



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

# **AFIP Y LA REFORMA DEL SECTOR PUBLICO**

**por María Gabriela Lio**

**Tesis Final**

**AÑO 2008**

## INDICE

### PRIMERA PARTE

Introducción

La Reforma del Sector Público

Los Principios Orientadores de la Nueva Gestión Pública

Principales características del Modelo de Reforma Gerencial del Sector Público

### SEGUNDA PARTE

La Administración Federal de Ingresos Públicos –AFIP-  
Fijando nuevos rumbos

I. Innovación Tecnológica

II. Recursos Humanos. Profesionalización. Capacitación

III. Transparencia en la gestión

IV. Servicio al Contribuyente y al Usuario Aduanero

V. Control de Resultados

VI. Auditoría de Gestión

### TERCERA PARTE

Comportamiento de la recaudación tributaria

Principales reclamos efectuados por los contribuyentes (Dic/99 Dic/06)

### RECOMENDACIONES

ANEXO I: Estructura Organizativa

ANEXO II: Modelo de información Portal AFIP “Mis Aportes”

ANEXO III: Modelo de Información Portal AFIP “AFIP lo asiste”

### BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

## PRIMERA PARTE

### INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 50 años se produjeron en el mundo eventos trascendentales que generaron en la conciencia mundial la noción de que el Estado, estaba en crisis y que por lo tanto era necesario reformarlo.

La crisis financiera de los países desarrollados, la crisis política de los países emergentes con economías amenazadas por el endeudamiento externo y por los procesos inflacionarios, llevaron a idear reformas integrales y complejas que, insertadas en un proceso global de transformación del estado, se han difundido a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas.

Este trabajo tiene por objeto analizar en qué consistió globalmente el llamado “New Public Management”, en el proceso de Reforma del Estado y en qué medida la Administración Federal de Ingresos Públicos de la República Argentina – AFIP- incorporó las principales orientaciones y tecnologías reconocidas como preponderantes para el proceso de modernización.

### LA REFORMA DEL SECTOR PUBLICO

Sin lugar a dudas el movimiento de la reforma del sector público se difundió ampliamente a nivel mundial.

En gran medida el informe sobre el desarrollo mundial, realizado por el Banco Mundial en 1997 titulado, “El Estado en un mundo de transformación” marcó un hito que hizo repensar la idea de la performance del Sector Público al enumerar un conjunto de medidas que dieron luz en el terreno estrictamente administrativo, a la modernización de las administraciones públicas, focalizando la gestión reformista en ideas claves como el fomento de una mayor competencia, la apertura de las “principales instituciones gubernamentales para romper con el monopolio estatal, la descentralización y la instrumentación de prácticas de participación y opinión ciudadana.

En este sentido, las reformas encaradas por los países de la OCDE han puesto el acento en “*organizar el gobierno en grupos de agencias y departamentos(...); en la adopción de tomas de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados, utilizar objetivos de output, indicadores de rendimiento, pagos en relación con los resultados y medidas de mejora de la calidad; en recortar los gastos (...); en una mayor flexibilidad; en una mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos; en la promoción de la competencia en el ámbito y entre organizaciones del sector público*”(Suleiman, 2000: )

Las reformas conocidas como de “primera generación” se focalizaron en reestructuraciones profundas tendientes a reducir el aparato estatal.

El “downsizing”, fue aplicado bajo distintas modalidades como privatizaciones, desregulaciones, descentralizaciones, etc. cuyos resultados han sido dispares.

Estas reformas fueron complementadas con una segunda ola de procesos que buscaron *modernizar* la gestión pública desde otra perspectiva, introduciendo nuevas lógicas en la forma de actuación de las instituciones gubernamentales, tomando como modelo los criterios de management acuñados en el ámbito de la gestión privada.

Así se pueden identificar procesos en donde se promueve la gestión por resultados, con un carácter más gerencial que procedimental, ubicando a los usuarios como centro de las preocupaciones de gestión, y donde se busca la transparencia de los actos públicos para mejorar los niveles de confianza de la ciudadanía sobre lo público. La puesta en marcha de estas iniciativas garantiza una asignación y utilización de los recursos públicos bajo un estricto criterio que incorpora eficiencia, eficacia y calidad.

A partir de estas ideas podemos sintetizar los objetivos centrales que persiguen las iniciativas de reformas en el ámbito de la gestión pública. Así se busca:

- Mejorar la asignación y utilización de recursos públicos administrados por las instituciones del Estado, intentando hacer un uso eficiente del gasto público a través del establecimiento de objetivos y del cumplimiento de metas asociadas a la asignación del presupuesto, con la correspondiente utilización de mecanismos de control y evaluación que permitan corregir distorsiones, priorizar alternativas de gasto, etc.
- Mejorar la calidad de servicio y atención al usuario en la perspectiva de perfeccionar la relación entre el Estado y los ciudadanos, aplicando medidas dirigidas a conocer e identificar a los usuarios y sus necesidades, a definir estándares de desempeño y a comprometer resultados públicos, así como generar sistemas de reclamos y articular instancias defensoras de los derechos de los ciudadanos/usuarios.
- Hacer más transparentes los actos gubernamentales a partir del perfeccionamiento de los mecanismos de control y evaluación de las instituciones públicas. Entre estas iniciativas se destacan los sistemas de monitoreo y evaluación de la gestión gubernamental, los sistemas de auditorías gubernamentales, los códigos de ética y normas de probidad, etc.

En función de lo expuesto analizaremos las principales herramientas del management público, su impacto en las políticas de modernización del sector público argentino y en particular las transformaciones ocurridas en la AFIP:

## LOS PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

El modelo convencional de la Nueva Gestión Pública reconoce básicamente a la reforma de la gestión pública como *“una serie de cambios intencionales de las estructuras y procesos de organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor -en algún sentido-”* Pollit, Christopher y Bouckaert Geert (2000:167) *“Public Magement Reform, a comparative analysis”*

Oxford University Press<sup>1</sup>

Así se observan en una etapa inicial la racionalización de estructuras y procedimientos, la revisión de los procesos de toma de decisiones y el incremento de la productividad de los empleados públicos.

En esencia, los principios y técnicas que configuran el *“management público”* se presentaron como un conjunto de iniciativas aplicables a todo tipo de organizaciones y caracterizadas por su *“neutralidad política”*.

Estados Unidos es uno de los países promotores del modelo para la nueva gerencia pública, a partir de la importante difusión alcanzada por la obra conocida como la *“Reinvención del Gobierno”*. El puntapié inicial tuvo lugar cuando la administración del gobierno de Clinton llevó a cabo un estudio del sector público, el *“National Performance Review” (NPR)*, con el objeto de impulsar *“un gobierno que ponga a la gente en primer lugar, mediante la creación de un claro sentido de misión, tomando el timón más que los remos, delegando autoridad, sustituyendo normas y regulaciones por incentivos, formulando objetivos por resultados, buscando soluciones de mercado más que soluciones administrativas, y cuando ello fuese posible midiendo el éxito de las acciones de gobierno en términos de satisfacción del usuario.”* (Gore, 1993)

Se remarcan las dificultades que presenta el Estado a raíz de su sobredimensionamiento. El movimiento modernizador, pretende cambiar la administración pública y la cultura administrativa focalizando en los resultados organizacionales, la gestión individual y los incentivos del mercado. De este modo, las estructuras y culturas burocráticas del pasado, regidas por reglas, serán sustituidas por entidades más pequeñas, flexibles y orientadas al usuario. El punto de llegada es un Estado mínimo que desarrolle sólo las funciones que son necesarias de una forma eficaz y efectiva

Según Osborne y Gaebler Osborne, David, Gaebler, Ted *“Reinventing Goemment. Hoe the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector ”* New cork pluma 1993 cinco son los principios que guían la acción modernizadora conocidos como las *“Cinco R” Reestructuración – Reingeniería – Reinvención – Realineación y Reconceptualización*

*“Reestructurar”* significa eliminar de la organización todo aquello que no contribuye a aportar un valor al servicio o producto suministrado al público. La reestructuración se efectúa una vez identificadas las competencias centrales de la organización . La consigna *“el gobierno debería eliminar lo que no necesita”* implica afrontar el arduo

desafío de resolver «*qué cosas*» debería hacer el gobierno, en función de los propios valores e intereses políticos. Se apunta a suprimir lo que es obsoleto, la duplicación o superposición de programas etc.

“*Reingeniería*” es un concepto que propone, en esencia, «*empezar de nuevo*». Como tecnología de gestión, sus dispositivos están orientados hacia los procesos, prescindiendo de las tareas y las posiciones establecidas en las jerarquías organizacionales. La reingeniería aprovecha las ventajas de la tecnología informática para promover un trabajo más inteligente, que elimine el “papeleo” innecesario y redundante.

“*Reinventar*” es crear en el seno de la administración pública una “cultura de espíritu empresarial” que facilite la introducción de mecanismos de mercado y pensamiento estratégico en el sector público. Las organizaciones públicas tendrán que operar con una orientación de planificación estratégica de largo plazo, centrándose en los resultados, remitiéndose a los incentivos del mercado y tomando en cuenta las actitudes y los comportamientos del «cliente-ciudadano», para satisfacer plenamente sus demandas y expectativas

“*Realignar*”. Los funcionarios tendrán que gerenciar el cambio de las estructuras de forma coherente y articulada con lo planificado. Realignar a la organización y al personal detrás de los objetivos establecidos no es otra cosa que cumplir con el dictado según el cual “la estructura sigue a la estrategia”. “*La realineación es, en esencia, la implementación de la estrategia de reinversión. Sin embargo, mientras que la reinversión tiene que ver con cambios en la forma de operar de la organización en su entorno externo, la realineación se centra en el cambio hacia el interior de la organización*” (Lawrence R. y Thompson, 1999:).

“*Reconceptualizar*”, apunta básicamente a mejorar en todas sus dimensiones al ciclo de aprendizaje organizacional. Reconceptualizar es desarrollar en el sector público una nueva manera de pensar el fenómeno gerencial, promoviendo organizaciones con capacidad de adaptación y forjadoras de conocimiento. De este modo, podrá crearse una cultura diferente en la gestión pública, que involucre a su agentes en lo que ha dado en llamarse una “visión compartida sobre el futuro”. Resulta esencial reformular la política de gestión de los recursos humanos, apuntando a la cooptación de “gerentes públicos” con capacidad de liderazgo y empleados comprometidos con los objetivos de la agencia, de manera tal de poder conferir mayor poder a estos últimos para conseguir los resultados propuestos.

Sin embargo, la revisión de este universo de herramientas trajo aparejada la discusión en torno a los condicionantes específicos para su utilización en el accionar de la administración pública.

En principio, y siguiendo a Echebarría y Mendoza , Echebarría. Koldo, Mendoza, Xavier “La especificidad de la gestión pública; el concepto de management público Publicado en ¿ De burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado Losada I Marrodán Carlos Washington DC BID 1999 destacamos cuatro aspectos que, por su carácter estructural, le imprimen rasgos distintivos al contexto en el que tienen lugar los procesos de gestión pública y que, como tal, difieren de la lógica impuesta por el mercado a las compañías privadas.

¶*La sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos.*

La provisión de bienes públicos se realiza a través de las acciones del gobierno y no por el mercado. El proceso político, como mecanismo de asignación de recursos, se caracteriza básicamente por dos elementos: a) su preocupación por los aspectos redistributivos y de equidad, aspectos no contemplados por el mercado y b) el condicionamiento impuesto por su pluralismo, la fragmentación de la autoridad, y el hecho de que el disenso sobre los objetivos y el conflicto es legítimo.

*▣Las administraciones públicas en su calidad de poderes públicos.*

Se le reconoce al Estado su carácter instrumental y de expresión del conjunto de instituciones y organizaciones construidas por la misma sociedad para cumplir objetivos que persiguen el bien común. Muchos de estos objetivos no le son propios como organización, en la medida en que éstos constituyen necesidades públicas definidas por la Constitución, las leyes y el proceso político.

