los derechos de las personas y el cumplimiento de las obligaciones de Seguridad Social, administrando los recursos en forma eficiente y brindando una atención oportuna y satisfactoria para el usuario, en el marco de la construcción social y de las competencias que le asignan la Constitución y la Ley como Instituto de Seguridad Social.

VISIÓN

Ser un Instituto cercano y de gestión transparente, que acompañe a las personas en todas las etapas de su vida, con un equipo humano comprometido, profesional y orientado a la mejora continua.

VALORES

Responsabilidad social

El compromiso del BPS es con toda la sociedad y en particular con nuestros afiliados y beneficiarios, quienes son la razón de la existencia del Instituto.

Articulación interinstitucional

Articulamos con otras instituciones como forma de coordinar esfuerzos y brindar respuestas integrales, eficientes y oportunas a las necesidades de la ciudadanía en materia de Seguridad Social.

Transparencia

Actuamos con integridad, imparcialidad y autonomía técnica, en la gestión de los recursos públicos, para asegurar la igualdad de trato de acuerdo con la normativa vigente.

Acceso universal y equitativo

Trabajamos para garantizar que todas las personas accedan al sistema de Seguridad Social en igualdad de condiciones, recibiendo un trato justo y proporcional a sus necesidades, sin distinciones arbitrarias y de acuerdo con la normativa vigente.

Calidad de atención

Promovemos el diálogo atento, el respeto y la empatía para fortalecer la confianza y el vínculo con la ciudadanía, brindando servicios accesibles y comprensibles, orientados a los usuarios.

Participación

Fomentamos el diálogo y la participación activa de los interlocutores sociales en la construcción de políticas públicas, fortaleciendo la legitimidad institucional y la respuesta a las necesidades de la ciudadanía. Esto nos permite conocer las distintas demandas de la sociedad, cómo están estructuradas y por tanto ser capaces de administrarlas.

Solidaridad

La Seguridad Social como una expresión del compromiso colectivo hacia el bienestar común, promoviendo la cohesión social, la equidad entre generaciones y la inclusión de quienes enfrentan mayores vulnerabilidades, mediante mecanismos de redistribución de los recursos.

Mejora continua e innovación

Impulsamos la innovación institucional y la mejora continua de los procesos, incorporando tecnología y nuevas herramientas de gestión que permitan brindar servicios más eficaces, ágiles y adecuados a las necesidades de la ciudadanía.

Compromiso con la gestión humana

Velamos por condiciones ambientales y laborales adecuadas, promoviendo la capacitación permanente de las personas que trabajan en el instituto y fomentando el desarrollo de la carrera funcional.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Uruguay es un país que atraviesa un proceso de envejecimiento demográfico desde hace ya varias décadas. Este envejecimiento continúa siendo objeto de atención prioritaria, dado su impacto en las variables que configuran el sistema de Seguridad Social. Este factor incide

negativamente en el coeficiente de dependencia del sistema, el cual mide la proporción que existe entre los trabajadores que efectúan aportes al sistema de Seguridad Social y las personas que reciben una prestación de este. Dado el descenso significativo de la tasa de natalidad concomitantemente con un descenso de la tasa de mortalidad, la relación de dependencia de los mayores de edad se incrementará.

A este desafío se suma el derivado de la incorporación de tecnología sobre el mercado de trabajo, aún incipiente, que implica cambios en las relaciones y formas de trabajo que influyen sobre la financiación del sistema, y eventualmente sobre la reconversión laboral y la cobertura del sistema de seguridad social.

Adicionalmente, diversos estudios alertan sobre los altos índices de pobreza infantil, y la necesidad de mejorar el diseño de los programas que atienden a niñas, niños y adolescentes.

En suma, Uruguay atraviesa importantes transformaciones demográficas y sociales que colocan el tema de los cuidados, la protección y la previsión social en el centro del debate sobre el bienestar. Desde una perspectiva de curso de vida, el país debe continuar desarrollando su sistema de protección social superando la fragmentación e inequidades actuales, con la solidaridad como pilar central. En ese marco, el Diálogo Social se concibe como un ámbito para alcanzar los acuerdos más amplios posibles que sirvan de base para estudiar los cambios que la matriz de protección social requiere. Su implementación en el periodo 2025-2026 abre la posibilidad de ajustes normativos o de gestión, ante los cuales debemos estar preparados para ofrecer respuestas ágiles y de calidad.

