

# Plan Estratégico 2021 -2024



## Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
SITUACIÓN ACTUAL DEL BPS .....	5
CONTEXTO .....	11
PILARES Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	18
OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS ESTRATÉGICAS.....	22
RIESGOS ESTRATÉGICOS .....	30
ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO.....	33

## Resumen Ejecutivo

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.

Uruguay se destaca en la comparación regional por los altos valores alcanzados en cuanto a la cobertura de la población en edad activa. Es un desafío mantenerla y aumentarla en el nuevo contexto del mercado de trabajo, impactado por el cambio tecnológico y la crisis económica derivada de la pandemia. En comparación con los países desarrollados, se observa que Uruguay aún tiene espacio para mejorar su desempeño, aspecto altamente asociado a la factibilidad de mayor formalización del mercado de trabajo.

Para el período 2021-2024, BPS ha definido Lineamientos Estratégicos para enmarcar su rumbo agrupándolos en cinco grandes pilares: Ciudadanía, Posicionamiento, Evolución Digital, Excelencia en Procesos y Nuestra Gente.

Se plantea en primer lugar la focalización en nuestros beneficiarios y contribuyentes, atendiendo sus necesidades, impulsando servicios de calidad, simplificando y facilitando la interacción con la organización; en segundo término, posicionar al organismo como servidor público, fomentando la sinergia con otros organismos y la transparencia de la información, en tercer lugar la eficiencia en los procesos y la gestión y explotación de la información son elementos esenciales para brindar servicios de excelencia, el cuarto eje será contar con una infraestructura moderna con una visión integral y por último como sustento de las anteriores será fomentar la gestión humana fortaleciendo las capacidades internas de forma que los funcionarios acompañen la evolución de las necesidades organizacionales.

Los Lineamientos Estratégicos se tradujeron en objetivos estratégicos específicos y medibles definiendo para cada uno metas o en su defecto proyectos que apalancan el cumplimiento de los objetivos planteados.

En cuanto a objetivos vinculados al pilar de Ciudadanía se fijó como meta 2024 que el 75% de la opinión pública y de usuarios tengan una opinión favorable (bien y muy bien), esperando también lograr que el 90% (empresas) y 60% (personas) realicen las gestiones en forma no presencial al finalizar el período.

Se espera reducir los tiempos de otorgamiento de diversas prestaciones así como aumentar la satisfacción con los servicios de asignación de viviendas a jubilados y pensionistas.

Se fijaron metas para optimizar la gestión tributaria y fortalecer la gestión interna con foco en el fortalecimiento del control interno y la gestión de riesgos. Prevenir vulnerabilidades en la gestión de beneficios y recaudación de tributos, adoptando las acciones de mitigación necesarias. Se procura la modernización de los sistemas de TI mediante la actualización tecnológica así como también el cumplimiento de estándares de ciberseguridad.

Es de especial interés el seguimiento de los riesgos estratégicos priorizados de forma de tomar acciones preventivas y disminuir su impacto.

En el marco del proceso estratégico recorrido, surge la necesidad y el compromiso por parte de Directorio de la generación de un proceso de rendición de cuentas institucional hacia la ciudadanía.

El presente documento contiene los principales elementos de la estrategia y es el resultado de un proceso colaborativo entre los referentes del Organismo. Si bien existen algunas metas en proceso de definición que serán propuestas a la brevedad, se considera fundamental la aprobación por parte de Directorio de dicho documento, que será la base para continuar trabajando en el logro de los objetivos estratégicos.

## Situación actual del BPS

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.

Buscamos anticiparnos a las necesidades del ciudadano, para responder proactivamente y en forma oportuna, mejorando la experiencia del usuario y fomentando la transparencia de la información, trabajando en forma coordinada y buscando sinergias con otros organismos dentro del Estado y en el sistema de seguridad social.

Con foco en el ciudadano, continuamos fortaleciendo los procesos operativos y nuestras capacidades internas, acompañando las necesidades de la organización y la evolución tecnológica, fomentando la cooperación, flexibilidad y orientación a resultados de nuestros colaboradores.

Para consolidar un modelo de cercanía y transparencia con la ciudadanía debemos brindar un servicio de excelencia de cobertura universal y prestaciones suficientes, apuntando a una gestión integral de nuestros recursos.

Nuestra **misión** es brindar servicios para asegurar a la ciudadanía la cobertura de las contingencias sociales y la óptima gestión de los recursos, garantizando la eficiencia, eficacia y equidad del sistema de seguridad social en el marco de las responsabilidades constitucionales asignadas a la institución.

Nuestra **visión** es consolidar un modelo de cercanía y transparencia con la ciudadanía, brindando un servicio de excelencia de cobertura universal y prestaciones suficientes, apuntando a una gestión integral de nuestros recursos.

Nuestros **valores** son:



- **Transparencia:** actuamos dentro de un marco con reglas claras, conocidas y asegurando un eficiente control de los recursos.

- **Compromiso con la ciudadanía:** compromiso fiel responsable para con la ciudadanía, beneficiarios y contribuyentes.

- **Eficiencia, eficacia y equidad:** optimizamos la asignación de recursos para el cumplimiento de nuestros objetivos establecidos haciendo un uso eficaz de los mismos. Fomentamos una cultura donde nuestra ciudadanía y colaboradores reciben un trato justo e igualitario.

- **Excelencia en el servicio:** promovemos una calidad superior en nuestros servicios que sea valorada por nuestros beneficiarios y contribuyentes.

- **Confianza y cercanía:** articulamos la gestión de la organización mediante mejores prácticas que garanticen la integridad y respaldo de los servicios confiados por nuestros ciudadanos. Nos comprometemos con la gestión de calidad y la mejora continua en la atención a los beneficiarios y contribuyentes, alcanzando niveles de satisfacción de sus necesidades y expectativas.

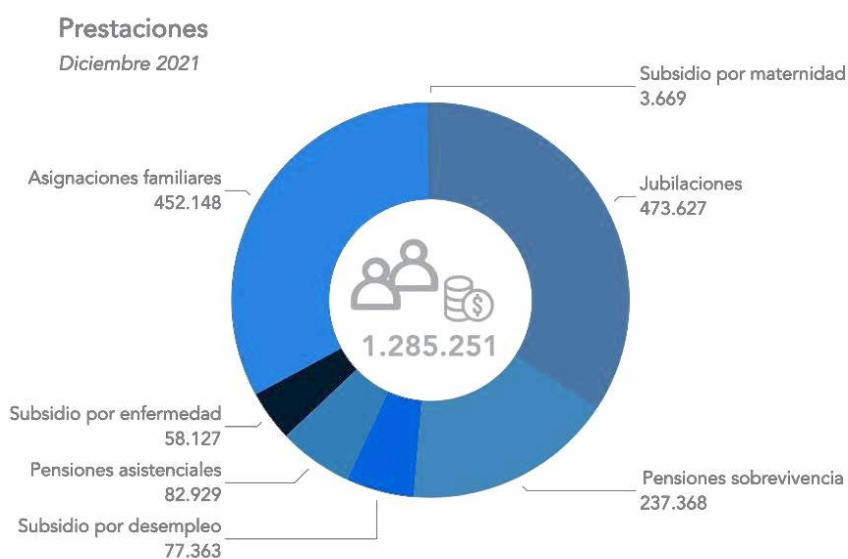
#### Datos relevantes sobre BPS:

BPS posee un rol redistribuidor de ingresos como Organismo de Seguridad Social. Las prestaciones que otorga la institución admiten distintos criterios de clasificación.



Por un lado, se puede considerar el horizonte temporal durante el cual se brindan, con lo cual estaríamos frente a prestaciones de corto y de largo plazo. También se puede atender al tipo de colectivo al cual están dirigidas y en ese caso nos referimos a prestaciones a activos y prestaciones a pasivos. Por otro lado, se puede clasificar según el tipo de prestación y en este caso nos estamos refiriendo a prestaciones técnicas o monetarias. Otra forma de clasificación se deriva del cumplimiento de una de las condiciones necesarias para acceder a las mismas que es la cotización previa. En este caso estaríamos frente a prestaciones contributivas y no contributivas.

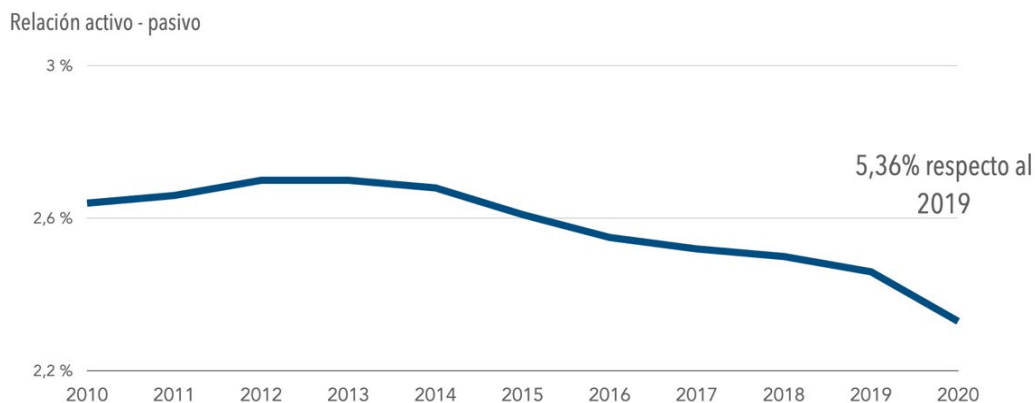
Las prestaciones al mes de diciembre 2020 comprenden un total de 1.385.251, a continuación, se presenta el desglose por tipo de prestación y cantidad:



Fuente: BPS en Cifras

Uruguay es un país que atraviesa un proceso de envejecimiento demográfico desde hace ya varias décadas. Uno de los factores que inciden negativamente sobre la relación demográfica del sistema de seguridad social es el envejecimiento de la población. Existe un descenso de la tasa de natalidad concomitantemente con un descenso de la tasa de mortalidad, lo que hace que la esperanza de vida aumente y en consecuencia se incremente la relación de dependencia de los mayores de edad.

