



## PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
MISIÓN .....	2
VALORES .....	2
VISIÓN.....	3
<b>DIRECTRICES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	<b>4</b>
I. Incrementar la capacidad institucional como gestor y promotor de políticas sociales.....	4
II. Facilitar a los ciudadanos la gestión ante el BPS .....	5
III. Mejorar la gestión en el otorgamiento de los beneficios para garantizar el acceso a los derechos de seguridad social de las personas.....	6
IV. Mejorar la gestión tributaria promoviendo la inclusión y formalización .....	10
V. Fortalecer la gestión interna con el propósito de incrementar su eficiencia y eficacia.....	12
VI. Potenciar la interacción del B.P.S. con entidades del entorno nacional e internacional y con la ciudadanía en general.....	14
<b>LÍNEAS DE ACCIÓN GENERALES</b> .....	<b>16</b>



# Banco de Previsión Social

## PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020

### INTRODUCCIÓN

Este documento presenta el Plan Estratégico que orientará las acciones del Banco de Previsión Social en el quinquenio 2016 -2020.

Se presenta la misión, valores, visión; directrices y objetivos estratégicos con sus programas de acción generales o iniciativas de gestión que darán especificidad y servirán de guía para las acciones del período.

Las directrices estratégicas son los aspectos primarios que la organización debe abordar en los próximos años y tratan de traducirlos en un conjunto práctico de instrucciones para todos los participantes claves del proceso a desarrollar a través de la definición de los objetivos estratégicos.

Las líneas de acción generales son las iniciativas de gestión que tratarán de realizar los cambios, abordar las oportunidades y amenazas surgidas en el proceso de análisis del medio externo y reforzar las fortalezas así como neutralizar las debilidades detectadas en el análisis interno.

A partir de ellos, se deberán definir los planes de acción específicos que tienen una duración básicamente anual y que constituyen el apoyo táctico para lograr los objetivos estratégicos.



# Banco de Previsión Social

## MISIÓN

La misión del BPS, como instituto de seguridad social, es brindar servicios para asegurar la cobertura de las contingencias sociales a la comunidad en su conjunto y la recaudación de los recursos, en forma eficaz, eficiente y equitativa, promoviendo iniciativas en materia de seguridad social, aplicando los principios rectores de la misma en el marco de las competencias que le asigna la constitución y las leyes, en tanto la seguridad social es un derecho humano de construcción participativa, progresiva y permanente.

## VALORES

El Banco de Previsión Social actuará en el marco de los siguientes valores:

- El compromiso del BPS es con toda la sociedad y en particular con nuestros afiliados y beneficiarios, quienes son la razón de la existencia del BPS, respondiendo al principio de Universalidad.
- Integrado al Estado y a la Sociedad: Por ser el BPS el organismo responsable de “coordinar los servicios estatales de previsión social y organizar la seguridad social”, su funcionamiento estará imbuido y atento a las grandes líneas que lo involucren, que se dicten para el Estado en general, a fin de aportar para que este último mantenga un funcionamiento coherente frente a la Sociedad a la cual se debe.
- Administración transparente, imparcial e independiente: Es además de un valor, un deber puesto que los fondos que se administran son de toda la sociedad, con igualdad de acceso ante la misma contingencia, de acuerdo a las normas vigentes.
- Gestión equitativa, con objetividad y respeto al usuario, promotora de la igualdad de derechos en forma activa, sin distinción ni discriminación de tipo alguno.
- Fomentar y brindar participación y diálogo con los diferentes interlocutores sociales y sus organizaciones. Esto permitirá conocer las distintas demandas de la sociedad, cómo están estructuradas y por tanto ser capaces de administrarlas.

- Basar su actuación en la confianza: Las adecuadas cuota partes de confianza de que dispone cada funcionario en relación a las responsabilidades que le fueron asignadas permitirá que la toma de decisiones sea eficaz y oportuna
- Comprometido con el desarrollo de sus trabajadores y las condiciones ambientales y laborales: El desarrollo de los trabajadores es en sí mismo un motor dinamizador de la gestión, que se promoverá en diversos sentidos.

## VISIÓN

Se aspira a un modelo:

- ✓ Con inclusión, cobertura universal y prestaciones suficientes.
- ✓ Fortalecido en su rol de recaudador de las contribuciones especiales de seguridad social.
- ✓ Orientado a la ciudadanía, apuntando a la mejora permanente de los niveles de servicio.
- ✓ Descentralizado en sus servicios e integrado en la gestión.
- ✓ Soportado por una estructura organizacional adecuada y flexible.
- ✓ Profesionalizado, dinámico y actualizado, apuntando al compromiso de y con su personal.
- ✓ Que utilice herramientas avanzadas, especialmente tecnologías de la Información.
- ✓ Que transite el camino de la investigación y evaluación de políticas sociales.
- ✓ Participativo y con diálogo social.
- ✓ Promotor de la igualdad de derechos y oportunidades para toda la ciudadanía.

Para apoyar el cumplimiento de la misión, se presentan las seis directrices estratégicas que definen los aspectos prioritarios que la Institución debe abordar en el período 2016 – 2020.

- I. Incrementar la capacidad institucional como gestor y promotor de políticas sociales.
- II. Facilitar a los ciudadanos la gestión ante el BPS.
- III. Mejorar la gestión en el otorgamiento de los beneficios para garantizar el acceso a la seguridad social de las personas.
- IV. Mejorar la gestión tributaria promoviendo la inclusión y formalización.
- V. Fortalecer la gestión interna con el propósito de incrementar su eficiencia y eficacia.
- VI. Potenciar la interacción del BPS con entidades del entorno nacional e internacional y con la ciudadanía en general.

## DIRECTRICES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### I. Incrementar la capacidad institucional como gestor y promotor de políticas sociales.

#### Propósito

En el marco de sus competencias constitucionales y legales, el BPS debe asumir responsabilidades en el análisis, promoción y gestión, de las políticas de protección y seguridad social que le dan origen y fundamento.

