R.D. N° 32-1/2026.-

Montevideo, 16 de setiembre de 2026.-

PROGRAMA DE FORMACIÓN OBLIGATORIA PARA NIVELES DE CONDUCCIÓN
Aprobación.-

GCIA.GRAL./3337

VISTO: el documento "Programa de Formación Obligatoria para Niveles de Conducción" presentado por la Comisión Bipartita BPS-ATSS con el fin de proponer un programa de formación obligatorio, flexible y escalable, orientado a fortalecer las competencias de conducción y a promover criterios homogéneos de actuación en áreas sensibles para la organización;

RESULTANDO: **I)** que por la R.D. N° 39-16/2025, de fecha 10.12.2025, se creó una Comisión BPS-ATSS-CESS para la elaboración de propuestas vinculadas a la formación obligatoria en discapacidad, salud mental, género, derechos humanos y otras temáticas transversales, para los niveles de conducción;

II) que por la Resolución de la Gerencia General N° 078/2026, de fecha 12.02.2026, se designaron representantes de BPS, de la Gerencia de Gestión Humana y el Centro de Estudios en Seguridad Social, Salud y Administración (CESS) para integrar la mencionada comisión;

III) que por la Resolución de la Gerencia General N° 180/2026, de fecha 13.05.2026, se actualizó la comisión BPS-ATSS-CESS incorporando integrantes del Grupo de Género, con el objetivo de incluir la perspectiva de género e interseccional en la formación de los jerarcas;

CONSIDERANDO: que corresponde aprobar el referido documento, de acuerdo a los lineamientos generales en materia de bienestar laboral y ambiente positivo aprobados por la R.D. N° 39-16/2025, de fecha 10.12.2025;

ATENTO: a lo expuesto precedentemente;

EL DIRECTORIO DEL BANCO DE PREVISIÓN SOCIAL

R E S U E L V E :

1°) APROBAR EL DOCUMENTO PROGRAMA DE FORMACIÓN OBLIGATORIA PARA NIVELES DE CONDUCCIÓN, QUE SE CONSIDERA PARTE INTEGRANTE DE LA PRESENTE RESOLUCIÓN.-

2°) COMUNÍQUESE A LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL, A LA GERENCIA GENERAL Y PASE AL CENTRO

BANCO DE PREVISIÓN SOCIAL

Centro de Estudios en Seguridad Social, Salud y Administración (CESS) · Gestión Humana

PROGRAMA DE FORMACIÓN OBLIGATORIA PARA NIVELES DE CONDUCCIÓN

Propuesta de la Comisión Bipartita BPS–ATSS

Elaborada en el marco de la Resolución de Directorio N.º 39-16/2025, Capítulo V

Montevideo, 2026

Naturaleza del documento. El presente constituye una propuesta técnica elevada por la Comisión Bipartita para su consideración institucional. Todos sus componentes derivan de resoluciones vigentes y de normativa nacional e internacional aplicable, y se someten a los principios rectores y a los mecanismos de gobernanza y revisión que aquí se establecen, aplicables por igual a la totalidad de sus áreas temáticas.

Índice

Índice 2
1. Introducción 3
2. Principios rectores del programa 3
3. Marco normativo e institucional 4
4. Marco metodológico 5
4.1. Enfoque basado en derechos humanos 5
4.2. Perspectiva de género como enfoque transversal 5
4.3. Formación continua 6
4.4. Flexibilidad y escalabilidad 6
4.5. Criterios de lenguaje y comunicación inclusiva 6
4.6. Evaluación y revisión periódica 6
5. Fundamentación de los ejes temáticos 7
5.1. Eje 1 · Inclusión, género y perspectiva de derechos 7
5.2. Eje 2 · Gestión de personas y conducción de equipos 7
5.3. Eje 3 · Marco normativo y actuación en situaciones sensibles 8
5.4. Manual de pautas para la conducción de equipos con perspectiva de género 8
6. Propuesta del programa de formación 8
6.1. Objetivo general 8
6.2. Objetivos específicos 8
6.3. Población objetivo 9
6.4. Modalidades de implementación 9
6.5. Trayectoria formativa y periodicidad 9
6.6. Alcance territorial 9
6.7. Requisitos y certificación 9
6.8. Carácter escalable y realizable 9
7. Gobernanza del programa 10
8. Evaluación e impacto institucional 10
9. Malla curricular 12
10. Matriz de priorización 12
11. Consideraciones finales 13
12. Bibliografía de referencia ..... ¡Error! Marcador no definido.