En paralelo la dinámica digital, cada vez más cambiante, nos impulsa a profundizar la transformación tecnológica en nuestros procesos, promoviendo la digitalización de nuevas áreas y optimizando el intercambio de información con actores externos.

En el corto plazo hay importantes impactos tanto a nivel de gestión como en los sistemas operacionales del organismo, por lo cual es relevante tener en cuenta:

- ✓ La necesidad de cambiar el modelo de atención al usuario complementando el modelo virtual con la atención presencial.
- ✓ Atender la demanda para el reconocimiento de servicios de acuerdo con el Art 219 de la Ley 20.130.
- ✓ Abatir el stock de expedientes de solicitud de pasividad con atraso.
- ✓ Continuar con la implementación de los cambios introducidos por la Ley 20.130.
- ✓ El incremento de actividades a cargo de BPS como brazo ejecutor de políticas de protección social relevantes.
- ✓ Contar con un nuevo sistema informático para las Prestaciones Económicas.
- ✓ El diálogo social a cargo de la Comisión Sectorial de Protección y Seguridad Social podría implicar nuevos cambios en el sistema actual.

En línea con estos desafíos institucionales identificados y con el compromiso de orientar la gestión hacia el cumplimiento de la misión y visión del Instituto, se llevó a cabo un proceso de diagnóstico estratégico que permitió analizar la situación actual de la organización.

Como parte de este proceso, se elaboró un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el objetivo de identificar los factores internos y externos que inciden en el desempeño del organismo.

Este análisis permite comprender mejor el posicionamiento actual de la institución, reconociendo tanto sus capacidades como los aspectos a mejorar, así como los desafíos y oportunidades que surgen del entorno. A partir de este diagnóstico se construyeron los lineamientos estratégicos, buscando potenciar las fortalezas, mitigar las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

FORTALEZAS

- Reputación institucional y confianza.
- Trabajadores comprometidos, capacitados y especializados.
- Presencia del BPS en todo el país.
- Experiencia de la organización en implementación de grandes proyectos.
- Experiencia en coordinar con otros Organismos del Estado el diseño y la implementación de políticas públicas de protección social.
- Disponibilidad de información para colaborar con el análisis de políticas públicas de protección social, y para diseñar planes de segmentación y mejor atención a los usuarios.
- Existencia de estructura multicanal para la información y la atención.
- Gestión enriquecida mediante la incorporación de herramientas tecnológicas y el uso de metodologías aplicadas a la gestión de proyectos.
- Políticas definidas de seguridad de la información.
- Datacenter autogestionado.
- Centro de Estudios en Seguridad Social, Salud y Administración.
- Existencia de un área de salud ocupacional y personal capacitado para asesorar en mejorar los procesos de gestión humana.
- Brindar atención a través del Centro de Referencia Nacional de Enfermedades Raras (CRENADECER).

OPORTUNIDADES

- Diálogo social: participación en el análisis y diseño de mejoras en las políticas de protección social y la financiación del sistema.
- Ante el crecimiento de los nativos digitales en la población, posibilidad de desarrollar canales de atención no presenciales, a partir de la extensión del uso de dispositivos con acceso a internet y el avance en los controles de autenticación.
- Avances tecnológicos en la explotación de datos, Big Data, inteligencia de procesos e inteligencia artificial y herramientas tecnológicas de cercanía.
- Integración, coordinación e interoperabilidad con otros organismos estatales e instituciones para favorecer la gestión interna y las políticas sociales.

- Visión compartida del Gobierno respecto a la necesidad de continuar avanzando en optimizar procesos y simplificar trámites.
- Administrar el Sistema Nacional de Certificación Laboral permite abordar de forma integral el ausentismo laboral, contribuye a su prevención mediante el acceso a datos relevantes y facilita la implementación de controles.