El comportamiento de estas variables llevará en el largo plazo, a que el crecimiento de la población sea nulo. En el largo plazo la relación activo-pasivo se reducirá, dado el distinto ritmo de crecimiento de los factores demográficos, la incidencia de la transformación de los puestos de trabajo, las corrientes migratorias, y la necesaria formalización del empleo, lo que implicará desde el punto de vista previsional, que la proporción de potenciales pasivos cuyas prestaciones deban ser financiadas por los activos, sea persistentemente creciente.



Fuente: BPS en Cifras



Consecuentemente la relación demográfica del sistema será cada vez más reducida, lo que hará que la tasa de equilibrio del sistema sea creciente. En el corto plazo la relación activo-pasivo está condicionada a otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, la captación de informales y a las condiciones de acceso a la jubilación. Debido a la especificidad que presenta nuestro sistema previsional, una persona puede cotizar por más de un trabajo o cobrar más de una prestación, por lo cual, el coeficiente definido en el presente análisis considera el cociente entre puestos cotizantes y prestaciones equivalentes.

BPS realizó una Reflexión Estratégica entrevistando a sus principales referentes cuyas conclusiones se muestran a continuación:

¿Cuál debiera ser la estrategia del BPS?	¿En qué se debería poner foco?	El BPS en 5 años...
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor agilidad</li> <li>- Fortalecer los procesos horizontales</li> <li>- Controlar de forma eficiente</li> <li>- Cobertura, suficiencia y sustentabilidad</li> <li>- Mejorar el uso de la tecnología</li> <li>- Detectar fraudes</li> <li>- Mayor eficiencia</li> <li>- Trabajar con el sistema educativo</li> <li>- Transparentar las cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un BPS con más controles</li> <li>- Revisión de los procesos de prestaciones</li> <li>- Más transversalidad</li> <li>- Potenciar canales digitales</li> <li>- La imagen de la institución</li> <li>- Cruzar la información con otros organismos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar de forma ágil</li> <li>- Minimizar el trabajo informal</li> <li>- Mejorar en los tiempos de respuestas</li> <li>- Concepto de cercanía a los usuarios</li> <li>- Procedimientos digitales simplificados</li> <li>- Aplicando en herramientas informáticas (Bigdata, Plataformas)</li> </ul>

## Conclusiones del Análisis FODA

### FORTALEZAS

**Capacidad de respuesta y de gestión.** En situaciones críticas siempre ha habido muy buena respuesta, nunca le fallamos a nuestros beneficiarios. Tenemos capacidad de manejar grandes volúmenes.

**Credibilidad.** Solidez y confianza de toda la ciudadanía, es una de las instituciones que la gente ve que está sirviendo al país.

**Capital humano.** RRHH capacitados, especializados y comprometidos.

**Expertise en asesoría actuarial.** Apoyo técnico a la Comisión de Expertos en Seguridad Social (CESS).

**Incorporación de tecnología.** Rápido aprendizaje en el uso de nuevas tecnologías acorde a las demandas.

**Representantes sociales.** Elección por parte de la población les otorga un representante directo en el Directorio que integran.

### DEBILIDADES

**Forma de trabajo particionada.** Necesidad de unificar criterios, debería haber una integración más formal de la información a la interna, falta una forma de trabajo corporativa.

**Comunicación externa.** Falta que la gente conozca lo que hacemos, es necesario un plan que lo lleve adelante. Desconocimiento generalizado, desinformación sobre la realidad y el impacto de las medidas.

**Sistema de prestaciones (salud).** Es necesario revisar las prestaciones en materia de salud.

**Dificultad para mover funcionarios.** Resistencia a los cambios, no se valora a quienes quieren realizar carrera funcional en el banco.

**Falta de controles.** Faltan herramientas de control, se eliminaron algunos y los que hay no son eficientes.

**Resistencia a los cambios.**

**Falta transversalidad y horizontalidad.** Faltan espacios de trabajo compartido e instancias que fomenten el trabajo trasversal y horizontal.

**Evaluación.** Faltan evaluaciones por parte de los usuarios, satisfacción y gestión de los reclamos.

**Dependencia de proveedores tecnológicos** IBM, Atos, Genexus Consulting, Quanam, SISINFO.

**Faltan reuniones gerenciales periódicas.** Debería haber instancias periódicas (talleres / jornadas) para trabajar temas puntuales y tener una visión horizontal en las acciones.

OPORTUNIDADES

**Coordinación con políticas sociales.** Integración y coordinación con otros organismos estatales para favorecer la gestión interna y las políticas sociales.

**Clima favorable para generar acuerdos con otras instituciones.**

**Cambiar el rumbo de la gestión.** Convertirse en asesor en sentido amplio, más cerca de los usuarios, apalancado en la información que brindan las herramientas tecnológicas (Big Data, plataformas, entre otras), respecto a los usuarios y sus necesidades.

**La Reforma de Seguridad Social.**

AMENAZAS

**Plazos a cumplir derivados de la Reforma de Seguridad Social.**

**Cambios en el contexto económico** del país que pueda afectar los recursos presupuestales y las prioridades.

**Cambios en la forma de trabajo, la "nueva normalidad".** Impacto de la informalidad en la protección social.

## Contexto

Uruguay se destaca en la comparación regional por los altos valores alcanzados en cuanto a la cobertura de la población en edad activa. Es un desafío mantenerla y aumentarla en el nuevo contexto del mercado de trabajo, impactado por el cambio tecnológico y la crisis económica derivada de la pandemia.

En comparación con los países desarrollados, se observa que Uruguay aún tiene espacio para mejorar su desempeño, aspecto altamente asociado a la factibilidad de mayor formalización del mercado de trabajo.

El COVID-19 (SARS-CoV-2) ha tenido un fuerte impacto en el nivel de actividad económica. Como resultado, el número de trabajadores amparados en los beneficios por desempleo y enfermedad ha registrado máximos históricos, poniendo en evidencia la importancia de la formalización en el mercado de trabajo para dar cobertura a los riesgos de desempleo y enfermedad. La recuperación económica mantiene incertidumbres en cuanto a su velocidad y alcance, lo cual tendrá repercusiones en materia de empleo y de cobertura.

Un informe del BPS que analiza la evasión en puestos de trabajo para el 2018 (16,14%) (sin considerar el sector rural), concluye que del total de trabajadores informales el 35,5% se puede calificar como de difícil formalización. Aunque todavía es muy pronto para evaluar sus impactos, seguramente la pandemia causada por el COVID-19, no solo dificultará aún más la incorporación al sector formal de quienes hoy son informales, sino que tendrá como consecuencia un aumento en los niveles de informalidad laboral. El desafío será particularmente grande en el caso de aquellos trabajadores pertenecientes a sectores que están más expuestos a la pérdida de puestos de trabajo durante la crisis, estimados en 36,8% del total y un 46% de los trabajadores independientes según la OIT.<sup>1</sup>

El mercado laboral está siendo objeto de cambios cuyos impactos aún son difíciles de evaluar. Las relaciones de empleo tradicionales, en relación de dependencia y de duración indefinida, base de los sistemas previsionales contributivos que predominaron en el siglo XX, estarían en un proceso de continua disminución de su participación en el empleo total. Aunado a ello se verifica una alta fragmentación de las historias laborales de un número relevante de trabajadores, fundamentalmente del sector privado y de bajos ingresos, con predominio femenino, lo que podría derivar en un problema de cobertura a atender. El impacto de la pandemia en el mercado laboral está acelerando procesos de cambio estructural asociados a la incorporación tecnológica con innegables consecuencias en la seguridad social.

Es importante analizar las características del mercado de trabajo, su evolución reciente, y proyecciones futuras, como determinante fundamental de las características de los cotizantes a la seguridad social y de los futuros jubilados.

En 2006, la tasa de actividad para ambos sexos era de 60,7% (50,8% para las mujeres y 72,2% para los hombres). Los datos de los últimos 15 años muestran un contexto laboral favorable hasta comienzos de la década pasada, con caídas significativas en la tasa de desempleo y mejoras en la tasa de actividad, tanto para hombres como mujeres y un cierre de la brecha de género en lo que refiere a las tasas de actividad. A partir de 2011 y hasta 2014 se entra en una fase de relativo estancamiento, con tasas de desempleo que rondan el 6,5% y tasas de actividad de alrededor de 65%, para el promedio de ambos sexos. A partir de entonces, se observa un deterioro sostenido en las variables del mercado laboral. Al finalizar el 2019, la tasa de desempleo masculina era de 7,3%, mientras que la femenina alcanzaba el 10,7%, promediando 8,9% para el total del país. La tasa de actividad, por su parte, era de 54,9% entre las mujeres y 70,1% entre los hombres, con un promedio nacional de 62,2%.

---

<sup>1</sup> 2021 – CESS (Comisión de Expertos en Seguridad Social) - Diagnóstico del Sistema Previsional Uruguayo.