1. Introducción

La transformación de las organizaciones públicas contemporáneas exige fortalecer las capacidades de conducción desde una perspectiva integral, orientada no solo a la gestión administrativa, sino también a la construcción de entornos laborales respetuosos, inclusivos y sostenibles. Los niveles de supervisión y conducción ocupan un lugar estratégico en la configuración de la cultura organizacional, en la aplicación de criterios institucionales comunes y en la promoción de prácticas alineadas con una perspectiva de derechos humanos (Abramovich, 2006).

La presente propuesta surge en el marco de la Resolución de Directorio N.º 39-16/2025, Capítulo V, relativa a la formación obligatoria para niveles de conducción. Dicha resolución establece la obligatoriedad de la formación en discapacidad, salud mental, género, derechos humanos y otras temáticas transversales para todas las personas que ocupen o accedan a cargos de supervisión y conducción.

Asimismo, la resolución crea una Comisión Bipartita BPS–ATSS destinada a la elaboración de propuestas vinculadas a esta temática, reafirmando el valor del intercambio y de la construcción colectiva de políticas institucionales orientadas al fortalecimiento de las capacidades de gestión y de convivencia laboral. Su integración, establecida por las Resoluciones de Gerencia General N.º 078/2026 y N.º 180/2026, incluye representantes del Centro de Estudios, de Gestión Humana, de ATSS y de la Unidad de Género de BPS.

A partir de este lineamiento, la propuesta desarrolla un programa de formación obligatorio, flexible y escalable, que se integrará al Plan de Formación Institucional aprobado por RD 12-5-2015, orientado a fortalecer las competencias de conducción y a promover criterios homogéneos de actuación en áreas sensibles para la organización.

El programa se estructura en torno a tres ejes temáticos:

- Eje 1. Inclusión, género y perspectiva de derechos.
- Eje 2. Gestión de personas y conducción de equipos.
- Eje 3. Marco normativo y actuación en situaciones sensibles.

La selección de estos ejes aborda dimensiones complementarias del ejercicio de la conducción: la construcción de ambientes laborales inclusivos, el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y gestión interpersonal, y la incorporación de marcos normativos y criterios comunes para la toma de decisiones. El enfoque basado en derechos humanos y la perspectiva de género operan, a su vez, como dimensiones transversales que atraviesan los tres ejes. La propuesta se apoya en un enfoque de formación continua, adaptable a las necesidades institucionales y sujeto a revisión periódica.

2. Principios rectores del programa

El programa se rige por un conjunto de principios que orientan su diseño, su implementación y su evaluación, y que operan como criterios comunes para la totalidad de sus áreas temáticas y para todos los actores institucionales involucrados. Estos principios constituyen el marco de referencia frente al cual se valora la pertinencia de cualquier contenido, material o ajuste que se incorpore al programa, con independencia del eje o de la unidad que lo proponga.

