

## ANEXO I

### PLAN ESTRATEGICO

#### ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

##### I. Objetivo

##### II. Misiones Especificas de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

##### III. Situación actual

##### A. Creación de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

1. El proceso de creación de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS (AFIP)

2. La historia de los organismos fusionados

3. La puesta en marcha de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

4. Algunos datos de los organismos fusionados

5. Estructura legal de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

6. Nivel de integración

##### B. Problemas actuales

1. La evasión impositiva y aduanera

2. La integración de las funciones impositivas y aduaneras

3. La informatización

##### IV. Modelo de conducción

A. Modelo básico de las brechas que la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS debe combatir

##### B. Pautas estratégicas

1. Pautas de Integración

2. Pautas de Aprovechamiento Tecnológico

3. Pautas de Influencia

3.1. Servicio al administrado

3.2. Rigor contra la evasión

3.3. Transparencia e igualdad ante la Ley

4. Pautas de Organización

5. Pautas de Procedimiento

5.1. Desarrollo de nuevos criterios de fiscalización

5.2. Desarrollo de nuevos criterios de recaudación

5.3. Desarrollo de los sistemas de Control de Gestión

5.4. Desarrollo del sistema de Comunicación Interna

5.5. Gestión de los Recursos Humanos

5.6. Gestión de Recursos Financieros y Materiales

6. Pauta de Etica

C. Relación Brechas de Evasión - Pautas Estratégicas

V. Plan de Transformación

— Objetivos estratégicos

— Acciones estratégicas

Anexo A — Relación entre Pautas Estratégicas, Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas

Anexo B — Relación entre Brechas y Pautas Estratégicas

## ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

### PLAN ESTRATEGICO

#### I. OBJETIVO

#### OBJETIVO FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

- Hacer cumplir las leyes y normas tributarias, de recursos de la seguridad social, aduaneras y de control del comercio internacional de la República, así como de las leyes y normas que le otorguen responsabilidades específicas.
- Promover el cumplimiento voluntario de las mencionadas normas en el mayor grado posible.

Para ello deberá:

- Respetar estrictamente la relación jurídica fundamental que relaciona Fisco y administrado (contribuyentes, usuarios del servicio aduanero, terceros responsables, etc.).
- Actuar con total transparencia, igualdad de tratamiento de situaciones idénticas, sin discriminaciones de cualquier clase, con total responsabilidad y conducta ética.

## II. MISIONES ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

1. La ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS tiene como funciones las que le asigna el Decreto 618/97:

a) La aplicación, percepción y fiscalización de los tributos y accesorios dispuestos por las normas legales respectivas y, en especial, de:

1. Los tributos que gravan operaciones ejecutadas en el ámbito territorial y en los espacios marítimos, sobre los cuales se ejerce total o parcialmente la potestad tributaria nacional.

2. Los tributos que gravan la importación y la exportación de mercaderías y otras operaciones regidas por leyes y normas aduaneras que le estén o le fueren encomendados.

3. Los recursos de la seguridad social correspondientes a:

I Los regímenes nacionales de jubilaciones y pensiones, sean de trabajadores en relación de dependencia o autónomos.

II Los subsidios y asignaciones familiares.

III El Fondo Nacional de Empleo.

IV Todo otro aporte o contribución que de acuerdo a la normativa vigente se deba recaudar sobre la nómina salarial.

4. Las multas, recargos, intereses, garantías y accesorios que por situaciones de cualquier naturaleza puedan surgir de la aplicación y cumplimiento de las normas legales.

b) El control del tráfico internacional de mercaderías dispuesto por las normas legales respectivas, así como la clasificación arancelaria y valoración de las mismas.

2. Para ello, el Administrador Federal tiene, entre otras facultades, las siguientes:

Reglamentación Impartir normas generales obligatorias para los responsables y terceros, en las materias en que las leyes autorizan para ello al Organismo. Las resoluciones emitidas en mérito a esa facultad no son apelables.

Interpretación

Interpretar con carácter general las normas legales que rigen las funciones detalladas en el párrafo 1. Las resoluciones emitidas en mérito a esa facultad son apelables ante el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos.

Dirección

Organizar el ente, diseñar y aplicar los procesos necesarios o convenientes para el cumplimiento de sus funciones así como controlar toda la actividad del organismo.

### III. SITUACION ACTUAL

#### A. CREACION DE LA ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

La ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS se encuentra en una situación extraordinaria y no común en la Administración Pública Argentina (si bien se ha dado en varios países en los últimos años): la fusión de la Dirección General Impositiva (tributos interiores) y la Administración Nacional de Aduanas (tributos exteriores y control del comercio internacional). Este reciente nacimiento influye significativamente sobre la planificación estratégica del Organismo.

1. El proceso de creación de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS (AFIP).

Por Decreto N° 1156 del 14 de octubre de 1996, completado por el Decreto 1589 del 19 de diciembre de 1996, el Presidente de la República resuelve fusionar la Dirección General Impositiva (DGI) y la Administración Nacional de Aduanas (ANA) en un mismo organismo, la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS (AFIP).

Por estas normas legales, se define una etapa de fusión que se inicia el 14 de octubre de 1996 y que termina el 14 de julio de 1997, con la publicación en el Boletín Oficial del Decreto 618/97.

Nace así, con plena autonomía y con sus normas de funcionamiento, la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS (AFIP) a cargo definitivo del Director General de la ex-DGI en su carácter de Administrador Federal con rango de Secretario.

2. La historia de los organismos fusionados

Es imposible apreciar la situación actual si no se conoce la historia de los organismos fusionados, la que se sintetiza a continuación.

2.1. La Aduana

La Aduana ha constituido prácticamente la única fuente de ingreso fiscal de la Provincia de Buenos Aires desde la colonia hasta 1853, siendo la ciudad el único puerto autorizado a comerciar con el exterior. Las demás provincias crearon sus propias aduanas llamadas "interiores" que fueron abolidas en 1853, unificando los ingresos aduaneros a nivel federal.

Con un comercio exterior monopolizado por España y con un lento crecimiento hasta la segunda mitad de siglo XIX, debido principalmente a la falta de interés

de la Corona Española en una colonia que no producía metales preciosos, recién en 1778 se crea la Real Aduana de Buenos Aires, 32 años antes de la Revolución de Mayo, si bien organismos aduaneros existían con anterioridad. Se mantendrá este Organismo por más de dos siglos, cambiando de denominación y transformando las aduanas "interiores" en "exteriores" hasta 1997. La Constitución Nacional dictada en 1994 sigue reservando al Congreso Nacional la facultad de crear o eliminar Aduanas dispuesta por la Constitución de 1853. Las Aduanas han adquirido a través de esta tradición colonial y secular y de la norma constitucional cierto status de independencia cultural profundamente arraigado.

El Organismo rector (Administración Nacional de Aduanas, Dirección General de Aduanas, Dirección Nacional de Aduanas, de acuerdo a las distintas denominaciones impuestas a través del tiempo) fue más un ente coordinador y de apelación que efectivamente conductor.

## 2.2. La DGI

Los impuestos interiores comienzan a regir en el período de fuerte desarrollo del país a fin del siglo pasado. Se trata de impuestos específicos sobre distintos productos que, por contraste con los impuestos «externos» recaudados por la Aduana, se denominan hasta hoy con la equívoca expresión de impuestos "internos". En 1891 se crea la Administración General de Impuestos que en 1902 absorbe a la Administración de Alcoholes creada en 1899. Esta Administración General de Impuestos Internos se mantiene hasta 1947.

En 1932, se crea el Impuesto a los Réditos (a la renta) con su respectivo organismo, el que absorbe la Dirección del Impuesto a las Transacciones creado en 1931. Dicho impuesto implica una transformación radical del sistema tributario argentino.

Finalmente, en 1947 se abandona la organización por producto (impuestos) y se adopta la organización por funciones: se crea la Dirección General Impositiva que absorbe todos los organismos tributarios internos existentes, que eran varios.

