

# PLAN ESTRATÉGICO

2020 - 2024



Ministerio  
**de Economía  
y Finanzas**

**DGI**

DIRECCIÓN  
GENERAL  
IMPOSITIVA





# Contenido

MENSAJE DE LA DIRECCIÓN .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
MARCO NORMATIVO .....	4
Creación y Evolución .....	4
Cometidos .....	5
NUESTRA MISIÓN .....	6
NUESTRA VISIÓN .....	6
NUESTROS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	6
CONTEXTO GENERAL.....	7
NUESTRAS CINCO LÍNEAS ESTRATÉGICAS .....	10
LINEAMIENTOS GENERALES.....	11
CONSIDERACIONES FINALES .....	32

## MENSAJE DE LA DIRECCIÓN

Este año 2020 conmemoramos el sexagésimo aniversario de la Dirección General Impositiva. Con orgullo podemos afirmar que han sido 60 años de profunda transformación de la organización y profesionalización de los funcionarios, que hoy nos posicionan como una Administración Tributaria referente en el ámbito fiscal regional e internacional.

Nuestra gestión para estos cinco años se formulará sobre la base de los lineamientos del Plan Estratégico 2020-2024 que estamos presentando. El mismo contiene cinco ejes centrales que plantean en primer lugar focalizarnos en el contribuyente, simplificando y facilitando el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, en segundo término impulsar servicios de calidad optimizando los recursos disponibles, la eficiencia en las operaciones y una infraestructura moderna son elementos esenciales para poder brindar un servicio de excelencia; en tercer lugar potenciar la gestión de riesgos de cumplimiento para prevenir el fraude fiscal; el cuarto eje será fomentar la gestión humana como una instancia de creación de valor y por último como sustento de las anteriores adoptaremos una cultura de la gestión y explotación de la información para optimizar la toma de decisiones.

Este Plan Estratégico se configura como un documento abierto, que puede ser objeto de modificación en función de nuevas necesidades y prioridades que puedan surgir por avances tecnológicos, nuevos modelos de negocio o mejores prácticas que representen nuevos retos y oportunidades para nuestra Administración Tributaria. Su implementación se llevará a cabo a través de otras herramientas modernas de planificación que utilizamos en la organización.

Para finalizar, nos gustaría resaltar que el presente Plan refleja el compromiso y esfuerzo diario de la administración y de sus funcionarios. Juntos promoveremos una gestión innovadora y eficiente que ofrezca servicios de calidad atendiendo las necesidades del contribuyente, con el fin de asegurar el cumplimiento tributario de las obligaciones fiscales para beneficio de todos los ciudadanos: éste será nuestro aporte a los grandes objetivos del país.

Noviembre 2020

# INTRODUCCIÓN

En este documento se presenta el Plan Estratégico de Gestión 2020-2024 de la Dirección General Impositiva (PEG DGI 2020-2024). Este plan es el resultado de muchos años de experiencia en materia de Planificación Estratégica dentro de DGI y fue desarrollado en el marco de un proceso inclusivo en el que participaron distintas áreas del Organismo. Hemos diseñado este plan de forma tal que permita a todos los funcionarios visualizar su contribución al cumplimiento de la misión de la DGI y para establecer los principales objetivos que nos guiarán durante los próximos cinco años.

## MARCO NORMATIVO

### Creación y Evolución

Los antecedentes de la administración tributaria se remontan al siglo XIX, cuando en 1826 en los orígenes de la patria se constituye la Receptoría General que recaudaría todos los impuestos directos e indirectos. La primera oficina recaudadora dedicada exclusivamente al cobro de impuestos domésticos se establece en 1887 bajo el nombre de Dirección General de Impuestos Directos.

Sin embargo, es en 1960 que se crea la Dirección General Impositiva —Ley N° 12.803 de 30.11.1960, artículo 37—, como la fusión de las Direcciones Generales de Impuestos Directos, la de Impuestos Internos y la Oficina de Recaudación a las Ganancias Elevadas, todas ellas dependientes del Ministerio de Hacienda, con competencia para la percepción de los tributos en función de la naturaleza de los impuestos. Posteriormente, se le incorpora la Inspección General de Impuestos —Ley N° 13.320 de 28.12.1964, artículo 30 —.

Si bien en 1975 se produce una transformación de la estructura de la DGI —Decreto-Ley N° 14.416 de 28.08.1975, artículo 192— con una reorganización de la Administración Tributaria sobre la base de un criterio funcional y no por impuestos como era tradicional; treinta años después acontece un nuevo hito relevante para la institución: la Reforma de la DGI. El Decreto N° 166/005 de 30.05.2005 establece un Régimen de desempeño de los funcionarios de la DGI de Incompatibilidad de carácter general y dedicación exclusiva, al tiempo que crea a la Auditoría Interna dependiendo de la Dirección General.

Sucesivas modificaciones de la estructura organizativa, nos llevan a la actual estructura regulada por el Decreto N° 265/016 de 29.08.2016. Inserta en la Administración Central dependiendo del Ministerio de Economía y Finanzas, desde entonces la DGI está compuesta por nueve Divisiones: Planificación, Estudios y Coordinación; Atención y Asistencia; Recaudación y Controles Extensivos; Fiscalización; Grandes Contribuyentes; Informática; Interior; Técnico Fiscal y Administración y Gestión Humana. De la Dirección General dependen también la Secretaría General, la Asesoría Tributaria, la Auditoría Interna y la Unidad de Comunicación.

## Cometidos

De acuerdo al Decreto N° 265/016 de 29.08.2016, los cometidos de la DGI son:

- Dirigir, planear, coordinar, supervisar, controlar, evaluar y ejecutar en todos sus aspectos, las actividades relacionadas con el cumplimiento de las normas que establezcan y regulen los impuestos que son de su competencia.
- Dirigir, planear, coordinar, supervisar, controlar, evaluar y ejecutar las actividades relacionadas con la gestión de las tecnologías de la información, participando en la planificación, definición de políticas y normas de utilización de la información y en el desarrollo de sistemas, brindando soluciones e iniciativas de gobierno electrónico a la ciudadanía, los contribuyentes y usuarios de la entidad.
- Dirigir, planear, coordinar, supervisar, controlar, evaluar y ejecutar las actividades de la administración de personal y su capacitación, de los servicios administrativos, de los recursos financieros y de los bienes patrimoniales de la entidad. Efectuar los servicios de imprenta y notificaciones.
- Programar y realizar los actos necesarios para que el régimen tributario se cumpla en forma correcta, oportuna y eficaz e imponer las sanciones que correspondan. Prevenir, investigar y reprimir la defraudación fiscal.
- Liquidar y recaudar los impuestos y demás gravámenes que estén a su cargo, facilitando a los contribuyentes y responsables el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Promover las modificaciones necesarias para el perfeccionamiento de la legislación, participando en los proyectos de ley, decretos o acuerdos internacionales que contemplen aspectos tributarios.



## NUESTRA MISIÓN

La Dirección General Impositiva tiene por misión obtener la recaudación de los recursos del Estado provenientes del sistema tributario interno mediante la efectiva aplicación de las normas que lo sustentan, promoviendo el cumplimiento voluntario de los obligados, en un marco de respeto a sus derechos, actuando con integridad, eficiencia y profesionalismo con el fin de brindar un buen servicio a la sociedad.

## NUESTRA VISIÓN

Queremos ser reconocidos como una Administración Tributaria innovadora que, con altos niveles de desempeño, calidad de sus servicios y transparencia de su gestión, obtiene los recursos que contribuyen al desarrollo del país. Nuestra organización impulsada por el talento humano y tecnología de avanzada brindará servicios minimizando el costo.

## NUESTROS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos de la DGI serán una guía para la toma de decisiones, el desarrollo de programas y planes, para el uso de los recursos y la gestión de operaciones de forma que permitan atender las necesidades y expectativas de los contribuyentes y demás integrantes de la sociedad.

Nuestro Plan Estratégico se alinea con las metas y objetivos establecidos en la Ley N° 19.924 de Presupuesto Nacional 2020-2024, presentado ante la Asamblea General el 31/08/2020 y en la Ley N° 19.889 de Urgente Consideración así como de las iniciativas de Gobierno Electrónico incluidas en la Agenda Uruguay Digital 2020 de AGESIC.

A partir de estos lineamientos se definirán las acciones tendientes a obtener recaudación esperada de la DGI en el quinquenio y cumplir efectivamente su misión.

Nuestro plan estratégico se enfoca a:

- mejorar la experiencia de los contribuyentes, atender sus necesidades y alcanzar sus expectativas,
- modernizar nuestras operaciones aumentando su eficiencia y eficacia,
- prevenir y combatir el fraude fiscal,
- contar con personal altamente calificado y
- explotar en todo su potencial la tecnología y la información de que disponemos.

La materialización de los objetivos estratégicos de este plan se realizará a través de las iniciativas que se priorizarán en los distintos planes anuales de la DGI que comprenden, entre otros, el Compromiso de Gestión, el Plan Operativo Anual, el Plan de Control Tributario, el Plan de Capacitación y el Plan de Contrataciones.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS



## CONTEXTO GENERAL

Desde el punto de vista económico, el escenario en el cual se elabora este plan está pautado por una profunda recesión global causada por la COVID-19. Las medidas que han debido implementarse para afrontar la pandemia, determinaron el incremento del gasto público y la pérdida de recaudación, agravando el contexto de partida que ya estaba marcado por el estancamiento del PIB y el sostenido incremento del déficit fiscal.

