



Plan Estratégico de Gestión 2025-2029



Ministerio
de Economía
y Finanzas

DGI DIRECCIÓN
GENERAL
IMPOSITIVA



Contenido

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Mensaje del Director General de Rentas..... | 3 |
| 2 | Resumen ejecutivo | 6 |
| 3 | Identidad institucional..... | 8 |
| 3.1 | Expectativas de los interesados | 8 |
| 3.1.1 | Partes Interesadas Externas..... | 8 |
| 3.1.2 | Partes Interesadas Internas | 10 |
| 3.2 | Visión..... | 11 |
| 3.3 | Misión..... | 11 |
| 3.4 | Valores y Principios | 11 |
| 4 | Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario: Una nueva propuesta de valor de DGI para sus interesados | 14 |
| 5 | Diagnóstico estratégico | 17 |
| 5.1 | Análisis del Contexto Externo | 17 |
| 5.1.1 | Contexto económico | 17 |
| 5.1.2 | Contexto Jurídico Tributario | 18 |
| 5.1.3 | Contexto Sociopolítico | 19 |
| 5.1.4 | Contexto del Ecosistema Digital del Estado y Tendencias Tecnológicas | 20 |
| 5.2 | Contexto interno | 22 |
| 5.3 | Síntesis estratégica..... | 23 |
| 6 | Objetivos estratégicos 2025-2029 | 26 |
| 7 | Iniciativas estratégicas..... | 30 |
| 8 | Mapa Estratégico 2025-2029..... | 32 |
| 9 | Indicadores de Gestión..... | 34 |
| 10 | Gobernanza del Plan Estratégico..... | 36 |

1 Mensaje del Director General de Rentas

Estoy escribiendo este mensaje a fines del mes de junio de 2026, algo más de un año después de iniciado el actual período de gestión. Sí, la elaboración de este Plan Estratégico de Gestión (PEG) para el período 2025-2029 nos ha ocupado durante más de un año. La orientación estratégica ha estado clara desde el primer día, pero este tiempo ha permitido analizar, discutir, escuchar y deliberar con toda la comunidad de la DGI y también con las principales partes interesadas con quienes interactuamos.

Al inicio del período mantuvimos charlas abiertas en las que participaron más de 600 funcionarias y funcionarios para conocer sus expectativas y su visión sobre cómo querían ver a la DGI dentro de 5 o 10 años. Recogimos en forma sistematizada todo lo aportado en estas conversaciones, que se integró a las deliberaciones en el ámbito del Comité Estratégico, resultando en las primeras versiones del PEG: en ellas se refleja el resultado de haber identificado la necesidad de revisar la misión y visión de la organización, así como los valores que nos guían. Sobre esta base, más el marco conceptual de un Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario basado en riesgos (MGCT), que es hoy el marco de trabajo estándar de las Administraciones Tributarias más avanzadas, generamos los primeros borradores que compartimos con toda la comunidad de la DGI a través de talleres con los mandos medios, que a su vez replicaron conversaciones con sus equipos de trabajo. Recogimos este resultado en más de 200 minutos de reuniones, que fueron sistematizadas para generar nuevas versiones, decantando finalmente en este documento que ponemos en conocimiento del público.

Además, como fue señalado, este PEG también refleja el resultado de conversaciones con muchas partes interesadas, instituciones de gobierno, asociaciones civiles e instituciones académicas. También con los contribuyentes, que fueron consultados a través de encuestas y entrevistas focales por segmento para conocer sus principales expectativas, y la ciudadanía en general, a través de encuestas de opinión con preguntas específicas para conocer el estado de la moral tributaria y las expectativas sobre el desempeño de la Administración Tributaria.

En definitiva, este PEG contiene iniciativas estratégicas orientadas a cumplir con la misión de la DGI, mejorando en forma permanente el nivel de cumplimiento tributario, pero además recoge las expectativas de involucramiento de sus funcionarias y funcionarios en este proceso, y contempla lo que las distintas partes interesadas esperan de esta Administración Tributaria, en tanto institución que está al servicio de la sociedad.

Entendimos que este ejercicio de introspección en la organización y de consulta pública resultaba necesario en esta oportunidad, porque la orientación estratégica que estamos siguiendo supone, para la organización, una transformación muy significativa, con la introducción de procesos completamente novedosos y con cambios culturales trascendentes que se derivan de esta implementación, y en esto es preciso el involucramiento de toda la comunidad de la DGI. Para la sociedad también representa un cambio relevante, porque nos proponemos formas completamente diferentes de relacionamiento con los contribuyentes.

Todo esto puede sonar muy disruptivo, y probablemente lo sea, sin embargo, el trabajo de consulta y deliberaciones desarrollado durante estos últimos 15 meses nos ha aportado sobradas evidencias de que estamos embarcados en un proceso de cambio que es visto y asumido como necesario, y también posible, gracias a la acumulación de experiencias y desarrollos previos en la DGI.

Ahora bien, ¿qué proponemos con este PEG? Como es sabido, la DGI es la agencia encargada de gestionar la principal fuente de ingresos que tiene el Estado, constituida por los impuestos internos de carácter nacional. El desarrollo de las políticas públicas y los compromisos específicos establecidos en el Presupuesto Nacional 2025 – 2029 dependen en gran medida del desempeño recaudatorio de la DGI.

La mejora esperada en este desempeño no es a cualquier costo ni, de cualquier manera. Nuestra orientación apunta a mejorar el desempeño recaudatorio como consecuencia de mejoras sostenidas del cumplimiento tributario por parte de los contribuyentes. Esto requiere ir transitando hacia una nueva cultura de cumplimiento y acompañar este proceso con la disposición de múltiples mecanismos que ayuden a los contribuyentes a cumplir oportunamente.

Los resultados de encuestas de opinión pública y de otros mecanismos de consulta de los que disponemos muestran, en forma persistente, que una mayoría de la sociedad uruguaya considera que la evasión tributaria es una conducta incorrecta y, también, que no es una conducta justificable. Esto es consistente con los resultados que observamos en la DGI, ya que la mayoría de los contribuyentes cumple con sus obligaciones en tiempo y forma. Sin embargo, todavía muchos contribuyentes no lo hacen, o lo hacen en forma parcial e inclusive, importa decirlo, una minoría también va más allá y se arriesga incurriendo en acciones de defraudación, intentando deliberadamente engañar al Estado.

Esto nos muestra que no todos los contribuyentes tienen la misma actitud frente a las disyuntivas que involucran cumplir o no cumplir con las obligaciones tributarias. También sabemos que, cuando se produce el incumplimiento, no todos lo hacen por los mismos motivos. En particular, en una porción de los casos no hay una intención deliberada de no cumplir y menos aún de engañar. A veces la explicación tiene que ver con olvidos, con ignorancia de las obligaciones, con no saber cómo cumplir o considerarlo muy costoso, o con no poder afrontar las obligaciones por problemas de solvencia, por desórdenes en el manejo de las finanzas, entre otros tantos motivos.

Cada uno de estos motivos requiere una respuesta adecuada para poder inducir un cumplimiento oportuno. Nuestro propósito es generar respuestas eficaces para cada caso; esto resulta crucial para mejorar el cumplimiento tributario del conjunto de los contribuyentes.

En el proceso de construcción de estas soluciones es fundamental contribuir a generar una toma de conciencia generalizada de que evadir impuestos es, además de inmoral, completamente ineficiente para la sociedad en su conjunto, pero también, a nivel individual.

A nivel de la sociedad es claramente ineficiente porque, dado un presupuesto público, este debe sostenerse con tasas impositivas más altas que las que serían necesarias en un escenario de evasión cero, generando un mayor premio por evadir y reproduciendo un círculo vicioso, con mayores desincentivos económicos y mayores problemas de competencia desleal, además de problemas de equidad tributaria.

Pero a nivel individual también es ineficiente, porque si bien cada uno podría apropiarse de beneficios en el corto plazo por no pagar los impuestos que correspondan, el riesgo es enorme: la probabilidad de ser detectado en infracción tributaria existe, y es mayor para individuos que presentan conductas riesgosas o están involucrados en transacciones con alto nivel de riesgo de incumplimiento. En otras palabras, cuando alguien evade se está comprando un “billete de lotería” en el que tiene alta probabilidad de resultar “ganador”. En caso de serlo, son aplicables las sanciones previstas en el marco jurídico tributario de nuestro país que, al igual que el de la mayoría de los

países y particularmente cuando se trata de incumplimientos continuados por mucho tiempo, conducen a multiplicar ampliamente el valor de la deuda tributaria original. La DGI tiene amplias potestades para, una vez detectados los incumplimientos, aplicar las sanciones correspondientes y asegurarse el cumplimiento a través de un conjunto amplio de medidas coercitivas. Llegado este punto, en muchos casos se configuran situaciones de “perder – perder”: pierde el contribuyente, porque debe afrontar obligaciones de pago que exceden a sus capacidades, y pierde la sociedad, que a través de la Administración Tributaria gasta recursos en perseguir estas situaciones para reparar un daño que habría sido evitable.

En definitiva, resulta más eficiente para la sociedad que los recursos de la Administración Tributaria se enfoquen en prevenir los incumplimientos, en llegar oportunamente a los contribuyentes con la información necesaria y los dispositivos adecuados para que puedan cumplir a bajo costo, y en ayudar a tomar mejores decisiones bajo esta lógica de que evadir es siempre una mala idea, reservando la sanción del incumplimiento como último recurso.

Este proceso de mejora del nivel de cumplimiento implica un cambio en la cultura tributaria que, como todo cambio cultural, es un proceso gradual. Esta característica de la gradualidad está incorporada a nuestra perspectiva en todas las iniciativas estratégicas de este PEG. No obstante, pretendemos que la acción de la DGI sea cada día más consistente y funja como un acelerador de este proceso, sin distracciones.

Por último, este PEG también comprende cambios organizacionales a través de la forma en que pretendemos conseguir esta mejora sostenida del cumplimiento tributario. Nuestra pretensión es que las decisiones de asignación de recursos de la Administración Tributaria se basen en el mejor conocimiento de cada problema. Esto implica diseñar e implementar procesos corporativos que se enfoquen en generar conocimiento con base en los datos que dispone la DGI y en el conocimiento y experticia de su gente; también un proceso de priorización que determine, a nivel institucional, a qué destinar los recursos con base en estimaciones de beneficio – costo de cada acción o iniciativa, y también un proceso de evaluación que analice en forma sistémica la eficacia y la eficiencia de todo lo que hacemos para cumplir con nuestros objetivos, y aprenda de los errores.

Les invito a conocer un poco más sobre la DGI y sobre cómo pretendemos relacionarnos con la sociedad, recorriendo las páginas de este documento. Al hacerlo, también estarán contribuyendo a mejorar la cultura tributaria de nuestra sociedad.

Gustavo González Amilivia

Director General de Rentas

2 Resumen ejecutivo

El Plan Estratégico de Gestión 2025–2029 de la Dirección General Impositiva (DGI) establece el marco de transformación institucional para el quinquenio, sustentado en un cambio de paradigma: la transición desde un enfoque centrado en el control del incumplimiento hacia un Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario (MGCT) basado en riesgos. Su elaboración se apoyó en un proceso participativo que recogió las expectativas de actores fundamentales en el accionar de la organización, como sus funcionarios, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), los contribuyentes, reguladores y organismos internacionales. La discusión y validación de la Visión, Misión, Valores y objetivos estratégicos involucró a la totalidad de los funcionarios, consolidando un proceso amplio y transversal de construcción colectiva.