- **Legalidad y anclaje normativo.** Todos los componentes del programa derivan de resoluciones institucionales vigentes y de la normativa nacional e internacional aplicable, y se implementan en cumplimiento de ellas. Ningún contenido se incorpora por criterio discrecional, sino en ejecución de un mandato institucional o legal identificable.
- **Igualdad y no discriminación.** El programa promueve relaciones laborales igualitarias y ambientes libres de toda forma de discriminación, en beneficio del conjunto del personal, sin que ninguna dimensión se aborde en detrimento de las restantes.
- **Universalidad.** La obligatoriedad y las condiciones de acceso alcanzan por igual a todos los niveles de conducción, en Montevideo y en el interior del país.
- **Pertinencia técnica.** Los contenidos y materiales son diseñados por los equipos institucionales especializados en cada materia y se validan por su rigor y por su aplicabilidad concreta a la tarea de conducción. Este criterio rige de manera uniforme para todas las formaciones del programa.
- **Gradualidad y sostenibilidad.** La implementación es progresiva y compatible con la capacidad operativa institucional, evitando modelos rígidos o de difícil ejecución.
- **Evaluabilidad.** Todo componente formativo se formula de modo que sus objetivos y resultados puedan observarse a través de los instrumentos de evaluación del programa. Este requisito se aplica por igual a la totalidad de los contenidos y materiales.
- **Gobernanza y trazabilidad bipartita.** El programa se elabora, revisa y ajusta en el ámbito de la Comisión Bipartita, mediante un procedimiento común de presentación previa, validación técnica y canalización de los ajustes a través del mecanismo de revisión bianual, garantizando legitimidad y trazabilidad.

Alcance de los principios. Estos principios operan como reglas de aplicación general. En consecuencia, los criterios de pertinencia técnica, evaluabilidad, presentación previa en la Comisión y revisión bianual no se predican de un eje en particular, sino de todo contenido del programa, cualquiera sea la unidad institucional que lo diseñe. Su función es asegurar coherencia, calidad y trazabilidad, y no la de subordinar el aporte especializado de ninguno de los equipos participantes.

3. Marco normativo e institucional

La propuesta se inscribe en un conjunto de antecedentes normativos e institucionales que orientan las políticas de formación y de gestión de personas en el ámbito público. En particular, el Capítulo V de la Resolución de Directorio N.º 39-16/2025 establece:

- **5.1. Áreas temáticas.** La formación obligatoria en discapacidad, salud mental, género, derechos humanos y otras temáticas transversales.
- **5.2. Obligatoriedad.** La formación obligatoria para quienes accedan a cargos de supervisión y conducción, así como para quienes ya los ocupan.
- **5.3. Comisión de elaboración de propuestas.** La creación de una Comisión Bipartita BPS–ATSS–CESS con el cometido de definir una malla curricular de formación vinculada a las áreas definidas.

A su vez, la Resolución de Gerencia General N.º 180/2026 actualizó la integración del equipo, incorporando a representantes de la Unidad de Género de BPS con el cometido de colaborar en la profundización de la perspectiva de género en la formación de los niveles de conducción. La Resolución de Gerencia General N.º 078/2026 establece la conformación operativa de la Comisión.

La propuesta se alinea, además, con los principios de la normativa nacional e internacional en materia de derechos humanos, igualdad y no discriminación, particularmente en relación con:

- La protección de los derechos de las personas con discapacidad.
- La promoción de la igualdad de género.
- La prevención de situaciones de violencia, discriminación y acoso.
- La promoción de la salud mental y de ambientes laborales saludables.
- Los principios de ética y función pública (JUTEP).

Desde esta perspectiva, la formación no se concibe únicamente como transmisión de contenidos técnicos, sino como una herramienta institucional para fortalecer prácticas de conducción coherentes con los principios democráticos, la dignidad de las personas y el acceso equitativo a derechos.

4. Marco metodológico

4.1. Enfoque basado en derechos humanos

La propuesta se desarrolla desde un enfoque basado en derechos humanos (Abramovich, 2006), que entiende que las organizaciones públicas tienen la responsabilidad de promover condiciones laborales respetuosas de la dignidad humana y de garantizar prácticas institucionales libres de discriminación. Este enfoque reconoce a las personas trabajadoras y usuarias como sujetos de derechos y comprende que las dinámicas organizacionales pueden favorecer o limitar su acceso efectivo.