En 1993, le toca a la DGI hacerse cargo de una nueva responsabilidad: la recaudación de los Recursos de la Seguridad Social. La DGI llega así a 1997, con un largo historial de absorciones.

## 3. La puesta en marcha de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

En 1997, ya no se opera una absorción de la Aduana por la DGI o viceversa sino una fusión: ambos organismos desaparecen integrándose en un tercero, la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, formado con ellos. Por supuesto, las actividades aduaneras y las de impuestos interiores mantienen sus características diferenciales pero ahora se encuentran bajo una misma conducción, en un mismo organismo, en un pie de igualdad y en un proceso de integración en plena marcha.

Es también fundamental para el Plan Estratégico recordar que en el momento de la fusión, la Aduana se hallaba sometida a un intenso proceso de investigación y de crítica social, en particular, del Poder Judicial y del Poder Legislativo. Este proceso afectó profundamente al Organismo.

Debe tenerse en cuenta, para comprender la situación de la Aduana en el momento de su fusión con la DGI, la evolución del comercio exterior argentino.

|               | 1990   | 1996   |
|---------------|--------|--------|
| Exportaciones | 12.353 | 23.811 |
| Importaciones | 4.077  | 23.762 |
| Total         | 16.430 | 47.573 |

(en millones de dólares)

Si bien el intercambio total aumentó 3 veces en 6 años, las importaciones —que son las que más requieren del servicio aduanero— aumentaron 6 veces en el mismo lapso. El servicio aduanero no pudo absorber eficientemente este enorme incremento ni se adaptó con suficiente rapidez a las nuevas modalidades del comercio internacional. Se hicieron esfuerzos meritorios que resultaron insuficientes frente a la explosión del intercambio.

#### 4. Algunos datos de los organismos fusionados

Al 31 de diciembre de 1996, durante el proceso de fusión, la situación de los organismos fusionados era la siguiente:

31 de Diciembre 1996

|                         | ADUANA | DGI    |
|-------------------------|--------|--------|
| PERSONAL TOTAL          | 4.918  | 16.915 |
| % PROFESIONALES         | 21,7 % | 45 %   |
| DEPENDENCIAS            |        |        |
| ADUANAS                 | 55     |        |
| AGENCIAS Y<br>DISTRITOS |        | 139    |

## RECAUDACION

|                              |           |        |
|------------------------------|-----------|--------|
| ADUANERA<br>(millones U\$S)  | 2.280     |        |
| IMPUESTOS<br>(millones U\$S) | 6.894 (*) | 40.544 |

(\*) por cuenta de la DGI.

### 5. Estructura legal de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

El Decreto 618 del 10 de julio de 1997 fija las facultades, atribuciones, deberes y obligaciones de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS y de sus funcionarios.

Es importante destacar que la arquitectura formal de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS y de sus atribuciones y funciones se basa en un tripode fundamental:

1. Organización de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS (Decreto N° 618/97)
2. Procedimientos tributarios (Ley N° 11.683)
3. Procedimientos aduaneros (Ley N° 22.415)

Para ello, se ha retirado de las dos leyes fundamentales de procedimiento tributario y aduanero toda referencia a la organización de la autoridad de administración, concentrando las normas de conducción en el Decreto N° 618/97.

La estructura organizativa de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS ha sido aprobada de la siguiente forma:

Direcciones Generales: Decreto 618/97 (B.O. 14/7/97)

Subdirecciones Generales: Decreto 646/97 (B.O. 23/7/97)

Niveles inferiores: Disposición 128/98 de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS (B.O. 27/3/98)

### 6. Nivel de integración

#### 6.1. La discusión previa

La decisión del Poder Ejecutivo tendiente a la fusión de la Dirección General Impositiva y de la Administración Nacional de Aduanas desencadenó de inmediato una intensa discusión en todos los sectores interesados, integrantes

de la Administración Pública y ajenos a la misma, relacionados con la actividad de ambos organismos, acerca del grado de integración de los mismos a través del nuevo ente, la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

Una posición consistía —finalmente— en mantener en los hechos la situación vigente. El Administrador Federal debía desempeñar el papel del Secretario de Ingresos Públicos y sus antecesores (Subsecretarios de Política y Administración Fiscal, por ejemplo) y dejar los dos organismos prácticamente en la misma situación, con su autarquía apenas retocada, su organización, sus procedimientos y su cultura vigentes.

Otra posición era totalmente opuesta: debía aprovecharse esta magnífica ocasión para una total integración de las operaciones con una conducción única y el ensanchamiento máximo de las actividades comunes.

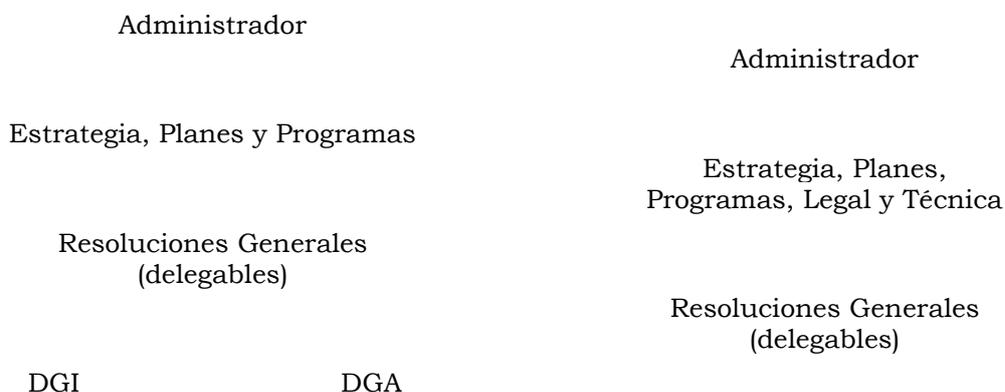
La primer posición (del "statu quo") sostenía que las funciones aduaneras no eran recaudadoras sino consistían fundamentalmente en el control del comercio internacional, actividad totalmente ajena a la actividad de la administración tributaria interna. Se esgrimía como ejemplo el fracaso de la integración en Colombia.

La posición opuesta (de la "integración total") sostenía que todo infractor de las leyes aduaneras era un evasor impositivo y que, sin perjuicio de que existan actividades típicamente aduaneras y típicamente impositivas, el campo común era enorme y su aprovechamiento daría lugar a un mejor combate contra la evasión. Se citaban numerosos ejemplos de experiencias exitosas desde Brasil, Méjico, Canadá, España, etc.

## 6.2. La solución adoptada

El criterio adoptado fue la prudente aproximación a la posición de "integración total". Se llegó a la conclusión que llevar ésta a nivel operativo iba a constituir un cambio demasiado drástico para ambos organismos, especialmente en las circunstancias en las cuales se realizaba la fusión. Se consideró necesario comenzar con cierto grado de integración, favoreciendo la acción común y el conocimiento mutuo con el propósito de avanzar posteriormente en una integración más estrecha.

Es así que, las estructuras esquemáticas de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, actual y proyectada a largo plazo son las siguientes, sometidas a posibles cambios originados en la experiencia adquirida.



|                     |                 |                                       |         |
|---------------------|-----------------|---------------------------------------|---------|
| Operaciones         | Operaciones     | Operación                             |         |
| Legal y Técnica     | Legal y Técnica | Regiones                              |         |
| Organización actual |                 | Impuestos                             | Aduanas |
|                     |                 | Organización proyectada a largo plazo |         |

### 6.3. Las características de cada organización

En forma esquemática, la administración tributaria interna y la Aduana tienen características diferentes de actuación, de acuerdo al cuadro siguiente. Es objetivo fundamental de la integración que dichas características sean indistintamente utilizadas para ambas actividades.

|           |          |                      |
|-----------|----------|----------------------|
|           |          | AFIP                 |
| DGI       | ANA      |                      |
| Posterior | Anterior | Anterior - Posterior |
| Símbolos  | Cosas    | Símbolos - Cosas     |
| Batch     | On line  | Batch - On line      |

Es propósito de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS lograr un efecto sinérgico fundamental en la integración de las distintas habilidades. Las actividades impositivas internas están tendiendo a desarrollar actividades preventivas, a controlar inventarios y actuar en tiempo real. Las actividades aduaneras necesitan prolongar sus controles posteriormente al cruce de fronteras y a analizar operaciones financieras y contables para detectar subvaluaciones y contrabando. Las técnicas y procedimientos de ambas actividades han de intercambiarse en aras de un más eficaz combate de la evasión.

