

## RESOLUCION Nº 1496/2010

---

Montevideo, 22 de julio de 2010

**VISTO:** el Plan Estratégico de Gestión que orientó las acciones de la Dirección General Impositiva para el ejercicio 2005-2009;

**RESULTANDO:** I) Que el referido Plan inició el proceso de planificación estratégica que dio prioridad a la modernización de la DGI con el propósito de fortalecer la eficacia y eficiencia de su gestión;

II) Que el Decreto Nº 166/005 de 30 de mayo de 2005 institucionaliza esa planificación estratégica como herramienta gerencial de control de la gestión de esta Unidad Ejecutora determinando la necesidad de establecer objetivos a alcanzar por el organismo en un período plurianual que no excederá el período presupuestal de gobierno;

**CONSIDERANDO:** I) Que los niveles de eficacia y eficiencia alcanzados por la administración tributaria le permiten enfatizar y reformular la prioridad y contenido de sus objetivos estratégicos para el nuevo período presupuestal 2010-2014,

II) Que en consecuencia basará su accionar en los siguientes pilares: mejorar la atención y simplificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, fuerte impronta de fiscalización a aquellos contribuyentes que no cumplen las mismas, profundizar la inserción de la DGI en la sociedad y proponer un modelo de reestructura y carrera funcional para la organización;

**ATENTO:** A lo expuesto y a que se cuenta con la conformidad del Ministerio de Economía y Finanzas;

### EL DIRECTOR GENERAL DE RENTAS R E S U E L V E:

- 1º) Apruébase el presente Plan Estratégico de Gestión 2010-2014 (PEG 2010-2014) cuyo texto forma parte de la presente Resolución, y que determina la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos que orientarán la acción de la Dirección General Impositiva en el período.
- 2º) Por el Departamento Apoyo Técnico Administrativo de la Dirección General comuníquese a las Asesorías y Divisiones y publíquese en la Intranet corporativa de la DGI.

Firmado: Director General de Rentas, Cr. Pablo Ferreri

# PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN 2010-2014

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1	MENSAJE DE LA DIRECCIÓN .....	3
1.2	SUMARIO .....	3
<b>2</b>	<b>MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>4</b>
2.1	LA ORGANIZACIÓN .....	4
2.2	EL SISTEMA TRIBUTARIO ADMINISTRADO .....	5
<b>3</b>	<b>CONTEXTO .....</b>	<b>6</b>
3.1	AMBIENTE EXTERNO .....	6
3.2	AMBIENTE INTERNO .....	12
3.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	16
<b>4</b>	<b>MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>17</b>
4.1	MISIÓN .....	17
4.2	VISIÓN .....	17
4.3	VALORES .....	17
4.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	17
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INICIATIVAS DE GESTIÓN.....</b>	<b>18</b>
5.1	FACILITAR EL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO DE LOS CONTRIBUYENTES .....	18
5.2	COMBATIR EL FRAUDE Y EL INCLUMPLIMIENTO FISCAL .....	21
5.3	FORTALECER Y MODERNIZAR LA DGI INCREMENTANDO LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU GESTIÓN .....	26
5.4	PROMOVER EL DESARROLLO PROFESIONAL Y EL BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS Y ASEGURAR EL CONTROL DE SU COMPORTAMIENTO ÉTICO .....	29
5.5	FORTALECER LA RELACIÓN DE LA DGI CON LA SOCIEDAD .....	31

# **PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN 2010-2014**

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 MENSAJE DE LA DIRECCIÓN**

Al comenzar a delinear el Plan Estratégico para el nuevo quinquenio podemos decir con orgullo que nuestra DGI, tras la reforma del 2005, se ha convertido en un organismo de referencia dentro del Estado.

La mejora en la eficiencia, en la transparencia, en los resultados, es una construcción que nunca se detiene, más aún en un organismo como la DGI.

La gestión en el período que se inicia se basará en los siguientes pilares: mejorar la atención y simplificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, fuerte impronta de fiscalización a aquellos contribuyentes que no cumplen las mismas, profundizar la inserción de la DGI en la sociedad y proponer un modelo de reestructura y carrera funcional para la organización.

### **1.2 SUMARIO**

Este documento da forma a la versión preliminar del Plan Estratégico de Gestión (PEG) que orientará las acciones de la Dirección General Impositiva (DGI) en el quinquenio 2010-2014.

Para su confección se partió de la situación existente tras cinco años de implantada la reforma estructural de esta Administración Tributaria, que le ha permitido atender y prevenir los desafíos impuestos por la implantación del Nuevo Sistema Tributario y un contexto cambiante, con el propósito de garantizar mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de su misión como responsable de la aplicación efectiva del sistema tributario interno.

Una vez que se encuentre disponible el Plan Estratégico del Gobierno y se cuente con el Presupuesto Nacional, se realizarán los ajustes requeridos a esta versión y se elevará el documento final del PEG 2010-2014 de la DGI.

En el primer capítulo de este documento se realiza una breve presentación de la organización, del proceso de cambio experimentado y de sus principales características. En el siguiente capítulo se efectúan algunas consideraciones respecto al ambiente externo e interno, para arribar a un diagnóstico de la situación de partida, los desafíos y fortalezas que determinan las estrategias a seguir que se exponen en el siguiente capítulo. En el capítulo final se asocia a cada objetivo estratégico los objetivos específicos e iniciativas de gestión que deben servir de guía para la confección de los planes operativos de los servicios.

## **2 MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 LA ORGANIZACIÓN**

Inserta en la Administración Central y dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la DGI es la Unidad Ejecutora encargada de la recaudación proveniente de los tributos internos del país y la efectiva aplicación de las normas que los imponen.<sup>1</sup>

Su estructura organizativa se basa en los Decretos N° 192/006 de 21 de junio de 2006 y N° 304/006 de 4 de setiembre de 2006.

El primer nivel de la estructura organizacional está formado por la Dirección General de la que dependen siete Divisiones: Recaudación, Fiscalización, Administración, Informática, Técnico Fiscal, Interior y Grandes Contribuyentes. De la Dirección General también dependen tres Asesorías (Tributaria, Económica, y en Planificación Organización y Control), la Auditoría Interna y el Departamento de Apoyo Técnico Administrativo.

De acuerdo a los procesos de la administración tributaria, las funciones sustantivas están asignadas a las Divisiones Recaudación, Fiscalización, Técnico Fiscal, Interior y Grandes Contribuyentes.

Las funciones de soporte o apoyo necesarias para el desempeño eficaz y eficiente de los cometidos sustantivos están asignadas fundamentalmente a las Divisiones Administración e Informática en lo que refiere a la gestión de recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles.

La DGI cuenta con una oficina central en Montevideo y oficinas en 44 localidades distribuidas en todo el territorio nacional.

La DGI es el mayor organismo recaudador del país ya que es responsable de obtener más del 87 % de los recursos necesarios para financiar el Presupuesto Nacional. Por su importancia estratégica fundamental para contribuir al desarrollo del país y el bienestar de los uruguayos y a los efectos de permitir administrar con eficacia y eficiencia el nuevo sistema tributario implantado en el 2007, desde el año 2005 el gobierno nacional ha priorizado la reforma de esta administración tributaria.

Este proceso de cambio se inició con la aprobación de la Ley N° 17.706 de 4 de noviembre de 2003 que en su artículo 2° apoyó la mejora de gestión de la DGI habilitando mayores recursos presupuestales y la reglamentación de un nuevo régimen de recursos humanos sobre la base del establecimiento de un régimen de desempeño para los funcionarios en dedicación exclusiva, con remuneraciones extraordinarias e incompatibilidades. En este contexto fue aprobado el Decreto N° 166/005, de reestructura de la DGI.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Es la Unidad Ejecutora 005 del Ministerio de Economía y Finanzas Inciso 05 de la Presidencia de la República (Poder Ejecutivo)

<sup>2</sup> El Decreto N° 166/005 de 30/05/05, establece un Régimen de Dedicación Exclusiva y de Incompatibilidades con tareas ajenas a la DGI. El Régimen de Incompatibilidades, alcanza a la totalidad de los funcionarios de la DGI, reconociendo como excepciones algunas pocas actividades como la docencia, la administración del patrimonio personal, creación literaria. El Régimen de Dedicación Exclusiva por su parte requiere de los funcionarios la permanencia en el servicio y permite algunas excepciones a ciertas actividades aunque más restrictivas. Asociado a este Régimen de Dedicación Exclusiva se establece un Régimen Extraordinario de Retribuciones de carácter mensual y una Prima por Rendimiento Grupal. Las mismas

A efectos de viabilizar dicho cambio se inició el proceso de planificación estratégica que dio prioridad a la modernización de la DGI para lograr la eficacia y eficiencia de su gestión. De esa manera se implantó una administración por objetivos con planes anuales y firma de Compromisos de Gestión concomitantes con el MEF, estableciendo objetivos exigentes, cuantificables y verificables que fueron alcanzados en el período y que permitieron una ordenada rendición de cuentas pública de los resultados obtenidos, otorgando transparencia al accionar del Organismo. Debido a ello se habilitaron los recursos presupuestales y las primas por rendimiento grupal previstas por el Decreto 166/005.

Para favorecer el desarrollo de este proceso de cambio se firmaron acuerdos de financiación con organismos internacionales que posibilitaron llevar adelante primero el Programa de Modernización de la DGI y luego el Programa de Apoyo a la Gestión Tributaria.<sup>3</sup>

Además del apoyo político manifestado en la reestructura de la DGI, se contó en este proceso con un capital humano motivado y comprometido con el cambio, organizado para el trabajo en equipo y el logro de metas grupales que coadyuvaron a una mejor gestión institucional..

Es así que en el pasado quinquenio se efectivizó un profundo cambio organizacional que le ha permitido a la DGI administrar el nuevo sistema tributario implantado en el 2007 al tiempo que aumentar notablemente su eficiencia.

## 2.2 EL SISTEMA TRIBUTARIO ADMINISTRADO

En el marco de los compromisos asumidos por el Gobierno Nacional, a partir de la Ley N° 18.083<sup>4</sup> se implantó un Nuevo Sistema Tributario (NST) con los siguientes objetivos primordiales:

- Promover una distribución más equitativa de la carga tributaria, dándole mayor participación a los impuestos directos.
- Mejorar la eficiencia del sistema tributario.
- Generar un adecuado estímulo a la inversión productiva.

Para ello se simplificó el sistema tributario anterior, reduciendo el número de impuestos y eliminando los impuestos distorsivos de baja recaudación, se revisaron las excepciones y exoneraciones existentes y se introdujo el impuesto a la renta personal. Con éste último se propendió a la equidad en la distribución de la carga tributaria, haciendo que todas las personas que obtienen rentas de fuente uruguaya de cualquier tipo contribuyan a la financiación de los gastos del Estado.