*▣Los procesos de creación de valor en el sector público.*

Existen diversas y variadas formas a través de las cuales el sector público crea valor. Esto es, a través de transacciones individuales con los ciudadanos (garantizando sus derechos, prestándoles servicios o directamente transferencias monetarias), o por medio de aquellos programas públicos cuyos beneficiarios no necesariamente son sus usuarios directos. Asimismo, las regulaciones estatales son fuentes generadoras de valor, de naturaleza tal, que no presentan analogías en el sector privado. Por otro lado, la creación de valor en el sector público se encuentra fuertemente condicionada por las percepciones sociales en torno a la manera en que el proceso políticoadministrativo responde a las distintas demandas. Así, los aspectos de transparencia, equidad, no discriminación, legalidad y receptividad forman parte integral de dicho valor.

*▣La dificultad de medir el valor creado por la acción de las administraciones públicas.*

Se plantea aquí la ausencia de precios para los bienes públicos (que no pasan por el mercado), lo que impide, por ejemplo, cuantificar los beneficios creados en términos de ingresos, o bien poder reflejar desde los presupuestos públicos sólo una parte de los costos implicados en algunos programas, como es el caso de los regulatorios. Un segundo factor que dificulta la medición del valor reside en las superposiciones que suelen ocurrir entre aquello que un determinado programa produce materialmente (*outpus*) y los resultados (*outcomes*) o impactos que realmente ha tenido la acción administrativa.

La gestión pública queda asimilada con el plano de la macrogestión, en tanto se ocupa del comportamiento de todo un sistema, es decir, de la dirección de grupos enteros de organizaciones y redes interinstitucionales que conforman el sistema de gobierno público en su conjunto

El camino hacia el diagnóstico compartido por las diferentes instituciones, para repensar las reglas de juego, funciones y responsabilidades; el diseño de sistemas adaptables, como una forma de compromiso permanente y de aprendizaje público, y la configuración de esquemas de rendición de cuentas para promover el uso eficaz del poder, se presentan como opciones diferenciadas, más acordes con la "innovación" que con la "imitación" que impone la aplicación de técnicas empresariales en el sector público .

#### PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE REFORMA GERENCIAL DEL SECTOR PÚBLICO

##### *La profesionalización de los funcionarios:*

Constituye un núcleo estatal estratégico fundamental para la formulación, supervisión y regulación de las políticas. Se conforma por una élite burocrática técnicamente preparada y motivada. que desarrolla capacidades de negociación y de responsabilidad ante el sistema político, En este sentido, un estudio comparativo de siete países (Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, Holanda y Suecia) mostró que los altos funcionarios públicos se están convirtiendo en policymakers, vale decir, necesitan aunar su conocimiento especializado con la responsabilidad política.

El apoyo y la movilización de la alta burocracia constituyen piezas claves en el proceso de reforma gerencial del Estado.

##### *Transparencia*

La administración pública debe ser transparente y sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad. En este punto, el Informe del Banco Mundial de 1997 enfatiza que: es preciso actuar directamente en la relación entre política y administración, disminuyendo la politización de la maquinaria gubernamental, haciendo más transparentes las decisiones públicas e invirtiendo en el fortalecimiento de los patrones salariales y éticos de los funcionarios.

Al hacer que los administradores públicos sean más autónomos y asuman mayores responsabilidades ante la sociedad, la Administración Pública Gerencial se constituye en un instrumento fundamental para la defensa del patrimonio público y de los principios republicanos.



## **Descentralización**

Descentralizar la ejecución de los servicios públicos en la medida que dicha medida no afecte la equidad por generar desequilibrios socioeconómicos regionales. Las funciones que pueden ser realizadas por los gobiernos subnacionales, debe tenderse a descentralizarlas. Esta medida procura no sólo obtener ganancias en eficiencia y efectividad, sino también facilitar la fiscalización y el control social de los ciudadanos sobre las políticas públicas.

El potencial de democratización de las relaciones entre el Poder Público y los ciudadanos, contenido en el modelo gerencial, sólo podrá ser plenamente realizado en el caso de que sean modificadas las relaciones entre la clase política, la burocracia y la sociedad civil en el plano local.

Dicho proceso debe acompañarse del mantenimiento de tareas esenciales por parte de los Gobiernos Centrales, de la vinculación de las reformas gerenciales con la reforma político-institucional en la esfera local, y de la creación de incentivos de cooperación entre los niveles de gobierno.

## **Desconcentración Organizacional**

Aquellas actividades que permanezcan a cargo del Gobierno Central, deben caracterizarse por la desconcentración organizacional. Los organismos centrales deben delegar la ejecución de las funciones hacia las agencias descentralizadas. El principio que orienta este cambio es el de que debe existir una separación funcional entre las estructuras responsables de la formulación de políticas y las unidades descentralizadas y autónomas, ejecutoras de los servicios, y de esta manera, orientar la administración pública a través del control de los resultados obtenidos por las agencias autónomas.

### *Control de Resultados*

Los nuevos modelos de gestión del sector público se orientan, básicamente, por el control de los resultados, contrariamente al control secuencial de normas y procedimientos característicos del modelo burocrático weberiano. La autoridad estatal debe garantizar la seguridad jurídica, la imparcialidad administrativa y la responsabilidad judicial de autoridades y funcionarios, condiciones esenciales para establecer mercados eficientes y democratizar el espacio público

Con el control a posteriori de los resultados, se busca la confianza limitada en los funcionarios públicos. El antiguo modelo intentaba vigilar al milímetro las decisiones tomadas por la burocracia, con el propósito de evitar la corrupción y la ineficiencia administrativa. Pero los resultados no fueron los deseados, Cuanto más reglamentaciones se creaban, mayor era la ingerencia del poder informal en el sector público, perdiéndose de hecho el control sobre el

proceso decisorio, y tornando más irracional el funcionamiento del sistema. Crozier, Michel "El fenómeno burocrático" Amorrortu, Buenos Aires 1962

El control por resultados obliga a la organización a definir claramente sus objetivos, analizados en sus aspectos sustanciales y no como procesos administrativos. De este modo, la evaluación se hace predominantemente a través del cumplimiento o no de metas, y no a partir del respeto a reglas que en muchas ocasiones son auto-referidas.

Asimismo dicho control resulta un instrumento técnico capaz de hacer que las organizaciones logren desarrollar la capacidad de aprender de su desempeño y mejorar continuamente la prestación de los servicios públicos

Para que este mecanismo funcione se requiere también de un contrato de gestión que tiene como base metas cuantitativas definidas a priori y posteriormente evaluadas. Constituye un instrumento que permite tanto una estimación más rigurosa de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad, como el aumento de la transparencia de la administración pública, toda vez que la sociedad puede saber de antemano cuáles son, de hecho, los objetivos de cada organismo público, sus resultados y lo que podría hacerse para corregir eventualmente un mal desempeño.

Resulta imprescindible hacer a los funcionarios públicos responsables de las metas, conscientes de la misión de su organización, y la mejor forma de lograrlo es delegando poder (empowerment) y autonomía a los gerentes.

Por último, la administración pública basada en los resultados tendrá que realizar fuertes inversiones en la construcción de instituciones y en el entrenamiento de personal calificado, de modo de posibilitar la evaluación del desempeño, tanto organizacional como individual.

#### *Auditorías de Gestión*

No sólo se busca que todos los procedimientos se hayan cumplido en forma correcta, también se busca las ganancias de eficiencia y efectividad de las políticas.

Con las nuevas metodologías, a las auditorías realizadas por las estructuras internas de control externo e interno se adiciona:

- Control de resultados, realizado a partir de indicadores de desempeño estipulados de forma precisa en los contratos de gestión.
- Control contable de costos, que abarcará no sólo el control de los gastos realizados, sino también el descubrimiento de formas más económicas y eficientes de hacer cumplir las políticas públicas.
- Control por competencia administrada, o por cuasi-mercados, en los cuales las diversas agencias buscan ofrecer el mejor servicio a los usuarios. Esta competencia puede traer ganancias de eficiencia y efectividad al sistema, ya que la pugna obliga a una utilización más racional de los recursos y porque la tendencia es a aumentar la gama de servicios a disposición de los ciudadanos.
- Control social, por medio del cual los ciudadanos evaluarán los servicios públicos o participarán en la gestión de los mismos. El control social es un instrumento fundamental para manejar la compleja relación entre los

ciudadanos y sus agentes, los políticos, y los burócratas. Debe estar basado en sólidos mecanismos institucionales que incentiven a la población para controlar el Poder Público. Experiencias en este sentido han tenido lugar en varias partes del mundo, con los padres asumiendo la co-gestión de las escuelas, los ciudadanos calificando a los servicios médicos, la creación de ombudsman para recibir reclamos de la población en cuanto a la calidad de las políticas públicas etc

### **Orientación hacia el ciudadano**

Otra característica importante de la Reforma del Sector Público es la orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario. Con este cambio, los ciudadanos deben participar tanto en la evaluación como en la gestión de las políticas públicas, especialmente en el área social. Los ciudadanos son llamados a asumir un papel activo en la organización de la acción colectiva, y más específicamente en aquellos problemas que interfieren con su vida cotidiana y la de sus familias

#### *Responsabilidad*

Es preciso aumentar el grado de responsabilización del servidor público en tres aspectos: i) ante la sociedad, tornando la administración pública más transparente, orientada hacia la rendición de cuentas. ii) ante los políticos electos en términos de la democracia representativa, sean del gobierno o sean de la oposición; y iii) ante los representantes formales e informales de la sociedad, que estén actuando en el ámbito de la esfera pública no-estatal.

## SEGUNDA PARTE

### LA ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

La AFIP es el organismo nacional de ejecución de la política tributaria y aduanera de la Nación, teniendo a su cargo la aplicación, percepción y fiscalización de los tributos internos, del comercio exterior y de los recursos de la seguridad social; el control del tráfico internacional y la valuación de mercaderías.

El organismo fue creado en 1996, siguiendo el modelo de agencia única, mediante la fusión de la Dirección General Impositiva (DGI) con la Administración Nacional de Aduanas (ANA). La concentración de conocimientos en materia aduanera, impositiva y de la seguridad social, unida a la consolidación, unificación y/o interrelación de las respectivas bases de datos, potencian la posibilidad de afrontar con éxito la planificación fiscal integral.

En 1997 se da por finalizado el proceso de fusión disolviéndose la DGI y la ANA, las funciones y facultades conferidas a la AFIP derivan de las que poseían estos organismos.

En lo que se refiere a su organización y funcionamiento es una entidad autárquica en el orden administrativo, encontrándose bajo la superintendencia general y control de legalidad del Ministerio de Economía y Producción. El Administrador Federal tiene la facultad de organizar y reglamentar el funcionamiento interno en sus aspectos estructurales, funcionales y de administración de personal, así como la modificación de la estructura orgánico funcional en los niveles inferiores a los que apruebe el Poder Ejecutivo Nacional. (Dto 618/97)

La organización interna del nuevo ente consistió en la creación de áreas centrales con nivel de Subdirección General y la conversión de los ex organismos mencionados en Direcciones Generales (DGI y DGA).

En el año 2003 al disolverse el Instituto Nacional de los Recursos de la Seguridad Social (INARSS) se restablecen de pleno derecho a la AFIP las facultades de aplicación, recaudación, fiscalización y ejecución sobre los recursos de la seguridad social. Los recursos transferidos oportunamente son reabsorbidos y se crea la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (DGRSS).

La estructura organizativa vigente se encuentra amparada por el Decreto 898/05 del 21 de julio del 2005. En Anexo<sup>1</sup> se visualiza el Organigrama de la Institución.

Un gran cambio institucional se produjo con el dictado del Decreto 1399/01 que definió nuevas reglas de juego, entre las que se destacan:

- Recursos de la AFIP como porcentaje de la recaudación
- Autarquía presupuestaria
- Régimen de contrataciones establecido por el Administrador Federal con la conformidad del Ministerio de Economía y Producción.

- Facultad de conservar los fondos no utilizados en un ejercicio para su aplicación en ejercicios siguientes.
- Régimen de designación del Administrador Federal por período de mandato de duración fija, supeditando la redesignación en períodos sucesivos al cumplimiento del Plan de Gestión. Asimismo, establece que el incumplimiento sustantivo de éste por dos años consecutivos es causal de remoción

- Creación del Consejo Asesor que tiene como finalidad controlar el cumplimiento del Plan de Gestión
- Remuneración del Administrador Federal: sueldo equivalente al de un Secretario de Estado con participación en la Cuenta de Jerarquización en función del nivel de cumplimiento del Plan de Gestión.