### B. PROBLEMAS ACTUALES

Tres grandes problemas dominan la situación actual de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, entre otros:

### 1. La evasión impositiva y aduanera

La evasión sigue relativamente alta en el país. Se trata de un problema que no sólo depende de la administración fiscal sino de toda la sociedad.

### 2. La integración de las funciones impositivas y aduaneras

El proceso de integración se ha acelerado más allá de lo previsto pero, aún así, debe avanzar aún más para aprovechar la sinergia originada por el mismo para combatir las maniobras de evasión comunes a ambas funciones, unificar las culturas organizacionales de los organismos fusionados y concentrar la conducción general, descentralizando la operación.

### 3. La informatización

Si bien la ex- DGI exhibía un alto nivel de aplicaciones informáticas, su dependencia de proveedores externos de servicios la colocaba en una situación de pérdida de control y elevados gastos. La ex-DGA se encontraba con un menor desarrollo informático y requiere un avance acelerado en ese campo.

De estos grandes problemas se derivan numerosos problemas específicos que surgirán al detallarse las acciones estratégicas específicas.

## IV. MODELO DE CONDUCCION

### A. MODELO BASICO DE LAS BRECHAS QUE LA ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS DEBE COMBATIR

En cualquiera de los dos aspectos de su actividad —impositiva y aduanera— la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS debe combatir brechas entre lo que las leyes obligan y lo que los administrados cumplen, las que constituyen la evasión. Estas brechas, comunes a ambos aspectos —impositivos y aduaneros— se refieren a usuarios y clientes, por una parte y a sus obligaciones, por otra:

| Clientes       | Obligaciones   |
|----------------|----------------|
| 1. Potenciales | 1. Potenciales |
| 2. Operativos  | 2. Declaradas  |
| 3. Cumplidores | 3. Cumplidas   |

#### Clientes

Se denomina "cliente" indistintamente a los contribuyentes obligados a cumplimientos impositivos varios, aportantes de recursos de la seguridad social, importadores, exportadores, agentes varios de la operación aduanera y usuarios en general del servicio aduanero.

Los potenciales son los definidos por las leyes y las normas legales; los operativos son los registrados en los padrones impositivos y aduaneros; los cumplidores son los que cumplen total o parcialmente sus obligaciones legales.

#### Obligaciones

Las potenciales son las creadas por las leyes y las normas legales; las declaradas son las manifestadas por los clientes; las cumplidas son las satisfechas por los clientes y que responden total o parcialmente a las exigencias de las normas legales.

Se originan así cuatro brechas:

- (1) Clientes potenciales - operativos
- (2) Clientes operativos - cumplidores
- (3) Obligaciones potenciales - declaradas
- (4) Obligaciones declaradas - cumplidas.

Cada una de esas brechas implica cursos de acción específicos para reducirlas al mínimo. Todas ellas requieren un amplio y sofisticado soporte informático. Las brechas (1), (2) y (4) deben ser automatizadas al máximo. La brecha (3) requiere el uso de bases de datos y de conocimientos amplios, de fácil acceso y actualización.

#### B. PAUTAS ESTRATEGICAS

Para el logro de sus objetivos y la administración de los problemas del Organismo, la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS adopta las siguientes PAUTAS ESTRATEGICAS:

1. Integración
2. Aprovechamiento Tecnológico
3. Influencia
4. Organización
5. Procedimientos
6. Etica

##### 1. Pautas de Integración

Integración de la actividad de administración de tributos internos y la actividad aduanera desde los siguientes puntos de vista:

—Continuación de la unificación en la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS de ambas actividades y ampliación de las áreas comunes de control. Quien infringe normas aduaneras es evasor de impuestos interiores.

—Adecuación e interacción de las culturas organizacionales de las ex DGI y ANA.

—Desarrollo y promoción del efecto sinérgico originado en la interacción de las habilidades de los funcionarios de ambas actividades.

—Capacitación común.

—Desarrollo de procedimientos y bases de datos comunes.

—Preparación para la integración a niveles intermedios y operativos.

## 2. Pautas de Aprovechamiento Tecnológico

—Desarrollo autónomo máximo de la informatización del Organismo, incorporando la última tecnología en redes y comunicaciones en tiempo real.

—Constitución de bases de datos y conocimientos comunes e interconectados de las actividades de tributos interiores y actividades aduaneras y con otros organismos.

—Extensión a los administrados de la informatización para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones y maximizar el control del mismo.

## 3. Pautas de Influencia

La ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS ejerce el poder tributario y de control de ciertas actividades, atributos del Estado.

El cumplimiento de las leyes y normas cuya aplicación está a cargo de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS es, generalmente, aceptado con resistencia. Para lograr el éxito en sus funciones, la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS debe realizar un proceso de influencia constituida por distintas proporciones de convencimiento y de poder. Esa mezcla irá cambiando de acuerdo a las circunstancias coyunturales pero ciertos criterios estratégicos se adoptan para su aplicación permanente.

### 3.1. Servicio al administrado

—Desarrollo de procedimientos, eliminación de requisitos innecesarios o de poca relevancia, asesoramiento preciso, facilidades administrativas y toda acción que pueda facilitar el cumplimiento de las obligaciones administradas por el Organismo.

—Reducción al máximo de todo costo adicional originado en el cumplimiento de las obligaciones de los administrados.

—Reducción al máximo de las tareas de control trasladadas al sector privado.

—Entrenamiento interno para extender la convicción de que los administrados del Organismo son clientes y accionistas del mismo.

### 3.2. Rigor contra la evasión

—Utilización del poder de control del Estado sin vacilación alguna, sin discriminación de ninguna clase, en forma equitativa, prudente e inflexible.

—Combate de la evasión con talento y recursos inteligentes. El evasor no es un enemigo a quien destruir sino un adversario a convencer, demostrándole que librar una batalla contra la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS sólo puede traerle la derrota.

### 3.3. Transparencia e igualdad ante la ley

—Formación de una doctrina interpretativa de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS en sus distintas actividades, logrando la homogeneización de las interpretaciones de las normas legales en todas sus dependencias.

—Divulgación y transparencia de la doctrina de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS para pleno conocimiento de los administrados.

## 4. Pautas de Organización

—Descentralización de las decisiones operativas.

—Distinción entre áreas funcionales (Planificación y Control) y áreas operativas (Operación).

—Flexibilización de la organización en los niveles que se encuentran en contacto con los administrados.

—Asignación de responsabilidades a los niveles intermedios, los que deben asumir el papel de gerentes de la operación como integrantes del Estado cuyo fin es el bien público.

—Asignación a niveles operativos de metas múltiples, concretas y específicas, por sector geográfico, por actividad y por tarea.

—Aumento de la proporción de personal dedicado directamente a la aplicación de las leyes y normas legales a cargo del Organismo.

## 5. Pautas de Procedimiento

### 5.1. Desarrollo de nuevos criterios de fiscalización

—Desarrollo de talento y recursos inteligentes en fiscalización y aprovechamiento pleno de los recursos tecnológicos.

—Implementación de procedimientos de inteligencia fiscal y aduanera para la obtención de información sobre métodos actuales y sofisticados de evasión.