En este marco, la formación de los niveles de conducción adquiere relevancia estratégica, dado que quienes ocupan cargos de supervisión inciden de forma directa en:

- La organización cotidiana del trabajo y la distribución de tareas.
- La resolución de conflictos y el clima laboral.
- La accesibilidad y la participación.
- La aplicación de criterios institucionales.
- La prevención de situaciones de violencia y discriminación.

4.2. Perspectiva de género como enfoque transversal

En cumplimiento del Capítulo V de la RD N.º 39-16/2025 y del cometido asignado por la RGG N.º 180/2026, el programa incorpora la perspectiva de género como enfoque transversal, articulado con el enfoque basado en derechos humanos. Ello implica que las distintas propuestas formativas, cualquiera sea su eje, consideran en su diseño y en sus materiales la promoción activa de relaciones laborales igualitarias, libres de estereotipos y de toda forma de discriminación.

La transversalización se materializa en cuatro planos concretos:

- La inclusión de formaciones específicas y ampliadas en la materia dentro del Eje 1.
- La elaboración de un Manual de pautas para la conducción de equipos con perspectiva de género.
- La aplicación, a los materiales del programa, de los criterios de lenguaje inclusivo que se detallan más adelante.
- La incorporación de indicadores desagregados por sexo en el sistema de evaluación.

La rectoría, validación conceptual y el diseño de los contenidos y materiales específicos en materia de género estará a cargo de la Unidad de Género de BPS, en su calidad de integrante de la Comisión. Dicho diseño se rige por los principios rectores del programa —*en particular, los de pertinencia técnica, evaluabilidad y gobernanza bipartita*—, que se aplican de manera uniforme a la totalidad de los contenidos, con independencia de la unidad que los elabore. El CESS contribuirá desde su experiencia en materia de acciones formativas y en la gestión de las capacitaciones.

4.3. Formación continua

El programa se concibe como una política de formación continua, integrada a los procesos institucionales de desarrollo organizacional. No se trata de instancias aisladas de capacitación, sino de un dispositivo formativo permanente, orientado a la mejora de los entornos laborales y de la calidad organizacional (OIT, 2016), capaz de acompañar las transformaciones institucionales y las necesidades emergentes. Las temáticas abordadas poseen carácter transversal, en tanto impactan sobre múltiples dimensiones de la gestión cotidiana y atraviesan las distintas áreas de trabajo.

4.4. Flexibilidad y escalabilidad

Uno de los criterios centrales de la propuesta es su carácter flexible y escalable, lo que supone posibilidad de implementación gradual, adecuación de las modalidades de cursada, incorporación progresiva de nuevas formaciones, adaptación a la disponibilidad operativa y desarrollo de contenidos prioritarios por etapas.

Las actividades podrán desarrollarse en modalidades virtuales, presenciales o semipresenciales, incorporando dispositivos sincrónicos y asincrónicos según las características de cada propuesta formativa. En el caso de las actividades virtuales, quienes participen podrán optar por realizarlas dentro o fuera del horario laboral. Esta flexibilidad sostiene la viabilidad institucional del programa y favorece su alcance progresivo a la totalidad de los niveles de conducción. Cuando se requiera, el CESS procurará realizar las adaptaciones necesarias para garantizar la accesibilidad.

4.5. Criterios de lenguaje y comunicación inclusiva

Los materiales educativos y comunicacionales elaborados en el marco del programa adoptarán como norma de referencia las guías oficiales en materia de lenguaje inclusivo y comunicación no sexista del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres – Mides), así como las recomendaciones aplicables en la Administración Pública. La adopción de un estándar oficial otorga un criterio objetivo, verificable y homogéneo para la elaboración y revisión de los materiales, y garantiza coherencia con las políticas nacionales en la materia. La adecuación de los materiales preexistentes que se incorporen al programa se realizará de manera progresiva, conforme al calendario de actualización de cada formación.

