



# **PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015**

## Mensaje del Administrador Federal

*La AFIP es la institución responsable de administrar el sistema tributario y ejecutar la política tributaria definida para el Estado Nacional. En este ámbito se ha consolidado como un actor dinámico e influyente en la generación de un clima fiscal que favorece la economía formal y el empleo registrado, a la vez que otorga mayor seguridad en el comercio exterior.*

*La amplia capacidad de gestión, la aplicación intensiva de tecnología, la utilización eficiente de la información y la capacitación de nuestros recursos humanos nos ha permitido a lo largo de estos últimos años de trabajo aumentar los recursos del Estado de manera constante e ininterrumpida. A través de la implementación de proyectos específicos, se han profundizado las acciones de control y se ha facilitado e inducido el cumplimiento tributario, generando desarrollo económico e inclusión social.*

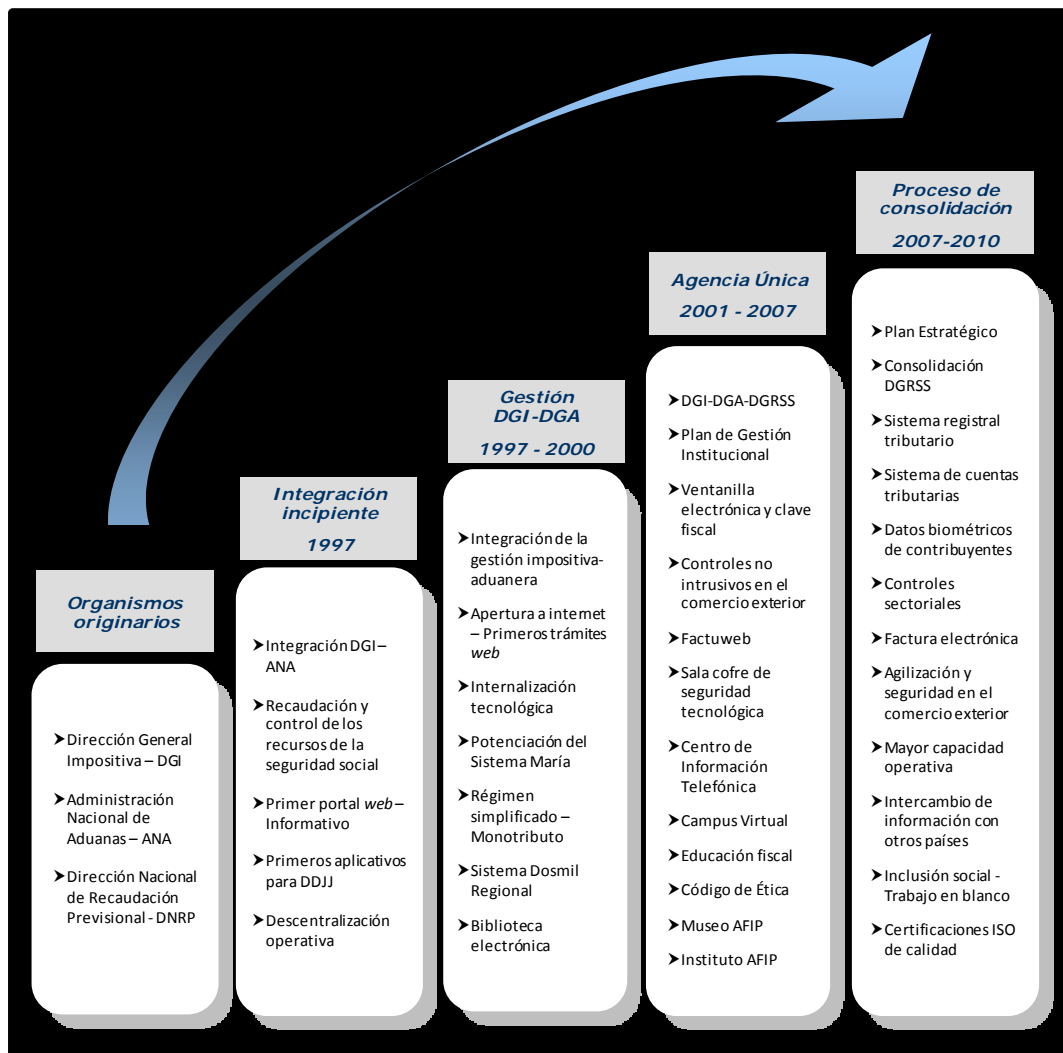
*Siguiendo su visión estratégica, la AFIP profundizará la utilización de tecnologías de la información y comunicaciones, implementando sistemas que faciliten el cumplimiento voluntario y el cobro de los tributos. Un esquema planificado aportará el marco de previsibilidad requerido para alcanzar los objetivos que nos proponemos para el período 2011-2015, que permitirán instrumentar las políticas públicas de interés general mediante la afectación de los recursos tributarios necesarios.*