—Desarrollo de procedimientos de fiscalización de evasión y violación de normas legales originadas en el proceso de globalización, operaciones internacionales, lavado de dinero, precios de transferencias, contrabando general, contrabando de drogas.

—Desarrollo de procedimientos para utilización de las bases de datos y de conocimiento. Desarrollo de sistemas de verificación automática de declaraciones juradas y cruzamiento de información en bases de datos.

—Desarrollo de procedimientos para la fiscalización "ex post" en materia aduanera.

—Fijación de criterios de selección fiscal y aduanera adecuados a la actual estructura y actividad económica del país.

—Recuperación de la fiscalización interna.

## 5.2. Desarrollo de nuevos criterios de recaudación

—Desarrollo de procedimientos para maximizar la eficacia en la cobranza de la deuda morosa.

—Promoción de sistemas efectivos de cobranza ejecutiva en sede administrativa.

—Desarrollo de nuevas formas de pago para facilitar el cumplimiento de los administrados: banca electrónica, débito automático, tarjeta de crédito.

## 5.3. Desarrollo de los sistemas de Control de Gestión

—Desarrollo de un eficaz sistema de información para la gestión del Organismo que oriente a los funcionarios hacia las razones de incumplimiento de metas y de los planes del Organismo así como la detección de fallas en procedimientos y problemas de conducción.

## 5.4. Desarrollo del sistema de Comunicación Interna

—Implementación de un sistema eficaz de comunicación interna tendiente a la unificación del actuar del organismo y su plena comprensión por parte de todos sus integrantes.

—Promoción de un sistema de comunicación integrado con el fin de dar soporte a los distintos sistemas automatizados y a la transmisión de datos requeridos por los procesos de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

## 5.5. Gestión de los Recursos Humanos

—Promoción del aprovechamiento de los recursos humanos a través del desarrollo personal y profesional de los funcionarios.

—Desarrollo de planes de capacitación para atender a las necesidades derivadas de los procesos de innovación y cambio.

—Diseño de una política de administración de los recursos humanos que asegure objetividad en los procesos de selección, permanencia, promoción, remuneración e incentivos del personal.

—Política de relación con las asociaciones gremiales de los funcionarios de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS que le permita al Organismo actuar en armonía con las mismas.

## 5.6. Gestión de Recursos Financieros y Materiales

—Afectación óptima de los recursos financieros y materiales con el fin de incrementar la eficacia y la eficiencia de su utilización.

## 6. Pauta de Etica

La honestidad intelectual y material es requisito fundamental para pertenecer al Organismo, que será inflexible con la corrupción interna en todos sus grados y formas.

### C. RELACION BRECHAS DE EVASION – PAUTAS ESTRATEGICAS

Las pautas estratégicas van cruzando todas las brechas, se aplican a todas ellas ya que contribuyen al Objetivo Fundamental de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

Las Pautas de Integración buscan una acción común desde distintas normas, procedimientos y técnicas para reducir las brechas, especialmente las brechas Obligaciones Potenciales - Declaradas.

Las Pautas de Desarrollo Tecnológico tienden a automatizar al máximo el cierre de las brechas Clientes Operativos - Cumplidores y Obligaciones Declaradas - Cumplidas. Por otra parte, tienden a obtener toda la información posible, de fácil actualización y acceso para cerrar las brechas Clientes Potenciales - Operativos y Obligaciones Potenciales - Declaradas.

Las Pautas de Influencia abarcan todas las brechas, buscando el cumplimiento voluntario (lo que no quiere decir de buen grado).

Las Pautas de Organización y de Procedimientos abarcan todas las brechas, en procura de un organismo flexible, con facilidad para adaptarse tanto a los requerimientos del Estado como a los de los administrados, desarrollando el talento investigador, reglamentando el control de las actividades económicas, poniendo en evidencia tácticas de evasión, especialmente en la brecha Obligaciones Potenciales - Declaradas e imponiendo el cumplimiento de obligaciones reconocidas por los administrados (brecha Obligaciones Declaradas - Cumplidas).

La Pauta de Etica abarca también todas las brechas, especialmente las menos automatizadas como la brecha Obligaciones Potenciales - Declaradas. Un organismo con corrupción no puede ser eficaz para combatir la corrupción que representa la evasión ya que ambas se realimentan a sí mismas.

### V. PLAN DE TRANSFORMACION — OBJETIVOS ESTRATEGICOS

#### ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

Los Objetivos Estratégicos constituyen el Plan de Transformación destinado a modificar la realidad presente en búsqueda de la reducción de los problemas encontrados en el combate de la evasión.

Cada Objetivo Estratégico se realizará a través de Acciones Estratégicas específicas.

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Cumplimiento Voluntario
2. Integración cultural y operativa
3. Servicio a los administrados
4. Cultura de cumplimiento tributario y aduanero
5. Conducta ética
6. Organización
7. Control del comercio internacional
8. Eficacia de la fiscalización
9. Información sobre operaciones de los administrados
10. Procedimientos contenciosos administrativos
11. Eficacia de los procedimientos de recaudación
12. Recursos Humanos
13. Recursos financieros y materiales

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS

### (1) Cumplimiento voluntario

Promover y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes, responsables de obligaciones de recursos de la seguridad social y de los usuarios del servicio aduanero, manteniendo un adecuado control de sus responsabilidades básicas de inscripción, registro, declaraciones y pagos.

### (2) Integración cultural y operativa

Promover la integración cultural y operativa de las actividades de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

### (3) Servicio a los administrados

Optimizar los servicios a los administrados. Disminuir el costo administrativo de pagar tributos, recursos de la seguridad social y tramitar operaciones aduaneras y asegurar una aplicación equitativa de las leyes tributarias y aduaneras.

### (4) Cultura de cumplimiento tributario y aduanero

Promover en la sociedad una cultura de cumplimiento de las normas tributarias y aduaneras, de condena a la evasión tributaria y al contrabando y de comprensión del rol de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

(5) Conducta ética

Velar por la conducta ética de los funcionarios en el cumplimiento de sus funciones.

(6) Organización

Promover una organización eficaz para sostener las tareas de obtención de los objetivos, la descentralización de las decisiones operativas, la flexibilización de la organización operativa y un efectivo control de responsabilidades y gestión.

(7) Control del comercio internacional

Implantar nuevos sistemas y procedimientos para controlar el cumplimiento de las normas que regulan el comercio internacional, mejorar los actuales y extremar los controles orientados a la detección de drogas y sustancias prohibidas.

(8) Eficacia de la fiscalización

Maximizar la eficacia de la fiscalización, creando un riesgo cierto para el evasor e infractor, promoviendo la percepción de este riesgo y detectando y sancionando efectivamente las conductas violatorias de las leyes y normas a cargo de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

(9) Información sobre operaciones de los administrados

Desarrollar y mantener sistemas que produzcan información oportuna y confiable referida a las operaciones de los administrados relacionadas con la misión y gestión del Organismo. Maximizar su utilización en todas las áreas de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

(10) Procedimientos contenciosos administrativos

Disminuir la cantidad y duración de los procedimientos contenciosos administrativos.

(11) Eficacia de los procedimientos de recaudación

Mejorar la eficacia recaudadora y apuntalar el aporte de recursos al Presupuesto Nacional.

(12) Recursos Humanos

Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los funcionarios y su adhesión al cumplimiento de la misión del Organismo.

(13) Recursos financieros y materiales

Optimizar el uso de los recursos financieros y materiales.

