

RESOLUCIÓN Nº 3878 / 2015

Montevideo, 25 SEP 2015

VISTO: el Plan Estratégico de Gestión que orientó las acciones de la Dirección General Impositiva para el ejercicio 2010-2014;

RESULTANDO: I) Que el referido Plan se enmarca en el proceso de planificación estratégica 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 principales objetivos y proyectos para el nuevo período presupuestal 2015-2019,

II) Que en consecuencia basará su accionar en los siguientes pilares: mejorar la calidad de nuestros servicios con una visión transversal de nuestros procesos de trabajo atendiendo siempre al doble y complementario objetivo de facilitar y controlar el cumplimiento tributario y en fortalecer el modelo de gestión basado en la obtención de los resultados con mayor eficacia, eficiencia y transparencia;

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

EL DIRECTOR GENERAL DE RENTAS RESUELVE:

- 1º) Apruébase el presente Plan Estratégico de Gestión 2015-2019 (PEG 2015-2019) cuyo texto forma parte de la presente Resolución, y que determina la Misión, Visión, Mapa Estratégico y Objetivos Específicos y principales Proyectos que orientarán la acción de la Dirección General Impositiva en el período.
- 2º) Por la Secretaría Técnica General comuníquese a las Asesorías y Divisiones y publíquese en la Intranet corporativa de la DGI.

El Director General de Rentas

Lic. Joaquín Serra

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN

2015-2019

1	INTRODUCCIÓN.....	2
1.1	MENSAJE DE LA DIRECCIÓN	2
1.2	SUMARIO	2
2	MARCO DE REFERENCIA.....	3
2.1	LA ORGANIZACIÓN.....	3
2.2	EL SISTEMA TRIBUTARIO ADMINISTRADO	4
3	CONTEXTO EXTERNO Y DESAFÍOS	5
3.1	MARCO ECONÓMICO	5
3.2	TENDENCIAS SOCIO-CULTURALES	6
3.3	MARCO JURÍDICO TRIBUTARIO.....	6
3.4	MARCO TECNOLÓGICO	7
3.5	ACTORES EXTERNOS Y SUS EXPECTATIVAS	8
4	SITUACIÓN INTERNA Y DESAFÍOS.....	8
4.1	DESEMPEÑO RECAUDATORIO DE LA DGI	9
4.2	DESAFÍOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO	11
5	DESAFÍOS ESTRATÉGICOS.....	15
6	PLAN ESTRATÉGICO	16
6.1	MISIÓN	16
6.2	VISIÓN.....	16
6.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	17
6.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y PRINCIPALES PROYECTOS.....	19
	ANEXO Nº 1 – MAPA ESTRATÉGICO	28
	ANEXO Nº 2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y PRINCIPALES PROYECTOS.....	30

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN

2015-2019

1 INTRODUCCIÓN

1.1 MENSAJE DE LA DIRECCIÓN

En los últimos años nuestra organización ha experimentado, con el aporte de todos sus funcionarios, un profundo cambio con importantes resultados en su eficacia y eficiencia. Si bien aún nos queda camino por transitar para ser la organización profesional y enfocada al servicio al ciudadano que el Uruguay del siglo XXI necesita y exige, hemos avanzado mucho y podemos sentirnos orgullosos de trabajar en un organismo público de primer nivel.

Los desafíos para este quinquenio son importantes y todos sabemos que el resultado de nuestro trabajo tiene gran impacto en la realidad del país, no sólo en la obtención de la recaudación indispensable para la provisión de los bienes y servicios públicos, sino también en la generación de condiciones que brinden bienestar e igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

Para eso, debemos enfocarnos en mejorar la calidad de nuestros servicios con una visión transversal de nuestros procesos de trabajo atendiendo siempre al doble y complementario objetivo de facilitar y controlar el cumplimiento tributario y en fortalecer el modelo de gestión basado en la obtención de los resultados con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

1.2 SUMARIO

En este documento se da forma al Plan Estratégico de Gestión que orientará las acciones de la Dirección General Impositiva (DGI) en el quinquenio 2015-2019 (PEG DGI 2015-2019). En el momento de comenzar su elaboración únicamente se disponía de los lineamientos estratégicos del programa de gobierno. Una vez presentado el Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional se realizaron los ajustes requeridos para elevar la versión definitiva del documento.

Luego de la introducción del Capítulo 1, en el Capítulo 2 se describe el Marco de Referencia de actuación de la DGI y su rol de administración tributaria encargada de la recaudación de los impuestos internos.

Para identificar las acciones estratégicas a adoptar para el período, en el Capítulo 3 se analizan los principales factores del ambiente externo que pueden plantear oportunidades y amenazas para el alcance de los objetivos que se planteen. En ese marco se analizan primero los factores del ambiente general que influyen indirectamente en la organización, pero deben ser considerados e incorporados en su conducta estratégica, porque en el mediano y/o largo plazo influirán sobre el ambiente operacional inmediato. Es el caso de las tendencias económicas, tecnológicas, socioculturales, jurídicas y políticas nacionales e internacionales. En segundo lugar se analizan los actores que integran el ambiente operacional inmediato, cuyas expectativas y acciones son elementos claves a

considerar en la definición de la estrategia. Estos actores relevantes son los obligados tributarios, sociedad, organismos públicos nacionales e internacionales con los que se interactúa, entidades colaboradoras privadas y públicas, cámaras sectoriales y profesionales, Academia y otros.

Teniendo claro los determinantes y desafíos del contexto externo, en el Capítulo 4 se hace foco en el análisis del ambiente interno y sus principales fortalezas y debilidades. Allí se identifican los procesos internos que deben ser mejorados para hacer frente a los desafíos planteados por el entorno.

Habiendo analizado las demandas planteadas por los factores del ambiente externo e interno, en el Capítulo 5 se resumen los principales desafíos estratégicos que determinan las acciones estratégicas a seguir.

En el Capítulo 6 se desarrolla el Plan Estratégico para el quinquenio, a partir de la Misión institucional, la Visión proyectada de lo que se aspira llegar a ser como organización, los valores que deberán guiar el accionar en pos de ella, y la estrategia a seguir para alcanzarla. Finalmente se representa el esquema del Mapa Estratégico de la DGI indicando cómo a partir de las actividades que se desarrollarán durante el período, se espera obtener los resultados que se demandan a la DGI.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 LA ORGANIZACIÓN

Integrando la Administración Central y dependiendo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la DGI es la Unidad Ejecutora encargada de la recaudación proveniente de los tributos internos y la efectiva aplicación de las normas que los imponen.¹ Es la responsable de la obtención de más del 83 % de los ingresos del Gobierno Central. Su estructura organizativa se basa en el Decreto 337/011 del 22/09/2011, estando su primer nivel conformado por Dirección General de la que dependen ocho Divisiones: Recaudación y Controles Extensivos, Fiscalización, Administración, Informática, Técnico Fiscal, Interior, Grandes Contribuyentes y Atención y Asistencia. También dependen de la Dirección General tres Asesorías: Tributaria, Económica y en Planificación Organización y Control, y los departamentos de Auditoría Interna y Secretaría Técnica General.

Desde el punto de vista del proceso de una administración tributaria, las funciones sustantivas están asignadas a las Divisiones Atención y Asistencia, Recaudación y Controles Extensivos, Fiscalización, Técnico Fiscal, Interior y Grandes Contribuyentes. Las funciones de soporte o apoyo necesarias para el desempeño de los cometidos sustantivos, están asignadas fundamentalmente a las Divisiones Administración e Informática, que se encargan de la gestión de los recursos humanos, materiales y tecnológicos. En cuanto a la distribución territorial, la DGI cuenta con dos oficinas en Montevideo, su sede central y un local de atención al público, así como otras 44 oficinas distribuidas en diferentes localidades en todos los departamentos del interior del país.

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

Habiendo consolidado un profundo proceso de reforma iniciado en el año 2003 ², se deben adoptar acciones para pasar a un próximo nivel y dar un salto cualitativo en materia de desempeño. Para ello es necesario abordar cambios organizacionales tendientes a mejorar las capacidades internas para hacer frente a los desafíos que plantea la complejidad del entorno.

2.2 EL SISTEMA TRIBUTARIO ADMINISTRADO

El Sistema Tributario implantado en nuestro país en el año 2007 propendió a hacer más equitativa la carga tributaria aumentando la participación de los impuestos directos. A partir de ese momento DGI pasó de administrar un universo de contribuyentes mayormente conformado por empresas, a otro donde mayormente lo integran personas físicas contribuyentes del Impuesto a la Renta de Personas Físicas (IRPF). Tal es así que actualmente la DGI administra a 2.332.744 obligados tributarios, de los cuales 360.481 son empresas y 1.972.263 son personas físicas.

Por otra parte, la mayor parte de la recaudación, 61.6% en 2014, proviene de los impuestos al consumo, siguiéndole en participación los impuestos a la renta que en el año 2014 representaron el 29,9% del total de la Recaudación Bruta.

Además de cumplir su tradicional cometido de ente recaudador, DGI desempeña un rol muy importante efectivizando y controlando el otorgamiento de beneficios y subsidios establecidos por el Gobierno Central, como mecanismos de promoción y/o asistencia a diferentes sectores de actividad económica. Tal es el caso por ejemplo del régimen de promoción de inversiones y de vivienda de interés social, el crédito por impuesto a la enajenación de semovientes ³, el crédito otorgado a los permisarios de servicio taxímetro. ⁴

Asimismo, la organización ha desempeñado un rol muy importante en el proceso de implantación de la Ley de Inclusión Financiera 19.210 del 29 de abril de 2014, siendo responsable de efectivizar el beneficio de la reducción del IVA por medio de otorgamiento de crédito fiscal. ⁵ Cabe señalar que la referida normativa tuvo un fuerte impacto sobre la forma en la cual los uruguayos realizan sus operaciones de compras. En ese sentido, para el período considerado en este plan, constituye un objetivo del Gobierno Central, continuar profundizando el proceso de inclusión financiera implantando las restantes disposiciones previstas en la normativa, apuntando con ello a la mayor formalización de la economía.

² Este proceso de cambio se inició con la aprobación de la Ley Nº 17.706 de 4 de noviembre de 2003 que en su artículo 2º 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 Nº 166/005, de reestructura de la DGI.