*Para ello, continuaremos fortaleciendo la Organización para combatir la evasión y ampliar la base de contribuyentes y operaciones controladas. Pretendemos una fiscalización más activa que permita incrementar la cantidad de sujetos inscriptos al pago de impuestos, genere mayor empleo formal y asegure la transparencia en el intercambio de bienes y servicios con nuestros socios del exterior.*

*Nuestro desafío y mayor responsabilidad es colaborar con la Administración Nacional en la consolidación de un modelo de crecimiento económico justo, competitivo, equitativo y sustentable en el tiempo.*

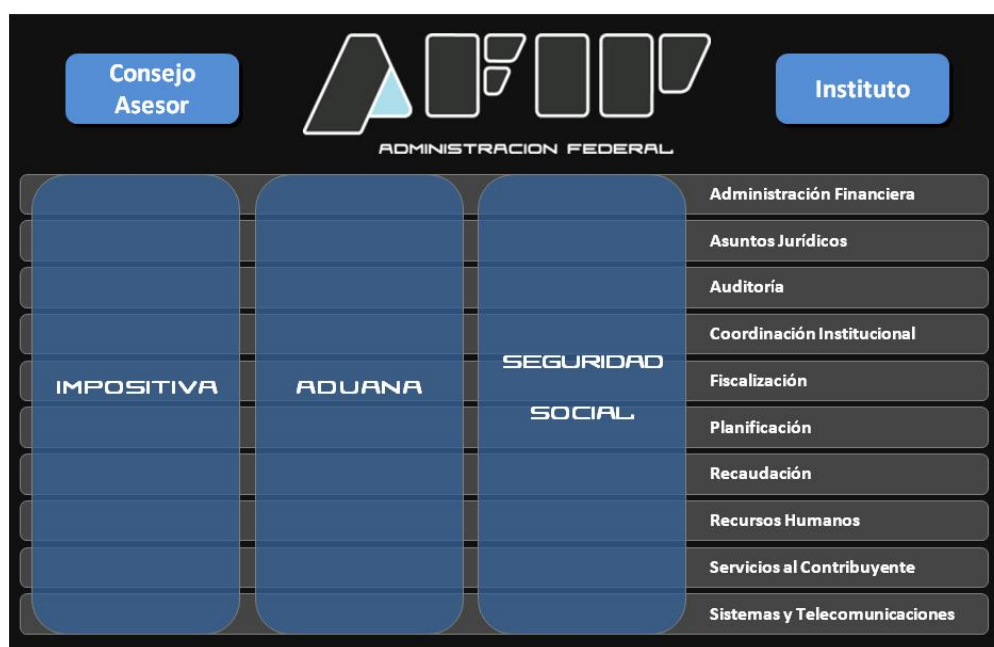
*Ricardo Echegaray  
Administrador Federal*

## Nuestra historia reciente



## Nuestra organización

La AFIP realiza sus acciones operativas en tres ámbitos especializados: la Dirección General de Aduanas -DGA-, la Dirección General Impositiva -DGI- y la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social -DGRSS-, a través de 664 unidades y lugares operativos que abarcan direcciones regionales, agencias, aduanas, distritos, receptorías, divisiones de fiscalización, depósitos fiscales, zonas francas, puertos, aeropuertos, pasos fronterizos y centros de servicios localizados en todo el país. En cada área, la AFIP ha desarrollado unidades específicas para administrar las relaciones con los contribuyentes y las operaciones que requieren atención particular, tales como grandes contribuyentes, grandes operadores de comercio exterior, fiscalidad internacional y devolución a exportadores.



Las actividades centrales y comunes a toda la Organización están destinadas a elaborar los programas y procedimientos de trabajo en los distintos ámbitos. En este nivel se definen las actividades de recaudación, fiscalización, asuntos jurídicos y servicios al contribuyente; se planifica y efectúa el seguimiento de la gestión; se administran los recursos humanos, tecnológicos y financieros, y se realiza la coordinación técnica y administrativa.