El desarrollo de los sistemas de información y la creciente intervención asumida por el BPS impone la mejora continua en la explotación de la información y la promoción de la investigación y la evaluación de las políticas sociales, interrelacionándose con otros organismos también responsables a nivel nacional en el tema, promoviendo el diálogo social y la participación de otros sectores vinculados.

Desde el rol institucional el BPS aporta la insustituible visión desde la aplicación práctica que le proporciona su trayectoria en el campo de los programas de cobertura de riesgos y sus responsabilidades en recaudación y fiscalización.

La promoción de nuevas iniciativas es uno de los componentes para desarrollar mejoras en la cobertura del sistema y en su financiación.

#### Objetivos estratégicos

##### I.1. Sistematizar líneas de investigación y análisis, aportando también a los sistemas de control de la gestión.

Fortalecer la capacidad del Organismo para formular, desarrollar y aplicar metodologías de análisis de la información en forma amplia y multifactorial.

Estos métodos, deben incluir procedimientos para predecir y monitorear los distintos programas, así como el análisis de políticas alternativas sobre los mismos, al tiempo de describir, evaluar y constituir la base para efectuar recomendaciones para incrementar la efectividad, eficacia y eficiencia de la acción social del BPS y de cada programa.

Sobre la base de la información de los programas se realizarán estudios sistemáticos, tendientes a las actividades, la calidad de los servicios que se brindan, el grado de aceptación de los mismos por sus destinatarios, y los sistemas de control sistemático. Potenciar la investigación de la realidad socioeconómica y laboral en sus impactos sobre las políticas sociales en general y sobre la seguridad social en particular, también promoviendo la realización de encuestas (como la de protección social, de imagen institucional, etc.) propias y/o coordinadas con otras instituciones nacionales e internacionales.

## **I.2 Establecer mecanismos para la mejor explotación de la información.**

Los programas gestionados y/o coordinados por el BPS deberán disponer de un sistema de información actualizada, y de excelente calidad, sobre su efectividad, eficacia y eficiencia. Para ello se deberán generar mecanismos de ordenamiento y difusión de la información, a partir de un sistema centralizado que permita fortalecer al BPS como generador de estadísticas de seguridad social, que sustituya gradualmente la generación de “información a medida” en función de requerimientos puntuales.

## **II. Facilitar a los ciudadanos la gestión ante el BPS.**

### **Propósito**

Una atención adecuada a los ciudadanos es esencial a efectos de mejorar la relación y generar confianza en el organismo, sumada al funcionamiento de los servicios que presta y como éstos son percibidos por la ciudadanía.

La multiplicidad de programas administrados requiere focalizarse en forma personalizada en los distintos tipos de usuarios de los servicios, buscando conocer las variadas expectativas y adoptando medidas concretas para satisfacerlas.

Se deberá continuar poniendo el énfasis en lograr que en un único contacto con la Institución se complete exitosamente la gestión y en el caso de no poder hacerlo priorizar el mantenimiento de la relación con el funcionario que lo atendió originalmente como forma de personalizar la atención; también continuar impulsando la atención con cita previa de forma de organizar más eficientemente los servicios y evitarles esperas a los ciudadanos.

Asimismo se tendrá especial cuidado con la atención a la infraestructura física donde se atiende al usuario, con atención al cuidado del medio ambiente.

Se prestará especial atención a la accesibilidad a servicios presenciales o a distancia, fomentando el desarrollo de una estrategia multicanal, sin que las modalidades de atención sean excluyentes unas de otras, generando nuevos procesos y distintas alternativas de prestación para hacer llegar los servicios a la ciudadanía.

Dentro de este aspecto se deberá realizar la revisión de los procesos focalizando en la simplificación para los usuarios.

En este marco se debe promover y potenciar el uso del contrato persona o contrato de usuario, propendiendo a su uso masivo, en línea con el empoderamiento de la población de su trámite o gestión.

El seguimiento de la atención prestada por los distintos canales deberá integrar criterios de evaluación de la calidad desde la óptica del usuario, generar protocolos y procedimientos, monitorear y medir la gestión de atención al usuario. También se deberán crear nuevas formas para recoger formalmente quejas, inquietudes y

sugerencias y los procesos necesarios para su eficaz análisis y gestión. Se trata de generar mecanismos de retroalimentación real, no meramente formal.

## **Objetivos estratégicos**

### **II.1. Mejorar la información y la atención brindada efectuando su seguimiento.**

Se deberá aumentar la capacidad y calidad del asesoramiento brindado, asegurando la unicidad de respuestas ante similares situaciones en todo el país, a través de los más diversos canales; a la vez que potenciar el rol en esta materia de las organizaciones vinculadas a beneficiarios y contribuyentes.

El desarrollo de la atención deberá ser personalizada, permanente y con seguimiento de todos los usuarios, propendiendo a generar funcionarios de referencia, destacando el trato amable –cualquiera sea el canal de comunicación- brindando información completa y actualizada.

Se deberá aumentar la base de “Preguntas más frecuentes” así como promover la capacitación permanente de los funcionarios encargados de los servicios de asistencia a fin de atender adecuadamente los requerimientos de la población ya sea en forma personalizada o no.

### **II.2 Mejorar la accesibilidad a servicios presenciales o a distancia**

Se continuará con el desarrollo de servicios en los distintas modalidades para lo cual será necesario facilitar el acceso y fortalecer el soporte brindado. Al mismo tiempo se debe continuar con el proceso de minimizar los tiempos de espera tanto en la atención presencial como para obtener una cita.

### **II.3. Simplificar sistemas y procedimientos**

Se debe continuar con el proceso de racionalización y simplificación de sistemas y procedimientos en todos los servicios que interactúan con los ciudadanos.