De esta manera la DGI pasó de administrar un universo de contribuyentes mayormente constituido por empresas a otro fundamentalmente conformado por los contribuyentes del IRPF. Antes de la reforma del sistema tributario había aproximadamente 215.000 obligados tributarios, mientras que a partir de la misma se incorporaron más de 550.000 obligados. El universo creció más de un 250%.

---

constituyen un significativo incremento salarial, para todos los funcionarios de la DGI, y en especial para el cuerpo técnico profesional y de jerarquía de la institución.

<sup>3</sup> El Programa de Modernización de la DGI (N° URY 2003/ 5751) fue financiado por la Comunidad Europea y abarcó un período de ejecución desde el año 2005 al 2007. El Programa de Apoyo a la Gestión Tributaria (BID N° 1783/OC-UR) es financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y está siendo ejecutado desde el año 2007 hasta el corriente.

<sup>4</sup> Ley 18.083 de 27 de diciembre de 2006.

Como producto del sistema tributario administrado, la recaudación bruta anual de la DGI ascendió en el 2009 a \$ 134.405.555.018, lo que permitió cumplir con el compromiso firmado con el MEF, al lograr una relación de 13,78 a fin del año entre la recaudación bruta anual considerada para el Compromiso de Gestión y el Producto Interno Bruto.

### 3 CONTEXTO

#### 3.1 AMBIENTE EXTERNO

##### 3.1.1 MARCO SOCIOPOLÍTICO

Desde esta perspectiva se analiza la situación de la organización en su vinculación con el Estado, la sociedad en general y los contribuyentes.

En el 2009 se cerró el período de gobierno en que se dio prioridad a la reestructura de la DGI a efectos de fortalecer su gestión y lograr la efectiva aplicación del NST con equidad y eficiencia.

Se ha comprobado en estos últimos años una mayor exposición pública de la organización, a través de la comunicación con distintos actores sociales, público en general y un numeroso universo de obligados. En cuanto a estos últimos merecen especial atención las personas físicas y las PYMES que representan la mayor cantidad de obligados.

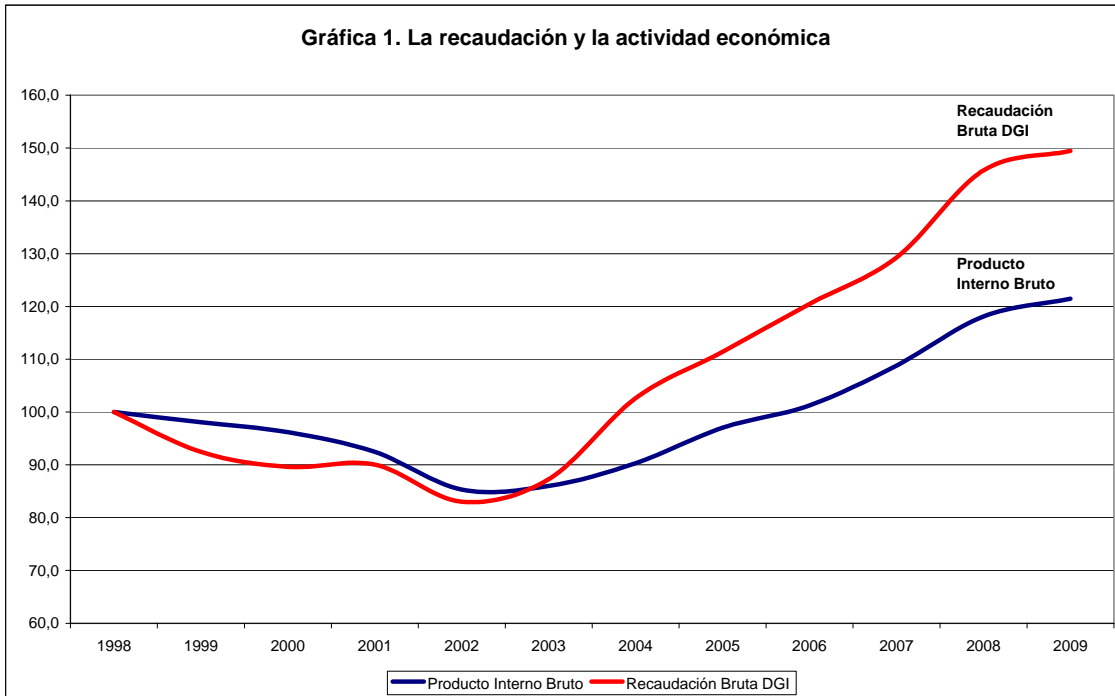
Encuestas de opinión realizadas en el quinquenio muestran que la DGI ha mejorado su imagen pública, percibiéndose mayor eficacia y eficiencia en su gestión. Este posicionamiento favorece la adopción de políticas esperadas que fortalezcan más la organización y le permitan al menos mantener tal imagen. Esto es especialmente importante porque ahora la sociedad demanda más y mejores servicios de la DGI: por un lado se presentan mayores exigencias de información y asistencia de los ciudadanos; por otro lado aumenta la demanda de justicia, equidad y transparencia por parte de los distintos grupos de interés en cuanto a los controles que ejerce la DGI, lo que conlleva a la formulación de planes anuales consecuentes con las estrategias, adoptando las medidas correctivas pertinentes, con adecuada difusión de los resultados.

Desde otra perspectiva de su imagen pública se observan buenos resultados en los programas de educación tributaria, tanto a nivel formal (educación primaria y secundaria) como no formal, esperándose su intensificación. Estas experiencias propician la adopción de políticas de Estado en esta materia, con miras a introducir la formación de la conciencia fiscal en los programas educativos, aprovechando los logros del Plan Ceibal y en el futuro la implementación del Plan Cardales.

##### 3.1.2 MARCO ECONÓMICO

- Desempeño recaudatorio de la DGI

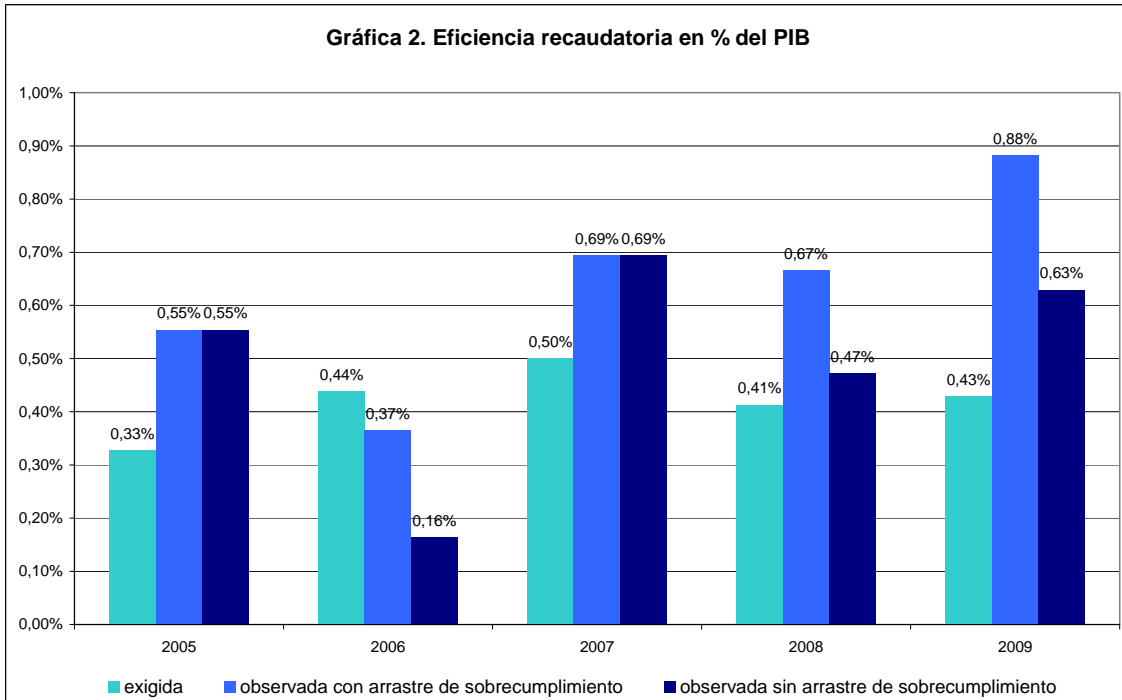
Desde el comienzo de la recuperación económica posterior a la crisis de 2002, el desempeño recaudatorio de la DGI ha mostrado tasas de crecimiento superiores a las de la actividad económica en casi todos los años, lo que ha arrojado como resultado que al cierre de 2009 se presente una brecha importante entre el crecimiento acumulado de la recaudación y el del Producto Interno Bruto, tal como se muestra en la Gráfica 1.



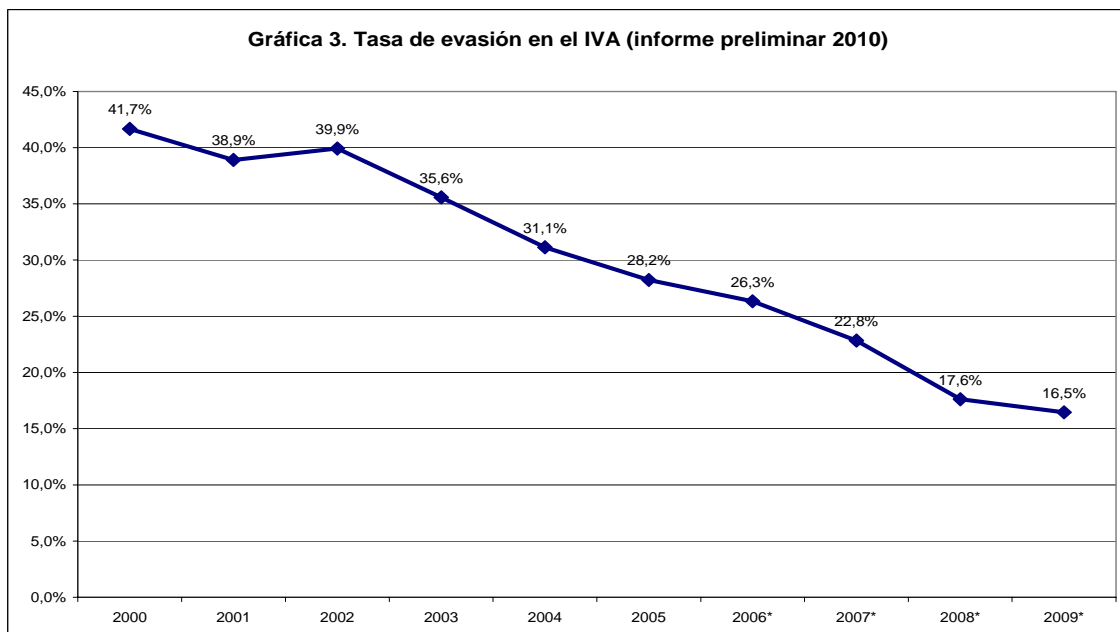
Evolución a precios constantes de la recaudación y del PIB, expresados en índices con base 100 en 1998

Debe señalarse además, que este crecimiento diferencial de la recaudación respecto de la actividad económica, se dio en un contexto en el que se aplicaron varias medidas de política tributaria que implicaron sucesivos sacrificios fiscales, lo que resalta más la importancia del desempeño recaudatorio alcanzado. El mismo es atribuido a un mayor cumplimiento tributario derivado directamente de un contexto económico más favorable, y también a la eficiencia de la gestión de la DGI, que contribuyó a apuntalar ese incremento en el cumplimiento voluntario y también a incrementar los ingresos por la vía de la generación de una mayor percepción de riesgo en los contribuyentes.