DEBILIDADES

- Estructura organizacional rígida y vertical que dificulta la comunicación y la toma de decisiones.
- Los procesos no se diseñan con foco en el usuario:
  - Falta de gobernanza de la atención al usuario.
  - Deficiencias en la comunicación (exceso de información, lenguaje excesivamente técnico, falta de alternativas al usuario personal para la autenticación entre otros).
  - Diseño de la Web no adaptado a las necesidades de comunicación actuales.
  - Falta de proactividad en la atención y asesoramiento al usuario.
  - Insuficientes indicadores de satisfacción de usuarios y falta de mecanismos efectivos de retroalimentación.
- Falta de mayor integración y coordinación entre el trabajo de las diferentes áreas.
- Gestión del conocimiento: no se registran protocolos comunes ni espacios sistemáticos de aprendizaje compartido.
- Dependencia con proveedores estratégicos y dispersión de soluciones tecnológicas que dificultan la gestión.
- Sistema de prestaciones desactualizado con alto riesgo operativo y de cumplimiento.
- Las políticas de selección y desarrollo no consideran adecuadamente la importancia de las competencias relevantes con relación al perfil del cargo.
- Inexistencia de una evaluación de desempeño.
- Dificultad para la captación de talentos y la retención de los funcionarios.
- Inexistencia de un Plan de continuidad operativa de los sistemas.
- Insuficiente normativa específica para el sector de la salud.
- Dificultades para ejecutar las necesidades de evolución tecnológica y los objetivos del Instituto.

AMENAZAS

- Cambios en los nuevos modelos de negocios (digitales o virtuales) y su impacto en la informalidad en la protección social y el alcance de la cobertura de BPS.
- Ciberataques.
- Eventos extraordinarios que puedan impactar en la demanda de servicios.
- Nuevos requerimientos no previstos que puedan afectar prioridades, recursos y comprometer financiamiento.
- Evolución de herramientas digitales que deban priorizarse sobre objetivos del Instituto.
- Incremento del riesgo de fraude al aumentar la exposición de servicios.

- Información proporcionada por otros institutos u organismos, inconsistente, de baja calidad o incompleta que impacte en nuestra gestión.
- Comunicación distorsiva externa sobre cambios normativos en el Sistema de Seguridad Social puede generar desconfianza e incertidumbre en la población.
- Falta de formación en Seguridad Social en las personas: conocimiento de derechos y obligaciones.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A partir del análisis institucional realizado, que incluyó la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y en consonancia con la misión, visión y valores del Instituto de Seguridad Social, se definieron líneas estratégicas.

Las líneas estratégicas surgen del intercambio con diversos actores institucionales y del compromiso con una gestión centrada en las personas, eficiente, transparente e innovadora.

1. Facilitar a los ciudadanos la gestión ante BPS promoviendo la simplicidad, accesibilidad y la calidad de la atención en todos los canales.
2. Optimizar la gestión en el otorgamiento de los beneficios para garantizar a las personas el acceso justo, oportuno y eficiente a los derechos de Seguridad Social.
3. Fortalecer la gestión tributaria promoviendo la formalización y el cumplimiento colaborativo, atendiendo a los cambios en el mercado de trabajo y la tecnología, mediante la integración de los modelos de facilitación y control.
4. Transformar la gestión interna poniendo foco en el usuario, propiciando la mejora continua y la innovación, con el fin de incrementar la calidad del servicio y promoviendo su eficacia y eficiencia.
5. Impulsar el desarrollo de las personas que trabajan en el Instituto.
6. Fortalecer los vínculos interinstitucionales tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de mejorar el diseño e implementación de las políticas de Seguridad Social.
7. Promover el conocimiento sobre Seguridad Social.
8. Potenciar la transformación digital del Instituto y la gobernanza de sus instrumentos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estos objetivos guían las acciones institucionales y sirven como referencia para la definición de iniciativas, proyectos e indicadores de seguimiento, en busca de una gestión alineada con la misión, visión y valores del Organismo.

1. Facilitar a los ciudadanos la gestión ante BPS promoviendo la simplicidad, accesibilidad y la calidad de la atención en todos los canales.

1.1 Optimizar la información disponible.

- Aumentar la capacidad y calidad del asesoramiento brindado en todo el país.

- Ampliar y mantener actualizada de forma sistemática la información disponible en el sitio web con enfoque en el derecho a entender.
- Integrar información de contexto para conocer y mejorar la experiencia a los usuarios.