## **III. Mejorar la gestión en el otorgamiento de los beneficios para garantizar el acceso a los derechos de seguridad social de las personas.**

### **Propósito**

El BPS está presente en la vida de todos los habitantes del país a través de los diversos programas que administra. La gestión se ve enfrentada a los grandes desafíos que implican el compromiso de brindar -además de las prestaciones económicas- servicios de calidad que promuevan la confianza de los ciudadanos en el sistema. Por lo tanto la gestión oportuna, transparente, eficaz, eficiente serán los ejes principales que deben guiar el accionar de la organización para el otorgamiento de la

totalidad de las prestaciones, propendiendo a acercar el BPS a la gente, y contar con un usuario conocedor de sus derechos y obligaciones para generar una figura capaz de promover y reclamar por un servicio de calidad.

Estos retos adquieren mayor relevancia en tiempos de menor disponibilidad de recursos y con nuevos desafíos sustantivos como el rol a desempeñar por el BPS en el marco de Sistema Nacional Integrado de Cuidados.

Se debe trabajar para que las prestaciones y servicios lleguen a las personas que la ley determina, y además evitar que lleguen a quienes no corresponda. En el marco de la mejora de la gestión, de la simplificación de procedimientos y de la celeridad, el desafío es lograr el justo equilibrio entre la eficiencia horizontal –la inclusión de quienes corresponde, la población objetivo de cada programa o prestación- logrando a la vez la mayor eficiencia vertical –la no inclusión de quienes no corresponde, la población que no es objetivo del programa o prestación.

En el otorgamiento de las prestaciones la calidad, la oportunidad, la equidad y la precisión de que lleguen a quienes la ley determina, deben ser máximas presentes en todos los aspectos y momentos de la gestión. A su vez, para dar sostenibilidad financiera al sistema se establecerán acciones focalizadas a ejercer controles que aseguren el cumplimiento de los requisitos para el acceso y mantenimiento de las prestaciones, sin que ello interfiera con la atención de calidad que debe recibir todo usuario.

## **Objetivos estratégicos**

### **III.1 Brindar prestaciones con criterios de calidad, oportunidad en el acceso y sostenibilidad financiera.**

Un aspecto clave es minimizar el tiempo de gestión entre la solicitud de una prestación y su percepción. Sólo a modo de ejemplo, y de alcance a todas las prestaciones: establecer mecanismos que permitan anticipar la información a las personas en condiciones de jubilarse; determinar procedimientos que mejoren efectivamente los tiempos para obtener pensión por vejez e invalidez.

A la vez se deben fortalecer los controles sobre el reconocimiento y mantenimiento de las prestaciones a través de la verificación sobre el cumplimiento del derecho para el acceso a las prestaciones y la revisión sobre prestaciones otorgadas para la detección temprana de desvíos.

### **III.2 Fortalecer los servicios sociales.**

En este aspecto se incluyen diversos programas y prestaciones: soluciones habitacionales, turismo social, envejecimiento activo, intercambio intergeneracional, apoyo a las organizaciones de la sociedad civil, etc., respecto a los cuales se debe procurar aumentar la cobertura.

Este aumento de cobertura debe potenciarse desde la mejora de la eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos disponibles.

En materia de vivienda se debe avanzar en la mejora del trabajo interinstitucional, ampliando experiencias exitosas como el convenio con MEVIR, así como analizar en conjunto con el MVOTMA la incorporación de nuevas técnicas constructivas aplicadas a viviendas para jubilados y pensionistas del programa.

Por otra parte se deben desarrollar mecanismos que permitan abreviar los tiempos de recuperación de las unidades vacías, generando condiciones de control de habitabilidad y mantenimiento permanente de las viviendas.

Potenciar las modalidades de soluciones habitacionales de cupo cama, subsidio de alquiler y desarrollar modalidades de soluciones habitacionales atendiendo a las limitaciones para una vida totalmente autosuficiente.

El programa no se debe limitar a proporcionar vivienda, sino que se debe orientar con un enfoque integral, realizando el seguimiento de las condiciones de vida de los beneficiarios incluidos en el programa, sistematizando la evaluación de sus resultados, con el objetivo de proponer estrategias de desarrollo propias y en coordinación con otros organismos.

Se deben desarrollar instrumentos que mejoren la cobertura en materia de turismo social y otros desarrollos en el marco de una política general de fortalecer el envejecimiento activo y el intercambio generacional, donde las instituciones y organizaciones sociales con las que se trabaja son actores relevantes a los que atender, incluir y propender a fortalecer y desde donde generar referentes en las distintas acciones.

### **III.3. Fortalecer los espacios que ocupa el BPS dentro del Sistema Nacional Integrado de Salud.**

Se deberá desarrollar con una visión integradora de la calidad, oportunidad y sostenibilidad financiera con el marco dado por el SNIS. Se bregará por brindar los servicios en los que ha conseguido destacarse por su especialización y experiencia, apuntando a su fortalecimiento, y evitando la superposición con los restantes efectores del sistema,

Se consolidará el Centro de Referencia Nacional en Defectos Congénitos y Enfermedades Raras (CRENADECER) para la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación integral de los pacientes, así como promover la inclusión de otras patologías.

En este sentido se deberá adecuar la estructura organizacional a la nueva realidad así como la distribución de los trabajadores que la atienden, adecuando y mejorando además la infraestructura necesaria para el mejor desarrollo de la actividad, y potenciando todas las unidades que lo componen.

En este marco se deberán implementar actividades de investigación, capacitación y formación del personal para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades raras y defectos congénitos.

Se fortalecerá y desarrollarán las prestaciones destinadas a la rehabilitación de las personas con discapacidad, tanto las que se desarrollan con recursos propios en forma directa como las brindadas a través de otras instituciones. Se deberá mejorar el sistema de control de las instituciones vinculadas, buscando asegurar la calidad técnica de las prestaciones de rehabilitación que se brindan en las mismas, y desarrollar mecanismos de complementación con ASSE en rehabilitación.