Las estimaciones realizadas por la Secretaría Técnica de la CESS proyectan que la población económicamente activa seguirá aumentando hasta 2050, para luego comenzar a disminuir como consecuencia del envejecimiento de la población, aun cuando se espera que la brecha de género en las tasas de actividad continúe reduciéndose durante todo el período proyectado (hasta 2100).

Los últimos datos de 2020 muestran un fuerte impacto generado por la crisis sanitaria: la tasa de desempleo a noviembre de 2020 fue de 10,9% (8,1% para los hombres y 14,1% para las mujeres), mientras que la tasa de actividad se ubicó en 61,7% (68,9% en el caso de los hombres y 55,1% en el caso de las mujeres). De todas formas, todavía es temprano para evaluar cuáles serán los efectos finales de la pandemia en el mercado laboral y qué tan persistentes serán.

En parte, esto depende de ciertas características estructurales del mercado laboral. En este sentido, se destaca la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la generación de empleo, así como la de los trabajadores por cuenta propia, ya que ambos grupos pueden ser más vulnerables a los vaivenes del mercado. Según la Encuesta Nacional de Mipymes, en 2017, en los sectores Industria y Comercio, las PYMES daban empleo aproximadamente al 70% de los ocupados. Los cuentapropistas (con o sin local), por su parte, representan casi una cuarta parte de la población ocupada en 2019.

A esto deben sumarse las transformaciones en el mercado de trabajo en el sentido de un aumento del llamado “empleo no estándar” y el proceso de automatización de tareas que significará desafíos para muchos trabajadores, particularmente aquellos que se dedican a tareas rutinarias. Si bien el impacto de estas tendencias en Uruguay ha sido magro hasta el momento, es probable que las mismas se aceleren como consecuencia de la crisis sanitaria actual.

#### Agenda Digital 2024:

El desarrollo de la sociedad digital ha experimentado una aceleración sin precedentes durante 2020 y muchas dimensiones de la vida de las personas se sostuvieron en base a soluciones digitales. Estos cambios también presentan desafíos sociales impostergables para la integración y el desarrollo pleno de ciudadanía.

BPS se encuentra comprometido en gran medida con estos desafíos, formando parte de determinados objetivos planteados dentro de la Agenda Digital 2024, siendo algunos de ellos los siguientes:

*Objetivo: Un Estado más simple de interactuar*

**Disponer de un Estado colaborativo y facilitador del desarrollo económico, con servicios integrados que simplifiquen la interacción de las empresas con los organismos públicos.**

- Responder a las necesidades de sectores estratégicos transformando servicios con una visión integrada del Estado, orientada a trabajadores, emprendedores, migrantes, pequeñas empresas e inversores, entre otros.
- Gestionar coordinadamente las fronteras a través de la integración de sistemas de información del Estado y habilitar declaraciones electrónicas, permitiendo a las actividades de comercio exterior, turismo y aduanas, la optimización de costos y tiempos.
- Incorporar Internet de las cosas en la prestación y la gestión de servicios públicos como energía, agua, comunicaciones y transporte, con la instalación de medidores y sensores para mejorar el confort de clientes y la competitividad para el sector productivo.

*Objetivo: Integración a la comunidad*

**Aprovechar las tecnologías digitales como herramienta para la integración social, promoviendo acciones de acceso al conocimiento y servicios por parte de los diferentes segmentos de la población, principalmente los más desconectados.**

- Implementar modalidades pedagógicas combinadas en todos los ciclos de la educación formal, que, con la mediación de la tecnología, aseguren aprendizajes de calidad y contribuyan a la integración de los centros, las familias, y la comunidad.
- Desarrollar una estrategia digital para adultos mayores, que fortalezca la integración sociocultural de los mismos, a través del acceso y apropiación de contenidos y recursos digitales. Alcanzar la accesibilidad digital de los servicios e información que brinda el Estado y sectores prioritarios de la actividad privada, e impulsar acciones para monitorear su cumplimiento.
- Profundizar la adopción digital de los servicios de salud, desarrollando prescripciones ambulatorias con receta digital, integrando el resumen de paciente a la historia clínica electrónica y modernizando los procesos de comunicación de la autoridad sanitaria con los profesionales de la salud.
- Diseñar una estrategia de inclusión digital para la población rural, con énfasis en mujeres rurales.
- Facilitar el acceso a becas educativas a través de la integración en línea de toda la oferta nacional e internacional, disponible en el país. Mejorar la equidad en la asignación de prestaciones sociales, optimizando la calidad e integración de la información, e implementando procesos de reconocimiento y localización de las personas beneficiarias y los servicios.

### **Reforma de Seguridad Social**

La reforma previsional y los desafíos por delante en el sistema de seguridad social uruguayo: En primer lugar, si bien Uruguay tiene niveles de protección social en la vejez buenos en comparación con otros países de la región, tiene algunas deficiencias y, sobre todo, enfrenta algunos riesgos derivados de los cambios que se están produciendo en la población, la tecnología y el mundo del trabajo. A través de la suma de distintos programas se ha logrado que los sectores más vulnerables tengan hoy una protección razonable, pero el país carece

todavía de un programa universal e integral de protección social que se adecue en forma flexible a las condiciones cada vez más cambiantes de la sociedad y el mundo del trabajo.

En segundo lugar, el país tiene varios programas de seguridad social insuficientemente integrados y, algunos de ellos, pobremente regulados y supervisados. Uruguay tiene capacidades políticas más que suficientes para encarar una reforma que fortalezca decididamente la institucionalidad de la seguridad social del país, de tal manera de robustecer su sistema de protección social.

En tercer lugar, los diagnósticos y las propuestas de reforma de los regímenes previsionales no pueden perder de vista el panorama más global de la protección social. Existen elementos fundamentales que el sistema de protección debe atender:

- las nuevas exigencias asociadas a necesidades crecientes de cuidados
- los procesos de envejecimiento
- la redefinición de las familias
- la incorporación creciente de las mujeres al mercado de trabajo
- la redefinición de los roles domésticos tradicionales que hace aconsejable seguir avanzando en la agenda de cuidados
- la incidencia de la pobreza que es hoy diez veces mayor entre los niños que entre los adultos mayores

Éstas y otras áreas centrales de las políticas sociales demandarán decisiones políticas difíciles y recursos financieros. El desafío es usar eficazmente esos recursos, para articular propuestas equilibradas, que permitan al país seguir avanzando en un proceso de desarrollo sostenible e integrador.

Por último, el adecuado balance entre los objetivos de un sistema de seguridad social es un elemento de fundamental importancia a la hora de evaluar el diseño del sistema. Una cobertura tendiente a la universalidad, niveles de beneficios adecuados y la sostenibilidad del sistema, constituyen objetivos que deben atenderse en forma conjunta.

Una síntesis de los principales elementos:

- El sistema presenta tasas relativamente altas de cobertura:
  - a. La cobertura en la etapa pasiva es prácticamente universal.
  - b. La cobertura de la población activa se ubica en el orden del 80% y la informalidad es la más baja de América Latina.
  - c. Se ha avanzado en la protección social de las mujeres.
- En cuanto a la adecuación o suficiencia de los beneficios, los valores están alineados con los observados en países de similar contexto demográfico y tradición de protección social:
  - a. La tasa de reemplazo se ubica en el entorno de 60% del salario de referencia, con valores que superan el 120% entre los quintiles más pobres.
  - b. La incidencia de la pobreza entre los mayores de 65 años fue de 1,8% en 2019, diez veces menor que la pobreza infantil.
- La dinámica demográfica del país genera presiones tanto en los sistemas de beneficio definido como en los de cotización definida. En los primeros genera problemas de sostenibilidad y justicia entre generaciones, y en los segundos genera problemas de suficiencia, ya que el ahorro acumulado deberá financiar más años de retiro.

- El mercado laboral está siendo objeto de cambios cuyos impactos aún son difíciles de evaluar. El impacto de la pandemia en el mercado laboral está acelerando procesos de cambio estructural asociados a la incorporación tecnológica con innegables consecuencias en la seguridad social.
- Los cambios demográficos y laborales mencionados más arriba hacen aconsejable repensar los mecanismos de protección social en la tercera edad, particularmente para los sectores más vulnerables.
- La maduración del componente de ahorro individual incorporado en 1996 permitirá una mejor distribución intergeneracional del financiamiento de los beneficios, una parte autofinanciada mediante ahorro personal y otra mediante transferencias de los trabajadores activos hacia los beneficiarios.
- La heterogeneidad de derechos y obligaciones entre los diferentes regímenes, incluso al interior del BPS, significa que cada peso aportado genera beneficios de diferentes cuantías y características, según el sector de que se trate.
- Todos los regímenes previsionales vigentes en el país, incluso los recientemente reformados presentan debilidades, tales como desequilibrios actuariales, rendimientos desiguales y problemas de sustentabilidad de diferente entidad.
- El gasto público previsional alcanzó a 11,1% del PIB en 2019 (9,2% corresponden al BPS, 1,2% al servicio de retiros militares, y 0,7% a retiros policiales). Sin un cambio en los parámetros, se proyecta que esta cifra llegue a 13,5% en 2070 (11,6%, 1,0%, y 0,9%, para BPS, militares y policial respectivamente). Son valores altos en la comparación internacional.
- La edad mínima de acceso a las jubilaciones no ha acompañado las ganancias en esperanza de vida y se ha mantenido estable en las últimas décadas. Actualmente supone una sobrevivencia de 22,5 años y se estima que hacia el 2070 esta cifra llegue a 27,1 años. En algunos colectivos, ya sea por las propias reglas del sistema que permiten retirarse a edades más tempranas (como militares, policías, docentes), o por la existencia de mayores esperanzas de vida (como en cajas paraestatales), este período puede ser aún mayor.
- El análisis del desempeño en materia distributiva muestra que el sistema tiene aspectos a corregir. Buena parte de los subsidios explícitos e implícitos existentes no se encuentran bien focalizados.
- La mayor parte de las jubilaciones y pensiones contributivas del país tiene hoy un financiamiento híbrido. En muchos casos, esto es intencional y responde a definiciones de política, como es el caso de las jubilaciones mínimas. En otros casos, responde a la necesidad de cubrir desequilibrios que se produjeron entre los aportes y los beneficios.
- Los regímenes de bonificaciones de servicios no se han revisado con la periodicidad prevista.
- Las exoneraciones de aporte patronal jubilatorio reducen las aportaciones patronales que percibe el BPS en cerca de 26% de su recaudación potencial.
- Persisten desafíos para dotar a los registros de la historia laboral de plena eficacia para el cómputo de años de servicios.
- El diseño de las pensiones de sobrevivencia podría no estar acompañando los cambios en el rol de la mujer en la sociedad. Se vuelven permanentes a edades relativamente