La identidad y el propósito institucional se actualizan para reflejar este nuevo rumbo. La misión redefine el rol de la DGI como garante de la aplicación efectiva, equitativa y transparente del sistema tributario, orientada a obtener la recaudación necesaria para el cumplimiento de los fines del Estado y el desarrollo de políticas públicas, así como a fortalecer la confianza pública en la Administración. La visión proyecta a la institución como un pilar del desarrollo nacional, reconocida por su excelencia operativa y por el uso de tecnología que amplifica el impacto del talento humano. Este propósito se sostiene en valores institucionales fundamentales como la integridad, la transparencia, la equidad y el profesionalismo.

El diagnóstico estratégico identifica un contexto nacional caracterizado por un crecimiento económico moderado y transformaciones en la matriz productiva, impulsadas por la economía digital y nuevas formas de trabajo que exigen herramientas de gestión más ágiles y adaptativas. La DGI cuenta con fortalezas relevantes, como un liderazgo comprometido, un capital técnico sólido y una imagen pública positiva. Asimismo, el entorno ofrece oportunidades derivadas del Ecosistema Digital del Estado, la inteligencia artificial y la analítica avanzada, que permiten optimizar la recaudación y mejorar la calidad de los servicios. No obstante, persisten desafíos significativos: infraestructura tecnológica fragmentada, condiciones edilicias que requieren mejoras, limitaciones presupuestales para atraer y desarrollar talento especializado, así como riesgos emergentes vinculados a la ciberseguridad y a la creciente sofisticación de la economía digital.

Para responder a estas tensiones, el plan define once objetivos estratégicos organizados en cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En la perspectiva de Estado y Sociedad, se busca asegurar una recaudación eficiente que contribuya a la sostenibilidad fiscal y promover una cultura tributaria basada en la corresponsabilidad. En la perspectiva de Contribuyentes y Beneficiarios, se prioriza la facilitación del cumplimiento mediante servicios accesibles y el fortalecimiento de la equidad en la recaudación mediante la aplicación de tratamientos diferenciados y proporcionales según el nivel de riesgo y el segmento del contribuyente, a través del MGCT. La perspectiva de Procesos orienta la implantación transversal del MGCT, superando la fragmentación interna y consolidando a la DGI como un nodo estratégico de información mediante la interoperabilidad con otros organismos.

Finalmente, la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento impulsa el fortalecimiento del talento humano mediante la implementación de un proceso de gestión humana estratégico, la modernización de la infraestructura crítica bajo estándares de resiliencia y la evolución hacia una estructura organizativa más ágil. Asimismo, promueve la puesta en valor de los datos como activo estratégico y el desarrollo de mecanismos de flexibilidad que amplíen la capacidad institucional para invertir oportunamente en tecnología, infraestructura y en el desarrollo de sus funcionarios.

La gobernanza y sostenibilidad del plan se aseguran mediante un Comité Estratégico de alta dirección, responsable de supervisar su ejecución, y la coordinación y seguimiento por parte del área de planificación. Se han definido indicadores específicos, entre ellos, la reducción de la evasión en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y en el Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE) junto con el fortalecimiento de la confianza de los contribuyentes en la Administración, que permitirán monitorear el avance, garantizar la rendición de cuentas y asegurar la transparencia en el cumplimiento de las metas institucionales.

3 Identidad institucional

La nueva misión, visión, valores y principios institucionales se definieron mediante un proceso participativo y de análisis estratégico que integró las prioridades de la organización y las expectativas de sus integrantes y de los distintos interesados. El proceso comenzó con la recolección de aportes de más de seiscientos funcionarios en quince reuniones con el Director General de Rentas, lo que permitió obtener una visión interna amplia y representativa. Sobre esa base, el Comité Estratégico desarrolló el análisis de los interesados y de sus expectativas respecto de la gestión institucional, complementándolo con sesiones orientadas a revisar y discutir los elementos centrales de la identidad institucional. Este trabajo se fortaleció con talleres que involucraron a todos los encargados y a sus equipos, asegurando el involucramiento de todos los niveles de la organización. El proceso integral resultante permitió construir una formulación colectiva, con alto compromiso interno, claridad de propósito y de principios que orientan la acción cotidiana.

3.1 Expectativas de los interesados

A continuación, se presenta el análisis realizado sobre las expectativas internas y externas, del cual se concluye que muchas de las expectativas de los funcionarios constituyen atributos necesarios para garantizar la integridad y el profesionalismo, que a su vez son la base de la confianza ciudadana. Del mismo modo, la exigencia de transparencia y rendición de cuentas por parte de los ciudadanos se reconoce como piedra angular de la buena gobernabilidad institucional. Este mapeo integrado permite asegurar que la nueva visión institucional aborde de manera directa las expectativas de cada grupo de interés.

3.1.1 Partes Interesadas Externas

Sociedad, ciudadanía y contribuyentes

Esta categoría incluye a aquellos interesados que tienen expectativas centradas mayormente en el de servicio, justicia y rendición de cuentas por parte de la Administración Tributaria.

| Parte Interesada | Expectativas |
|--|--|
| Sociedad: Ciudadanos y público en general | La sociedad espera que la DGI contribuya al sostenimiento del Estado mediante una gestión eficiente, transparente y responsable de la recaudación, que fortalezca la confianza pública y la percepción de equidad en el sistema tributario. Los ciudadanos y público en general esperan que la DGI actúe con integridad, responsabilidad y transparencia en todas sus funciones, aplicando el sistema tributario de manera equitativa, sin privilegios y con igualdad de trato. También demandan un uso eficiente y responsable de los recursos públicos, así como la protección y el tratamiento adecuado de la información que proporcionan, asegurando su resguardo y utilización responsable. |
| Contribuyentes | Los contribuyentes, en términos generales, esperan procesos simples, lenguaje claro y la mínima interacción necesaria para cumplir con sus obligaciones. Valorán un trato profesional, cortés y empático orientado a brindar soluciones integrales, así como reglas y procedimientos impositivos claros, comprensibles y aplicados con equidad. También demandan previsibilidad, transparencia y una |



| Parte Interesada | Expectativas |
|--|---|
| | carga administrativa razonable que facilite el cumplimiento voluntario. Dentro de este universo, se identifican expectativas específicas para distintos segmentos, como los grandes contribuyentes, las pequeñas y medianas empresas y las personas físicas. |
| Gremiales empresariales y profesionales | Las gremiales empresariales y profesionales esperan una comunicación oportuna, acompañada de asistencia adecuada y una consideración efectiva de alternativas y soluciones, así como una preparación suficiente para la implementación de cambios normativos. |

- *Actores gubernamentales y reguladores*

Esta categoría incluye a los órganos superiores de gobierno nacional y departamental, los legisladores y otras entidades públicas que cuentan con la DGI para el funcionamiento general del Estado.

| Parte Interesada | Expectativas |
|----------------------------------|--|
| MEF | El MEF espera que la DGI asegure los ingresos públicos y proteja la base impositiva, actuando siempre dentro de un marco de legalidad, transparencia e imparcialidad. Asimismo, demanda un uso eficiente del presupuesto asignado y la generación de información confiable y oportuna que contribuya a la toma de decisiones, así como al diseño y evaluación de políticas públicas. |
| Legisladores | Los legisladores valoran una actuación institucional responsable, acompañada de transparencia en las acciones, iniciativas y desempeño de la DGI. Asimismo, esperan respuestas oportunas y de calidad a los pedidos de informes y a los requerimientos parlamentarios, como parte del ejercicio de control democrático y del fortalecimiento de la confianza pública. |
| Otros organismos públicos | Otros organismos públicos requieren una coordinación interinstitucional fluida y una colaboración proactiva que facilite el cumplimiento de sus respectivas funciones. |

- *Organismos Internacionales y de Cooperación*

Este apartado comprende a los organismos multilaterales, mecanismos de cooperación técnica y redes internacionales de administraciones tributarias con los que la institución interactúa.

| Parte Interesada | Expectativas |
|--|--|
| Administraciones Tributarias | Las Administraciones Tributarias de otras jurisdicciones esperan de la DGI una coordinación interinstitucional fluida y una colaboración proactiva que facilite el intercambio de experiencias, buenas prácticas y acciones conjuntas. También requieren mecanismos de interconexión e intercambio de datos que sean seguros y eficientes, junto con procesos ágiles y una definición clara de interlocutores que permita una gestión ordenada, confiable y efectiva en los ámbitos de cooperación técnica y fiscal. |
| Organismos multilaterales y mecanismos de cooperación | Los organismos multilaterales y los mecanismos de cooperación internacional valoran una coordinación interinstitucional fluida y una actitud proactiva por parte de la DGI, que facilite el desarrollo de proyectos, asistencias técnicas y evaluaciones, contribuyendo al |



| Parte Interesada | Expectativas |
|------------------|---|
| | fortalecimiento institucional y al alineamiento con estándares internacionales. |

- *Organizaciones de la Sociedad Civil y Comunidad del Conocimiento*

| Parte Interesada | Expectativas |
|---|--|
| Organizaciones de la sociedad civil y comunidad del conocimiento | Las organizaciones de la sociedad civil y la comunidad del conocimiento esperan de la DGI transparencia en sus acciones, iniciativas y desempeño, que permita comprender y evaluar el funcionamiento de la Administración Tributaria. También demandan la disponibilidad de datos abiertos y reutilizables que faciliten la investigación, el análisis y la generación de evidencia para el debate público. Valoran especialmente la claridad normativa y comunicacional, así como la protección de los derechos y garantías de las personas. Finalmente, esperan un diálogo institucional abierto que favorezca la participación informada, el intercambio constructivo y la elaboración colectiva de soluciones en materia tributaria. |

3.1.2 Partes Interesadas Internas

Este grupo comprende al personal de la institución y al sindicato, actores fundamentales para el funcionamiento operativo, el clima laboral y la implementación efectiva de la estrategia institucional.

| Parte Interesada | Expectativas |
|---------------------|---|
| Funcionarios | Los funcionarios de la DGI esperan contar con oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento, junto con procesos más claros y menos burocráticos, así como soporte de herramientas adecuadas para el desempeño de sus funciones. También valoran un liderazgo participativo y una comunicación interna efectiva, así como la existencia de ámbitos donde involucrarse y aportar su talento. Resulta central para los funcionarios sentir orgullo por la organización y por el trabajo que realizan, disponer de una capacitación adecuada y una remuneración acorde, y contar con una Carrera Administrativa que brinde estabilidad y proyección. Asimismo, esperan procedimientos de selección y movilidad que sean efectivos, justos, equitativos y transparentes, y contar con objetivos y expectativas de desempeño claramente definidos. |
| Sindicato | El sindicato espera mantener canales abiertos de comunicación y consulta, con una consideración efectiva de los intereses planteados en las instancias de diálogo. También valora un trabajo conjunto y coordinado para adaptarse a los cambios institucionales, el respeto a los derechos laborales y a los ámbitos de negociación colectiva, y la disponibilidad de información oportuna sobre decisiones que afecten al personal. Demanda además condiciones de trabajo adecuadas y seguras que garanticen el bienestar de los funcionarios. |

A partir del análisis de intereses, se presenta la Identidad Institucional de la DGI, donde la Misión, Visión y Valores definen el propósito y el rumbo estratégico que guiarán la transformación de la organización

3.2 Visión

La visión institucional expresa el horizonte estratégico hacia el cual la DGI orienta su desarrollo, reflejando las demandas de la ciudadanía y las aspiraciones de sus funcionarios, así como las expectativas de los actores vinculados al quehacer institucional. En este sentido, la visión de la organización para el período 2025-2029 se define de la siguiente manera:

Ser reconocidos por la sociedad como una organización pilar del desarrollo nacional, confiable, transparente y profesional, que mediante una recaudación eficiente y servicios de calidad contribuye al acceso a derechos que el Estado garantiza. Aspiramos a consolidarnos como un modelo de excelencia operativa, donde el talento humano, amplificado e integrado con tecnologías avanzadas, promueve la cultura de cumplimiento, generando pertenencia y compromiso en nuestros funcionarios.

