



Resultados de gestión del período 2015-2019

Informe de transición – Dirección General Impositiva





Contenido

1.	Plan estr	atégico de gestión 2015-2020	3
2.	Resultac	los obtenidos en los distintos objetivos estratégicos	4
2.1 cum	-	ivo estratégico: Promover la eficacia, eficiencia y transparencia en el o de la misión institucional	4
2.2	Objet	ivo estratégico: Facilitar el cumplimiento voluntario	6
2.3	Objet	ivo estratégico: Controlar el cumplimiento y combatir el fraude	8
3.	Principa	les Programas implementados en el período	10
3.1 visid		ivo estratégico: Mejorar la calidad de la gestión de la DGI con énfasis en la ersal e integrada de los procesos de ciclo tributario y el uso de las TICs	12
	3.1.1 los servic	Objetivo específico: Consolidar el Modelo de Atención Multicanal promoviendo cios remotos y el desarrollo del gobierno electrónico	
	_	Objetivo específico: Fortalecer el Modelo de Control Tributario basado en anális o fiscal, en la aplicación de técnicas de inteligencia de negocio y en la gestión del iento	
	3.1.3 gobierno	Objetivo específico: Mantener el RUT actualizado y depurado en el marco del electrónico y fortalecer su control	14
	3.1.4 que abai	Objetivo específico: Disponer de un sistema de información integral e integrado rque todo el circuito tributario	
3.2 cum	-	ivo estratégico: Fortalecer las capacidades institucionales fundamentales para o de la misión	
	3.2.1 capacido	Objetivo específico: Fomentar el desarrollo organizacional fortaleciendo su ad de planificación, organización y gestión de recursos	16
	3.2.2	Objetivo específico: Fortalecer el proceso de gestión humana	18
	3.2.3 organiza	Objetivo específico: Desarrollar una política integral de comunicación	18
3.3	Otros	resultados obtenidos en el período	19
4.	Proyecto	os en curso	20
5.	Recurso	s Humanos	22
6.	Comisio	nes y/o comités y órganos en los que participa la DGI	23
7.	Misione	s oficiales y/o compromisos institucionales internacionales	23
8.	Docume	ntación anexa	23





1. Plan estratégico de gestión 2015-2020

Los lineamientos estratégicos que han guiado el accionar de la DGI en el período se establecieron en el PEG DGI 2015-2019 Resolución 3878/2015 y consisten en:

- Promover la eficacia, eficiencia y transparencia en el cumplimiento de la misión institucional en procura de maximizar la recaudación proveniente del sistema tributario interno y minimizar el costo de su obtención, promoviendo la conciencia fiscal, la inserción social de la DGI y la aceptación social de los impuestos. Ello supone obtener la recaudación requerida con el menor costo posible logrando una percepción pública positiva sobre el accionar de la Institución, favoreciendo la aceptación social de los impuestos.
- Facilitar el cumplimiento voluntario a los obligados tributarios brindando diversidad de canales y medios, atendiendo a sus necesidades, promoviendo los servicios remotos mediante uso de TICs, a efectos de disminuir los costos asociados al cumplimiento. Ello implica la adopción de acciones tendientes a poner a disposición de los obligados tributarios todas las facilidades que le permitan cumplir con sus obligaciones con el menor costo posible, ya sea en forma espontánea o inducida por requerimientos y actuaciones de la Administración.
- Combatir el fraude y el incumplimiento fiscal reforzando el control de cumplimiento de las obligaciones tributarias con acciones preventivas, correctivas y represivas para aumentar la percepción de riesgo y reducir las brechas de incumplimiento.
- Mejorar la calidad de la gestión de la DGI, consolidando sus modelos de servicios de facilitación del cumplimiento y del control con una visión transversal e integrada de todo el proceso del ciclo tributario, impulsando el desarrollo del gobierno electrónico, optimizando los sistemas de información centrados en el análisis de riesgos y en la gestión del conocimiento.
- Fomentar el desarrollo de las capacidades institucionales fundamentales para el cumplimiento de la misión de la DGI, fortaleciendo la planificación y gestión por resultados, implementando los cambios organizativos necesarios, mejorando la gestión humana y la comunicación organizacional.

Estos lineamientos estratégicos se sustentan en que la DGI, en su rol de Administración Tributaria, tiene como objetivo primordial crear valor a largo plazo para el Estado y la Sociedad en su conjunto.

La satisfacción de una propuesta de valor para el obligado tributario o cliente de la organización, genera a su vez valor para el Estado y la Sociedad.

En tanto, a través de los procesos internos se crea el valor que satisface las expectativas del obligado tributario o cliente, y se contribuye a lograr los objetivos de productividad.





Por su parte, los procesos internos críticos mejoran su desempeño impulsados por el desarrollo de los activos intangibles de la organización: personas, tecnología, cultura organizacional.