tempranas; además, los requisitos de acceso difieren entre hombres y mujeres, con un tope de ingreso marcadamente elevado y rígido en el caso de estas últimas.

- El régimen general del BPS que surge de la Ley 16.713 de 1995 tiene aspectos de difícil comprensión para el público no especializado. En particular, resulta compleja la evaluación de la opción de afiliación al régimen de ahorro individual, prevista en el artículo 8 de la ley. Esta complejidad puede haber generado opciones inadecuadas en algunos casos y ha elevado los costos del sistema por requerir intervención de la fuerza de venta de las administradoras.
- La experiencia de 25 años de funcionamiento del régimen de ahorro individual obligatorio evidencia que la regulación debe fijar un máximo a las comisiones cobradas por las administradoras. Éstas se redujeron siguiendo el cronograma legal y se ubican actualmente en el valor máximo permitido con relación a la de menor costo.
- En cuanto a las inversiones, el elenco actual de activos elegibles previsto en el marco legal implica una concentración en el riesgo doméstico y títulos de renta fija. Además, la existencia de solamente dos subfondos se evidencia como una limitación para lograr mejores rentabilidades, especialmente para los afiliados de menor edad. Las perspectivas en materia de tasas de interés internacional implicarán una tensión adicional para el logro de buenas rentabilidades.
- La forma en que se ha regulado la rentabilidad mínima de los fondos ha reducido los incentivos de las administradoras para diferenciar sus portafolios (“efecto manada”), limitando la competencia.
- Los seguros previsionales constituyen un desafío para las aseguradoras, debido a la existencia de importantes riesgos sistémicos. Entre los principales cabe destacar los riesgos de longevidad, los derivados de la indexación de las rentas vitalicias al índice medio de salarios, reconfiguración de los núcleos familiares y regulatorio, entre otros. Las emisiones en Unidades Previsionales para mitigar el riesgo de moneda podrían enfrentar límites derivados del tamaño que alcanzará la cartera previsional cuando madure el sistema.
- El mercado de seguros previsionales evolucionó hacia un monopolio de hecho del Banco de Seguros del Estado, dado que las aseguradoras privadas dejaron de ofrecer los dos productos previstos en la ley, el seguro colectivo obligatorio de invalidez y fallecimiento en actividad, que obligatoriamente deben contratar las AFAP, y las rentas vitalicias que deben contratarse al momento de jubilarse.
- Existen diversas instituciones estatales que tienen competencias de contralor de las instituciones de seguridad social. Sin embargo, no existe una entidad que tenga a su cargo la supervisión y regulación del sistema, teniendo como consecuencia una rendición de cuentas débil en amplios segmentos del sistema.

## Pilares y Lineamientos Estratégicos

Los Lineamientos Estratégicos definidos para enmarcar el rumbo del Organismo están agrupados en cinco grandes Pilares:

- Ciudadanía
- Posicionamiento
- Evolución Digital
- Excelencia en Procesos
- Nuestra Gente



<p><b>Ciudadanía</b></p> <p><i>Implementar y consolidar un modelo de cercanía y transparencia en el vínculo con nuestros beneficiarios y contribuyentes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticiparse a las necesidades del ciudadano, para responder proactivamente y en forma oportuna.</li> </ul> <p><i>Brindar un servicio personalizado, capaz de comprender las situaciones particulares, mejorando la relación y la confianza con el Organismo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuar el diseño de los servicios conforme a la evolución de los hábitos de las personas y a las nuevas formas de relacionamiento e integración social.</li> </ul> <p><i>Evaluar en forma permanente los cambios en las conductas de los beneficiarios y contribuyentes, como insumo que permita identificar objetivamente la oportunidad y diseño de servicios de calidad.</i></p> <p><i>Considerar como factor de acercamiento a los usuarios la facilidad con la que las personas obtienen el servicio esperado, minimizando traslados y costos asociados a la gestión presencial, sin que ello condicione la percepción de respaldo al ciudadano que debe transmitir la institución.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la experiencia del usuario: simplicidad, atención, información y accesibilidad.</li> </ul> <p><i>Consolidar procesos de mejora continua con foco en la simplificación para los usuarios con el objetivo de concretar una atención personalizada. Fomentar el</i></p>
---	--

<p><b>Ciudadanía</b></p> <p>Implementar y consolidar un modelo de cercanía y transparencia en el vínculo con nuestros beneficiarios y contribuyentes</p>	<p><i>desarrollo de estrategias multicanal para modernizar y mejorar la accesibilidad a los servicios tanto presenciales como virtuales.</i></p> <p><i>Generar alternativas para dar seguimiento a la atención e información brindada de modo de disponer de mediciones de evaluación y satisfacción del usuario.</i></p> <p><i>Promover una cultura en los miembros de la organización, que reconozca en todas las personas el mismo valor, por su sola condición de ser humano.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contemplar el impacto de las corrientes migratorias en los programas a cargo del Organismo.</li> </ul> <p><i>Dimensionar y colaborar en la definición y evaluación de políticas públicas que consideren la situación de la población de inmigrantes en lo que refiere al acceso a los derechos de seguridad social.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover una cultura de seguridad social con base a una fuerte interacción con el sistema educativo además de campañas de comunicación localizadas.</li> </ul> <p><i>Ser proactivos en los esfuerzos de lograr un mayor y mejor conocimiento de la Seguridad Social por parte de la ciudadanía, permeando en el sistema educativo, así como también en otros ámbitos de relacionamiento con los contribuyentes y beneficiarios del sistema.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la interacción con el ciudadano que le permita comprender los efectos del sistema sobre su situación particular presente y futura.</li> </ul> <p><i>Acercar el Organismo a la gente y transformar al usuario en conocedor de sus derechos y obligaciones, generando instrumentos que le permitan demandar servicios de calidad, brindando información actualizada y prospectiva, optimizando el resultado obtenido conforme al canal de servicio elegido.</i></p> <p><i>Promover en los usuarios del sistema de seguridad social la evaluación de la calidad de los servicios brindados como insumo imprescindible para la mejora de la gestión.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un proceso de rendición de cuentas institucional.</li> </ul>
<p><b>Posicionamiento</b></p> <p>Posicionar al Organismo como servidor público, buscando sinergias con otros organismos, atentos a los cambios del entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y buscar sinergias con otros organismos dentro del Estado y en el sistema de seguridad social fomentando el intercambio de información. No solicitar al ciudadano información o documentación que esté en poder del Organismo o de otros organismos del Estado.</li> </ul> <p><i>Fomentar la interacción con diferentes organizaciones e instituciones nacionales ya sea sociales, públicas y privadas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar la investigación cuantitativa como cualitativa en la definición de políticas sociales y programas de cobertura orientados a colectivos específicos.</li> <li>- Implementar acciones de mejora de los programas administrados por el BPS, mediante el uso de la información</li> </ul>