No obstante, de acuerdo con las proyecciones fiscales de la Ley N° 19.924 de Presupuesto, este shock tendrá carácter transitorio y luego de una contracción del PIB estimada en 3,5% para el año 2020, comenzará la recuperación de la actividad económica, estimándose un crecimiento de 4,3% para el 2021. Sin considerar el impacto del inicio de las operaciones de la nueva planta de celulosa, se espera que entre el 2022 y el 2024 la economía crezca a un promedio del 3% anual, impulsada principalmente por el crecimiento de las exportaciones y de la inversión privada.<sup>1</sup>

Respecto a los ingresos del Gobierno Central-BPS<sup>2</sup> se prevé que hacia 2024 se ubiquen en 28,1% del PIB, significando una disminución de 0,4% del PIB de los ingresos de DGI y BPS respecto al 2019, en la medida en que se pretende que una parte del dinamismo económico no redunde en mayores ingresos fiscales. En tanto, como consecuencia de la aplicación del Decreto N°90/020<sup>3</sup> así como del nuevo diseño presupuestal que abandona la lógica incremental, se proyecta que los egresos primarios del Gobierno Central-BPS se ubiquen en 28,1% del PIB, lo que representa una caída del 2,4% del PIB respecto a 2019. De esta forma se culminaría el período quinquenal con un resultado primario del 0,1% y un resultado global del sector público consolidado de -2.5%.

En particular para los ingresos recaudados por DGI, se proyecta que durante el quinquenio reduzcan su participación relativa con relación al PIB y la incrementen dentro de los ingresos del Gobierno Central y en el agregado Gobierno Central-BPS.

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos Gobierno Central más BPS % PIB <sup>4</sup>	30,00	29,30	28,80	28,30	28,30	28,10
Ingresos Gobierno Central en % PIB <sup>5</sup>	21,20	21,20	21,10	21,10	20,90	20,70
Ingresos DGI en % PIB <sup>6</sup>	17,20	17,80	17,80	17,80	17,60	17,50
Relación ingresos DGI / Ingresos Gobierno Central más BPS	59,00%	60,07%	61,81%	62,24%	62,19%	62,28%
Relación ingresos DGI / Ingresos Gobierno Central	82,99%	83,02%	84,36%	84,21%	84,21%	84,54%

En tanto, desde el punto de vista jurídico tributario, durante este período quinquenal requerirá especial atención y acción por parte de la DGI la implantación de las disposiciones normativas adoptadas con el objetivo de mejorar la competitividad e incrementar la tasa de inversión. Entre estas medidas se destacan las mejoras tributarias para el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, los cambios en la Ley de vivienda de interés social para el desarrollo de la construcción, los cambios en la residencia fiscal y los incentivos tributarios que se otorguen para dinamizar la actividad económica.

<sup>1</sup> La contracción del PIB del año 2020 fue del 5.9%, estimándose actualmente un crecimiento del 3.5% para el año 2021.

<sup>2</sup> Excluye Fondo de Seguridad Social

<sup>3</sup> Fijación del límite máximo de ejecución presupuestal de los incisos que se determinan del presupuesto nacional Ejercicio 2020

<sup>4</sup> Fuente: Cuadro Resultado Fiscal del Sector Público pag. 55 Mensaje y Exposición de motivos del proyecto de Ley de Presupuesto

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Calculado a partir de cuadro Resultado Fiscal del Sector Público pag. 55 Mensaje y Exposición de motivos del proyecto de Ley de Presupuesto.

<sup>8</sup> Ibid

Desde el punto de vista tecnológico, el contexto está pautado por el cambio en los modelos de negocio con la incorporación de tecnologías de inteligencia artificial, automatización y big data, entre otras. La adopción de estas herramientas incide e incidirá fuertemente en la forma de organización del trabajo, requiriendo nuevos conocimientos y capacidades y prescindiendo de otros tantos, determinando que algunos trabajos desaparezcan y otros se creen. Esta realidad afecta a todas las organizaciones y la DGI no es ajena a ella.

Estas tecnologías ofrecen también la oportunidad de prestar mejores servicios públicos, generar ahorros, mejorar los procesos administrativos, reducir la burocracia y mejorar la gestión. En este sentido el Plan de Gobierno Digital Uruguay 2020 tiene como objetivo crear valor público a través de servicios que satisfagan las necesidades, expectativas y preferencias de los ciudadanos de una manera abierta, colaborativa, inteligente, eficiente, integrada y confiable. La Agenda Uruguay Digital 2020 integra las diferentes iniciativas prioritarias para avanzar en la transformación digital del país de forma inclusiva y sustentable, con el uso inteligente de las tecnologías procurando ampliar la innovación en los procesos transformadores y profundizar el acceso y uso de las TIC.

La DGI ha tenido y tendrá una participación relevante en esa agenda. En este quinquenio estará orientada por los objetivos de impulsar la transformación digital de las micro, pequeñas y medianas empresas, profundizar el desarrollo de infraestructuras, plataformas, arquitecturas y sistemas para avanzar hacia un Estado que actúe como una unidad, intensificar el aprovechamiento de los datos para la toma de decisiones, impulsar una manera distinta de entablar la relación entre los ciudadanos y el Estado, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas, la participación de la ciudadanía y el desarrollo de mejores servicios, generando canales de contacto directo con las personas y mejorando la calidad de atención en los servicios que se brindan y la construcción de entornos seguros y formas de interacción basadas en la confianza.

Además de la cooperación interna que debe existir entre los diferentes organismos públicos del país, la cooperación internacional entre los Estados y en particular entre sus Administraciones Tributarias adquiere cada vez más relevancia para el cumplimiento de la misión de la DGI. Muchas de las causas de la evasión tributaria están directamente vinculadas a la globalización de las actividades económicas y a las nuevas formas de hacer negocios de la economía digital. La respuesta para luchar contra ese tipo de fraude es necesariamente la cooperación internacional.

Actualmente se están desarrollando varios foros y organismos que nuclean a las Administraciones Tributarias de diversas jurisdicciones y que actúan como mecanismos de intercambio de información especializada. Esos ámbitos constituyen un medio rápido y eficiente para el intercambio de información y de mejores prácticas, un mecanismo para lograr consenso sobre aspectos de importancia estratégica para las Administraciones Tributarias a nivel global, la oportunidad de trabajar en áreas de interés mutuo, explotar sinergias y no duplicar esfuerzos. Para lograr estos beneficios, la DGI debe continuar fortaleciendo los mecanismos de intercambio y desarrollando relaciones sólidas en los foros y organismos de los que participa.



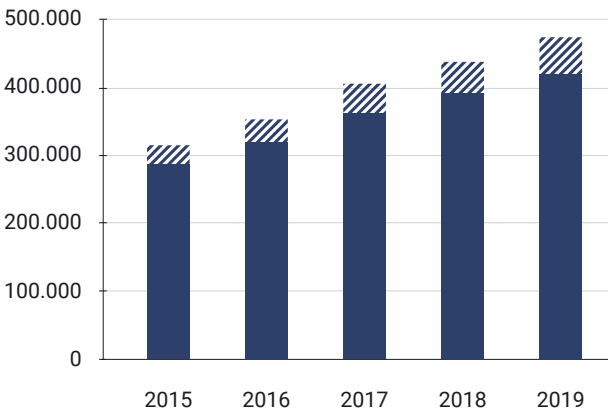
# Indicadores de contexto

## Relación entre la Recaudación de la DGI y diferentes variables relevantes

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019
Recaudación Bruta (en millones de pesos corrientes)	275.062	307.521	351.996	382.856	413.650
Recaudación Bruta / PBI	18,89%	19,35%	20,62%	20,91%	20,93%
Recaudación Neta (en millones de pesos corrientes)	250.419	280.230	316.350	344.139	367.548
Recaudación Neta / PBI	17,20%	17,63%	18,53%	18,79%	18,60%
Recaudación Bruta/Ingresos del Gobierno Central	82,99%	83,18%	76,56%	82,78%	82,50%
Recaudación Neta/Ingresos del Gobierno Central	75,55%	75,79%	71,50%	74,41%	74,20%

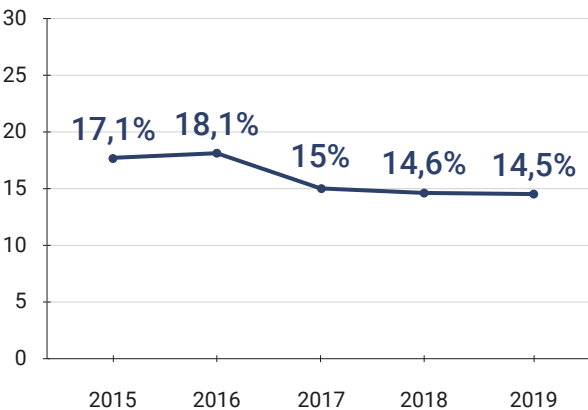
### Recaudación

(En millones de pesos corrientes)



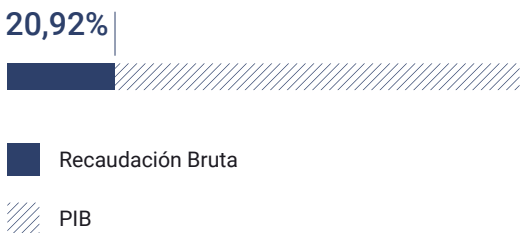
Recaudación Bruta Recaudación Neta

### Evación del IVA



Evación del IVA estimada

### Recaudación en relación al PIB<sup>9</sup> - 2019



### Recaudación en relación a ingresos del Gobierno Central<sup>10</sup> - 2019



9 Considera la relación entre la Recaudación Bruta de la DGI medida a precios constantes (variaciones respecto al año inmediato anterior) en comparación con la evolución del Producto Interno Bruto (PIB, también a precios constantes).

10 Los Ingresos del Gobierno Central se obtienen de los Balances de Ejecución Presupuestal de las Leyes de Rendición de Cuentas de cada año respectivo.