Párrafo aparte merece el análisis de la Cuenta de Jerarquización introducido en el Decreto 1399/01 y que regula la "Cuenta Administración Federal de Ingresos Públicos Cuenta de Jerarquización" que establece el Art. 128 de la Ley 11683 TO en 1998 y sus mod.

Dicha cuenta resulta un porcentaje de la recaudación que el Administrador Federal puede fijar en hasta 0,75%, atendida con los fondos propios del organismo. Dichos fondos encuentran sustento en los términos de los Artículos 1° inc. a y 2° del Decreto citado:

ARTICULO 1° - Los recursos de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS estarán conformados por:

a) Un porcentaje de la recaudación neta total de los gravámenes y de los recursos aduaneros cuya aplicación, recaudación, fiscalización o ejecución fiscal se encuentra a cargo de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS de acuerdo a lo dispuesto por el artículo siguiente.

Para el ejercicio correspondiente al año 2002 dicha alícuota será del DOS COMA SETENTA Y CINCO POR CIENTO (2,75%) y se reducirá anualmente en CERO CUATRO CENTESIMOS POR CIENTO (0,04%) no acumulativo durante los TRES (3) ejercicios siguientes. A partir del cuarto ejercicio, el PODER EJECUTIVO NACIONAL podrá revisar dichos porcentajes. Sin perjuicio de ello, si durante el período inicial de CUATRO (4) años se produjeran modificaciones sustanciales de las competencias de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS el PODER EJECUTIVO NACIONAL podrá revisar dichos porcentajes.

ARTICULO 2° - La ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS tendrá amplias facultades para asignar y redistribuir los fondos que le correspondan de acuerdo con el artículo anterior, a proyectos, programas, tareas y actividades, así como para determinar la planta de personal, su distribución y la asignación de dotaciones a las distintas unidades del organismo y efectuar las inversiones que resulten necesarias para la mejor consecución de sus objetivos.

Asimismo la Cuenta de Jerarquización considera la situación de revista, rendimiento y eficiencia de cada uno de los agentes en base a parámetros objetivos de medición.

La Disposición 442/99 AFIP establece las normas para la distribución de la Cuenta de Jerarquización.

Dicho procedimiento establece un Fondo por Área (FONA) que se calcula en forma proporcional a la sumatoria de las remuneraciones computables de los agentes que integran dicha área, habiendo hoy 25 FONAS distribuibles de acuerdo a los coeficientes de ponderación de cada uno de los conceptos remunerativos (Res. 1103/97)

---

CONCEPTO

COEFICIENTE

Asignación Escalafonaria (Art. 174 C.C.T. Laudo N° 15/91)

1,00

Adicionales C.C.T. Laudo N° 15/91

Antigüedad (Art. 176)	0,50
Por titulo (Art. 177)	
Incisos a), b), c) y d)	1,00
Inciso e)	0,50
Jefaturas y Adjuntos (Art. 178 y SS.)	0,50
Técnico (Art. 187 y SS.)	0,50
Compensaciones C.C.T. Laudo N° 15/91	
Desarraigo (Art. 219 y SS.)	1,00
Residencia (Art. 213 y SS). (1)	1,00

La Cuenta se subdivide en dos. La primer subdivisión es percibida por todos los agentes y se proporciona de acuerdo a la remuneración. La segunda subdivisión queda sujeta al porcentaje que le corresponda a cada agente en función a su evaluación de efectividad.

El sistema de evaluación se efectúa por etapas siendo la jefatura inmediata la primera instancia calificadora. Se establecen dos segmentos (superior o inferior) considerando si el desempeño del empleado se ubica por encima o por debajo de lo esperado en el cumplimiento de las tareas desarrolladas durante el período (semestral). Luego se ubica a cada agente en una banda (alta, media o baja) que define el porcentual de participación sobre la base del FONA correspondiente en la cuenta de jerarquización. El siguiente esquema sintetiza el método calificadorio:

Segmento	Estadío	Banda	Porcentual
Mitad Superior	Alto	I	100
	Medio	II	85
	Bajo	III	70
Mitad Inferior	Alto	IV	50
	Medio	V	25
	Bajo	VI	0

Asimismo se establece un proceso por el cual cada jefe coordina la revisión de las evaluaciones de sus jefes subordinados para integrarlos y equilibrar los esquemas de distribución.

En la práctica si bien el sistema de calificación es muy cuestionado dado que no siempre se realiza con la objetividad esperada, sin dudas dicha cuenta se traduce en una mejora sustancial de las retribuciones al personal en la medida que el Organismo cumpla con las metas de recaudación pautadas.

## FIJANDO NUEVOS RUMBOS

### I. INNOVACION TECNOLOGICA

La autarquía presupuestaria otorgada por el Decreto 1399/01 permitió efectuar un cambio radical en la Organización al dar cierta liberalidad en la contratación de equipamiento. La innovación y modernización de los procesos y herramientas fue el primer horizonte que se tuvo en cuenta para entrar en la “Nueva Era” de la gestión pública. Las siguientes son algunas de las premisas más relevantes que caracterizan la gestión de los últimos años:

- Inversión en tecnología de última generación (Data Center – DES Dispositivo Electrónico de Seguridad para traslado y tránsito de mercaderías – scanners – Navegación WAP)
- Centralización en el tratamiento de los recursos de Sistemas y Telecomunicaciones con acceso transversal a la base de datos.
- Arquitectura única de sistemas
- Intercambio de información en tiempo real con terceros (Estados Provinciales, Organismos, Países Limitrofes)
- Utilización de RRHH de la Organización al estar altamente capacitados y especializados.
- Hacer de Internet una herramienta de comunicación con el contribuyente.

### II. RECURSOS HUMANOS –PROFESIONALIZACION – CAPACITACION

Al señalar en la primera parte de este trabajo las principales características del modelo de Reforma Gerencial del Sector Público, citamos a la capacitación y a la profesionalización de los funcionarios como ejes centrales en la nueva concepción de la Gestión Pública.

La complejidad del contexto en el que las organizaciones -tanto públicas como privadas desarrollan sus acciones en la Argentina actual, ponen en un lugar central a los recursos humanos que las conforman.

En ese plano, el desarrollo de una cultura del conocimiento en las mismas se convierte en una de los objetivos estratégicos de una organización si pretende afrontar con éxito los desafíos de un entorno altamente cambiante y con complejidades crecientes.

Las políticas de capacitación tienden a extender y profundizar el papel de la formación continua en el proceso de mejora de la administración pública al servicio de la sociedad. Para ello propician acciones de carácter transversal que contribuyen a la articulación entre distintas instituciones públicas, el intercambio de experiencias, la economía de recursos y la gestión coordinada de programas, propuestas y metodologías.

Los enfoques tradicionales de corte conductista, caracterizados por una organización curricular estructurada y rígida, centrada en la enseñanza programada y derivada de una visión estática del saber requerido en los procesos de trabajo, han mostrado su escasa significación para el logro de resultados en el Sector Público.

En función de ello, la flexibilidad en materia de técnicas pedagógicas y estructuración de contenidos, la adaptabilidad a necesidades específicas, la contextualización y, sobre todo, el centrarse en el aprendizaje más que en la enseñanza, son algunas de las características que intentan cumplir los instrumentos y procesos de formación directiva en el sector público.

Esta flexibilidad implica que “se desvanece la línea divisoria tradicional entre quienes enseñan y quienes aprenden, entre la operación y la capacitación, entre la teoría y la práctica, entre la necesidad de la organización y la del individuo, entre el conocimiento explícito y el tácito, entre el costo y el beneficio” Mertens, Leonard, *“Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. Conceptos, Metodologías y Experiencias: haciendo realidad la gestión incluyente de conocimientos en las organizaciones en América Latina”*

Esta concepción de aprendizajes colectivos y legitimación de “saberes en la acción” posibilitaría que la gran cantidad de información que generan, almacenan y administran las instituciones, se convierta en conocimientos aprovechables para el cumplimiento de objetivos de política pública. Convertir esas informaciones en conocimiento aplicable a la identificación y sistematización de procesos y perfiles de competencias para las ocupaciones del sector público, como un paso ineludible en la implementación de sistemas de gestión de la calidad son, como se verá a continuación, estrategias centrales del Programa de Desarrollo Gerencial de la Administración Federal de Ingresos Públicos.

Para que la capacitación goce de carácter institucional, es decir, que pueda ser reconocida como propia y sostenida como necesaria al cumplimiento de la misión institucional, es necesario que desde sus mismas bases se conciba como un proceso participativo y se desarrolle como una instancia de aprendizaje colectivo.

La Subdirección General de Recursos Humanos trazó en los últimos años un plan integral de desarrollo de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- Los procesos de aprendizaje deben ser una combinación de instancias de capacitación interna y externa, de manera tal que permita conocer otros criterios y enfoques que enriquezcan y amplíen lo conocido.



- Utilización de metodologías que favorezcan la transferencia de lo aprendido a la práctica, con seguimiento del grado de aplicabilidad a la tarea.
  - Capacitación planificada y con contenidos acordes a las necesidades de la Organización.
  - Capacitación orientada a mejorar el servicio al contribuyente y usuario.
  - Capacitación vivencial que permita aprender de experiencias asociadas a la realidad institucional.
  - Aprovechamiento de los dispositivos de e-learning.
  - Planificación estratégica que permita afrontar los cambios futuros
  - Construcción de indicadores de desempeño, para medir con mayor efectividad los resultados, y el rendimiento humano en la organización.
- Aprendizaje en la administración de recursos humanos incentivando la autonomía, el trabajo en equipo y el gerenciamiento.
  - Coaching

( Fuente: Plan de Gestión 2005 AFIP)

La Administración Federal de Ingresos Públicos a través de la Dirección de Capacitación ofrece cursos para su personal, orientados en las temáticas: Impositiva, Aduanera, Seguridad Social y Apoyo de la Gestión.

Asimismo el personal de la AFIP puede participar en actividades externas de capacitación de acuerdo a las normas aplicables en la materia y usufructuar licencias extraordinarias para realizar estudios o investigaciones de acuerdo a las normas convencionales vigentes.

Se ofrecen becas para la capacitación externa rigiéndose por el principio general de selección por antecedentes, méritos y/u oposición.

La AFIP ha firmado convenios con prestigiosas Universidades y Organismos Internacionales para capacitar a su personal en cursos y maestrías de posgrado entre los que se destacan:

- *MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS ESCUELA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA*
- *DIPLOMADO EN TRIBUTACIÓN, ORGANIZADO POR EL CENTRO INTERAMERICANO DE ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS (CIAT).*
- *ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN ADUANERA (IEFPA Y UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA).*
- *ESPECIALIZACIÓN EN PROCEDIMIENTO TRIBUTARIO Y LEY PENAL TRIBUTARIA Y PREVISIONAL (IEFPA y UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA).*
- *MAESTRÍA EN FINANZAS PÚBLICAS (IEFPA Y UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA).*
- *VIII CURSO SOBRE FISCALIDAD INTERNACIONAL (IEF Y AECI)*

- *ESPECIALIZACIÓN EN IMPUESTOS ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES - UNIVERSIDAD DE BELGRANO*
- *ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y DERECHO TRIBUTARIO ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES- UNIVERSIDAD DE BELGRANO*

AFIP ha comenzado a desarrollar una nueva modalidad de enseñanza, la denominada educación virtual, en la que el soporte impreso y la clase presencial tradicional, se modifican o complementan con nuevas tecnologías, en particular Internet, que mediante el correo electrónico, la videoconferencia, los grupos de discusión, etc., se permite una comunicación más directa y constante entre alumno y tutor.

La educación virtual, se basa en un modelo educacional cooperativo en el que interactúan expertos en contenido, alumnos y tutores. Su objetivo es permitir la adquisición de contenidos particulares y la elaboración de conocimientos nuevos.

El entorno que hace posible una educación de estas características se denomina Plataforma Virtual Educativa o Plataforma de e-learning (del inglés electronic learning, aprendizaje electrónico). Se trata de una propuesta de enseñanza y aprendizaje accesible desde cualquier lugar y a cualquier hora a partir de la conexión a una red telemática.

Con fecha 14 de agosto del 2006 se ha publicado en el Boletín Oficial, la adjudicación de la plataforma educativa de la AFIP (Disposición N° 469/06 AFIP).