3.3 Misión

De acuerdo con el Decreto 265/016, la DGI tiene por misión *“obtener la recaudación de los recursos del Estado provenientes del sistema tributario interno mediante la efectiva aplicación de las normas que lo sustentan, promoviendo el cumplimiento voluntario de los obligados, en un marco de respeto a sus derechos, actuando con integridad, eficiencia y profesionalismo con el fin de brindar un buen servicio a la sociedad”*.

La misión institucional define qué hace la organización, para quién lo hace y con qué propósito, sintetizando su razón de ser y la contribución específica que realiza a la sociedad. Su formulación se apoya en las expectativas identificadas en las distintas partes interesadas y constituye el punto de partida para orientar las líneas estratégicas y las prioridades de gestión.

Como fruto de un proceso participativo y de análisis estratégico, se consideró necesario revisar y actualizar esta misión institucional para adecuarla al contexto actual de la organización, así como a las expectativas de sus integrantes y de los distintos interesados. Como resultado de este proceso, se redefinió la misión institucional, quedando redactada de la siguiente manera:

La Dirección General Impositiva tiene por misión aplicar en forma efectiva, equitativa y transparente el sistema tributario nacional, con el fin de recaudar los recursos destinados al cumplimiento de los fines del Estado y al desarrollo de las políticas públicas.

Para ello promueve, facilita y controla el cumplimiento integral de las obligaciones tributarias, respetando los derechos de los contribuyentes y fomentando la cultura de cumplimiento, la integridad y la confianza en la Administración; actuando como una organización pública moderna y orientada al servicio de calidad, comprometida con la eficiencia, la eficacia, la mejora continua y el desarrollo de sus funcionarios, en cooperación con otros actores del Estado y la sociedad.

En una futura instancia de actualización de la normativa de estructura y cometidos, se procederá a formalizar la nueva misión institucional propuesta, integrándola plenamente al marco normativo vigente.

3.4 Valores y Principios

Los valores y los principios operativos constituyen la base ética y funcional que orienta el comportamiento organizacional y la gestión cotidiana. Los valores expresan las convicciones

fundamentales que definen la identidad institucional y establecen el marco cultural que guía la conducta de todas las personas que integran la organización. Funcionan como referentes permanentes para la toma de decisiones, la interacción con los contribuyentes y el relacionamiento interno.

A partir de estos valores se derivan los principios operativos, que traducen esas convicciones en pautas concretas de actuación. Mientras los valores representan aquello en lo que la institución cree, los principios precisan cómo deben llevarse a cabo los procesos, cómo se gestiona la información y cómo se orienta el servicio. En este sentido, los principios operativos permiten instrumentar los valores, asegurando coherencia entre lo declarado y lo ejecutado.

La definición clara de valores y principios fortalece la integridad institucional, promueve la consistencia en la conducta organizacional y contribuye a generar confianza pública. Asimismo, orienta a los equipos hacia un desempeño equilibrado, donde cada valor se expresa de manera armónica y complementaria en la práctica diaria.

En este contexto, se describen a continuación los valores y principios operativos que sustentan el accionar institucional.

A. Valores Fundamentales

| Valor | Conceptualización |
|--------------------------------|--|
| Integridad y Honestidad | Actuación congruente, proba y justa, fundamental para la credibilidad y confianza institucional lo que implica entre otros aspectos, la obligación de ejercer el cargo priorizando el interés público. |
| Transparencia | Mecanismo esencial para la rendición de cuentas pública. Consiste en la visibilidad de las actividades de gestión y la divulgación de la información necesaria para la colaboración y la verificación. Es condición para la generación de confianza pública. |
| Imparcialidad | Aplicar la normativa y los criterios institucionales de manera objetiva y coherente, garantizando igualdad de trato ante situaciones equivalentes. |
| Equidad | Reconocer que los contribuyentes presentan realidades y capacidades diversas, orientando la acción institucional para que esas diferencias sean consideradas de manera razonable y proporcional, dentro del marco normativo vigente. |

B. Valores de Servicio y Relacionamiento

| Valor | Conceptualización con Enfoque de Gestión |
|------------------------|---|
| Empatía | Comprender las necesidades, circunstancias y perspectivas de los contribuyentes y de otros actores con los que interactúa la institución, brindando escucha atenta y trato respetuoso, sin perder de vista el rol de control y el cumplimiento de la normativa. |
| Profesionalismo | Actuar con competencia técnica, responsabilidad y rigor en el desempeño de las funciones, aplicando criterios institucionales con integridad, respeto y compromiso con la calidad del servicio, y manteniendo una conducta coherente con los valores y estándares de la Administración. |



| | |
|----------------|---|
| Respeto | Reconocer la dignidad de cada persona y brindar un trato considerado, profesional y atento, valorando sus circunstancias y necesidades, y asegurando interacciones basadas en la cortesía, la escucha y el cumplimiento de los principios del servicio público. |
|----------------|---|

C. Valores de Desempeño y Compromiso Interno

| Valor | Conceptualización |
|-------------------------------------|--|
| Colaboración y cooperación | Articulación de esfuerzos internos y externos para abordar de manera conjunta los desafíos institucionales, promoviendo internamente el trabajo colaborativo y la coordinación efectiva con otras organizaciones. |
| Compromiso | Alineación con la misión, visión, valores institucionales y objetivos estratégicos, asumiendo con responsabilidad las tareas asignadas y contribuyendo activamente al logro de los resultados estratégicos. |
| Flexibilidad y adaptabilidad | Capacidad de reconocer los cambios del entorno y ajustarse a ellos, permitiendo que la institución responda de manera oportuna a las necesidades de los contribuyentes y de otros actores interesados, con foco en la solución y en la calidad del servicio. |

D. Principios operativos

| Principio | Conceptualización |
|--|---|
| Confidencialidad, uso y seguridad de la información | Salvaguarda y tratamiento adecuado de la información en posesión de la Administración, garantizando su uso exclusivo para fines legítimos y asegurando su protección mediante prácticas y controles que preserven su integridad, disponibilidad y confidencialidad. |
| Simplicidad y facilitación | Adecuación de los procedimientos operativos y del lenguaje institucional para reducir la complejidad y la carga administrativa, facilitando el cumplimiento y mejorando la experiencia de los contribuyentes. |
| Efectividad (eficiencia y eficacia) | Orientación a resultados y al impacto de valor público, optimizando procesos y gestionando los recursos de manera responsable para cumplir con las expectativas de las partes interesadas. |

4 Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario: Una nueva propuesta de valor de DGI para sus interesados

La adopción del Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario (MGCT) supone una transformación profunda para la DGI que trasciende la incorporación de nuevas herramientas o técnicas. Implica evolucionar hacia un enfoque preventivo, proactivo e integral, que reconoce que los contribuyentes presentan distintos niveles y tipos de riesgo de incumplimiento. Bajo esta perspectiva, la Administración debe asignar sus recursos de manera diferenciada y proporcional, orientando sus esfuerzos hacia los segmentos de mayor impacto en el cumplimiento tributario.

¿Qué es el Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario?

El MGCT es un proceso estructurado y dinámico que organiza la gestión de las cuatro obligaciones fundamentales del ciclo de cumplimiento tributario: **Registrar**, **Declarar**, **Informar** y **Pagar**. A diferencia del modelo tradicional, centrado en la reacción ante el incumplimiento ya materializado, este enfoque utiliza datos, analítica y gestión del conocimiento para anticipar riesgos, comprender sus causas y actuar antes de que se consoliden las brechas de cumplimiento.



Figura: Ciclo de cumplimiento tributario, elaborado a partir de documentos cursos de Gestión de Riesgos de Cumplimiento de VITARA (FMI) y del CIAT.

Un cambio en los procesos: un flujo de trabajo basado en conocimiento institucional

La transición hacia el MGCT implica adoptar un macroproceso único, alineado con estándares internacionales¹, que ordena la gestión del riesgo en cinco etapas:

- **Identificación:** Detección sistemática de los riesgos que afectan los objetivos institucionales, a partir del análisis de brechas de cumplimiento, catálogos de obligaciones y fuentes de información integradas.
- **Análisis:** Caracterización del riesgo, comprensión de sus causas internas y externas, y valoración de su probabilidad e impacto.
- **Priorización y consolidación:** Ordenamiento de los riesgos según su criticidad y construcción de una visión integrada del contribuyente, que permita asignar tratamientos proporcionales y eficientes.

¹ Estos estándares se basan en las mejores prácticas promovidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Unión Europea (UE) y la norma técnica internacional ISO 31.000 sobre principios y directrices para la gestión de riesgos

- **Tratamiento:** Implementación de acciones que abarcan desde la educación, asistencia y facilitación para quienes desean cumplir, hasta controles extensivos o más intensivos para los contribuyentes con mayor riesgo o baja disposición a cumplir.
- **Evaluación:** Medición de la efectividad de las intervenciones, retroalimentando el proceso, articulándolo con la gestión del conocimiento y promoviendo su mejora continua.



Figura: Proceso de gestión del cumplimiento tributario.

Este enfoque exige una visión transversal superando los silos organizacionales. La integración de información dispersa permite contar con una vista única e integrada de cada contribuyente, asegurando coherencia en la aplicación de la normativa, en el conocimiento compartido y en la ejecución de estrategias transversales. A partir de la priorización estratégica de los riesgos, el diseño de tratamientos y la evaluación, la asignación de recursos deja de depender de decisiones aisladas de cada área y pasa a responder a una lógica organizacional común, orientada por el análisis integral del riesgo. Esto evita duplicaciones, reduce intervenciones fragmentadas, acelera la gestión del conocimiento orientada a resultados y libera capacidad operativa para tareas de mayor valor agregado.

Propuesta de valor para nuestros Funcionarios

La adopción del MGCT revaloriza el trabajo de todos los integrantes de la DGI. La automatización de procesos transaccionales y el uso de propuestas de declaración reducen la carga de tareas manuales y repetitivas, permitiendo que el personal se concentre en actividades de mayor complejidad y aporte institucional, como la asistencia especializada, el análisis y la resolución proactiva de conflictos.