³ Artículo 11 de la Ley 18.910 con la redacción dada por la Ley 18.973 facultó al Poder Ejecutivo a reconocer un crédito fiscal a favor de los titulares de explotaciones agropecuarias por pago de impuesto a los semovientes.

⁴ Ley 19.168 del 13 de noviembre de 2013 y su Decreto Reglamentario Nº 44/2014, un crédito fiscal por los impuestos abonados en oportunidad de la compra de gasolina.

⁵ Con anterioridad a esta norma se implementaron otras que determinaron reducción de IVA para determinadas operaciones de venta (a turistas y a beneficiarios de tarjetas MIDES,

3 CONTEXTO EXTERNO Y DESAFÍOS

3.1 MARCO ECONÓMICO

Sobre la base de la Exposición de Motivos que acompaña al Proyecto de Presupuesto Nacional 2015 – 2019, presentado ante la Asamblea General el 31/08/2015, es posible esbozar los lineamientos a partir de los cuales se desprenderán las metas de recaudación para la DGI en el quinquenio. .

Entre los lineamientos para la formulación del Presupuesto Nacional 2015 – 2019 se menciona:

- Generación de ahorros en los incisos que permitan la reorientación de recursos hacia las políticas prioritarias.
- Gestión focalizada en mejora de la calidad de los servicios y mayor eficiencia del gasto público.
- Abandono de la lógica incremental de la formulación presupuestal.
- Priorización de las propuestas presupuestales de acuerdo a su relevancia para el logro de objetivos prioritarios.
- Optimización de la utilización de los créditos presupuestales y los fondos preexistentes.
- Fuerte apuesta a realizar obras de infraestructura mediante modalidad PPP.

Se advierte un marcado énfasis en lineamientos que afectan principalmente al proceso del gasto público, más que al proceso de ingresos públicos. No obstante, los compromisos establecidos en el programa de gobierno son muy exigentes desde el punto de vista presupuestal y, al mismo tiempo, el gobierno pretende afianzar una situación de sostenibilidad fiscal, para lo cual se propone mejorar ostensiblemente el resultado consolidado del Sector Público, para mantener el ratio Deuda / PIB en niveles bajos.

Por consiguiente, aun cuando a través de estos lineamientos se refleje una especial preocupación por optimizar el uso de los recursos, las exigencias sobre el proceso de ingresos públicos son igualmente altas.

En concreto, se menciona una previsión de mayor contribución global por parte de las empresas públicas, tanto a través de transferencias de utilidades como por la vía impositiva. Respecto a los ingresos tributarios y en concreto los administrados por la DGI, se prevé un crecimiento que acompañe al crecimiento económico.

En un contexto de desaceleración de la economía y de mayor incertidumbre respecto de la marcha de la economía global y en especial de la región, aspectos que tienen fuerte incidencia en las expectativas económicas, el comportamiento tributario de los contribuyentes puede distorsionarse, tornando más difícil el aseguramiento de los recursos para el presupuesto público. Por lo tanto, en este contexto, la previsión de un crecimiento de la recaudación en línea con el crecimiento de la actividad económica representa una alta exigencia para esta administración tributaria. Por consiguiente es de esperar que los futuros Compromisos de Gestión a suscribir entre la DGI y el MEF establezcan metas de recaudación que representarán importantes desafíos en términos de mejoras de eficiencia.

3.2 TENDENCIAS SOCIO-CULTURALES

Sería utópico que una administración tributaria espere que todos los contribuyentes cumplan voluntariamente con sus obligaciones, sin embargo, para el cumplimiento de su cometido con eficacia y eficiencia, es un prerequisite que la misma desarrolle mecanismos que fomenten el cumplimiento voluntario.

El cumplimiento voluntario de los contribuyentes con sus obligaciones está relacionado con la cultura fiscal de la sociedad. Es a través de la cultura fiscal que se establece una relación entre contribuyente y Estado, desde donde se legitima la razón de los contribuyentes para cumplir voluntariamente con sus obligaciones y el rol a desempeñar por el Estado. El fundamento ideológico de estos acuerdos en un estado de bienestar ha sido la solidaridad entre personas que comparten un territorio nacional.

Sin embargo, las tendencias en el contexto actual indican que las sociedades están modificando los marcos de referencia en los que interactúan las personas, tanto a nivel del ámbito de interacción como de los fundamentos a partir de los cuales se establecen los vínculos sociales. El contexto de interacción asociado al territorio nacional se ve ampliado a un contexto de interacción global, obligando con ello a que las AT desarrollen nuevos instrumentos de control y de intercambio de información. En cuanto al fundamento de los vínculos sociales, la solidaridad (elemento que legitimaba el cumplimiento de los ciudadanos con sus obligaciones), está dando paso al individualismo. Esto implica una nueva relación Contribuyente-Estado, donde la disposición de los contribuyentes a cumplir voluntariamente está asociada a mayores exigencias hacia el Estado, entre los que se destacan exigencias en la calidad de bienes y servicios brindados, información sobre el destino de los impuestos, transparencia, simplificación en los trámites.

Este nuevo escenario obliga a la DGI a reposicionarse, identificando y actuando dentro de sus potestades jurídicas, sobre las variables que afectan el nivel de cumplimiento de los contribuyentes a partir de la identificación de los principales actores involucrados y sus expectativas e intereses.

3.3 MARCO JURÍDICO TRIBUTARIO

En los últimos años la organización ha estado fuertemente abocada a la implementación de las medidas necesarias, dentro del ámbito de su competencia, para cumplir efectivamente los compromisos asumidos por Uruguay en su proceso de adhesión a los estándares internacionales en materia de Transparencia Internacional. Además de participar activamente asesorando en la formulación de cambios normativos, y en la suscripción de Convenios para evitar la Doble Imposición (CDI) y de Acuerdos de Intercambio de Información (AII) suscriptos por Uruguay, se han adoptado a nivel institucional medidas reglamentarias, creado estructuras organizativas e implantado procedimientos y sistemas, tendientes al cumplimiento efectivo de los cometidos que caben a la organización en ese proceso. Adicionalmente, se ha procurado dotar a la organización de mejor experiencia en torno a la temática de la Fiscalidad Internacional, capacitando a sus funcionarios e incorporando a otros con formación y experiencia previa en la materia.

Con esas acciones la organización contribuyó a que en el año 2014 Uruguay superara con éxito la Fase 2 del proceso de Peer Review, y fuera por ello reconocido por el Foro Global sobre la Transparencia y el Intercambio de Información con Fines Fiscales, como país que cumple los estándares internacionales en materia de transparencia.

Actualmente, nuevas temáticas relacionadas a la Transparencia Internacional están cobrando relevancia a nivel de los países centrales; con creciente impacto del intercambio de información entre las administraciones tributarias para diversos fines: desde el control de formas cada vez más sofisticadas de fraude y la creciente deslocalización de las actividades comerciales, hasta su utilización en beneficio de los contribuyentes. La proliferación del comercio electrónico y software específico para ese fin que facilita la deslocalización de las actividades y amenaza con deteriorar la base imponible de los impuestos. El alcance supranacional de estos temas requiere aunar esfuerzos y coordinar acciones entre organismos públicos y administraciones tributarias de los países.

A mediano o largo plazo estas tendencias podrán determinar la necesidad de cambios a nivel normativo y requerirán de nuestra organización una rápida adaptación para su implementación. En tal sentido merece destacarse que nuestro país se ha comprometido a implantar para el año 2018, el Intercambio de Información automático, lo cual claramente requerirá participación y colaboración de parte de esta organización.

Pasando a considerar ahora el marco jurídico interno, debemos tener presente la aprobación de la ley que plantea modificaciones en el impuesto anual de enseñanza primaria ⁶ que, además de restablecer este impuesto para los inmuebles rurales ⁷, determina que a partir del 01/01/2018 toda las actividades vinculadas a la administración de este impuesto pasen a la órbita de la DGI. Asimismo hay que tener presente que se instrumentarán los futuros cambios sobre la imposición a la renta, así como la implantación de las restantes etapas de la ley de inclusión financiera.

Por otra parte, en este período están dadas las condiciones para incorporar la firma electrónica ⁸ personal en las transacciones que los usuarios personas físicas realizan en nuestro sistemas, ya que la Dirección Nacional de Identificación Civil (DNIC) ha comenzado a emitir la Cédula de Identidad Electrónica que dispone de un chip de seguridad que almacena certificados digitales..

Todos estos elementos requerirán ciertamente adaptaciones en sistemas y procedimientos para los cuales debemos estar preparados.

3.4 MARCO TECNOLÓGICO

Las tendencias actuales indican que cada vez más, las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) forman parte de la vida cotidiana de las personas por medio de las cuales se realizan múltiples transacciones. Esto obliga a la Administración Pública a posicionarse en un escenario en el cual el uso de estas tecnologías se transforme en el medio fundamental de interacción con los ciudadanos.

En los últimos años, la DGI ha realizado un esfuerzo muy importante para la informatización de sus servicios internos y externos, con logros obtenidos que han sido el resultado del trabajo en equipo de toda la organización, con líneas estratégicas claras y objetivos concretos y medibles.

⁶ Ley 19.333 de 31 de julio de 2015.

⁷ Por convenio con la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) el impuesto anual de enseñanza primaria que grava los inmuebles rurales restablecido por la Ley 19.333 será recaudado por la DGI

⁸ Ley 18.600 del 21 de setiembre de 2009.

Cabe destacar que constituye un objetivo fundamental del Gobierno Central acercar la Administración a la ciudadanía. En tal sentido se ha propuesto como meta para el quinquenio que el 100% de los trámites públicos puedan realizarse por Internet. Eso hace necesario que los organismos compartan su información, no sólo para objetivos de control, sino para ayudar al ciudadano, evitándole la necesidad de mantener repetidas instancias de interacción con la Administración, para aportar los mismos datos.

Para este quinquenio, atendiendo a las tendencias tecnológicas y en el marco de las políticas impartidas desde AGESIC, la DGI continuará impulsando **Soluciones de e-Gobierno** que permitan consolidar trámites de naturaleza similar y multifases, con la participación de varios organismos utilizando la Infraestructura de Interoperabilidad.