Se apuntará al desarrollo necesario para que el BPS sea también un centro de referencia en materia de rehabilitación de personas con discapacidad.

Se deberán fortalecer los controles sobre los servicios y beneficios, asegurando la pertinencia y calidad de las prestaciones brindadas, racionalizando los procesos de suministro de insumos y servicios de forma de mejorar su eficiencia y eficacia.

### **III.4. Fortalecer los procesos de certificación laboral, determinación de la incapacidad, y desarrollo de la seguridad y salud laboral.**

Se deberán mejorar los procesos para la certificación y determinación de la incapacidad y contar con un cuerpo médico especializado en esta última actividad.

Se deberá generar la concientización e involucramiento de los profesionales vinculados a los efectores de salud en relación con las consecuencias del acto médico que constituye la certificación laboral. Para ello se deberá fomentar la actuación coordinada con actores internos y externos (Ministerio de Salud Pública, Facultad de Medicina, Sindicato Médico del Uruguay, Colegio Médico del Uruguay, etc.).

Es necesario mejorar el tiempo de trámite entre la solicitud de una prestación por invalidez y la efectiva resolución de la misma, racionalizando la utilización de los servicios y el pedido de informes y estudios de forma de mejorar las condiciones de oportunidad y conveniencia en el otorgamiento de una prestación, con énfasis también en los servicios administrativos que completan y complementan la determinación de las prestaciones, en particular la pensión por invalidez.

Se debe realizar la revisión del BAREMO y proponer su actualización y promover la creación y consolidación de una tabla de Tiempo Esperado de Recuperación (TER) de aplicación práctica por todos los profesionales del país.

Se consolidará el Sistema Nacional de Certificación Laboral, promoviendo la inclusión de todos los trabajadores, empresas y organismos, privados y públicos.

Lo anterior se complementará y retroalimentará con la referencia de salud y seguridad laboral, que además de su función asesora, actuará en forma proactiva e informativa

con las empresas y los efectores de salud. Se fortalecerá esta área, con foco en la reinserción laboral, promoviendo la investigación epidemiológica a efectos de generar información que permita identificar la relación entre las actividades laborales y las patologías prevalentes en la población trabajadora amparada en la seguridad social.

En este sentido se deberá focalizar en lo que refiere a la salud y seguridad laboral vinculada a los funcionarios del propio organismo potenciando el funcionamiento de la bipartita de Salud Laboral que se encuentra en funciones.

Se fomentará la interacción con las comisiones de salud y seguridad laboral bipartitas en aquellos lugares donde existan, y se promoverá su creación donde no se hallen. A estos efectos es sustantivo la realización de programas informativos dirigidos a empresas y trabajadores a fin de dar a conocer sus obligaciones en materia de prevención, en coordinación con el Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (CONASSAT) y otras instituciones vinculadas.

#### **IV. Mejorar la gestión tributaria promoviendo la inclusión y formalización.**

##### **Propósito**

La consolidación de la mejora de los procesos de la administración tributaria, apunta además de la mejora en la recaudación, al aseguramiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores y empresarios, y a promover la inclusión y formalización en el sistema de seguridad social.

Las actividades deben procurar el cumplimiento voluntario de las obligaciones sobre la base de dos pilares: brindar servicios de calidad que faciliten el cumplimiento y aplicar controles efectivos que desalienten la adopción de conductas irregulares, corrigiendo los desvíos.

Como mecanismo para desestimular el incumplimiento por parte de los contribuyentes, se extremarán los controles, se diseñarán medidas disuasivas y correctivas de forma de aumentar la percepción del riesgo y se promoverán medidas sancionatorias para los deudores contumaces.

Al mismo tiempo se continuarán fomentando las acciones de intercambio de información y de coordinación interinstitucional tanto como mecanismos idóneos para enfrentar los contribuyentes evasores, como para promover formas de abordar la inclusión y control de las nuevas formas empresariales y laborales, en particular las que se realizan con aplicación de tecnologías de la información a través de medios remotos (teletrabajo, venta de bienes y servicios, aplicaciones informáticas de intermediación, robotización, etc.)

De esta forma se contribuye al fortalecimiento del financiamiento directo del sistema mediante las contribuciones especiales de seguridad social, otorgando sostenibilidad al sistema y permitiendo aportar al mejoramiento de las cuentas públicas.

## Objetivos estratégicos

### **IV.1. Mejorar la gestión facilitando la inscripción, el pago de las obligaciones y el recupero de las deudas.**

Se deberán implantar mecanismos que simplifiquen los procesos de registración en coordinación con otros Organismos, potenciando los instrumentos que facilitan la declaración, pago y control de obligaciones en tiempo y forma; y promoviendo iniciativas de calidad de la información histórica de la empresa y sus trabajadores garantizando sus derechos y prestaciones. Al mismo tiempo se deberán implantar procesos que agilicen la detección y recupero de obligaciones.

### **IV.2 Potenciar mecanismos que desestimen la evasión, sub-declaración y el incumplimiento.**

Se debe fomentar el control por parte de contribuyentes y trabajadores de la información registrada y que afecta sus derechos y obligaciones. En este aspecto constituye un elemento central el empoderamiento de los trabajadores en cuanto a la información que de él reside en el BPS, promoviendo el concepto de que el primer interesado de su información debe ser él mismo. Para ello se deberán desarrollar instrumentos directos de acceso a la información de cada trabajador presente en los sistemas de información del instituto.

Se desarrollarán actividades diferenciadas de control para la detección y registro de contribuyentes informales, atendiendo a las diferentes condiciones que inducen a la informalidad: situación económica, situación social, nuevas modalidades de trabajo.

Se deberá mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión fiscalizadora, generando información cuantitativa y cualitativa, mejorando el desarrollo planificado de las acciones, tendiendo a optimizar el análisis de riesgo, generando el incremento de la percepción de riesgo.