Este modelo también fortalece el sentido de propósito. Al trabajar con una visión integrada del contribuyente y con procesos claros e interconectados, se reduce la fragmentación operativa y cada funcionario puede comprender mejor cómo su trabajo contribuye directamente a la generación de valor público para los contribuyentes, los beneficiarios y la sociedad en su conjunto.

El MGCT impulsa además una transformación cultural que se consolida progresivamente. Esta transformación orienta a la organización hacia el aprendizaje continuo, la colaboración y la innovación, instalándose como un modo de trabajo que potencia el impacto de cada acción individual en los resultados institucionales.

Asimismo, el MGCT, a través de la estandarización de procesos y criterios, responde a una necesidad profunda de los funcionarios: brindar un servicio más ágil, respetuoso y coherente en todo el país. La aspiración de ofrecer respuestas integrales y consistentes, aplicar los mismos controles para las mismas situaciones y asegurar un trato uniforme a los contribuyentes encuentra en este modelo un soporte concreto. Al ordenar y armonizar los procedimientos, el MGCT permite orientar mejor los servicios y garantizar que cada contribuyente reciba la misma calidad de atención, independientemente de la oficina con la que interactúe.

Propuesta de valor para los Contribuyentes y Beneficiarios

El MGCT mejora la experiencia de los contribuyentes mediante procesos y servicios más simples, coherentes y transparentes. La segmentación permite aplicar tratamientos adecuados a cada perfil, evitando cargas innecesarias para quienes cumplen y focalizando los esfuerzos en quienes presentan mayor riesgo. Además, la gestión efectiva de canales de contacto y entrega de servicio, así como la gestión de la relación entre la Administración Tributaria y los contribuyentes permiten mejorar la calidad del servicio y bajar el costo de cumplimiento tanto para los usuarios como para la propia Administración. Esto contribuye a fortalecer la confianza en la Administración Tributaria y a promover una cultura de cumplimiento responsable.

Propuesta de valor para la Sociedad

El modelo responde directamente a las expectativas de la ciudadanía y de los grupos de interés. La equidad se ve fortalecida al asegurar que los recursos institucionales se concentren en los riesgos reales y en los segmentos de mayor impacto. La transparencia y la trazabilidad de las decisiones operativas permiten mejorar la rendición de cuentas y consolidar la confianza pública. A su vez, la mejora en la eficiencia recaudatoria contribuye a asegurar los recursos necesarios para financiar políticas públicas y garantizar derechos, fortaleciendo la sostenibilidad del sistema tributario.

Con el MGCT la DGI apunta a gestionar integralmente el cumplimiento tributario mediante un enfoque preventivo, basado en conocimiento y orientado a facilitar e inducir el cumplimiento oportuno de las obligaciones, contribuyendo a fortalecer la confianza con los contribuyentes y a una asignación más efectiva de los recursos.

5 Diagnóstico estratégico

5.1 Análisis del Contexto Externo

5.1.1 Contexto económico

En la exposición de motivos del proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2025–2029 donde se establecen las bases orientadoras de la acción del Estado durante el quinquenio, se sitúa a Uruguay en un entorno económico que combina desafíos estructurales y oportunidades de desarrollo. Ese marco reconoce que la evolución de la economía condiciona la capacidad del Estado para financiar políticas públicas y, en consecuencia, define lineamientos que inciden directamente en la gestión tributaria.

En el plano internacional, la economía uruguaya enfrentará un escenario pautado por la incertidumbre. Las tensiones geopolíticas, el retorno de restricciones arancelarias y los cambios en las cadenas logísticas globales configuran un entorno complejo que afecta las perspectivas de crecimiento global y los flujos de comercio e inversión. Este contexto constituye un marco de referencia ineludible para un país abierto y dependiente del comercio exterior como Uruguay.

En el horizonte 2025–2029, las proyecciones macroeconómicas del MEF anticipan un crecimiento moderado y sostenido de la actividad, con tasas de crecimiento del PIB que oscilan entre 2,2% y 2,6%, con un promedio cercano al 2,4% anual. Este desempeño estaría impulsado por una expansión gradual del consumo final, tanto de los hogares como del sector público, un aumento de la inversión, con un crecimiento particularmente significativo en 2025 y un crecimiento estable del sector externo. La formación bruta de capital presenta un repunte marcado en 2025 y luego crecimientos más moderados, mientras que la masa salarial acompaña la evolución de la actividad económica en un contexto de recuperación del salario real. Las exportaciones e importaciones registran variaciones positivas, aunque con distinta intensidad según el año, reflejando un dinamismo equilibrado entre la demanda interna y la externa. Asimismo, se prevé que la inflación se mantenga en torno al rango objetivo, convergiendo gradualmente hacia 4,5%, y que el tipo de cambio evolucione de forma coherente con la paridad de precios relativa. En conjunto, el escenario macroeconómico del período se caracteriza por estabilidad y un crecimiento moderado, configurando un entorno adecuado para la planificación fiscal y tributaria.²

El país enfrenta además transformaciones estructurales en su matriz productiva que inciden en la composición de la base tributaria. La evolución de sectores como los servicios, la agroindustria, la logística y la economía digital plantea la necesidad de monitorear cambios en productividad, formalidad e intensidad de empleo. Estas dinámicas condicionan la recaudación y requieren que la Administración Tributaria adapte sus herramientas de análisis y gestión.

El mercado laboral también presenta desafíos relevantes. La aparición de nuevas formas de trabajo, plataformas digitales, teletrabajo, economía colaborativa, y los cambios en la estructura del empleo formal e informal generan implicancias para la determinación de obligaciones tributarias y la coordinación con otros organismos del sistema de seguridad social. La evolución de salarios reales y del ingreso disponible incide directamente en la recaudación de impuestos a la renta y al consumo.

² Fuente: <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/presupuesto/variables-macroeconomicas-0>

Asimismo, la economía uruguaya enfrenta riesgos macroeconómicos asociados a la volatilidad de precios internacionales, la evolución de los mercados de commodities, los costos energéticos y la sensibilidad de la recaudación a los ciclos económicos. Estos factores subrayan la importancia de desarrollar modelos predictivos, análisis de riesgo y herramientas de monitoreo que permitan anticipar impactos en la recaudación.

Finalmente, el fortalecimiento del marco institucional y de la gobernanza fiscal requiere que la Administración Tributaria provea información confiable, promueva la transparencia y optimice sus procesos internos. En este escenario, la DGI desempeña un rol central como unidad ejecutora responsable de aplicar los instrumentos tributarios definidos en el marco presupuestal y de contribuir a la sostenibilidad de las políticas públicas mediante una gestión eficiente y orientada al servicio.

5.1.2 Contexto Jurídico Tributario

La Ley de Presupuesto 2025-2029 N.º 20.446 del 9 de diciembre de 2025 introduce un conjunto de modificaciones normativas que inciden en el entorno operativo de actuación de la DGI.

Entre esos cambios se destaca el Impuesto Mínimo Complementario Doméstico (IMCD) que se incorpora como un nuevo tributo estructural, con reglas específicas de interacción con el Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE) y el Impuesto al Patrimonio (IP), estableciendo además exclusiones para contribuyentes con regímenes promocionales que cumplan determinadas condiciones, lo que exigirá nuevas capacidades de gestión del impuesto, fiscalización y análisis de riesgo. En el mismo sentido, se incorporan nuevos rendimientos generados en el exterior como rentas gravadas para las personas físicas, y se introducen nuevas hipótesis en el denominado “régimen de impatriados”, lo que implicará desafíos adicionales en términos de obtención de información y relacionamiento con los interesados.

En este escenario de convergencia normativa, la creciente articulación con organismos internacionales como la OCDE y el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) constituye una oportunidad estratégica para la institución. Este vínculo impulsa el intercambio sistemático de información, la implementación de estándares globales de transparencia y la incorporación de mejores prácticas internacionales en materia de Administración Tributaria. El alineamiento con estas directrices no solo permite a la DGI contribuir al cumplimiento de los compromisos asumidos por el país, sino que también fortalece sus capacidades técnicas para enfrentar maniobras de evasión y elusión fiscal de alta complejidad en un entorno globalizado.

También se habilita al Poder Ejecutivo a otorgar créditos fiscales reembolsables para inversiones estratégicas, lo que impacta en la gestión de créditos y devoluciones.

En materia de facilitación y control, la ley incorpora un procedimiento de determinación de oficio simplificado que permite a la DGI emitir una determinación basada en la propuesta de declaración prellenada cuando el contribuyente no presenta su declaración. Esta herramienta profundiza el modelo de cumplimiento asistido y reduce la litigiosidad asociada a omisiones formales.

La normativa también moderniza los regímenes de facilidades de pago y los mecanismos de cobro. El plazo máximo de los convenios se extiende de 36 a 72 meses, lo que permite una gestión más sostenible de la deuda tributaria. Se habilita el uso de más medios electrónicos y la posibilidad de cancelar cuotas mediante retenciones sobre salarios y pasividades, ampliando las herramientas de aseguramiento del cobro.

En el ámbito de los regímenes de retención y facilitación del cumplimiento, la ley incorpora como objeto de retención las cuotas de convenios de facilidades, ampliando la capacidad de la DGI para asegurar el cobro mediante agentes de retención. En el caso del Impuesto a la Asistencia de la Seguridad Social (IASS), se flexibiliza el régimen de retenciones liberatorias y se habilita al Poder Ejecutivo a establecer sistemas de liquidación simplificada basados en la dimensión económica del contribuyente, lo que facilita el cumplimiento y reduce cargas administrativas.

Se introduce además la obligatoriedad plena del domicilio electrónico: una vez constituido, todas las notificaciones deben realizarse exclusivamente por esa vía, eliminando la posibilidad de retornar al domicilio físico. Este cambio transforma la gestión de expedientes y consolida un entorno de comunicación digital obligatorio entre la Administración y los contribuyentes.

Finalmente, la ley reconfigura la institucionalidad vinculada a la promoción de inversiones mediante la creación de la Dirección Nacional de Incentivo a la Inversión, que absorbe competencias de Zonas Francas y la coordinación de la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones (COMAP). Esta reorganización implica nuevos flujos de coordinación entre el MEF, la DGI y otros organismos en materia de beneficios fiscales.

En conjunto, estas modificaciones suponen para la Administración Tributaria el desafío de adecuar sus sistemas, procesos y capacidades institucionales para asegurar la correcta aplicación de las disposiciones incorporadas.

5.1.3 Contexto Sociopolítico

El contexto sociopolítico que orienta la acción del Estado uruguayo para el período 2025–2029, según la Exposición de Motivos del Presupuesto Nacional y los documentos programáticos del MEF y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), se estructura sobre un conjunto de prioridades y desafíos internos que condicionan la formulación de políticas públicas y la organización del aparato estatal. Estas definiciones reflejan demandas ciudadanas persistentes, transformaciones demográficas y sociales, y un énfasis renovado en la calidad institucional y la transparencia.

Una de las prioridades centrales del quinquenio es el fortalecimiento de la seguridad pública, identificada como una demanda social de primer orden. El presupuesto orienta recursos y capacidades hacia la mejora de la respuesta operativa, la modernización tecnológica y la coordinación interinstitucional, en un marco donde la seguridad se concibe como un componente esencial de la cohesión social y la confianza en el Estado.