Alineados a estos objetivos, es necesario que la DGI amplíe la oferta de servicios digitales para satisfacer las expectativas de los usuarios con medidas adecuadas de seguridad activa y pasiva, para lo cual se requiere una constante inversión en tecnología

Para ello es un objetivo contar con herramientas tecnológicas robustas, flexibles, con capacidad de interacción e intercambio de información, que soporten la operación sustantiva, a la vez que potencien el uso de modelos de riesgo para transformar la información en conocimiento.

Además implica disponer de un sistema de información integral e integrado a partir de una visión transversal de los procesos que potencie la gestión de la información, sin perjuicio de que la misma se apoye en aplicaciones independientes.

3.5 ACTORES EXTERNOS Y SUS EXPECTATIVAS

Los principales actores externos identificados por su importancia en nuestro ambiente operacional y cuyas necesidades y expectativas deben considerarse en la definición de los objetivos organizacionales pueden clasificarse en tres grupos.

El primero grupo está conformado por la sociedad en su conjunto, que espera que la DGI sea eficaz y eficiente en la gestión de los recursos públicos y que contribuya de esta forma a la equidad social. El segundo grupo está integrado por el Estado a través de distintos exponentes. Este grupo requiere que se incremente el monto de la recaudación, su eficacia, así como la colaboración de la DGI en las acciones de control y combate al fraude complejo y la generalización del Gobierno Electrónico. El tercer grupo corresponde a los obligados tributarios los que esperan de la DGI mayor sencillez en los trámites, criterios claros, servicios de información y asistencia de calidad que permitan la disminución del costo de cumplimiento.

En este sentido la DGI tendrá que incluir en su estrategia acciones tendientes a satisfacer, en la medida de lo posible, las demandas de los distintos actores.

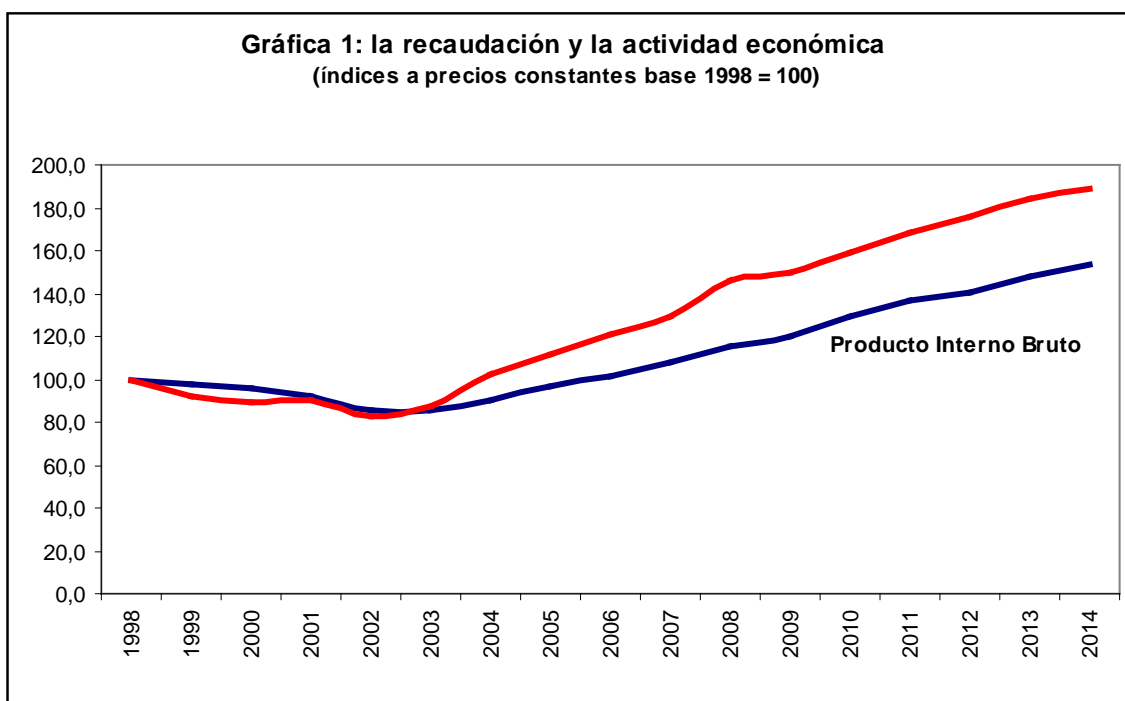
4 SITUACIÓN INTERNA Y DESAFÍOS

En el año 2005 la organización inició un proceso de reforma, modificando su modelo de gestión del tradicional a uno orientado a resultados. Hasta el momento este modelo de gestión ha demostrado ser exitoso. En ese sentido la recaudación gestionada por el organismo ha tenido un aumento

cercano al 70 % en términos reales, habiéndose reducido concomitantemente la tasa estimada de evasión del IVA del 33,3 % en 2005 al 10,5 % en 2014.⁹ Paralelamente, el costo de funcionamiento de la DGI ha pasado del 1,12% en el año 2006 al 0,94% en 2013, lográndose mantener un nivel de inversión acorde a las necesidades. Cabe resaltar que estos resultados se concretaron en el marco de la implantación de un nuevo Sistema Tributario dado por la Ley 18.083 del 27 de diciembre de 2006.

4.1 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 2014 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**.

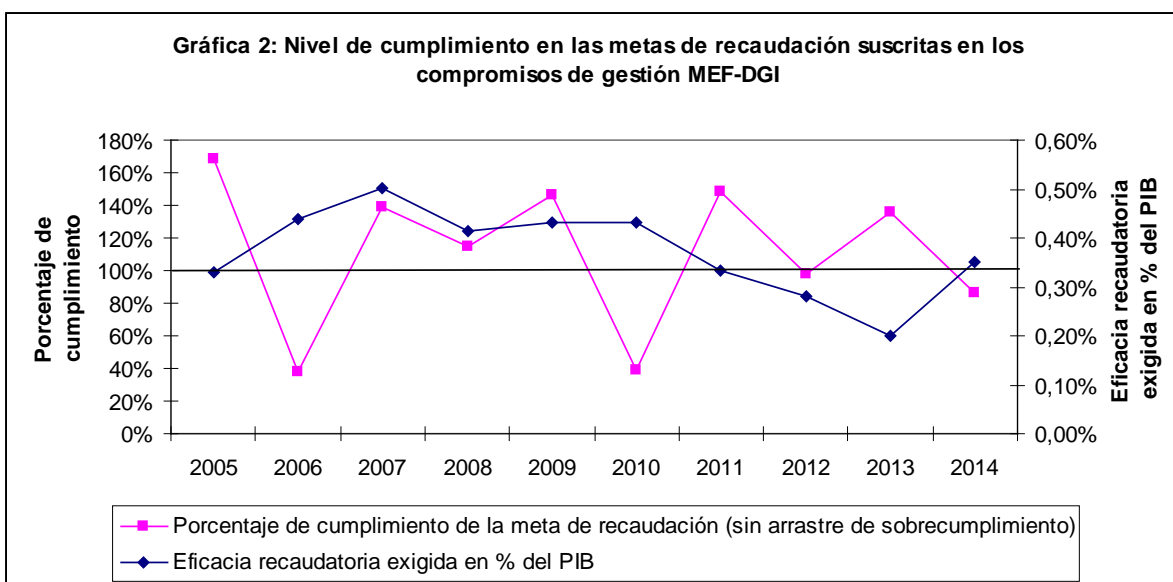


Debe señalarse además, que este crecimiento diferencial de la recaudación respecto de la actividad económica, se dio en un contexto en el que se aplicaron varias medidas de política tributaria que implicaron sucesivos sacrificios fiscales, lo que resalta más la importancia del desempeño recaudatorio 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

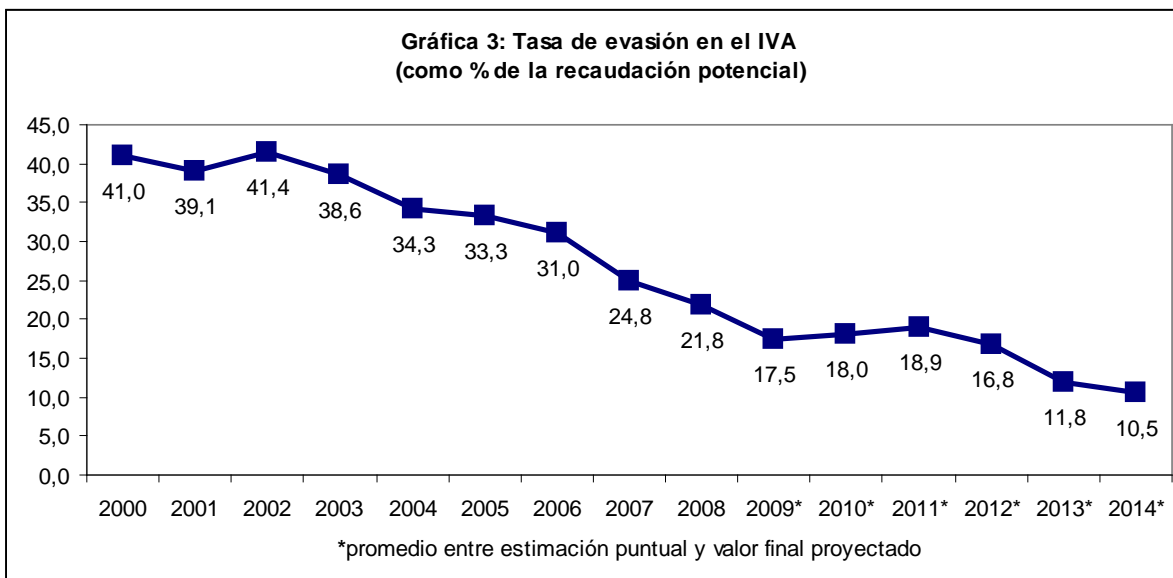
⁹ Ver Gráfica 3 en páginas siguientes.

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 – 2014 y cuyos resultados se expresan en la **Gráfica 2**. En la misma se expresa la eficacia recaudatoria como porcentaje del Producto Interno Bruto exigida en los citados compromisos (eje derecho de la gráfica) y los niveles de cumplimiento, sin considerar el arrastre por sobrecumplimiento del año anterior. Puede advertirse que se cumplió con la meta establecida en todos los años con excepción de los años 2006 y 2010. Asimismo, en los años 2012 y 2014 el porcentaje de cumplimiento estuvo ligeramente por debajo del 100%.