Sobre esas bases conceptuales la estrategia de DGI puede sintetizarse en el siguiente cuadro:

Cumplimiento de la misión institucional Promover la eficacia, eficiencia y transparencia de la Perspectiva Estado y Sociedad gestión Favorecer el cumplimiento voluntario Perspectiva Obligado Tributario Controlar el cumplimiento y Facilitar el cumplimiento combatir el fraude Mejorar la calidad de la gestión de la DGI con énfasis en la Perspectiva visión transversal e integral de los procesos del circuito **Procesos Internos** tributario Perspectiva Fortalecer las capacidades institucionales fundamentales para Aprendizaje y el cumplimiento de la misión Crecimiento

2. Resultados obtenidos en los distintos objetivos estratégicos

2.1 Objetivo estratégico: Promover la eficacia, eficiencia y transparencia en el cumplimiento de la misión institucional

Anualmente la DGI y el MEF firman un Compromiso de Gestión en el cual nuestra administración se compromete a lograr una serie de objetivos, los que se certifican con la finalización exitosa de ciertos proyectos, y con la observación del cumplimiento de ciertos indicadores, entre ellos, lograr un determinado nivel de Recaudación. La Meta de Recaudación implica, en líneas generales proyectar la recaudación anual, y una vez determinada esta, se exige el cumplimiento de un plus de recaudación.

Esta recaudación extraordinaria es denominada Eficiencia Recaudatoria. Una vez cerrado el ejercicio, se proyecta la recaudación del año siguiente, tomando como base la recaudación total observada, incluyendo a la Eficiencia lograda en el ejercicio. Es así

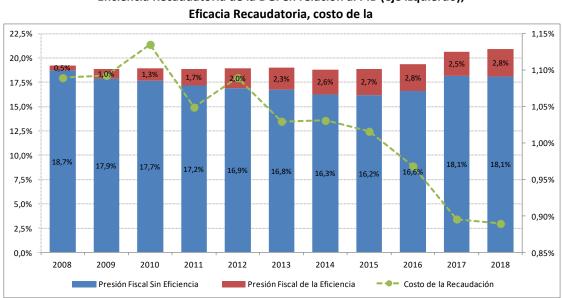




que la eficiencia se incorpora cada vez para la proyección de la siguiente recaudación, por lo que la recaudación de cada ejercicio tiene incorporadas las eficiencias (o ineficiencias en caso de que la recaudación haya sido menor a la programada) de ejercicios anteriores.

A su vez, la DGI mide el costo de la recaudación, como el cociente de los costos totales de funcionamiento, inversiones, y demás erogaciones realizadas en el ejercicio, sobre la recaudación total bruta obtenida. Se considera una mejora en el costo de la recaudación (ratio de eficiencia insumo producto) una reducción de este indicador.

A continuación, se presentan los resultados de ambos indicadores (Incidencia de la Eficiencia en la presión fiscal y costo de la recaudación), para el período comprendido entre 2008 y 2018



Eficiencia Recaudatoria de la DGI en relación al PIB (eje izquierdo);

Recaudación (eje derecho)

Puede apreciarse que la Eficiencia Recaudatoria, medida como porcentaje del PIB se ha acumulado en la presión fiscal, equivaliendo en el ejercicio 2018 al 2.8% del PIB. Es decir, poco más del 10% de la presión fiscal es consecuencia de la Eficiencia Recaudatoria de la DGI tal como está definida en el compromiso de gestión.

A su vez el Costo de la Recaudación ha presentado una mejoría sostenida a lo largo de la serie representando en la actualidad el 0.89% de la Recaudación total.

A continuación, se detallan la evolución de la recaudación bruta y del costo de recaudación entre 2014 y 2018.





	Recaudación Bruta					
Año Corriente		Constante (*)	Variación anual			
2014	250.542.536	341.177.260	2,7			
2015	275.062.633	344.695.969	1,0			
2016	307.521.885	351.490.161	2,0			
2017	351.996.060	378.762.373	7,8			
2018	382.856.477	383.002.260	1,1			

(*) En pesos a precios promedio de 2018, Recaudación Bruta 2018 a precios corrientes. Cifras en miles de pesos

Costo de la recaudación					
Año	Recaudación	Erogaciones	E/R (%)		
2014	250.542.536	2.582.757	1,03		
2015	275.062.633	2.794.427	1,02		
2016	307.521.885	2.977.731	0,97		
2017	351.996.060	3.152.293	0,90		
2018	382.856.477	3.405.461	0,89		

Cifras en miles de pesos corrientes

2.2 Objetivo estratégico: Facilitar el cumplimiento voluntario

Buscando reducir los costos asociados al cumplimiento, la DGI ha llevado a disposición de los usuarios nuevos servicios web. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en términos de utilización de servicios no presenciales y web. Cabe señalar que se consideran no presenciales los servicios accedidos por los canales web, telefónico y Entidades colaboradoras, en tanto los servicios web son los accedidos vía canal digital sitio de servicios en línea de DGI.

INDICADOR	2017	2018	2019 o período de medición más reciente	Período de medición más reciente
Proporción de utilización de servicios remotos	90,00%	90,70%	90,96%	ene-set 2019
Utilización de servicios en línea (excluye operaciones de pagos)	45,00%	44,44%	45,56%	ene-set 2019
Proporción de operaciones de pagos web	14,10%	17,66%	25,62%	ene-set 2019
Proporción de monto de pagos web	46,00%	47,81%	51,13%	ene-set 2019
Utilización de servicios no presenciales ante DGI (excluye operaciones de pagos)	80,00%	78,89%	83,79%	ene-set 2019