4.6. Evaluación y revisión periódica

La propuesta prevé mecanismos de evaluación y de revisión bianual del programa, en línea con recomendaciones internacionales sobre fortalecimiento institucional y salud organizacional, con el objetivo de actualizar contenidos, incorporar nuevas necesidades institucionales, evaluar resultados e impactos, ajustar prioridades formativas y revisar metodologías y modalidades. La revisión bianual constituye, además, el único cauce ordinario a través del cual se canalizan las propuestas de ajuste de contenidos y materiales de cualquier eje, lo que asegura un proceso ordenado, trazable y compatible con la planificación académica.

5. Fundamentación de los ejes temáticos

La selección de los tres ejes responde a criterios institucionales, organizacionales y metodológicos vinculados al fortalecimiento de las capacidades de conducción. A continuación se detallan los contenidos que integran cada eje y los cursos previstos a la fecha, entendiéndose que la propuesta continuará enriqueciéndose con nuevas instancias que contribuyan al desarrollo de las competencias asociadas.

5.1. Eje 1 · Inclusión, género y perspectiva de derechos

Este eje se orienta a fortalecer las capacidades institucionales para promover ambientes laborales respetuosos, accesibles e inclusivos. Las transformaciones sociales y normativas de las últimas décadas han colocado en el centro del debate institucional la necesidad de incorporar perspectivas vinculadas a discapacidad, género, salud mental y envejecimiento, entre otras dimensiones. En los espacios laborales, estas temáticas impactan sobre el acceso efectivo a derechos, las dinámicas de convivencia, la salud laboral y la calidad de la atención a las personas usuarias.

Los cursos vinculados a este eje incluyen:

- Discapacidad en Perspectiva de Derechos Humanos (V0060).
- Perspectiva de Género (V0019).
- Vejeces y Edadismo (V0022).
- Factores Psicosociales y Salud en el Trabajo (V0214).
- Taller Trabajo y Salud Mental (P0926).
- Formación en Lectura Fácil.
- Formación en Lengua de Señas Uruguaya.
- Relacionamiento con Personas Usuarias.
- Formación ampliada en género aplicada a la conducción de equipos (a desarrollar).
- Taller de deconstrucción de masculinidades (a desarrollar).

En función de la priorización realizada por la Unidad de Género, las dos últimas formaciones serán ejecutadas durante el primer año de implementación del programa y estarán dirigidas a la totalidad de los niveles de conducción, en consonancia con el alcance universal de la obligatoriedad establecida por la RD N.º 39-16/2025. La formación ampliada tomará como punto de partida el curso Perspectiva de Género (V0019), profundizando sus contenidos y su aplicación a la gestión cotidiana de los equipos. Conforme a los principios rectores, *y en idénticos términos que el resto de las formaciones del programa*, el diseño de ambas propuestas será presentado en el ámbito de la Comisión Bipartita, validado por su pertinencia técnica y su evaluabilidad, y previo a su integración definitiva a la malla curricular.

5.2. Eje 2 · Gestión de personas y conducción de equipos

Los estilos de conducción tienen efectos significativos sobre el clima laboral, la motivación, la productividad, la prevención de conflictos y la salud ocupacional (Chiavenato, 2009). Fortalecer las habilidades de conducción constituye, por tanto, una herramienta estratégica para mejorar la gestión cotidiana y promover ambientes de trabajo más saludables. Este eje incorpora propuestas orientadas al desarrollo de competencias interpersonales y organizacionales:

- Formación en habilidades de liderazgo.
- Estilos de mando y organización.
- Taller Gestión de Vínculos Interpersonales (P0005).
- Taller de decisiones desfavorables.