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 con el cierre a 2014 de la tasa de evasión del IVA; puede apreciarse que la misma se redujo casi 70% en el período 2005 – 2014.



Este desempeño de la recaudación de la DGI resultó fundamental para honrar los compromisos fiscales asumidos por el Gobierno en los períodos pasados. 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.

4.2 DESAFÍOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

Habiendo consolidado el proceso de reforma referido, que ha permitido posicionar a la DGI como una institución de referencia en la Administración Pública uruguaya, fundamentalmente en la utilización de tecnología para facilitar el cumplimiento voluntario y para los procesos de control, se evidencian sin embargo, diversas debilidades que muestran la necesidad de adoptar acciones para pasar a un próximo nivel y dar un salto cualitativo en materia de desempeño.

Para ello es necesario abordar cambios organizacionales tendientes a mejorar los procesos internos y capacidades institucionales que permitan enfrentar las nuevas tendencias del entorno, satisfaciendo las demandas de los distintos actores analizados en el capítulo anterior. En tal sentido, en los siguientes apartados se analizarán los procesos organizacionales y aspectos estructurales que merecen especial consideración.

4.2.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

En la organización se ha instaurado un proceso de planificación integrado por diversos instrumentos. A partir de un Plan Estratégico de Gestión con los lineamientos de acción para el quinquenio, la DGI elabora su Plan Operativo Anual (POA) y firma un Compromiso de Gestión con el MEF que prioriza determinados resultados a alcanzar. Para completar su esquema de planificación se establecen las metas grupales e individuales por las que se definen los resultados a lograr en un período, para los diferentes grupos de funcionarios y para los encargados de los diferentes departamentos de la DGI. De su cumplimiento depende el cobro de primas de rendimiento grupal y la evaluación de los encargados.

Si bien estos instrumentos de planificación se consideran adecuados para una Administración Tributaria moderna, aún se requiere mejorar el proceso de implantación y comunicación de la estrategia a nivel de toda la organización así como lograr una mayor cohesión entre los resultados estratégicos y los operativos.

Para ello es necesario encarar cambios organizativos y de procedimientos que permitan fortalecer y centralizar la planificación y la gestión por resultados. Entre los aspectos que requieren ser mejorados se encuentran:

- La separación entre la definición de la estrategia y su ejecución.
- La medición de resultados, antes que la concreción de actividades, haciendo foco en la medición del impacto de las acciones.
- Que los instrumentos de planificación sean un claro reflejo de los objetivos reales y las líneas de trabajo prioritarias de la organización
- La difusión de la estrategia de forma tal que la misma sea conocida por todos los integrantes de la organización transformándose en una guía para su acción.

Adicionalmente se requiere mejorar el sistema de información gerencial que facilite la toma de decisiones a los diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo.

4.2.2 ORGANIZACIÓN

Como ya se expresó, desde su reestructura la DGI ha realizado cambios organizativos importantes que le han permitido alcanzar un alto nivel de desempeño. En el último período se destaca principalmente la creación de una División responsable de los servicios de Atención y Asistencia a los obligados tributarios y de un Departamento de Fiscalidad Internacional, para adecuar la organización a los requerimientos de una creciente inserción internacional del país en la materia.

A pesar de ello existen debilidades organizativas que es necesario superar para apostar a una mejor calidad de los servicios que la DGI presta. Complementando lo expresado en el punto anterior el modelo organizativo evidencia:

- Confusión de tareas normativas y operativas en una misma área organizativa, lo que implica que las funciones de planificación y ejecución se lleven a cabo conjuntamente en las distintas divisiones, lo cual dificulta la planificación y gestión estratégica institucional.
- Visión parcial y vertical de los procesos del ciclo tributario, lo que dificulta un enfoque integral y coordinado del servicio de información, atención y asistencia y el de control tributario.
- Vacío de asignación de competencias en relación al proceso de gestión de la información de relevancia tributaria lo que contribuye a generar insuficiencias e ineficiencias en la disponibilidad, accesibilidad y explotación de la misma.
- Escasa jerarquización de la gestión de RUT como cometido fundamental para el mantenimiento de un registro depurado y permanentemente actualizado.
- Debilidades en la asignación de responsabilidades en la definición y ejecución de las políticas de comunicación organizacional, tanto externa como interna.

Por tanto se requieren cambios organizativos y de procesos que permitan un funcionamiento más integrado y coordinado de los servicios.

4.2.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El crecimiento de Internet, producto de las nuevas tendencias tecnológicas, ha cambiado las expectativas de los principales actores con los cuales nuestra organización interactúa (contribuyentes, usuarios, entidades colaboradoras, otras administraciones tributarias, etc.) que han pasado a realizar sus transacciones en forma digital ya sea por Web o por dispositivos móviles. Cada vez más, se muestra una preferencia por el servicio basado en Internet por sobre otros canales de atención

En este sentido la DGI ha implementado en los últimos años mayor cantidad de servicios en línea, lo que ha significado importantes aumentos en los accesos a los portales corporativos.¹⁰ No obstante lo cual, persisten necesidades insatisfechas de los usuarios de mayor disponibilidad de servicios en línea.

El volumen de datos ingresados y la información gestionada por la organización se incrementa continuamente. Un fuerte aporte en ese sentido lo constituyó la implantación de la factura electrónica (e-Factura) en el año 2012, con un suministro de información a la DGI de más de 531.400.000 documentos electrónicos de 1.350 contribuyentes adheridos al régimen en la actualidad. Si bien la concreción de este proyecto ha planteado fuertes demandas a nuestra organización se han obtenido resultados positivos en términos de aporte de información de relevancia tributaria para potenciar nuestra capacidad de control. Para la explotación y exploración de los datos disponibles se ha avanzado en el uso de herramientas de Business Intelligence (BI) que es necesario potenciar para mejorar la disponibilidad de información oportuna para la toma de decisiones.

Por otra parte, si bien la DGI cuenta actualmente con la mayor parte de sus procesos sustantivos informatizados, esta informatización realizada en distintas etapas, implica la convivencia de sistemas basados en diferentes tecnologías, obstaculizándose la integración de la información. Esto deriva en la compartimentación y falta de información de retorno en los procesos que pasan por distintas unidades organizacionales, dificultando la visión transversal de los procesos necesaria para una adecuada gestión de los obligados.

A estos efectos es necesario definir una estrategia alineada con la estrategia general de la organización que aborde el rediseño de los sistemas legados considerados críticos para la gestión de los obligados conjuntamente con el desarrollo de las aplicaciones necesarias para completar la informatización de los procesos relativos al ciclo tributario e integrar la información corporativa relevante, ya que la falta de un sistema integral e integrado dificulta la gestión uniforme y completa del obligado, independientemente de su categorización y localización.

4.2.4 GESTIÓN HUMANA

Se considera que la DGI actualmente cuenta con la cantidad adecuada de recursos humanos calificados para desempeñar sus funciones. Fue un objetivo de los pasados años lograr la profesionalización de los funcionarios lo que llevó a la organización, a abocarse mayormente en

¹⁰ A vía de ejemplo: la cantidad de visitantes diferentes que accedieron al sitio web de la DGI pasó de 1.018.100 en 2009 a 2.060.089 en 2014 y los accesos al Portal de Servicios en Línea pasaron de 913.682 a 2.081.387 en igual período.

temas de reclutamiento y selección de personal altamente calificado así como en el desarrollo de cursos de capacitación fundamentalmente desde una dimensión técnico-profesional.

En este quinquenio debe prestarse atención a otros aspectos de la gestión de recursos humanos comenzando por dotar al área responsable de la gestión humana de un enfoque estratégico que integre los procesos de planificación, capacitación y movilidad alineados con la estrategia de la organización que permitan enfrentar las principales problemáticas a enfrentar en este período:

- Pirámide de edad del personal: si bien en el corto y mediano plazo no es necesario el incremento del número de funcionarios, debe considerarse que la edad del personal de la DGI está concentrada en cuatro generaciones con una edad promedio de 46 años y que en un plazo de 5 años el 32% estarán en condiciones de jubilarse lo que hace necesario definir una estrategia de sustitución adecuada focalizada en evitar la pérdida de conocimiento y memoria institucional.
- Capacitación: si bien en los últimos años la DGI ha invertido en distintos cursos de capacitación sobre distintas materias, la inexistencia de una estrategia de capacitación que relacione los objetivos organizacionales con las capacidades requeridas y las capacidades existente no ha permitido dar cuenta de la utilidad de las mismas.
- Movilidad interna: es necesario el fortalecimiento de la carrera administrativa a través de los concursos de ascenso así como el concurso para encargados de sección de modo de fomentar la igualdad de oportunidades en la movilidad vertical

4.2.5 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La DGI ha realizado acciones de comunicación dirigidas a los distintos públicos de su entorno organizacional. Con respecto a la comunicación interna, el principal instrumento utilizado es la Intranet corporativa lugar de ingreso obligado del funcionario tanto para acceder a las herramientas informáticas necesarias para realizar la tarea, como para acceder a los servicios administrativos. Si bien Intranet tiene un potencial muy importante para facilitar la comunicación interna, no atiende las necesidades de comunicación ascendente y horizontal.

Con respecto a la comunicación externa, cuando el destinatario de la información es el contribuyente, se canaliza fundamentalmente, aunque no exclusivamente, por medio del Portal Corporativo, donde se puede acceder a información de su interés, normativa y servicios en línea. Si bien los contenidos disponibles se consideran apropiados, es necesario mejorar aspectos de usabilidad, navegabilidad y accesibilidad del Portal. Cuando el público objetivo es la ciudadanía, las acciones de comunicación se han desarrollado fundamentalmente a través de programas de educación tributaria las cuales cubren solamente un espectro de este público, niños y adolescentes.

Por lo tanto, si bien se han desarrollado acciones de comunicación, al no estar integradas en un plan global no se han podido contemplar otros mecanismos de comunicación así como públicos objetivos.