INDICADOR	2017	2018	2019 o período de medición más reciente	Período de medición más reciente
Proporción de operaciones de pagos realizados por modalidad no presencial ante DGI	98,90%	99,25%	99,33%	ene-set 2019
Proporción de monto de pagos realizados por modalidad no presencial ante DGI ¹	93,50%	93,58%	93,68%	ene-set 2019
Proporción de declaraciones de IRPF e IASS presentadas web.	54%	62,85%	86,33%	ene-set 2019
Proporción de solicitudes de CVA recibidas web	63,30%	65,47%	73,20%	ene-set 2019
Proporción de cambios de imputación realizados vía web	sin antecedente	67,93%	66,11%	ene-set 2019
Proporción de solicitudes de certificados de crédito ingresadas vía web	63,30%	63,19%	74,29%	ene-set 2019
Proporción de solicitudes de certificados de crédito ingresadas web con control de recepción automático	23%	30,16%	28,63%	ene-set 2019
Proporción de actos de modificación de RUT realizados vía web	5%	6,59%	8,25%	ene-set 2019
Demanda del Call Center DGI	340.578	382.611	224.914 ²	ene-set 2019
Demanda del Call Center tercerizado		68.866	88.819	ene-set 2019
Proporción de llamadas no atendidas sobre entrantes	12%	12,41%	10,29%	ene-set 2019
Proporción de CVA emitidos por controles automáticos	78,30%	78,48%	80,54%	ene-set 2019

Llevando a disposición de los contribuyentes estos servicios se procura incidir sobre el costo de cumplimiento. A continuación, se presentan las mediciones del indicador costo de cumplimiento de pequeñas y medianas empresas sobre el Producto Bruto Interno para los años 2012 y 2015.

-

¹ En la proporción de monto de pago que se reciben en oficinas (pagos presenciales) inciden especialmente los pagos de las empresas públicas.

² En 2019 se redujo la cantidad de llamadas en Campaña de Renta en virtud de la implantación de mejoras en el proceso de gestión de IRPF e IASS, en la precarga de la declaración de IRPF y en las comunicaciones a los contribuyentes.





Costo de cumplimiento de pequeñas	2012	2015
y medianas empresas/PBI	1,31%	0,98%

2.3 Objetivo estratégico: Controlar el cumplimiento y combatir el fraude

En relación a este objetivo se destaca que a partir del año 2018 se incorporaron indicadores de brechas de cumplimiento en los Compromisos de Gestión MEF-DGI. Las brechas de cumplimiento constituyen resultados de impacto del accionar de la organización. Los anteriores Compromisos de Gestión contenían indicadores operativos de cantidad de actuaciones de control de diversa índole. A continuación, se presentan las brechas de cumplimiento para las cuales DGI se ha comprometido con el MEF a reducir o mantener por debajo de un determinado nivel.

• Compromiso de reducción de brechas de cumplimiento en CG MEF-DGI 2019

INDICADOR	2018	Meta CG MEF-DGI 2019
Brecha de declaración en IVA General	25,44%	<=24,93%
Brecha de declaración en IRAE	47,71%	<=46,28%
Brecha de declaración en IVA Servicios Personales	38,22%	<= 37,26%
Brecha de declaración en IRPF Cat. II	35,51%	<=34,44%
Brecha de pago en cantidad de incumplimientos de IVA General	6,35%	<=6,35%
Brecha de pago en cantidad de incumplimientos de IRAE	8,20%	<=8,00%
Brecha de pago en cantidad de incumplimientos de IVA Servicios Personales	4,50%	<= 4,50%
Brecha de pago en cantidad de incumplimientos de IRPF Cat. II	15,81%	<=15,34%





Compromiso de reducción de brechas de cumplimiento en propuesta de CG MEF-DGI 2020

INDICADOR	2018	Meta CG MEF-DGI 2020
Brecha de declaración en IVA General	25,44%	<=24,68%
Brecha de declaración en IRAE	47,71%	<=45,56%
Brecha de declaración en IVA Servicios Personales	38,22%	<=36,88%
Brecha de declaración en IRPF Cat. II	35,51%	<=34,09%
Brecha de pago en monto de IVA General	0,62%	<= 1,5%
Brecha de pago en monto de IRAE	3,58%	<= 4,5%
Brecha de pago en monto de IVA Servicios Personales	6,68%	<= 6,68%
Brecha de pago en monto de IRPF Cat. II	17,11%	<=16,77%

Otro importante indicador de impacto de las actuaciones de control es la percepción de riesgo. A continuación, se presentan los resultados de las mediciones más recientes.

	2018	2019 (*)
Percepción de probabilidad de	70%	77%
sanción	70%	/ / /0

^(*) Medición a junio de 2019

Finalmente, si bien se tratan de indicadores operativos, durante este período se ha trabajado para reducir los tiempos de duración de las auditorias. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

INDICADOR	2017	2018	2019 o período de medición más reciente	Período de medición más reciente
Actuaciones intensivas terminadas en hasta 360 días a partir de la fecha de inicio	81,00%	85,00%	87,96%	ene-set 2019
Actuaciones intensivas terminadas en hasta 540 días a partir de la fecha de inicio	92,00%	93,00%	96,29%	ene-set 2019





3. Principales Programas implementados en el período

Durante el período la DGI implementó los siguientes proyectos vinculados a los objetivos estratégicos de Mejorar la calidad de la gestión y Fortalecer las capacidades institucionales. Desde una perspectiva de cuadro de mando integral, apuntalando esos objetivos se incide sobre los resultados obtenidos en los objetivos de facilitación del cumplimiento y de control del cumplimiento y combate al fraude. A su vez, favoreciendo el cumplimiento se incide en la eficacia y eficiencia recaudatoria.