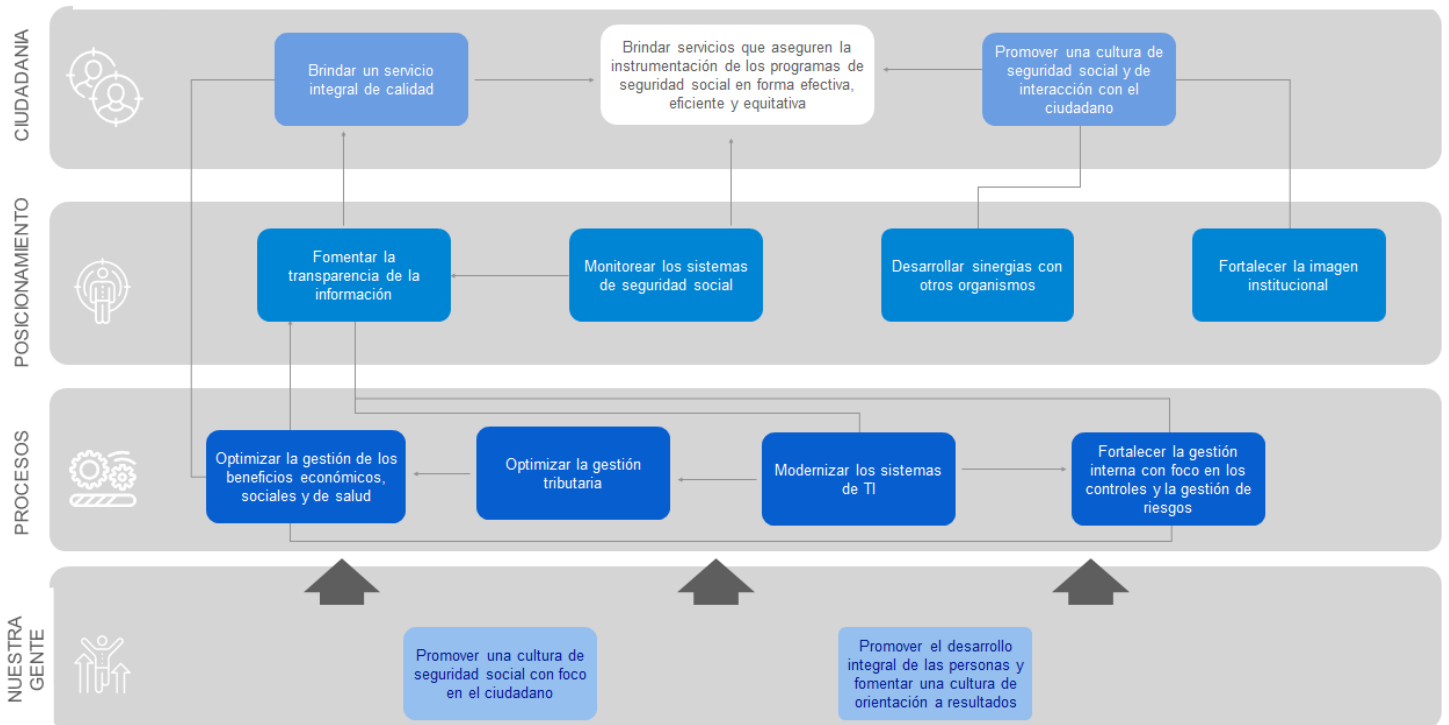
<p><b>Posicionamiento</b></p> <p>Posicionar al Organismo como servidor público, buscando sinergias con otros organismos, atentos a los cambios del entorno.</p>	<p>disponible y el desarrollo de metodologías específicas de análisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la transparencia de la información brindada en sentido holístico.</li> </ul> <p><i>Generar una cultura de rendición de cuentas respecto a la gestión y resultados generados en la organización. Poner a disposición de los usuarios toda la información personal y general disponible, a través de multiplicidad de canales de acceso, sin perder de vista la oportunidad, confiabilidad y utilidad de la misma.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar las capacidades en el manejo de transacciones financieras propias y de terceros, aportando economías de escala y conciliando los costos asociados en forma transparente y acorde al origen o destino de las operaciones.</li> </ul>
<p><b>Evolución Digital</b></p> <p>Modernizar las tecnologías utilizadas con una visión integral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar, analizar y eventualmente, incorporar nuevas formas de trabajo basadas en Tecnologías de la Información (TI).</li> </ul> <p><i>Concientizar dentro del Organismo el valor de la gestión administrativa que se debe apoyar en herramientas informáticas y no en sentido contrario.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolucionar los sistemas de TI hacia el estado del arte del desarrollo tecnológico y a las posibilidades que éste facilita (Big Data, análisis predictivo, entre otras).</li> <li>- Enfocar el uso de las TI para favorecer la automatización de procesos de forma de potenciar el conocimiento en áreas que agreguen valor.</li> <li>- Adherir a los estándares de seguridad de AGESIC.</li> <li>- Priorizar la interoperabilidad de los sistemas internos y externos.</li> </ul>
<p><b>Excelencia en Procesos</b></p> <p><i>Ser eficientes en la gestión de beneficios y la gestión tributaria, trabajando en forma transversal en la toma de decisiones, acciones y controles.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar la gestión de los beneficios económicos, sociales y de salud, procurando amplia cobertura, sustentabilidad y suficiencia de los derechos de seguridad social.</li> </ul> <p><i>Realizar una gestión oportuna, transparente, eficaz y eficiente en el otorgamiento de la totalidad de las prestaciones, las cuales deberán ser de calidad, implementando controles que aseguren el cumplimiento de los requisitos para el acceso y mantenimiento de las mismas.</i></p> <p><i>Fortalecer los servicios sociales: procurar amplia cobertura, sin descuidar la sustentabilidad de los programas. Enfocarnos en aquellos que no accedieron a una prestación económica o que el nivel de la misma resulta insuficiente. Optimizar la utilización de las Soluciones Habitacionales administradas.</i></p> <p><i>Integrar y armonizar las prestaciones de salud que competen al Organismo, con las coberturas que otorga el Sistema Nacional Integrado de Salud, asegurando la continuidad del proceso asistencial y una correcta distribución y financiamiento de los costos asociados.</i></p>

<p><b>Excelencia en Procesos</b></p> <p><i>Ser eficientes en la gestión de beneficios y la gestión tributaria, trabajando en forma transversal en la toma de decisiones, acciones y controles.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar la gestión tributaria fomentando la incorporación y atracción al sistema de los nuevos emprendimientos siendo proactivos contemplando las nuevas formas de trabajo.</li> </ul> <p><i>Optimizar los procesos de la administración tributaria, mejorando así la recaudación y promoviendo la inclusión y formalización en el sistema de seguridad social.</i></p> <p><i>Analizar el impacto económico y social de las nuevas formas de trabajo, promoviendo planes concretos orientados a conciliar el desarrollo de nuevos sectores de actividad y formas de emprendimientos productivos, con los principios rectores que sustentan el sistema de seguridad social.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la gestión interna para aumentar su eficiencia y eficacia (para todos los procesos: sustantivos y de apoyo).</li> </ul> <p><i>Aumentar la eficiencia y eficacia de los servicios que se brindan a través de la implantación de sistemas de gestión integrados que contemplen la generación de información de valor para la toma de decisiones y la gestión de riesgos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar y mejorar procesos operativos transversalmente entre las áreas, instaurando controles eficientes, fomentando y adecuando los canales digitales que propicien la adopción de las nuevas herramientas tecnológicas.</li> <li>- Instrumentar y mantener actualizadas, medidas preventivas y de respuesta inmediata ante amenazas, destinadas a resguardar y proteger la información del Organismo.</li> <li>- Prevenir vulnerabilidades en la gestión de beneficios y recaudación de tributos, adoptando las acciones de mitigación necesarias.</li> </ul>
<p><b>Nuestra gente</b></p> <p>Fortalecer las capacidades internas preparando a nuestros funcionarios para acompañar la evolución de las necesidades organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover una cultura de seguridad social a la interna de la organización, apoyada en planes de formación.</li> </ul> <p><i>Propiciar programas de capacitación que promuevan la cultura de seguridad social puertas adentro de la institución, transitando desde el enfoque del deber ser del desempeño funcional, al desarrollo de nuevas formas de relacionamiento y compromiso personal con la organización y con los ciudadanos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar a los planes de carrera funcional el reconocimiento del compromiso de los funcionarios buscando mecanismos que premien compartir conocimiento y el compromiso de cada uno con la organización.</li> </ul> <p><i>Buscar mecanismos que premien la acreditación de saberes, el compromiso y el compartir conocimiento.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la cooperación, flexibilidad, orientación a resultados y foco en el ciudadano.</li> </ul> <p><i>Promover una cultura que fomente la confianza, cooperación, flexibilidad y empoderamiento, mediante una estrategia de comunicación interna.</i></p>

<p><b>Nuestra gente</b></p> <p>Fortalecer las capacidades internas preparando a nuestros funcionarios para acompañar la evolución de las necesidades organizacionales.</p>	<p><i>Focalizar esfuerzos del personal en el cumplimiento de los resultados a través de la concientización y la alineación de sus intereses.</i></p> <p><i>Foco en el ciudadano y en sus necesidades.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Propiciar el desarrollo integral y profesional de las personas.</b></li> </ul> <p><i>Dentro de un ambiente humano, motivador y participativo, preservando la salud y la seguridad y con un sistema de remuneraciones justo y adecuado, orientar las acciones para cubrir en forma oportuna los requerimientos de personal en cuanto a dotación, conocimiento, habilidades y valores.</i></p> <p><i>Asegurar que el personal cuente con las competencias necesarias para sustentar el cumplimiento de la estrategia.</i></p> <p><i>Anticiparse a las necesidades de sucesión de la fuerza laboral así como también a los cambios en herramientas, equipos y procesos de la organización.</i></p> <p><i>Emprender acciones tendientes a lograr eficiencias que permitan gestionar el Organismo con menos funcionarios.</i></p>
--	--

## Objetivos, Indicadores y Metas Estratégicas

Los Lineamientos Estratégicos definidos, se traducen en objetivos concretos de forma tal que permitan orientar a la organización en sus acciones, y se representan en un Mapa Estratégico.



### Descripción de objetivos

Para cada uno de los objetivos, hemos definido una breve descripción explicativa.