Las exigencias de eficiencia recaudatoria se han reflejado en los sucesivos Compromisos de Gestión que la DGI suscribió con el MEF durante el período 2005 – 2009 y cuyos resultados se expresan en la Gráfica 2. En la misma se expresa la eficiencia recaudatoria como porcentaje del Producto Interno Bruto, tanto la exigida en los citados compromisos como la observada en la realidad, considerando el arrastre por sobrecumplimiento y sin considerarlo. Puede advertirse que se cumplió con la meta establecida en todos los años con excepción del año 2006.



Una de las contrapartidas de esta mejora en la eficiencia de la DGI, es la significativa disminución en la evasión observada en los últimos años. La Gráfica 3 muestra los resultados preliminares del Informe 2010 sobre tasa de evasión del IVA, en el cual puede apreciarse que la misma se redujo más de 40% en el quinquenio 2005 – 2009.





Este desempeño de la recaudación de la DGI resultó fundamental para honrar los compromisos fiscales asumidos por el Gobierno en el período pasado. Entre otros aspectos, permitió sostener un presupuesto de gastos con fuertes compromisos en el gasto social, en un contexto de cambios en la política tributaria que implicaron importantes sacrificios fiscales. Los más relevantes fueron: la implementación del NST en julio de 2007, la eliminación de las pasividades en el cómputo del IRPF y la creación del IASS en contrapartida en julio de 2008, las modificaciones al IRPF en setiembre del mismo año, la reducción del IMESI a las naftas en diciembre de 2008 y, por último, la aplicación del nuevo régimen de promoción de inversiones, que ha sido utilizado en forma intensiva, sobre todo en el año 2009.

### • **Desafíos para el período 2010 – 2014**

Si bien no están definidos los lineamientos específicos a partir de los cuales se desprenderán las metas de recaudación para la DGI, de todos modos es posible esbozar el contexto en el cual esta Administración Tributaria deberá manejarse en términos de exigencias recaudatorias en el período que acaba de comenzar.<sup>5</sup> Los desafíos y objetivos de la política económica para el período 2010 – 2014 están focalizados en consolidar el proceso iniciado de desarrollo económico con equidad e integración social, promoviendo en particular:

- mejoras en la productividad y competitividad de la economía para sostener una elevada tasa de crecimiento a largo plazo;
- la eliminación de la indigencia y la reducción de la pobreza;
- una mejora en la distribución del ingreso.

En este contexto, se visualiza a la política fiscal como un instrumento para el logro de los objetivos buscados, y se establecen los siguientes criterios de acción:

- 1) Recomponer las finanzas públicas y profundizar el rol anticíclico de la política fiscal.
- 2) Continuar reduciendo el ratio deuda / producto que, a pesar de la significativa reducción de los últimos años, aún se ubica en niveles relativamente elevados.
- 3) Focalizar la asignación de recursos, priorizando las áreas y proyectos estratégicos de mayor impacto económico y social de acuerdo al programa de gobierno.
- 4) Mejorar la calidad del gasto público, promoviendo la utilización eficiente de los recursos y la implementación de compromisos de gestión.

Los tres primeros criterios de acción tienen claras implicancias en el proceso de ingresos públicos y por consiguiente en las exigencias que deba enfrentar la DGI. El último de los criterios, si bien está focalizado en el gasto, también puede implicar desafíos para la DGI en su administración de recursos y en el hecho de ser un ejemplo de implementación de compromisos de gestión.

Los criterios 1 y 3 pueden, en diferentes contextos, implicar reducciones impositivas importantes, que se procurará compensar por la vía de una mayor eficiencia recaudatoria, para poder seguir sosteniendo una política de gasto público con una marcada orientación en la equidad y la integración social. El criterio 2 pone el acento en la reducción del endeudamiento; seguramente las fuentes principales de esta reducción estarán en la racionalización del gasto y en mayores ingresos no sólo

---

<sup>5</sup> Con tal propósito, se toma como referencia la presentación realizada ante el Senado de la República el 07/04/2010 por parte del Ministro de Economía y Finanzas, Ec. Fernando Lorenzo, y algunos lineamientos generales referidos a la materia, expresados en el programa del partido de gobierno.

sin aumentar impuestos, sino seguramente reduciéndolos, habida cuenta de los criterios 1 y 3 (política anticíclica e incentivos a sectores considerados estratégicos).

Por otra parte, es de dominio público que el gobierno actual se ha comprometido a través de su programa a reducir en 2 puntos la tasa básica del IVA, lo que representa algo más de 0,8% del PIB. Otra vez, esta reducción impositiva deberá cumplirse sin resignar los objetivos de política económica que se expresarán en el presupuesto quinquenal a aprobar este año.

En definitiva, los lineamientos generales de política fiscal que se han anunciado muestran que el proceso de ingresos públicos estará fuertemente exigido en el quinquenio que acaba de comenzar, lo que seguramente se traduzca en los futuros Compromisos de Gestión a suscribir entre la DGI y el MEF en metas de recaudación que representarán un importante desafío en términos de mejoras de eficiencia.

### **3.1.3 MARCO JURÍDICO TRIBUTARIO**

La ley N° 18.083 que impuso el NST significó una oportunidad para el cambio organizacional, ya que tuvo impactos fuertes en la planificación, organización, sistemas y procedimientos de la DGI, tanto por los impuestos a administrar como por el aumento en la cantidad y tipo de contribuyentes. En el período transcurrido desde su aprobación hasta el presente, se ha procedido a ajustar, reglamentar e implementar gran parte de las normas incluidas en el mismo, todo lo cual exigió adecuaciones de los servicios de la DGI.

De acuerdo a lo previsto en la Ley N° 18.083 y conforme al enfoque dinámico de responsabilidad fiscal, es de esperar que en el período que comienza se continúe el proceso de disminución de alícuotas de la imposición al consumo y se verifiquen modificaciones en el IRPF en lo concerniente al régimen de deducciones.

Por otra parte deberán realizarse adecuaciones normativas que reglamenten los procesos, procedimientos y sistemas necesarios para el intercambio de información nacional e internacional por aplicación de las normas en materia de:

- Gobierno Electrónico,
- Protección de datos (Ley N° 18.331)
- Acceso a la Información Pública (Ley N° 18.381)
- Firmas y documentos electrónicos (Ley N° 18.600)
- Precios de transferencia.
- Convenios Internacionales sobre doble imposición. En este período se prevé alcanzar los doce convenios internacionales para evitar la doble imposición a efectos de cumplir con los estándares exigidos por los organismos internacionales en materia de transparencia internacional.

### **3.1.4 MARCO TECNOLÓGICO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO:**

En el año 2005 comenzó el proceso que reconoce al Gobierno Electrónico (GE) como dinamizador de la estrategia general de Gobierno e instrumento para la transformación del Estado, impulsor de la transparencia, el fortalecimiento democrático, y el desarrollo económico basado en el conocimiento y la inclusión digital. Se creó por ley el organismo con la autoridad y potestades necesarias para influir en todas las instancias de GE, la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), cuya misión es liderar la estrategia e

implementación del Gobierno Electrónico del país, como base de un Estado eficiente y centrado en el ciudadano impulsando la Sociedad de la Información y del Conocimiento y promoviendo la inclusión y la equidad en el uso de las TICs. El Gobierno en Red es el resultado de la búsqueda de un Gobierno integrado, que posiciona cada vez más a la tecnología como una herramienta estratégica y como un facilitador para la innovación del servicio público y el crecimiento de la productividad.

Asimismo se han aprobado una serie de instrumentos para materializar la estrategia general del GE. Se destacan la Agenda Digital Uruguay (ADU) que recoge las iniciativas en materia de inclusión digital y GE para el período 2008-2010; las leyes promulgadas y proyectos de ley sobre protección de datos personales, acceso a la información pública, firmas y documentos electrónicos, comercio electrónico, etc; y el desarrollo de proyectos prioritarios para la implantación de la infraestructura tecnológica, como son los proyectos de clave pública (PKI – Uruguay), de la Red de alta velocidad y disponibilidad del Estado (REDuy), del centro de respuesta a incidentes de seguridad de la información (CERTuy), de la Infraestructura de Datos Espaciales del país (IDE-Uruguay), de la Metadata del Estado, del Registro Único de Empresas (RUE) y el de Proveedores del Estado (RUPE).

A su vez, en el marco de las políticas definidas por el Gobierno Uruguayo se creó el Sistema Nacional de Registro de Empresas (Proyecto SINARE), cuyo objetivo principal es la reforma del sistema de registro de información de empresas en el Uruguay y la simplificación de los trámites necesarios en el ciclo de vida de las empresas (apertura, transformación, clausura, reapertura). La principal herramienta para el logro de este objetivo será la coordinación de los diferentes actores públicos involucrados, entre los que se encuentra la DGI. Por Decreto Nº 55/010 de 9 de febrero de 2010 se aprobaron las líneas de acción para la reforma y mejoras vinculadas a dicho Registro, sus componentes, etapas y objetivos, por lo que la DGI deberá desarrollar las acciones y procedimientos necesarios a efectos de asegurar los servicios en los plazos previstos.

Las necesidades actuales de las organizaciones requieren de las áreas de TI mayor flexibilidad, mejores tiempos de respuesta, una visión integrada de los procesos sustantivos del negocio y una mejor comunicación. Las tendencias de las respuestas a estas necesidades muestran una transformación de las áreas claves de la gestión de TI para orientar su servicio al cliente, gestionar arquitecturas flexibles, gestionar el conocimiento y la innovación de TI para adecuar la organización y las personas a las nuevas necesidades.

La DGI como administración estratégica del Estado es un actor protagónico en la promoción de la coordinación y cooperación para una integración e implementación gradual de los servicios de las distintas organizaciones públicas a través de ventanillas únicas virtuales para mejorar la gestión procesos y trámites.

El desarrollo e incorporación de las TICs para la transmisión y utilización de la información de manera uniforme y eficiente entre los organismos públicos es un instrumento para mejorar la calidad de la información de modo de racionalizar y optimizar los recursos del Estado, tendientes a facilitar la interacción Ciudadano – Estado.

### **3.1.5 MARCO JURÍDICO DE ACTUACIÓN DE LA DGI**

En tanto Unidad Ejecutora del MEF, el marco jurídico de actuación administrativa de la DGI está determinado por las normas para la Administración Central.