1.2 Potenciar la atención brindada a los usuarios.

- Fortalecer el trato amable y cordial a los ciudadanos cualquiera sea el canal por el cual se establezca el contacto.
- Facilitar la gestión de los usuarios, brindando información completa y actualizada en todos los casos, fortaleciendo los canales de contacto asincrónicos.
- Desarrollar atención personalizada, permanente y de seguimiento de los trámites a través de referentes identificables.

1.3 Fortalecer la accesibilidad a servicios presenciales o a distancia.

- Consolidar la estrategia multicanal, asegurando su disponibilidad para la mayoría de los trámites y reforzando sus ventajas en términos de agilidad y trazabilidad.
- Potenciar el soporte que se brinda en línea a los usuarios y ampliar funcionalidades móviles que eliminen barrera de acceso.
- Establecer nuevos mecanismos que minimicen el tiempo de espera del ciudadano dentro de las oficinas o para obtener una cita.

1.4 Efectuar el seguimiento de la atención prestada por los distintos canales.

- Establecer y aplicar criterios de evaluación de la atención desde la óptica del usuario.
- Generar protocolos y procedimientos, monitorear y medir la gestión de atención al usuario, por canal, oficina o tipo de trámite.
- Mejorar la gestión de quejas, inquietudes y sugerencias mediante el diseño de procedimientos.
- Generar reportes de gestión periódicos que retroalimenten la toma de decisiones sobre mejoras en los servicios de atención.

2. Optimizar la gestión en el otorgamiento de los beneficios para garantizar a las personas el acceso justo, oportuno y eficiente a los derechos de Seguridad Social.

2.1 Gestionar prestaciones mediante una administración moderna, eficiente y orientada a la calidad, asegurando un acceso ágil, transparente y oportuno.

- Minimizar el tiempo de gestión entre la solicitud de una prestación y su resolución.
- Implementar mecanismos proactivos que anticipen información clave y acompañen a las personas en el acceso a los distintos beneficios de la protección social, facilitando decisiones oportunas en los momentos más relevantes de su trayectoria vital.
- Impulsar la transformación digital integral de los procesos de gestión y de la determinación de las prestaciones, asegurando precisión y oportunidad.

2.2 Fortalecer los servicios sociales.

- Desarrollar mecanismos que permitan abreviar los tiempos de recuperación de las unidades habitacionales vacías y su posterior readjudicación.
- Potenciar las modalidades de soluciones habitacionales e incorporar técnicas de georreferenciación para planificar soluciones habitacionales según demanda territorial.
- Promover acciones culturales y recreativas con instituciones y organizaciones sociales.

2.3 Fortalecer los servicios de salud.

- Fortalecer las prestaciones actuales destinadas a la de rehabilitación de las personas en situación de discapacidad, mediante convenios con prestadores públicos y privados, actualización de protocolos de intervención y seguimiento interdisciplinario.
- Fortalecer los procesos de certificación laboral y determinación de la incapacidad.

3. Fortalecer la gestión tributaria promoviendo la formalización y el cumplimiento colaborativo, atendiendo a los cambios en el mercado de trabajo y la tecnología, mediante la integración de los modelos de facilitación y control.

3.1 Optimizar y facilitar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.

- Fomentar la cultura de cumplimiento tributario a través de una comunicación clara, multicanal y personalizada según el perfil del contribuyente.
- Consolidar la confianza en la gestión tributaria, garantizando transparencia en los procesos, accesibilidad en la información y respeto de los derechos de los contribuyentes y trabajadores.
- Simplificar trámites y reducir costos de cumplimiento para potenciar la registración y recaudación voluntaria, generando alertas tempranas para quienes muestran desvíos.
- Aplicar tecnología y analítica de datos para ofrecer servicios proactivos.

3.2 Fortalecer la fiscalización inteligente y la percepción de riesgo, garantizando los derechos de los trabajadores.

- Incrementar la percepción de riesgo efectivo, utilizando segmentación y analítica predictiva para aumentar la probabilidad de detección del incumplimiento.
- Ajustar el modelo de control diferenciando contribuyentes:
- Acompañamiento y corrección temprana para quienes tienen incumplimientos menores.
- Sanciones rápidas y efectivas para quienes persisten en la evasión.
- Prevenir y controlar fraude mediante la integración de información e intercambio interinstitucional.