## NUESTRAS CINCO LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1

FOCO EN EL  
CONTRIBUYENTE

### **Simplificar y facilitar el cumplimiento voluntario de forma que todos los contribuyentes puedan cumplir con sus obligaciones fiscales**

Vamos a focalizarnos en simplificarle el cumplimiento a los contribuyentes apoyándolos para que puedan entender y cumplir con las obligaciones asociadas al ciclo de vida fiscal. Seguiremos incorporando y mejorando herramientas, servicios destinados tanto a contribuyentes como a sus asesores, para que puedan interactuar con la DGI utilizando el canal de su preferencia. Trabajaremos de forma proactiva con las Entidades Colaboradoras y con otros Organismos Estatales para buscar soluciones innovadoras que nos permitan enriquecer y ampliar el alcance de nuestros servicios mejorando la experiencia del contribuyente. A estos efectos, priorizaremos e incentivaremos la utilización de canales digitales.

2

SERVICIOS  
DE CALIDAD

### **Impulsar una mayor agilidad, eficiencia, efectividad y seguridad en las operaciones de la DGI**

Buscaremos agilizar nuestros procesos para atender mejor a los contribuyentes optimizando el uso de los recursos disponibles. La eficiencia en las operaciones y una infraestructura moderna son elementos esenciales para poder brindar un servicio de excelencia y fiscalizar el cumplimiento. A su vez, la transparencia y una rendición de cuentas responsable es imprescindible para ser considerada una organización confiable. Disponer de procesos robustos soportados en sistemas de información sólidos y confiables es crítico para proteger la información de los contribuyentes de amenazas externas. Incrementaremos la eficiencia, la efectividad y la seguridad en nuestra operativa, modernizando e integrando tecnología, infraestructura y los sistemas que la soportan.

3

GESTIÓN POR  
RIESGOS

### **Potenciar la gestión de riesgo de cumplimiento para incrementar el nivel de cumplimiento y combatir el fraude fiscal**

Como parte de nuestros esfuerzos para incrementar el nivel de cumplimiento, utilizaremos enfoques innovadores y mejores prácticas para comprender, detectar y resolver posibles incumplimientos. Analizaremos las reacciones y conductas de los contribuyentes frente a las comunicaciones y acciones de la DGI, para evaluar su efectividad. Aplicaremos gestión de riesgos de cumplimiento para mejorar la forma en que diseñamos nuestros procesos para fomentar el cumplimiento voluntario y combatir el fraude fiscal.

4

RECURSOS  
HUMANOS  
COMPROMETIDOS

### **Disponer de personal altamente capacitado, comprometido, con perfiles diversos y adecuados a la función**

Visualizamos la gestión humana como una instancia de creación de valor basada en las competencias de las personas, que brinde el soporte necesario para gestionar la nueva organización del trabajo, con funcionarios competentes y comprometidos con el servicio a la ciudadanía y los valores institucionales. Desarrollaremos políticas de gestión humana con visión de futuro, acorde a los nuevos procesos, considerando el talento y la innovación como pilares fundamentales de la integración digital.

5

GESTIÓN DE LA  
INFORMACIÓN

### **Gestionar la información haciendo un uso avanzado de los datos y la analítica para optimizar la toma de decisiones y mejorar los resultados operativos**

Vamos a profundizar la utilización de información y datos para optimizar la toma de decisiones haciendo un uso más eficaz de los recursos disponibles. Pondremos foco en todo el ciclo de vida de los datos, su gobernanza, su calidad y seguridad, generando conocimiento. La mejora en el análisis y explotación de los datos nos otorgará una visión integral de los contribuyentes que nos permitirá brindarle mejores servicios y generar procesos repetibles para la selección, asignación y seguimiento de casos.

## LINEAMIENTOS GENERALES

1

FOCO EN EL  
CONTRIBUYENTE

### Simplificar y facilitar el cumplimiento voluntario de forma que todos los contribuyentes puedan cumplir con sus obligaciones fiscales

Nuestro objetivo es facilitar a los contribuyentes el entendimiento y cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Vamos a reducir el costo de cumplimiento de los contribuyentes mediante:

- la simplificación de los trámites, incluyendo los procesos de inscripción, declaración, pago, devolución de impuestos y clausura,
- la mejora en la comunicación, información, divulgación de los derechos y obligaciones que tienen los contribuyentes y
- la modernización y expansión de nuestros canales de servicio para cumplir con las expectativas y necesidades de los contribuyentes.

Queremos aumentar el cumplimiento voluntario a través de la comunicación y la información. Ampliar nuestras comunicaciones proactivas a los contribuyentes permitirá facilitar su cumplimiento. Para eso vamos a atender a los contribuyentes con una visión integral de sus obligaciones para entender qué necesitan de parte de la DGI y considerando sus preferencias para atenderlos dónde y cómo lo deseen.

Continuaremos ampliando nuestras opciones de servicios digitales, incluyendo servicios web que puedan ser utilizados desde dispositivos móviles en respuesta a la demanda de los contribuyentes. Esto incluye aumentar la cantidad y disponibilidad de transacciones en modalidad de autoservicio, así como proporcionar a los contribuyentes y a las Entidades Colaboradoras canales seguros y convenientes para su atención y respuesta. Estas mejoras generarán ahorros de costos de cumplimiento tanto para el contribuyente como para la Administración, al reducir la utilización del canal presencial que es intensivo en requerimiento de personal.

Adicionalmente, seguimos comprometidos con mejorar los servicios de asistencia ofrecidos en el canal telefónico, en los centros de atención ciudadana y en otros medios digitales. Capacitaremos a nuestros funcionarios en los nuevos procedimientos, sistemas y disposiciones normativas para garantizar que independientemente del canal utilizado, los contribuyentes accedan a un servicio de calidad cuando lo necesiten.

#### Desafío: Alcanzar las expectativas de los contribuyentes

Cada vez más nuestros contribuyentes esperan un servicio de alta calidad. En su rol de proveedor de servicios públicos, la DGI debe estar en sintonía con las preferencias y necesidades de los contribuyentes debiendo actualizar su enfoque de servicio al cliente con soluciones innovadoras y multicanal.

Además de ofrecer a los contribuyentes más opciones de interacción, la estrategia multicanal de la DGI debe tener el potencial de aumentar los niveles generales de servicio. La ampliación de los servicios digitales permitirá reducir la cantidad de interacciones simples o informativas por vía telefónica o presencial. Esto nos permitirá disponer de recursos adicionales para atender a los contribuyentes que tengan necesidades de servicio más complejas así como reducir los costos de cumplimiento, tanto para la Administración como para los contribuyentes.

Los siguientes lineamientos estratégicos nos guiarán al logro del objetivo:

#### Simplificación de los trámites que comprenden el ciclo de vida de los contribuyentes.

- Extender el uso del lenguaje natural y sencillo a toda la información y a las comunicaciones puestas a disposición del contribuyente.
- Proveer a los funcionarios, contribuyentes y demás interesados de toda la información necesaria para permitir una resolución oportuna de sus trámites y consultas.

- Promover cambios normativos que permitan la simplificación de los trámites que deben realizar los contribuyentes.

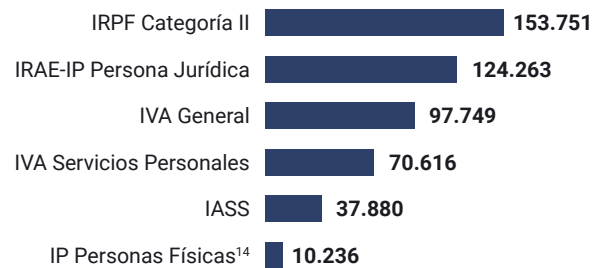
### **Asistir y ayudar a los contribuyentes a comprender sus derechos y obligaciones a través de una comunicación proactiva y personalizada.**

- Desarrollar y medir el efecto de las comunicaciones proactivas sobre el comportamiento de los contribuyentes y asesores implementando comunicaciones efectivas en consecuencia.
- Utilizar técnicas de tratamiento para adaptar la comunicación a las necesidades y preferencias de los contribuyentes.
- Generar mecanismos de intercambio oportunos sobre iniciativas, productos y políticas a desarrollar por la DGI con las Entidades Colaboradoras, otros Organismos y demás interesados.

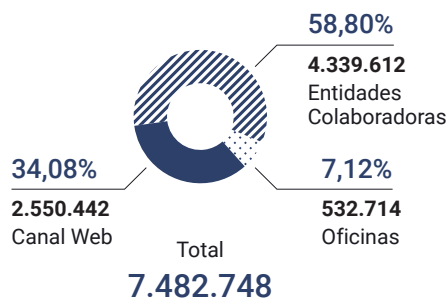
### **Ampliar los servicios digitales para que los contribuyentes, sus asesores y las Entidades Colaboradoras interactúen eficientemente con la DGI, manteniendo y mejorando las opciones de servicios tradicionales.**

- Implementar un sistema de atención omnicanal que habilite a los contribuyentes a realizar trámites por el canal de su preferencia y permita a la DGI realizar el seguimiento de todas las interacciones mantenidas, independientemente del canal utilizado.
- Desarrollar nuevas herramientas y canales digitales ampliando las funcionalidades y la capacidad de los existentes.
- Continuar mejorando los canales tradicionales (telefonía, correo electrónico, servicios de asistencia presencial) a efectos de reducir los tiempos de espera en que incurren los contribuyentes adecuando los servicios a sus necesidades aumentando su eficiencia.
- Realizar investigaciones de comportamiento para identificar las preferencias de los contribuyentes para los servicios actuales y futuros.
- Estandarizar y homogeneizar la atención presencial de los contribuyentes en todas las oficinas prestando especial cuidado en el apoyo a los de menor dimensión económica.
- Desarrollar e incorporar nuevas herramientas de autoservicio, incluyendo servicios en línea mejorados para contribuyentes, sus asesores y las Entidades Colaboradoras, poniendo especial foco en su usabilidad, por ejemplo declaraciones precargadas.