Los recursos financieros para su funcionamiento están asignados en el Presupuesto Nacional. En dicho marco, el régimen de la ley Nº 17.706 mandata al Poder Ejecutivo el otorgamiento de prioridad a la mejora de gestión de la DGI, posibilitando la dotación de recursos presupuestales adicionales. A

pesar de ello, esta posibilidad de disponibilidad de recursos adicionales ha sido escasamente efectivizada.

Sin perjuicio de lo anterior, no se ha logrado aún disponer de un régimen adecuado de autonomía financiera y presupuestal que brinde los recursos necesarios en calidad, cantidad y oportunidad para otorgar sustentabilidad apropiada a la DGI. La adopción de una nueva política en esta materia se entiende imprescindible. En este sentido, a través de las condiciones establecidas en los contratos de préstamo firmados con organismos internacionales, se ha propiciado la gestión de un nuevo régimen financiero y presupuestal que le permita a la DGI mantener el cumplimiento eficaz y eficiente de su misión.

En el último quinquenio, diversas leyes han habilitado a la DGI renovar su capital humano para hacer frente a la pérdida de personal motivada por la aplicación del régimen de dedicación exclusiva así como para implantar y administrar el nuevo sistema tributario. Pero en muchos casos estas normas conllevan la imposibilidad de la incorporación posterior del personal ingresado a la plantilla de funcionarios permanentes, lo que impide que personas calificadas, formadas y con muy buen desempeño puedan continuar en la organización.

En este período será necesario además que la Administración Central defina un modelo de Carrera Administrativa que clarifique y dé estabilidad y certeza a las relaciones laborales en la DGI y permita reforzar la objetividad y las garantías para la cobertura de los puestos en base a criterios de mérito y calidad de trabajo realizado, y clarificar la carrera para hacerla conocida, previsible y discutida con los representantes sindicales.

### 3.2 AMBIENTE INTERNO

La DGI ha continuado avanzando en su proceso de modernización y mejora en su eficiencia y transparencia, con objetivos claros y metas cuantificables, que la han transformado en un organismo de referencia dentro del Estado y le ha permitido alcanzar niveles cada vez más altos de recaudación, mayor calidad en el control y menores índices de informalidad.

Pese a ello persiste la necesidad de efectivizar mejoras en el marco organizativo que faciliten su gestión y establecer una política de personal adecuada al mismo, así como completar la integración de sus sistemas informáticos y profundizar en algunos otros aspectos como la mejora en los procesos internos, la facilitación del cumplimiento voluntario, el combate al fraude y el incumplimiento y la inserción de la DGI en el medio.

#### 3.2.1 ATENCIÓN Y ASISTENCIA

La información y asistencia brindada a los contribuyentes se fortaleció con el incremento de la cantidad de puestos presenciales y telefónicos destinados a la misma y la diversidad de medios por los que se la ofrece, destacándose el aumento de los servicios personalizados y no personalizados que se encuentran disponibles vía Web, en régimen de 24 horas todo el año. Entre los servicios brindados vía Internet se destaca el incremento en la presentación de declaraciones vía Internet y en forma descentralizada a través de la red de entidades colaboradoras, las que son generadas a través de programas de ayuda proporcionados por la Administración. También se habilitaron mecanismos de pagos por Internet para todos los contribuyentes, integrados en tiempo real con las redes bancarias y cajeros automáticos.

Asimismo se implantaron la emisión automática de Certificados Únicos en la inscripción y el sistema de devoluciones en efectivo para la devolución de IRPF e IASS.

Con el fin de conformar el nuevo RUT, fundamentalmente pautado por la identificación de las personas físicas obligadas por el impuesto a la renta personal, se consolidó el suministro masivo de información proveniente del Banco de Previsión Social y otras entidades. Por otra parte, para facilitar el cumplimiento voluntario continuó la implantación de los servicios de inscripción, actualización y clausura de contribuyentes por ventanilla única en más de la mitad de las localidades del Interior del país. Se intensificaron los procedimientos de depuración del RUT, especialmente Grandes Contribuyentes y CEDE, pero resta, entre otros, mejorar la estructuración y la calidad de la información de las personas físicas contenida en el mismo.

### **3.2.2 CONTROL TRIBUTARIO**

Ha aumentado la información disponible sobre los contribuyentes, ya sea por obligaciones impuestas a los mismos o a terceros responsables y agentes de información.

Se dispone de herramientas para el análisis de la información y para la auditoría de grandes bases de datos, resta incorporar herramientas más adecuadas para realizar minería y proyección de datos. Se utilizan distintas técnicas estadísticas para el análisis y la selección de los contribuyentes a auditar, pero continúa pendiente el desarrollo de modelos de riesgo que permitan aumentar la calidad de las actuaciones.

Se ha incrementado la cantidad de actuaciones de control intensivo en la División Fiscalización y en la División Grandes Contribuyentes y las actuaciones de control extensivo de las Divisiones Recaudación e Interior aumentando la productividad y la eficiencia en el combate al fraude y el incumplimiento fiscal.

En este sentido, procurando la efectiva aplicación de las normas tributarias, se han propuesto y efectivizado normas que amplían las facultades de la administración, se implementaron nuevos regímenes y distintas medidas para procurar mayor formalización como Tax Free, IVA cuota, IVA mínimo, Monotributo y se reglamentó el Régimen de Precios de Transferencia.

Se sistematizó la recepción de la información de la Dirección General de Registros a los efectos de aumentar las garantías de cobro coactivo. Se incrementó la presentación de denuncias penales, remates y embargos específicos de bienes muebles e inmuebles y la clausura de establecimientos comerciales en todo el país.

La política de acuerdos internacionales llevada adelante por el país, entre los que se destacan los tratados con México y España, actualmente a estudio del Parlamento y varios acuerdos aún en proceso, brindarán un marco que facilitará la coordinación con otras administraciones tributarias del exterior.

### **3.2.3 MEJORA EN LOS PROCESOS INTERNOS**

La estructura organizativa formal coexiste actualmente con una estructura real, no formal, surgida a instancias del proceso de modernización de la DGI y la implantación y administración del Nuevo Sistema Tributario (NST), que implicó la prestación de nuevos servicios en todo el país y modificó los esquemas de funcionamiento establecidos. Por tanto está pendiente la aprobación de una nueva

estructura organizativa que contemple los cambios necesarios en la organización y se adapte a las exigencias del medio.

Como fue anteriormente mencionado, a efectos de implementar las mejoras programadas es indispensable contar con recursos suficientes y mayor grado de flexibilidad en su administración. En ese sentido se elevaron documentos proponiendo un régimen más flexible para la administración de los recursos financieros y materiales, pese a lo cual la Administración continúa dependiendo de los fondos presupuestales y extrapresupuestales asignados y de los créditos de organismos internacionales para su financiación.

En cuanto a los recursos humanos, en la actualidad existe casi un centenar de puestos de trabajo que son atendidos por becarios desarrollando tareas de carácter permanente en la organización. A partir de la culminación de sus contratos será necesario cubrir esos puestos, además de las vacantes que se generen naturalmente y las nuevas necesidades de funcionamiento de la organización. Permanece como un desafío permanente contar con personal calificado, capacitado y especializado en cantidad suficiente para desarrollar eficientemente la gestión encomendada.

Se continúa consolidando el uso de instrumentos de planificación que sustentan la administración por objetivos y facilitan el cumplimiento de la Misión y la Visión institucional: Plan Estratégico, Compromisos de Gestión, Planes Operativos Anuales y Metas Grupales, pese a lo cual la planificación operativa aún es compleja y en algunas áreas de difícil instrumentación y no se dispone de una adecuada racionalización e integración sistémica de las metas grupales con los objetivos establecidos en la planificación operativa y estratégica.

A los efectos de contar con un sistema de información y control para los niveles gerenciales, que posibilite evaluar el progreso de los resultados obtenidos en la consecución de los objetivos estratégicos, así como traducir y comunicar la estrategia en términos operativos, se definió la información gerencial necesaria y se puso en producción una nueva versión del Tablero de Indicadores, con indicadores y reportes que en su mayor parte son obtenidos en forma automática desde los sistemas corporativos. Este proceso requiere ser completado, con miras a disponer de un Cuadro de Mando Integral.

Se han registrado avances en el análisis de los procesos de la organización, documentando y reglamentando algunos procesos y procedimientos de trabajo con uso de herramientas tecnológicas, lo que contribuye a normalizar y transparentar la gestión del organismo.

Asimismo se ha fortalecido el sistema de control interno, a través de la creación de una unidad especializada en el control del cumplimiento de los procedimientos y del comportamiento ético de los funcionarios de la organización.

### **3.2.4 INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA**

En el quinquenio pasado se dotó a la DGI de una infraestructura tecnológica adecuada a sus necesidades que permitió atender en forma eficiente la prestación de servicios a los contribuyentes y a los procesos internos. Las principales iniciativas en materia de Tecnologías de la Información se centraron, entre otras, en la adopción de un modelo de gestión que esté soportado en un sistema integrado; la instalación de una plataforma de hardware de gran capacidad de procesamiento en un esquema de alta disponibilidad; la renovación de todas las estaciones de trabajo y su software; así como la provisión de conectividad a la totalidad de oficinas y a múltiples entidades colaboradoras externas a la DGI.



En este contexto y en consideración a los objetivos estratégicos de Gobierno Electrónico, la DGI debe disponer de la infraestructura tecnológica (software y hardware) adecuada y fortalecer la gestión de sus procesos y de sus áreas de TI para promover y facilitar la adaptación al cambio en la organización y agilizar la prestación de servicios a los usuarios internos y externos, maximizando la disponibilidad de los sistemas e incorporando las mejores prácticas en materia de protección de la información y de aseguramiento de la calidad y de la continuidad del negocio.

El gran avance cualitativo y cuantitativo logrado hasta la fecha en materia de TI estuvo basado en la disponibilidad de importantes recursos financieros provenientes de organismos internacionales. Los medios disponibles a la fecha permitirán mantener durante el año 2010 los niveles de servicio y calidad alcanzados. Pero la sostenibilidad y adecuación que exige la demanda creciente de los usuarios internos y externos y el permanente avance tecnológico se verán seriamente comprometidas para el resto del quinquenio en caso de que no se disponga de los recursos financieros para afrontar las inversiones necesarias.

### **3.2.5 PROFESIONALIZACIÓN**

Se elevó una propuesta de reestructura de cargos pero continúa pendiente reglamentar la carrera administrativa para clarificar y dar estabilidad a las relaciones laborales en la DGI.

La organización ha realizado un importante esfuerzo de capacitación de sus funcionarios, desarrollando sus actividades en coordinación con el Centro de Estudios Fiscales (CEF).

Como forma de divulgar el conocimiento se realizaron jornadas tributarias y diversas actividades académicas en forma conjunta con la Universidad de la República y agentes del ámbito profesional, las que fueron implementadas en colaboración con el CEF.