CIUDANANÍA	Brindar servicios que aseguren la instrumentación de los programas de seguridad social en forma efectiva, eficiente y equitativa	Los programas de seguridad social deben ser instrumentados de forma efectiva, eficiente y equitativa para dar satisfacción a los afiliados activos, pasivos y contribuyentes.
	Brindar un servicio integral de calidad	Mejorar la experiencia del usuario (simplicidad, atención personalizada, información oportuna, accesibilidad, proactividad), adecuando los servicios conforme a la evolución de los hábitos de beneficiarios y contribuyentes, así como a las nuevas formas de relacionamiento e integración social. Generar alternativas para dar seguimiento a la atención e información brindada de modo de disponer de mediciones de evaluación y satisfacción del usuario, promoviendo la evaluación de la calidad de los servicios brindados.
	Promover una cultura de seguridad social y de interacción con el ciudadano	Lograr un mayor y mejor conocimiento de la Seguridad Social por parte de la ciudadanía, permeando en el sistema educativo, así como también en otros ámbitos de relacionamiento con los contribuyentes y beneficiarios del sistema. Además promover la interacción con el ciudadano que le permita comprender los efectos del sistema sobre su situación particular presente y futura.
POSICIONAMIENTO	Fomentar la transparencia de la información	Disponer de información confiable, oportuna, actualizada y prospectiva de forma de acercar el Organismo a la gente y transformar al usuario en conocedor de sus derechos y obligaciones.
	Monitorear los sistemas de seguridad social	Monitorear de forma continua los resultados del sistema de seguridad social a través de modelos matemáticos – actuariales y un sistema de información que brinde transparencia a la ciudadanía en su conjunto.
	Desarrollar sinergias con otros organismos	Fomentar la integración y coordinación con diferentes organizaciones e instituciones nacionales ya sean sociales, públicas y privadas, para favorecer la gestión interna y las políticas sociales.
	Fortalecer la imagen institucional	Posicionarse en el imaginario de toda la población como un Organismo eficiente y que actúa de forma justa y con apego a la ley basado en la filosofía y el valor del derecho a entender.
PROCESOS	Optimizar la gestión de los beneficios económicos, sociales y de salud	Realizar una gestión eficaz y eficiente en el otorgamiento de la totalidad de las prestaciones, las cuales deberán ser de calidad, implementando controles que aseguren el cumplimiento de los requisitos para el acceso y mantenimiento de las mismas. Optimizar la utilización de las Soluciones Habitacionales administradas. Integrar y armonizar las prestaciones de salud con las coberturas que otorga el Sistema Nacional Integrado de Salud.

PROCESOS	Optimizar la gestión tributaria	Optimizar la gestión tributaria mejorando la recaudación, desestimulando el incumplimiento, recuperando oportunamente los adeudos y promoviendo la inclusión y formalización en el sistema de Seguridad Social. Adecuar y evolucionar la gestión de los tributos contemplando las nuevas formas de trabajo.
	Modernizar los sistemas de TI	Enfocar el uso de las TI para favorecer la automatización de procesos de forma de potenciar el conocimiento en áreas que agreguen valor, escalando a nuevos desarrollos tecnológicos y contemplando las situaciones generadas por las nuevas formas de trabajo basadas en las tecnologías de la información. Disminuir la dependencia con proveedores tecnológicos. Cumplir estándares informáticos de seguridad (AGESIC) y tecnología requeridos en los aplicativos.
	Fortalecer la gestión interna con foco en los controles y la gestión de riesgos	Fortalecer la gestión interna para aumentar su eficiencia y eficacia, revisando y mejorando los procesos, sus controles y resultados, integrando la metodología de identificación y evaluación de riesgos a más procesos de negocios, fomentando y adecuando los canales digitales que propicien la adopción de las nuevas herramientas tecnológicas que contemplen la generación de información de valor para la toma de decisiones y la gestión de riesgos. Gestionar la información del Organismo con integridad, implementando sistemas de control, monitoreo y protección de los datos.
NUESTRA GENTE	Promover una cultura de seguridad social a la interna con foco en el ciudadano	<p>Propiciar programas que promuevan la cultura de Seguridad Social puertas adentro del Organismo, basados en el enfoque del "deber ser" del desempeño funcional como servidores públicos, para el desarrollo de adecuadas formas de relacionamiento y compromiso personal con la organización y con los ciudadanos.</p> <p>Promover una cultura que fomente la confianza, cooperación, flexibilidad, no discriminación y empoderamiento, mediante una estrategia de comunicación interna.</p>
	Promover el desarrollo integral de las personas y fomentar una cultura de orientación a resultados	<p>Fortalecer el desarrollo personal y profesional incorporando a los planes de carrera funcional el reconocimiento del compromiso de los funcionarios buscando mecanismos que premien compartir conocimiento, asegurando las competencias necesarias para sustentar el cumplimiento de la estrategia. Promover el bienestar de los funcionarios a través de acciones que mejoren el clima laboral, la salud y seguridad en su lugar de trabajo.</p> <p>Focalizar esfuerzos del personal en el cumplimiento de los resultados a través de la concientización y la alineación de sus intereses. Generar una cultura de rendición de cuentas respecto a la gestión y resultados generados en la organización.</p>



Las Metas Estratégicas responden a los Lineamientos Estratégicos, traducidos en Objetivos Estratégicos. A su vez, cada Objetivo cuenta con una meta o en su defecto una iniciativa que apalanca el cumplimiento del mismo.

Pilar	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Valor Base 2019	Valor Esperado 2021	Valor Esperado 2022	Valor Esperado 2023	Valor Esperado 2024
CIUDADANÍA	Brindar un servicio integral de calidad	Percepción adecuada de opinión pública y de usuarios (Bien y Muy bien)	63,74% (2018)	67%	71%	73%	75%
		Gestiones realizadas en forma no presencial	En construcción				90% Empresas 60% Personas
POSICIONAMIENTO	Fomentar la transparencia de la información	Incorporación de niveles de detalles y temáticas en BPS en Cifras	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 %</li> <li>• Definición de niveles y temáticas a incorporar</li> </ul>	50%	75%	100%
	Monitorear los sistemas de seguridad social	Proyecciones actuariales de IVS realizadas de acuerdo a las mejores prácticas	N/A	N/A	Proyección realizada	N/A	Proyección realizada
	Fortalecer la imagen institucional	Encuesta *					

Pilar	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Valor Base 2019	Valor Esperado 2021	Valor Esperado 2022	Valor Esperado 2023	Valor Esperado 2024
EVOLUCIÓN DIGITAL	Modernizar los sistemas de TI	Cumplimiento estándares de ciberseguridad (niveles de 0 a 4)	N/A	1,5	2	2,5	3
		Actualización tecnológica de aplicaciones	50% (2021)	50%	60%	70%	80%
		Grado de actualización tecnológica del entorno del usuario (puesto de trabajo + ambiente operativo)	50% (2021)	50%	60%	75%	90%
		Grado de dependencia tecnológica de proveedores en el mantenimiento de aplicaciones críticas (Liquidación de beneficios, pagos, préstamos, facturación, cobro, distribución AFAP, registros corporativos, liquidación de recursos humanos)	80% (2021)	80%	65%	55%	45%

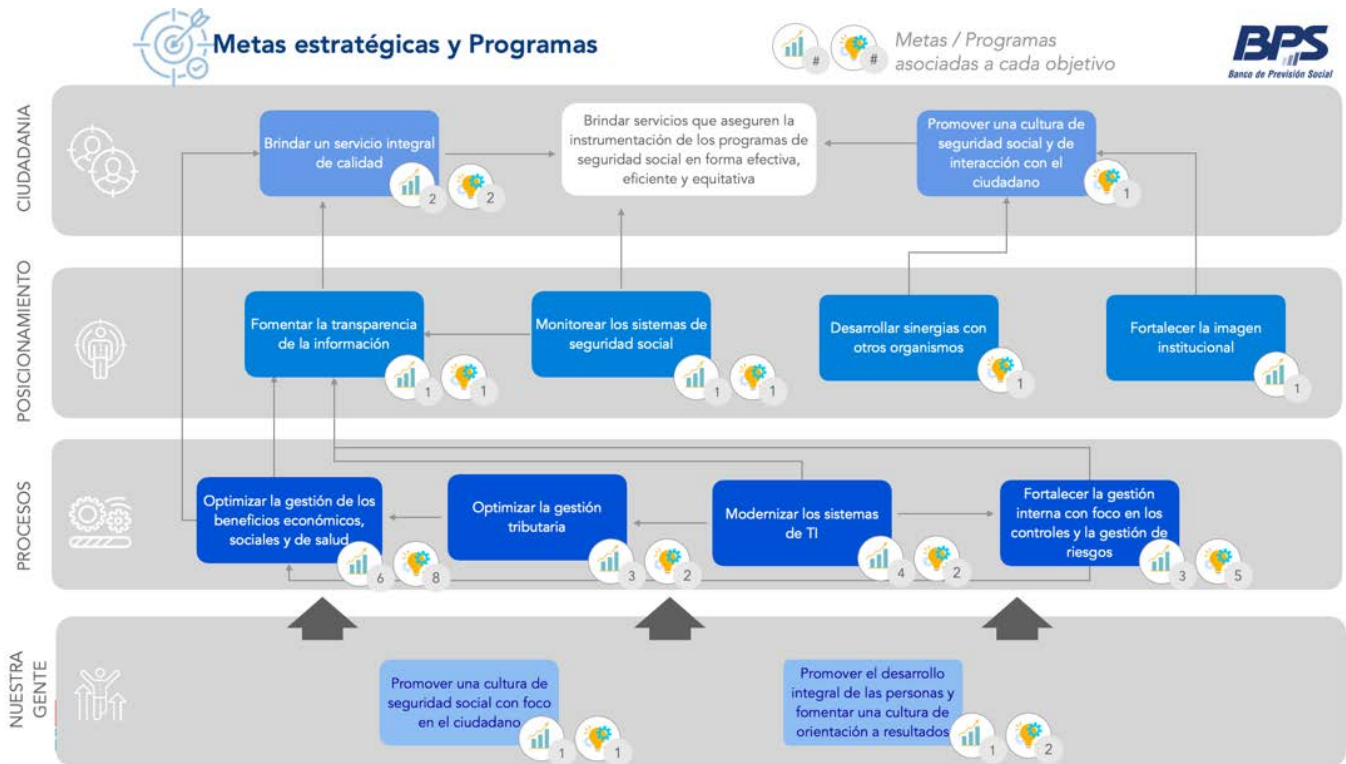
Pilar	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Valor Base 2019	Valor Esperado 2021	Valor Esperado 2022	Valor Esperado 2023	Valor Esperado 2024
EXCELENCIA EN PROCESOS	Optimizar la gestión de los beneficios económicos, sociales y de salud	Tiempo de otorgamiento en las jubilaciones por causal común	57 días	60 días	55 días	43 días	30 días
		Tiempo de otorgamiento en las pensiones por sobrevivencia	51 días	48 días	43 días	35 días	30 días
		Tiempo de otorgamiento en las soluciones habitacionales	51 meses	48 meses	45 meses	42 meses	39 meses
		Tiempo de re adjudicación de viviendas	137 días	121 días	110 días	100 días	90 días
		Satisfacción con los servicios de asignación de viviendas a jubilados y pensionistas	64,8% (2018)	68%	71%	74%	77%
		CRENADECER designado como Centro de Referencia Nacional		Definición consultoría	Plan de trabajo definido y financiamiento	Articulación de los prestadores y Normativa MSP	Hito
	Optimizar la gestión tributaria	Variación de puestos cotizantes	-0,32%vs-1,06%	≥TE	≥TE	≥TE	≥TE
		Porcentaje de títulos regularizados	10%	10,5%	11%	11,5%	12%
		Porcentaje de actuaciones irregulares detectadas por Fiscalización	65%	60%	67%	68%	69%