5.3. Eje 3 · Marco normativo y actuación en situaciones sensibles

La gestión cotidiana de equipos y procesos implica la toma permanente de decisiones vinculadas a conflictos, situaciones de acoso, movilidad funcional y otras problemáticas sensibles (Mintzberg, 2009). La ausencia de criterios homogéneos puede generar inequidades, incertidumbre y dificultades en la aplicación de políticas institucionales. Por ello se incorpora un eje orientado al fortalecimiento del conocimiento normativo y a la construcción de criterios comunes de actuación:

- Normativa interna, módulo 1 (a desarrollar).
- Normativa interna, módulo 2 (a desarrollar).
- Ética en la función pública.
- Ética (JUTEP).

El objetivo es aportar mayor seguridad institucional en la toma de decisiones, fortalecer la transparencia y promover prácticas coherentes con los principios de ética pública.

5.4. Manual de pautas para la conducción de equipos con perspectiva de género

Como componente complementario de la malla curricular, el programa incorpora la elaboración de un Manual de pautas para la conducción de equipos con perspectiva de género, como se establece en el punto 4.2 de este documento. El Manual sistematizará orientaciones prácticas para el ejercicio cotidiano de la conducción —organización del trabajo, comunicación, gestión de vínculos, prevención de situaciones de violencia y discriminación— desde una perspectiva de género e interseccional.

El Manual será editado por el CESS dentro de su línea editorial institucional, constituirá material de referencia de las formaciones en género del Eje 1 y será distribuido a la totalidad de los niveles de conducción. En un todo conforme con los principios rectores del programa —*que rigen de igual modo para todo material que se incorpore*—, su contenido será presentado en el ámbito de la Comisión Bipartita en forma previa a su edición, sus pautas se formularán de modo que su aplicación resulte observable a través de los instrumentos de evaluación del programa, y sus actualizaciones se canalizarán a través del mecanismo de revisión bianual.

6. Propuesta del programa de formación

6.1. Objetivo general

Fortalecer las capacidades de supervisión y conducción mediante un programa obligatorio de formación continua, orientado a promover prácticas institucionales inclusivas, criterios homogéneos de actuación y herramientas de gestión acordes a una perspectiva de derechos humanos.

6.2. Objetivos específicos

- Fortalecer las herramientas de liderazgo y de gestión interpersonal.

- Promover ambientes laborales inclusivos y respetuosos.
- Incorporar la perspectiva de género e interseccional, junto a los enfoques de discapacidad, salud mental y derechos humanos.
- Favorecer criterios comunes de actuación institucional.
- Fortalecer el conocimiento normativo aplicable a situaciones sensibles.
- Mejorar la calidad de los vínculos laborales y de la atención.
- Promover prácticas de conducción alineadas con principios éticos y democráticos.

6.3. Población objetivo

- Personas que actualmente ocupen cargos de supervisión y conducción.
- Personas que accedan a dichos cargos en el futuro.

6.4. Modalidades de implementación

Las actividades formativas podrán desarrollarse en modalidad virtual, presencial y semipresencial, tanto en instancias sincrónicas como asincrónicas. La modalidad específica se definirá según las características de cada formación y las posibilidades operativas institucionales.

6.5. Trayectoria formativa y periodicidad

El programa se implementará de forma progresiva, contemplando una trayectoria de formación continua. En una primera etapa se prevé al menos una capacitación anual obligatoria. Durante el segundo año se evaluará la viabilidad de incrementar la frecuencia a una capacitación semestral, en función de la capacidad operativa y de los resultados de la experiencia inicial. Este esquema permite ajustar la carga formativa sin comprometer la sostenibilidad del programa.

6.6. Alcance territorial

El programa buscará la igualdad de condiciones de acceso para todo el personal comprendido, asegurando su implementación tanto en Montevideo como en el interior del país.

6.7. Requisitos y certificación

Transcurrido un año desde el inicio del programa, los cursos que lo componen constituirán requisito para la participación en los concursos de ascenso de quienes se encuentren comprendidos en él. Este carácter de requisito **regirá una vez garantizado el acceso efectivo y equitativo a las instancias formativas correspondientes**, de modo que ninguna persona resulte alcanzada por la exigencia sin haber contado con la oportunidad real de cursar. Se establecerá una cantidad mínima de cursos aprobados según la antigüedad de la persona dentro del programa, promoviendo una trayectoria continua y progresiva como condición para la permanencia y el desarrollo en roles de conducción.