En paralelo, el país enfrenta desafíos demográficos y sociales de carácter estructural. Los resultados del Censo 2023 confirman un estancamiento poblacional sin precedentes, acompañado de una marcada caída de la natalidad y un proceso sostenido de envejecimiento. Este fenómeno genera presiones sobre los sistemas de salud, cuidados y seguridad social, y obliga a repensar la planificación de servicios públicos. A ello se suma una creciente heterogeneidad territorial: mientras algunos departamentos muestran dinamismo poblacional, otros registran estancamiento o retrocesos, lo que exige políticas diferenciadas y una asignación de recursos más sensible a las realidades locales.

En materia ambiental, la sequía de 2023 evidenció la vulnerabilidad del país frente a eventos climáticos extremos y consolidó la seguridad hídrica como un desafío estratégico. El presupuesto incorpora inversiones en infraestructura crítica, represas, plantas potabilizadoras, sistemas de gestión integral del agua, que requieren coordinación interinstitucional y planificación de largo plazo.

Estas iniciativas se conciben como políticas de Estado, con impacto directo en la calidad de vida y en la resiliencia del territorio.

El período también se caracteriza por un énfasis en el fortalecimiento institucional y la transparencia. La implementación del Sexto Plan de Acción de Gobierno Abierto 2025–2029 promueve la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la apertura de datos como pilares de estabilidad democrática. Paralelamente, la OPP impulsa la gestión presupuestaria orientada a resultados, buscando mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y reforzar la legitimidad de las decisiones estatales. En este marco, la nueva regla fiscal con ancla de deuda y metas de corto plazo apunta a consolidar una gobernanza fiscal más previsible y responsable.

Este contexto sociopolítico tiene implicancias directas para la DGI. Las prioridades sociales definidas para el quinquenio requieren un Estado capaz de sostener políticas públicas de largo plazo, lo que subraya la necesidad de contar con ingresos públicos suficientes, estables y gestionados con eficiencia. En este marco, la capacidad recaudatoria de la DGI adquiere un papel decisivo para generar el espacio fiscal que permita financiar estas políticas. Asimismo, el énfasis en la transparencia y la participación ciudadana exige fortalecer la calidad de la información producida, mejorar la trazabilidad de los procesos y consolidar prácticas de apertura y comunicación institucional. El Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2025–2029 reconoce explícitamente esta realidad, destacando que el cumplimiento de las metas fiscales y de sostenibilidad presupuestal depende de disponer de los recursos necesarios, y asigna a la DGI un rol central a partir de la mejora de su eficiencia recaudatoria.

Asimismo, se identifica un interés creciente por parte de diversos actores externos, incluyendo la academia, la sociedad civil y la comunidad del conocimiento, por comprender con mayor profundidad el funcionamiento del sistema tributario y el desempeño de la Administración. Esta mayor demanda de información representa una oportunidad para que la DGI fortalezca su comunicación institucional, promueva una mayor claridad normativa y consolide una relación más transparente y colaborativa con su entorno. Al responder a esta demanda, la institución no solo facilita la rendición de cuentas, sino que también legitima el rol del sistema tributario en el sostenimiento de las políticas públicas y la cohesión social.

5.1.4 Contexto del Ecosistema Digital del Estado y Tendencias Tecnológicas

El ecosistema digital del Estado uruguayo se encuentra en un proceso de consolidación y expansión, guiado por los lineamientos estratégicos impulsados por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) y por la adopción de estándares internacionales de gobierno digital. Este entorno establece las bases tecnológicas, normativas y operativas que condicionan la evolución de la DGI, al tiempo que define oportunidades para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad del servicio al contribuyente.

En el plano estatal, Uruguay avanza hacia un modelo de gobierno digital centrado en las personas, donde los servicios públicos deben ser accesibles, simples y disponibles en múltiples canales. La estrategia nacional impulsa la digitalización integral de trámites, la automatización de procesos y la adopción de plataformas transversales como la identidad digital, el domicilio electrónico y la interoperabilidad, que permiten una experiencia homogénea para la ciudadanía. En este contexto, la Administración Tributaria se consolida como un referente en la provisión de servicios digitales de

alta masividad, con la responsabilidad de asegurar que los contribuyentes accedan a servicios confiables, seguros y fáciles de utilizar.

El gobierno de datos constituye un pilar central del ecosistema digital del Estado. Uruguay avanza hacia un modelo en el que los datos públicos se gestionan como un activo estratégico, con reglas claras de calidad, interoperabilidad, protección y uso ético. La consolidación de la Plataforma de Interoperabilidad, los estándares de datos abiertos y los lineamientos de gestión documental digital exigen que la Administración Tributaria fortalezca sus capacidades de integración, análisis y explotación de datos, tanto para mejorar la eficiencia interna como para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia. La DGI, como organismo intensivo en uso de información, debe mantenerse alineada con estos estándares y contribuir activamente al ecosistema nacional de datos.

En paralelo, las Administraciones Tributarias del mundo están atravesando una transformación acelerada impulsada por la inteligencia artificial (IA) y la automatización inteligente. La IA se utiliza para la detección de fraude, la clasificación de riesgos, el análisis de grandes volúmenes de información y la atención automatizada al contribuyente. La aparición de la IA generativa abre nuevas posibilidades para la elaboración de borradores de resoluciones, la interpretación normativa asistida y la mejora de la comunicación con los usuarios. La automatización inteligente que combina Automatización Robótica de Procesos (RPA por sus siglas en inglés), analítica avanzada e IA permite optimizar procesos internos, reducir tiempos de gestión y liberar recursos humanos para tareas de mayor valor agregado. Estas tendencias globales marcan un camino que la DGI deberá considerar para sostener su eficiencia y capacidad de gestión del cumplimiento tributario en los próximos años.

La ciberseguridad adquiere una relevancia creciente en un entorno donde los servicios críticos del Estado dependen de infraestructuras digitales. La Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2024-2029 establece lineamientos para la protección de sistemas, redes y datos, así como para la gestión de incidentes y la continuidad operativa. Para la Administración Tributaria, esto implica reforzar sus capacidades de prevención, detección y respuesta, garantizando la integridad y confidencialidad de la información tributaria y asegurando la resiliencia de los servicios digitales que sustentan la recaudación y la atención al contribuyente.

El ecosistema digital del Estado también reconoce la necesidad de reducir la brecha digital y asegurar que la transformación tecnológica no deje a nadie atrás. La inclusión digital se concibe como un componente esencial de la equidad social, y se promueven iniciativas orientadas a mejorar el acceso a dispositivos, conectividad y competencias digitales. En este marco, la DGI debe diseñar servicios accesibles para todos los segmentos de usuarios, ofrecer alternativas de atención que contemplen distintos niveles de alfabetización digital y contribuir a la universalización del acceso a los servicios del gobierno electrónico.

A este escenario de transformación se suma la intensificación de la competencia en el mercado laboral por el talento especializado, impulsada por el avance acelerado de la digitalización en todos los sectores. Esta tendencia representa una amenaza externa crítica para la Administración, en tanto dificulta la capacidad de atraer y retener perfiles técnicos de alta calificación, especialmente en áreas de Tecnologías de la Información (TIC) y analítica avanzada, frente a otros sectores altamente competitivos. Atender esta brecha resulta indispensable para garantizar la sostenibilidad operativa y la evolución tecnológica que demanda el nuevo Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario.

Finalmente, la digitalización acelerada trae consigo riesgos tecnológicos emergentes que deben ser gestionados de manera estratégica. Entre ellos se destacan la dependencia de sistemas críticos, la

protección de datos personales, los riesgos éticos asociados al uso de algoritmos y la necesidad de marcos de gobernanza que aseguren transparencia y supervisión humana en los procesos automatizados. La Administración Tributaria deberá fortalecer su arquitectura tecnológica, actualizar sus protocolos de seguridad y desarrollar capacidades internas para gestionar estos riesgos de manera proactiva.

En conjunto, el ecosistema digital del Estado y las tendencias tecnológicas globales configuran un entorno dinámico que presenta oportunidades y desafíos para la Administración Tributaria. La alineación con la estrategia digital nacional, el fortalecimiento del gobierno de datos, la incorporación responsable de inteligencia artificial, la garantía de ciberseguridad, la promoción de la inclusión digital y el liderazgo en la adopción de herramientas transversales serán elementos esenciales para consolidar una gestión tributaria dinámica, eficiente y orientada al servicio de la ciudadanía.

5.2 Contexto interno

La organización cuenta con un conjunto de fuerzas impulsoras que constituyen activos estratégicos para avanzar hacia un modelo de gestión del cumplimiento tributario basado en riesgo. Estos activos habilitan la transformación institucional y fortalecen la capacidad de la DGI para evolucionar hacia prácticas más modernas, preventivas y orientadas al análisis de riesgo. A su vez, la propia capacidad de la institución para identificar con claridad tanto sus impulsores como sus frenos constituye en sí misma una fortaleza: revela madurez organizacional, autoconciencia institucional y disposición al aprendizaje, elementos indispensables para cualquier proceso de transformación.

Entre las fuerzas impulsoras, se destaca un liderazgo directivo comprometido con la transformación, que aporta claridad estratégica y respaldo para impulsar cambios estructurales. En el plano ético e institucional, la DGI mantiene una imagen positiva en la sociedad, asociada a la transparencia y a la integridad, lo que fortalece la legitimidad de las acciones de cambio y consolida una cultura orientada al servicio y a la confianza pública. En materia de talento humano, la organización dispone de capacidades técnicas relevantes y de un involucramiento activo de mandos medios y equipos operativos en proyectos estratégicos, lo que constituye una palanca fundamental para la adopción de enfoques basados en datos y análisis de riesgo. En el ámbito operativo, existen avances tecnológicos y soluciones digitales que pueden ser potenciados, junto con iniciativas previas de simplificación y modernización que ofrecen una base sólida para construir una arquitectura más integrada y eficiente. Finalmente, la articulación interinstitucional y la apertura al intercambio con actores del ecosistema estatal habilitan modelos de interoperabilidad y gestión colaborativa, esenciales para un enfoque de cumplimiento basado en riesgo.

Al mismo tiempo, la organización enfrenta desafíos relevantes en materia de eficiencia, gestión operativa y capacidad institucional. Estos desafíos no se explican únicamente por factores externos o por el comportamiento de los contribuyentes, sino también por limitaciones internas acumuladas en el tiempo, que condicionan la capacidad de anticipar riesgos, prevenir incumplimientos y desplegar intervenciones proporcionales y efectivas. Entre estas limitaciones se encuentra la necesidad de fortalecer la infraestructura física y tecnológica que sostiene los procesos operativos, afectada por niveles de actualización insuficiente del equipamiento y fragmentación de sistemas. Las condiciones edilicias de la sede central y los problemas de mantenimiento acumulado inciden en la continuidad de los servicios y en el clima laboral, repercutiendo en la eficiencia institucional. Asimismo, la evolución de la asignación presupuestal ha limitado la renovación de capacidades

técnicas, la incorporación de perfiles especializados, la dinámica de la movilidad vertical y el desarrollo de los funcionarios, así como la ejecución de proyectos de mejora continua, en un contexto de creciente exigencia operativa.