 Proyectos vinculados al objetivo estratégico de mejorar la calidad de la gestión de la DGI con énfasis en la visión transversal e integrada de los procesos de ciclo tributario y el uso de las TICs

Objetivo específico	Proyecto	Objetivo del proyecto
Consolidar el Modelo de Atención Multicanal promoviendo los servicios remotos y el	Plan de atención multicanal con énfasis en la calidad	Implementar un plan que identifique los servicios a brindar por los distintos canales, extendiendo los servicios remotos y minimizando los requerimientos de atención presencial, con énfasis en la promoción y seguimiento de la calidad de la atención.
desarrollo del gobierno electrónico	Nuevo esquema de autenticación para los servicios remotos (WEB y telefónicos)	Implantar nuevo esquema de autenticación para los servicios web y telefónicos que incorpore medios electrónicos de identificación de personas físicas y la asignación de roles que permitan efectuar distintos trámites en función de la vinculación de la persona con los obligados tributarios.
	Universalización de Factura electrónica	Disponer de la infraestructura, recursos humanos y sistemas que se requieran para habilitar la adhesión de todos los contribuyentes al régimen de factura electrónica.
Fortalecer el Modelo de Control Tributario basado en análisis de riesgo fiscal, en la	Sistema de Gestión de Riesgos Fiscales	Implementar el Sistema de Gestión de Riesgo (aplicable a controles intensivos y extensivos) para mejorar la calidad de la selección y la efectividad de las actuaciones.
aplicación de técnicas de inteligencia de negocio y en la gestión del conocimiento	Plan General de Control Tributario	Implementar el Plan General de Control Tributario que, en función del análisis de riesgos fiscales, determine las actuaciones de control a llevar a cabo por las distintas áreas competentes.
Mantener el RUT actualizado y depurado en el marco del gobierno	Actualización del RUT	Extender los servicios web vinculados al RUT, optimizando el intercambio de información en el marco de la interoperabilidad entre organismos del gobierno electrónico.
electrónico y fortalecer su control	Gestión del RUT	Fortalecer la planificación, ejecución y seguimiento de los controles extensivos sobre el RUT, verificando la corrección y consistencia de la información registral.
Disponer de un sistema de		Disponer de un instrumento en donde conste el "historial jurídico" del sujeto pasivo,





Objetivo específico	Proyecto	Objetivo del proyecto
información integral e integrado que abarque todo el circuito tributario	Historia Jurídica del Sujeto Pasivo	comprendiendo de forma unificada y centralizada todas las consultas, peticiones, incluidos los recursos administrativos, así como los dictámenes, informes, resoluciones y sentencias que a su respecto hayan recaído.
	Rediseño del Sistemas Legados Sustantivos	Rediseñar e implantar los sistemas informáticos corporativos que apoyan procesos sustantivos y que presentan problemas de mantenimiento y de integración con los demás sistemas de información. (CVA, SICO, SCC, RT, etc.)
	Sistema Integrado de Observaciones (SIO)	Implantar el Sistema Integrado de Observaciones que administra los distintos orígenes y motivos de incumplimientos y los efectos que los mismos producen en los sistemas corporativos.
	Sistema de Gestión de Cobro Coactivo	Implantar el Sistema de Gestión de Cobro Coactivo para permitir una gestión eficiente de los expedientes ingresados al área, el seguimiento de las medidas judiciales promovidas y el registro de toda información relevante durante el proceso, interactuando con la Base de Deudas sin acuerdo de pago.
	Expediente Electrónico y Notificaciones Electrónicas	Implantar el Expediente Electrónico como soporte documental del procedimiento administrativo en la DGI y, en el marco de los acuerdos interinstitucionales con AGESIC, las Notificaciones Electrónicas.

• Proyectos vinculados al objetivo estratégico de fortalecer las capacidades institucionales fundamentales para el cumplimiento de la misión

Objetivo específico	Proyecto	Objetivo del proyecto
Fomentar el desarrollo organizacional	Planificación y gestión por resultados	Consolidar la planificación centralizada y afianzar la gestión por resultados alineados en los planes de las distintas áreas.
fortaleciendo su capacidad de planificación, organización y	Infraestructura tecnológica	Disponer de la infraestructura tecnológica y recursos humanos adecuados para atender y extender los servicios asociados a requerimientos estratégicos de Gobierno Electrónico y de la Organización.
gestión de recursos	Adecuación y seguridad de la infraestructura física	Adecuar la seguridad de la infraestructura física
Fortalecer el proceso de gestión humana	Carrera Administrativa	Avanzar en la implementación de la carrera administrativa del personal, implementando los concursos de ascensos y de Encargados
	Capacitación y desempeño	Formular el Plan Estratégico de Capacitación y definir sus planes operativos anuales alineados.





Objetivo específico	Proyecto	Objetivo del proyecto
Desarrollar una política integral de comunicación	Plan general de comunicación organizacional	Fortalecer la planificación y gestión integral de la comunicación organizacional que contemple tanto las actividades de comunicación interna como las externas para fomentar el compromiso institucional y la formación de la conciencia fiscal.
organizacional	Programa de educación tributaria	Continuar desarrollando las acciones que desde 2005 se llevan adelante en el marco del Programa de Educación Tributaria dirigido a niños y jóvenes.

A continuación se detallan los resultados esperados y obtenidos de la ejecución de estos programas.