Es necesario entonces desarrollar políticas de comunicación interna y externa de una forma integral y consistente, dirigida a los diferentes públicos objetivos

5 DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

A partir del análisis del contexto externo y sus desafíos, de los actores involucrados y del ambiente interno, se identifican los desafíos claves que deberá afrontar la organización en el período 2015-2019:

PERSPECTIVA	DESAFIO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
ESTADO Y SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> Sostener e incrementar la recaudación bajo fuertes presiones de exigencia de mejores resultados, en un contexto marcado por la desaceleración del ritmo de crecimiento económico. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los resultados de gestión y transparentarlos ante la sociedad. Lograr una mayor aceptación social de los impuestos.
OBLIGADOS TRIBUTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer las expectativas de los obligados de servicios de mejor calidad con menor costo de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar servicios de información y asistencia de calidad para facilitar el cumplimiento e incrementar su oferta por diversidad de canales, de acuerdo a las necesidades de los obligados. Fortalecer el modelo de control tributario.
PROCESOS INTERNOS SUSTANTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de dar un salto cualitativo en materia de desempeño, dejando atrás la visión parcial y vertical de los procesos del ciclo tributario que generan una percepción negativa de los obligados. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad de los servicios enfatizando la visión transversal de los procesos Fortalecer el modelo de control con una selección sobre la base de análisis de riesgo fiscal.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de mejorar el proceso de implantación y comunicación de la estrategia a nivel de toda la organización, con orientación a resultados . Afrontar debilidades organizativas y de coordinación interna que dificultan los procesos Necesidad de fortalecer la gestión de los recursos humanos de la organización. Necesidad de desarrollar políticas de comunicación interna y externa de una forma global y consistente, dirigidas a los diferentes públicos objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el proceso de planificación y separarlo de la ejecución y focalizar la gestión orientada a resultados, transformándolos en guía de acción de todos sus funcionarios. Encarar los cambios organizativos necesarios para fortalecer la gestión. Fortalecer procesos de gestión humana. Fortalecer proceso de comunicación organizacional. Jerarquizar y potenciar la comunicación organizacional

6 PLAN ESTRATÉGICO

Se desarrolla este Plan Estratégico con el enfoque de perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral según se desprende del desafío estratégico anteriormente expuesto.

A partir de la definición de la Misión, Visión y Objetivos estratégicos que para cada perspectiva se definen, se presentan:

Anexo N° 1	Mapa Estratégico en donde se alinean a los objetivos estratégicos, los principales objetivos a encarar en el período y los principales indicadores de impacto que medirán su logro,
Anexo N° 2	Objetivos específicos, principales proyectos y resultados esperados. .

6.1 MISIÓN Razón de ser

La misión de la DGI se mantiene acorde a la expresión que de ella dan las normas que regulan su estructura organizativa, dado que no se prevén cambios normativos que modifiquen la razón de ser de la organización. Por tanto, nuestro accionar en el período se orientará por la siguiente declaración de la misión institucional:

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.

6.2 VISIÓN Futuro deseado

Atendiendo a los desafíos estratégicos, la DGI proyecta posicionarse al final del período como una institución de servicio público respetada y con una imagen fortalecida y caracterizada por las siguientes particularidades:

Ser reconocida como una Administración Tributaria que, con altos niveles de desempeño, calidad de sus servicios y transparencia de su gestión, obtiene los recursos que contribuyen al desarrollo del país, la justicia social y el bienestar de sus habitantes.

La organización y sus funcionarios son respetados por su fuerte compromiso con los valores consagrados en la misión - visión institucional y en su Código de Conducta Ética

6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Resultados que queremos lograr

Para poder cumplir con la misión y visión institucional anteriormente expuestas se identifican los objetivos estratégicos que focalizan los principales resultados que deberíamos lograr atendiendo a las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Por un lado se identifican los objetivos estratégicos que apuntan al logro de los resultados finales o de impacto que la DGI debe producir de acuerdo a su misión institucional, orientados a responder las demandas de los principales destinatarios de sus servicios: Estado y Sociedad, así como los cambios de conducta esperados en el cumplimiento de los Obligados Tributarios.

Por otro lado se identifican los objetivos estratégicos que buscan obtener mejoras en los resultados intermedios de gestión a través de una mejor calidad de sus procesos internos sustantivos y de mayores capacidades para el desarrollo organizacional y humano como soporte fundamental.

Atendiendo a estas perspectivas y a la interrelación que existe entre los objetivos se conforma una pirámide de objetivos estratégicos que en su cima apunta a los resultados de impacto y en su base a los resultados intermedios. A través del fortalecimiento de las capacidades institucionales fundamentales, se mejorará la calidad y el desempeño de la gestión institucional y se logrará promover el cumplimiento voluntario de los obligados tributarios y ser más eficaces, eficientes y transparentes en el cumplimiento de nuestra misión.

A continuación se describen los objetivos estratégicos incluidos en estas perspectivas.

6.3.1 OBJETIVOS QUE APUNTAN A LOS RESULTADOS FINALES

- Promover la eficacia, eficiencia y transparencia en el cumplimiento de la misión institucional

Este es el máximo objetivo estratégico de la DGI y su concreción se traduce fundamentalmente en los resultados de impacto esperado: obtener la recaudación requerida con el menor costo posible logrando una percepción pública positiva sobre el accionar de la Institución, favoreciendo la aceptación social de los impuestos.

Promover la eficacia, eficiencia y transparencia en el cumplimiento de la misión institucional en procura de maximizar la recaudación proveniente del sistema tributario interno y minimizar el costo de su obtención, promoviendo la conciencia fiscal, la inserción social de la DGI y la aceptación social de los impuestos.

Los dos siguientes pilares estratégicos sustentan este objetivo máximo y se desprenden también de la misión institucional, constituyendo las bases para promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

- **Facilitar el cumplimiento voluntario e inducido**

Facilitar el cumplimiento voluntario a los obligados tributarios brindando diversidad de canales y medios, atendiendo a sus necesidades, promoviendo los servicios remotos mediante uso de TICs, a efectos de disminuir los costos asociados.

A través de este objetivo estratégico se emprenderán acciones tendientes a poner a disposición de los obligados tributarios todas las facilidades que le permitan cumplir con sus obligaciones con el menor costo posible, ya sea en forma espontánea o inducida por requerimientos y actuaciones de la Administración.

El logro de este objetivo se medirá a través del impacto o efecto que los servicios de facilitación del cumplimiento provoquen en los destinatarios, aumentando el cumplimiento, disminuyendo los costos asociados al mismo y mejorando la percepción de los obligados sobre la calidad de los servicios prestados por la institución.

- **Controlar el cumplimiento y combatir el fraude**

Combatir el fraude y el incumplimiento fiscal reforzando el control de cumplimiento de las obligaciones tributarias con acciones preventivas, correctivas y represivas para aumentar la percepción de riesgo y reducir las brechas de incumplimiento.

La concreción de este objetivo se medirá a través del impacto que los servicios de control tributario provoquen en los obligados y se ve traducido en la disminución de la evasión y de las brechas de incumplimiento, así como en el incremento de su percepción acerca del riesgo de ser detectado y sancionado.

6.3.2 OBJETIVOS QUE APUNTAN A LOS RESULTADOS INTERMEDIOS

- **Mejorar la calidad de la gestión**

Mejorar la calidad de la gestión de la DGI, consolidando sus modelos de servicios de facilitación del cumplimiento y del control con una visión transversal e integrada de todo el proceso del ciclo tributario, impulsando el desarrollo del gobierno electrónico, optimizando los sistemas de información centrados en el análisis de riesgos y en la gestión del conocimiento.

Este objetivo apunta a la mejora de la calidad de los procesos sustantivos que abarcan de forma integral todo el circuito tributario, buscando responder en forma rápida y directa a las necesidades de los usuarios. Priorizar este objetivo es condicionante del logro de los objetivos anteriormente referidos.

- **Fortalecer las capacidades institucionales fundamentales**

Fomentar el desarrollo de las capacidades institucionales fundamentales para el cumplimiento de la misión de la DGI, fortaleciendo la planificación y gestión por resultados, implementando los cambios organizativos necesarios, mejorando la gestión humana y la comunicación organizacional.

Este objetivo focaliza los cambios necesarios en los procesos de apoyo que permitan obtener mejores resultados de la gestión.

6.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y PRINCIPALES PROYECTOS **Cómo esperamos alcanzar los objetivos estratégicos**

A efectos de lograr los resultados finales de impacto que se esperan, es necesario mejorar los resultados intermedios que incidirán directamente en ellos, por lo cual la DGI debe focalizar las acciones a seguir respecto a los objetivos estratégicos de mejora de la calidad de sus servicios y de fortalecimiento de sus capacidades institucionales.

En el **Anexo N° 2** se resumen los objetivos específicos y principales proyectos a encarar para mejorar los procesos sustantivos y de apoyo.

6.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN

Atendiendo a este objetivo, los procesos internos sustantivos deben ser visualizados con un enfoque transversal, coordinado e integrado que contemple la facilitación y el control del cumplimiento como un todo. La organización en su conjunto, en todos sus procesos debe comprometerse con la facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias y con el reto de reducir la presión fiscal indirecta. El modelo de facilitación de cumplimiento debe transformarse y repercutir en el incremento de los niveles de cumplimiento voluntario y complementar el modelo de control de las obligaciones tributarias que es fundamental para la efectiva aplicación del sistema tributario.

6.4.1.1 CONSOLIDAR EL MODELO DE ATENCIÓN MULTICANAL

En el marco del desarrollo del Gobierno Electrónico se llevarán a cabo los siguientes proyectos que apuntan a consolidar un modelo de atención planificado, implementado, desarrollado y evaluado atendiendo a la calidad.

- **PLAN DE ATENCIÓN MULTICANAL CON ÉNFASIS EN LA CALIDAD**

Con este proyecto se espera implementar un Plan que establezca los servicios a brindar por los distintos canales (web, telefónicos, etc) de acuerdo a las necesidades de los diferentes usuarios, extendiendo los servicios remotos y minimizando los requerimientos de atención presencial, con énfasis en la promoción y seguimiento de la calidad de la atención.

A partir de este plan se pretende poner a disposición de los usuarios mayor cantidad de servicios remotos (web, telefónicos, etc.), que no requieran la presencia del interesado, sin

perjuicio de brindar atención presencial en los casos que ésta pueda corresponder, facilitada por un sistema de agenda previa para minimizar los tiempos de espera.

Para evaluar el cumplimiento del objetivo planteado en el proyecto se deberá implementar un permanente seguimiento de la calidad de la atención prestada efectivamente por los distintos canales, relevando indicadores de gestión que midan tanto la performance de los servicios como las percepciones de los usuarios.