A estos factores se suman desafíos vinculados a la cultura organizacional y a los modelos de trabajo vigentes. La ausencia de procesos sistemáticos basados en información objetiva para la asignación de recursos, la falta de mecanismos de evaluación de resultados y la persistencia de patrones culturales arraigados generan inercia y resistencia al cambio. La centralización excesiva de la toma de decisiones operativas, junto con la fragmentación funcional y la insuficiente articulación entre áreas, dificulta la implementación de enfoques transversales y la adopción de prácticas modernas de gestión del cumplimiento. También existen restricciones en materia de gestión del talento humano: la falta de un sistema de gestión del desempeño, las limitaciones en la carrera administrativa y el insuficiente explicitación del sentido estratégico de las acciones reducen los incentivos para la innovación y afectan la capacidad de desarrollar nuevas competencias.

La combinación de estas fuerzas impulsoras y limitaciones internas configura un punto de inflexión para la transformación. Las restricciones no deben entenderse únicamente como obstáculos, sino como puntos de partida para una agenda de fortalecimiento institucional que permita consolidar una administración tributaria más eficiente y adaptada a las transformaciones del entorno. La convergencia entre liderazgo, capacidades existentes y oportunidades de modernización tecnológica constituye una base sólida para avanzar hacia un modelo de gestión del cumplimiento tributario más inteligente, preventivo y orientado al servicio.

5.3 Síntesis estratégica

El análisis del contexto externo e interno revela un conjunto de tensiones estratégicas que explican la necesidad de evolucionar hacia un Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario basado en riesgos (MGCT). Estas tensiones se agrupan en cuatro dimensiones que dialogan directamente con las perspectivas del plan estratégico y justifican los objetivos institucionales para el período 2025–2029.

Perspectiva: Estado y Sociedad

La relación entre la ciudadanía y la Administración Tributaria enfrenta desafíos vinculados a la confianza pública, la percepción de equidad fiscal y la corresponsabilidad en el sostenimiento del Estado. Persisten brechas en educación fiscal, comprensión del sistema tributario y transparencia comunicacional, lo que limita la consolidación de una cultura tributaria basada en corresponsabilidad, cooperación y confianza.

Al mismo tiempo, el país requiere una Administración Tributaria capaz de recaudar con eficiencia y eficacia en un entorno económico que demanda estabilidad fiscal y financiamiento sostenible de políticas públicas. La evasión, la elusión agresiva y las prácticas abusivas continúan afectando la equidad y la suficiencia recaudatoria, lo que exige adoptar un modelo de gestión basado en riesgos que permita intervenciones más efectivas, proporcionales y oportunas.

Tensión estratégica: La legitimidad social del sistema tributario y la sostenibilidad fiscal dependen de fortalecer la confianza ciudadana, promover la corresponsabilidad y aplicar un modelo gestión de riesgos de cumplimiento que reduzca la evasión y mejore la eficiencia recaudatoria.

Perspectiva: Contribuyentes y Beneficiarios

Los contribuyentes demandan servicios simples, accesibles y consistentes, pero la experiencia actual presenta fricciones: trámites complejos, lenguaje técnico, heterogeneidad en los canales de atención y procesos que no siempre consideran las características de cada segmento.

Asimismo, la integridad del sistema tributario enfrenta riesgos derivados de conductas que vulneran la equidad fiscal: incumplimientos sistemáticos, fraude y operaciones vinculadas al lavado de activos. La capacidad institucional para detectarlas y actuar con proporcionalidad aún es limitada por la falta de integración de datos, la fragmentación operativa y la insuficiente aplicación de criterios de riesgo.

Tensión estratégica: La DGI debe facilitar e inducir el cumplimiento y actuar sobre las causas de los incumplimientos antes de que estos se produzcan, mientras fortalece la percepción de riesgo y actúa con control riguroso frente a quienes vulneran la equidad fiscal.

Perspectiva: Procesos

La organización opera con procesos que presentan fragmentación, heterogeneidad y oportunidades de mejora en materia de estandarización, lo que dificulta la adopción de un modelo de gestión de cumplimiento tributario. La ausencia de un mapa de procesos integrado, la visión parcial del contribuyente y la falta de consistencia en las intervenciones generan ineficiencias y reducen la efectividad de las acciones de facilitación y control.

Por otra parte, la DGI posee un rol estratégico dentro del ecosistema digital del Estado, pero aún existen oportunidades para profundizar la interoperabilidad, el intercambio seguro de información y la coordinación con otras entidades gubernamentales. La falta de integración limita la capacidad de generar valor público y de contribuir a la adopción de decisiones públicas basadas en evidencia.

Tensión estratégica: La DGI necesita procesos integrados, normalizados, diseñados para agregar valor público y basados en gestión de riesgos, así como una articulación interinstitucional robusta que potencie su rol como nodo estratégico de información.

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento

La transformación institucional que la DGI necesita llevar adelante exige un conjunto de capacidades que hoy presentan brechas significativas. En materia de talento humano, persisten desafíos vinculados a la ausencia de un sistema de gestión del desempeño, la disponibilidad limitada de oportunidades de desarrollo y la existencia de perfiles que no siempre se ajustan a las nuevas demandas técnicas y de gestión que impone el desarrollo del MGCT.

En cuanto a la infraestructura tecnológica y física, se observan niveles de actualización heterogéneos, restricciones de escalabilidad y necesidades de readecuación edilicia. Estas limitaciones se complementan con brechas en la gestión de datos, donde la gobernanza aún es insuficiente, la integración entre sistemas es parcial y las capacidades analíticas se encuentran en proceso de desarrollo.

La estructura organizativa y la cultura organizacional también presentan desafíos relevantes, caracterizados por la persistencia de verticalidad, microgerenciamiento, silos funcionales y una baja transversalidad, factores que en conjunto dificultan la coordinación y la visión integral del contribuyente. A ello se suma una limitada flexibilidad institucional, condicionada por limitaciones

presupuestales y normativas que dificultan la inversión estratégica y reducen la capacidad de adaptación rápida frente a cambios del entorno económico, tecnológico y operativo.

En conjunto, estas brechas limitan la capacidad de la DGI para adoptar y sostener el MGCT, innovar de manera continua, anticipar riesgos emergentes y responder con agilidad a las transformaciones del entorno.

Tensión estratégica: La DGI debe fortalecer sus capacidades internas, talento, tecnología, datos, estructura y flexibilidad, para sostener la transformación y asegurar la continuidad operativa del nuevo modelo de gestión.

6 Objetivos estratégicos 2025-2029

A partir del diagnóstico y de la síntesis estratégica, se definieron los objetivos estratégicos que orientan la acción institucional en el presente período de gestión. Estos objetivos responden a las brechas identificadas, integran las expectativas de los interesados y traducen el rumbo definido en compromisos concretos y medibles. Representan la traducción operativa de nuestra Identidad Institucional, transformando el propósito de la Misión y las aspiraciones de la Visión en una hoja de ruta hacia una Administración más eficiente, transparente y orientada al servicio.

Nuestros objetivos constituyen el marco para la implantación del nuevo Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario (MGCT). Este modelo representa un cambio de paradigma al pasar de un enfoque centrado en el control del incumplimiento hacia una gestión integral basada en riesgos y conocimiento.

Para reflejar la secuencia lógica de causa y efecto mediante la cual la organización transforma sus capacidades internas en resultados de impacto público, los objetivos se estructuran bajo la metodología de CMI:

- Estado y Sociedad: Foco en el impacto público, la eficiencia recaudatoria y la legitimidad social.
- Contribuyentes y Beneficiarios: Foco en la experiencia del usuario, la facilitación y el fortalecimiento de la equidad.
- Procesos: Foco en la implementación transversal del MGCT y la articulación dentro del ecosistema estatal.
- Aprendizaje y Crecimiento: Foco en la gestión humana estratégica, la tecnología, la sostenibilidad y la puesta en valor de los datos como activo estratégico.

Cada objetivo ha sido diseñado bajo la lógica de “Qué, Cómo y Para qué”, proporcionando una estructura de causalidad que vincula de manera directa la ejecución operativa con el impacto estratégico y la generación de valor público esperados.

Perspectiva: Estado y Sociedad

Objetivo 1: Recaudar con eficiencia y eficacia para contribuir a la sostenibilidad fiscal.

¿Qué haremos?: Maximizar la obtención de recursos para financiar las políticas públicas y contribuir al desarrollo social y económico del país, asegurando que una gestión tributaria eficiente, racional y priorizada.

¿Cómo lo haremos?: Aplicando el MGCT basado en riesgos y orientando las intervenciones hacia los segmentos y conductas de mayor impacto en el cumplimiento tributario.

¿Para qué lo haremos?: Para aumentar el cumplimiento tributario y reducir la evasión, contribuir a sostener las políticas públicas y el desarrollo nacional, garantizando que la Administración Tributaria actúe con criterios de eficiencia operativa y asignación estratégica de recursos para obtener el máximo retorno social para el esfuerzo desplegado.

Objetivo 2: Promover una cultura tributaria basada en la responsabilidad y la confianza.

¿Qué haremos?: Fomentar un entorno de corresponsabilidad ciudadana en el sostenimiento de los servicios públicos.

¿Cómo lo haremos?: Mediante una comunicación transparente, la promoción de la actitud de servicio en cada interacción con la ciudadanía y el desarrollo de acciones de educación tributaria.

¿Para qué lo haremos?: Para favorecer cambios sostenidos en las conductas de los contribuyentes, incrementando el cumplimiento voluntario y fortaleciendo la confianza pública en la Administración Tributaria y en el sistema tributario.

Perspectiva: Contribuyentes y Beneficiarios

Objetivo 3: Facilitar el cumplimiento tributario mediante servicios accesibles, simples y de calidad.

¿Qué haremos?: Reducir la carga administrativa y los costos de cumplimiento para los obligados tributarios.

¿Cómo lo haremos?: Ampliando el uso de propuestas de declaraciones, simplificando trámites, utilizando una comunicación institucional clara y comprensible y organizando los servicios por segmentos de contribuyentes y canales de entrega.

¿Para qué lo haremos?: Para que el contribuyente pueda cumplir con sus obligaciones con el mínimo esfuerzo y a través de una experiencia simple y satisfactoria.

Objetivo 4: Fortalecer la equidad en la recaudación y proteger la integridad del sistema tributario

¿Qué haremos?: Asegurar la aplicación equitativa e imparcial de la normativa tributaria, identificando y abordando de manera proactiva las conductas que afectan la equidad fiscal y la integridad del sistema, con criterios claros y consistentes.

¿Cómo lo haremos?: Aplicando tratamientos diferenciados y proporcionales a través del MGCT, según el nivel de riesgo y las características de cada segmento, y fortaleciendo la prevención, detección y combate de la evasión y el fraude tributario.

¿Para qué lo haremos?: Para consolidar la confianza ciudadana en una Administración Tributaria que actúa con transparencia, rigor y equidad, fortaleciendo la percepción de riesgo y promoviendo mejoras sostenidas en las conductas de cumplimiento.

Perspectiva: Procesos

Objetivo 5: Implantar y normalizar los procesos del Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario (MGCT)

¿Qué haremos?: Integrar el MGCT en la gestión estratégica y en la operativa diaria de la institución, de modo que todas las áreas trabajen bajo un marco común basado en riesgos y en una visión integral del contribuyente.