#### ACCIONES ESTRATEGICAS

|  |
|--|
| <p><b>OBJETIVO ESTRATEGICO 1: CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO</b><br/>         Promover y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes, responsables de obligaciones de recursos de la seguridad social y de los usuarios del servicio aduanero, manteniendo un adecuado control de sus responsabilidades básicas de inscripción, registro, declaraciones y pagos.</p> |
|--|

| ACCIONES  | Plazos |         |            |
|---|--------|---------|------------|
|   | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Simplificar al máximo las operaciones, procedimientos y requisitos solicitados a los contribuyentes, responsables de obligaciones de los recursos de la seguridad social y usuarios del servicio aduanero. | X      |         |            |
| 2. Establecer modalidades de servicios según una adecuada segmentación de contribuyentes, responsables y usuarios aduaneros.  | X      |         |            |
| 3. Establecer un sistema oportuno y confiable de control y seguimiento de las obligaciones de los administrados.  | X      |         |            |
| 4. Descentralizar en las regiones impositivas y aduaneras las atribuciones administrativas relacionadas con los servicios que prestan, homogeneizando los criterios aplicables a situaciones similares.       | X      |         |            |
| 5. Mejorar los sistemas informáticos de captura de datos para facilitar y agilizar la atención, teniendo en cuenta las prácticas corrientes de los contribuyentes, responsables y de los usuarios aduaneros.  | X      |         |            |
| 6. Mejorar la calidad de los servicios prestados a los administrados.   | X      |         |            |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 2: INTEGRACION CULTURAL Y OPERATIVA**  
 Promover la integración cultural y operativa de las actividades de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

| ACCIONES  | Plazos |         |            |
|---|--------|---------|------------|
|   | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Promover la formación de bases de datos y de actividades comunes a los impuestos, recursos de la seguridad social y servicio aduanero.   | X      |         |            |
| 2. Promover el intercambio permanente de información entre las actividades impositivas y aduaneras.   | X      |         |            |
| 3. Actuar conjuntamente en procedimientos de fiscalización concernientes a la Aduana y a los tributos interiores.   | X      |         |            |
| 4. Promover la capacitación mutua en la legislación, técnicas y procedimientos de las actividades impositivas y aduaneras.  |        |         | X          |
| 5. Promover el respeto mutuo, el conocimiento recíproco y la integración cultural de los funcionarios especializados en las actividades relacionadas con los impuestos interiores, los recursos de la seguridad social y los derechos y tributos aduaneros.   |        |         | X          |
| 6. Desarrollar un eficaz y oportuno sistema de comunicación interna que permita que todo el Organismo comprenda e internalice los fundamentos de las principales decisiones de conducción como así también mantenga informado a todos los agentes de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS sobre sus proyectos a fin de minimizar la incertidumbre sobre futuros cambios y haciéndolos participe de sus objetivos. |        | X       |            |
| 7. Promover la formación de un espíritu de cuerpo común a todos los funcionarios de la Institución, cualquiera sea el ámbito de su actividad, que favorezca el sentido de pertenencia al Organismo sin distorsionar la vocación de servicio y de inserción en nuestra sociedad.   |        |         | X          |
| 8. Propiciar encuentros frecuentes entre los funcionarios de las distintas áreas de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS tendientes a evaluar los resultados de sus acciones y como medio de acercamiento e integración a partir del conocimiento mutuo.  |        |         | X          |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 3: SERVICIO A LOS ADMINISTRADOS**  
 Optimizar los servicios a los administrados. Disminuir el costo administrativo de pagar tributos, recursos de la seguridad social y tramitar operaciones aduaneras y asegurar una aplicación equitativa de las leyes tributarias y aduaneras.

| ACCIONES  | Plazos |         |            |
|---|--------|---------|------------|
|   | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Simplificar los procedimientos y la información solicitada a los administrados.  | X      |         |            |
| 2. Establecer modalidades diferenciadas de servicio y control según las características, importancia y comportamiento tributario de los administrados.  | X      |         |            |
| 3. Optimizar la calidad de los servicios prestados a los administrados, maximizando la transparencia del Organismo y crear un oportuno control de dicha calidad.                                  | X      |         |            |
| 4. Mejorar la imagen institucional otorgando una atención personalizada al administrado, con una mayor interacción entre él y el agente actuante.   | X      |         |            |
| 5. Reducir al mínimo posible la carga que los trámites y presentaciones representan para los administrados.   | X      |         |            |
| 6. Reducir al mínimo el traslado de controles, de los cuales es responsable la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, al sector privado y a terceros en general.                            |        | X       |            |
| 7. Establecer un canal de comunicación con el administrado a fin de conocer sus críticas y propuestas (boletines informativos en las agencias, correo personalizado en televisión y radio, etc.). |        |         | X          |
| 8. Revisar los procedimientos seguidos por los jueces administrativos del Organismo, para hacerlos más objetivos y eficaces y de acuerdo con las normas legales de procedimiento.                 |        | X       |            |
| 9. Garantizar la seguridad jurídica de los administrados y el conocimiento de sus derechos y obligaciones frente a la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.                                |        |         | X          |

| ACCIONES  | Plazos |         |            |
|---|--------|---------|------------|
|   | Corto  | Mediano | Permanente |
| 10. Asegurar la correcta obtención de pruebas previas a la iniciación de juicios penal tributarios y aduaneros.   |        |         | X          |
| 11. Impulsar activamente una mayor coordinación entre los poderes del Estado en la proyección y aplicación de las leyes tributarias.  |        |         | X          |
| 12. Velar por la simplificación de las normas legales tributarias y aduaneras, su estabilidad y neutralidad respecto a la libre competencia de los mercados.  |        |         | X          |
| 13. Homogeneizar criterios de respuesta ante consultas de los administrados.  | X      |         |            |
| 14. Promover la difusión de la doctrina de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS en sus actividades de control impositivo y aduanero y la transparencia de los actos con trascendencia jurídica del Organismo. | X      |         |            |
| 15. Simplificar los procedimientos tributarios y de control del comercio exterior.  |        | X       |            |
| 16. Facilitar la generalización de los sistemas informáticos para simplificar y dar seguridad a la operatoria impositiva y aduanera.  | X      |         |            |
| 17. Promover la compatibilización de la legislación con los acuerdos regionales y subregionales vigentes y adaptar a los mismos las normas emitidas por la Institución.   |        |         | X          |
| 18. Actualizar el sistema de penalidades y sanciones, dotándolo de la severidad y, a su vez, de la diferenciación necesaria para promover el cumplimiento de las obligaciones de los administrados.                     |        | X       |            |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 4: CULTURA DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO Y ADUANERO**  
 Promover en la sociedad una cultura de cumplimiento de las normas tributarias y aduaneras, de condena a la evasión tributaria y al contrabando y de comprensión del rol de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

| ACCIONES   | Plazos |         |            |
|--|--------|---------|------------|
|  | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Establecer una política de comunicación externa que promueva la transparencia y claridad de la información generada por la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, de sus decisiones y de su doctrina de aplicación de las leyes a su cargo. |        |         | X          |
| 2. Promover la ética del usuario y el consenso social sobre el rol de la Institución.  |        |         | X          |
| 3. Evaluar la imagen de la Entidad para su mejoramiento continuo.  |        |         | X          |
| 4. Promover que el sistema educativo sea un factor que ayude a mejorar la conciencia tributaria de los ciudadanos.   |        |         | X          |
| 5. Implementar a través del sistema educativo la difusión del conocimiento del destino de fondos de la recaudación impositiva y aduanera.  |        |         | X          |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 5: CONDUCTA ETICA**  
 Velar por la conducta ética de los funcionarios en el cumplimiento de sus funciones.

| ACCIONES   | Plazos |         |            |
|--|--------|---------|------------|
|  | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Redefinir los derechos y obligaciones del personal en lo relativo a los valores institucionales, actitudes éticas y comportamientos esperados en el desempeño de su trabajo. Propiciar las acciones que permitan expandir tales valores a la cultura de la Organización y a la sociedad en su conjunto. |        |         | X          |
| 2. Establecer un sistema de información que permita evaluar el impacto de la gestión y la rápida detección de los procesos que pudieran favorecer la corrupción.   | X      |         |            |
| 3. Fortalecer el sistema de control interno, coordinando con la Sindicatura General de la Nación las acciones tendientes a la sanción de las conductas reprochables de los funcionarios en el cumplimiento de sus funciones para erradicar la eventual corrupción.   |        |         | X          |
| 4. Promover las medidas necesarias para apoyar la defensa de los funcionarios que actúan en el debido ejercicio de su función.   | X      |         |            |
| 5. Promover la implantación de un Código de Etica.   | X      |         |            |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 6: ORGANIZACION**  
 Promover una organización eficaz para sostener las tareas de obtención de los objetivos, la descentralización de las decisiones operativas, la flexibilización de la organización operativa y un efectivo control de responsabilidades y gestión.