Se ha documentado la estrategia de comunicación interna y se implantó el Portal de Intranet como vehículo apropiado para su consolidación y mejora. A través de ella se está realizando actualmente una encuesta interna para evaluación del clima laboral.

Se aprobó el Código de Conducta Ética y se está llevando a cabo una experiencia piloto de Autoevaluación del estado de la Ética y la integridad en la Organización y posterior planificación de la implantación de un Programa de Ética para la DGI.<sup>6</sup>

### **3.2.6 INSERCIÓN EN LA SOCIEDAD**

En este período la DGI promovió acuerdos interinstitucionales con entidades públicas y privadas con el fin de fortalecer la ejecución de sus procesos sustantivos. En este sentido se concretaron diversos acuerdos y convenios con entidades colaboradoras como son: Shoppings, Instituciones de Asistencia Médica, Sindicatos, Dirección General de Registro, Intendencia Municipal de Montevideo (Centros Comunes Zonales), entre otros.

Por otra parte se continuaron formalizando acuerdos interinstitucionales de intercambio de información con distintas instituciones y varios acuerdos con la Administración Nacional de Educación Pública y Consejo Nacional de Educación Secundaria para implementar los programas de educación

---

<sup>6</sup> Uruguay ha sido designado como primer país para participar del Plan Piloto de Autoevaluación de Ética de las AATs del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

tributaria También se han realizado acuerdos con la Universidad del Trabajo del Uruguay y la Universidad de la República que permitieron ofrecer una primera experiencia laboral a sus estudiantes.

La extensión de los programas de educación tributaria a distintos niveles de la educación formal y los numerosos eventos de educación no formal realizados permitieron difundir información a un grupo de público no relacionado con la organización y fomentar la conciencia fiscal.

Como forma de garantizar el derecho de los ciudadanos al acceso a la información pública se procedió a difundir en el sitio Web la información requerida por la Ley N° 18.381, cumpliendo con todas las condiciones exigidas en materia de transparencia de la gestión.

Desde el punto de vista de la inserción de la DGI en el contexto internacional, se destaca la celebración de la 44ª Asamblea General del CIAT llevada a cabo en Montevideo del 12 al 15 de abril del corriente año. En dicho marco el Director General de Rentas de Uruguay fue nombrado Presidente del Consejo Directivo del CIAT.

### **3.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Del análisis del contexto y los desafíos que presenta el ambiente externo e interno se resume el siguiente diagnóstico básico para la definición de las iniciativas estratégicas a seguir.

<b>SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>DESAFÍOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Planificación operativa compleja no asumida por el conjunto de la organización	Lograr una mayor recaudación por mejora de gestión en un contexto de disminución de alícuotas y reducción de bases imponibles.	La mejora en la gestión de la DGI producto de su fortalecimiento general redundó en una buena percepción de la misma por parte de todos los agentes sociales y contribuyó a mantener una voluntad política manifiesta de continuar con el apoyo a las mejoras de la organización
Estructura organizativa pendiente de ajustes. Sistemas y procedimientos en proceso de informatización.		
Recursos humanos insuficientes en áreas estratégicas, suplidos parcialmente por becarios y pasantes.		
Recursos financieros y materiales insuficientes, especialmente para mantener la actual infraestructura tecnológica y realizar las inversiones que exigen la demanda creciente de usuarios internos y externos y el permanente avance tecnológico.		
Crecientes esfuerzos por aumentar la conciencia fiscal		



Escasos recursos para la comunicación organizacional		
Servicios de asistencia no presencial insuficientes.		
Controles tributarios con necesidades de reforzar soporte técnico e informático		

## **4 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **4.1 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.

### **4.2 VISIÓN**

Ser una organización respetada por su desempeño eficaz, eficiente y transparente que, basándose en la mejora continua y en los avances tecnológicos aplicables, opera con altos estándares de calidad y personal profesional y éticamente irreproachable comprometido con la misión institucional. En su accionar busca optimizar el cumplimiento voluntario de las obligaciones, atendiendo tanto las necesidades de los obligados como sus reclamos, ejerciendo un control permanente con la utilización inteligente de la información, equidad y personal altamente calificado, con la finalidad de obtener los recursos tributarios que contribuyan al desarrollo del país, la justicia social y el bienestar de sus habitantes.

### **4.3 VALORES**

La organización alinea su accionar a los valores consagrados en su misión y visión así como en el Código de Conducta Ética que regula el comportamiento del capital humano de la DGI. Los mismos pueden resumirse en los siguientes: legalidad, integridad, eficiencia, profesionalismo, transparencia, vocación de servicio, probidad, imparcialidad, equidad y justicia.

### **4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

A efectos de cumplir con la misión / visión y valores organizacionales la DGI dará prioridad a los siguientes objetivos estratégicos:

#### **4.4.1 FACILITAR EL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO DE LOS CONTRIBUYENTES**

Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, poniendo a su disposición servicios de información y asistencia de calidad, A tal efecto se simplificarán trámites y

se utilizarán adecuadamente las TICs, procurando la reducción de tiempos y costos asociados tanto para el contribuyente como para la Administración.

#### **4.4.2 COMBATIR EL FRAUDE Y EL INCUMPLIMIENTO FISCAL**

Detectar y sancionar el incumplimiento fiscal, extremando controles basados principalmente en la utilización de herramientas de inteligencia de negocios, en acuerdos de intercambio de información de interés fiscal e interacción permanente con otras Administraciones Tributarias.

Prevenir maniobras evasivas, aumentando la percepción de riesgo e incentivando el cumplimiento voluntario por parte de los contribuyentes.

#### **4.4.3 FORTALECER Y MODERNIZAR LA DGI INCREMENTANDO LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU GESTIÓN.**

Continuar el proceso de cambio organizacional y reformulación de procesos y procedimientos tendientes a consolidar la dirección por objetivos y afianzar una cultura de planificación, con el apoyo de personal comprometido y calificado, maximizando la utilización de las TICs más apropiadas.

#### **4.4.4 PROMOVER EL DESARROLLO PROFESIONAL Y EL BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS Y ASEGURAR EL CONTROL DE SU COMPORTAMIENTO ÉTICO**

Promover el desarrollo profesional y humano del personal de la DGI y su compromiso con la misión y los valores institucionales.

La formación de un capital humano profesional y éticamente inobjetable comprometido con la misión institucional, constituye un componente fundamental de la visión de la organización a efectos de proyectar una imagen de confiabilidad y transparencia hacia la sociedad.

#### **4.4.5 FORTALECER LA RELACIÓN DE LA DGI CON LA SOCIEDAD**

Promover un desempeño proactivo de la DGI con el medio en el que actúa, fortaleciendo la conciencia tributaria y la relación con los distintos actores sociales nacionales e internacionales que inciden en su accionar, con miras a favorecer el cumplimiento de la misión institucional.

## **5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INICIATIVAS DE GESTIÓN**

Para cada objetivo estratégico definido se establecen los siguientes **objetivos específicos e iniciativas** que orientarán la gestión de la DGI en el período 2010-2014.

### **5.1 FACILITAR EL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO DE LOS CONTRIBUYENTES**

Este objetivo constituye una de las dos principales líneas de acción de toda Administración Tributaria, puesto que más del 97 % de la recaudación de la DGI proviene del cumplimiento voluntario de los contribuyentes. Para favorecer esta actitud de los contribuyentes, se pondrán a su disposición servicios de información y asistencia que le permitan conocer cabalmente sus obligaciones y

cumplirlas con el menor costo posible. Se deberán simplificar los trámites al tiempo que ofrecer mayor cantidad de canales de atención, aprovechando las posibilidades que brindan las TICs,

Los objetivos específicos relacionados a este objetivo estratégico son los siguientes:

**5.1.1 BRINDAR SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASISTENCIA A LOS OBLIGADOS DE ACUERDO A SUS NECESIDADES**

La DGI debe procurar brindar un excelente servicio de información y asistencia a los contribuyentes, con las más apropiadas TICs disponibles, con el mejor apoyo técnico al contribuyente y con trámites sencillos. En tal sentido deben orientarse las acciones con el enfoque de atención al cliente, para atender adecuadamente sus requerimientos y transmitir valores de eficiencia, eficacia e innovación en el servicio.

Por tanto deben definirse e implantarse estrategias de acuerdo a sus necesidades específicas, utilizando los canales de comunicación que más se acerquen a ellos. Es así que podrá priorizarse la atención presencial y descentralizada para contribuyentes de IRPF e IASS, la potenciación de Internet para las empresas y la atención personal y altamente calificada para los Grandes Contribuyentes.

Por tanto será necesario:

- Formalizar un plan de mejora de los servicios de atención y asistencia en todo el país, estableciendo las etapas de implantación.
- Realizar alianzas con organizaciones públicas y privadas que tienen vinculación con los contribuyentes, a fin de potenciar el servicio de asistencia.

**5.1.2 PROMOVER LA DIVERSIFICACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS Y EL USO DE LAS TICs**

Las TICs posibilitan la existencia de nuevos servicios y canales de comunicación entre la DGI y los contribuyentes, que facilitan y simplifican el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Con el uso de las mismas se pretende diversificar la atención brindada, de forma de evitarle desplazamientos y tiempos de espera, que minimicen los costos asociados.

A tal efecto se deberá potenciar todos los servicios posibles de brindar a través de Internet para fomentar, junto con la información y asistencia telefónica, la base de la asistencia no presencial al contribuyente. Ambas modalidades deberán atender el necesario proceso de modernización del servicio

En este aspecto se señalan las siguientes iniciativas

- Incrementar la difusión de los servicios web existentes: publicidad por distintos medios y otorgamiento de claves de usuarios y contraseñas, en la inscripción de contribuyentes y en las campañas de asistencia.
- Implementar nuevos servicios por web: consultas de datos registrales, de todas las declaraciones presentadas y de constancias emitidas para impresión de documentación.

- Desarrollar un nuevo Portal Tributario, que integre todas las funcionalidades provistas en materia de información, servicios, facilidades de identificación, autenticación, accesibilidad, contextualización e interoperabilidad.
- Potenciar la atención telefónica, implementando nuevos servicios por telefonía fija o móvil y fortaleciendo la información automática prestada por esta vía.
- Impulsar la implantación de nuevos servicios de atención no presencial, tales como terminales de autoservicio, pagos a través de tarjetas de crédito, etc.

#### **5.1.3 RACIONALIZAR Y SIMPLIFICAR SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO**

En este sentido deben racionalizarse y simplificarse aún más los formularios y procedimientos relacionados con la inscripción de los contribuyentes y responsables, con las declaraciones y pago de sus obligaciones, con la gestión de las devoluciones, así como con todos los servicios que interactúan con los contribuyentes en las distintas etapas del circuito tributario.