Conjuntamente con la referida compra, se han contratado los servicios de capacitación, consultoría, implementación, actualización tecnológica, soporte técnico y desarrollo de cursos virtuales de manera de desarrollar e implementar, con la mayor responsabilidad y profesionalismo, la oferta de formación virtual en la Organización.

Durante los meses de agosto, septiembre y octubre, se llevaron a cabo la actividad de formación para tutores virtuales de AFIP en la Plataforma Educativa de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN).

La implementación del e-learning en el Organismo tiene por objeto:

- Contribuir a la optimización de la calidad y del alcance de la oferta y servicios de capacitación y de la gestión del conocimiento organizacional.
- Constituir un equipo pionero a nivel nacional e internacional en la implementación de estrategias de formación virtual en la Administración Pública, a través de una plataforma educativa.

La capacitación y formación continua es condición esencial para el crecimiento y desarrollo personal de los trabajadores, para mejorar su calidad de vida laboral y social y optimizar la productividad del Organismo.

También es un modo de ofrecer una oportunidad de mejora a quienes han desertado en algún nivel de educación o han egresado sin titulación.

Las nuevas realidades del campo laboral exigen respuestas inmediatas que posibiliten cubrir las crecientes necesidades de incorporar nuevos conocimientos.

AFIP en los últimos años ha comprendido que la capacitación es una herramienta primordial para el logro de la excelencia y para constituir una institución sólida y eficaz.

### III. TRANSPARENCIA EN LA GESTION

La transparencia en la Gestión Pública tiene un significado esencial para todos los actores sociales.

Es una condición excluyente para acceder sencilla y libremente a la información pública sobre la gestión y los recursos de los organismos gubernamentales como de las organizaciones no estatales que cumplen funciones públicas.

Permite ejercer el control sobre los responsables de organismos que cumplen funciones públicas (tanto en la detección de malas prácticas como en la publicidad de las buenas prácticas);

Las acciones que apuntan a su mayor transparencia se convierten en herramientas para profundizar la democratización de su gestión, ya que:

- Dan visibilidad a las acciones de gobierno;
- Permiten generar canales de participación ciudadana para ofrecer servicios de calidad y satisfacer las necesidades de los usuarios;
- Brindan a los ciudadanos el instrumento más importante para el control de gestión, la información.

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) al ser la responsable de la determinación, liquidación y recaudación de gravámenes federales para el financiamiento del gasto público, debe extremar los recaudos para exponer a la ciudadanía en general su accionar.

El Administrador Federal, Alberto Abad, se refiere al tema en el portal de AFIP, "AFIP le rinde cuentas"

"Hace apenas cuatro años, cuando iniciamos la publicación de AFIP Rinde Cuentas, enunciamos nuestra voluntad de construir 'una nueva manera de comunicarnos' con la sociedad. Con esta nueva edición consecutiva tenemos la humilde satisfacción de haber cumplido con el doble propósito de honrar nuestra palabra y convertir en una "costumbre" lo que es, ni más ni menos, una responsabilidad de los organismos públicos.

A mediados del siglo XVIII, el notable pensador irlandés Edmund Burke afirmó que "agradar cuando se recaudan impuestos y ser sabio cuando se ama, son virtudes que no han sido concedidas a los hombres". Más allá de la

ironía implícita en esas palabras, sirven para reafirmar que las acciones de comunicación que emprende la AFIP sólo persiguen cumplir con su misión de servicio.

Este material vuelve a ratificar una línea de trabajo y una conducta: se trata de hacer con constancia y convencimiento; se trata de obtener resultados sin olvidar la obligación de transparencia pública.

En esta edición se puede apreciar con nitidez que AFIP cumple su función primordial de recaudar, sin dejar por ello de tener en cuenta que esa tarea sólo es viable y legítima si hay más y mejor atención al público y si los contribuyentes saben que se hacen todos los esfuerzos posibles para mejorar el servicio.

En esa tarea estamos y seguimos. Bregando por una ciudadanía más responsable pero también más formada e informada. Y aquí mostramos los resultados que ilustran el objetivo de un trabajo en equipo y de una sociedad cada vez más conciente de sus responsabilidades."Alberto Abad

El portal de AFIP le permite a los ciudadanos a acceder a información que hace a la transparencia y publicidad de los actos del Organismo.

En Anexo II se adjuntan pantalla que refleja como ejemplo alguna de las transacciones disponibles a la cual puede acceder por ejemplo el empleado en relación de dependencia:

- Mis Aportes: Aplicación por internet en tiempo real que permite a los trabajadores en relación de dependencia

- controlar si está declarado

- controlar el destino de los fondos retenidos en sus haberes en concepto de aportes de seguridad social y obra social

- acceder a su historia laboral desde julio de 1994

- 

Cantidad de consultas a Noviembre de 2006 4.100.000

(Fuente: Dirección Gestión de la Recaudación de los Recursos de la Seguridad Social –DGRSS-AFIP)

La información no pertenece al Estado ni a los funcionarios que la organizan, custodian o proveen. La información es propiedad de la gente que, por medio del pago de los impuestos, contribuye a generarla, buscarla, registrarla y almacenarla. Acceder a la información que se encuentra en poder de la Administración Pública no depende del acto de gracia de los funcionarios que deciden dárnosla. La Administración tiene la obligación de dar la información requerida porque de no hacerlo estaría violando un derecho humano y las personas debemos ser conscientes de que al solicitarla no estamos pidiendo un favor, sino ejerciendo un derecho.

#### IV. SERVICIO AL CONTRIBUYENTE Y AL USUARIO ADUANERO

Cuando hablamos de servicio no estamos hablando de un simple atributo de la atención.

Es un concepto integrador por naturaleza. Es simplemente hacer lo correcto en el momento y de la manera oportuna.

En tal relación de servicio participan dos actores claramente definidos: el agente de servicio y el contribuyente, que a su vez están representados por un lado a la administración tributaria y por el otro a la ciudadanía.

Para llegar a prestar un servicio de excelencia es necesario que la estrategia de la Administración tenga un enfoque lo más cercano posible al contribuyente, o mejor dicho al paradigma que este tiene de lo que sería un servicio óptimo.

La Administración Tributaria está comprometida con proveer el mejor servicio posible a un costo razonable, para lo cual se guiará por los principios de servicio de calidad.

Brindar un servicio accesible, confiable y oportuno a través de:

- La integración de los servicios
- Extender el servicio cuando tenga sentido hacerlo
- Proporcionar información completa y precisa
- Procesar declaraciones, solicitudes, etc. rápida y eficientemente

Brindar comunicación efectiva

- Informando a los clientes de sus derechos, servicios disponibles y normas aplicables
- Explicando las decisiones tomadas
- Informando a los clientes sus obligaciones y las consecuencias del incumplimiento

Manejar los recursos de manera eficiente y económica

- Comprendiendo las necesidades de los clientes y atendiendo sus sugerencias
- Procurando lograr mejoras formas de servir clientes

El contribuyente espera que se le brinde un servicio cordial, amable, eficiente y eficaz, y que adicionalmente obtenga una información correcta para poder cumplir con sus obligaciones tributarias.

AFIP en su Plan de Gestión 2006 ha fijado como Objetivo Estratégico el mejorar los servicios al contribuyente y usuario aduanero para promover el cumplimiento voluntario de sus obligaciones

El Organismo tiene en claro las herramientas con las que debe contar para brindarle al contribuyente un servicio de calidad. Ellas son:

- Asistencia –
- comunicación
- información
- difusión institucional
- educación tributaria

En Anexo III se adjunta el servicio de ayuda ofrecido por AFIP en su portal por internet

Asimismo, no existe servicio al contribuyente si no se induce a la formación fiscal del ciudadano.

La educación fiscal es primordial pues permite informar a la ciudadanía respecto de los mecanismos de la constitución del estado, al mismo tiempo que crea en la conciencia ciudadana la importancia que el pago de los tributos sea visto y entendido como una inversión para el bien común. Es por ello que con *información* la ciudadanía puede ejercer el poder de cuestionar y verificar la utilización de sus inversiones sociales.

No perdamos de vista que la educación es el medio mas eficaz para desarrollar conciencia ciudadana y tributaria por su influencia en la formación de valores, en el desarrollo de actitudes en la transmisión de conocimientos y en la promoción de comportamientos deseables para el mejoramiento de la calidad de vida individual y social.

Con esa finalidad y en el marco de la AFIP se implementaron diversos programas, tendientes a crear y/o construir conciencia ciudadana.

Es fundamental recurrir a las acciones educativas para fortalecer el valor del rol ciudadano, pues no es posible mejorar el funcionamiento del sistema sin desarrollar y consolidar su legitimidad social.

Los programas de educación tributaria se orientan no solo a la información sino hacia la formación de valores, esto requiere capacidad de diseñar programas destinados a jóvenes y niños. Así AFIP brinda:

- Cursos de Capacitación y Formación para docentes del EGB.
- Producción de Material Didáctico para EGB y Polimodal.
- Talleres de transferencia a Ministerios de Educación y de Hacienda Provinciales.
- Convenios con Editoriales.
- Página de Educación Tributaria en Internet
- Espacio de juegos La Plata República de los Niños, Rosario La Isla de los Inventos, San Clemente del

Tuyú Mundo Marino, Capital Federal Shopping Abasto

- Concursos
- Teatro Itinerante: En las escuelas y en la playa

Como vemos mucho se ha avanzado en los últimos tiempos en el campo de la creación de conciencia tributaria en la población.

Educación Tributaria es descubrir la función social de los impuestos, desde un enfoque ciudadano y participativo.

Es una apuesta a un cambio para reflexionar y repensar ciertas prácticas y este cambio puede surgir a partir de encontrarle sentido a ciertas preguntas como para qué sirve y qué significa pagar impuestos o de qué manera la evasión, el contrabando y el trabajo no registrado nos perjudica a todos

AFIP trabaja para intentar un cambio cultural teniendo como objetivo primordial transmitir *valores y actitudes* favorables a la responsabilidad fiscal y contrarios a las conductas defraudadoras, poniendo de relieve qué efectos tiene el incumplimiento de las obligaciones fiscales sobre el individuo y sobre la sociedad.

La Educación Tributaria pretende, proporcionar a los ciudadanos más jóvenes esquemas conceptuales sobre la responsabilidad fiscal que les ayuden a incorporarse a su rol de contribuyentes con una conciencia clara de lo que es un comportamiento lógico y racional en una sociedad democrática.

## V. CONTROL DE RESULTADOS -

El control de resultados por parte de un organismo del estado difiere ostensiblemente al de una empresa privada.

Mientras que para esta última, en un mercado eficiente, la evolución del Total Shareholder Return (TSR) resulta un buen indicador de la creación de valor, para los organismos del estado se ha de desarrollar un mecanismo que permita vincular la performance de los mismos con los fines para los cuales han sido creados, a efectos de poder determinar si están creando valor.

La Ley de Administración de Recursos Públicos faculta a la Jefatura de Gabinete de Ministros a establecer compromisos con las unidades ejecutoras en materia de cumplimientos de políticas, objetivos y metas debidamente cuantificadas. El Plan Nacional de Modernización del Estado estableció la *gestión por resultados* con el fin de

transformar la estructura burocrática pública en un conjunto de organismos eficientes, eficaces y transparentes. Para lograr ese objetivo se propuso la utilización de las herramientas del planeamiento estratégico, de la reingeniería y de los sistemas de alta dirección.

Lo expuesto se enmarca en la necesidad de que el administrador público sepa y haga saber qué se espera de su gestión, cómo va a alcanzar los objetivos propuestos y cuáles serán los beneficios o las penalizaciones que acompañarán su desempeño; revitalizando los mecanismos de control y accountability, a fin de implantar un modelo de gestión que permita una *administración centrada en los resultados e impactos de su gestión*, de modo de responder a las cambiantes demandas e inquietudes de la sociedad.

La implementación del modelo descrito comenzó en AFIP a partir del año 2001 mediante la elaboración del Plan de Gestión Anual en donde se han fijado cualitativa y cuantitativamente las acciones a realizar a corto plazo teniendo la Subdirección General de Planificación la responsabilidad de su seguimiento con el consecuente control del cumplimiento y de la detección de desvíos para su posterior corrección.