¿Cómo lo haremos?: Mediante la implantación de los procesos del MGCT alineados con las mejores prácticas internacionales, consolidándolos en un mapa institucional que elimine la fragmentación operativa y garantice intervenciones coherentes y oportunas bajo una visión integral de 360 grados del contribuyente.

¿Para qué lo haremos?: Para superar el modelo de silos organizativos y consolidar un enfoque de gestión donde la toma de decisiones basada en riesgos sea el motor principal, logrando intervenciones más eficientes, consistentes y alineadas con estándares internacionales.

Objetivo 6: Generar valor público mediante la colaboración interinstitucional y la transparencia

¿Qué haremos?: Consolidar a la DGI como un nodo estratégico de información, capaz de articularse eficazmente con otros organismos del Estado y de aportar conocimiento relevante para la toma de decisiones públicas.

¿Cómo lo haremos?: A través del fortalecimiento de la interoperabilidad y el intercambio seguro de datos con otras entidades gubernamentales, la promoción de una articulación fluida que garantice el cumplimiento del secreto tributario y la privacidad de la información, el enriquecimiento del sistema estadístico nacional y la generación de conocimiento estratégico, consolidando de ese modo la maduración institucional de la DGI como un nodo central dentro del ecosistema digital del Estado

¿Para qué lo haremos?: Para mejorar la toma de decisiones informadas en materia de políticas públicas, elevar la calidad y eficiencia de los servicios del Estado y aportar de manera coordinada al desarrollo nacional, generando valor público a través de una gestión transparente, colaborativa y orientada al interés general.

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo 7: Implementar un proceso de gestión humana estratégico

¿Qué haremos?: Potenciar las competencias, el liderazgo, los valores y el compromiso de los funcionarios, alineando el desarrollo de las personas con la ejecución sostenible de la estrategia organizacional mediante un sistema integral de gestión humana.

¿Cómo lo haremos?: Implementando e integrando nuevos procesos de gestión humana, incluyendo la gestión del cambio organizacional, la gestión del desempeño orientada al desarrollo con una visión 360 grados, la gestión estratégica del flujo y la dotación de personas, la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias, la actualización y articulación del Código de Ética con la gestión de valores y competencias, y el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo.

¿Para qué lo haremos?: Para consolidar una organización conformada por personas competentes, comprometidas y alineadas con los valores institucionales, y basada en el liderazgo, el aprendizaje continuo y una cultura ética, que permitan mejorar sostenidamente la capacidad institucional de ejecutar la estrategia y generar valor público.

Objetivo 8: Asegurar la sostenibilidad operativa mediante la readecuación de la infraestructura crítica.

¿Qué haremos?: Garantizar la continuidad y sostenibilidad operativa mediante la modernización de la infraestructura crítica.

¿Cómo lo haremos?: Ejecutando un plan de inversión orientado a la readecuación tecnológica y a las mejoras edilicias que garanticen la continuidad operativa. Esto incluye la actualización de la infraestructura crítica y de los planes de recuperación ante desastres, con el fin de asegurar mayor disponibilidad, resiliencia y protección del servicio, en alineación con las directivas de AGESIC en materia de ciberseguridad.

¿Para qué lo haremos?: Para minimizar riesgos operativos, asegurar la prestación ininterrumpida de los servicios institucionales y brindar un entorno de trabajo adecuado y seguro para el desarrollo del nuevo modelo de gestión, contribuyendo a un mejor clima laboral.

Objetivo 9: Transformar la gestión de datos en un activo estratégico para la toma de decisiones.

¿Qué haremos?: Evolucionar hacia una cultura organizacional de toma de decisiones orientada por información y evidencia, donde los datos se conviertan en un activo estratégico para la gestión institucional.

¿Cómo lo haremos?: Fortaleciendo las capacidades de analítica avanzada e inteligencia artificial, estableciendo un marco robusto de gobierno de datos y situando el análisis en el núcleo de la toma de decisiones. Diseñando y desarrollando procesos y herramientas que soporten las decisiones estratégicas y permitan mejorar el acceso, la disponibilidad y el uso de la información.

¿Para qué lo haremos?: Para optimizar la toma de decisiones estratégicas, mejorar la precisión en la identificación de riesgos, anticipar conductas de incumplimiento y fortalecer la efectividad institucional.

Objetivo 10: Evolucionar hacia una estructura organizativa ágil y adaptable al entorno.

¿Qué haremos?: Implantar una nueva estructura organizativa y funcional que dé soporte al Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario y habilite una forma de trabajo más ágil, transversal y orientada al contribuyente.

¿Cómo lo haremos?: Incursionando en un proceso evolutivo de reestructura organizativa que elimine la fragmentación derivada de prácticas aisladas y promueva la delegación efectiva y la autonomía operativa con alineamiento estratégico. Facilitando la creación y consolidación de unidades especializadas y equipos transversales, y redefiniendo roles, responsabilidades y flujos de trabajo para asegurar coherencia entre la organización del trabajo y la estrategia institucional.

¿Para qué lo haremos?: Para habilitar la implementación operativa del MGCT fortaleciendo la transversalidad, mejorando la capacidad institucional de responder con mayor velocidad a los cambios del entorno y gestionando al contribuyente de manera integral.

Objetivo 11: Promover mecanismos de flexibilidad para el desarrollo de capacidades institucionales

¿Qué haremos?: Proponer y promover marcos de gestión que otorguen a la institución un mayor margen de decisión sobre la inversión estratégica en capacidades físicas, humanas y tecnológicas.

¿Cómo lo haremos?: Promoviendo acuerdos de gestión con las autoridades competentes, que permitan una administración ágil de los recursos presupuestales y de personal, vinculada directamente a compromisos de mejora en la eficiencia recaudatoria. Trabajando de manera coordinada para instalar estas prácticas durante el período, generando las condiciones normativas, técnicas y de gestión que permitan consolidarlas como parte del funcionamiento regular de la organización.

¿Para qué lo haremos?: Para garantizar que la institución cuente con los medios necesarios para adaptarse de forma oportuna a los cambios del entorno económico y tecnológico, asegurando la sostenibilidad operativa del Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario y fortaleciendo su capacidad de generar valor público.



7 Iniciativas estratégicas

Para cumplir los objetivos estratégicos, se definieron iniciativas que conducen a su concreción. El cuadro que se presenta a continuación organiza estas iniciativas por objetivo, facilitando su priorización, seguimiento y evaluación.

| CMI | Objetivos estratégicos | Iniciativas estratégicas |
|--|--|--|
| Nivel 4: Estado y sociedad | 1. Recaudar con eficiencia y eficacia para contribuir a la sostenibilidad fiscal. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario basado en riesgos. 2. Rediseñar los procesos transaccionales y automatizar los tratamientos para gestionar brechas con un enfoque de gestión de riesgos. |
| | 2. Promover una cultura tributaria basada en la responsabilidad y la confianza. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el proceso de comunicación institucional. 2. Fortalecer la conciencia ética y la ciudadanía fiscal. 3. Diseñar e implementar un canal institucional de denuncias alineado con estándares de integridad en la función pública. |
| Nivel 3: Contribuyentes y beneficiarios | 3. Facilitar el cumplimiento tributario mediante servicios accesibles, simples y de calidad. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los controles existentes y rediseñar los procesos relacionados para lograr mayor eficiencia. 2. Mejorar la experiencia del usuario. 3. Adecuar los formularios de declaración y los receptores a los cambios normativos. 4. Mantener y mejorar de forma continua los servicios. 5. Articular con instituciones del ecosistema digital estatal el desarrollo e implementación de una solución de facturación electrónica para MIPYMES. |
| | 4. Fortalecer la equidad en la recaudación y proteger la integridad del sistema tributario. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar propuestas de cambios normativos orientados a fortalecer la gestión del cumplimiento. 2. Desarrollar campañas focalizadas para mejorar el cumplimiento tributario. 3. Implementar planes de mejora del cumplimiento. 4. Fortalecer la cooperación internacional. 5. Implementar los cambios tributarios establecidos en la Ley de Presupuesto y en otras normativas. 6. Apoyar la lucha contra el lavado de activos. |
| Nivel 2: Procesos | 5. Implantar y normalizar los procesos del Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la gobernanza y el marco normativo para el desarrollo del nuevo modelo de gestión. 2. Diseño, desarrollo e implementación de los procesos del Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario, ejecutando un programa con los siguientes componentes: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de procesos del MGCT • Análisis de riesgos priorizados • Clasificación de riesgo global (CRG) • Mapa de brechas • Diseño de procesos y procedimientos para ejecutar tratamientos • Diseño del proceso de evaluación • Experiencia usuario • Desarrollo e implementación |



| CMI | Objetivos estratégicos | Iniciativas estratégicas |
|---|---|--|
| | 6. Generar valor público mediante la colaboración interinstitucional y la transparencia. | <ol style="list-style-type: none">1. Ampliar y fortalecer la interoperabilidad y el acceso a los servicios de gobierno electrónico.2. Contribuir a la construcción del sistema estadístico nacional.3. Contribuir a la ampliación del expediente electrónico.4. Integrar la información del Registro Único Tributario con el BPS.5. Fortalecer el intercambio de información con diferentes actores del Estado.6. Impulsar la generación de conocimiento y el diálogo con diversos actores para ampliar el valor de los datos de la DGI más allá de su uso tributario. |
| Nivel 1: Aprendizaje y crecimiento | 7. Implementar un proceso de gestión humana estratégico | <ol style="list-style-type: none">1. Implementar un proceso institucional de gestión del cambio organizacional.2. Implementar el proceso de gestión del desempeño con enfoque en desarrollo de competencias.3. Actualizar el Código de Ética y articularlo con el sistema de valores y competencias institucionales4. Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica de movimientos de personas para asegurar una dotación estratégica tanto cuantitativa como cualitativa.5. Diseñar e implementar un sistema de gestión del conocimiento y desarrollo de competencias.6. Desarrollar un programa institucional de capacidades de liderazgo en la organización. |
| | 8. Asegurar la sostenibilidad operativa mediante la readecuación de la infraestructura crítica. | <ol style="list-style-type: none">1. Renovar el equipamiento de hardware y actualizar el software de base, asegurando su vigencia tecnológica y soporte operativo.2. Adecuar funcionalmente la sede central y los locales del interior, garantizando condiciones tecnológicas y operativas acordes a las necesidades institucionales.3. Actualizar y fortalecer los sistemas críticos institucionales, mejorando su desempeño, seguridad y disponibilidad.4. Fortalecer la resiliencia operativa institucional mediante la actualización de la solución de Continuidad del Negocio y del Plan de Recuperación ante Desastres, asegurando la continuidad y recuperación de los servicios críticos. |
| | 9. Transformar la gestión de datos en un activo estratégico para la toma de decisiones. | <ol style="list-style-type: none">1. Fortalecer el gobierno, la integración y la seguridad de los activos de información.2. Desarrollar y potenciar nuevas herramientas de datos corporativos3. Fortalecer las competencias en explotación y análisis de datos. |
| | 10. Evolucionar hacia una estructura organizativa ágil y adaptable al entorno. | Implantar una nueva estructura organizativa acorde al Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario. |
| | 11. Promover mecanismos de flexibilidad para el desarrollo de capacidades institucionales. | Diseñar e implementar un modelo de gestión por resultados que vincule la mejora de los indicadores de eficiencia recaudatoria con la disponibilidad de recursos estratégico para la inversión y el funcionamiento institucional. |

8 Mapa Estratégico 2025-2029

El Mapa Estratégico constituye el integrador visual de la estrategia institucional, consolidando en una única representación la trazabilidad del valor desde las capacidades de soporte hasta el impacto social final. A diferencia del detalle operativo de las iniciativas, este mapa visibiliza la secuencia lógica de causa y efecto mediante la cual la organización transforma sus activos internos en resultados de impacto público.