| ACCIONES  | Plazos |         |            |
|---|--------|---------|------------|
|   | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Implementar una eficaz coordinación entre las áreas funcionales (asesoras) y las áreas operativas.   | X      |         |            |
| 2. Extender la fijación de metas operativas diversificadas a los niveles correspondientes, controlando la implementación del sistema y resultados de la operación.  | X      |         |            |
| 3. Controlar y ajustar la flexibilización de la organización operativa introducida por la nueva estructura.   | X      |         |            |
| 4. Controlar y ajustar la delegación de facultades a niveles intermedios y operativos.  | X      |         |            |
| 5. Revisar la actual distribución geográfica de Regiones, Agencias, Distritos y Aduanas y adaptarla, si fuese necesario, a una nueva evaluación de los requerimientos del servicio.                                     | X      |         |            |
| 6. Revisar, ajustar y optimizar el control de la gestión tanto en los resultados de la misma como en las directivas y planes aplicados.   |        |         | X          |
| 7. Extender, profundizar y unificar la comprensión de los cambios introducidos.   |        |         | X          |
| 8. Dictar las normas de sustitución y/o delegación de las funciones de juez administrativo. Especificar estas funciones para todo el Organismo con el debido fundamento legal.  | X      |         |            |
| 9. Desarrollar la cooperación y la eventual integración de las competencias jurídicas básicas de asesoría legal, técnica, elaboración de normas y aspectos contenciosos.  | X      |         |            |
| 10. Optimizar las normas de procedimientos en materia aduanera, impositiva y de recursos de la seguridad social, generalizando los mecanismos de probada eficacia fiscalizadora y promoviendo al máximo su unificación. |        |         | X          |
| 11. Promover la actualización de las leyes Nº 22.415 (Código Aduanero) y Nº 11.683 (Procedimiento Tributario).  | X      | X       |            |
| 12. Apoyar la elaboración de un Código de Procedimiento Fiscal unificado.   |        | X       |            |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 7: CONTROL DEL COMERCIO INTERNACIONAL**  
 Implantar nuevos sistemas y procedimientos para controlar el cumplimiento de las normas que regulan el comercio internacional, mejorar los actuales y extremar los controles orientados a la detección de drogas y sustancias prohibidas.

| ACCIONES  | Plazos |         |            |
|---|--------|---------|------------|
|   | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Implementar políticas, programas y procedimientos para la detección de mercaderías ingresadas ilegalmente y para la sanción a los responsables.  | X      |         |            |
| 2. Fortalecer el control en los puntos de entrada y salida al país por medio de acciones conjuntas de las distintas dependencias de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS y con las diferentes fuerzas de seguridad.   | X      |         |            |
| 3. Generalizar el sistema MARIA como herramienta informático-aduanera integral para el control de todas las operaciones y procesos administrativos del comercio exterior eliminando la coexistencia de distintos sistemas en el servicio a los usuarios.  | X      |         |            |
| 4. Ejercer el control del desarrollo, operación, mantenimiento y seguridad de los sistemas de información.  |        |         | X          |
| 5. Aumentar la integración de los sistemas básicos, procurando que:<br>—los datos sean sólo los pertinentes y se capturen una única vez para todos los usos;<br>—los datos estén disponibles en forma actualizada para uso simultáneo de múltiples usuarios;<br>—se mantenga la coherencia entre todas las bases de datos;<br>—se minimice el nivel de error de la información almacenada;<br>—se utilice una única red comunicacional para la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS que soporte eficientemente la transmisión de datos, voz e imagen;<br>—se interconecten las bases de datos de DGI y DGA para su aprovechamiento integral; | X      |         |            |

| ACCIONES   | Plazos |         |            |
|--|--------|---------|------------|
|  | Corto  | Mediano | Permanente |
| —se logre un nivel de seguridad de datos que esté de acuerdo con los principios generalmente aceptados de seguridad informática;<br>—se incentive la sustitución del papel como soporte de datos.  |        |         |            |
| 6. Maximizar la participación y el compromiso de todas las áreas responsables del servicio aduanero en la definición, desarrollo y utilización de los sistemas de información.   |        |         | X          |
| 7. Diseñar e implantar un sistema de información permanente de valoración aduanera confiable que permita verificar y controlar el valor real de las transacciones, aplicando las normas del GATT (OMC).  | X      |         |            |
| 8. Controlar las destinaciones de tránsito mediante sistemas seguros y confiables.   | X      |         |            |
| 9. Establecer sistemas diferenciados de verificación previa, auditoría aduanera y verificación posterior a su destinación de acuerdo con los usuarios y naturaleza de los bienes y servicios, objeto del comercio internacional.   | X      |         |            |
| 10. Administrar el sistema de depósitos fiscales y recintos aduaneros —en particular en lo relacionado con rezagos y secuestros—, manteniendo la eficacia de los mecanismos de administración y de control.  | X      |         |            |
| 11. Simplificar los procedimientos aduaneros para la recepción, almacenamiento y despacho de las mercaderías.  | X      |         |            |
| 12. Minimizar el tiempo de permanencia de mercaderías en depósitos fiscales. Desalentar el uso de los depósitos fiscales y recintos aduaneros autorizados como almacenamiento de inventarios.  | X      |         |            |
| 13. Diseñar el control del funcionamiento de las zonas francas.  | X      |         |            |
| 14. Modernizar los sistemas para la detección de sustancias tóxicas con la incorporación de equipos de inspección no intrusivos.   | X      |         |            |
| 15. Colaborar activamente en los procedimientos ordenados por el Poder Judicial.   |        |         | X          |
| 16. Coordinar con todos los organismos nacionales e internacionales competentes los sistemas, procedimientos y los esfuerzos de inteligencia para controlar el tráfico de drogas, sustancias tóxicas, mercaderías de circulación restringida o prohibida y contrabando en general. |        |         | X          |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 8: EFICACIA DE LA FISCALIZACION**  
Maximizar la eficacia de la fiscalización, creando un riesgo cierto para el evasor e infractor, promoviendo la percepción de este riesgo y detectando y sancionando efectivamente las conductas violatorias de las leyes y normas a cargo de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

| ACCIONES   | Plazos |         |            |
|--|--------|---------|------------|
|  | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Pautar, supervisar y apoyar el proceso integrado de fiscalización impositiva y aduanera, aprovechando la potencialidad de la explotación coordinada de las bases de datos de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.  |        |         | X          |
| 2. Estructurar el proceso de fiscalización a partir del desarrollo de:<br>—Planeamiento, Programación y Evaluación, que suministra información a las unidades ejecutoras de la fiscalización;<br>—Inteligencia Fiscal, que desarrolla y aplica hipótesis investigativas y denuncia casos de especial complejidad;<br>—Fiscalización Especializada, que practica investigaciones y estudios para el conocimiento de sectores específicos de actividad económica, desarrolla prototipos de auditoría tributaria para dichos sectores y asiste a las unidades operativas en la fiscalización especializada;<br>—Autoridad local que ejecuta la fiscalización con preponderancia en las actividades económicas o sectores relevantes de la jurisdicción;<br>—Coordinación del proceso de investigación, análisis, selección, verificación, auditoría fiscal y determinación de ajustes;<br>—Actividades fiscalizadoras conjuntas entre los países miembros del Mercosur, promoviendo la suscripción de los acuerdos correspondientes;<br>—Convenios de intercambio de información con los distintos estados provinciales y/u organismos dependientes de los mismos;<br>—Retroalimentar procedimientos de fiscalización ordinaria en base a datos obtenidos en verificaciones terminadas. | X      |         |            |