Con este propósito se atenderán las siguientes iniciativas de acción:

- Uniformizar la forma de recepción de declaraciones y solicitudes en todas las oficinas del país que atiendan el servicio.
- Extender la presentación electrónica a trámites que aún se soportan en papel.
- Simplificar los programas de ayuda disponibles para la confección y presentación de declaraciones y solicitudes.
- Racionalizar y simplificar el sistema de devoluciones a través de certificados de crédito.
- Mejorar sistemas y procedimientos para la inscripción, modificación y clausura de contribuyentes, cumpliendo el doble fin de facilitar y controlar el cumplimiento.

#### **5.1.4 MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS, EFECTUANDO SEGUIMIENTO DE LA ATENCIÓN PRESTADA**

Los requerimientos de atención a los contribuyentes deben cumplirse de forma oportuna y correcta, uniformizando las respuestas a situaciones similares, independientemente de la forma, lugar y medio que escojan para cumplir sus obligaciones.

En este aspecto deberá propenderse a aumentar la base de Preguntas más Frecuentes así como a promover la capacitación permanente del personal abocado a los servicios de asistencia a fin de que puedan atender adecuadamente los diversos requerimientos de asistencia, ya sea automática o personalizada.

Asimismo se deberá cuidar el seguimiento de la atención por los distintos canales, de forma de evaluar si la misma se efectiviza de acuerdo a las condiciones de calidad esperada.

Por ello, se consideran fundamentales las siguientes iniciativas de gestión:

- Reformular la atención en primera y segunda línea para los servicios de atención telefónica y presencial ofrecidos.
- Implementar sistemas de seguimiento de la atención brindada por la DGI a través de los distintos canales, que permita verificar la calidad de los servicios brindados.
- Instrumentar mecanismos que permitan recoger las quejas, inquietudes y sugerencias de los ciudadanos sobre los servicios provistos por la organización.

#### **5.1.5 PROMOVER ACCIONES PARA ESTIMULAR EL CUMPLIMIENTO**

Se prestará atención a medidas que permitan a los contribuyentes estar al día con sus obligaciones fiscales, un ejemplo de ello es el establecimiento de sistemas de facilidades de pago, estímulos al buen pagador, etc.

### **5.2 COMBATIR EL FRAUDE Y EL INCLUMPLIMIENTO FISCAL**

Como la segunda línea estratégica de cualquier Administración Tributaria, el control cumple una doble finalidad. Por un lado busca restituir al Estado las cifras de impuestos no abonados en tiempo y forma con sus correspondientes sanciones, lo que se conoce como efecto directo del servicio y se traduce en la recaudación generada por la capacidad de control de la organización. Por otro lado, como efecto indirecto o inducido, se busca incrementar el cumplimiento voluntario a través de una mayor percepción de riesgo en los contribuyentes de ser detectados y sancionados frente a los diversos tipos de incumplimiento.

Las actuaciones de control tributario deben comprender tanto la comprobación y regularización de los incumplimientos formales y materiales menos complejos, como la investigación, detección y sanción de las formas más sofisticadas de fraude. Si bien se trata de diferentes tipos de control que pueden asignarse funcionalmente a distintas unidades organizativas por la especialización en procedimientos y métodos de actuación, hay que tener presente la visión integral de la lucha contra el fraude y su concepción como un objetivo conjunto y global de toda la organización.

En este campo los esfuerzos de este período tenderán a aumentar el impacto de las actuaciones con una fuerte impronta de fiscalización a aquellos contribuyentes que no quieren cumplir con sus obligaciones.

Respecto a esta estrategia fundamental de la DGI se establecen los siguientes objetivos específicos:

#### **5.2.1 DISPONER DE TODA LA INFORMACIÓN DE RELEVANCIA TRIBUTARIA**

Toda la información con trascendencia tributaria debe considerarse un insumo fundamental para la DGI, procurando obtener el mayor conocimiento de todas las operaciones relacionadas con los sujetos pasivos y los hechos imponibles gravados en el sistema tributario nacional.

En consecuencia, deberán considerarse las iniciativas que permitan acceder a datos de relevancia tributaria, basadas en normas, acuerdos y convenios que establezcan el suministro oportuno de los mismos. En este sentido se orienta

- Implementar nuevos regímenes de documentación de operaciones que habiliten la emisión de documentos de ventas por vía electrónica tanto entre contribuyentes como al consumo final,

de forma que la Administración disponga de información detallada de las operaciones de compras y ventas por tal vía.

### **5.2.2 EXPLORAR Y EXPLOTAR LA INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS, CON HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA DEL NEGOCIO.**

Se considera prioritario fortalecer los procesos de transformación de los datos disponibles en información de utilidad que permita apoyar el análisis de riesgos, aplicando las herramientas tecnológicas más apropiadas.

Este objetivo involucra realizar los cruzamientos de información y efectuar análisis de modelos de comportamientos que presuman mayor riesgo utilizando herramientas de exploración de datos.

En relación a este objetivo las iniciativas consideradas son:

- Analizar e incorporar herramientas de Inteligencia de Negocio para exploración de datos y selección de obligados a fiscalizar.
- Analizar e incorporar herramientas que permitan controlar la localización de los obligados y diseñar más eficientemente los planes de control.
- Implementar la Base Única de comportamiento tributario del contribuyente que registre el historial de los resultados del ciclo total de controles extensivos e intensivos realizados a cada contribuyente, desde la determinación de deuda hasta su cancelación.
- Implementar un sistema que integre todas las observaciones que surjan de actuaciones de control realizadas por las distintas divisiones y que permita implementar las respectivas inhibiciones sobre los otros sistemas corporativos.

### **5.2.3 PLANIFICAR Y DESARROLLAR LAS ACTUACIONES DE CONTROL INTENSIVO AUMENTANDO SU IMPACTO**

Los controles intensivos tienen por finalidad detectar y regularizar los incumplimientos tributarios que revisten mayor dificultad y perseguir las formas de fraude más complejas y sofisticadas. Su carácter selectivo los hace recaer sobre los contribuyentes que presentan un riesgo fiscal más elevado. Su realización tiene un gran componente de investigación y requiere la aplicación de procedimientos de auditoría para comprobar y verificar la situación tributaria del contribuyente objeto de actuación inspectiva.

Para aumentar el impacto de estas actuaciones es necesario fortalecer las acciones tomadas en cada etapa del proceso de fiscalización.

En ese sentido, además del fundamental análisis de riesgo para la selección de los contribuyentes que serán objeto de estas actuaciones, es necesario ponderar las distintas características de los mismos y el grado de complejidad de las actuaciones que se practiquen, a efectos de mejorar la planificación e impacto de la acción fiscalizadora.

Por otra parte se analizarán procedimientos aplicables en el desarrollo de las auditorías con el fin de sistematizar e informatizar los que se consideren convenientes para asistir en la labor inspectiva.

En relación a este objetivo, las iniciativas de acción consideradas son:

- Planificar las actuaciones de fiscalización, optimizando el análisis de riesgo en base a la información disponible, con una adecuada cobertura de obligados, para regularizar los incumplimientos, incrementar la percepción del riesgo y su impacto, contribuyendo de esta forma a aumentar la conciencia fiscal.
- Mejorar los sistemas y procedimientos para la selección de casos a fiscalizar, incluyendo la sistematización y homogeneización las actuaciones.
- Mejorar los sistemas y procedimientos para el desarrollo de las actuaciones, incluyendo el análisis, estandarización e informatización de los procedimientos de auditoría que se consideren necesarios.
- Coordinar actuaciones con las demás administraciones tributarias nacionales y departamentales.
- Reconocer la función de Inteligencia Fiscal.

#### **5.2.4 FORTALECER LOS CONTROLES EXTENSIVOS PARA REDUCIR EL INCUMPLIMIENTO**

Los controles extensivos o masivos abarcan una gran cantidad de contribuyentes, tienen una profundidad limitada a obligaciones individualmente consideradas, se basan en controles formales y de tipo documental y se realizan normalmente desde las propias oficinas, apoyados fuertemente en cruzamientos informáticos.

En este ámbito se extremarán medidas para agilizar los procedimientos de detección y regularización de incumplimientos, a través de la mejora de sistemas y procedimientos aplicables y de la aplicación adecuada de las TICs.

Las iniciativas de acción en esta materia son:

- Completar el sistema de controles extensivos para contribuyentes NO CEDE, que integre el control de omisión de presentación de declaraciones, de pagos de impuestos (débito-crédito), y de sanciones, así como la comprobación de inconsistencias en los mismos, sobre la base de cruzamientos masivos de información.
- Fortalecer el control de los sujetos pasivos responsables adoptando medidas que permitan mejorar los procedimientos actualmente aplicables.
- Promover la prevención de cumplimiento, efectuando la integración de información existente sobre los contribuyentes para la liquidación de sus impuestos, disponiendo de declaraciones paralelas que sirvan de referencia, tanto para el contribuyente como para la Administración.
- Mejorar los procedimientos para comunicar a los obligados los incumplimientos detectados, así como facilitarles los mecanismos para su regularización.

#### **5.2.5 FORTALECER MECANISMOS DE FORMALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA**

A través de su misión la DGI juega un papel fundamental en la formalización de la economía, no solo efectuando controles efectivos para detección e inducción de operadores informales, sino también



favoreciendo todos los mecanismos que simplifiquen los procedimientos que inciden en el costo de la formalización.

Con el marco de las políticas emanadas del Ministerio de Economía y Finanzas tendientes a aumentar el grado de formalización de la economía, se deberá procurar incluir en el RUT a todos los que realizan actividades pasibles de tributación, incorporando al circuito formal de la economía a quienes deben ser contribuyentes.

En tal sentido se reconocen las siguientes iniciativas:

- Instrumentar la aplicación efectiva de la nueva normativa tendiente a una mayor formalización de la economía, entre otras, la generalización del uso del sistema financiero.
- Colaborar en grupos de trabajo interinstitucionales para el combate al informalismo y la promoción de la inclusión social, implementando las medidas resultantes.

#### **5.2.6 MANTENER ACTUALIZADO Y DEPURADO EL REGISTRO ÚNICO TRIBUTARIO**

La existencia de un censo de contribuyentes adecuadamente actualizado y con la información necesaria, constituye la base de una gestión eficiente. Las acciones de control sobre el Registro Único Tributario (RUT), aseguran disponer de datos confiables y completos de todos los sujetos pasivos de los tributos recaudados por la DGI, lo cual resulta fundamental para el ejercicio de las restantes actuaciones de control del cumplimiento.

En tal sentido se hace necesario mantener depurada y actualizada la información del RUT, efectuando gestión de datos registrales incompletos, inconsistentes e inactivos, sistematizando la inscripción y modificación de oficio dentro de la oficina.

Corresponde a la Administración el desarrollo de tareas de actualización y mantenimiento permanentes respecto de la información que para cada contribuyente figura en el registro.

En esta tarea impacta el mencionado proyecto SINARE llevado a cabo por OPP.