### **IV.3 Fortalecer la gestión del cobro**

Se deberá continuar con el fortalecimiento de las acciones de control primario que permitan minimizar la mora y potenciar metodologías de control y gestión de cartera de morosos, en base al estudio de perfiles y riesgo asociado, con énfasis en los procesos de cobro en vía administrativa, y mejorando lo actuado en vía judicial. También se deberán promover normas que permitan agilizar y maximizar estos procesos de gestión del cobro, todo debidamente acompañado con herramientas de soporte que faciliten la gestión y brinden información cuantitativa y cualitativa sobre los resultados.

## **V. Fortalecer la gestión interna con el propósito de incrementar su eficiencia y eficacia.**

### **Propósito**

Los objetivos a conseguir en el período estarán signados por la necesaria mejora de gestión en una consideración amplia de sus componentes, en un marco de restricción de recursos lo que supone un esfuerzo adicional.

Para una adecuada atención las acciones deben estar focalizadas en generar un contexto orientado a los usuarios cada vez más simplificado en la tramitación y optimizado en sus tiempos, para facilitar las gestiones y disminuir sus costos, impulsando el desarrollo de todas las modalidades de atención que la incorporación de nuevas tecnologías permite.

Es necesario lograr un salto cualitativo de la gestión, procesos y procedimientos, así como de la administración del saber, que acompase la alta automatización de la gestión soportada por sistemas informáticos. Se debe reforzar dentro del funcionariado el valor de la gestión administrativa que se apoya en herramientas informáticas y no a la inversa.

Siendo los funcionarios el recurso más valioso que posee la organización, es indispensable contar con una política eficaz que permita su captación y retención dentro del mejor ámbito posible para su desarrollo personal en concordancia con las necesidades institucionales.

En una institución de la complejidad del BPS, los mecanismos de coordinación – interna y externa- adquieren un papel trascendente y junto a ellos el afianzamiento de una cultura de planificación y control de gestión en los distintos niveles organizacionales. Se deberá promover la interacción de las distintas áreas del instituto con énfasis en la unicidad del BPS.

### **Objetivos estratégicos**

#### **V.1. Desarrollar la gestión bajo un enfoque de procesos.**

Fortalecer la eficiencia y eficacia del control interno, a través de la aplicación de mecanismos de detección temprana y oportuna de posibles desvíos en los procesos definidos y/o apartamiento de las normas. A estos efectos se desarrollará el mapa de procesos y el mapa de riesgos asociados.

#### **V.2. Fortalecer la cultura de planificación y control de gestión.**

A estos efectos se debe implantar el Sistema de Información Gerencial Integral para facilitar la capacidad de análisis, el diseño de estrategias y la toma de decisiones en todos los niveles de la institución. A su vez se debe implantar el modelo de gestión

orientado a resultados considerando la fijación de objetivos y metas a nivel de toda la organización, de forma que se integre la planificación operativa con la estratégica.

### **V.3. Asegurar que la estructura organizativa sea un facilitador de la gestión.**

El proceso de lograr que el diseño de una estructura organizacional facilite el logro de los objetivos organizacionales nunca termina y, por lo tanto, es necesario revisar su diseño en forma continua.

### **V.4. Mantener y evolucionar al nivel de tecnología adquirido para brindar servicio a los usuarios internos y externos.**

Profundizar la interoperabilidad de los sistemas internos y con los sistemas externos, a la vez de propender al fortalecimiento del desarrollo en materia informática con recursos propios, reduciendo la dependencia del uso intensivo de recursos externos. Se deberá completar la transferencia de los Registros Corporativos para su administración por el BPS.

### **V.5. Promover el desarrollo y bienestar de los funcionarios.**

Las personas que trabajan en una organización son los pilares que la sostienen; en este sentido dedicar especial atención a impulsar y fortalecer los diferentes procesos que fomentan su desarrollo, bienestar y competencias contribuirán a consolidar una estructura funcional sólida que lleve adelante una gestión alineada con los objetivos estratégicos de la institución. Para ello es necesario mejorar sus capacidades, entorno laboral, clima organizacional y la calidad de vida de los trabajadores con una perspectiva de crecimiento individual y colectivo.

Se deberá completar el desarrollo ya iniciado de distintas herramientas. En este sentido se deberá realizar la descripción de los puestos de trabajo, el desarrollo de las competencias de los funcionarios ajustando el sistema de evaluación de desempeño de forma que contribuya al desarrollo estratégico.

Se debe fortalecer la formación en seguridad social y en normativa en general, a la vez que desarrollar líneas de capacitación especializada en materia de negociación, igualdad de derechos, no discriminación, salud laboral, entre otras.

Se deberá establecer un sistema de certificación de saberes y conocimientos.

Se deberán analizar las normas de procedimientos y reglamentos así como la carrera administrativa, el sistema de ascensos y concursos.

Se deberán desarrollar procesos de gestión del conocimiento, que brinden apoyo a los funcionarios para el desempeño de sus funciones, implantando la gestión del conocimiento en la organización, incorporando el diseño de políticas de reemplazos.

Se deben mejorar los procesos de comunicación interna y reforzar la coordinación y colaboración, a cuyos efectos se deben determinar políticas explícitas, fortaleciendo la cultura colaborativa y la modalidad de trabajo en equipo, generando espacios que

permitan la recepción de las sugerencias de los integrantes de la organización favoreciendo su desarrollo.

## **VI. Potenciar la interacción del B.P.S. con entidades del entorno nacional e internacional y con la ciudadanía en general.**

### **Propósito**

Transitar hacia el mayor y mejor conocimiento de la Seguridad Social por parte de la ciudadanía es parte indisoluble del camino hacia su consolidación y desarrollo. Esto se hace posible mediante el fomento de la participación e interacción con la más diversa gama de organizaciones e instituciones, sociales, públicas y privadas, nacionales e internacionales.