| ACCIONES  | Plazos |         |            |
|---|--------|---------|------------|
|   | Corto  | Mediano | Permanente |
| 3. Promover la ejecución de auditorías fiscales mediante equipos de fiscalización integrados por personal especializado en distintos aspectos tributarios, aduaneros, financieros, contables, etc. atendiendo a las características del contribuyente a fiscalizar y su actividad económica.  | X      |         |            |
| 4. Desarrollar sistemas para los controles aduaneros según los siguientes lineamientos:<br>—fijación de criterios para la selección de operaciones de alto riesgo fiscal, tendientes a la especificidad en la verificación de las mercaderías con el fin de prevenir problemas de clasificación, de subfacturación y de pago indebido de estímulos a las exportaciones;<br>—desarrollo de la Inteligencia Fiscal para identificar y anticipar modalidades de fraude e ilícitos aduaneros, en estrecha coordinación con funciones similares de organismos del exterior;<br>—verificación previa y selectiva practicada por las Aduanas.<br>La selección responderá indistintamente a:<br>• normas fijadas por una Comisión de Selectividad;<br>• intervenciones "caso por caso" ante elementos de sospecha;<br>• procedimientos aleatorios de selección.<br>Todo el proceso estará sometido —a su vez— a control posterior:<br>—auditoría aduanera, practicada en forma integrada con las regiones de la DGI, incluyendo la fiscalización a posteriori;<br>—ejercicio efectivo del poder de policía aduanera en todo el territorio del país. |        | X       |            |
| 5. Promover la modificación del régimen de denunciantes y aprehensores con la finalidad de aumentar la eficacia del control del comercio exterior.  |        | X       |            |
| 6. Implantar procedimientos para la detección de mercaderías ingresadas ilegalmente y para la sanción de los responsables.  | X      |         |            |
| 7. Priorizar la fiscalización de los últimos períodos fiscales y acortar el lapso que media entre el vencimiento de la obligación fiscal y la efectiva fiscalización.   | X      |         |            |
| 8. Contar con información desagregada sobre brechas de evasión, analizar comportamientos económicos de los distintos sectores y anticipar perfiles de conducta, como insumo para orientar la fiscalización.   |        |         | X          |
| 9. Desarrollar la fiscalización interna mediante cruzamientos de información, tanto entre los datos aportados por los administrados como entre éstos y los provenientes de otras fuentes externas.  |        |         | X          |
| 10. Apoyar la fiscalización documental y externa con sistemas expertos.   |        |         | X          |
| 11. Diseñar políticas de fiscalización orientadas a controlar la internacionalización de los negocios.  | X      |         |            |
| 12. Jerarquizar y hacer más selectiva y eficiente la fiscalización preventiva.  | X      |         |            |
| 13. Propender a la coordinación de la fiscalización preventiva con la ordinaria.  |        |         | X          |
| 14. Procurar la integración de la verificación aduanera ex-post con la fiscalización externa de tributos.   | X      |         |            |
| 15. Redefinir los roles de los funcionarios a cargo del proceso fiscalizador —en particular el rol de inspector como auditor— y capacitar al personal de acuerdo con las nuevas funciones.  | X      |         |            |
| 16. Hacer el seguimiento de las determinaciones hasta su concreción en cosa juzgada para analizar las razones para el rechazo o la aceptación de la posición de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS por las distintas instancias judiciales.   |        |         | X          |
| 17. Promover en el personal de fiscalización la actualización permanente del conocimiento de toda la normativa emanada de las áreas asesoras tanto técnicas como legales.   |        |         | X          |
| 18. Promover la fiscalización interna (de escritorio) en el ámbito tributario así como en el aduanero.  |        |         | X          |
| 19. Promover procedimientos de fiscalización adecuados a las nuevas técnicas de comercialización por medios electrónicos.   |        |         | X          |

|   |
|---|
| <b>OBJETIVO ESTRATEGICO 9: INFORMACION SOBRE OPERACIONES DE LOS ADMINISTRADOS</b><br>Desarrollar y mantener sistemas que produzcan información oportuna y confiable referida a las operaciones de los administrados relacionadas con la misión y gestión del Organismo. Maximizar su utilización en todas las áreas de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS |
|---|

| ACCIONES   | Plazos |         |            |
|--|--------|---------|------------|
|  | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Minimizar los procedimientos manuales.  | X      |         |            |
| 2. Ejercer el control de la planificación, desarrollo, operación y mantenimiento de las partes esenciales de los sistemas de información.  |        |         | X          |
| 3. Implementar una política de tecnología de la información al servicio de los administrados y con cabal aprovechamiento del potencial tecnológico.  | X      |         |            |
| 4. Capturar información en fuentes externas al Organismo para detectar evasiones y facilitar la fiscalización.   |        |         | X          |
| 5. Aumentar la integración de los sistemas básicos, procurando que:<br>—los datos sean sólo los pertinentes y se capturen una única vez para todos los usos;<br>—los datos estén disponibles en forma actualizada para uso simultáneo de múltiples usuarios;<br>—se mantenga la coherencia entre todas las bases de datos;<br>—se minimice el nivel de error de la información almacenada. | X      |         |            |
| 6. Lograr un nivel de seguridad de datos de acuerdo con los principios generalmente aceptados de seguridad informática.  | X      |         |            |
| 7. Implementar un sistema integrado de comunicaciones para soportar eficientemente los sistemas automatizados de registración, recaudación, fiscalización y control de mercaderías; como así también la transmisión de datos, voz e imagen, requeridas por los procesos de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.   | X      |         |            |
| 8. Incentivar la sustitución del papel como soporte de datos.  | X      |         |            |
| 9. Construir bases de datos comunes a las actividades impositivas y aduaneras.   | X      |         |            |
| 10. Maximizar la participación y el compromiso de los responsables de información externa y los administrados en la definición, desarrollo y utilización de los sistemas.  | X      |         |            |
| 11. Aplicar al máximo la tecnología informática al control de la gestión del Organismo.  | X      |         |            |

|   |
|---|
| <b>OBJETIVO ESTRATEGICO 10: PROCEDIMIENTOS CONTENCIOSOS ADMINISTRATIVOS</b><br>Disminuir la cantidad y duración de los procedimientos contenciosos administrativos. |
|---|

| ACCIONES   | Plazos |         |            |
|--|--------|---------|------------|
|  | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Revisar el conjunto de los sumarios actualmente en trámite y adoptar las decisiones normativas y de procedimientos necesarias para su reducción máxima.   | X      |         |            |
| 2. Revisar el sistema de sanciones y estímulos otorgando una gradualidad que promueva el reconocimiento voluntario por los contribuyentes de los ajustes efectuados por la Administración.                             |        |         | X          |
| 3. Asegurar la correcta aplicación de los procedimientos y la recolección de elementos de prueba que permitan sustentar adecuadamente los procesos administrativos.  | X      |         |            |
| 4. Promover la solución de litigios en los niveles administrativos, desarrollando efectivamente el procedimiento de impugnación y diferenciando el sistema de sanciones a fin de desalentar la realización de juicios. | X      |         |            |
| 5. Otorgar el adecuado apoyo jurídico a la función fiscalizadora para incrementar su eficacia.   |        |         | X          |
| 6. Establecer sistemas de retroalimentación de los resultados finales de las determinaciones de obligaciones con la finalidad de detectar errores y fallas y mejorar el procedimiento de ajustes administrativos.      |        |         | X          |
| 7. Mantener permanentemente actualizadas las normas administrativas referidas al descargo de actuaciones por falta de significación económica o incobrabilidad.  |        |         | X          |
| 8. Facilitar la actuación de los administrados en el desarrollo de los procedimientos garantizando su derecho a la defensa.  |        |         | X          |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 11: EFICACIA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECAUDACION**  
Mejorar la eficacia recaudadora y apuntalar el aporte de recursos al Presupuesto Nacional.