3.3 Potenciar los procesos de gestión de cobro.

- Realizar una gestión proactiva, segmentada y eficiente de la cartera mediante la utilización de modelos analíticos, para definir la acción más efectiva según perfil y probabilidad de recupero.
- Facilitar el acercamiento y guía en la gestión de las obligaciones de los contribuyentes mediante un asesoramiento confiable, personalizado y multicanal.
- Optimizar los procesos de cobranza judicial en los casos de impago persistente, con el fin de garantizar la recuperación de los aportes no volcados a las cuentas de los trabajadores y los recursos del sistema previsional.

4. Transformar la gestión interna poniendo foco en el usuario, propiciando la mejora continua y la innovación, con el fin de incrementar la calidad del servicio y promoviendo su eficacia y eficiencia.

4.1 Consolidar la gestión mediante procesos eficientes, mejora continua e innovación sostenida.

- Evolucionar herramientas que fortalezcan la metodología para sustentar la gestión por procesos.
- Potenciar los sistemas de información y control, así como su mantenimiento y gestión del cambio.

4.2 Fortalecer la cultura de planificación y control de gestión de la organización.

- Promover el uso de metodologías de gestión de proyectos para mejorar la planificación, ejecución y seguimiento de iniciativas.
- Fomentar la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en los procesos de control de gestión.

4.3 Asegurar que la estructura organizativa sea un facilitador de la gestión.

- Revisión de la estructura organizativa como herramienta de gestión que permita seguir la estrategia en forma efectiva y eficiente.
- Avanzar en el dimensionamiento de unidades del instituto.

4.4 Fortalecer los controles internos de la organización.

- Establecer mecanismos sistemáticos de verificación sobre el cumplimiento de los derechos y obligaciones que aseguren la integridad del sistema.
- Mantener una política constante de actualización de manuales de procesos y procedimientos.
- Establecer un procedimiento institucional para la administración de roles y permisos de funcionarios.
- Promover la participación de Auditoria Interna en actividades de consultoría para apoyo a la gestión.

5. Impulsar el desarrollo de las personas que trabajan en el Instituto.

5.1 Desarrollar las competencias y trayectorias funcionales del personal.

- Desarrollar las competencias de los funcionarios mediante el diseño de un plan integral de formación continua, tendiente a:
  - Potenciar las fortalezas y gestionar las debilidades en función de los perfiles de cargo.
  - Promover la capacitación e innovación en gestión y Seguridad Social.
- Fomentar la movilidad interna y la construcción de trayectorias funcionales.
- Implementación de normativa específica ante situaciones que así lo requieran.

5.2 Mejorar el bienestar laboral, la infraestructura y la cultura organizacional.

- Promover entornos laborales saludables, inclusivos y colaborativos, mediante la mejora de la infraestructura, el fortalecimiento del área de salud ocupacional y seguridad laboral.
- Establecer políticas de comunicación interna efectivas y canales abiertos para que los funcionarios puedan expresar inquietudes y realizar aportes.

6. Fortalecer los vínculos interinstitucionales tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de mejorar el diseño e implementación de las políticas de Seguridad Social.

6.1 Potenciar la interacción del BPS con entidades del entorno nacional e internacional.

- Impulsar mediante acuerdos estratégicos la ampliación de los beneficios para afiliados y contribuyentes, fortaleciendo el ejercicio y contralor de derechos y obligaciones.
- Promover convenios de cooperación e intercambio de información.

6.2 Disponer de investigaciones, evaluaciones y proyecciones financiero actuariales que sirvan de base para promover adecuaciones de las políticas y mejoras de los programas de Seguridad Social.

- Establecer mecanismos para la mejor explotación de las bases del Organismo, con el objetivo de brindar información de calidad y en forma oportuna la que sea de utilidad para la toma de decisiones y para la ciudadanía en general.
- Ampliar y desarrollar líneas de investigación y análisis sobre los diversos aspectos del sistema de Seguridad Social, incorporando metodologías cualitativas y cuantitativas para la obtención de información necesaria para la ampliación y el desarrollo de dichas investigaciones.
- Suministrar análisis de impacto financiero e información estadística para la evaluación de políticas, implementación de nuevos programas o cambios en los ya existentes, ya sea para tomadores de decisiones internos así como externos.
- Generar los estudios cualitativos y cuantitativos requeridos en el ámbito del Diálogo Social.