6.8. Carácter escalable y realizable

La propuesta se diseña bajo criterios de sostenibilidad institucional y factibilidad operativa, lo que permite priorizar contenidos según disponibilidad, implementar etapas progresivas, incorporar nuevas formaciones de manera gradual, ajustar cargas horarias y dispositivos pedagógicos, y articular recursos ya existentes en la institución. El carácter escalable consolida una política de formación sostenida en el tiempo, evitando modelos rígidos o de difícil implementación.

7. Gobernanza del programa

La implementación se apoya en una distribución clara de roles institucionales, conforme al marco de la RD N.º 39-16/2025 y de la RGG N.º 078/2026.

Centro de Estudios (CESS). Tiene a su cargo la administración, ejecución y gestión académica del programa, en su calidad de unidad institucional competente en materia de formación.

Comisión Bipartita GH–ATSS–CESS. Constituye el ámbito de elaboración y elevación de propuestas, así como de seguimiento de la implementación a través del mecanismo de evaluación y revisión bianual.

Equipos institucionales especializados. El diseño de los contenidos específicos de cada área temática cuenta con la participación del equipo especializado correspondiente, lo que asegura su pertinencia técnica.

Con el fin de garantizar coherencia y trazabilidad, todos los contenidos y materiales del programa —cualquiera sea el eje o la unidad que los elabore— siguen un mismo circuito de gobernanza: presentación previa en la Comisión, validación por su pertinencia técnica y su evaluabilidad, integración a la malla curricular y canalización de los ajustes a través de la revisión bianual. La uniformidad de este circuito preserva por igual el aporte especializado de cada equipo y la calidad del conjunto.

8. Evaluación e impacto institucional

La propuesta prevé mecanismos orientados tanto al seguimiento de las actividades formativas como al análisis de sus impactos institucionales.

8.1. Evaluación de participación

- Niveles de asistencia y tasas de aprobación.
- Participación en actividades sincrónicas.
- Cumplimiento de las instancias obligatorias.
- Indicadores desagregados por sexo y por distribución territorial.

8.2. Evaluación de satisfacción

Se aplicarán instrumentos de retroalimentación vinculados a la calidad de los contenidos, la pertinencia de las temáticas y su aplicabilidad a la tarea.

8.3. Evaluación de impacto institucional

El programa busca generar impactos medibles sobre los servicios y las dinámicas organizacionales. Entre los posibles indicadores se considerarán:

- Mejora en la calidad del clima laboral.
- Disminución de conflictos interpersonales.
- Mayor homogeneidad en los criterios de actuación.
- Mejora en el relacionamiento con las personas usuarias.
- Disminución de situaciones de discriminación o violencia laboral.

- Fortalecimiento de la accesibilidad institucional.
- Seguimiento, con datos desagregados por sexo, de la participación en el programa y del acceso a cargos de conducción.
- Aplicación de las pautas del Manual de conducción de equipos con perspectiva de género, relevada a través de los instrumentos de clima laboral y de retroalimentación.
- Incremento de consultas preventivas y resolución temprana de conflictos.

La evaluación de impacto permitirá ajustar prioridades y fortalecer la toma de decisiones institucionales en materia de formación.