Adicionalmente, la AFIP dispone de un Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de la Seguridad Social que proporciona un ámbito de investigación, formación y difusión de conocimientos, y cuenta con un Consejo Asesor compuesto por representantes de distintas esferas del sector público y privado, encargado del seguimiento y evaluación de la gestión establecida en los planes que anualmente se comprometen con la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

## Nuestra propuesta institucional

### Visión

*La AFIP se consolidará como una institución de excelencia orientada a generar un clima fiscal que favorezca la economía formal, el empleo registrado y la seguridad en el comercio exterior*

### Misión

*Administrar la aplicación, percepción, control y fiscalización de los tributos nacionales, los recursos de la seguridad social y las actividades relacionadas con el comercio exterior; promoviendo el cumplimiento voluntario, el desarrollo económico y la inclusión social*

### Valores

*Legalidad*

*Integridad*

*Vocación de servicio*

*Profesionalidad*

*Proactividad*

*Responsabilidad social*

## Nuestros fundamentos de trabajo

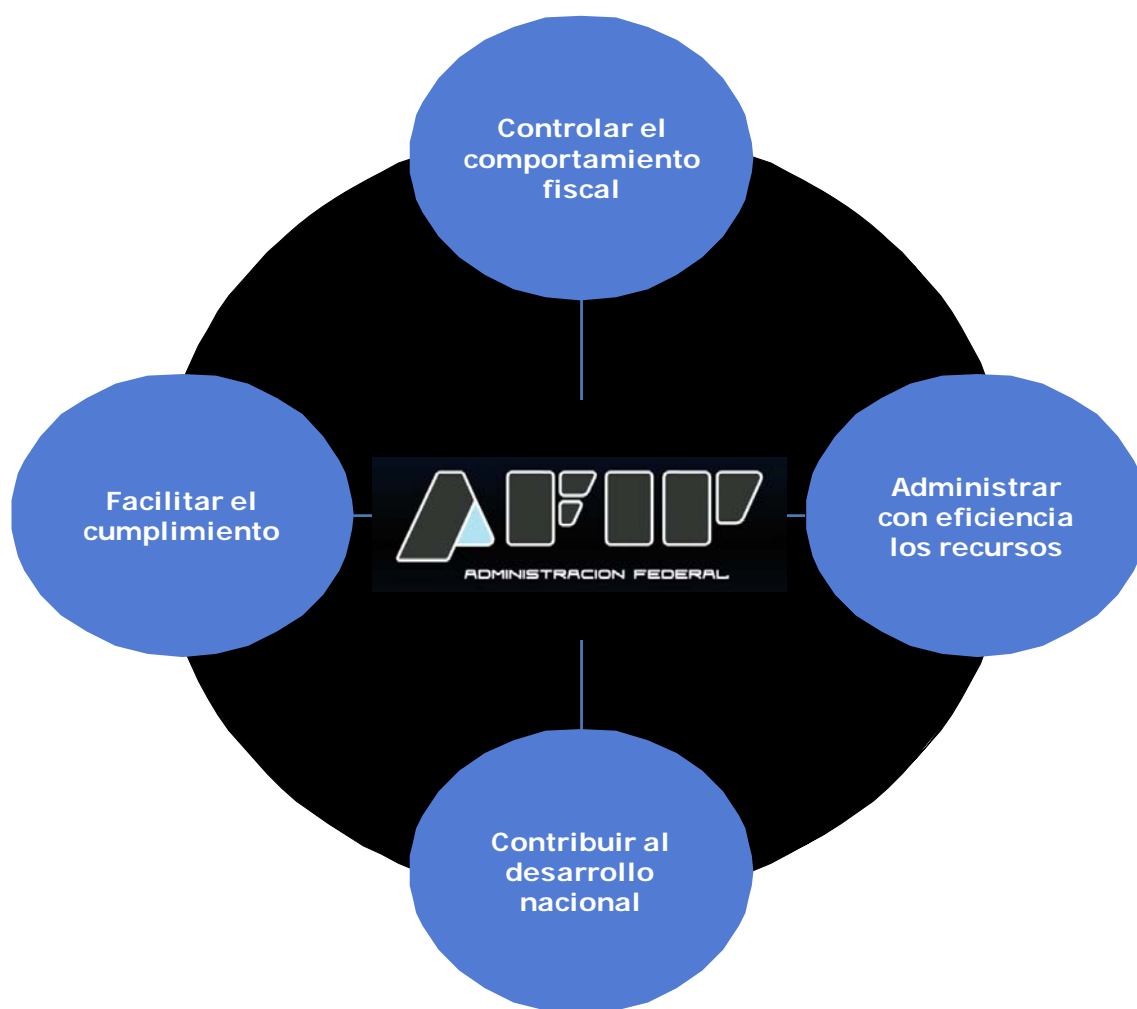
### Políticas

- *Impulsar el cumplimiento de las leyes tributarias*
  - *Fortalecer el vínculo entre el Estado y la sociedad*
  - *Favorecer la integración de las redes institucionales de gestión*
- 
- *Orientar a internet la relación fisco – ciudadano*