6.3 Asegurar el suministro oportuno, completo y transparente de toda la información requerida por la Comisión Ejecutiva del Diálogo Social.

- Generar los estudios cualitativos y cuantitativos requeridos en el ámbito del Diálogo Social.

7. Promover el conocimiento sobre Seguridad Social.

7.1 Fortalecer la cultura de la Seguridad Social.

- Consolidar el avance de los programas educativos desarrollados por el organismo, ampliando su alcance y adaptando sus contenidos a todos los tipos de públicos con los que interactúa.
- Promover campañas de difusión y charlas públicas sobre derechos y obligaciones con contenidos accesibles y multiformato que fomenten el cumplimiento y la confianza en el sistema.
- Formación de comunicadores.

7.2 Promover el diálogo social y la participación de la sociedad civil.

- Fortalecer los mecanismos de participación de la sociedad civil en el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas y servicios de Seguridad Social, promoviendo una relación más cercana, transparente y colaborativa entre el organismo y sus interlocutores sociales.
- Promover la publicación de resultados, avances y compromisos asumidos, facilitando el control de las partes interesadas a través de una rendición accesible y periódica.

8. Potenciar la transformación digital del Instituto y la gobernanza de sus instrumentos.

8.1 Impulsar la transformación digital institucional.

- Evolucionar hacia una arquitectura tecnológica moderna, interoperable y escalable.
- Promover la automatización de procesos mediante tecnologías emergentes.
- Fortalecer el gobierno de Tecnología de la Información y la gestión del cambio digital.

8.2 Fortalecer la Ciberresiliencia y la seguridad de la información.

- Cumplir con el Marco de Ciberseguridad de AGESIC (Decreto 66/2025).
- Desarrollar un plan de Continuidad de Servicios.
- Promover la cultura organizacional en Ciberseguridad.

8.3 Desarrollar capacidades institucionales en inteligencia artificial.

- Implementar soluciones de inteligencia artificial para mejorar la eficiencia operativa y la personalización de servicios.

- Aplicar modelos de Inteligencia Artificial (IA) en funciones clave como atención al usuario, fiscalización, gestión de beneficios y análisis predictivo.
- Establecer una gobernanza ética y promover la capacitación continua en IA y ciencia de datos.

8.4 Optimizar la gestión de datos institucionales.

- Consolidar una estrategia de datos abiertos, confiables y reutilizables.
- Promover la calidad, trazabilidad y protección de los datos minimizando los riesgos de fraude.
- Fomentar el uso de datos para la toma de decisiones basada en evidencia.

8.5 Abordar la obsolescencia tecnológica mediante estrategias de actualización sostenida.

- Establecer un plan integral de actualización tecnológica.
- Implementar prácticas que minimicen la deuda técnica futura.

Banco de Previsión Social
Gerencia Planificación y Control Institucional

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos orientan los esfuerzos hacia el cumplimiento de las Líneas Estratégicas definidas por la organización. A continuación, se presentan los indicadores y sus correspondientes valores esperados que permitirán medir su cumplimiento.

1. Facilitar a los ciudadanos la gestión ante BPS promoviendo la simplicidad, accesibilidad y la calidad de la atención en todos los canales.

Objetivo Estratégico	Indicador	Valor base	Valor esperado				
			2026	2027	2028	2029	2030
1.1. Optimizar la información disponible.	Encuesta a usuarios: valoración de satisfacción de los usuarios respecto a la información disponible en la web.	-	A definir				
1.2. Potenciar la atención brindada a los usuarios.	Porcentaje de llamadas atendidas antes de los 3 minutos por cola de atención 1997	97,48% set/2025	≥98%	≥98,5%	≥99%	≥99%	≥99%
	Porcentaje de consultas ingresadas por el 1997 resueltas en forma automática (Respuesta de Voz Interactiva - IVR)	87,67% jun-set/2025	≥89%	≥91%	≥93%	≥95%	≥97%
1.3. Fortalecer la accesibilidad a servicios presenciales o a distancia.	Porcentaje de trámites habilitados para atención en más de un canal - Definir universo	-	A definir				
	Porcentaje de agendas con disponibilidad de X días. Definir universo.	-	A definir				
1.4. Efectuar el seguimiento de la atención prestada por los distintos canales.	Porcentaje de quejas gestionadas de las recibidas	-	A definir				

2. Optimizar la gestión en el otorgamiento de los beneficios para garantizar a las personas el acceso justo, oportuno y eficiente a los derechos de Seguridad Social.