. Asimismo se han desarrollado tableros de control de la recaudación por Dependencias entre otros como así también la elaboración periódica de informes por área en calidad de rendición de cuentas ante los niveles superiores del Organismo

El Plan de Gestión Anual –publicado en el portal de AFIP- constituye un instrumento que permite una estimación rigurosa de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad, como así también el aumento de la transparencia al permitir conocer de antemano los objetivos del Organismo y por ende permite el impulso de corregir eventualmente un mal desempeño.

A partir del análisis de los resultados obtenidos y a fin de profundizar la optimización de la gestión en aquellos tópicos que desviaron el cumplimiento oportuno de los objetivos fijados AFIP ha puesto en marcha una serie de iniciativas de alto grado de efectividad y amplia repercusión pública:

Planes Antievasión I y II. Dichos planes no sólo han implicado la simplificación de la aplicación e interpretación de las normas y el esclarecimiento de vacíos legales que facilitaban el incumplimiento, sino que también le ha proporcionado a la AFIP nuevas herramientas para abordar las sofisticadas maniobras de evasión y elusión de alcance internacional.



Por otra parte, se han adoptado una serie de medidas instrumentales para operativizar los objetivos perseguidos con la normativa, dirigidas a la mejora de procedimientos internos para el acortamiento de plazos, la actualización tecnológica y un mayor uso de internet.

Principales reformas

- Ley 25.986: Modificación del Código Aduanero para dotar de mayor penalización al contrabando simple.
- Ley 26.044: Creación de un régimen de control inmediato de la obligación de facturación a los consumidores (inspectores fedatarios).
- Ley 26.047: Creación del registro único de sociedades que utiliza el código de identificación tributaria.
- Ley 26.063: Norma general de interpretación y aplicación de las leyes en materia de recursos de la seguridad social.
- Mi registro: registro vía web de altas, bajas y modificaciones de relaciones laborales operado directamente por los ciudadanos y contribuyentes
- Mis operaciones aduaneras: servicio on line para importadores y exportadores.
- Sistema de Perfil de Riesgo – SIPER: que parte de un concepto basado en la teoría del factor discriminante en función del comportamiento fiscal.
- Mis facilidades: Plan de facilidades permanente conocido como “Hagamos un trato”,
- Mi conexión: ofrece una forma fácil y gratuita de conectarse y de utilizar los servicios de la página web principal, sin costo de conexión y con tarifa telefónica reducida.
- Mi Simplificación en un solo trámite los empleadores registran electrónicamente a sus empleados ante los distintos organismos de la Seguridad Social.
- Presentación de declaraciones juradas y pagos vía internet
- Domicilio fiscal electrónico y alternativo.
- Seguridad de Contenedores sistemas de control no intrusivos (DES-Scanners)
- Medidas de intercambio de información entre Administraciones Tributarias de otros países, provinciales y municipales.
- Incorporación de tecnología de última generación como principal sostén de las funciones de recaudación y fiscalización de la organización.
- E-fisco.
- Factura electrónica

La aplicación de esta nueva óptica en la Administración Tributaria argentina ha demostrado ser efectiva por cuanto han mejorado la percepción de riesgo por parte del contribuyente, con la consecuente elevación de su nivel de cumplimiento voluntario, que a la postre es el objetivo principal del control fiscal.

VI. AUDITORIA DE GESTION

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por una organización y el manejo de los recursos.

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.

A través de la Subdirección General de Auditoría Interna, se viene desarrollando un plan de control sostenido a partir del análisis y ponderación de los riesgos que afectan a los principales procesos de la AFIP.

Para ello se elaboran mapas de riesgo organizacional dividido por áreas y temáticas, asegurando el cumplimiento razonable de los estándares que en materia de auditoría interna son establecidos por la SIGEN (Sindicatura General de la Nación) y demás instancias y/u organismos competentes, teniendo como objetivos primordiales la observancia de valores éticos y la prevención de conductas irregulares respecto de los procesos operativos, impositivos aduaneros y previsionales, como así también el control del cumplimiento financiero y patrimonial, de los procedimientos y normas aplicables y de los sistemas, tecnologías de información, recursos humanos y materiales.

Asimismo la Subdirección General citada comunica a las áreas involucradas los resultados de las auditorías efectuando las recomendaciones correspondientes en función de la criticidad del riesgo involucrado y en su caso da intervención al Ministerio Público Fiscal o a la Oficina Anticorrupción si la gravedad del hecho detectado lo amerita.

El informe de auditoría como producto final contiene la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas y constituye una oportunidad para persuadir a los niveles jerárquicos en la adopción de medidas y cambios esenciales respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente a la gestión.

Cabe hacer énfasis que el trabajo de la Subdirección General de Auditoría Interna no sería de utilidad, si no se lograran concretar y materializar las recomendaciones incluidas en los informes traduciéndose en mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y economía en los procesos operativos, así como en el fortalecimiento del control gerencial inherente a los funcionarios que tienen a su cargo los procesos de dirección y gerencia, estableciendo mecanismos de evaluación continua, metódica y detallada, con cuyo seguimiento y verificación a cargo del órgano de control concluye la auditoría de gestión.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA  
MAESTRIA EN POLITICAS PUBLICAS

**AFIP Y LA REFORMA DEL SECTOR PUBLICO**  
AUTOR MARIA GABRIELA LIO

## TERCERA PARTE

### COMPORTAMIENTO DE LA RECAUDACION TRIBUTARIA

Si bien el contexto económico global, y las medidas económicas internas aplicadas han resultado propicias para una mejora sustancial en los niveles de recaudación de tributos de los últimos años, no hay dudas que el cambio *de “modelo mental”* de la administración tributaria ha contribuido a mejorar la performance.

La AFIP de los últimos años ha superado las Cinco R enunciadas por Osborne y Gaebler al efectuar modificaciones profundas en su estructura organizacional orientada hacia la Agencia Única, al adaptar los procedimientos con un criterio de proceso y resultado y no meramente formal, al orientar las acciones en un marco de planificación estratégica a largo plazo focalizado en el ciudadano, al realinear a los agentes del Organismo detrás de una visión que tiene como meta el constituirse en la mejor institución pública argentina, al fomentar en el empleado la capacidad de adaptación, al ser artífice de la generación de conocimiento.

Los objetivos fueron claros, los recursos estuvieron disponibles y la implementación de la tecnología fue llevada a cabo. La simplificación y efficientización de los procesos fue la premisa que actuó como paradigma en el diseño de una nueva manera de interactuar con los contribuyentes o clientes externos de la Administración Tributaria.

Así lo reflejan los resultados obtenidos durante el año 2006

RECAUDACIÓN ACUMULADA

Enero a diciembre de 2006

1. La recaudación en el año 2006

La recaudación del año aumentó **26,7%** con respecto al año anterior, alcanzando **\$ 167.317,3 millones** (\$ 35.292,6 millones más).

**Comparativo de la recaudación  
 Enero a diciembre 2006 y 2005**

En millones de pesos

CONCEPTO	Ene-dic 2006	Ene-dic 2005	Dif.	Var. %
<b>Total</b>	<b>167.317,3</b>	<b>132.024,7</b>	<b>35.293</b>	<b>26,7</b>
Impuestos 1/	106.121,5	86.704,1	19.417	22,4
Seguridad social	39.999,6	28.460,3	11.539	40,5
Recursos aduaneros	20.667,1	16.748,9	3.918	23,4
Facilidades de Pago sin asignar 2/	529,1	111,4	418	-
<b>Recursos Tributarios 3/</b>	<b>150.008,7</b>	<b>119.252,4</b>	<b>30.756</b>	<b>25,8</b>

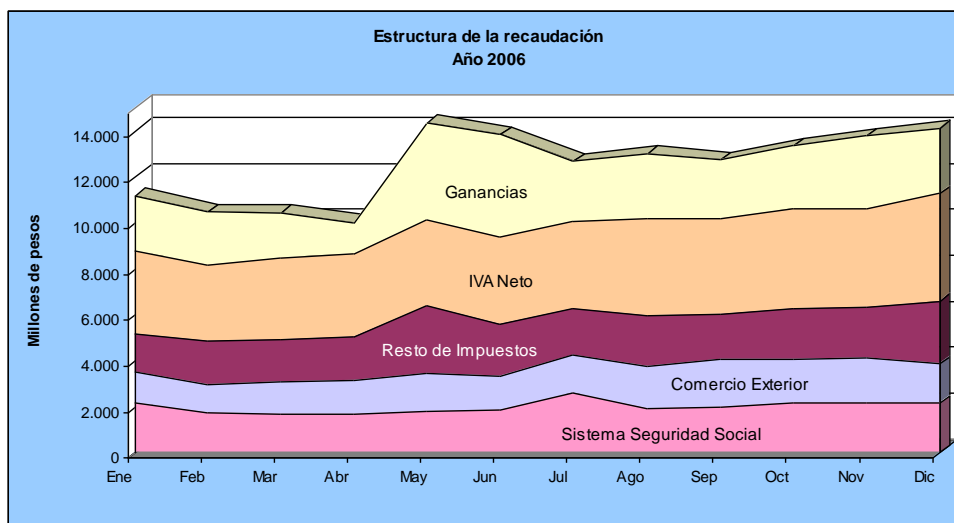
1/ Recaudación neta de devoluciones, reintegros fiscales y reembolsos.

2/ Incluye Dtos. N° 93/00, 963/95, 1053/96, 938/97, 1384/01, 338/02 y Ley 25.865 pendientes de distribución.

3/ Es la recaudación total de la AFIP a la que se deducen los Aportes con destino al Régimen de Capitalización (AFJP), Aseguradoras de Riesgo de Trabajo (ART), Obras Sociales, Impuesto a los Sellos y otras recaudaciones Aduaneras.

(Fuente – Dirección de Estudios –AFIP)

La recaudación de Impuestos aumentó 22,4%, la de los Recursos de la Seguridad Social 40,5% y la de los Recursos Aduaneros creció 23,4%. Por su parte, los ingresos correspondientes a Recursos Tributarios que recauda la AFIP, es decir aquellos destinados al Sector Público, crecieron 25,8% alcanzando \$ 150.008,7 millones.



Principales conceptos que incidieron en forma positiva en la recaudación:

#### Impuesto al Valor Agregado

- El IVA neto de devoluciones creció 27,8% debido sin duda principalmente al crecimiento de la actividad económica, pero indudablemente ha habido una mejora en el cumplimiento tributario debido a la facilitación de los mecanismos de presentación y pago, como así también el mayor control ejercido sobre los contribuyentes – vgr SIPER Perfil de Riesgo, CAI, etc. – entre otros. La restitución de un porcentaje del impuesto sobre las compras realizadas por los usuarios de tarjeta de crédito y débito implica un beneficio directo para los consumidores finales haciéndolos partícipes de la lucha contra la evasión, logrando consumo interno e incremento de la actividad económica.
- Por el contrario, las mayores devoluciones a exportadores atenuaron el incremento de la recaudación del impuesto.

#### Impuesto a las Ganancias

- El incremento de 19,9% responde principalmente al aumento de la recaudación de retenciones por el crecimiento de la actividad económica y la suba de la remuneración imponible. Asimismo, el incremento del impuesto determinado de personas físicas y sociedades generó el ingreso de mayores anticipos. Incidieron negativamente en la comparación los ingresos correspondientes a diciembre de 2004 diferidos excepcionalmente al año 2005 y la elevación de los montos de deducciones personales para el período fiscal 2006, lo que atenuó la recaudación en concepto de retenciones al trabajo personal en relación de dependencia y anticipos de personas físicas.