- 3.1 Objetivo estratégico: Mejorar la calidad de la gestión de la DGI con énfasis en la visión transversal e integrada de los procesos de ciclo tributario y el uso de las TICs
- 3.1.1 Objetivo específico: Consolidar el Modelo de Atención Multicanal promoviendo los servicios remotos y el desarrollo del gobierno electrónico

		5 h l 1 1 1
Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos
Plan de atención multicanal con énfasis en la calidad	 Plan de Atención Multicanal elaborado, incluyendo la revisión y actualización de la estrategia del modelo con una visión transversal. Planes anuales de Facilitación del Cumplimiento elaborados y alineados a la estrategia del Modelo de Atención Multicanal. Disponibilidad de nuevos servicios por los distintos canales de acuerdo al Plan. 	 Se definió un Plan de Atención Multicanal. Se definió un nuevo Modelo de Servicios. Se implantaron experiencias piloto de atención según nuevo Modelo de Servicios en algunas Unidades Operativas de División Interior priorizando al segmento de contribuyentes personas físicas sin actividad empresarial.
Nuevo esquema de autenticación para los servicios remotos (WEB y telefónicos)	 Nuevos medios de identificación electrónica de personas y de profesionales implementados. Nuevo esquema de autenticación por roles implementado 	 En coordinación con AGESIC se implantó la autenticación por ID Uruguay para acceder a servicios en línea. Se definió el mecanismo One Time Pasword (OTP) para autenticar telefónicamente a las personas físicas sin actividad empresarial y se espera que el mecanismo para generar la clave OTP por funcionario esté disponible a fines de 2019. Se definió, desarrollo y está en etapa de prueba el esquema de roles delimitado para entidades con representación indistinta, su implantación se prevé para el





Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos
		año 2020. Está pendiente definir e implementar una solución para entidades con representación conjunta.
Universalización de Factura electrónica	Recursos y sistemas disponibles para la atención de los contribuyentes que se adhieren al régimen.	 Por Decreto 206/2019 se aprobó un régimen de beneficios fiscales para facilitar la incorporación de los contribuyentes con menor capacidad económica (pequeñas empresas y servicios personales). Se disponibilizaron los sistemas y se ha cumplido el cronograma de adhesión acorde a la normativa.

Indicadores de Universalización de Factura electrónica

Comprehentes Eiscales	2017	2018	2019 (*)			
Comprobantes Fiscales Electrónicos	TOTAL	TOTAL	Grandes Contribuyentes	CEDE	NO CEDE	TOTAL
Cantidad emisores electrónicos	10.990	20.055	309	11.884	19.055	31.248
% Emisores electrónicos / Contribuyentes con solicitud de constancia en los últimos 3 años	2,1%	11,1%	97,8%	90,6%	11,3%	17,1%
% Documentos Electrónicos / Total de Documentos	68,7%	90,0%	97,9%	97,9%	66,4%	97,4%

^(*) A setiembre de 2019

INDICADOR	2017	2018	2019 o período de medición más reciente	Período de medición más reciente
Participación de los contribuyentes adheridos a CFE en la recaudación	78,50%	75,19%	80,11%	ene-set 2019
Participación de los ingresos declarados por los contribuyentes adheridos a CFE en el total de ingresos declarados	61,70%	69,42%	80,39%	ene-set 2019
Proporción de CFEs emitidos	82,10%	88,87%	93,60%	ene-set 2019

3.1.2 Objetivo específico: Fortalecer el Modelo de Control Tributario basado en análisis de riesgo fiscal, en la aplicación de técnicas de inteligencia de negocio y en la gestión del conocimiento





Programa/Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos
Sistema de Gestión de Riesgo Fiscal	 Solución informática para realizar selecciones por riesgos específicos. Sistema de calificación de todos los contribuyentes en función del riesgo global y de la conducta de los titulares. 	 Sistema FIS T 1 implantado y funcionando en Grandes Contribuyentes e implantado parcialmente en División Fiscalización. Sistema FIS T 2 implantado y en proceso de integración con otros sistemas corporativos.
Plan General de Control Tributario	 Plan General de Control Tributario definido Planes anuales de Control Tributario implantados 	 Se institucionalizó el Comité de Gestión de Riesgo de Cumplimiento Tributario. Se definieron lineamientos generales para el control. Se aprobó el Plan de Control Tributario 2019, siendo la primera vez que existe un instrumento de planificación interdivisional que comprende 68 actividades de control y de prevención abordando 7 categorías de riesgo diferentes. Se creó un grupo de trabajo para elaborar un Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Riesgo de Cumplimiento y diseñar dos experiencias piloto para la aplicación del modelo: una para un segmento de contribuyente y otra para una categoría de riesgo.
Sistema de Ayuda	Definir un sistema de ayuda a	No se concretó.
para la ejecución de	la comprobación que facilite	
actuaciones de control	la ejecución de las actuaciones inspectivas.	

3.1.3 Objetivo específico: Mantener el RUT actualizado y depurado en el marco del gobierno electrónico y fortalecer su control

Programa/Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos
Actualización del RUT	Servicios web implementados para la mayor parte de los trámites vinculados al RUT	 Se implementó el servicio de inscripción web para empresas unipersonales en coordinación con BPS. Se implementó el servicio de modificaciones de actos registrales web en coordinación con BPS. El Sistema RUT continúa en proceso de mejora continua buscando la interoperabilidad con BPS.
Gestión del RUT	 Planificación y ejecución de la gestión de RUT. Sistema de gestión del RUT implantado. 	 Se implantó el Sistema de Gestión de RUT. Periódicamente se realizan gestiones para depurar el RUT.