## Indicadores

Cantidad de contribuyentes  
activos por grupoCantidad de contribuyentes activos  
obligados<sup>13</sup> por impuesto

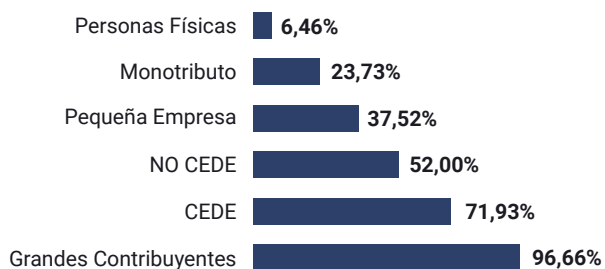
## Trámites por canal de atención



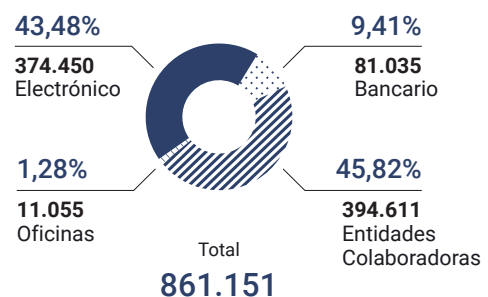
## Utilización de Servicios Web



## Bandeja de comunicaciones

Proporción de comunicaciones leídas  
por el destinatario

## Utilización del canal telefónico

Devoluciones<sup>15</sup> por canal

<sup>11</sup> Se consideran aquellas empresas que en los últimos 3 años hayan solicitado constancias de documentación, realizado pagos, presentado alguna declaración o sido objeto de retenciones.

<sup>12</sup> Se consideran contribuyentes a todos los que perciben rentas comprendidas en los impuestos referidos.

<sup>13</sup> Se consideran contribuyentes activos obligados aquellos que deben presentar declaración en el período de acuerdo a las metodologías definidas para el cálculo de las brechas de declaración.

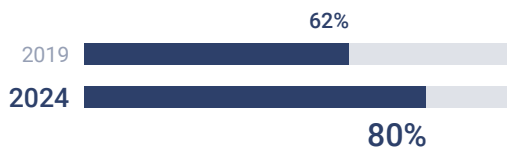
<sup>14</sup> Considera contribuyentes que presentaron la Declaración 2104 en el año 2019

<sup>15</sup> Comprende certificados de crédito emitidos y devoluciones en efectivo pagadas en el año 2019

<sup>16</sup> Comprende SMS y mensajes enviados por Bandeja de Comunicaciones

## Metas 2024

Cobertura de utilización de servicios en línea  
(trámites exceptuando pagos y devoluciones)



Cantidad de  
comunicaciones  
preventivas y proactivas  
enviadas a contribuyentes  
Personas Físicas

2019

144.453

2024

800.000

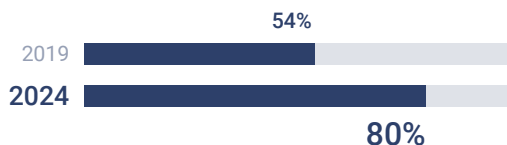
Proporción de llamadas perdidas respondidas  
con Call Back

2019  
0%

2024

50%

Proporción de comunicaciones efectivas realizadas  
a contribuyentes Empresas (comunicaciones  
leídas/comunicaciones enviadas)



Incremento de utilización  
de servicios en línea  
(visitas al sitio de  
Servicios en Línea)



2024

30%

Proporción de Expedientes iniciados Web  
sobre Expedientes iniciados para las  
categorías disponibles en canal Web



2024

70%

## 2

SERVICIOS  
DE CALIDAD

## Impulsar una mayor agilidad, eficiencia, efectividad y seguridad en las operaciones de la DGI

Estamos comprometidos con simplificar nuestros procesos para atender mejor a los contribuyentes, optimizando el uso de los recursos disponibles buscando soluciones innovadoras, que nos permitan enfrentar los desafíos mejorando nuestra capacidad de atención a los contribuyentes y operar de forma eficiente.

En tal sentido, potenciaremos la planificación integrando las metodologías de elaboración de casos de negocios, gestión de portafolios y gestión de beneficios para la selección de los programas, proyectos y actividades anuales, lo que nos permitirá impulsar aquellas soluciones que brinden mayor valor a la sociedad, a los contribuyentes y a la Organización.

Debemos considerar además que los riesgos son inherentes a las operaciones de cualquier organización por lo que la DGI debe tratar de identificarlos y gestionarlos activamente, enfocándose especialmente en aquellos que afectan la consecución de su misión y su visión, así como la información de los contribuyentes que administra. Como Organismo grande y complejo, la DGI debe convivir con los riesgos y realizar un análisis exhaustivo para determinar su nivel aceptable. En este contexto, se debe prevenir y mitigar la exposición al riesgo, particularmente en áreas que podrían afectar la capacidad de gestión.

En un contexto de cambio permanente, la innovación se ha transformado en una herramienta para afrontarlo. Por ello tenemos como meta promover aquellas iniciativas, metodologías y proyectos innovadores que propicien la mejora continua. Es imprescindible tener presente que la innovación no es sólo tecnológica, por lo que debemos considerar iniciativas que apunten a la resolución de las brechas y riesgos de cumplimiento, modelos de atención y el rediseño de los procesos.

Dedicaremos nuestro mayor esfuerzo a mejorar la calidad de nuestros procesos y gestionar los costos mediante una reingeniería, lo que permitirá la eliminación de redundancias, reducción de ineficiencias y de requerimientos innecesarios, buscando resolver en forma rápida y directa los requerimientos de los contribuyentes optimizando el uso de nuestros recursos.

Invertir en una infraestructura de TIC moderna y segura es fundamental para lograr nuestros objetivos estratégicos, incorporar cambios normativos en nuestra operativa y cumplir con nuestra misión. La disponibilidad creciente de información digital permitirá simplificar nuestros procesos internos incentivando la integración de los servicios en toda la organización. Una mayor informatización y sistemas más modernos nos permitirán brindar mejoras hacia los contribuyentes, la ciudadanía y demás interesados brindando servicios más ágiles y eficientes.

La colaboración con otros actores nacionales e internacionales, así como el seguimiento de las mejores prácticas promovidas por Organismos Internacionales nos permitirá encontrar y adoptar soluciones innovadoras para enfrentar desafíos comunes mejorando nuestra capacidad de servir a los contribuyentes y operar de forma eficiente. La retroalimentación recibida de estos actores nos brindará una perspectiva importante sobre cómo nuestras soluciones y servicios están funcionando y como se podrían mejorar.

### Desafío: La economía digital

En los últimos años se ha observado la aparición de nuevos modelos de negocio digitales, que han logrado una explosiva penetración en el país. Dentro de este grupo podemos encontrar diferentes plataformas digitales vinculadas al transporte, al alojamiento, reproducción de películas, series, música y videos vía streaming y el comercio digital, entre otros.

Para hacer frente a los retos de la economía digital y otros modelos de negocio disruptivos que puedan surgir, la DGI deberá tomar un rol activo en la modernización de todas sus herramientas, ya sean de uso interno o las que están destinadas para el uso de los contribuyentes. Como Organización será necesario entender, adaptarse y generar procesos para responder a este nuevo entorno digital. Para esto será necesario gestionar grandes volúmenes de la información, mejorando su calidad, para promover el cumplimiento de las obligaciones tributarias a través de procesos automatizados y canales electrónicos, integrando a su vez los servicios tecnológicos con otras instituciones.

Los siguientes lineamientos estratégicos nos guiarán al logro del objetivo:

### **Mejorar la Planificación y promover la Innovación.**

- Alinear los diferentes Planes Anuales del Organismo a las líneas estratégicas generales, dado que es por medio de estos que finalmente se ejecutan las acciones requeridas para lograr las transformaciones fundamentales.
- Adoptar las metodologías de elaboración de casos de negocios, gestión de beneficios y gestión de portafolios, lo que permitirá ponderar de forma objetiva el valor de los proyectos e iniciativas privilegiando la innovación y el uso eficiente de los recursos de la Organización, así como su posterior control de resultados.
- Adoptar metodologías de gestión de proyectos, incluyendo enfoques ágiles o adaptativos, para ser más eficientes en la obtención de los entregables requeridos para producir los beneficios esperados de los emprendimientos.
- Evaluar ajustes en la estructura organizativa de la DGI a efectos de lograr una alineación funcional adecuada a los procesos de atención, gestión y control.
- Gestionar de forma eficiente la aplicación de los recursos presupuestales para disponer oportunamente de los servicios e inversiones que permitan la operación habitual y el desarrollo de los principales proyectos.
- Realizar el seguimiento de la ejecución de los proyectos y procesos implantados en años anteriores, monitoreando sus beneficios y evaluando posibles iniciativas de mejora.
- Asociar y alinear las Metas Grupales a los distintos planes y proyectos que habilitan la materialización de los objetivos estratégicos.

### **Fortalecer el proceso de gestión de riesgos corporativos.**

- Integrar la metodología de identificación y evaluación de riesgos a más procesos de negocio.
- Promover la capacitación en gestión de riesgos corporativos.
- Ampliar de forma paulatina el Plan de Continuidad del Negocio extendiéndolo a otros procesos críticos ejecutados por la DGI.
- Identificar las deficiencias en los controles internos y abordar los riesgos asociados con ellas tomando las medidas necesarias para su mitigación. Realizar un seguimiento permanente de los incidentes detectados hasta tanto pueda implementarse una solución definitiva.