Pilar	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Valor Base 2019	Valor Esperado 2021	Valor Esperado 2022	Valor Esperado 2023	Valor Esperado 2024
EXCELENCIA EN PROCESOS	Fortalecer la gestión interna con foco en los controles y la gestión de riesgos	Acciones implementadas de las recomendaciones de Auditoría aceptadas	22% (2020)	22%	45%	60%	75%
		Acciones implementadas para tratamiento de riesgos estratégicos	N/A	N/A	30%	70%	100%
		Pagos en demasía	Prestaciones de activos 1,6% (ene-ago/2021)	≤1%	≤0,8%	≤0,5%	0%
NUESTRA GENTE	Promover una cultura de seguridad social a la interna con foco en el ciudadano	Encuesta*					
	Promover el desarrollo integral de las personas y fomentar cultura de orientación a resultados	Encuesta satisfacción funcionarios*					

\* En proceso de definición

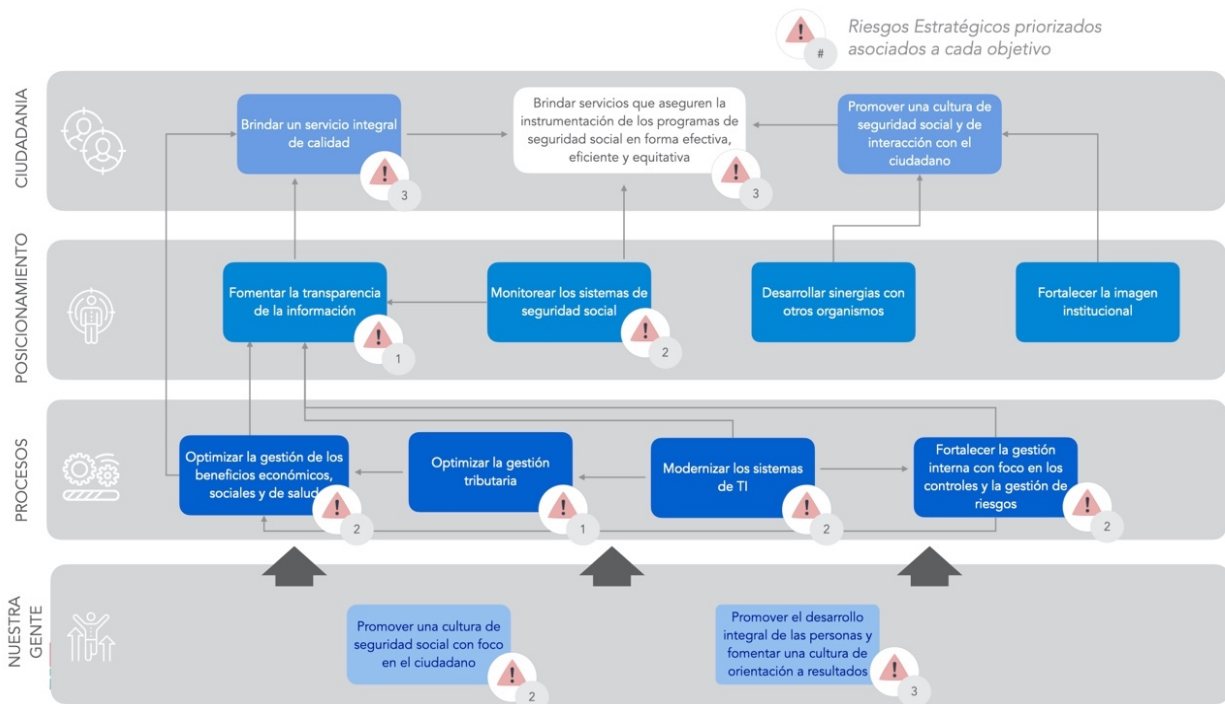
## Cobertura de Metas y Programas Estratégicos

En el siguiente mapa se muestra la cobertura de los objetivos estratégicos con las metas estratégicas y principales programas.



## Riesgos Estratégicos

A continuación se presenta un resumen de los Riesgos Estratégicos priorizados para cada Objetivo Estratégico definido:



Pilar	Objetivos Estratégicos	Riesgos Estratégicos
CIUDADANÍA	Brindar servicios que aseguren la instrumentación de los programas de seguridad social en forma efectiva, eficiente y equitativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afectación de la continuidad de la gestión sustantiva.</li> <li>Servicios no efectivos, no oportunos y sin criterios de equidad.</li> <li>Servicios no actualizados en forma eficiente y oportuna.</li> </ul>
	Brindar un servicio integral de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficiente seguimiento y evaluación de los servicios e información.</li> <li>Ocurrencia de prácticas fraudulentas.</li> <li>Desconocimiento de las expectativas del ciudadano.</li> </ul>
POSICIONAMIENTO	Fomentar la transparencia de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar información inadecuada e inoportuna para la ciudadanía.</li> </ul>
	Monitorear los sistemas de seguridad social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información inadecuada que no da certeza de una gestión transparente.</li> <li>Carencias en el monitoreo que adviertan la necesidad de nuevas políticas o la actualización de las existentes.</li> </ul>

Pilar	Objetivos Estratégicos	Riesgos Estratégicos
EVOLUCIÓN DIGITAL	Modernizar los sistemas de TI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso indebido a la información del Organismo.</li> <li>• Obsolescencia tecnológica.</li> </ul>
EXCELENCIA EN PROCESOS	Optimizar la gestión de los beneficios económicos, sociales y de salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar prestaciones sin cumplimiento de criterios de calidad y eficiencia.</li> <li>• Superposición de coberturas.</li> </ul>
	Optimizar la gestión tributaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión insuficiente para el recupero de deuda y la detección de informalidades.</li> </ul>
	Fortalecer la gestión interna con foco en los controles y la gestión de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades en el proceso de control interno vinculado al ambiente de control, a actividades de control y de supervisión considerando un enfoque de procesos.</li> <li>• Deficiencias en la rendición de resultados y en las comunicaciones.</li> </ul>
NUESTRA GENTE	Promover una cultura de seguridad social con foco en el ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja percepción de los funcionarios de la contribución de su desempeño a los fines del Organismo.</li> <li>• Pérdida de adhesión a los valores institucionales.</li> </ul>
	Promover el desarrollo integral de las personas y fomentar la cultura de orientación a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débiles políticas de gestión y promoción del capital humano.</li> <li>• Afectación al compromiso ante un clima laboral adverso.</li> <li>• Falta de concientización de la importancia de rendir resultados que impidan brindar servicios de excelencia.</li> </ul>

Los elementos de la Estrategia anteriormente presentados serán revisados, de forma anual, en el marco del Proceso de Gestión Estratégica vigente y en la medida que surjan cambios en el contexto del Organismo.