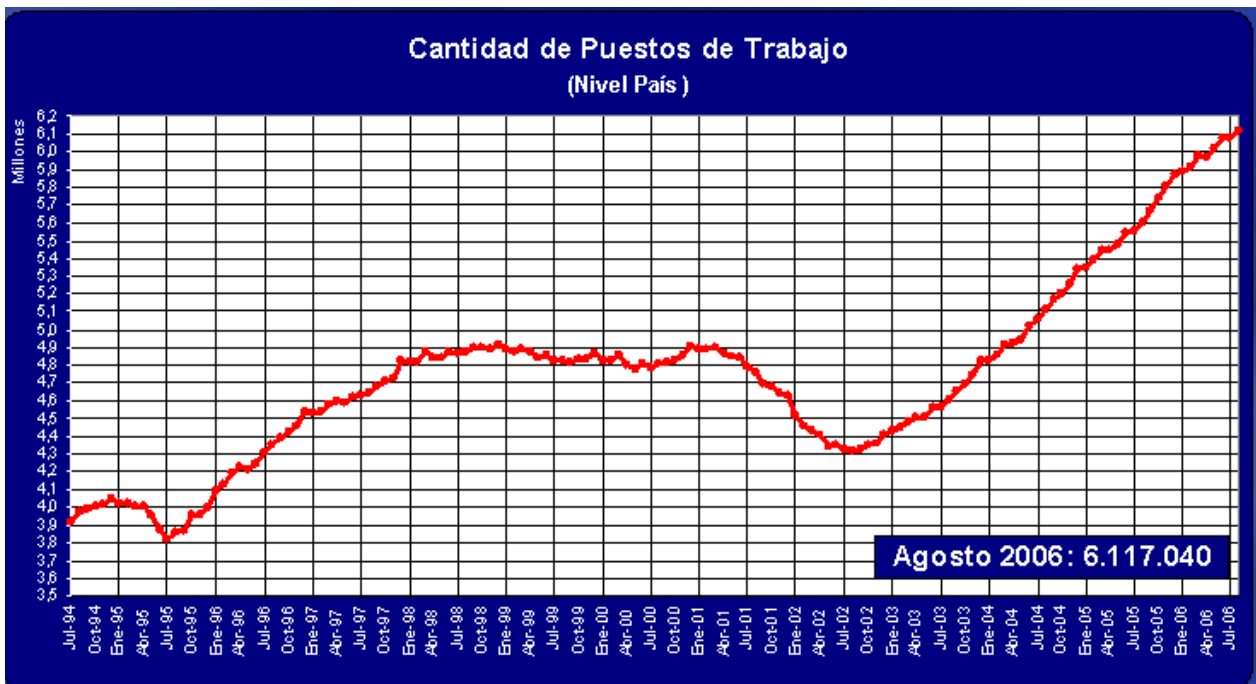
#### Impuesto a las Cuentas Corrientes - (Ley 25.413)

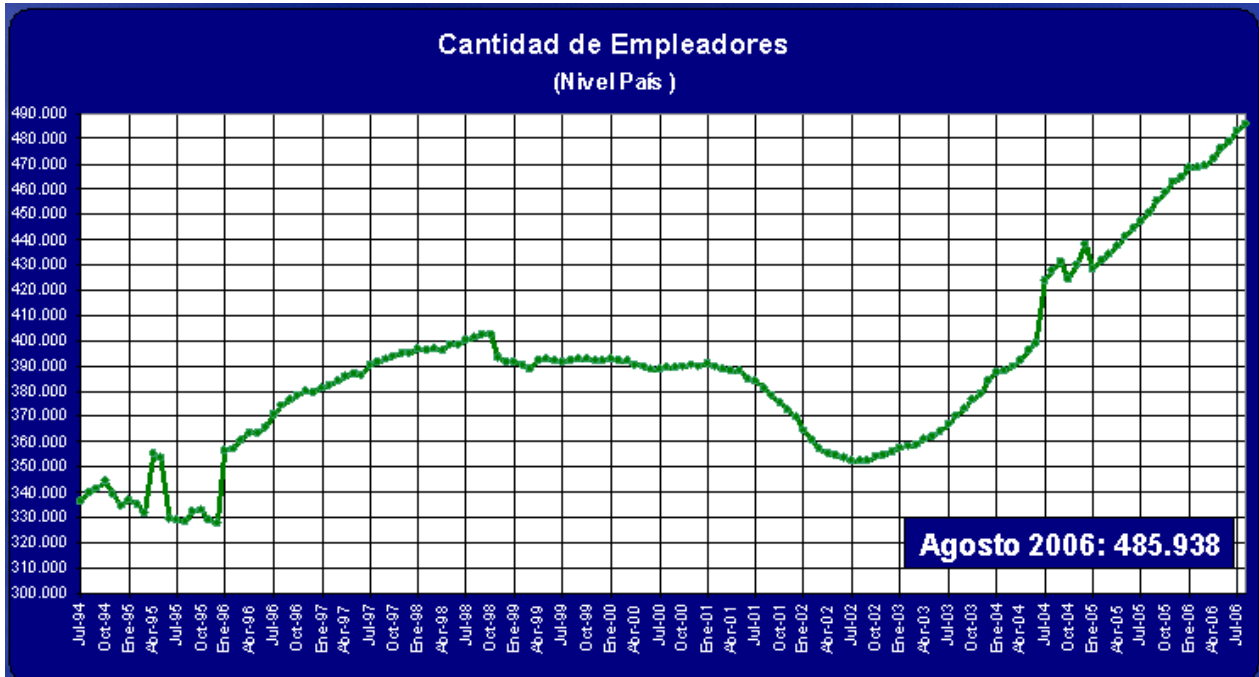
- La variación positiva de 23,9% del Impuesto sobre los Débitos y Créditos en Cuenta Corriente responde al aumento de las transacciones gravadas.

### Recursos de la Seguridad Social

- La recaudación con destino al Sistema de Seguridad Social se incrementó 40,5%. El incremento del empleo registrado y de la remuneración imponible y una mayor acreditación de Regímenes de facilidades de pago determinaron el crecimiento. Los aumentos de sueldo otorgados y la elevación gradual del límite máximo de remuneración sujeta a contribuciones a cargo de los empleadores hasta su total eliminación en noviembre de 2005 explican el incremento de la remuneración imponible. La mayor acreditación de planes de facilidades de pago se origina en la vigencia de nuevos regímenes.

– (Fuente: Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social)





(Fuente: Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social)

Comercio Exterior



- La recaudación de derechos de exportación creció 19,4% por el aumento de las exportaciones, la suba del tipo de cambio y la elevación de las alícuotas de algunas carnes bovinas y del gas natural, a partir de noviembre de 2005 y julio de 2006, respectivamente. Los derechos de importación se incrementaron 32,8% debido al aumento de las importaciones.

2. El cumplimiento de las metas presupuestarias



La Ley de presupuesto del año 2006 estableció como proyección de recaudación para la Administración Federal de Ingresos Públicos el monto de \$ 132.421 millones.

La recaudación alcanzada por la AFIP ascendió a \$ 150.009 millones, lo que representó un cumplimiento de 113,3% de la meta establecida.

El sobrecumplimiento de la meta responde a una mayor actividad económica respecto de la prevista y a la mejora en el cumplimiento tributario.

*(Fuente - Dirección de Estudios – AFIP)*

**Cumplimiento de la meta presupuestaria**

En millones de pesos

Concepto	Recaudación Real	Meta presupuestaria	Dif.	Cumplimiento (%)
<b>RECURSOS TRIBUTARIOS</b>	<b>150.008,7</b>	<b>132.421,2</b>	<b>17.587,5</b>	<b>113,3</b>
Impuestos	106.565,0	93.060,7	13.504,3	114,5
Sistema de Seguridad Social	23.602,8	19.948,8	3.654,0	118,3
Comercio Exterior	19.840,9	19.411,7	429,2	102,2

*Fuente (Dirección de Estudios –AFIP)*

AFIP. COMPARATIVO DE LA RECAUDACION AÑOS 2005 Y 2006  
Enero a Diciembre 2005 y 2006  
Miles de pesos corrientes

CONCEPTO	ACUMULADO EN EL AÑO			
	2006	2005	Diferencia	
	(249 días hábiles)	(253 días hábiles)	Valores absolutos	%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>167.317.307</b>	<b>132.024.713</b>	<b>35.292.594</b>	<b>26,7</b>
<b>IMPUESTOS 1/</b>	<b>106.121.458</b>	<b>86.704.064</b>	<b>19.417.394</b>	<b>22,4</b>
<b>IVA Bruto 2/</b>	<b>50.367.489</b>	<b>39.654.945</b>	<b>10.712.543</b>	<b>27,0</b>
Pagos directos y retenciones DGI	30.075.099	23.542.605	6.532.494	27,7
Pagos directos y retenciones DGA	20.292.390	16.112.341	4.180.049	25,9
<b>IVA Neto de Devoluciones</b>	<b>47.104.309</b>	<b>36.853.129</b>	<b>10.251.180</b>	<b>27,8</b>
<b>Ganancias</b>	<b>33.615.092</b>	<b>28.045.399</b>	<b>5.569.693</b>	<b>19,9</b>
Pagos directos y retenciones DGI	32.126.889	26.902.307	5.224.583	19,4
Retenciones DGA	1.488.203	1.143.092	345.110	30,2
<b>Cuentas Corrientes Ley 25413</b>	<b>11.685.685</b>	<b>9.434.291</b>	<b>2.251.394</b>	<b>23,9</b>
<b>Combustibles líquidos y GNC</b>	<b>6.572.626</b>	<b>6.017.379</b>	<b>555.247</b>	<b>9,2</b>
Combustibles líquidos (excepto gas oil, diesel oil y kerosene)	2.051.793	1.769.036	282.757	16,0
GNC y otros combustibles (gas oil, diesel oil y kerosene)	2.007.047	1.911.649	95.398	5,0
Impuesto al Gas oil	1.980.466	1.834.552	145.915	8,0
Tasa de Infraestructura Hídrica Dto 1381	368.011	341.369	26.642	7,8
Recargo consumo de gas	165.307	160.773	4.535	2,8
<b>Internos</b>	<b>4.100.374</b>	<b>3.665.597</b>	<b>434.777</b>	<b>11,9</b>
Tabacos	2.717.336	2.699.861	17.475	0,6
Resto	1.383.039	965.736	417.303	43,2
<b>Adicional de emergencia sobre cigarrillos</b>	<b>398.244</b>	<b>392.086</b>	<b>6.158</b>	<b>1,6</b>
<b>Bienes personales</b>	<b>2.076.697</b>	<b>1.812.727</b>	<b>263.970</b>	<b>14,6</b>
<b>Ganancia mínima presunta</b>	<b>1.084.025</b>	<b>1.102.188</b>	<b>-18.163</b>	<b>-1,6</b>
<b>Monotributo - Recursos Impositivos</b>	<b>868.746</b>	<b>756.922</b>	<b>111.824</b>	<b>14,8</b>
<b>Resto</b>	<b>580.661</b>	<b>509.346</b>	<b>71.315</b>	<b>14,0</b>
Impuesto por radiodifusión por TV y AM/FM	162.294	140.046	22.248	15,9
Impuesto a la transferencia de inmuebles	167.165	116.136	51.029	43,9
Fdo. p/ Educación y Prom. Cooperativa	58.749	54.619	4.130	7,6
Impuesto a los premios de juegos de azar	55.297	41.425	13.872	33,5
Impuesto s/las entradas cinematográficas y s/los videos	31.097	28.836	2.262	7,8
Otros	106.058	128.284	-22.226	-17,3
<b>Devoluciones, reintegros fiscales y reembolsos (-)</b>	<b>5.228.180</b>	<b>4.686.817</b>	<b>541.363</b>	<b>11,6</b>
Devoluciones	3.263.180	2.801.817	461.363	16,5
Reintegros fiscales	1.965.000	1.885.000	80.000	4,2
Reembolsos por ventas de bienes de capital	0	0	0	-
<b>SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>39.999.644</b>	<b>28.460.349</b>	<b>11.539.295</b>	<b>40,5</b>
Contribuciones 3/	19.646.073	13.348.505	6.297.568	47,2
Aportes	10.730.813	8.003.726	2.727.087	34,1
Obras sociales	6.314.141	4.792.309	1.521.832	31,8
Riesgos del trabajo	2.647.116	1.724.237	922.879	53,5
Monotributo - Recursos de la Seguridad Social	661.501	591.572	69.929	11,8
<b>Facilidades de Pago pendientes de distribución 4/</b>	<b>529.100</b>	<b>111.415</b>	<b>417.685</b>	<b>374,9</b>
<b>RECURSOS ADUANEROS 5/</b>	<b>20.667.104</b>	<b>16.748.885</b>	<b>3.918.219</b>	<b>23,4</b>
<b>Comercio Exterior</b>	<b>19.840.852</b>	<b>16.190.192</b>	<b>3.650.660</b>	<b>22,5</b>
Derechos a la Exportación	14.711.660	12.322.523	2.389.137	19,4
Derechos a la Importación	5.018.565	3.780.338	1.238.227	32,8
Estadística de Importación	120.431	96.225	24.206	25,2
Factor de convergencia neto	-9.804	-8.894	-910	-10,2
<b>Tasas Aduaneras</b>	<b>4.529</b>	<b>3.944</b>	<b>585</b>	<b>14,8</b>
<b>Resto</b>	<b>821.723</b>	<b>554.749</b>	<b>266.974</b>	<b>48,1</b>

1/ Recaudación neta de devoluciones, reintegros fiscales y reembolsos.