Es necesario que la ciudadanía conozca, se involucre y se apropie del sistema de seguridad social que la ampara y con el cual tiene obligaciones. Esto permitirá contar con ciudadanos capaces de ejercer sus derechos y responsabilidades dentro del Sistema de Seguridad Social.

Por otro lado el BPS ha logrado posicionarse como un referente en su esfuerzo por incluir la seguridad social en el sistema educativo formal y no formal. Se debe aprovechar el importante impulso que representan diversos factores como el avance en materia de formalización, o la creación de nuevos derechos como lo referido a salud o lo que se inicia en materia de cuidados, para promover un salto cualitativo pasando de la formación, información y educación en Seguridad Social hacia el concepto de “cultura de la seguridad social”, además en concordancia con la “cultura del trabajo para el desarrollo” desarrollada desde el Ministerio de Trabajo y Social.

### **Objetivos estratégicos**

#### **VI.1. Crear la cultura de la seguridad social.**

Se trata de dar el salto cualitativo del saber-conocer a integrar-ser. Trabajo y afiliación a la seguridad social como unidad indivisible. Pasar del “puede ser” al “es”: Derechos y obligaciones no equivalen a “puede ser” sino a “es”.

Se debe consolidar el avance de los programas educativos ya implementados y promover nuevas extensiones de los mismos, además de potenciar la formación en seguridad social.

Por otra parte se debe promover e incentivar políticas de comunicación y difusión.

#### **VI.2. Promover acuerdos con otros organismos y organizaciones sociales.**

Se deberán promover acuerdos interinstitucionales con organizaciones públicas y privadas con el fin de brindar más y mejores beneficios a afiliados y contribuyentes y mejorar el ejercicio y contralor de derechos y obligaciones.

Además se deberá trabajar en fortalecer y ampliar las relaciones con organismos de seguridad social de otros países y organismos internacionales.

### **VI.3. Fomentar la articulación participativa con organizaciones sin fines de lucro de o para personas con discapacidad**

Se deberán prestar especial atención al desarrollo y fortalecimiento en esta materia, potenciando la gestión externa institucional a efectos de seguir de cerca el conocimiento de la realidad nacional de la discapacidad y manteniendo canales de asesoramiento y comunicación permanente con el movimiento asociativo vinculado a la discapacidad, en particular con las instituciones que prestan servicios en los diversos programas de apoyo a la discapacidad del BPS.

### **VI.4. Promover el diálogo social y la participación de la sociedad civil.**

Se deberán mantener y desarrollar instrumentos de diálogo e intercambio con la sociedad civil, y promover especialmente el fortalecimiento de las representaciones sociales en el Directorio del organismo.

## LÍNEAS DE ACCIÓN GENERALES

### **I. Incrementar la capacidad institucional como gestor y promotor de políticas sociales.**

#### **I.1. Sistematizar líneas de investigación y análisis, aportando también a los sistemas de control de la gestión.**

- Realizar estudios a efectos de evaluar la organización de los programas, sus actividades, servicios brindados y grado de aceptación por los destinatarios así como los recursos asignados.
- Realizar la tercera y cuarta ola de la Encuesta Longitudinal de Protección Social (ELPS), permitiendo desarrollar un análisis longitudinal para identificar poblaciones objetivos dónde focalizar y/o mejorar políticas nuevas o existentes.

#### **I.2. Establecer mecanismos para la mejor explotación de la información.**

- Definir un sistema de información que abarque todo el Banco y que permita predecir y monitorear la aplicación de políticas para incrementar la efectividad, eficacia y eficiencia de la acción social del BPS y de cada programa.

### **II. Facilitar a los ciudadanos la gestión ante el BPS.**

#### **II.1. Mejorar la información y la atención brindada efectuando el seguimiento de la atención prestada.**

- Aumentar la capacidad y calidad del asesoramiento brindado información completa y actualizada en todos los casos.
- Fortalecer el trato amable y cordial a los ciudadanos cualquiera sea el canal por el cual se establezca el contacto.
- Ampliar y mantener actualizada la información disponible en el sitio web, incluyendo las “preguntas frecuentes”.
- Acercar la información a las organizaciones vinculadas a beneficiarios y contribuyentes.
- Integrar información para conocer a los usuarios.
- Generar protocolos y procedimientos, monitorear y medir la gestión de atención al usuario, estableciendo y aplicando criterios de evaluación de la calidad desde la óptica del usuario.

- Racionalizar los canales existentes o los que se puedan diseñar para recoger quejas, inquietudes y sugerencias; así como establecer procedimientos para su eficaz gestión.

## **II.2. Mejorar la accesibilidad a servicios presenciales o a distancia.**

- Fomentar el desarrollo de la estrategia multicanal en todos servicios.
- Potenciar el soporte que se brinda en línea a los usuarios.
- Establecer nuevos mecanismos que minimicen el tiempo de espera del ciudadano dentro de las oficinas o para obtener una cita.
- Facilitar el acceso generando nuevos procesos y distintas alternativas de prestación para hacer llegar los servicios a la ciudadanía.
- Facilitar procedimientos que permitan potenciar el uso del contrato persona.

## **II.3. Simplificar sistemas y procedimientos.**

- Realizar la revisión de los procesos focalizando en la simplificación para los usuarios.
- Asegurar que toda información o documentación que esté en poder del organismo o de otros organismos del estado, no sea solicitada al ciudadano.
- Lograr el uso masivo de la firma digital.
- Instrumentar la Base de Contacto corporativa de uso obligatorio.
- Profundizar la inclusión financiera contribuyendo a las políticas nacionales que minimizan los intercambios de dinero en efectivo.
- Fomentar la atención personalizada que permita el seguimiento del trámite del usuario hasta su efectiva resolución en el menor tiempo posible

## **III. Mejorar la gestión en el otorgamiento de los beneficios para garantizar el acceso a los derechos de seguridad social de las personas.**

### **III.1. Brindar prestaciones con criterios de calidad, oportunidad en el acceso y sostenibilidad financiera.**

- Establecer mecanismos que permitan minimizar el tiempo de gestión entre la solicitud de una prestación y su percepción.
- Establecer mecanismos que permitan fortalecer los controles sobre el cumplimiento de los derechos para el acceso a las prestaciones así como mecanismos de revisión sobre las prestaciones otorgadas para la detección temprana de eventuales desvíos.