  - *Facilitar las operaciones dentro de un marco de seguridad jurídica*
  - *Potenciar las capacidades operativas de las áreas específicas*
- 
- *Agregar valor en cada tarea cotidiana*
  - *Promover el desarrollo de los recursos humanos como base de conocimiento*
  - *Utilizar estratégicamente la información disponible*

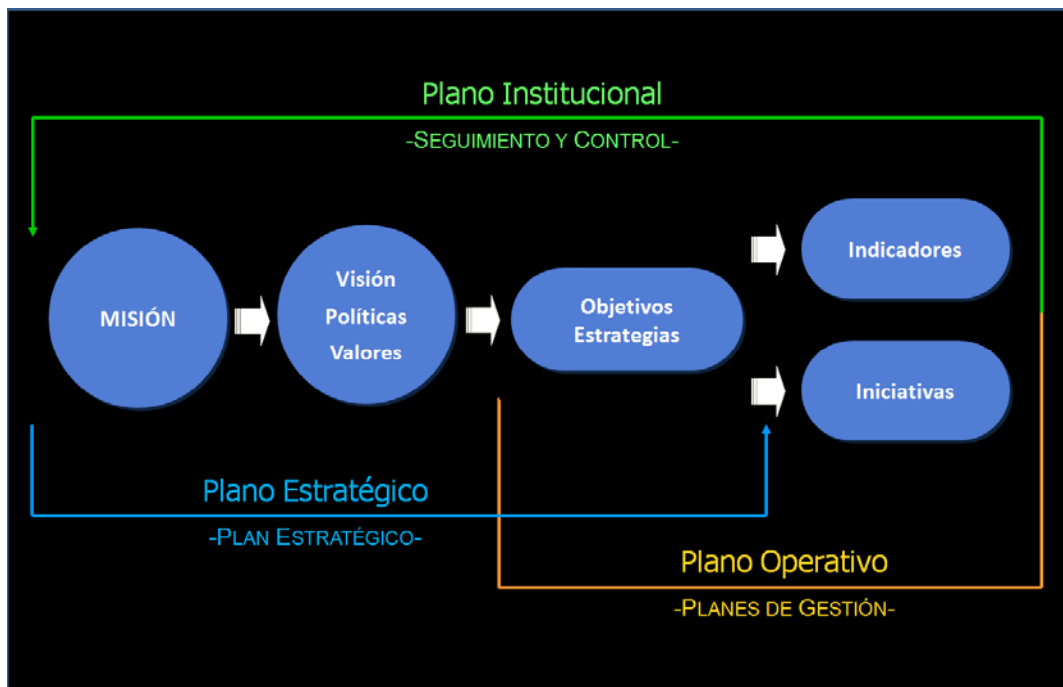
## Nuestro plan

En los últimos años se avanzó decididamente en la reorganización operativa, administrativa y estructural del Organismo para generar condiciones de funcionamiento apropiadas para la implementación del modelo de control y facilitación que se propone en el Plan Estratégico de la AFIP 2011-2015. La orientación estratégica establecida en el presente plan conllevará a una diferenciación cualitativa, no solo en términos de recaudación, sino también en la calidad de los servicios ofrecidos a los contribuyentes y la disminución progresiva del costo de cumplimiento.

Los cuatro objetivos estratégicos que integran el Plan Estratégico de la AFIP 2011-2015 resumen las áreas prioritarias en las que la Institución se centrará en los próximos años para lograr un salto de calidad en los servicios ofrecidos a la comunidad y al Estado, ya sea a través de un control eficaz y una atención adecuada, como así también de procesos internos de excelencia y una interrelación sinérgica con el resto de los actores económicos y sociales.