- **NUEVO ESQUEMA DE AUTENTICACIÓN PARA LOS SERVICIOS REMOTOS (WEB Y TELEFÓNICOS)**

A través de este proyecto se espera facilitar la implementación del plan multicanal, habilitando un nuevo esquema de autenticación para los servicios remotos que otorgue mayor flexibilidad y seguridad al modelo.

Mediante la implantación de un nuevo esquema de autenticación para los servicios remotos se incorporarán medios electrónicos de identificación de personas físicas y se permitirá la asignación de roles para efectuar distintos trámites en función de la vinculación de la persona con los obligados tributarios.

Esto significa que, además del actual sistema de identificación por clave y contraseña, se incorporará el uso de firmas digitales para las personas físicas, potenciando la autenticación por CI electrónica para los distintos servicios. Por otra parte se habilitará la posibilidad de que el obligado tributario, representado por un administrador autenticado, pueda otorgar distintos roles a diferentes personas para la realización de trámites preestablecidos.

Asimismo se analizará el esquema de autenticación para los servicios telefónicos a efectos de generar nuevos mecanismos que permitan verificar la identidad de la persona que realiza el trámite, utilizando al máximo las potencialidades de la tecnología disponible en el Centro de Contactos para la realización de los distintos trámites, a través de atención automática o personalizada.

- **UNIVERSALIZACIÓN DE LA FACTURA ELECTRÓNICA**

Con el objetivo de extender los beneficios del régimen de Comprobantes Fiscales Electrónicos (CFE) implementado en forma creciente por la DGI desde el año 2012, está previsto poner en marcha un plan de universalización de CFE que permita la adhesión de todos los contribuyentes al régimen.

Actualmente existen 1.350 emisores electrónicos habilitados y 1.080 en proceso de homologación. Universalizar el régimen en el período implica pasar a abarcar aproximadamente un universo de 60.000 contribuyentes emisores de documentación de operaciones.

Por tanto este proyecto conllevará importantes esfuerzos con el fin de disponer de la infraestructura, recursos humanos y sistemas que sean necesarios para que los emisores puedan documentar sus operaciones en perfectas condiciones y en todo momento, de acuerdo a las exigencias de la DGI.

El plan comprende la implementación de un mecanismo simplificado de homologación ("Fast Track") para aquellas empresas que contraten el servicio a un proveedor de software incluido en el Registro de Operador Habilitado previsto en la normativa vigente. También comprende establecer la obligatoriedad de adhesión de los contribuyentes al régimen de CFE en plazos determinados según criterios de categorización.

Asimismo, con el objetivo de facilitar la adhesión al régimen de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se espera poner a su disposición un software que permita la emisión de documentación electrónica bajo un régimen simplificado aplicable a este universo de contribuyentes.

6.4.1.2 FORTALECER EL MODELO DE CONTROL TRIBUTARIO.

El modelo de control sobre el que está montada 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 los procedimientos para una ejecución normalizada de las actuaciones.

Con el enfoque transversal de complementariedad con el modelo de facilitación del cumplimiento, en este modelo de control se fortalecerán las gestiones masivas para encarar actuaciones preventivas y correctoras de incumplimientos formales que, realizadas oportunamente, favorecerán el cumplimiento y una rápida regularización de los incumplimientos detectados. Para los incumplimientos sustanciales, que impliquen diversas modalidades de evasión y fraude, se deberán desarrollar actuaciones de control intensivo apoyadas en un sistema más sofisticado de análisis de riesgo mediante una mejor explotación y exploración de la información disponible.

Para incrementar la calidad de este modelo se impulsarán los siguientes proyectos.

- **SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS FISCAL**

La DGI ha venido avanzando en la implantación de un sistema centralizado de gestión del riesgo fiscal que, en base a la sistematización de cruzamientos de información y la aplicación de técnicas de inteligencia del negocio, permita detectar y prever diversos indicadores que presuman riesgo de incumplimiento fiscal para nutrir la selección de las actuaciones a realizar, tanto en forma intensiva como extensiva.

Este proyecto se lleva a cabo en el marco de un Convenio con el Banco Mundial ¹¹ por el que se contrató asistencia técnica para el desarrollo del sistema. Se prevé su implementación en este período, como insumo fundamental para instrumentar una mejor planificación del control tributario.

¹¹ Apoyo al Fortalecimiento Institucional de la DGI financiado por el Banco Mundial a través del Convenio de Préstamo 8116-UY, firmado el 16/03/12 (Parte 8 del Proyecto).

- **PLAN GENERAL DE CONTROL TRIBUTARIO**

Encarando reformas estructurales de los procesos de planificación y de gestión de la información se desarrollará este proyecto que implica implementar un Plan General de Control Tributario que, en función del análisis de riesgos fiscales, determine las características de las actuaciones de control a llevar a cabo por las distintas áreas competentes.

Centrado en la estrategia de control que se defina en el Plan, las áreas competentes realizarán las actuaciones de control sobre contribuyentes con indicadores de riesgo comprendidos en el plan, para el que se establecerán los resultados esperados e indicadores de gestión que medirán su logro. Asimismo, estos indicadores deberían permitir también evaluar el impacto del Plan en el comportamiento posterior de los contribuyentes.

- **SISTEMAS DE APOYO PARA LA EJECUCIÓN DE ACTUACIONES DE CONTROL**

En este período se incluirán en el Sistema de Gestión Masiva todos los controles extensivos a contribuyentes para permitir un seguimiento homogéneo e integral de las gestiones masivas, implementando la incorporación de controles que en la actualidad se realizan por otros sistemas (Gestión CEDE, Datawarehouse o manual).

Por otra parte, para lograr incrementar la calidad de las actuaciones de control intensivo se impulsará la sistematización de la gestión del conocimiento para que su ejecución se ajuste a los procedimientos, estándares y protocolos que corresponden. En particular, a través de este proyecto se espera definir un sistema de ayuda para la comprobación de las actuaciones de control de fiscalización que aporte y recoja información necesaria (antecedentes normativos, estándares en el giro, formularios a completar, etc.) que facilite y normalice la ejecución de los procedimientos aplicables.

6.4.1.3 MANTENER EL RUT ACTUALIZADO Y DEPURADO

Considerando la importancia estratégica de la inscripción en el RUT como punto de partida del ciclo tributario y como base del intercambio de información con otros organismos y entidades, se priorizará en este período su permanente actualización y control, fortaleciendo la interoperabilidad que permite el desarrollo del Gobierno Electrónico.

Por tanto, se trabajará en dos proyectos vinculados al RUT:

- **ACTUALIZACIÓN DEL RUT**

Actualmente los servicios web vinculados al RUT se relacionan con cierto tipo de modificaciones y, en el marco de un proyecto del BPS, las solicitudes de inscripción de nuevos contribuyentes.

Alineándose al Plan de Atención Multicanal anteriormente expuesto, el objetivo de este proyecto es extender los servicios web vinculados al RUT y optimizar el intercambio de

información en el marco de la interoperabilidad entre organismos que habilite el Gobierno Electrónico.

Esto conllevará la racionalización y coordinación de sistemas y procedimientos en la DGI y entre los diversos organismos intervinientes para maximizar el uso de la información disponible en la red, permitiendo implementar procedimientos más eficientes.

Al final del período, se espera que los contribuyentes puedan realizar vía web la mayor parte de los trámites vinculados al RUT (inscripción, modificación y clausura) con el menor costo posible para los involucrados.

- **GESTION DEL RUT**

Este proyecto se apoya en cambios estructurales y funcionales previstos para el RUT con el objetivo de fortalecer los controles extensivos que se realicen sobre el mismo,

A partir de una planificación centralizada de los controles a realizar, sobre la base de cruzamientos masivos de información, se espera realizar en forma sistematizada los controles extensivos que permitan verificar la corrección y consistencia de la información registral.

Esto involucra la definición y desarrollo de un sistema de gestión de RUT que permita registrar la ejecución, seguimiento y evaluación de los controles.

6.4.1.4 DISPONER DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRAL E INTEGRADO

A efectos de poder completar la informatización de todos los procesos sustantivos que abarcan el circuito tributario y de lograr que el sistema de información esté integrado a través de una fácil intercomunicación entre los diferentes sistemas operacionales sobre los que se apoya la gestión de los obligados, en este período se llevarán a cabo los siguientes proyectos.

- **CUENTA CORRIENTE TRIBUTARIA**

Apuntando a un sistema corporativo integrado que permita el conocimiento actualizado de los adeudos mantenidos por los obligados por todos los conceptos, se encara este proyecto que pretende sistematizar la cuenta corriente tributaria, incluyendo todos los débitos fiscales autodeclarados o determinados por la DGI que implican obligaciones tributarias y los créditos fiscales imputados a la cancelación de las mismas.

Siendo un proyecto transversal que impacta directamente en la revisión de sistemas fundamentales que hoy aportan a través de diferentes procesos la información involucrada en la Cuenta Corriente, se requiere una planificación y ejecución cuidadosa de las actividades a encarar en el quinquenio para su sistematización.

En una primera instancia deberá analizarse la visión global del proyecto que describa sus objetivos, alcance y resultados esperados así como el modelo de funcionamiento esperado de la Cuenta Corriente y un plan global de implementación. Luego será necesario abordar el estudio de las modificaciones en normativa, sistemas y

procedimientos que permitan su sistematización, aprobando un plan detallado de implementación.

Con una Cuenta Corriente Tributaria implementada de acuerdo al Plan se espera contribuir sustancialmente a la calidad y transparencia de los procesos, poniéndola a disposición de los contribuyentes y los usuarios internos a cargo de su gestión de los obligados.

- **REDISEÑO DE SISTEMAS LEGADOS SUSTANTIVOS**

A través de este proyecto se encarará el análisis y rediseño de sistemas legados sustantivos para lograr mejoras en calidad, servicios y gestión, incorporándolos a la nueva arquitectura definida como estándar.

Esta reingeniería tiene por objetivo reestructurar o transformar los sistemas legados en aplicaciones más fáciles de mantener, reduciendo los riesgos evolutivos de la organización, posibilitando la integración de los sistemas informáticos y de los datos, logrando servicios reutilizables y flexibles para la automatización de los procesos de negocio.

De esta manera se logrará mejorar las posibilidades de gestión de la información que esos sistemas actualmente mantienen redundando en mayores posibilidades para las diferentes áreas de la organización que hacen uso de la misma.