### **Simplificar las políticas y procedimientos para mejorar la eficiencia operativa y la coordinación entre las diferentes áreas de la Organización.**

- Realizar una actualización del Mapa de Procesos de la Organización a la realidad actual de la DGI, alineando las funciones operativas a los objetivos estratégicos como forma de habilitar el logro de resultados.
- Revisar y monitorear los resultados de los procesos de negocio eliminando redundancias y trámites innecesarios como forma de reducir costos, mejorar la eficiencia y el rendimiento de la inversión realizada.
- Estandarizar los procesos y procedimiento internos, comunicarlos y verificar su efectiva aplicación.
- Promover cambios en las normas que permitan optimizar y simplificar los procesos internos de la Organización.
- Fomentar la retroalimentación y el intercambio de ideas entre los funcionarios sobre posibles mejoras e innovación en los procesos de la DGI.



### **Modernizar e integrar tecnologías y sistemas para permitir una operación segura, flexible y precisa en todos los servicios.**

- Invertir en la mejora e integración de los sistemas de misión crítica, eliminando los silos existentes.
- Mantener actualizado el hardware y software que da soporte a las operaciones.
- Generalizar el uso de los sistemas disponibles utilizando al máximo su potencialidad.
- Invertir en tecnologías innovadoras que permitan disponibilizar servicios seguros, ágiles y eficientes, incluyendo soluciones de robotización de procesos (Chatbots, RPA) complementadas por Inteligencia Artificial (Machine Learning).

### **Colaborar con otros actores de la sociedad buscando la facilitación para el uso de los servicios y la comunicación a los contribuyentes.**

- Trabajar con otros actores para comunicar los cambios en los servicios y promover la adopción de soluciones eficientes.
- Incorporar sugerencias y la visión de estos interesados externos que apunten a mejorar y/o disponibilizar servicios, canales de atención y comunicación.
- Mejorar el monitoreo del ecosistema fiscal para combatir el comportamiento abusivo.

### **Buscar asociaciones con otros Organismos Estatales y el sector privado para abordar desafíos comunes, generar ahorros de costos y compartir mejores prácticas.**

- Ampliar el uso de las soluciones disponibles de Gobierno Digital e integrar nuevos servicios.
- Colaborar con otras entidades gubernamentales para identificar eficiencias en torno al intercambio de datos e información y complementación de servicios.
- Evaluar mejores prácticas y estándares aplicados en casos de éxito para integrarlos a las operaciones de la DGI particularmente entorno al servicio al cliente, análisis de información y ciberseguridad.

### **Fomentar y ampliar la cooperación internacional con otras Administraciones Tributarias y Organismos para abordar temas comunes en el cumplimiento tributario global.**

- Responder a los cambios en el entorno tributario global para mejorar el nivel de cumplimiento de los estándares de transparencia fiscal internacional.
- Coordinar con otras Administraciones Tributarias y con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la medición y mejora de la efectividad de los datos compartidos entre las jurisdicciones.
- Asegurar el cumplimiento tributario de los contribuyentes que deben proporcionar la información para el intercambio internacional apoyándolos para la resolución de inconsistencias.
- Promover la participación de la DGI en los marcos internacionales de cooperación (CIAT, OCDE, FMI, BID, BRITACOM, etc.), buscando adoptar y compartir las mejores prácticas.

## Indicadores



## Presupuesto en TIC

Presupuesto ejecutado en TIC en relación al presupuesto ejecutado exceptuando remuneraciones<sup>17</sup>

27,12%

## Nivel de Actualización de Equipos

Antigüedad menor o igual a 5



100%

Servidores centrales

Servidores de almacenamiento central

Servidores de almacenamiento departamentales

39,93%



Computadoras personales de escritorio

36,23%



Notebooks

## Pagos y devoluciones por canal

% de trámites

16,96%

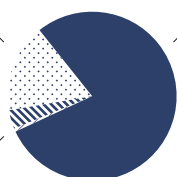
Bancario

3,58%

Electrónico

0,64%

Oficinas



78,81%

Entidades Colaborativas

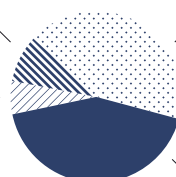
% de monto

8,91%

Electrónico

6,27%

Oficinas



42,26%

Bancario

42,56%

Entidades Colaborativas

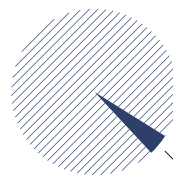
## Cobertura de acceso a notebooks

10,55%

Cobertura de acceso a Notebooks de los funcionarios de DGI



## Cobertura de notificaciones electrónicas sobre notificaciones enviadas

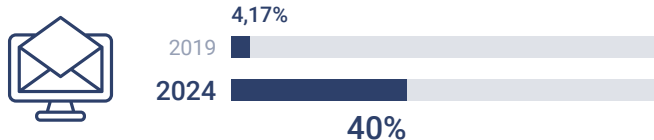


4,17%

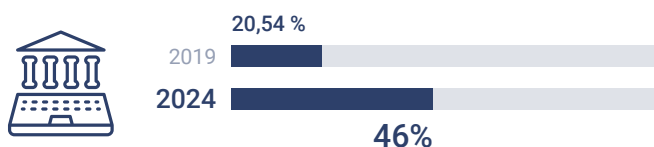
<sup>17</sup> De acuerdo a ejecución presupuestal en consulta CGN

## Metas 2024

Cobertura de notificaciones electrónicas sobre notificaciones enviadas



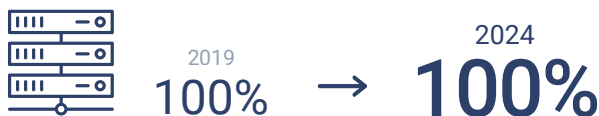
Proporción de trámites de pago y devolución por canal electrónico o bancario (Cantidad)



Cobertura de acceso a dispositivos portables del personal crítico de todas las divisiones que requiere acceso remoto.



Proporción de servidores centrales con antigüedad menor a 5 años



Proporción de equipos personales con antigüedad menor a 5 años



Proporción de proyectos de los Planes Operativos Anuales con Plan de Gestión de Beneficios



Proporción de proyectos exitosos de los Planes Operativos Anuales

(Cumplimiento de hitos y obtención de beneficios)



Porcentaje de observaciones de auditorías de procesos 2020-2023 solucionadas en el año siguiente al informe de actuación



## 3

GESTIÓN POR  
RIESGOS

## Potenciar la gestión de riesgo de cumplimiento para incrementar el nivel de cumplimiento y combatir el fraude fiscal.

Uno de los cometidos fundamentales de la DGI es garantizar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias. Para esto, es necesario reforzar los procesos de gestión por riesgos de cumplimiento, racionalizando la aplicación de los recursos y ampliando estrategias de reducción de brechas con:

- Acciones y comunicaciones preventivas.
- Seguimiento de desvíos.
- Auditorías de escritorio y de alcance parcial.

Vamos a desarrollar enfoques innovadores adaptando las mejores prácticas en materia de gestión de riesgo de cumplimiento, para comprender, detectar y resolver posibles incumplimientos buscando alcanzar una mayor cobertura, focalizándonos en los casos de mayor riesgo.

La evaluación periódica de las tendencias de incumplimiento permitirá desarrollar un enfoque más proactivo.

Rediseñaremos el proceso de auditoría con el objetivo de reducir sus costos asociados para el contribuyente y para la Administración.

A través de los Planes de Control Tributario anuales se implementarán medidas que permitan detectar e impedir desvíos significativos en la conducta de cumplimiento de los contribuyentes, aplicando los tratamientos más adecuados para los diferentes riesgos identificados y priorizados, de forma oportuna e integral.

El modelo de control para la verificación del cumplimiento de las obligaciones tributarias debe estar basado en el análisis del riesgo fiscal mediante el uso inteligente de la información disponible y en el conocimiento y experiencia de personal calificado, optimizando la selección de los casos a comprobar y sistematizando el proceso de gestión de riesgos.

Complementando la facilitación del cumplimiento, la gestión de riesgos fortalecerá las gestiones masivas para realizar actuaciones preventivas y correctivas de incumplimientos formales. Éstas, separadas oportunamente, favorecerán el cumplimiento voluntario y una rápida regularización de las inconsistencias. Para los incumplimientos sustanciales que involucren tramas complejas de evasión y fraude, se deberán desarrollar actuaciones de control intensivo apoyadas en un sistema más sofisticado de investigación.

Frente a situaciones de incumplimiento, vamos a aplicar medidas de tratamiento proporcionales, focalizadas, oportunas e integrales para generar resultados favorables en el contribuyente. Esto incluirá la incorporación de servicios y procedimientos de intervención temprana que permitan a los contribuyentes y asesores resolver los errores rápidamente, evitando la postergación de estas situaciones.

La ayuda y retroalimentación al contribuyente a lo largo de este proceso permitirá mejorar nuestra capacidad de disuasión, detección y tratamiento de problemas de cumplimiento en el futuro.

## Desafío: La gestión del riesgo de cumplimiento

De forma general, las Administraciones Tributarias apuestan por dos líneas principales de actuación para elevar el nivel de cumplimiento voluntario: dar las máximas facilidades a los que quieren cumplir y luchar de forma decidida y rigurosa contra el fraude y los incumplimientos tributarios.

Estas dos líneas de actuación son complementarias y deben aplicarse equilibradamente para que los contribuyentes cumplan cada vez mejor con sus obligaciones tributarias de forma "voluntaria". El gran objetivo de la Administración Tributaria moderna no es descubrir mucho fraude fiscal, sino que cada vez haya menos fraude fiscal.