Las estrategias asociadas a cada objetivo se desplegarán en los sucesivos planes de gestión anuales, que incluyen las intervenciones necesarias y posibles dentro del marco de actuación operativo que ofrece la realidad político-económica del país.



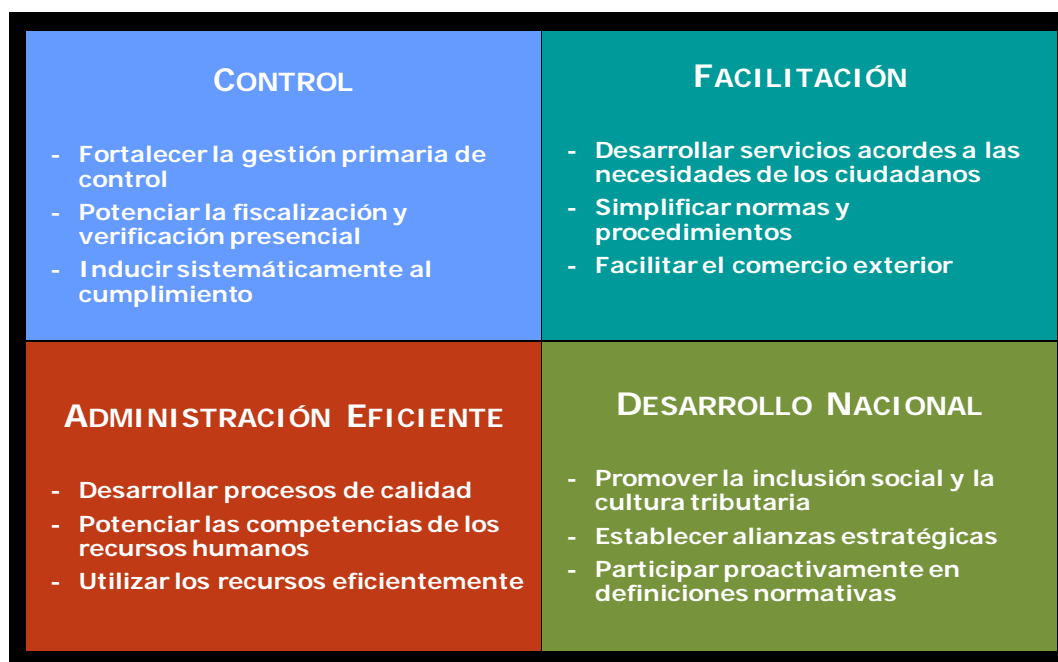
## Nuestra estrategia

Los objetivos planteados para el período 2011-2015 refuerzan las áreas de acción prioritarias en las que la AFIP focalizará sus esfuerzos. A partir de la administración eficiente de sus recursos y de la posibilidad de ejercer una influencia positiva en el contexto nacional, el Organismo potenciará sus capacidades de control y servicio.

Durante los últimos años, la AFIP logró un posicionamiento institucional destacado a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de sus políticas de control y de la expansión de las herramientas de facilitación del cumplimiento.

La relación del fisco con la comunidad, a su vez, continuará mejorando a partir de una mayor interacción y comunicación y una gestión más transparente con mayor participación de la ciudadanía.

Los esfuerzos realizados para establecer un marco estratégico de cooperación e intercambio de información y experiencias con organizaciones tanto del ámbito nacional como internacional, complementariamente, han colaborado en impulsar el programa de gobierno para el desarrollo nacional.



**CONTROLAR EL  
COMPORTAMIENTO  
FISCAL**

**Fortalecer la gestión primaria de control**

**Potenciar la fiscalización y verificación presencial**

**Inducir sistemáticamente al cumplimiento**

La AFIP debe controlar el cumplimiento de las leyes que regulan el sistema tributario coadyuvando al cumplimiento de los principios de justicia y equidad.

Ante los comportamientos que impliquen incumplimientos a la ley, la AFIP diseñará y aplicará medidas disuasivas y correctivas que aumenten el riesgo de detección y efectiva sanción de las acciones ilegales, de modo que el cumplimiento voluntario resulte siempre la opción más atractiva.