Los sistemas candidatos para la reingeniería son aquellos sistemas críticos para la organización que han quedado obsoletos por diversas razones: operatividad, lenguaje de desarrollo, manejo de datos y arquitectura, tales como, los sistemas que administran los Certificados Únicos, (CVA), Certificados de Crédito (SCC), Convenios (SICO), Citaciones y Recaudación en Tiempo Real (RT)

- **SISTEMA INTEGRADO DE OBSERVACIONES (SIO)**

Con el objetivo de facilitar la integración de los sistemas operacionales en el período se implementará el Sistema Integrado de Observaciones (SIO) que centraliza y administra información de las observaciones (incumplimientos o presunciones de los mismos) que recaen sobre los contribuyentes por diferentes orígenes y motivos y de los efectos que dichas observaciones producen en los distintos sistemas..

Se dispondrá de un mayor conocimiento corporativo de las observaciones así como se facilitará la automatización de los efectos que las mismas producen, implementando y estandarizando una fluida comunicación entre el SIO y los distintos sistemas corporativos

- **SISTEMA DE GESTIÓN DE COBRO**

Atendiendo a completar la informatización de procesos se espera implantar en el período el Sistema de Gestión de Cobro Coactivo para permitir una gestión eficiente de los expedientes ingresados al área, el seguimiento de las medidas judiciales promovidas y el

registro de toda información relevante durante el proceso, interactuando con la Base de Deudas sin acuerdo de pago.

Se dispone de las definiciones funcionales detalladas del proceso estando en curso la contratación de asistencia técnica para el desarrollo informático que se prevé que insumirá más de un año.

- **HISTORIA JURÍDICA DEL CONTRIBUYENTE**

El objetivo de este proyecto es disponer de un instrumento en donde conste, de forma unificada y centralizada, a modo de “historial jurídico” del sujeto pasivo, las consultas, peticiones, incluidos los recursos administrativos, así como los dictámenes, informes, resoluciones y sentencias que a su respecto hayan recaído.

Con la centralización y accesibilidad de dicha información se espera mejorar la eficacia y eficiencia en la planificación y ejecución de los procesos de facilitación del cumplimiento y del control tributario.

- **EXPEDIENTE ELECTRÓNICO Y NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS**

Alineándose a la estrategia de Gobierno Electrónico, se espera en este período implantar gradualmente el Expediente Electrónico como soporte documental del procedimiento administrativo en la DGI.

Asimismo, en proyecto compartido con AGESIC, se espera implementar las Notificaciones Electrónicas de los distintos actos administrativos de la DGI.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA FORTALECER LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES FUNDAMENTALES

Durante este quinquenio las acciones a desarrollar para el fortalecimiento de las capacidades institucionales girarán fundamentalmente en torno a tres ejes, que conforman los soportes indispensables para su desarrollo y crecimiento.

Por un lado se priorizará el fortalecimiento de las competencias organizacionales para planificar y organizar, ejecutar y evaluar sus procesos, en torno al modelo de gestión por resultados.

Otro de los ejes fundamentales se relaciona con el impulso de políticas de gestión humana que favorezcan el desarrollo de las personas, así como su movilidad en la estructura organizacional.

Finalmente, el tercer eje se relaciona con la integración de las distintas acciones de comunicación organizacional en un Plan Estratégico con la finalidad de mejorar los vínculos con los distintos públicos objetivos de la organización.

6.4.2.1 FOMENTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- **PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN POR RESULTADOS**

Con este proyecto se pretende consolidar la planificación centralizada y afianzar la gestión por resultados alineados en los planes de las distintas áreas.

En tal sentido se impulsarán los cambios organizativos necesarios para establecer una clara separación entre las funciones de planificación y las operativas asignado diferentes responsabilidades en el proceso. Se creará un órgano encargado de analizar y proponer las líneas estratégicas generales y los planes anuales, evaluarlos e impulsar y coordinar los proyectos que afecten distintas áreas. En base a los resultados previstos en los planes anuales, cada área elaborará sus planes operativos en procura de alcanzarlos.

Con este proyecto se espera lograr que los funcionarios afiancen e internalicen la capacidad de gestionar en pos de resultados y mayor cohesión y coordinación en su accionar.

- **INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA**

Es fundamental para la DGI contar con la infraestructura tecnológica y recursos humanos adecuados para atender y extender los servicios informáticos asociados a requerimientos estratégicos de Gobierno Electrónico y de la organización.

Esto involucra contar con el equipamiento y sistemas informáticos adecuados que garanticen óptimas condiciones de disponibilidad y seguridad en todo momento, para poder brindar los servicios a los usuarios, tanto externos como internos, contando para ello con procesos de gestión y de seguridad de TI ajustados a estándares de calidad y con personal capacitado en la materia.

- **ADECUACIÓN Y SEGURIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

Para prestar servicios de calidad se debe mantener una infraestructura física que proporcione comodidad y seguridad a los distintos usuarios, tanto externos como internos.

Por tanto, en base a una estrategia definida en esta materia, se impulsarán las iniciativas que procuren disponer de las condiciones locativas apropiadas para el desarrollo de las actividades de la DGI, adecuando sus instalaciones a las condiciones de seguridad y funcionalidad definidas.

El resultado esperado es lograr una estructura edilicia adecuada que cumpla con los requisitos de seguridad, acorde a los distintos servicios que se brindan.

6.4.2.2 FORTALECER EL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA

A estos efectos es necesario dotar al área a cargo de dicha gestión de un enfoque estratégico donde se establezca una relación entre los procesos de planificación de recursos humanos, movilidad y capacitación. De esta forma, a partir de la plantilla ideal de funcionarios actualizada, donde se establece la dotación total de funcionarios, el nivel técnico requerido y áreas de trabajo a las que se

debe asignar el personal disponible se podrá establecer los requerimientos de capacitación necesarios para el desarrollo de las tareas actuales o el requerimiento de capacitación en las situaciones de reestructuración de procesos organizacionales. Conjuntamente con la planificación y capacitación, es necesario que la movilidad vertical se realice con criterios de transparencia e igualdad de oportunidades.

- **CARRERA ADMINISTRATIVA**

El objetivo de este proyecto es avanzar en la implementación de la carrera administrativa del personal, implementando el concurso de ascensos y de Encargados apuntado a brindar una mayor igualdad de oportunidades en la movilidad vertical.

- **CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO**

El objetivo de este proyecto es formular el Plan Estratégico de Capacitación y definir sus planes operativos anuales alineados. Este Plan se elaborará en participación con las distintas áreas determinándose los requerimientos en las distintas materias los que serán ofrecidos a los funcionarios de acuerdo a su nivel profesional, su puesto actual y su evolución previsible. Se considera oportuno que, además de la dimensión técnico profesional de la capacitación, se incluyan aspectos de la dimensión organizacional fundamentalmente relacionados con el concepto de servidor público.

6.4.2.3 DESARROLLAR UNA POLITICA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Atendiendo a este objetivo es necesario definir una estrategia global de comunicación que integre comunicación interna y comunicación externa, con la finalidad de fortalecer los vínculos de la organización con los actores de los distintos entornos: funcionarios, contribuyentes, y sociedad.

- **PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Este plan se elaborará considerando la finalidad, multidireccionalidad y flexibilidad de las informaciones que circulan en los distintos contextos de interacción de la organización. Se procurará una sólida y efectiva comunicación interna con el fin de motivar a los funcionarios acerca de la identidad de la organización que impacte directamente sobre la gestión diaria y los resultados finales de la institución y una comunicación externa que contribuya a fortalecer la imagen de la DGI en la sociedad.

El Plan contemplará distintas etapas debiendo en primer lugar identificar las necesidades de los distintos públicos para luego elaborar un plan de actuación a partir de las necesidades detectadas.

- **PROGRAMA DE EDUCACIÓN TRIBUTARIA**

En la medida que uno de los objetivos estratégicos de la organización apunta a promover la conciencia fiscal y la aceptación social de los impuestos se pondrá especial énfasis en continuar desarrollando las acciones que desde 2005 se llevan adelante en el marco del Programa de Educación Tributaria dirigido a niños y jóvenes.

ANEXO Nº 1 – MAPA ESTRATÉGICO

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

VISIÓN

Ser reconocida como una Administración Tributaria que, con **altos niveles de desempeño, calidad de sus servicios y transparencia** de su gestión, obtiene los recursos que contribuyen al desarrollo del país, la justicia social y el bienestar de sus habitantes.

La organización y sus funcionarios son respetados por su fuerte compromiso con los valores consagrados en la misión - visión institucional y en su Código de Conducta Ética.

PERSPECTIVAS

OBJETIVOS

PROMOVER LA EFICACIA, EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN

Maximizar la recaudación proveniente del sistema tributario interno administrado, minimizando el costo de su obtención

Indicadores:
 ción obtenida vs. prevista
 sto de recaudación

Promover la conciencia fiscal y la inserción social de la DGI, favoreciendo la aceptación social de los impuestos

Indicadores:

- * Percepción pública

FACILITAR EL CUMPLIMIENTO

CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO Y COMBATIR EL FRAUDE

Brindar diversidad de canales y medios, atendiendo a las necesidades de los obligados, promoviendo los servicios remotos y el uso de las TICs en todos los servicios, para disminuir los costos asociados al cumplimiento

- * Tasa de cumplimiento
- * Costo de cumplimiento
- * Percepción de los usuarios

Reforzar el control de cumplimiento de las obligaciones tributarias con acciones preventivas, correctoras y represivas, para aumentar la percepción de riesgos y reducir las brechas de incumplimiento.

Indicadores:

- * Brechas de incumplimiento
- * Percepción de los obligados

PROCESOS INTERNOS SUSTANTIVOS

Consolidar el Modelo de Atención Multicanal.