Objetivo Estratégico	Indicador	Valor base	Valor esperado				
			2026	2027	2028	2029	2030
2.1. Gestionar prestaciones mediante una administración moderna, eficiente y orientada a la calidad, asegurando un acceso ágil, transparente y oportuno.	Porcentaje de trámites de Prestaciones Económicas (Jubilaciones y Pensiones) que pueden iniciarse en forma digital (no papel)	9%	≥27%	≥50%	≥73%	≥82%	≥91%
	Percentil 80 de días de demora para el pago de Jubilación Común	90 días dic/2024	≤86	≤81	≤77	≤73	≤70
	Percentil 80 de días de demora para el pago de Pensión por Sobrevivencia – No unión concubinaria	30 días dic/2024	≤30	≤30	≤30	≤30	≤30
	Percentil 80 de días de demora para el pago de Pensión por Sobrevivencia – Con unión concubinaria	208 días dic/2024	≤208	≤198	≤188	≤178	≤169
	Percentil 80 de días de demora para el pago de Pensión por Invalidez	177 días dic/2024	≤168	≤160	≤152	≤144	≤137
2.2. Fortalecer los servicios sociales.	Índice de participación en estadías vacacionales	12,71% dic/2024	≥12,5%	≥13,0%	≥13,5%	≥14,0%	≥14,5%
	Cantidad de acciones de promoción de actividades culturales y recreativas.	≥400	≥410	≥420	≥430	≥440	≥450
	Tiempo de otorgamiento en las soluciones habitacionales (alquiler y vivienda)	45 meses	≤45	≤44	≤44	≤43,5	≤43
2.3. Fortalecer los servicios de salud.	Porcentaje de certificaciones de Subsidio de Enfermedad controladas en rango de 360-450 días	12% ago/2025	≥35%	≥55%	≥70%	≥80%	≥90%

3. Fortalecer la gestión tributaria promoviendo la formalización y el cumplimiento colaborativo, atendiendo a los cambios en el mercado de trabajo y la tecnología, mediante la integración de los modelos de facilitación y control.

Objetivo Estratégico	Indicador	Valor base	Valor esperado				
			2026	2027	2028	2029	2030
3.1. Optimizar y facilitar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.	Promedio anual de nóminas pagas dentro de los 2 primeros meses.	-	≥93%	≥93%	≥93%	≥93%	≥93%
	Porcentaje de trámites de registro y certificados solicitados por los contribuyentes, a nivel país y por cualquier canal, resueltos en hasta 5 días hábiles.	-	>80%	>81%	>82%	>83%	>84%
3.2. Fortalecer la fiscalización inteligente y la percepción de riesgo, garantizando los derechos de los trabajadores.	Variación de puestos cotizantes	-	≥ Var. Tasa de Empleo	≥ Var. Tasa de Empleo	≥ Var. Tasa de Empleo	≥ Var. Tasa de Empleo	≥ Var. Tasa de Empleo
3.3. Potenciar los procesos de gestión de cobro.	Peso relativo de montos adeudados sobre montos recaudados	2,62% dic/2024	<2,9%	<2,9%	<2,8%	<2,8%	<2,8%

4. Transformar la gestión interna poniendo foco en el usuario, propiciando la mejora continua y la innovación, con el fin de incrementar la calidad del servicio y promoviendo su eficacia y eficiencia.