- Asegurar la trazabilidad de las transacciones en los sistemas informáticos que dan soporte al proceso de gestión de las prestaciones.

## **III.2. Fortalecer los servicios sociales.**

### **III.2.1. Desarrollar el programa de soluciones habitacionales.**

- Generar condiciones de control de habitabilidad y mantenimiento permanente de las viviendas propiedad de BPS.
- Desarrollar mecanismos que permitan abreviar los tiempos de recuperación de las unidades vacías y su posterior re-adjudicación.
- Potenciar las modalidades de soluciones habitacionales de cupo cama.
- Desarrollar modalidades de soluciones habitacionales atendiendo a las limitaciones para una vida totalmente autosuficiente.

### **III.2.2. Desarrollar la propuesta de calidad de vida en el programa de SS.HH. con un enfoque integral.**

- Realizar el seguimiento de las condiciones de vida de los beneficiarios incluidos en el programa de soluciones habitacionales y sistematizar la evaluación de sus resultados, con el objetivo de proponer estrategias de desarrollo.
- Establecer coordinaciones con otros organismos.
- Generar programas de aplicación nacional que contribuyan o permitan el envejecimiento activo
- Inclusión en las propuestas de calidad de vida de los beneficiarios que se encuentra en cupos cama, subsidio alquiler y soluciones MEVIR.

### **III.2.3. Fortalecer el envejecimiento activo y el intercambio generacional.**

- Promover en las instituciones y organizaciones sociales con las que se trabaja acciones culturales y recreativas.

### **III.2.4. Fortalecer los controles sobre los beneficios brindados.**

- Establecer mecanismos de verificación sobre el cumplimiento de los derechos para el acceso y mantenimiento de los beneficios.

### **III.2.5. Fortalecer el vínculo con las organizaciones de jubilados y pensionistas**

- Consolidar la creación de los referentes de las diferentes organizaciones en vínculo con el BPS en el marco de las soluciones habitacionales.
- Capacitación, apoyo y vínculo con las diferentes organizaciones

### **III.3. Fortalecer los espacios que ocupa el BPS dentro del Sistema Nacional Integrado de Salud.**

#### **III.3.1. Consolidar el Centro de Referencia Nacional de Defectos Congénitos y Enfermedades Raras (CRENADECER).**

- Adecuar la estructura organizacional a la nueva realidad.
- Implementar la atención domiciliaria y el hospital de día.
- Extender la actividad de la Unidad Medicina Embrio Fetal y Perinatal (UMEFEPE) a los beneficiarios de todos los efectores de salud en el territorio nacional.
- Desarrollar acciones de promoción y prevención en salud en la primera infancia en complementariedad con la red integral de efectores públicos.
- Aprobar los protocolos de actuación y vínculo con los efectores integrales de salud
- Adecuar y mejorar la infraestructura necesaria para el mejor desarrollo de la actividad
- Implementar actividades de investigación y capacitación o formación para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades raras y defectos congénitos

#### **III.3.2. Fortalecer y desarrollar las prestaciones actuales destinadas a la rehabilitación de las personas con discapacidad.**

- Mejorar el sistema de control de las instituciones contratadas, buscando asegurar la calidad técnica de las prestaciones de rehabilitación que se brindan en las mismas.
- Desarrollar mecanismos de complementación con ASSE en rehabilitación.
- Desarrollar e implementar un centro de referencia en rehabilitación de personas con discapacidad

#### **III.3.3. Fortalecer los controles sobre los servicios y beneficios brindados.**

- Establecer mecanismos que permitan asegurar la pertinencia y calidad de las prestaciones brindadas.
- Racionalizar los procesos de suministro de insumos y servicios de forma de mejorar su eficiencia y eficacia.
- Desarrollar los vínculos con otros efectores de salud que brinden servicios y medicamentos para lograr mejores precios y calidad de la prestación.

## **III.4. Fortalecer los procesos de certificación laboral, determinación de la incapacidad, y desarrollo de la seguridad y salud laboral.**

### **III.4.1. Fortalecer los procesos de certificación laboral y determinación de la incapacidad.**

- Generar un proceso de capacitación permanente de los profesionales médicos vinculados a la determinación de la incapacidad.
- Generar la concientización e involucramiento de los profesionales vinculados a los efectores de salud en relación con las consecuencias del acto médico que constituye la certificación.
- Mejorar el tiempo de trámite entre la solicitud de una prestación por invalidez y la efectiva resolución de la misma
- Racionalizar la utilización de los servicios y el pedido de informes y estudios de forma de mejorar las condiciones de oportunidad y conveniencia en el otorgamiento de una prestación.
- Revisar el BAREMO y proponer su actualización.
- Consolidar la creación y uso de la tabla de Tiempo Esperado de Recuperación (TER).
- Consolidar el Sistema Nacional de Certificación Laboral promoviendo la inclusión de todos los trabajadores, empresas y organismos públicos y privados
- Mantener fluido relacionamiento con los decisores de incapacidad de otros organismos.

### **III.4.2. Fortalecer el área de salud y seguridad laboral, con foco en la reinserción laboral.**

- Promover la investigación epidemiológica a efectos de generar información que permita identificar la relación entre las actividades laborales y las patologías prevalentes en la población trabajadora amparada en la seguridad social.
- Realizar programas informativos dirigidos a empresas y trabajadores a fin de dar a conocer sus derechos y obligaciones en materia de prevención.
- Generar acciones específicas dirigidas al personal del BPS.