En esta línea de evolución, surge la aplicación de la Gestión de Riesgo de Cumplimiento (GRC) entendida como un proceso para que las Administraciones Tributarias puedan elegir la herramienta más adecuada para estimular el cumplimiento voluntario y prevenir los incumplimientos, teniendo en cuenta el comportamiento de los contribuyentes y sus causas, así como la propia capacidad de acción de la administración.

Desarrollar este proceso requiere información de calidad y análisis riguroso para decidir en cada caso cómo se debe actuar. La GRC no se refiere sólo a la selección de contribuyentes a fiscalizar, sino que es una herramienta para organizar y dirigir toda la actuación de la AT.

Los siguientes lineamientos estratégicos nos guiarán al logro del objetivo:

### Potenciar la aplicación de la metodología de gestión de riesgos de cumplimiento.

- Analizar continuamente el espectro de riesgos para identificar los problemas de cumplimiento prioritarios.
- Definir estrategias integrales para prevenir y abordar el incumplimiento, adecuadas a los diferentes niveles de riesgo para reforzar el cumplimiento y maximizar la disuasión.
- Compartir información y coordinar los casos dentro y entre distintas áreas de control eliminando los silos existentes.
- Identificar recursos y habilidades necesarias para dar soporte a las áreas prioritarias de gestión de riesgos e incorporarlas en la planificación de políticas de gestión de recursos humanos.
- Promover ajustes en las normas que permitan hacer más efectivos los controles

### Reducir el tiempo entre la detección y la resolución de problemas de cumplimiento.

- Revisar y refinar los controles para detectar tempranamente los incumplimientos y anomalías en función de su nivel de riesgo.
- Implementar soluciones de notificación y comunicación masivas que, frente a la detección de incumplimientos o inconsistencias, permitan al contribuyente su rápida resolución.

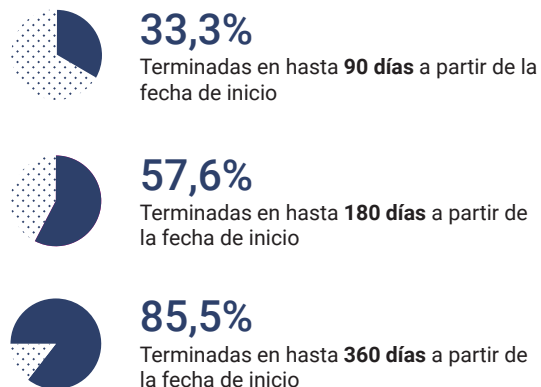
### Aplicar los tratamientos más adecuados para los diferentes tipos de incumplimiento.

- Evaluar el comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes para identificar oportunidades de intervención temprana y de nuevos enfoques para facilitar el cumplimiento.
- Probar y analizar la efectividad de distintos tratamientos poniendo especial atención en la reducción del costo de cumplimiento para el contribuyente.
- Compartir las experiencias sobre los tratamientos y pruebas realizadas entre todas las áreas operativas para una mejora continua de la gestión.
- Estandarizar el proceso de auditoría para reducir su duración y costo, comunicarlo y verificar su aplicación.

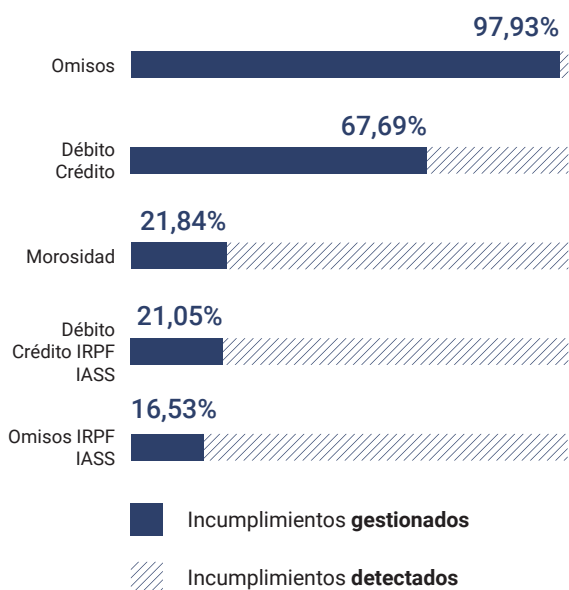
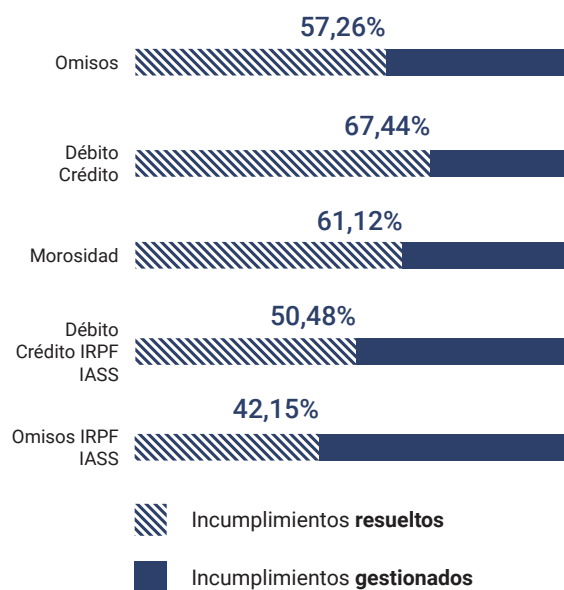
## Indicadores

Actuaciones inspectivas<sup>18</sup>Composición de las actuaciones inspectivas<sup>19</sup>

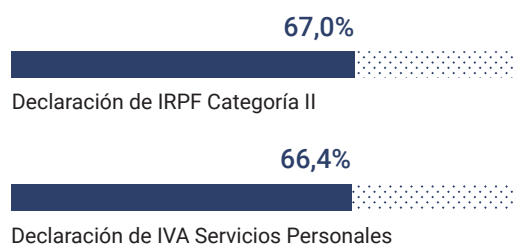
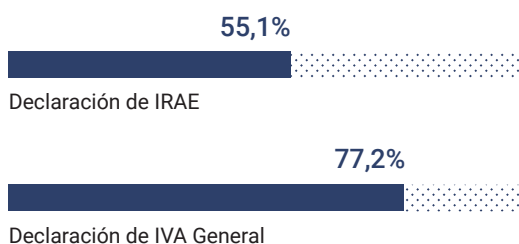
## Duración de las actuaciones intensivas



## Resultados de gestiones realizadas

Incumplimientos gestionados<sup>20</sup>Incumplimientos resueltos<sup>21</sup>

## Cumplimiento



<sup>18</sup> Comprende actuaciones de control de la División Fiscalización, por lo que no incluyen actuaciones de la División Grandes Contribuyentes.

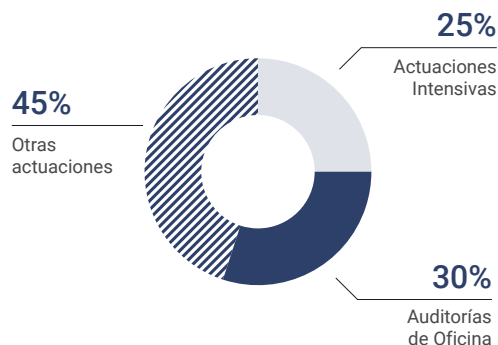
<sup>19</sup> Comprende actuaciones de controles de Certificados Especiales, Certificados de Crédito, Operativos y Giras, Solicitudes de información entre otras.

<sup>20</sup> Sobre cantidad de incumplimientos detectados.

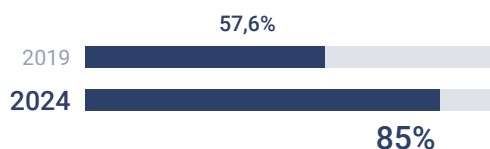
<sup>21</sup> Sobre cantidad de incumplimientos gestionados.

## Metas 2024

## Actuaciones inspectivas



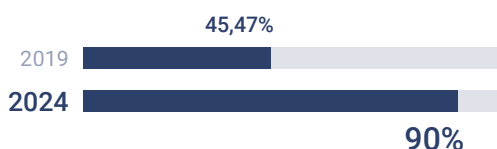
## Actuaciones intensivas terminadas en hasta 180 días a partir de la fecha de inicio



## Proporción de Auditorías de Oficina originadas en incumplimientos de las gestiones masivas

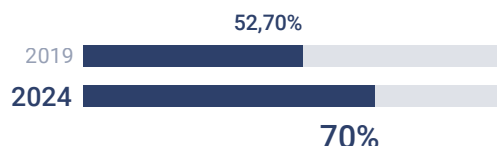


## Cobertura de incumplimientos gestionados sobre detectados



2024 **50** Cantidad de riesgos identificados, documentados y cargados en la matriz de riesgo de cumplimiento.

## Cobertura de incumplimientos resueltos sobre gestionados



2024 **50%** Incremento de la cobertura de contribuyentes fiscalizados por División Fiscalización

2024 **20%** Reducción de la prescripción anual de la cartera deudora del Impuesto de Enseñanza Primaria.

## Cumplimiento

## Declaración de IRAE



## Declaración de IRPF categoría II



## Declaración de IVA General



## Declaración de IVA Servicios Personales



Incremento del cumplimiento en el pago en plazo de IRPF Categoría II para contribuyentes en los deciles de mayores ingresos



## 4

RECURSOS  
HUMANOS  
COMPROMETIDOS

## Disponer de personal altamente capacitado, comprometido, con perfiles diversos y adecuados a la función

El funcionamiento de cualquier Organización se construye en base al trabajo y a los valores de su personal. Por eso desarrollaremos una política de gestión humana acorde a los nuevos procesos, considerando la integridad y el talento como pilares fundamentales de la misma.