Objetivo Estratégico	Indicador	Valor base	Valor esperado				
			2026	2027	2028	2029	2030
4.1. Consolidar la gestión mediante procesos eficientes, mejora continua e innovación sostenida.	Implementación de Panel de Gestión Estratégica	-	Si	N/A	N/A	N/A	N/A
4.2. Fortalecer la cultura de planificación y control de gestión de la organización.	Proyectos incluidos en el Sistema de Remuneración Variable (SRV) implementados bajo metodologías de gestión de proyectos.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4.3. Asegurar que la estructura organizativa sea un facilitador de la gestión.	Sin indicadores definidos	-	-	-	-	-	-
4.4. Fortalecer los controles internos de la organización.	Acciones implementadas de las recomendaciones de Auditoría realizadas	40% Plan anual 2023	≥45%	≥50%	≥55%	≥60%	≥65%

5. Impulsar el desarrollo de las personas que trabajan en el Instituto.

Objetivo Estratégico	Indicador	Valor base	Valor esperado				
			2026	2027	2028	2029	2030
5.1. Desarrollar las competencias y trayectorias funcionales del personal.	Porcentaje de funcionarios que completan al menos 12 horas de capacitación al año.	70%	≥73%	≥75%	≥80%	≥82%	≥85%
5.2. Mejorar el bienestar laboral, la infraestructura y la cultura organizacional	Ausentismo de funcionarios de BPS	-	A definir				

6. Fortalecer los vínculos interinstitucionales tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de mejorar el diseño e implementación de las políticas de Seguridad Social.

Objetivo Estratégico	Indicador	Valor base	Valor esperado				
			2026	2027	2028	2029	2030
6.1. Potenciar la interacción del BPS con entidades del entorno nacional e internacional.	Número de publicaciones	35 Año 2025	≥36	≥36	≥36	≥36	≥36
6.2. Disponer de investigaciones, evaluaciones y proyecciones financiero actuariales que sirvan de base para promover adecuaciones de las políticas y mejoras de los programas de Seguridad Social.	Proyecciones actuariales de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS) realizadas de acuerdo a las mejores prácticas	100% set/2025	N/A	100%	N/A	100%	N/A
6.3. Asegurar el suministro oportuno, completo y transparente de toda la información requerida por la Comisión de Diálogo Social.	Sin indicadores definidos	-	-	-	-	-	-

7. Promover el conocimiento sobre Seguridad Social.

Objetivo Estratégico	Indicador	Valor base	Valor esperado				
			2026	2027	2028	2029	2030
7.1. Fortalecer la cultura de la Seguridad Social.	Número de iniciativas educativas en escuelas y liceos	8	≥12	≥16	≥18	≥20	≥24
	Manuales de Seguridad Social vigentes y difundidos	0	≥2	≥4	≥5	≥5	≥5
7.2. Promover el diálogo y la participación de la sociedad civil.	Número de campañas de difusión realizadas	6	≥10	≥14	≥18	≥20	≥24

8. Potenciar la transformación digital del Instituto y la gobernanza de sus instrumentos.

Objetivo Estratégico	Indicador	Valor base	Valor esperado				
			2026	2027	2028	2029	2030
8.1. Impulsar la transformación digital institucional.	Porcentaje de nuevas aplicaciones construidas respetando las pautas de arquitectura definidas o con excepciones formalmente aprobadas.	-	≥80%	≥85%	≥90%	≥95%	100%
8.2. Fortalecer la ciberresiliencia y la seguridad de la información	Cumplimiento estándares de ciberseguridad (niveles de 0 a 4)	2,7 may/2025	≥2,7	≥2,7	≥2,7	≥2,8	≥2,9
8.3. Desarrollar capacidades institucionales en inteligencia artificial.	Cantidad de soluciones y herramientas que integran/incorporan Inteligencia Artificial (IA)	-	≥2	≥4	≥6	≥8	≥10
	Funcionarios capacitados en IA y pautas para su uso.	-	≥25%	≥40%	≥50%	≥60%	≥70%
8.4. Optimizar la gestión de datos institucionales.	Cantidad de conjuntos de datos institucionales publicados para consumo interno de soluciones, cada uno con metadatos completos y lineamientos de gobierno definidos	-	≥1	≥2	≥3	≥4	≥5
8.5 Abordar la obsolescencia tecnológica mediante estrategias de actualización sostenida.	Grado de actualización tecnológica del entorno del usuario (puesto de trabajo + ambiente operativo)	34,1% may/2025	≥40%	≥45%	≥50%	≥60%	≥70%
	Actualización tecnológica de aplicaciones	38,66% may/2025	≥40%	≥45%	≥50%	≥60%	≥70%

BPS
Instituto de Seguridad Social