Por tanto, las iniciativas de acción respecto a este objetivo específico apuntan a:

- Colaborar en la Implementación del proyecto RUE-SINARE. Se entiende que de esta manera la DGI contribuye a optimizar el uso de los recursos del Estado, a fortalecer las fuentes de información primarias relacionadas con el RUT que permitan un mejor desarrollo de las funciones de control y para la simplificación de trámites para los contribuyentes.
- Mantener depurada y actualizada la información del RUT, efectuando gestión de datos registrales incompletos, inconsistentes e inactivos, especialmente de las personas físicas, fortaleciendo la inscripción y modificación de oficio dentro de la oficina.
- Mejorar la organización, sistemas y procedimientos para fortalecer la gestión de RUT.
- Promover la implantación de las mejoras tecnológicas que permitan disponer de archivos de RUT digitalizados.



#### **5.2.7 MEJORAR LA EFICIENCIA DEL COBRO COACTIVO**

Es necesario extremar esfuerzos para impulsar el cobro de los adeudos liquidados, ejercer acciones civiles y penales en los casos de ocultación de bienes y vaciamiento patrimonial, adoptar medidas cautelares cuando se adviertan indicios racionales de actuaciones dirigidas a frustrar el cobro, así como a iniciar juicios ejecutivos a través de los cuales pueda efectuarse el cobro mediante el remate de bienes.

En tal sentido las iniciativas consideradas para el período implican:

- Promover las mejoras en la organización, sistemas y procedimientos aplicables que racionalicen y faciliten la labor en vía coactiva.
- Culminar con la informatización del proceso de cobro coactivo, integrando automáticamente la información de las deudas a cobrar desde los sistemas informáticos que las determinan.
- Promover las normas que sean necesarias para agilizar y maximizar los resultados del proceso de cobro.

#### **5.2.8 PROMOVER UNA POLÍTICA EFICAZ DE SANCIONES**

A efectos de cumplir cabalmente con la doble finalidad del control tributario anteriormente expuesta, deberá promoverse la aplicación de una política eficaz de sanciones que, al tiempo de penalizar los incumplimientos, prevenga el fraude fiscal y aumente la percepción de riesgo en los contribuyentes, disuadiendo a posibles evasores

En tal sentido se reconocen iniciativas como las siguientes:

- Promover los cambios en organización, sistemas y procedimientos para un mejor diligenciamiento del proceso contencioso, disponiendo de mayor información sobre el mismo.
- Promover las normas que sean necesarias para agilizar y maximizar los resultados del proceso contencioso.

#### **5.2.9 ADOPTAR MEDIDAS QUE PERMITAN CUMPLIR LOS ACUERDOS SUSCRITOS EN MATERIA DE FISCALIDAD INTERNACIONAL.**

Dentro de la actual política estatal de promoción y celebración de acuerdos para evitar la doble tributación, intercambiar información e incorporar la normativa de precios de transferencia se hace imprescindible el desarrollo de procedimientos administrativos para dar cumplimiento a tales exigencias.

Por tanto se las iniciativas se resumen en:

- Impulsar los cambios necesarios en la normativa, la organización, los sistemas y procedimientos aplicables en materia de precios de transferencia.
- Fomentar los cambios en organización, sistemas y procedimientos que permitan implementar los acuerdos para evitar la doble tributación.

- Promover los cambios en organización, sistemas y procedimientos para implantar el intercambio de información con otros países, en función de los Acuerdos firmados en la materia.

### **5.3 FORTALECER Y MODERNIZAR LA DGI INCREMENTANDO LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU GESTIÓN**

La DGI debe disponer de potentes sistemas de soporte que le permitan desarrollar las tareas inherentes a la misión de la organización en la forma prevista en la visión institucional que supone incrementar la eficacia y eficiencia de su gestión.

Por tal motivo se proyectan los siguientes objetivos específicos:

#### **5.3.1 AFIANZAR LA CULTURA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN EN LOS DISTINTOS NIVELES ORGANIZACIONALES**

Se considera prioritario consolidar la cultura de planificación en los distintos niveles organizacionales, integrando aún más los objetivos institucionales con las metas grupales y el trabajo diario de cada puesto de trabajo, con el fin de conseguir su logro y fortalecer la organización.

A través de este objetivo prioritario y dentro del marco normativo de su actuación, la DGI deberá mejorar la rendición pública de los resultados de la gestión, proporcionando la información que sea necesaria para satisfacer los requerimientos de transparencia hacia la sociedad. .

Por tanto se dará prioridad a iniciativas como las siguientes:

- Mejorar sistemas y procedimientos para la definición, aprobación, difusión y seguimiento de los instrumentos de planificación y las metas grupales.
- Promover la elaboración colaborativa de los planes anuales, cuidando su integridad y consistencia con la misión y los objetivos estratégicos y asegurando congruencia entre metas grupales y objetivos organizacionales.
- Fortalecer el Sistema de Información Gerencial, impulsando la incorporación y el seguimiento de los indicadores, reportes y proyectos incluidos en la planificación a través de un Cuadro de Mando Integral, priorizando el ingreso automático de la información gerencial desde los sistemas corporativos de la DGI.
- Mejorar la rendición de cuentas pública de la gestión, incorporando mayor información sobre los resultados obtenidos.

#### **5.3.2 COMPLETAR LA RACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

Continuando el proceso de mejora en la organización y métodos de trabajo, se dará prioridad a efectivizar los ajustes necesarios en la estructura organizativa y en los sistemas y procedimientos para mejorar el logro de los cometidos institucionales.

En este aspecto se realizarán acciones para:

- Impulsar la reformulación de la estructura organizativa y de puestos de trabajo de la organización
- Completar el análisis, rediseño e informatización de los procesos y procedimientos pendientes en las áreas sustantivas.
- Completar el análisis, rediseño e informatización de los procesos y procedimientos pendientes en las áreas de apoyo que se definan prioritarias.

### **5.3.3 DISPONER DE LA INFRAESTRUCTURA INFORMÁTICA ADECUADA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

Una administración tributaria debe contar con los recursos necesarios que le permitan incorporar y acompañar el avance tecnológico en materia de información y comunicaciones, soporte fundamental de todos los procesos.

Se deberá contar con el equipamiento informático adecuado para el desarrollo de la gestión de las distintas áreas, con óptimas condiciones de capacidad, seguridad en el manejo de la información y facilitando las comunicaciones internas. También se dispondrá de herramientas de software que permitan efectuar controles eficientes en base a análisis matemáticos, estadísticos y similares, independientemente del gran volumen de datos que sea necesario considerar.

En esta materia se impulsaran las siguientes iniciativas:

- Consolidar la integración de los sistemas informáticos corporativos, incorporando a los módulos ya implementados, distintas aplicaciones legadas sustantivas que aún no se han reestructurado a la nueva arquitectura de sistemas adoptada como estándar.
- Actualizar la infraestructura de servidores centrales, comunicaciones y seguridad para garantizar la prestación de los servicios, incorporando herramientas que permitan monitorear redes y sistemas para identificar actividades no autorizadas.
- Incorporar herramientas para encriptación de información crítica residente en los sistemas centrales y para auditoría de base de datos.
- Fortalecer la infraestructura de TI desarrollando una metodología para la gestión de procesos, adoptando políticas, normas y estándares internacionales que promuevan la mejora continua de la gestión de TI.
- Desarrollar iniciativas para viabilizar los planes de contingencia y recuperación basadas en niveles de riesgo para asegurar la continuidad de las operaciones ante eventuales desastres.

### **5.3.4 PROMOVER LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA POTENCIANDO LOS SERVICIOS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO**

El avance y la innovación en materia de TICs tienen un impacto muy grande en la provisión de los servicios públicos, reestructurando las relaciones entre el Estado y los ciudadanos, potenciando el GE y ofreciendo informaciones y servicios a distancia. Por tanto se promoverá el uso de tecnología disponible para brindar servicios a los contribuyentes, en forma permanente, con máxima utilización de redes en Internet. A tal efecto se estudiarán e implementarán proyectos para poner a disposición

de los contribuyentes multiplicidad de servicios digitales que faciliten tanto la actividad comercial como la gestión tributaria.

Se promoverá la innovación en el uso de las tecnologías de la información de forma de adaptarse a los cambios y agilizar la prestación de servicios a los clientes internos y externos. Este principio fomentará el uso de tecnologías y productos que permitan disminuir los costos totales de disponibilidad de los mismos.

Se reconoce que el concepto de GE es el futuro para la prestación de servicios a la ciudadanía por parte del Estado así como el liderazgo atribuido a AGESIC. En función de ésta premisa se promoverá el desarrollo e implementación de nuevos servicios de e-Gobierno, de acuerdo a los lineamientos establecidos por dicha Agencia.

Consecuentemente se promoverán las siguientes iniciativas:

- Acercar los servicios a los ciudadanos, empresas y otras entidades aplicando la tecnología existente de telefonía fija y móvil, fax, Internet, correo electrónico, SMS, IVR, así como a través de las redes sociales.
- Incentivar el relacionamiento electrónico de la DGI con los contribuyentes y entidades públicas y privadas.
- Promover el uso de sistemas de identificación digital para facilitar la implementación de soluciones de GE.
- Participar en la construcción de las bases de la infraestructura del GE a través de la integración de grupos de trabajo en los proyectos de AGESIC.
- Desarrollar el plan integral de mejora de servicios basado en el Modelo de Madurez del GE de AGESIC.

#### **5.3.5 PROPENDER A UNA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE OTORQUE MAYOR SUSTENTABILIDAD**

Se procurará contar con el más adecuado régimen de administración de los recursos materiales de forma tal que permita sostener el logro de los objetivos organizacionales.

Al mismo tiempo, considerando que el capital humano es el principal recurso de esta institución altamente profesional, se considera indispensable contar con una política eficaz que permita disponer oportunamente del personal necesario para llevar adelante el servicio de la mejor forma posible.

En relación a este objetivo específico se establecen las siguientes líneas de acción:

- Impulsar acciones para operar con un presupuesto adecuado en su monto y flexible en su administración, que permita afrontar las actividades delineadas en este Plan, especialmente las que requieren inversiones en tecnología.
- Promover las medidas necesarias que mejoren la administración de los recursos humanos, permitiendo disponer del personal permanente y temporal de acuerdo a las necesidades.

- Promover acciones para disponer de los recursos humanos necesarios para el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura informática y de comunicaciones.

#### **5.3.6 FORTALECER EL CONTROL INTERNO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Se considera relevante el fortalecimiento de las funciones referidas al control de la aplicación de los sistemas y procedimientos vigentes.

En este sentido se reconoce que la función tiene un gran componente de prevención, a cuyos efectos se incluirán actuaciones de auditoría interna en sistemas y procedimientos que las áreas estimen deben ser mejorados para minimizar riesgos y lograr mejores resultados.