2/ Recaudación bruta, sin restar devoluciones, reintegros fiscales y reembolsos.

3/ Incluye facilidades de pago y agentes de retención.

4/ Pendiente de distribución.

5/ No incluye recaudación por Impuestos a las Ganancias, al Valor Agregado, Internos y Combustibles.

### PRINCIPALES RECLAMOS EFECTUADOS POR LOS CONTRIBUYENTES (DIC/99 – DIC/06)

Los cuadros anteriores permiten evaluar el resultado de gestión correspondiente al año 2006 en donde se observa un aumento sistemático de la recaudación en general.

Sin embargo este estudio no estaría completo sin evaluar la opinión de los contribuyentes. Sin dudas, solo optimizando los mecanismos de comunicación entre la AFIP y sus administrados se podrá optimizar la calidad de los servicios que se prestan.

En el marco del Programa de Defensoría del Contribuyente y del Usuario Aduanero se han relevado los principales reclamos efectuados por los contribuyentes al interactuar con AFIP.

Entre el 01/12/99 y el 31/12/06 se han recibido un total de 24099 reclamos desagregados como se indican a continuación:

AREA DE RECEPCIÓN	Cantidad
Areas Operativas (Agencia, Aduana)	5063
Centro de Información Telefónica	1580
Internet	12607
Otros	4849

(Fuente: Subdirección General de Servicios al Contribuyente)

Según el estado de las presentaciones a diciembre de 2006

Se han resuelto	22189
En trámite	1380
Desestimadas	530

Los principales motivos reclamados se concentran en :

- Atención en la Dependencia/Aduana
- Trámites
- Aspectos Normativos e Institucionales

Atención en la Dependencia/Aduana

ITEMS	AÑO 2006	AÑO 2005	AÑO 2004	AÑO 2003	AÑO 2002	AÑO 2001
	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 4712 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 3236 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 2594 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 1962 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 1263 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 1011 CASOS
Tiempo de Espera	21.94	23.42	24.71	25.94	26.44	27.20
Calidad técnica de la respuesta que recibe	15.06	16.84	16.46	15.91	18.21	17.80
Mala atención o desgano de la persona que recibe	19.04	20.52	20.86	21.17	20.35	20.08
Aspecto personal	2.84	2.32	1.93	1.91	1.43	1.28
Falta de Aplicativos	3.16	3.49	3.55	3.61	4.35	4.76
Falta de Insumos	0.44	-	-	-	-	-
Falta de Formularios	4.58	5.16	5.47	5.92	3.88	3.86
Señalización	1.99	1.86	1.85	1.61	1.27	1.48
Climatización	1.59	1.21	1.23	1.15	0.79	0.79
Mobiliario	1.82	1.42	1.82	1.46	1.03	0.99
Negativa de los jefes a atender	5.85	5.35	5.85	5.42	5.46	5.44
Cantidad de personal insuficiente	0.95	-	-	-	-	-
Otros	20.64	18.39	17.31	15.41	16.79	16.32

(Fuente Subdirección General de Servicios al Contribuyente)

Trámite

Impositivo / Previsional

ITEM	AÑO 2006	AÑO 2005	AÑO 2004	AÑO 2003	AÑO 2002	AÑO 2001
	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 11835 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 12631 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 8194 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 4749 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 3060 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 2152 CASOS
Excesiva demora en la tramitación	13	13.29	14,41	16,17	13,95	13,52

No resolución de los trámites	26	26.56	25,31	24,41	22,29	21,24
Problemas con la presentación de los dkts	2	2.79	3,59	4,55	5,88	7,34
Problemas con presentación y pagos en bancos habilitados	9	9.13	10,25	12,82	14,9	10,41
Problemas con AFIP en línea	6	6.10	5,7	2,63	2,22	2
Problema con aplicativos	6	7.16	9,1	11,81	17,13	22,82
Otros	38	34.95	31,63	27,61	23,63	22,67

(Fuente Subdirección General de Servicios al Contribuyente)

Aspectos Normativos e Institucionales

ITEM	AÑO 2006	AÑO 2005	AÑO 2004	AÑO 2003	AÑO 2002	AÑO 2001
	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 7552 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 4828 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 3374 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 2221 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 1591 CASOS	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS SOBRE 1047 CASOS
Falta de homogeneidad en las respuestas recibidas	12.75	12,68	12,8	13,01	13,01	14,23
Cantidad y diversidad de normas	5.12	5,34	5,31	5,09	4,4	4,77
Falta de claridad en las normas	14.35	14,71	13,72	12,65	10,12	5,92
Inadecuada difusión tributaria	11.57	10,58	9,45	8,78	8,67	10,79
Problemas con comunicaciones	11.42	2,96	2,28	1,44	7,42	21,68
Intimaciones incorrectas	3.01	3,83	4,27	5,4	11,75	7,74

Otros	41,78	49,9	52,16	53,62	44,63	34,87
-------	-------	------	-------	-------	-------	-------

(Fuente Subdirección General de Servicios al Contribuyente)

Aduanero (\*)

ITEM	PORCENTAJE EN EL TOTAL DE RECLAMOS
Excesiva demora en la tramitación	14
No resolución de los trámites	19
Problemas con Régimen de tráfico fronterizo	2
Problemas con SIM (Sistema Informático María)	18
Problemas con AFIP en línea	3
Problemas con Sistema DUA SIDIN	5
Problemas con Régimen vehículos de Turistas	2
Problema con Régimen de Equipajes	4
Otros	33

(Fuente Subdirección General de Servicios al Contribuyente)

(\*) En el año 2006 se registra la primera información desagregada en el ámbito aduanero

Los resultados obtenidos orientan en la toma de decisiones para superar problemas y aspectos negativos detectados como significativos.

En este sentido, si realizamos un análisis "perceptivo" sobre la performance integral del Organismo podemos afirmar que la tecnificación de los procedimientos ha resuelto en gran medida el reclamo promedio invocado por los contribuyentes. En los últimos años la AFIP ha "virtualizado" el concepto de mostrador tradicional a fin de extender la posibilidad de atención 7 días las 24 hs. sin limitación territorial.

La utilización de internet para la presentación y pago de las obligaciones ha disminuído en gran medida el reclamo vinculado con aplicativos, dkts, operatorias bancarias como así también la calidad de la información de salida de AFIP como intimaciones y requerimientos.

Sin embargo, es evidente que existe una cantidad importante de aspectos internos que merecen ser analizados y replanteados:

- Homogeneización de las actividades y respuestas institucionales, tanto técnicas como de servicio.
- Desarrollo de los recursos humanos.

- Desarrollo de Capacidad gerencial para los niveles de estructura centrales y operativas.
- Procesos de Control y Gestión aplicables sobre los responsables: Armonización y Centralización
- Transparencia y celeridad: Identificación de los trámites críticos y masivos.
- Coordinación sistémica de la visión jurídica-legal.
- Simplificación Normativa.
- Claridad en el dictado de resoluciones e instrucciones.

Se han creado Centros de Atención que facilitan el acceso a:

- Asesoramiento básico sobre trámites más frecuentes
- Asistencia en el uso y obtención de aplicativos
- Asistencia para la presentación y pago por internet
- Gestión de reclamos
- Asesoramiento sobre regímenes y franquicias aduaneras

Pero a pesar de ello no se observa una tendencia de mejora significativa en la percepción de los contribuyentes en la relación Fisco-Contribuyente, en particular la opinión respecto al trato del personal en general aspecto que deberá generar políticas intensivas en lo que se refiere a Recursos Humanos.

## RECOMENDACIONES

La AFIP no solo ha demostrado un gran esfuerzo de adaptación a las nuevas circunstancias, a la incorporación de los avances tecnológicos y de las buenas prácticas administrativas sino también un continuo acercamiento al contribuyente tanto para detectar nuevas necesidades como para analizar la calidad de los servicios que se le ofrecen de tal forma que no se produzcan disfunciones entre las prestaciones públicas y lo que los ciudadanos exigen.

Sin embargo restan aún profundizar cambios ante los desvíos externos e internos que aún persisten en la Organización y que retrasan y atentan contra la optimización de la gestión del Organismo.

A continuación se detallan las debilidades y amenazas más relevantes que requieren una revisión profunda

#### Debilidades

- Capacidad para detectar y sancionar las conductas incorrectas del personal
- Las oportunidades no siempre recaen en los más competentes
- Deficiencias en la integración comunicacional entre áreas que generan respuestas no homogéneas y un alto componente discrecional en la gestión de los trámites
- Modelo de conducción predominante de “mando y obediencia”
- Paradigmas de gestión rutinarios
- Control y servicio por expedientes y casos y no por procesos y resultados

#### Amenazas

- Impacto negativo de la globalización
- Contexto social y cultural tolerante al incumplimiento
- Altos niveles de exclusión social y fuerte concentración del ingreso
- Baja percepción de riesgo
- Inestabilidad y complejidad del sistema tributario
- Lenta administración de justicia
- Dependencia política

El objetivo de la Administración tributaria es poder garantizar, y ampliar en el futuro, el cumplimiento espontáneo de las obligaciones tributarias en un mundo en constante y rápida transformación.

Para ello debe ser una organización abierta, estratégica y permeable a los cambios, en un contexto complejo donde las modificaciones en lo político, económico, social y tecnológico, así como la creciente demanda de la sociedad por mejores servicios, sean el motor que retroalimente su gestión.



No puede apartarse de observar sus propios procesos y productos en búsqueda de la eficiencia, y realizar los cambios que resulten menester para adelantarse a las circunstancias, promoviendo el desarrollo y actualización constante de sus recursos humanos.

Todo proceso de reforma en la gestión pública de la administración tributaria debe apuntar a cumplir con su finalidad, la que podría definirse como: mejorar la eficacia y eficiencia de esa administración para alcanzar en una medida óptima y en forma efectiva los objetivos fiscales y extrafiscales atribuidos al sistema tributario. (Pita, Claudino "Las tendencias actuales en la modernización de la administración tributaria" Boletín DGI N° 85 Año 2004)

Pero también debe comprender la reformulación y simplificación de las normas tributarias, tanto de las que conforman los impuestos como de las que rigen la relación fisco-contribuyente, para lograr desarrollar con éxito esas reformas administrativas.

Asimismo se debe contar con indicadores de desempeño objetivos que permitan conocer las tendencias a través del tiempo, estableciendo, por un lado, la eficacia en cuanto al alcance de las metas y, por otro, la eficiencia en cuanto a la forma y fundamentalmente al costo de la operación.

La planificación estratégica constituye una técnica elemental para la elaboración del plan general de actividades y, a través de éste, de orientación para la elaboración de los planes operativos de las distintas áreas de la Organización.

Por otra parte se deben agilizar los mecanismos de comunicación entre áreas propiciando el trabajo en equipo, las reuniones de trabajo, los congresos y jornadas de actualización a nivel país, de este modo se acortará la brecha existente entre las áreas definidoras y las operativas logrando generar acciones que respondan a las verdaderas necesidades y posibilidades de la institución.

La internacionalización de las relaciones económicas hace necesaria una actitud de cooperación entre las administraciones tributarias, que posibilite que la capacidad de actuación de una determinada administración nacional no se agote en sus límites territoriales y que, además, se propicien acciones conjuntas en áreas de interés común para combatir el fraude y la evasión.

La Educación Tributaria resulta esencial para fomentar desde la niñez conductas positivas, haciendo desaparecer la tolerancia al incumplimiento.

Por último se debe enraizar la concepción de una nueva ética en el servicio público combatiendo la corrupción y la impunidad, luchando contra el uso y amparo de la institución con fines políticos, propiciando el cumplimiento de las disposiciones legales, la transparencia, la sanción implacable de los hechos contrarios a derecho sin excepción alguna y bajo un estricto código de conducta.