- * Universalización de los servicios remotos
- * Racionalización de Atención Presencial
- * Seguimiento de la calidad de la atención
- * Implementación del Plan de universalización de e-factura

Fortalecer el RUT

- * Actualización del registro
- * Reestructura funcional
- * Nuevo sistema de gestión de RUT

Fortalecer el Modelo de Control

- * Centralización de la planificación y gestión de riesgos
- * Mejora en la ejecución y seguimiento de las actuaciones de control

Disponer de un sistema de información integral e integrado de todo el ciclo tributario

- * Sistematización de la cuenta corriente tributaria y la historia jurídica del obligado
- * Rediseño e implementación de nuevos sistemas

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Fomentar el desarrollo organizacional

- * Fortalecimiento de la Planificación y gestión por resultados
- * Implementación de cambios de estructuras y de métodos de trabajo
- * Fortalecimiento de infraestructura tecnológica y física

Fortalecer el proceso de gestión humana

- * Planificación, Organización y Gestión del empleo
- * Mejora en los procesos de Desarrollo y Desempeño del Personal

Desarrollar una política integral de comunicación organizacional

- * Fortalecimiento de la planificación y organización de la comunicación
- * Desarrollo de la comunicación

ANEXO Nº 2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y PRINCIPALES PROYECTOS



OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y PRINCIPALES PROYECTOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROYECTO		OBJETIVOS DEL PROYECTO	RESULTADOS ESPERADOS	AREA RESPONSABLE	AREAS INTERVINIENTES
MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LA DGI CON ÉNFASIS EN LA VISIÓN TRANSVERSAL E INTEGRADA DE LOS PROCESOS DEL CICLO TRIBUTARIO Y EL USO DE LAS TICS.	CONSOLIDAR EL MODELO DE ATENCIÓN MULTICANAL PROMOVRIENDO LOS SERVICIOS REMOTOS Y EL DESARROLLO DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO	1	PLAN DE ATENCIÓN MULTICANAL CON ÉNFASIS EN LA CALIDAD	Implementar un plan que identifique los servicios a brindar por los distintos canales, extendiendo los servicios remotos y minimizando los requerimientos de atención presencial, con énfasis en la promoción y seguimiento de la calidad de la atención.	* Plan de Atención Multicanal elaborado, incluyendo la revisión y actualización de la estrategia del modelo con una visión transversal. * Planes anuales de Facilitación del Cumplimiento elaborados y alineados a la estrategia del Modelo e Atención Multicanal, * Disponibilidad de nuevos servicios por los distintos canales de acuerdo al Plan.	104 10	3,7,8;9,10 104,5
		2	NUEVO ESQUEMA DE AUTENTICACIÓN PARA LOS SERVICIOS REMOTOS (WEB Y TELEFÓNICOS)	Implantar nuevo esquema de autenticación para los servicios web y telefónicos que incorpore medios electrónicos de identificación de personas físicas y la asignación de roles que permitan efectuar distintos trámites en función de la vinculación de la persona con los obligados tributarios.	* Nuevos medios de identificación electrónica de personas y de profesionales implementados. * Nuevo esquema de autenticación por roles implementado	5	7,8;9,10 104,5
		3	UNIVERSALIZACIÓN DE LA FACTURA ELECTRÓNICA	Disponer de la infraestructura, recursos humanos y sistemas que se requieran para habilitar la adhesión de todos los contribuyentes al regimen de factura electrónica.	* Recursos y sistemas disponibles para la atención de los contribuyentes que se adhieren al régimen.	1	7,8,9 1,104,5
	FORTALECER EL MODELO DE CONTROL TRIBUTARIO BASADO EN ANÁLISIS DE RIESGO FISCAL, EN LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO Y EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	4	SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS FISCALES	Implementar el Sistema de Gestión de Riesgo (aplicable a controles intensivos y extensivos) para mejorar la calidad de la selección y la efectividad de las actuaciones.	Sistema de Gestión de Riesgo implantado y funcionando.	103	3,8,9 103,5
		5	PLAN GENERAL DE CONTROL TRIBUTARIO	Implementar el Plan General de Control Tributario que, en función del análisis de riesgos fiscales, determine las actuaciones de control a llevar a cabo por las distintas áreas competentes.	* Plan General de Control Tributario definido * Planes anuales de Control Tributario implantados	103	3,5,8,9 103,104
		6	SISTEMA DE AYUDA PARA LA EJECUCIÓN DE ACTUACIONES DE CONTROL	Definir un sistema de ayuda a la comprobación que facilite la ejecución de las actuaciones inspectivas.	* Sistema de ayuda a la comprobación definido.	3	3,8 104,5
	MANTENER EL RUT ACTUALIZADO Y DEPURADO EN EL MARCO DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO Y FORTALECER SU CONTROL	7	ACTUALIZACIÓN DEL RUT	Extender los servicios web vinculados al RUT, optimizando el intercambio de información en el marco de la interoperabilidad entre organismos del gobierno electrónico.	* Servicios web implementados para la mayor parte de los trámites vinculados al RUT	9	7,9;10 104,5
		8	GESTIÓN DEL RUT	Fortalecer la planificación, ejecución y seguimiento de los controles extensivos sobre el RUT, verificando la corrección y consistencia de la información registral.	Planificación y ejecución de la gestión de RUT. Sistema de gestión del RUT implantado.	9	7,9 104,5



OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y PRINCIPALES PROYECTOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROYECTO		OBJETIVOS DEL PROYECTO	RESULTADOS ESPERADOS	AREA RESPONSABLE	AREAS INTERVINIENTES
	DISPONER DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRAL E INTEGRADO QUE ABARQUE TODO EL CIRCUITO TRIBUTARIO	9	CUENTA CORRIENTE TRIBUTARIA	Sistematizar la cuenta corriente tributaria que integre los débitos y créditos fiscales de los obligados y permita la gestión integral de los adeudos mantenidos por obligaciones fiscales .	Implantación del sistema cuenta corriente	9	7,8,9 104,5
		10	HISTORIA JURÍDICA DEL SUJETO PASIVO	Disponer de un instrumento en donde conste el "historial jurídico" del sujeto pasivo, comprendiendo de forma unificada y centralizada todas las consultas, peticiones, incluidos los recursos administrativos, así como los dictámenes, informes, resoluciones y sentencias que a su respecto hayan recaído.	Sistematización de la historia jurídica del contribuyente disponible.	6	6 104,5
		11	REDISEÑO DE SISTEMAS LEGADOS SUSTANTIVOS	Rediseñar e implantar los sistemas informáticos corporativos que apoyan procesos sustantivos y que presentan problemas de mantenimiento y de integración con los demás sistemas de información. (CVA, SICO, SCC, RT, etc)	Nuevos sistemas implantados.	5	7,8,9,10 104,5
		12	SISTEMA INTEGRADO DE OBSERVACIONES (SIO)	Implantar el Sistema Integrado de Observaciones que administra los distintos orígenes y motivos de incumplimientos y los efectos que los mismos producen en los sistemas corporativos.	Sistema implantado	104	5,104
		13	SISTEMA DE GESTIÓN DE COBRO	Implantar el Sistema de Gestión de Cobro Coactivo para permitir una gestión eficiente de los expedientes ingresados al área, el seguimiento de las medidas judiciales promovidas y el registro de toda información relevante durante el proceso, interactuando con la Base de Deudas sin acuerdo de pago.	Sistema implantado	9	9 104,5
		14	EXPEDIENTE ELECTRÓNICO Y NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS	Implantar el Expediente Electrónico como soporte documental del procedimiento administrativo en la DGI y, en el marco de los acuerdos interinstitucionales con AGESIC, las Notificaciones Electrónicas .	Sistema implantado	4	4, 5, 6, 104



OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y PRINCIPALES PROYECTOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROYECTO		OBJETIVOS DEL PROYECTO	RESULTADOS ESPERADOS	AREA RESPONSABLE	AREAS INTERVINIENTES
FORTALECER LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES FUNDAMENTALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN	FOMENTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL FORTALECIENDO SU CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS	15	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN POR RESULTADOS	Consolidar la planificación centralizada y afianzar la gestión por resultados alineados en los planes de las distintas áreas.	* Plan Estratégico de Gestión con énfasis en los resultados elaborado. * Plan Operativo Anual de la DGI y Planes Operativos Anuales de las Divisiones alineados a los resultados propuestos, elaborados. * Metas grupales alineados a los planes operativos y enfocadas a resultados.	104	todas
		16	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	Disponer de la infraestructura tecnológica y recursos humanos adecuados para atender y extender los servicios asociados a requerimientos estratégicos de Gobierno Electrónico y de la Organización.	*Infraestructura tecnológica actualizada. *Datacenter secundario y contingencia operativo. *Proceso de recuperación de operaciones de TI implantado *Procesos de gestión de TI implantados en marco CobIT. *Sistema de gestión de la seguridad de información implantado. *Capacidades del personal de TI desarrolladas.	5	5,8, Comité de Seguridad de la Información
		17	ADECUACION Y SEGURIDAD DE LA INFRAESTRUCUTRA FÍSICA	Adecuar la seguridad de la infraestructura física	Estructura edilicia adecuada que cumpla con los requisitos de seguridad	4	4
	FORTALECER EL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA	18	CARRERA ADMINISTRATIVA	Avanzar en la implementación de la carrera administrativa del personal, implementando los concursos de ascensos y de Encargados	Concursos de ascensos y de Encargados establecidos	4	4
		19	CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO	Formular el Plan Estratégico de Capacitación y definir sus planes operativos anuales alineados.	* Plan Estratégico de capacitación elaborado. * Planes anuales de capacitación alineados al Plan Estratégico elaborados e implementados.	4	todas
	DESARROLLAR UNA POLITICA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	20	PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Fortalecer la planicación y gestión integral de la comunicación organizacional que contemple tanto las actividades de comunicación interna como las externas para fomentar el compromiso institucional y la formación de la conciencia fiscal.	* Plan Estratégico de comunicación elaborado * Planes anuales de comunicación organizacional que incluyan actividades dirigidas al público interno, externo y ciudadanía en general elaborados e implementados	Area de Comunicación	todas



OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y PRINCIPALES PROYECTOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROYECTO	OBJETIVOS DEL PROYECTO	RESULTADOS ESPERADOS	AREA RESPONSABLE	AREAS INTERVINIENTES
---------------------------	--------------------------	----------	------------------------	----------------------	------------------	-------------------------

AREAS	
1	Dirección General (DG)
101	DG- Secretaría Técnica General
102	DG- Asesoría Tributaria
103	DG- Asesoría Económica
104	DG- Asesoría en Planificación, Organización y Control
105	DG-Auditoría Interna
3	División Fiscalización
4	División Administración
5	División Informática
6	División Técnico Fiscal
7	División Interior
8	División Grandes Contribuyentes
9	División Recaudación y Controles Extensivos
10	División Atención y Asistencia