3.1.4 Objetivo específico: Disponer de un sistema de información integral e integrado que abarque todo el circuito tributario

Programa/Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos
Cuenta Corriente Tributaria	Implantación del sistema cuenta corriente	 No se concretó. En el período no se pudo iniciar este proyecto porque depende de la sustitución de sistemas legados que aún están pendientes de implantación.
Historia Jurídica del Sujeto Pasivo	Sistematización de la historia jurídica del contribuyente disponible.	• En proceso.
Rediseño del Sistemas Legados Sustantivos: (Cajas, Receptores de Declaraciones CEDE y Grandes Contribuyentes, Certificados de Crédito)	Nuevos sistemas implantados.	Sustitución gradual de diferentes componentes de los sistemas legados. Se continúa trabajando.
Sistema Integrado de Observaciones (SIO)	Sistema implantado.	Se implantó el sistema en el período. El SIO permite centralizar la información sobre motivos de incumplimientos o eventos que los presuman, generada a partir de los distintos sistemas que gestionan a los obligados, y sobre los efectos que dichas observaciones generan en otros sistemas o procedimientos. A su vez facilita la producción de efectos en los diferentes sistemas corporativos.
Sistema de Gestión de Cobro Coactivo	Sistema implantado.	• En proceso.
Expediente Electrónico y Notificaciones Electrónicas	Sistema implantado	 Se implantaron los sistemas de Notificaciones Electrónicas y de Expediente Electrónico. Se ha instrumentado el domicilio electrónico de las personas físicas y se encuentra en proceso el proyecto de implementación de domicilio electrónico de las Personas Jurídicas. Se han ido incorporando al Sistema de Expediente Electrónico los diferentes trámites que se realizan en DGI, priorizándose en el período los que se realizan a iniciativa del contribuyente y dentro de ellos los vinculados al Impuesto de Primaria que pasó a la órbita de administración de DGI en el año 2018.





Programa/Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos
		 Ambos proyectos Expediente Electrónico y Notificaciones electrónicas se ejecutan en coordinación con AGESIC.

- 3.2 Objetivo estratégico: Fortalecer las capacidades institucionales fundamentales para el cumplimiento de la misión
- 3.2.1 Objetivo específico: Fomentar el desarrollo organizacional fortaleciendo su capacidad de planificación, organización y gestión de recursos

Programa/Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos
Planificación y gestión por resultados	 Plan Estratégico de Gestión con énfasis en los resultados elaborado. Plan Operativo Anual de la DGI y Planes Operativos Anuales de las Divisiones alineados a los resultados propuestos, elaborados. Metas grupales alineados a los planes operativos y enfocadas a resultados. 	 A efectos de fortalecer la planificación estratégica, la gestión de la información y la coordinación de procesos, en octubre de 2016 se implantó una nueva estructura organizativa. Los Planes Operativos anuales se alinean al Plan Estratégico de Gestión. A partir del año 2018 las metas institucionales que se fijan en el Compromiso de Gestión se concentran en indicadores de resultados de impacto de todas Administración Tributaria: recaudación, eficiencia recaudatoria e incidencia sobre el nivel de cumplimiento. Gradualmente se están cambiando las metas grupales para que reflejen resultados de procesos transversales o mejoras de procesos de trabajo, y no meramente operaciones. En esta línea de trabajo se debe continuar profundizando. Se ha logrado consolidar un proceso de planificación estratégica y operativa institucional. Está pendiente la institucionalización de la planificación operativa de cada una de las áreas Divisiones. Se aprobó la adopción de un estándar para la gestión de los proyectos en la organización, se continúa trabajando para implantar esa forma de trabajo.
Infraestructura tecnológica	 Infraestructura tecnológica actualizada. DataCenter secundario y contingencia operativa. Proceso de recuperación de operaciones de TI implantado 	 Se implementó un DataCenter secundario para el respaldo de la información y la recuperación de operaciones de TI en caso de contingencias. Se ha implementado un proceso de gestión de riesgos corporativos, ajustado a las





Programa/Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos
	 Procesos de gestión de TI implantados en marco CobIT. Sistema de gestión de la seguridad de información implantado. Capacidades del personal de TI desarrolladas. 	exigencias de estándares internacionales, comprendiendo los procesos críticos de modo de dar respuesta principalmente a los riesgos de alto impacto. • Se formularon Políticas de Continuidad del Negocio, Procedimientos de Activación, Planes de Administración de Crisis, Planes de Recuperación del Negocio y Planes de Recuperación del Negocio y Planes de Recuperación de TI. Asimismo se han actualizado los procedimientos de control de acceso a los sistemas y se han realizado actividades de concientización sobre la seguridad de la información, involucrando a todo el personal de DGI.
Adecuación y seguridad de la infraestructura física	Estructura edilicia adecuada que cumpla con los requisitos de seguridad	Edificio Central: Se sustituyó los tableros en casi todos los pisos. Se instaló un nuevo transformador en subestación de DGI. Se instalaron nuevos grupos electrógenos en el exterior del edificio. Se remodelaron las oficinas del 9° piso. Se sustituyeron las luminarias: tubos de luz fluorescentes a tubos led en todo el edificio (se anularon las salas de impedancias). Se instalaron llaves de cierre en los tres tramos de cañería de cada piso, correspondiente al circuito de distribución del sistema de aire acondicionado central. Se acondicionó la azotea de 2do. Piso. Se realizaron mejoras en la fachada de ingreso principal. Se instalaron mampara de vidrio con perfilaría en aluminio en Hall principal de planta baja isla para atención de público. Se formuló un proyecto de habilitación del local, presentado en conjunto con BHU y aprobado por la DNB. Se formuló un plan de evacuación en coordinación con la DNB. En Oficina Cassinoni, se reacondicionó el local con puestos de trabajo para atención personalizada, obra en baños y cocina, y acondicionamiento de las instalaciones eléctricas, lumínicas y red de datos En el local de Piedras se renovó la instalación eléctrica. En las oficinas del interior del país:





Programa/Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos		
		 Se renovó el local del Archivo General (Florida). Se instaló un sistema de rociadores en el local del Shopping Costa Urbana (Canelones). Se reparó la azotea en local de Melo. 		

3.2.2 Objetivo específico: Fortalecer el proceso de gestión humana

Programa/Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos				
Carrera Administrativa	 Concursos de Encargados Concursos de ascensos. 	 A diciembre de 2019 se habrán convocado a concurso todas las funciones de encargaturas de la DGI. Entre 2018 y 2019 se convocaron 378 ascensos. A partir de diciembre de 2019 los concursos de ascensos se realizarán por perfiles ocupacionales específicos. 				
Capacitación y desempeño	 Plan Estratégico de capacitación elaborado. Planes anuales de capacitación alineados al Plan Estratégico elaborados e implementados. 	 Se creó un Comité de Capacitación. Se aprobaron lineamientos estratégicos de capacitación. A diciembre de 2019 estará aprobado el Plan Operativo de Capacitación 2020. 				

3.2.3 Objetivo específico: Desarrollar una política integral de comunicación organizacional

Programa/Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos				
Plan general de comunicación organizacional	 Plan Estratégico de comunicación elaborado Planes anuales de comunicación organizacional que incluyan actividades dirigidas al púbico interno, externo y ciudadanía en general elaborados e implementados 	 Se definieron lineamientos generales de comunicación. Se concretaron acciones de comunicación específicas vinculadas a los impuestos: Impuesto de Enseñanza Primaria, IRPF e IASS. 				
Programa de educación tributaria	Desarrollar acciones para promover la consciencia tributaria y la aceptación social de los impuestos.	En esta línea DGI ha estado presente todos los años en la Expo Prado con un stand dirigido a niños y adolescentes. Todos los años ha organizado Jornadas Tributarias en coordinación con la Facultad de Ciencias Económicas y Administración. También ha organizado jornadas de Ética y Administración Tributaria.				





Programa/Proyecto	Resultados Esperados	Resultados obtenidos			
		• Se dispusieron nuevos recursos educativos de la DGI en el Plan Ceibal.			

3.3 Otros resultados obtenidos en el período

Durante el período la organización también estuvo abocada a instrumentar importantes cambios normativos e institucionales, destacándose:

- La implantación de los intercambios de información internacional, estándares Common Reportig Standar y Country by Country Report, en el marco del cumplimiento de los compromisos internacionales de nuestro país en su proceso de adhesión a los estándares de transparencia fiscal internacional. En ese sentido, durante el año 2019:
 - Se recibieron informes CBC de 39 jurisdicciones.
 - Se enviaron informes CBC a 2 jurisdicciones.
 - Se recibieron reportes CRS de 72 jurisdicciones.
 - Se enviaron reportes CRS a 55 jurisdicciones.
- La implantación de las distintas etapas de Ley de Inclusión Financiera (Ley N° 19.210 del 29/04/2014).
- La incorporación del Impuesto de Enseñanza Primaria³ a la órbita de DGI en el año 2018. Ello supuso instrumentar el cobro del impuesto a los inmuebles rurales e incorporar la administración del impuesto con su personal a esta administración.
- La instrumentación de diferentes medidas normativas tendientes a simplificar y a asegurar la tributación de las aplicaciones que prestan servicios a través de Internet, plataformas tecnológicas, aplicaciones informáticas, o similares o que intermedien en la oferta o en la demanda de servicios. En este sentido, a octubre del año 2019 se ha recaudado \$ 993.330.762 de estas plataformas.
- La implantación de los diversos ajustes al sistema tributario introducidos por la Ley 19.438, de 14 de octubre de 2016 de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal correspondiente al ejercicio 2015.

-

³ Ley 19.333 de 31 de julio de 2015.