En tal sentido, resultan prioritarias las actividades orientadas a prevenir las operaciones informales, el ocultamiento de la capacidad contributiva y el fraude. En consecuencia, se continuarán desarrollando instrumentos normativos, procedimentales y tecnológicos con la doble finalidad de inducir a mejorar el cumplimiento y de disponer de mecanismos para la detección precisa y oportuna de los desvíos, que permita la aplicación de acciones de control directo.

Durante los próximos años se profundizarán las medidas estructurales y sistemáticas que conduzcan al aumento del cumplimiento fiscal, tanto en la exteriorización de la capacidad contributiva como en la correcta declaración y pago de las obligaciones fiscales.

## Fortalecer la gestión primaria de control

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Inducción al cumplimiento        | La AFIP minimizará la morosidad y el incumplimiento al implementar acciones de control exhaustivo sobre las obligaciones de declaración y pago de los tributos.  |
| Automatización de controles      | Se impulsará la inclusión en los sistemas Registral Tributario y de Cuentas Tributarias de la totalidad de actividades y procesos, en concordancia con el principio de automatización de controles tendiente a eliminar la discrecionalidad inherente a procesos manuales.   |
| Control primario de obligaciones | Se mejorarán los procesos de análisis de información y de selección de las operaciones a verificar y se aumentará la capacidad de control para ofrecer soluciones que garanticen celeridad y eficacia operativa ante el incremento del volumen del comercio exterior.  |
| Tecnología aplicada al control   | La utilización de controles no intrusivos, el incremento de la presencia territorial a través de nuevos puestos de control y la implementación de mecanismos de seguimiento remoto de operaciones y tránsitos aduaneros en tiempo real, constituirán uno de los pilares del accionar en materia de control.                                      |
| Control fronterizo               | Se potenciará el uso de instrumentos que permitan controlar la situación tributaria de los actores y sectores involucrados en las nuevas modalidades comerciales y laborales, siendo el comercio electrónico, las nuevas figuras de intermediación financiera y operativa y los paraísos fiscales y previsionales algunas de las más relevantes. |
| Comercio electrónico             | A mediano plazo se fortalecerá la cobertura de control abarcando un mayor universo de operaciones y obligaciones, procurando que cada acción finalice con la efectiva corrección de los incumplimientos que la originan y con un cambio de comportamiento en el contribuyente.   |
| Estudios e investigaciones       | En base a la utilización eficiente de la información disponible, se profundizarán los estudios e investigaciones que permitan completar los ciclos de control sobre los diversos segmentos y actividades.  |
| Mayor cobertura de control       | El desarrollo de mecanismos sistemáticos y específicos de control que minimicen las posibles conductas delictivas, evasivas y elusivas continuará siendo una herramienta estratégica para el control de los contribuyentes y actividades con mayor tendencia a la informalidad.  |

## Potenciar la fiscalización y verificación presencial

|   |   |
|---|---|
| Mayor universo de control                       | La promoción del cumplimiento fiscal y la prevención del fraude y la evasión requieren el desarrollo de estrategias que complementen la aplicación de los controles primarios, mediante el despliegue de actividades de verificación y fiscalización presencial flexibles y con capacidad de adaptación a los continuos cambios del contexto.   |
| Acciones de fiscalización dinámicas             | La aplicación integral y conjunta de los diversos tipos de fiscalización permitirá analizar e investigar maniobras fraudulentas complejas realizadas por grupos económicos, empresas vinculadas y auxiliares tributarios y de comercio, entre otros actores que conforman los contribuyentes globales.  |
| Estudios sectoriales y análisis de rentabilidad | El Organismo continuará desarrollando tareas de investigación y control en materia de fiscalidad internacional, en el marco de los estándares internacionales y en un plano de igualdad con otras administraciones tributarias.   |
| Buenas prácticas y estándares internacionales   | La realización de estudios económicos sectoriales, el análisis de las cadenas de valor y la exteriorización de la rentabilidad obtenida por cada uno de ellos, continuará siendo una de las formas de detectar nichos de evasión y actividades en las que el control deba fortalecerse para transparentar las operaciones comerciales, sirviendo de base para direccionar las acciones de verificación del Organismo. |
| Fiscalidad internacional                        | Como parte de políticas activas de inclusión social, las acciones tendientes a defender el empleo registrado y combatir la evasión previsional resultarán prioritarias: un trabajador no registrado es un ciudadano privado del ejercicio pleno de sus derechos, aunque aporte su fuerza laboral al desarrollo de una actividad.  |
| Trabajo registrado                              | Se profundizará la aplicación práctica de acuerdos de intercambio de información y colaboración operativa entre AFIP y otros organismos que conduzcan a la detección de casos significativos de evasión en sectores de gran relevancia, identificados a partir del uso eficiente de los recursos compartidos.   |
| Aplicación de acuerdos inter-institucionales    |   |
| Intercambio de información                      |   |