9. Malla curricular

EJE	Formaciones	Código
EJE 1	Inclusión, género y perspectiva de derechos	
	Discapacidad en Perspectiva de Derechos Humanos	V0060
	Perspectiva de Género	V0019
	Vejeces y Edadismo	V0022
	Factores Psicosociales y Salud en el Trabajo	V0214
	Taller Trabajo y Salud Mental	P0926
	Formación en Lectura Fácil	(a coordinar)
	Formación en Lengua de Señas Uruguaya	(a coordinar)
	Relacionamiento con Personas Usuarias	(a coordinar)
	Formación ampliada en género aplicada a la conducción de equipos	(a desarrollar)
	Taller de deconstrucción de masculinidades	(a desarrollar)
EJE 2	Gestión de personas y conducción de equipos	
	Formación en habilidades de liderazgo	(a definir)
	Estilos de mando y organización	(a definir)
	Taller Gestión de Vínculos Interpersonales	P0005
	Taller de decisiones desfavorables	(a definir)
EJE 3	Marco normativo y actuación en situaciones sensibles	
	Normativa interna, módulo 1	(a desarrollar)
	Normativa interna, módulo 2	(a desarrollar)
	Ética en la función pública	(a coordinar)
	Ética (JUTEP)	(a coordinar)

10. Matriz de priorización

La matriz ordena las formaciones según su prioridad institucional y su disponibilidad, orientando la secuencia de implementación.

PRIORIDAD	DISPONIBILIDAD INMEDIATA	A DESARROLLAR / COORDINAR
ALTA	Factores Psicosociales y Salud en el Trabajo Discapacidad en Perspectiva de Derechos Humanos Perspectiva de Género	Formación ampliada en género Taller de deconstrucción de masculinidades Manual de pautas para la conducción con perspectiva de género Ética (JUTEP) — a coordinar
MEDIA	Ética en la función pública Taller Trabajo y Salud Mental Taller Gestión de Vínculos Interpersonales	Normativa interna, módulo 1 Normativa interna, módulo 2 Vejeces y Edadismo
BAJA	Relacionamiento con Personas Usuarias Lengua de Señas Uruguaya	Lectura Fácil

Nota. *La formación ampliada en género, el Taller de deconstrucción de masculinidades y el Manual de pautas se integran con prioridad alta dentro de la categoría «a desarrollar», previéndose el inicio de su diseño durante el primer año de implementación, con arreglo al circuito de gobernanza común a todas las formaciones del programa.*

11. Consideraciones finales

La incorporación de temáticas vinculadas a inclusión, salud mental, discapacidad, género, ética pública y gestión de personas responde a desafíos concretos que atraviesan a las organizaciones públicas (OIT, 2016) y que requieren herramientas institucionales sostenidas.

El programa se caracteriza por su flexibilidad, escalabilidad y posibilidad de actualización periódica, lo que permite su implementación gradual y su adecuación a las necesidades organizacionales. La existencia de mecanismos de evaluación y revisión bianual sostiene procesos de mejora continua y fortalece el impacto institucional de las acciones formativas.

Finalmente, la construcción bipartita de esta propuesta es un elemento relevante para su legitimidad y sostenibilidad, y promueve una mirada compartida sobre la importancia de fortalecer las capacidades de conducción como componente estratégico de la calidad institucional. La incorporación de la Unidad de Género de BPS a la Comisión, junto a la participación de los restantes equipos institucionales especializados, enriquece esa construcción colectiva y refuerza la pertinencia técnica del programa. La aplicación uniforme de los principios rectores a la totalidad de sus componentes garantiza, además, un tratamiento equitativo de todas las áreas temáticas y la coherencia del conjunto.

12. Bibliografía de referencia

Abramovich, V. (2006). Una aproximación al enfoque de derechos en las estrategias y políticas de desarrollo.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo.

Inmujeres – Mides (2011). Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género Primera edición.

Inmujeres – Mides. Materiales oficiales sobre lenguaje inclusivo y comunicación no sexista.

JUTEP. Materiales sobre ética pública y transparencia.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano.

Mintzberg, H. (2009). Managing.

R.D. N° 32-1/2026.-

DE ESTUDIOS EN SEGURIDAD SOCIAL, SALUD Y ADMINISTRACIÓN A SUS EFECTOS.-

JIMENA PARDO
Presidenta

OMAR MAURENTE
Prosecretario General

glc/an