## **IV. Mejorar la gestión tributaria promoviendo la inclusión y formalización.**

### **IV.1. Mejorar la gestión facilitando la inscripción, el pago de las obligaciones y el recupero de las deudas.**

- Implantar mecanismos que simplifiquen los procesos de registración en coordinación con otros Organismos.

- Potenciar los instrumentos que facilitan la declaración, pago y control de obligaciones en tiempo y forma.
- Promover iniciativas de calidad de la información histórica de la empresa y sus trabajadores garantizando sus derechos y prestaciones.
- Implantar procesos que agilicen la detección y recupero de obligaciones.

#### **IV.2. Potenciar mecanismos que desestimen la evasión, subdeclaración y el incumplimiento.**

- Fomentar el control por parte de contribuyentes y trabajadores de la información registrada y que afecta sus derechos y obligaciones.
- Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión fiscalizadora.
- Incrementar la percepción de riesgo con una adecuada cobertura.

#### **IV.3. Fortalecer la gestión del cobro**

- Potenciar metodologías de control y gestión de cartera de morosos
- Énfasis en los procesos de cobro en vía administrativa
- Generar herramientas de soporte que faciliten la gestión y brinden información cuantitativa y cualitativa sobre los resultados.

### **V. Fortalecer la gestión interna con el propósito de incrementar su eficiencia y eficacia.**

#### **V.1. Desarrollar la gestión bajo un enfoque de procesos con el fin de mejorar el control interno así como su eficiencia y eficacia.**

- Desarrollar el mapa de procesos de la organización
- Desarrollar herramientas que brinden apoyo a la gestión por procesos
- Desarrollar el mapa de riesgos asociados a los procesos definidos
- Definir los sistemas de control y de información de los mismos, así como su mantenimiento y gestión del cambio.

#### **V.2. Fortalecer la cultura de planificación y control de gestión en los distintos niveles organizacionales.**

- Implantar el Sistema de Información Gerencial Integral para facilitar la capacidad de análisis, el diseño de estrategias y la toma de decisiones en todos los niveles gerenciales.
- Profundizar el modelo de gestión orientado a resultados considerando la fijación de objetivos y metas a nivel de toda la organización, de forma que se integre la planificación operativa con la estratégica.

### **V.3. Asegurar que la estructura organizativa sea un facilitador de la gestión.**

- Revisión continua de la estructura para mantenerla alineada y en correspondencia permanente con los procesos, apoyando la adecuada desconcentración de la toma de decisiones.

### **V.4. Mantener y evolucionar al nivel de tecnología adquirido para brindar servicio a los usuarios internos y externos con criterios de eficiencia, eficacia y sostenibilidad financiera.**

- Profundizar la interoperabilidad de los sistemas internos y con los sistemas externos.
- Continuar la transferencia de los Registros Corporativos para su administración por el BPS.

### **V.5. Promover el desarrollo y bienestar de los funcionarios.**

#### **V.5.1. Mejorar el clima organizacional y la calidad de vida de los trabajadores con una perspectiva de crecimiento individual y colectivo.**

- Realizar la descripción detallada de los puestos de trabajo requeridos con sus exigencias de perfil y competencias.
- Desarrollar las competencias de los funcionarios, focalizando la capacitación para la tarea que se desarrolla y fortalecer la formación en seguridad social como parte de la competencia.
- Desarrollar capacitación especializada, incluyendo negociación, género, salud laboral, etc.
- Potenciar las líneas desarrolladas en el Plan de Salud y Seguridad Laboral.
- Profundizar la aplicación del sistema de evaluación de desempeño para que contribuya al desarrollo estratégico de la gestión.
- Contar con un texto ordenado y unificado de las normas referidas gestión humana.
- Reestructurar el proceso de llamados a concursos, así como contar con un reglamento de ascensos.

#### **V.5.2. Desarrollar procesos de gestión del conocimiento, que brinden apoyo a los funcionarios para el desempeño de sus funciones.**

- Desarrollar e implantar la gestión del conocimiento en la organización.
- Diseñar política de reemplazos.

### **V.5.3. Mejorar los procesos de comunicación interna y reforzar la coordinación y colaboración.**

- Establecer políticas de comunicación interna.
- Fortalecer la cultura colaborativa y la modalidad de trabajo en equipo.
- Generar los espacios que permitan la recepción de las sugerencias de los integrantes de la organización favoreciendo su desarrollo.

## **VI. Potenciar la interacción del B.P.S. con entidades del entorno nacional e internacional y con la ciudadanía en general.**

### **VI.1. Crear la cultura de la seguridad social.**

- Consolidar el avance de los programas educativos ya implementados.
- Promover e incentivar políticas de comunicación y difusión.

### **VI.2. Promover acuerdos con otros organismos y organizaciones sociales.**

- Promover acuerdos interinstitucionales con organizaciones públicas y privadas con el fin de brindar más y mejores beneficios a afiliados y contribuyentes y mejorar el ejercicio y contralor de derechos y obligaciones.
- Ampliar y fortalecer las relaciones con organismos de seguridad social de otros países y organismos internacionales.

### **VI.3. Fomentar la articulación participativa con organizaciones sin fines de lucro de o para personas con discapacidad**

- Fortalecer y desarrollar los apoyos técnicos que se brindan a las Asociaciones civiles sin fines de lucro vinculadas a la discapacidad, en particular referidos al asesoramiento en su organización y administración.
- Mantener canales de comunicación permanente con el movimiento asociativo vinculado a la discapacidad, y en particular con las organizaciones que brindan servicios en los diversos programas de apoyo a la discapacidad del BPS

### **VI.4. Promover el diálogo social y la participación de la sociedad civil.**

- Fortalecer mecanismos de diálogo con la sociedad civil e incorporar esta dimensión al accionar de la institución en general.
- Promover el fortalecimiento de las representaciones sociales en el Directorio del organismo.