## Inducir sistemáticamente al cumplimiento

|   |  |
|---|--|
| Prevención del fraude                                     | La promoción del cumplimiento fiscal y la prevención del fraude requieren continuar impulsando actividades en los diversos ámbitos de gestión que induzcan a ciudadanos y empresas a mejorar su cumplimiento.  |
| Registro unificado  | La AFIP continuará generando herramientas integradas para los ámbitos impositivo, aduanero y previsional que permitan la identificación y registración fehacientes de los actores y operaciones.   |
| Mecanismos especiales de registración                     | Se aplicarán medidas de carácter estructural orientadas a establecer condiciones favorables para la ejecución de las actividades de la AFIP, que no requieran el empleo de recursos directos de fiscalización. Las mismas contemplarán el dictado de normas específicas y la puesta en marcha de instrumentos sistemáticos preventivos que desalienten y dificulten las conductas irregulares. |
| Facturación electrónica                                   | Entre otras modalidades, se establecerán mecanismos especiales de identificación y registro de contribuyentes y responsables complementando los existentes, se impondrán mayores requisitos para la obtención de beneficios, se aplicarán regímenes diferenciales de retención y percepción, y se otorgarán tratamientos fiscales específicos que atiendan los patrones de comportamiento.     |
| Transparencia de la información                           | La AFIP ampliará la implementación de herramientas informáticas sobre las cuales pondrá a disposición de los propios interesados la información relativa a su situación impositiva, aduanera y previsional.  |
| Conocimiento del contribuyente, actividades y operaciones | A partir de la utilización intensiva de la tecnología, se establecerán estrategias que permitan la captura y el procesamiento de grandes volúmenes de datos provenientes de distintas fuentes. Se generarán matrices de riesgo como principio de gestión, a fin de utilizar la información disponible para segmentar contribuyentes y aplicar controles selectivos.                            |
| Gestión del riesgo  | Las acciones de control del narcotráfico, fraude marcario, prohibiciones no económicas y subfacturación continuarán desarrollándose con eficacia y celeridad.  |
| Selectividad aduanera                                     |  |

## **FACILITAR EL CUMPLIMIENTO**

**Desarrollar servicios acordes a las necesidades de los ciudadanos**

**Simplificar normas y procedimientos**

**Facilitar el comercio exterior**

La AFIP debe hacer cumplir las leyes que conforman el sistema tributario argentino, en un marco de igualdad y transparencia. La complejidad de la normativa y el creciente dinamismo de la sociedad requieren desarrollar interacciones positivas que establezcan facilidades efectivas para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y de los recursos de la seguridad social al menor costo posible.

Para el logro de este objetivo será prioritario conocer adecuadamente las características y necesidades de los ciudadanos, empresas y sectores de la sociedad y la economía con quienes la AFIP interactúa.

Es por ello que resulta necesario intensificar el acercamiento a la comunidad y diseñar intervenciones que potencien las capacidades de comunicación, asistencia y atención que permitan dar a conocer las acciones para facilitar la interacción, transparentar los procesos y difundir los resultados, consolidando la imagen institucional en la sociedad.