| ACCIONES  | Plazos |         |            |
|---|--------|---------|------------|
|   | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Maximizar la eficacia en la cobranza de las deudas morosas.  |        |         | X          |
| 2. Propiciar que la cobranza ejecutiva, con determinados atributos, sea realizada en sede administrativa.   | X      |         |            |
| 3. Mejorar y extender los mecanismos permanentes de cobranza "amigable" para las deudas tributarias, de forma de disminuir la fase de ejecución fiscal.   | X      |         |            |
| 4. Promover la utilización de información actualizada de los Registros Públicos de bienes registrables, de activos financieros, títulos, valores y otros bienes para orientar las acciones precautelares de cobranza. |        |         | X          |
| 5. Agilizar la aplicación de los procedimientos legales de cobranza ejecutiva.  |        |         | X          |
| 6. Promover la privatización de la cobranza ejecutiva dentro de determinadas restricciones.   | X      |         |            |
| 7. Efectuar estricto seguimiento y control eficiente de los juicios ejecutivos en trámite.  |        |         | X          |
| 8. Promover la venta en plazos mínimos de rezagos y de bienes secuestrados en el ámbito aduanero.   | X      |         |            |
| 9. Facilitar al máximo las presentaciones de declaraciones y pago de tributos y accesorios por parte de los administrados.  | X      |         |            |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 12: RECURSOS HUMANOS**  
Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los funcionarios y su adhesión al cumplimiento de la misión del Organismo.

| ACCIONES   | Plazos |         |            |
|--|--------|---------|------------|
|  | Corto  | Mediano | Permanente |
| 1. Redefinir el marco normativo laboral para apoyar la efectiva integración de la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS y el logro de sus objetivos.   | X      |         |            |
| 2. Diseñar y establecer una política de administración de los recursos humanos basada en la carrera, el mérito, la productividad y el potencial de desarrollo, que asegure objetividad y transparencia en los procesos de selección, permanencia, promoción, remuneración e incentivos del personal. | X      |         |            |
| 3. Fortalecer la dotación de las áreas operativas a fin de cumplir los objetivos de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.  | X      |         |            |
| 4. Promover el desarrollo de un estilo de gestión de los niveles directivos y de jefatura, orientado a los resultados y a la prestación de servicios, tanto a los clientes internos (áreas de la Organización) como externos (usuarios, autoridades públicas, etc.).                                 |        |         | X          |
| 5. Implementar un plan de capacitación gerencial con control de efectividad.   | X      |         |            |
| 6. Implementar mecanismos participativos que permitan concentrar y formalizar los compromisos internos que se adquieren en la programación y seguimiento de metas y actividades del Organismo.   |        |         | X          |
| 7. Implementar mecanismos de remuneración e incentivos salariales, basados en un adecuado balance entre las tareas asignadas, las capacidades requeridas y los resultados de la gestión.   | X      |         |            |
| 8. Implementar planes de capacitación y actualización que permitan al personal adquirir las competencias necesarias para un eficiente desempeño de sus tareas.   | X      |         |            |
| 9. Formular una política de relación con las asociaciones gremiales de los funcionarios del Organismo que permita a los distintos niveles de jefatura actuar en armonía con el cumplimiento del Plan Estratégico.  |        |         | X          |
| 10. Promover cambios culturales que permitan la total integración de la ex-DGI y de la ex-ANA en la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.   |        | X       |            |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 13: RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES.**  
Optimizar el uso de los recursos financieros y materiales.

| ACCIONES  | Plazos |         |                 |
|---|--------|---------|-----------------|
|   | Corto  | Mediano | Perma-<br>nente |
| 1. Descentralizar en las distintas regiones las atribuciones administrativas relacionadas con los servicios que prestan.  | X      |         |                 |
| 2. Implementar un sistema de costeo, por ítem y por actividad.  | X      |         |                 |
| 3. Fomentar la implementación de un sistema de control de gestión a partir de centros de costos.  | X      |         |                 |
| 4. Desarrollar la integración y consolidación de la infraestructura básica de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, incluyendo un nuevo archivo centralizado, a fin de reducir progresivamente la incidencia administrativa en la operatoria del Organismo. | X      |         |                 |
| 5. Optimizar el sistema de adquisiciones.   | X      |         |                 |
| 6. Revisar las estrategias de tercerización de actividades.   | X      |         |                 |
| 7. Revisar y optimizar los gastos generados por la administración de la infraestructura básica (edificios, instalaciones, equipos de oficina, comunicaciones, etc.).  | X      |         |                 |
| 8. Establecer —a modo de prueba piloto— el sistema de racionalización de gastos para un grupo de proyectos específicos, de modo que se optimice el sistema para su implementación masiva.   | X      |         |                 |
| 9. Racionalizar las normas y sistemas para el manejo de los bienes incautados y de los rezagos, procurando la disminución de los costos que los mismos implican.  | X      |         |                 |
| 10. Agilizar el sistema de remates, mediante la celebración de convenios con Bancos e instituciones especializadas.   |        |         | X               |
| 11. Mejorar la publicidad de los remates para promover la transparencia de los mismos.  |        |         | X               |
| 12. Impulsar la digitalización de documentos a fin de minimizar el uso de recursos materiales y humanos.  |        |         | X               |

ANEXO A

Relación entre Pautas Estratégicas, Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas

Pautas

Objetivos  
Estratégicos

Acciones Estratégicas

|                             |                      |  |
|-----------------------------|----------------------|--|
| Integración                 | 2, 8, 9, 12, 13      | 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8,<br>8.1, 8.4, 8.14,<br>9.5, 9.7, 9.9,<br>12.1, 12.5, 12.10,<br>13.4                                     |
| Aprovechamiento Tecnológico | 1, 2, 3, 7, 9        | 1.5,<br>2.1<br>3.16<br>7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.14,<br>9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 9.8, 9.10, 9.11   |
| Influencia                  | 1, 3, 4, 10, 11      | 1.1, 1.2, 1.6,<br>3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.13, 3.14, 3.17, 3.18<br>4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5,<br>10.2, 10.4,<br>11.9 |
| Organización                | 1, 3, 6, 12, 13      | 1.4,<br>3.11<br>6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9, 6.10, 6.11, 6.12<br>12.3, 12.4,<br>13.1, 13.6                                     |
| Procedimiento               | 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, | 1.3,   |

|       |                |  |
|-------|----------------|--|
|       | 10, 11, 12, 13 | 2.3, 2.4, 2.6,<br>3.10, 3.12, 3.15,<br>6.10, 6.11, 6.12,<br>7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.8, 7.9,<br>7.10, 7.11, 7.12, 7.13, 7.14,<br>7.15, 7.16<br>8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8,<br>8.9, 8.10, 8.11, 8.12, 8.13,<br>8.14, 8.15, 8.16, 8.17, 8.18,<br>8.19<br>9.7, 9.11<br>10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5,<br>10.6, 10.7, 10.8,<br>11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5,<br>11.6, 11.7, 11.8,<br>12.2, 12.4, 12.5, 12.6, 12.7,<br>12.8, 12.9,<br>13.2, 13.3, 13.5, 13.7, 13.8,<br>13.9, 13.10, 13.11, 13.12 |
| Etica | 5              | 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5  |

## ANEXO B

### Relación entre Brechas y Pautas Estratégicas

| Brechas                                   | Pautas Estratégicas |
|---|---------------------|
| 1 - Clientes potenciales - operativos     | 3, 4, 5 y 6.        |
| 2 - Clientes operativos - cumplidores     | 2, 3, 4, 5 y 6.     |
| 3 - Obligaciones potenciales - declaradas | 1, 3, 4, 5 y 6.     |

4 - Obligaciones declaradas -  
cumplidas

2, 3, 4, 5 y 6.