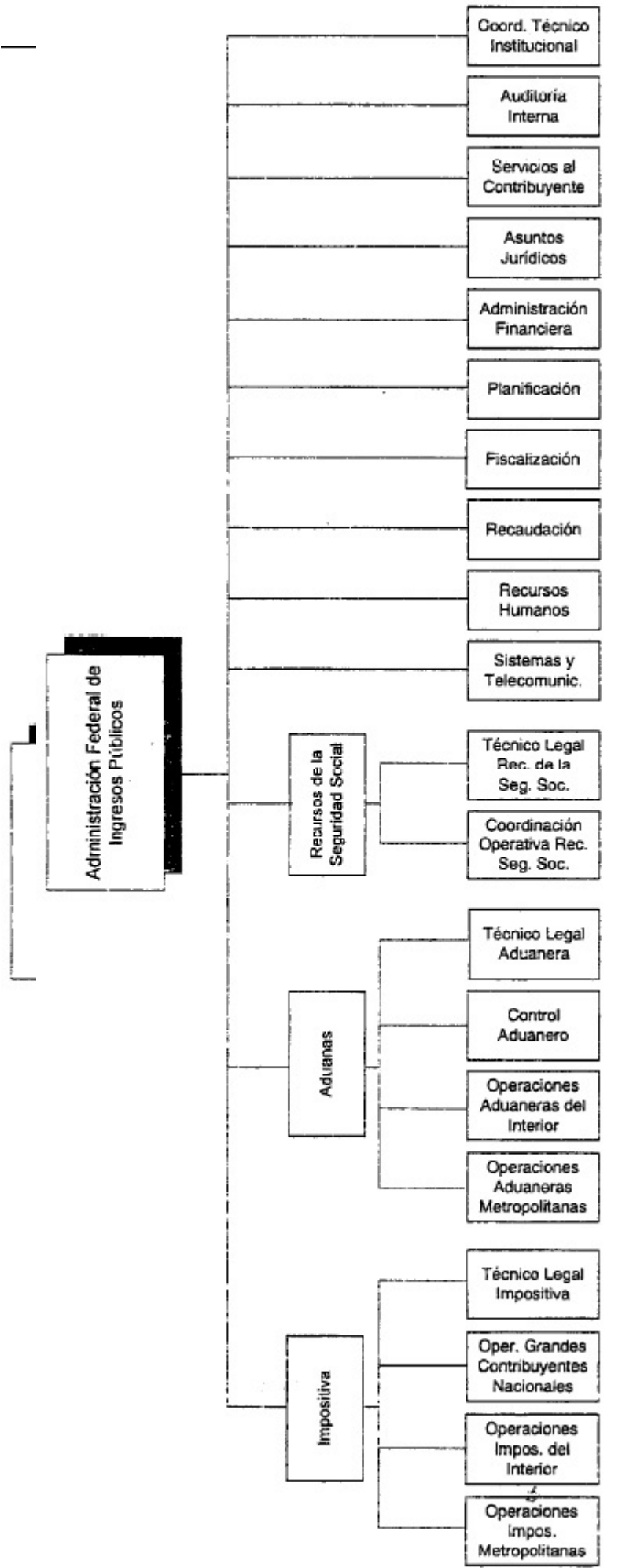
Todas estas medidas nos llevarán necesariamente a cumplir con la razón de ser de AFIP el de convertirse en un pilar importante para el desarrollo y sustentabilidad de la economía gracias al propio accionar y a la suma de los esfuerzos de organizaciones, públicas, sociales y privadas en materia de lucha contra la economía ilegal el empleo no registrado, la reducción de la evasión, el contrabando y el perfeccionamiento de los procesos recaudatorios logrando estándares de calidad comparables a las mejores experiencias en el mundo.

Hacia allí nos orientamos como Administración Tributaria, con el convencimiento de que estamos en el camino correcto, trabajando en pos de un organismo público aggiornato a las nuevas circunstancias.

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DEL SECTOR PUBLICO  
MARIA GABRIELA LIO

Anexo<sup>1</sup>



Dirección General

Subdirección General



Inicio  
Institucional  
Biblioteca electrónica  
Credencial Virtual  
Glosario Fiscal y Aduanero  
Reclamos y Sugerencias

¿Detectó un error en la página?

Acceda con Clave Fiscal  
CUIT / CUIL / CDI:

**INGRESAR**

Obtenga su:  
CLAVE FISCAL 

**¿Qué busco?**

Agenda de Vencimientos  
Centro de Servicios  
Constancia de Inscripción  
Descarga de Aplicativos  
Dependencias DGI - DGA  
Formularios  
Guía de trámites básicos

## Mis Aportes

### ❖ Aquí encontrará la información relacionada con:

- ❖ La declaración jurada (DJ) presentada por su empleador para informar los aportes y contribuciones del mes
- ❖ Los importes descontados de su remuneración (aportes)
- ❖ Las contribuciones patronales a cargo de su empleador
- ❖ Los organismos a los cuales se dirigieron los fondos (AFJP / ANSeS, obras sociales, ART, etc.)

### ❖ Usted podrá dejar sus observaciones sobre las diferencias que encuentre, en los siguientes casos:

- ❖ No está declarado y trabajó en relación de dependencia
- ❖ Está declarado pero con diferencias
- ❖ Está declarado sólo en algunos períodos

En cualquiera de estos casos diríjase al

**Buzón de observaciones**

### ❖ Novedades

Ahora Ud. puede consultar su situación en la seguridad social desde julio de 2004. Consulte los datos de su situación



Consulte su situación personal en Seguridad Social  
-previsional, obra social, riesgo del trabajo-

### ➔ Cómo acceder al sistema:

#### ▶ Acceder a mis aportes con clave fiscal:

**INGRESAR**

#### ▶ Acceder a mis aportes por Homebanking

- ❖ Si posee clave de acceso al "home banking" de su banco de confianza, a través de los sitios web de:

• Pago Mis Cuentas  
[www.pagomiscuentas.com.ar](http://www.pagomiscuentas.com.ar)



• Pagos Link  
[www.pagoslink.com.ar](http://www.pagoslink.com.ar)



- ❖ Si no posee dicha clave podrá obtenerla en un cajero automático. Ante cualquier inquietud consulte a su banco



**Inicio**  
Institucional  
Biblioteca electrónica  
Credencial Virtual  
Glosario Fiscal y Aduanero  
Reclamos y Sugerencias

[¿Detectó un error en la página?](#)

Acceda con Clave Fiscal  
CUIT / CUIL / CDI:  
  
**INGRESAR**

Obtenga su:  
CLAVE FISCAL 

**¿Qué busco?**  
Agenda de Vencimientos  
Centro de Servicios  
Constancia de Inscripción  
Descarga de Aplicativos  
Dependencias DGI - DGA  
Formularios  
Guía de trámites básicos

---

## AFIP lo Asiste

### ➔ Mi Información

- ▶ [Ganancias y Bienes Personales \(Personas Físicas\)](#)
- ▶ [Guía para recategorizarse en el Monotributo](#)
- ▶ [Guía de trámites básicos](#)
- ▶ [Vencimientos](#)
- ▶ [Cómo pagar mis impuestos](#)
- ▶ [Bancos habilitados](#)
- ▶ [Dependencias Impositivas \(DGI\)](#)
- ▶ [Dependencias Aduaneras \(DGA\)](#)
- ▶ [Mis aportes](#)
- ▶ [Teléfonos](#)
- ▶ [Manuales de comercio exterior](#)
- ▶ [Suscripciones](#)
- ▶ [Locutorios y telecentros adheridos](#)

### ➔ Mi Asistencia

- ▶ [Mi orientación](#)
- ▶ [Mi orientación - Impuesto a la Transferencia de Inmuebles](#)
- ▶ [Sistema Simplificado para realizar DDJJ de Ganancias](#)
- ▶ [Reclamos y Sugerencias](#)
- ▶ [Credencial virtual](#)
- ▶ [Mi conexión](#)
- ▶ [Sistema para el Cálculo de Intereses Resarcitorios y Punitivos](#)
- ▶ [ABC - Consultas y Respuestas Frecuentes sobre Normativa, Aplicativos y Sistemas](#)
- ▶ [Descarga de formularios](#)
- ▶ [Descarga de aplicativos](#)
- ▶ [Consulta de constancia de inscripción](#)
- ▶ [SICAM - Plan de Pagos](#)
- ▶ [Mis Facilidades - Plan de Pagos](#)
- ▶ [Presentación electrónica de DDJJ](#)

## BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

- “El Estado en un mundo en transformación” – Informe sobre el desarrollo mundial -1997 World Bank Washington DC
- AFIP le rinde cuentas Web AFIP –2006-
- Aguilar Villanueva, Luis: “Problemas Públicos y agenda de gobierno” Miguel Angel Porrúa Editorial – México –1993-
- Anuarios Estadísticas Tributarias - Subdirección General de Planificación Dirección de Estudios AFIP Intranet 2006
- Arellano Gault, David: “Nueva Gestión Pública y Diseño Político Institucional” Centro de Investigación y Docencia Económica México DF –2004-
- Argentina Indicadores Económicos – Diciembre 2006 Ministerio de Economía y Producción.
- Boletín Defensoría – Subdirección General de Servicios al Contribuyente AFIP Intranet 2006
- Castagnola, Horacio “La Gerencia de la Administración Tributaria. La evaluación de desempeño y las nuevas tecnologías” Boletín AFIP N° 80 Marzo – 2004-
- Castagnola, Horacio: “Administración Tributaria viable, Estado viable” Boletín AFIP N° 100 Noviembre – 2005-
- Crozier, Michel “El fenómeno burocrático” Amorrortu, Buenos Aires 1962
- Echebarría Koldo, Mendoza Xavier “La especificidad de la gestión pública el concepto de management público. Publicado en ¿De burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Losada I Marrodán, Carlos Washington DC BID 1999
- Educación Tributaria Web AFIP 2006

- Fleury, Sonia: "Reforma del Estado" BID Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) Diseño y Gerencia de políticas y programas sociales diciembre –2000-
- Ghio, José María: " Modernización administrativa y de la gestión pública en la Argentina." En Reforma y Modernización del Estado. Experiencias y Desafíos. Ed. Lom e Instituto de Asuntos públicos Universidad de Chile
- Grillo, Enzo Aldo: "La Administración Tributaria del Próximo Milenio" Boletín AFIP N° 39 Octubre –2000-
- Hilgatner Stephen, Bosk, Charles L. "The rise and fal of social problems: Apublic Arenas Model American Journal of Sociology
- Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de la Seguridad Social –Ponencias – AFIP Intranet 2006
- Lahera Parada, Eugenio: "Introducción a las Políticas Públicas" Fondo de Cultura Económica –2002-
- López, Andrea: "La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual. Serie I Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento N° 68 INAP Dirección de Estudios e Información -2003-
- Mertens, Leonard "Formación productividad y competencia laboral en las organizaciones. En: Seminario Regional sobre Capacitación, Productividad y Competitividad y VII Conferencia de Mejoramiento de la Productividad y Competitividad Empresarial. Santo Domingo, República Dominicana, 7 al 9 de octubre de 2002.
- Osborne, David, Gaebler Ted " Reinventing Government How the entrepreneurial Spirit is transforming the public sector New York Plume 1993
- Palacios, José Luis, Fulgueiras, Francisco, Catalina, Celia: "La medición de la calidad en la administración local. El caso de los servicios socioculturales del Ayuntamiento de Alcobendas" Dirección e Investigación Social y Evaluación de Políticas Municipales Publicación N° 14 –2001-
- Pita, Claudino Antonio Ramón: "Las tendencias actuales en la modernización de la Administración Tributaria" Boletín AFIP N° 85 Agosto –2004-
- Plan de Gestión 2006 Web AFIP 2006

- Polit, Christopher, Bouckaert Geert “Public Management Reform a comparative analysis “ Oxford University Press 2000
- Presentación Plan de Gestión 2005 AFIP Intranet 2006
- Sánchez Solano, Enrique: “El papel del Estado en un mundo globalizado ¿Transformación o desaparición? VIII Reunión de Economía Mundial – Alicante – Universidad Católica de Avila
- Servicio de Rentas Internas – USA “ Administración Tributaria-Contribuyente, de una relación de contraposición de intereses a una relación de colaboración mutua” CIAT Taormina Sicilia Italia Boletín AFIP N° 47 Junio –2001-