4. Proyectos en curso

Proyecto	Puntos pendientes
Nuevo Modelo de	• El Plan de Atención Multicanal amplió su alcance a definición de un nuevo
Servicios	Modelo de Servicios de DGI que continúa en implantación (se adjunta definición conceptual). El Modelo de Servicios apunta a resolver la mayor parte de los requerimientos de los clientes en el nivel de atención autogestión y reducir las instancias de contacto, como forma de reducir los costos de cumplimiento y mejorar la calidad del servicio que se proporciona, especialmente a los contribuyentes de reducida dimensión económica, para los cuales el costo de cumplimiento tiene carácter especialmente regresivo.
Nuevo esquema de autenticación para los servicios remotos (WEB y telefónicos)	 Se está trabajando en transformar el Call Center en un servicio que permita brindar información personalizada y realizar transacciones. Para ello en diciembre de 2019 estará disponible OTP (One Time Pasword) para autenticar a las personas físicas en el canal telefónico. El canal telefónico es el medio por el cual las Administraciones Tributarias más desarrolladas están sustituyendo la atención presencial, esta es una línea de trabajo fundamental para la organización. Se debe terminar de implementar el esquema de roles para todos los tipos de entidades, lo que apunta directamente al objetivo de promover la autogestión en canal digital.
Sistema de	Parte del sistema está desarrollado, está pendiente su integración con
calificación de todos	diferentes sistemas corporativos.
los contribuyentes en	
función del riesgo	
global y de la	
conducta de los	
titulares.	
Plan General de Control Tributario	 Se debe continuar trabajando para institucionalizar el Plan de Control Tributario integrado, coordinado y con selección en base a gestión de riesgo fiscal. Para ello la organización debe transitar hacia una nueva forma de trabajo: el Modelo de Gestión de Riesgos de Cumplimiento que está en proceso de definición.
Actualización del RUT	• Se continúa trabajando en la interoperabilidad con BPS.
Historia Jurídica del	• Está previsto iniciar el desarrollo del sistema en el año 2020.
Sujeto Pasivo Rediseño del Sistemas	• Está on proceso de rediseño y sustitución sistemas que conextan procesos
Legados Sustantivos	• Está en proceso de rediseño y sustitución sistemas que soportan procesos críticos de la organización (cajas, la recepción de las principales declaraciones de impuestos de los grupos de contribuyentes CEDE y Grandes Contribuyentes y los certificados de créditos, por ejemplo)
Sistema de Gestión de	• Está en proceso de desarrollo.
Cobro Coactivo	
Expediente	• Se debe continuar incluyendo en el Sistema de Expedientes todos los
Electrónico y	trámites y habilitar una solución de notificación electrónica de la persona
Notificaciones	jurídica.
Electrónicas	





Proyecto	Puntos pendientes
Capacitación y desempeño	 En el año 2020 se deberá implementar el plan de actividades de capacitación de acuerdo a lo que se ha comprometido de con el MEF. Está pendiente evaluar y redefinir el sistema de evaluación de desempeño individual.
Infraestructura Tecnológica y TICs	Tanto para dar soporte al funcionamiento de la DGI como ejecutar nuevos proyectos se requiere estar permanentemente actualizados en esta materia. Seguir siendo una organización de punta supone contar con recursos presupuestales crecientes para invertir en esta área.
Adecuación y seguridad de la infraestructura física	• Se requiere continuar trabajando en esta línea, haciendo énfasis en readecuación edilicia prevista con la incorporación del piso 3ro del BHU. Esto permitirá llevar concentrar la atención del público en los pisos inferiores del Edificio Central.

Las inversiones que están planificadas para desarrollar los programas los proyectos en curso en los años 2020 y 2021, se asocian al programa presupuestal 489 Recaudación y Fiscalización.





5. Recursos Humanos

UNIDAD EJECUTORA 005 DIRECCIÓN GENERAL IMPOSITIVA	FUNCIONARIOS PÚBLICOS							
	Presupuestados	Provisoriatos	Contratos Permanentes	Contratos de Trabajo	Contrato laboral	Eventuales	Otros	SUB TOTAL FUNCIONARIOS PÚBLICOS
	1289	43			14		1	1347
Datos al 1 de noviembre de 2019.								
Fuente SGH 1.0								

UNIDAD EJECUTORA 005 DIRECCIÓN GENERAL IMPOSITIVA	FUNCIONARIOS NO PÚBLICOS						
	Becarios	Arrendamiento de Obra	Arrendamiento de Obra con Org. Internac.	Arrendamiento de Servicio con Org. Internac.	SUB TOTAL FUNCIONARIOS NO PÚBLICOS	TOTAL DE VÍNCULOS LABORALES CON EL ESTADO	
	6				6	1353	
Datos al 1 de noviembre de 2019.							
Fuente SGH 1.0							





6. Comisiones y/o comités y órganos en los que participa la DGI

Uruguay se adhirió al BRITACOM (The Belt and Road Initiative Tax Administration Cooperation Mechanism (Mecanismo de Cooperación de la Ruta de la Seda). El Director General de Rentas, Joaquin Serra, integra el Consejo del BRITACOM ocupando una de las 4 vicepresidencias.

7. Misiones oficiales y/o compromisos institucionales internacionales

Uruguay en su carácter de miembro del CIAT (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias) participa de los eventos institucionales anuales: Asamblea General, Conferencia Técnica y Reunión Corresponsales. Como miembro del BRITACOM participa de la reunión anual BRITACOF.

8. Documentación anexa

Se adjuntan:

- Plan Operativo Anual 2019.
- Plan de Control Tributario 2019.
- Documento Modelo de Servicios de DGI.
- Documento Modelo de Gestión de Riesgo Fiscal

Para acceder al Plan Estratégico de Gestión 2015-2019:

https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,PlanesCompromisos,O,es,O,

Para acceder a los Compromisos de Gestión Institucionales:

https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,dgi--institucional--acerca-de-dgi--compromisos-de-gestion,O,es,O,

Para acceder a informes de estudios económicos y estadísticos, y a series de datos de recaudación:

https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,Documentos-Informes,O,es,O, https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,dgi--series-de-datos,O,es,O,