Visualizamos la gestión humana como una instancia de creación de valor basada en las competencias de las personas, que brinde el soporte para gestionar una nueva organización del trabajo, con funcionarios comprometidos con el servicio a los contribuyentes y a los usuarios, así como a la sociedad, abiertos al aprendizaje continuo y a la innovación, para una gestión tributaria eficiente y eficaz.

La adopción de un modelo de Gestión Humana basado en "competencias" laborales permitirá desarrollar los distintos procesos de selección, inducción, promoción (ascenso y plan de carrera), capacitación, evaluación del desempeño y demás procesos de gestión humana.

La Gestión Humana deberá dar soporte a los modelos de servicio, control y de gestión de riesgo de cumplimiento adoptados por la DGI posibilitando, mediante la aplicación de políticas y procesos, el desarrollo de nuevas formas de trabajo, con personal competente y comprometido.

Capacitaremos a nuestros funcionarios para el desempeño de sus tareas y en las habilidades necesarias para servir a un conjunto de contribuyentes que es cada vez más diverso y complejo en términos de situaciones fiscales. Brindaremos herramientas modernas prestando atención a temas emergentes como el análisis de datos y el uso de sistemas informáticos avanzados.

El desarrollo de competencias se combinará con una estrategia de gestión del talento con visión de futuro, lo que nos permitirá identificar las necesidades de personal de forma más efectiva en función del tipo de tarea y las necesidades del negocio. Nuestra estrategia de gestión del talento se centrará en definir caminos claros para el desarrollo profesional de nuestros funcionarios y en apoyarlos en el proceso.

### Desafío: Preparar la sucesión

Una gran parte de los funcionarios de la DGI se encuentra en condiciones de jubilarse, con un 32% con posibilidad de retiro para fines del año 2024. En tanto, el grupo de funcionarios que integran la próxima generación, aquellos con 30 años o menos, representan cerca del 10% de nuestra plantilla.

La planificación de la sucesión y la transferencia de conocimiento son fundamentales para transmitir las competencias de liderazgo y el conocimiento institucional necesarios para asegurar la efectividad y continuidad de los procesos.

Adicionalmente debemos prepararnos para atender las futuras demandas en términos de capacidades y habilidades, lo que implica atraer, desarrollar y retener personal con competencias técnicas avanzadas capaces de operar en un mundo cada vez más digitalizado.

El desarrollo de líderes en nuestra organización permitirá que esta transformación sea exitosa.

Los siguientes lineamientos estratégicos nos guiarán al logro del objetivo:

### Definir la organización del trabajo del futuro que sustente la ejecución de la estrategia

- Diseñar un plan de carrera que considere tanto los objetivos organizacionales como los Individuales incluyendo herramientas para mapearla a efectos de brindar transparencia y previsibilidad en los requisitos y habilidades necesarias.
- Realizar la descripción de perfiles de puestos laborales para todos los procesos de la Organización, aplicando la metodología disponible, manteniendo el alineamiento con la estrategia asociada a los modelos de Servicios y Control.



- Fortalecer el área de Gestión Humana, de forma que pueda gestionar el cambio y atender las necesidades de la Organización brindando servicios que permitan asegurar las competencias de los funcionarios, asesorándolos sobre sus oportunidades de desarrollo y procesos administrativos.

### **Implementar un proceso de desarrollo de competencias individuales alineado a las necesidades de la Organización**

- Definir una estrategia de gestión del cambio que permita a la Gestión Humana dar soporte a los nuevos modelos de Servicio y de Control.
- Promover una cultura ética basada en los valores institucionales, que permita alinear comportamientos, implementando mejores prácticas laborales en la relación con los contribuyentes y en el comportamiento frente a eventuales conflictos de interés.
- Generar programas de capacitación multifuncionales e innovadores que brinden opciones variadas de desarrollo para los funcionarios, soportados en herramientas modernas.
- Ampliar las oportunidades de desarrollo, aplicando políticas de rotación de funciones que permitan conocer distintas áreas y tareas de la Organización.
- Disponibilizar una plataforma de capacitación a distancia y mejorar la información accesible en la Intranet Corporativa, utilizando soluciones de gestión del conocimiento.

### **Definir una estrategia de gestión del conocimiento que aborde de manera proactiva las necesidades y se ajuste a la demanda de trabajo.**

- Definir una estrategia para la incorporación y la retención de personal que permita agilizar los procesos de contratación y centrarlos en aquellas habilidades críticas para la Organización.
- Desarrollar procedimientos estandarizados para la gestión y transferencia de conocimiento, en particular para los funcionarios que ingresan o egresan.
- Aumentar el énfasis en el pronóstico de las necesidades de recursos y el análisis de la demanda de trabajo.
- Integrar la planificación de la plantilla funcional en la planificación estratégica.

### **Fomentar una cultura colaborativa e inclusiva.**

- Evaluar opciones flexibles para la actividad laboral, buscando mecanismos que permitan a los funcionarios el teletrabajo con horarios de trabajo alternativos.
- Proteger la igualdad de oportunidades, promoviendo la inclusión en todas las etapas de la vida laboral de los funcionarios.
- Habilitar mecanismos que permitan recoger sugerencias y comentarios de los funcionarios.

## Indicadores

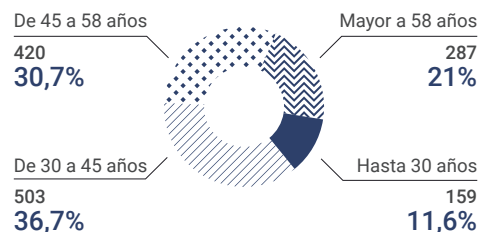
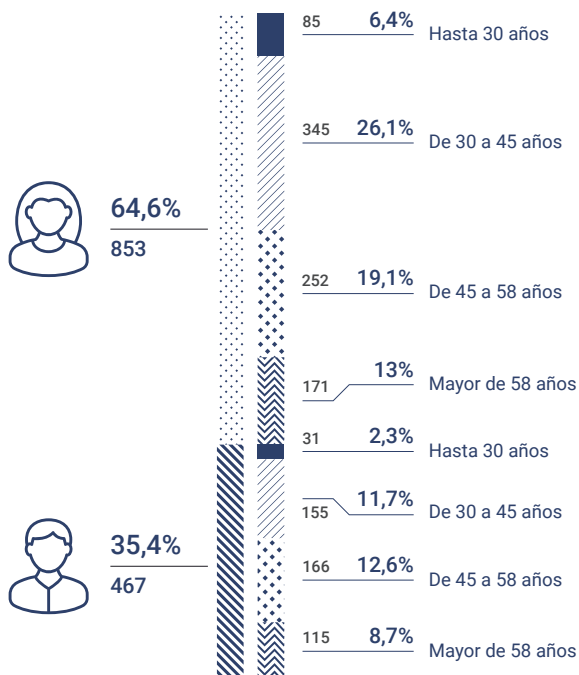
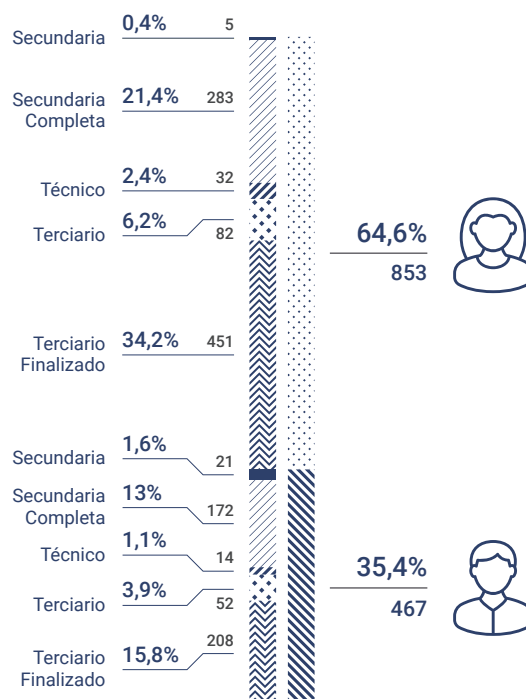
## Total de personal por vínculo laboral



Presupuestados y provisorios	1.320
Vínculos temporales	46
Otros vínculos	3

**Total 1.369**

## Total de personal por franja etaria

Personal por género y franja etaria<sup>22</sup>Personal por nivel educativo y género<sup>22</sup>

## Edad y antigüedad promedio de los funcionarios



Personal con vínculo presupuestado o provisorio

Cantidad	1.320
Edad promedio	47,25 años
Antigüedad promedio	15,63 años

## Capacitación



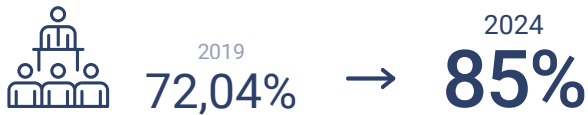
Cobertura de capacitación 72,04%

Horas promedio de capacitación por funcionario 14,22

<sup>22</sup> Comprende personal con vínculo presupuestado o provisorio.

## Metas 2024

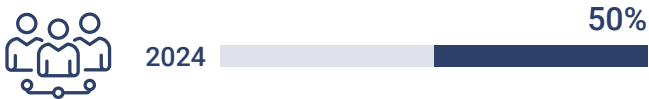
## Cobertura de capacitación



Porcentaje de personal ingresado de acuerdo a la reformulación de perfiles de puestos.



## Reducción de brecha entre los perfiles requeridos y los actuales



Horas promedio de capacitación por funcionario



## Proporción de capacitaciones con componentes en modalidad virtual sobre el total de capacitaciones



## Hito

Contar con un Plan de Gestión Humana que contemple la adecuación de la plantilla de personal a los perfiles necesarios, identifique la brecha entre las capacidades requeridas y las existentes y especifique las acciones para reducirla.