La estructura se organiza en cuatro niveles interconectados, donde cada perspectiva actúa como cimiento de la superior:

- Nivel 1: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Define las capacidades habilitadoras (talento, tecnología, datos y flexibilidad institucional) necesarias para cerrar las brechas identificadas. Efecto esperado: Este conjunto de activos estratégicos impulsa directamente la eficiencia y calidad de los procesos institucionales.
- Nivel 2: Perspectiva de Procesos: Representa la materialización de las capacidades en la implantación transversal del MGCT y en la articulación dentro del ecosistema digital del Estado. Efecto esperado: Una gestión normalizada y basada en riesgos que garantiza intervenciones coherentes y oportunas.
- Nivel 3: Perspectiva de Contribuyentes y Beneficiarios: Se centra en la percepción del usuario, asegurando que la eficiencia operativa se traduzca en servicios simples, accesibles y equitativos. Efecto esperado: La reducción de los costos de cumplimiento y el fortalecimiento de la moral tributaria a través de un trato empático.
- Nivel 4: Perspectiva de Estado y Sociedad: Representa el cumplimiento del propósito institucional definido en la Misión. Efecto esperado: Una recaudación eficiente que contribuya a la sostenibilidad fiscal y una gestión transparente que consolide la legitimidad social y la confianza en la Administración.

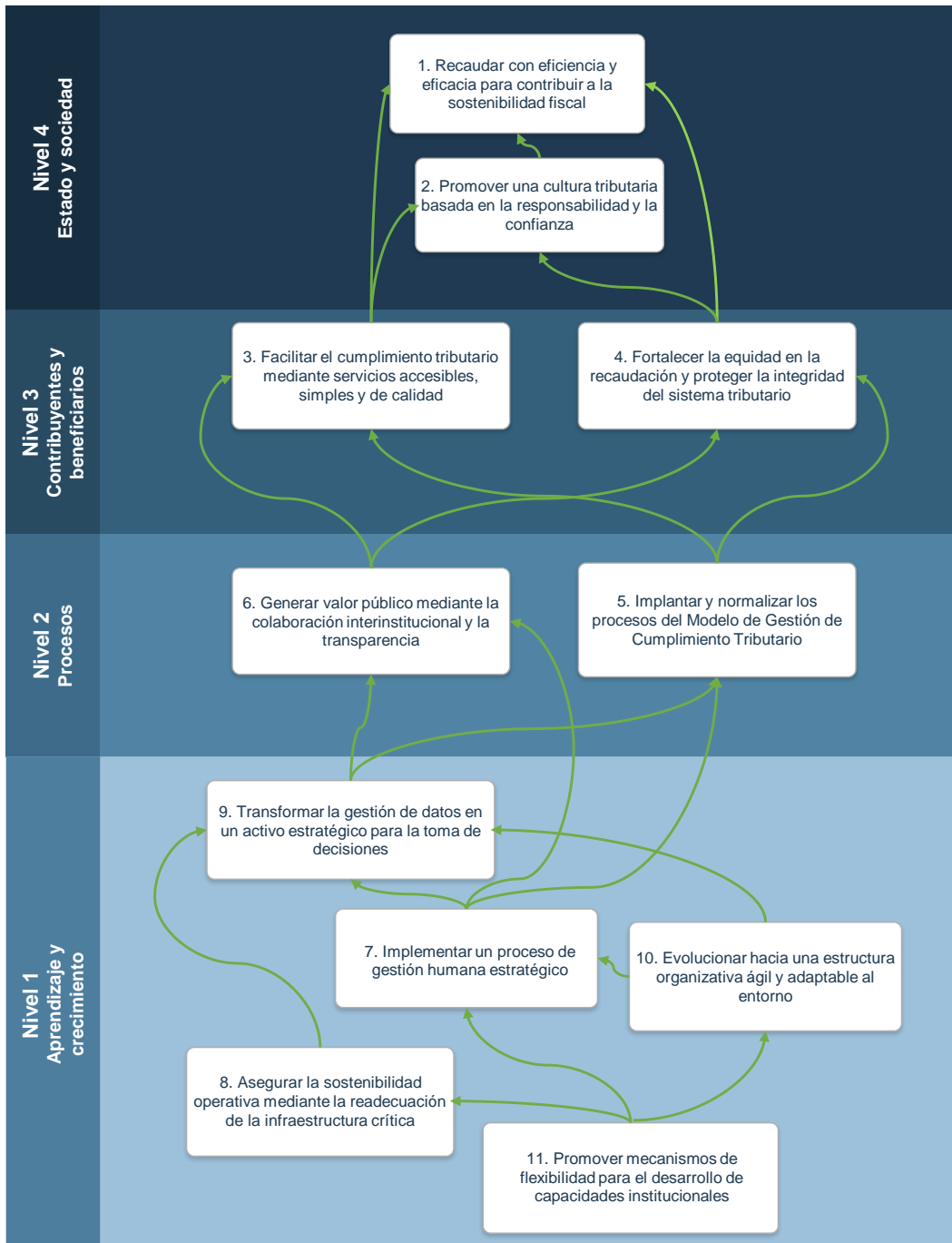


Mapa Estratégico de la DGI PEG 2025-2029

Misión institucional:

La Dirección General Impositiva tiene por misión aplicar en forma efectiva, equitativa y transparente el sistema tributario nacional, con el fin de recaudar los recursos destinados al cumplimiento de los fines del Estado y al desarrollo de las políticas públicas.

Para ello promueve, facilita y controla el cumplimiento integral de las obligaciones tributarias, respetando los derechos de los contribuyentes y fomentando la cultura de cumplimiento, la integridad y la confianza en la Administración; actuando como una organización pública moderna y orientada al servicio de calidad, comprometida con la eficiencia, la eficacia, la mejora continua y el desarrollo de sus funcionarios, en cooperación con otros actores del Estado y la sociedad.



9 Indicadores de Gestión

La implementación de la estrategia requiere un sistema de medición que permita monitorear avances, identificar desvíos y orientar la toma de decisiones. El cuadro de indicadores de gestión que se presenta a continuación traduce los objetivos estratégicos en métricas específicas, comparables y verificables, asegurando una evaluación sistemática del desempeño institucional.

| OE/I | Perspectiva CMI | Indicador | Valor Base | Año de medición del valor base | Objetivo 2029 |
|------|-----------------|---|------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1.1 | E y S | Evasión en el IVA | 20,70% | 2024 | Reducción 20% respecto al valor base |
| 1.2 | E y S | Evasión en el IRAE | 48,90% | 2024 | Reducción 20% respecto al valor base |
| 1.3 | E y S | Porcentaje de cumplimiento de la Meta de Recaudación comprometida anualmente con el MEF | 100% | 2024 | 100% |
| 2.1 | E y S | Orientación al cumplimiento | 72% | 2024 | 76% |
| 2.2 | E y S | Nivel de confianza de los contribuyentes | 57,54% | 2024 | 65% |
| 3.1 | C y B | Cobertura de contribuyentes activos con acceso disponible a las nuevas declaraciones precargadas | S/A | | 66% |
| 3.2 | C y B | Utilización de los nuevos servicios de precarga | S/A | | 80% |
| 4.1 | C y B | Cumplimiento de presentación de declaración para los principales impuestos administrados por la DGI: IVA General, IRAE, IVA Servicios Personales e IRPF Categoría II. | 78,38% | 2024 | 85% |
| 4.2 | C y B | Cumplimiento de pago de declaración (monto) para los principales impuestos administrados por la DGI: IVA General, IRAE, IVA Servicios Personales e IRPF Categoría II. | 94,69% | 2024 | 95% |
| 4.3 | C y B | Cumplimiento de pago de declaración (cantidad de declaraciones) para los principales impuestos administrados por la DGI: IVA General, IRAE, IVA Servicios Personales e IRPF Categoría II. | 90,88% | 2024 | 92% |



| OE/I | Perspectiva CMI | Indicador | Valor Base | Año de medición del valor base | Objetivo 2029 |
|------|--------------------|---|------------|---|------------------|
| 5.1 | P | Proporción de acciones de tratamientos que surgen del proceso de priorización y consolidación (diseñado sobre la base de evidencia) | S/A | | 80% |
| 7.1 | A y C | Porcentaje de funcionarios evaluados con el nuevo modelo de evaluación de desempeño | S/A | | 100% |
| 8.1 | A y C | Porcentaje de ejecución de proyecto de mejora edilicia | S/A | | 90% |
| 8.2 | A y C | Porcentaje de ejecución de proyecto de actualización tecnológica | S/A | | 90% |
| 9.1 | A y C | Unidad organizativa que sustente los procesos de análisis de riesgos, evaluación y diseño de tratamientos implantada. | S/A | | Implantada |
| 10.1 | A y C | Proporción de funcionarios involucrados en el proceso de reestructura organizativa | S/A | | 100% |

10 Gobernanza del Plan Estratégico

La implementación del Plan Estratégico 2025–2029 requiere un modelo de gobernanza que asegure coherencia, continuidad y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Para ello, la DGI contará con un esquema de conducción y seguimiento que integra instancias de dirección estratégica, coordinación operativa y monitoreo permanente del avance de los objetivos, iniciativas y resultados.

En este marco, el Comité Estratégico actuará como el órgano de conducción superior del plan. Integrado por las máximas autoridades de la institución, tendrá la responsabilidad de orientar la ejecución estratégica, validar las prioridades anuales, resolver desvíos críticos y asegurar la alineación entre el Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario y las decisiones operativas. Asimismo, será el ámbito encargado de revisar periódicamente el avance global del plan, evaluar riesgos estratégicos y promover los ajustes necesarios para garantizar su sostenibilidad.

Complementariamente, el área de planificación será la unidad técnica responsable de coordinar la implementación del plan. Entre sus funciones se encuentran: realizar el seguimiento sistemático de los proyectos y programas estratégicos, monitorear los indicadores de desempeño, consolidar la información de avance, elaborar reportes periódicos para el Comité Estratégico y proponer acciones correctivas cuando se identifiquen desvíos.

El modelo de gobernanza se completa con las áreas y equipos responsables de cada iniciativa estratégica, que tendrán a su cargo la ejecución operativa de los proyectos, el cumplimiento de los hitos definidos y la provisión de información oportuna para el seguimiento institucional.

Este esquema de gobernanza permitirá asegurar que el Plan Estratégico 2025–2029 se ejecute de manera ordenada, transparente y orientada a resultados, garantizando la trazabilidad de las decisiones, la coordinación entre áreas y la capacidad institucional para ajustar la estrategia cuando el contexto lo requiera.