### **5.4 PROMOVER EL DESARROLLO PROFESIONAL Y EL BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS Y ASEGURAR EL CONTROL DE SU COMPORTAMIENTO ÉTICO**

La formación de un capital humano profesional y éticamente inobjetable comprometido con la institución constituye un componente fundamental de la misión y visión de la organización, constituyéndose en el pilar estratégico para transmitir la imagen de confiabilidad y transparencia de servicio a la sociedad y de respeto a los derechos y garantías ciudadanas.

En relación a este objetivo estratégico se establecen los siguientes objetivos específicos.

#### **5.4.1 REDISEÑAR LA CARRERA ADMINISTRATIVA**

La DGI debe contar con la cantidad y calidad del personal que requiera para el cumplimiento de sus cometidos. A tal efecto deberá procederse a actualizar y completar la descripción detallada de los diferentes puestos de trabajo requeridos, con sus exigencias de perfil y competencias, así como establecer las condiciones para la provisión, promoción, ascenso y subrogación de dichos puestos de trabajo.

En el mismo sentido, se continuarán con las acciones ya iniciadas tendientes a disponer de una adecuada estructura de cargos y una carrera administrativa acordes a las necesidades de la DGI.

Por tanto las iniciativas con este objetivo, serán:

- Impulsar las normas que se requieran para disponer de una nueva estructura de cargos para la DGI.
- Llevar adelante las medidas necesarias para proveer las encargaturas en base a concursos.
- Promover las modificaciones normativas que resulten necesarias para implantar la carrera administrativa en la DGI, considerando las normas generales vigentes.
- Planificar e implantar la carrera administrativa en forma gradual

#### **5.4.2 PROMOVER LA CAPACITACIÓN SISTEMÁTICA Y ESPECIALIZADA**

Teniendo en cuenta el profesionalismo que impone el desempeño de las funciones desarrolladas en la organización, se llevarán a cabo planes anuales de capacitación para todos los funcionarios que

atiendan las necesidades del servicio y las diferentes modalidades de formación y medios tecnológicos disponibles.

Por tanto en esta materia se reconocen las siguientes iniciativas:

- Propiciar la diversificación de las actividades formadoras de conocimiento, procurando incluir tanto la realización de investigación y estudios tributarios que generen doctrina y masa crítica, como en otras áreas específicamente relacionadas a la Administración Tributaria de acuerdo a su misión y visión..
- Colaborar con el fortalecimiento del CEF, continuando con la coordinación de actividades en el marco de los planes anuales de capacitación.
- Acompañar con actividades de capacitación el proceso de rediseño de la carrera administrativa, enfatizando la formación requerida para ejercer las funciones en la DGI.
- Incrementar las actividades de educación a distancia, potenciando el uso de herramientas tecnológicas de Internet y comunicaciones (video-conferencias, etc.)
- Promover la participación en actividades de formación en cursos, jornadas, congresos, grupos de investigación, etc., tanto en el país como en el exterior, que involucren la materia tributaria y satisfagan las permanentes necesidades de acceso al conocimiento.

#### **5.4.3 POTENCIAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Se entiende de importancia estratégica la evaluación de desempeño grupal en base al cumplimiento de los planes anuales de la gestión. Pero, sin perjuicio de que el cumplimiento se atribuya a grupos, se tomarán acciones para discriminar y reconocer, en la forma más objetiva posible las características individuales del desempeño funcional.

Por tanto se promoverá mayor racionalidad en los sistemas de evaluación del desempeño existentes, de forma de posibilitar la incorporación de la evaluación individual en el marco de las metas grupales comprometidas.

#### **5.4.4 FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La política de comunicación de la DGI debe atender una adecuada información, formación y motivación de los funcionarios con el propósito de que éstos compartan el rol de la DGI en la sociedad y se impliquen en sus objetivos para reforzar su sentimiento de pertenencia.

Es así que la comunicación interna debe proporcionar a los funcionarios información suficiente y oportuna acerca de la estrategia de la organización, sus valores y las líneas de trabajo para que puedan asumirlas y aplicarlas correctamente, y a su vez debe promover una política eficaz de motivación, de manera de buscar la colaboración del personal en la transmisión de los mensajes institucionales a la sociedad.

A partir de los resultados de la primera encuesta interna que se está realizando se espera tomar acciones como las siguientes:

- Promover las mejoras que deban implementarse para fortalecer la comunicación interna.

- Fortalecer la Intranet como vehículo apropiado para la comunicación interna.

#### **5.4.5 FOMENTAR LA ÉTICA PROFESIONAL**

La promoción del comportamiento ético del personal de la DGI es un objetivo permanente estrechamente ligado al cumplimiento de la misión/visión y los valores institucionales.

Las Administraciones Tributarias pueden tomar medidas eficaces para crear un ambiente laboral que reconozca y recompense las conductas éticas y honestas al tiempo que sancione las actitudes y comportamientos no deseables, reduciendo considerablemente las oportunidades que tengan el personal y los contribuyentes de involucrarse en actividades irregulares.

A partir de las conclusiones extraídas del Plan Piloto sobre Ética que se está llevando a cabo en la DGI con el apoyo del CIAT se espera::

- Impulsar la creación de un Comité de Ética que contribuya al fortalecimiento de las garantías en la aplicación del Código de Conducta Ética y a transparentar el accionar de la organización a la sociedad.
- Elaborar los lineamientos de la implantación de un plan de acción respecto a la ética y la integridad en la organización, en base a las fortalezas y debilidades detectadas en el proceso de autoevaluación y efectuar el seguimiento de su efectiva implantación.

### **5.5 FORTALECER LA RELACIÓN DE LA DGI CON LA SOCIEDAD**

A efectos de facilitar el cumplimiento de la misión institucional, este objetivo estratégico se orienta a fortalecer la conciencia tributaria en la sociedad, generando cambios de comportamiento que posibiliten mejorar los niveles de cumplimiento voluntario en el mediano y largo plazo.

El fortalecimiento de la imagen institucional se construye promoviendo la conciencia tributaria en la sociedad y fomentando una relación de respeto con el contribuyente basada en la debida consideración de los derechos y obligaciones de cada parte.

En este sentido las acciones se orientarán hacia la consecución de los siguientes objetivos específicos:

#### **5.5.1 PROMOVER LA IMAGEN DE LA DGI EN LA SOCIEDAD**

La imagen colectiva de la DGI en la sociedad se construye con las percepciones que reciben los ciudadanos y los contribuyentes, de todas las comunicaciones emitidas por ella. La consolidación de esa imagen pública deberá pautar el desarrollo de un plan de comunicaciones integral que contenga las estrategias a seguir para el quinquenio.

En función de lo cual las iniciativas de acción se orientarán a:

- Promover la realización de sondeos y estudios de opinión pública
- Fortalecer las relaciones con los medios de comunicación social



### **5.5.2 POTENCIAR LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN TRIBUTARIA**

Se desarrollarán y difundirán aún más los programas de educación tributaria para niños y jóvenes que la DGI ha venido impulsando desde hace unos años. La comprensión de la función social y económica de los impuestos permitirá promover valores y actitudes tales como solidaridad, responsabilidad y justicia, en procura de una ciudadanía activa y responsable conciente de sus derechos y obligaciones.

La firma en el año 2009 de Acuerdos con el Consejo de Educación Inicial y Primaria y el Consejo de Educación Secundaria, consolidó los programas de educación tributaria al incorporarnos al Plan Ceibal. Esta estrategia de la DGI significará la universalización del Programa a nivel escolar (público y privado) y su gradual inclusión a nivel de la enseñanza secundaria en el quinquenio 2010-2014.

La adopción de este modelo educativo asegura la permanencia de la educación tributaria a largo plazo y contribuye a la calidad de la educación con menores costos.

Se impulsarán también actividades vinculadas a la educación tributaria en espacios no tradicionales y eventos de interés de la ciudadanía.

En función de lo anteriormente expresado las iniciativas de acción se orientarán a:

- Extender los programas de educación tributaria en enseñanza primaria, secundaria y técnico profesional a través del Plan Ceibal.
- Incorporar un Portal de Educación Tributaria que ofrezca juegos virtuales e información atractiva para niños y adolescentes.
- Potenciar las posibilidades del Plan Cardales en las familias de los niños y jóvenes comprendidos en los programas de educación tributaria.

### **5.5.3 FOMENTAR LA RELACIÓN DE RESPETO CON LOS CONTRIBUYENTES**

Siendo el ámbito de mayor impacto del accionar de la DGI, se extremarán esfuerzos para incrementar la relación de confianza y transparencia con los contribuyentes, consolidando un marco de actuación permanente con cabal conocimiento de los derechos y obligaciones de cada parte.

En este sentido se propenderá a:

- Fortalecer las relaciones con entidades que agrupan a los contribuyentes con el fin de recoger inquietudes y sugerencias
- Propender a consolidar el marco normativo referido a los derechos de los contribuyentes.

### **5.5.4 PROMOVER ALIANZAS CON OTROS ORGANISMOS**

Como en años anteriores se continuará con la política de promoción de las relaciones interinstitucionales con organismos del país o del exterior (nacionales o internacionales), con el propósito de favorecer el cumplimiento de la misión institucional y promover la colaboración social, impulsando la imagen de una DGI comprometida con la sociedad.



En los últimos años la DGI de Uruguay ha visto fortalecer su imagen en el ámbito tributario internacional lo que ha culminado con la celebración de la 44ª Asamblea del CIAT en abril de 2010 en Montevideo y con la nueva posición de Uruguay en la Presidencia del CIAT por el período 2010-2011. Su permanencia en el Consejo Directivo hasta el 2013 deberá capitalizar acciones tendientes a afianzar lazos con otros organismos internacionales.

En este sentido se promueven iniciativas de acción como las siguientes:

- Promover acuerdos interinstitucionales con entidades públicas y privadas tendientes a facilitar las relaciones del ciudadano con todas las instancias de gobierno: acuerdos con gobiernos departamentales, SINARE, AGESIC, entre otros.
- Impulsar los acuerdos interinstitucionales que favorezcan el desarrollo de las actividades de formación incluidas en los planes de capacitación tales como: Jornadas Tributarias, seminarios internacionales, intercambio de experiencias con otras administraciones tributarias, etc.
- Fomentar los acuerdos interinstitucionales que promuevan programas de educación tributaria.
- Fortalecer las relaciones con otras administraciones tributarias del exterior y organismos internacionales del ámbito fiscal.

#### **5.5.5 IMPULSAR MEDIDAS QUE PROMUEVAN LA EFICAZ APLICACIÓN DEL SISTEMA TRIBUTARIO**

En este objetivo se incluyen todas las iniciativas que promuevan mejoras en las normas tributarias para facilitar su aplicación.

Por tanto se tomará una actitud proactiva en los distintos ámbitos que corresponda para:

- Fomentar la creación de nuevas normas o modificación de las existentes, con miras a mejorar la administración de los tributos internos.
- Promover la adecuación de la normativa jurídico-tributaria al contexto tecnológico cambiante en el que interactúa la organización.