## 5

GESTIÓN DE LA  
INFORMACIÓN

## Gestionar la información haciendo un uso avanzado de los datos y la analítica para optimizar la toma de decisiones y mejorar los resultados operativos

El desarrollo de las cuatro primeras líneas estratégicas se sustenta en la disponibilidad de información de calidad. A partir de esta premisa, vamos a adoptar e integrar una cultura de gestión y explotación de los datos para convertirlos en información útil para la Organización.

Mediante el uso del análisis de información y de los datos, podemos mejorar todos los aspectos de nuestra operativa: servicio al contribuyente, gestión del riesgo de cumplimiento y una cantidad muy importante de nuestras operaciones internas.

Las mejoras en la recolección, validación, almacenamiento, transformación, acceso y análisis de datos nos permitirán un mejor uso de los datos disponibles. Vamos a estandarizar nuestros procesos de administración de datos y fomentaremos la colaboración entre todas las áreas de la Organización.

El incremento en la interoperabilidad de los sistemas y la integración de las distintas fuentes de datos mejorará su calidad permitiendo un acceso más seguro y confiable a la información. Invertiremos en capacitación para desarrollar mayores habilidades en el análisis y en el uso de datos buscando mejorar nuestros procesos.

Una mayor dependencia de la tecnología crea la necesidad de disponer de seguridad física y lógica, para proteger la información de los contribuyentes y de la organización de distintos riesgos y amenazas. Somos conscientes de nuestra responsabilidad de proteger esta información de la creciente incidencia y sofisticación de los ciber ataques. Seguiremos dedicados a mantener la seguridad física y lógica de nuestros sistemas y a mejorar los controles internos, gestionando los riesgos y la trazabilidad del acceso en toda la Organización.

### Desafío: Acompañar el Cambio Tecnológico con Seguridad

La DGI debe aprovechar al máximo el uso de la tecnología para mejorar la toma de decisiones y la gestión. Las nuevas tecnologías continúan cambiando la forma en que las organizaciones de los sectores público y privado cumplen con su misión y entregan productos y servicios. La DGI debe responder a los cambios en el entorno, integrando tecnologías que le permitan cumplir con su cometido de la forma más eficiente.

La aplicación de herramientas de análisis de datos permitirá refinar los modelos de gestión de riesgo de cumplimiento y la investigación del fraude. El monitoreo continuo del desempeño de estas herramientas permitirá asegurar un ciclo de mejora continua en la detección y prevención de incumplimientos y fraudes.

A medida que la DGI expande sus servicios digitales también se acrecienta su responsabilidad por la información sensible que dispone. Por otra parte, los ataques e incidentes vinculados a la seguridad de la información crecen en el Uruguay y en el Mundo año a año. La protección de este activo requerirá mayores inversiones para permitir un acceso y uso seguro. La adopción de estándares internacionales y una colaboración efectiva con entidades como el Cert-Uy de AGESIC permitirán fortalecer la seguridad mediante el intercambio de mejores prácticas, tecnologías e información.

Los siguientes lineamientos estratégicos nos guiarán al logro del objetivo:

### Actualizar las capacidades y procesos de recopilación y explotación de datos para disponer de información en forma rápida y segura.

- Establecer políticas y mejores prácticas para la gobernanza de datos para toda la Organización.
- Definir un modelo de gestión y roles para administrar, recopilar y ser responsable de la calidad de los datos de la DGI.

- Definir y comunicar procedimientos para el uso y el acceso a la información y a los datos, especificando dónde y cómo los usuarios autorizados pueden acceder a ellos.
- Estandarizar la administración de datos para permitir el acceso a información integrada y utilizable.

### **Mejorar las herramientas analíticas y las competencias en análisis de datos en toda la DGI.**

- Fomentar la creación de grupos para compartir conocimiento y mejores prácticas en el análisis de datos.
- Invertir en nuevas soluciones de software para análisis y visualización de datos, desarrollar modelos predictivos, realizar análisis de riesgos apoyado en el uso de Inteligencia Artificial y el manejo masivo de datos (Big Data).
- Incluir en el plan de capacitación actividades específicas en materia de análisis de datos, información, gestión de datos y uso de las herramientas de software.
- Completar la información del Datawarehouse corporativo incluyendo fuentes de información que aún no se han incorporado desde el modelo relacional.

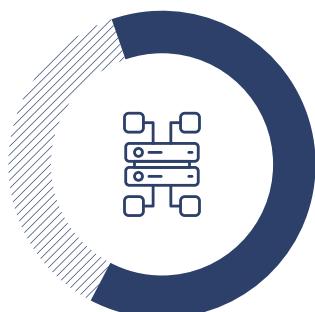
### **Desarrollar procesos y procedimientos específicos para la mejora de la calidad de los datos que dan soporte a las operaciones.**

- Diseñar procesos simples y repetibles que permitan detectar y corregir inconsistencias en la información disponible, automatizándolos siempre que sea posible.
- Integrar la información geográfica como un elemento adicional para la mejora de la calidad de la información y la gestión de riesgos de cumplimiento.
- Ampliar los mecanismos que permitan incorporar y/o validar la información con datos de otros Organismos Estatales.
- Aumentar la colaboración entre las áreas técnicas y de negocio para disponer de un enfoque multidisciplinario en el análisis de la calidad de la información y los datos.

### **Proteger la información de los contribuyentes y de la DGI contra amenazas internas y externas poniendo especial énfasis en la ciberseguridad.**

- Mejorar la seguridad física y lógica mediante el uso de nuevas tecnologías y disponer de políticas y procedimientos de seguridad estandarizadas y actualizadas.
- Continuar con la implementación de mecanismos de autenticación, autorización y acceso como mecanismo para la provisión de los servicios digitales a contribuyentes y funcionarios.
- Evaluar y actualizar las políticas de acceso y uso de datos para proteger la privacidad de los contribuyentes.
- Ampliar los mecanismos de control que permiten la trazabilidad de los accesos a las diferentes fuentes de información.
- Definir políticas, procedimientos y fuentes de datos estandarizados para atender las solicitudes de información de terceros externos a DGI.
- Definir una política general para la retención de información.

## Fuentes de información en Datawarehouse



63%

Fuentes de información en  
Datawarehouse sobre el  
total de fuentes de  
información

## Domicilios fiscales georeferenciados



54,9%

Cobertura de domicilios  
fiscales georeferenciados



## Información de contacto



33,69%

Proporción de Personas Físicas  
con datos de contacto registrados

Autenticación con identidad digital  
segura

14,09%

Proporción de Personas  
Físicas con identidad digital  
segura sobre otras formas  
de autenticación

## Perfil del contribuyente



10

Cantidad de fuentes de datos que  
conforman el perfil del contribuyente

Capacitación en herramientas de  
análisis de datos

4

Cantidad de personal responsable  
de análisis de datos de las áreas  
de planificación capacitado en  
herramientas de analítica

## Metas 2024

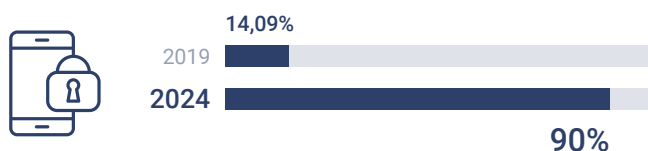
Fuentes de información en Datawarehouse sobre el total de fuentes de información.



Cobertura de domicilios fiscales georeferenciados



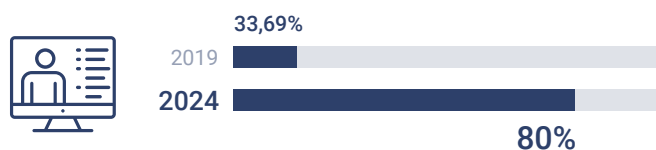
Proporción de Personas Físicas que se autentican con identidad digital



Proporción de contribuyentes que operan dentro del nuevo sistema de seguridad basado en roles



Cobertura de Personas Físicas con datos de contacto en relación a Personas Físicas contribuyentes y vinculadas registradas



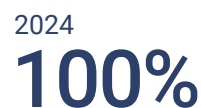
Incremento de las fuentes de datos disponibles en el perfil del contribuyente



Cobertura de personal responsable de análisis de datos de las áreas de planificación capacitado en herramientas de analítica



Incremento de los puestos no críticos con software DLP<sup>23</sup>



## Hito

Contar con una política y modelo de gestión para la gobernanza de datos

23 Data Loss Prevention: software de prevención de fuga de datos..

## CONSIDERACIONES FINALES

La misión de la DGI nos obliga a trabajar con integridad, eficiencia y profesionalismo respetando los derechos de los contribuyentes. Estamos dispuestos a afrontar con responsabilidad todos los desafíos que se nos presenten, para ello contamos con la guía de este Plan Estratégico cuyos pilares son la generalización de un modelo de servicios destinado a los contribuyentes y a la ciudadanía, la consolidación del proceso de gestión de riesgos de cumplimiento, la actualización de la infraestructura tecnológica y los cambios en la gestión humana.

Este plan estratégico nos ayudará a anticiparnos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro como forma de concretar nuestra visión de modernizar a la Organización. Imaginamos un futuro en el que los contribuyentes puedan cumplir con sus obligaciones de forma autónoma, lo que resultará en una alta tasa de cumplimiento y una mayor satisfacción con los servicios de la DGI, posicionándonos como una Administración Tributaria innovadora.

En síntesis, tenemos confianza que el Plan Estratégico 2020-2024 nos permitirá cumplir con nuestra misión y alcanzar nuestra visión, realzando nuestro trabajo y el aporte que cada uno de nosotros realiza, para asegurar el cumplimiento tributario en beneficio de toda la ciudadanía.