Proceso Estratégico BPS



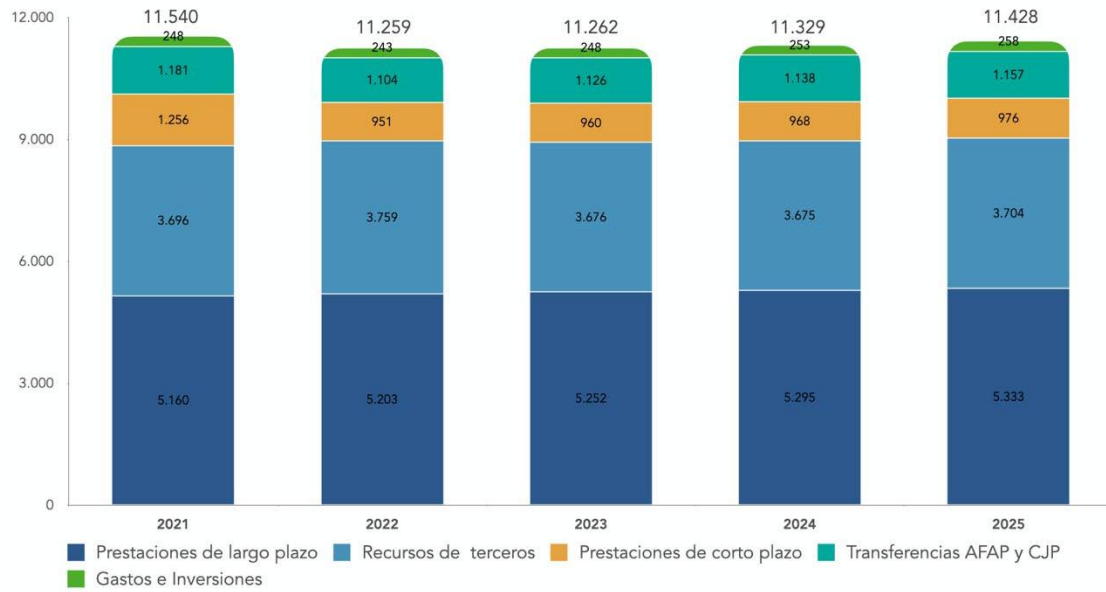


## Análisis Económico – Financiero

A continuación se presenta un resumen de la proyección financiera quinquenal:

### Proyección Financiera Egresos (Gráfico)

En valores constantes (base salarios enero – junio 2021) en millones de dólares



Fuente: Asesoría General en Seguridad Social

## Proyección Financiera Egresos (Tabla)

En valores constantes (base salarios enero – junio 2021) en millones de dólares (1)

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Prestaciones de largo plazo</b>	<b>5.160</b>	<b>5.203</b>	<b>5.252</b>	<b>5.295</b>	<b>5.333</b>
<i>Jubilaciones (2)</i>	3.675	3.763	3.810	3.851	3.888
<i>Pensiones de sobrevivencia</i>	996	988	989	989	988
<i>Pensión Vejez</i>	290	289	289	290	290
<i>Otras Prestaciones (3)</i>	41	32	33	33	33
<i>Prestaciones de terceros (4)</i>	157	130	131	132	133
<b>Prestaciones de corto plazo</b>	<b>1.256</b>	<b>951</b>	<b>960</b>	<b>968</b>	<b>976</b>
<i>Enfermedad (5)</i>	304	205	208	210	213
<i>Maternidad</i>	62	62	63	64	64
<i>Asignaciones familiares</i>	319	189	188	187	186
<i>Prestaciones de Salud</i>	23	23	23	23	23
<i>Prestaciones Sociales</i>	8	8	8	8	8
<i>Desempleo</i>	330	250	256	261	266
<i>Cargas Salariales Construc. y Trab. a Domicilio</i>	149	153	154	155	155
<i>Otros (6)</i>	62	61	61	61	61
<b>Gastos e Inversiones</b>	<b>248</b>	<b>243</b>	<b>248</b>	<b>253</b>	<b>258</b>
<i>Remuneraciones</i>	176	172	175	179	182
<i>Gastos de funcionamiento</i>	57	55	57	59	61
<i>Inversiones</i>	14	16	15	14	14
<b>Transferencias AFAP y CJP</b>	<b>1.181</b>	<b>1.104</b>	<b>1.126</b>	<b>1.138</b>	<b>1.157</b>
<b>Recursos de terceros</b>	<b>3.696</b>	<b>3.759</b>	<b>3.676</b>	<b>3.675</b>	<b>3.704</b>
<b>Total de Egresos</b>	<b>11.540</b>	<b>11.259</b>	<b>11.262</b>	<b>11.329</b>	<b>11.428</b>

(1) Tipo de cambio \$ 43,8 por dólar. Pauta OPP - TC promedio 2021

(2) Incluye Subsidios transitorios por incapacidad parcial. No se deducen las contribuciones de jubilados para cuota mutual.

(3) Incluye: SIC Ley 18395, Canasta Fin de año, Ind. Frigorífica Ley 18310, Pens. Víctimas delitos violentos Ley 19.039, sub. Fallecimiento, Rentas permanente.

(4) Incluye Pensiones Graciables, PER, Asistencia a la Vejez, trabajo protegido, Viviendas, Asistentes personales.

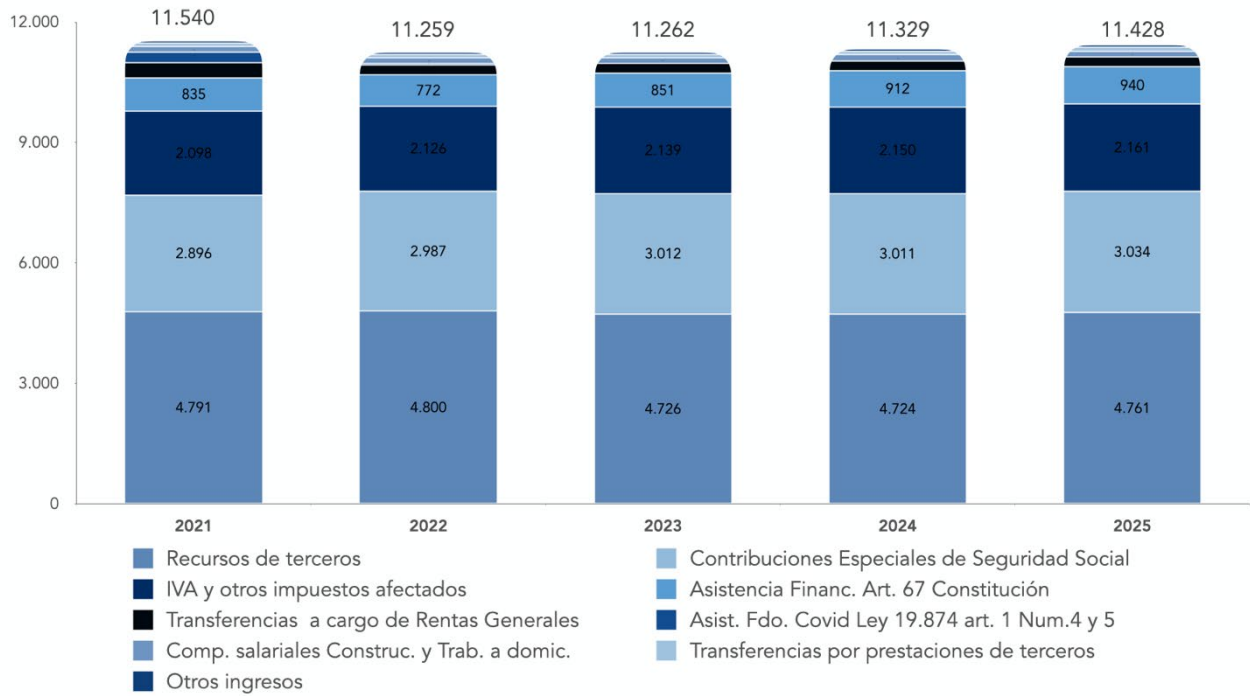
(5) Incluye solamente Subsidio por Enfermedad.

(6) Incluye lentes, prótesis y psiquiátrico, Fondo Garantía Créditos laborales y Subsidio por desempleo notariales.

Fuente: Asesoría General en Seguridad Social

Proyección Financiera Ingresos (Gráfico)

En valores constantes (base salarios enero – junio 2021); en millones de dólares (1)



Fuente: Asesoría General en Seguridad Social

## Proyección Financiera Ingresos (Tabla)

En valores constantes (base salarios enero – junio 2021); en millones de dólares (1)

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Contribuciones Especiales de Seguridad Social</b>	<b>2.896</b>	<b>2.987</b>	<b>3.012</b>	<b>3.011</b>	<b>3.034</b>
<i>Aporte patronal y personal</i>	2.675	2.797	2.820	2.819	2.841
<i>Convenios de Pagos y avalúos</i>	34	35	35	35	36
<i>Multas y recargos</i>	23	24	24	24	24
<i>Otras contribuciones (7)</i>	163	131	132	132	133
Comp. salariales Construc. y Trab. a domic.	143	148	149	149	150
Otros ingresos	59	59	59	59	60
IVA y otros impuestos afectados	2.098	2.126	2.139	2.150	2.161
Transferencias a cargo de Rentas Generales	368	244	242	240	238
Transferencias por prestaciones de terceros	91	84	84	84	84
Recursos de terceros	4.791	4.800	4.726	4.724	4.761
Asistencia Financ. Art. 67 Constitución	835	772	851	912	940
Asist. Fdo. Covid Ley 19.874 art. 1 Num.4 y 5	259	41	-	-	-
<b>Total Ingresos</b>	<b>11.540</b>	<b>11.259</b>	<b>11.262</b>	<b>11.329</b>	<b>11.428</b>

(1) Tipo de cambio \$ 43,8 por dólar. Pauta OPP - TC promedio 2021

(7) Incluye en 2021 y 2022 el incremento por aportes patronales de los subsidios por actividad asociados al COVID-19

Fuente: Asesoría General en Seguridad Social