## Desarrollar servicios acordes a las necesidades de los ciudadanos

|  |   |
|--|---|
| Uniformidad de criterios                           | Se fortalecerá el modelo de prestación de servicios atendiendo las especificidades de cada una de las áreas de negocio en materia tributaria, aduanera y de la seguridad social.  |
| Asistencia específica                              | Se instaurarán nuevas líneas de colaboración con los contribuyentes que presenten características especiales, por importancia económica y por la complejidad de las operaciones que realizan, traduciéndose en un mayor acercamiento y una relación más fluida.   |
| Nuevos espacios de atención                        | Asimismo, el Organismo continuará con la construcción de nuevos espacios de atención y comunicación con la comunidad, ofreciendo alternativas adicionales a los canales habituales que la acerquen a la Administración. Para facilitar las operaciones de comercio exterior se crearán nuevos puestos aduaneros en distintos puntos del país.   |
| Nuevos canales de vinculación con el contribuyente | El Organismo se mantendrá a la vanguardia en el uso intensivo de las nuevas tecnologías de comunicación e información para ajustar servicios en base al perfil de los contribuyentes.   |
| Aplicaciones tecnológicas de asistencia            | Se seguirá acompañando la política nacional con relación al gobierno electrónico con el fin de administrar eficientemente los recursos del Estado, facilitar el cumplimiento del ciudadano y garantizar la transparencia de la gestión pública.   |
| Mostrador virtual                                  | A través del mostrador virtual se continuará ofreciendo un mejor servicio al contribuyente y usuario aduanero, facilitando la realización de trámites tales como la presentación de declaraciones juradas, el pago de obligaciones, el registro de operaciones aduaneras, la consulta al Sistema de Cuentas Tributarias, el ingreso de nuevos trabajadores y el control de los aportes previsionales. |
| Trámites digitales                                 |   |

## Simplificar normas y procedimientos

|  |  |
|--|--|
| Transparencia                              | Uno de los principales objetivos institucionales es contribuir en la construcción de una sociedad consciente de sus deberes fiscales y ayudar a los ciudadanos a cumplir esos deberes con la mayor comodidad y seguridad posibles, basados en principios de transparencia y confianza mutua.                                   |
| Reducción de los costos de cumplimiento    | La Administración continuará promoviendo el desarrollo de herramientas que permitan la reducción de los costos en los que incurren los ciudadanos en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.   |
| Criterios uniformes de atención y servicio | Para combatir el incumplimiento se implementarán acciones tendientes a fortalecer la conciencia fiscal, se desarrollarán normas y procedimientos claros y simples dirigidos a todos los sectores de la sociedad.   |
| Conciencia fiscal                          | Se profundizará la orientación a internet en la relación con los ciudadanos para minimizar la concurrencia a las dependencias de la AFIP. Se establecerán nuevos mecanismos que faciliten la realización de trámites vía <i>web</i> .  |
| Estandarización de procesos                | Con la intención de facilitar y posibilitar el cumplimiento de la ley, el Organismo perfeccionará las herramientas que actualmente permiten a los contribuyentes generar sus auto-liquidaciones.   |
| Información accesible                      | Se continuará trabajando bajo el concepto de ventanilla única, permitiendo a los ciudadanos vincularse con la Administración en materia tributaria, aduanera y de los recursos de la seguridad social a través de un único espacio que les posibilite informarse y realizar sus gestiones de una forma más rápida y eficiente. |
| Facilitación del pago de las obligaciones  | El Organismo continuará el proceso de consolidación de la relación fisco-ciudadano asegurando la transparencia en la gestión a través de la disponibilidad de la información para todos y promoviendo la participación social a través del acceso a la información, impulsando mecanismos de control ciudadano.                |

## Facilitar el comercio exterior

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Controles no intrusivos          | <p>El comercio internacional es uno de los pilares del desarrollo económico del país. Las acciones de la AFIP acompañarán su crecimiento, facilitando el intercambio lícito de bienes y servicios.</p>  |
| Operadores confiables            | <p>Se continuará con la incorporación sistemática de tecnología y la adecuación de los procesos para que los ciudadanos reduzcan los costos y el tiempo de sus operaciones, contribuyendo a un comercio internacional acorde a los lineamientos de la Organización Mundial de Aduanas.</p>  |
| Seguridad en la cadena logística | <p>En el proceso de transformación que se está llevando a cabo para que el servicio aduanero sea más flexible ante los cambios del contexto, se continuará trabajando para fortalecer la figura del operador confiable.</p>   |
| Intercambio de información       | <p>Se seguirá desarrollando y consolidando el servicio aduanero a través de la modernización de los sistemas informáticos para procurar la transparencia y calidad de los procesos.</p>   |
| Acuerdos institucionales         | <p>Consciente de su rol en la economía nacional, la Aduana continuará reforzando los vínculos con los diferentes sectores y usuarios del servicio aduanero, coordinando actividades que aseguren la cadena logística del comercio exterior.</p>   |
| Integración regional             | <p>La AFIP seguirá incorporando herramientas de control no intrusivas y capacitando a sus recursos humanos para contribuir con una gestión aduanera más eficiente, capaz de continuar asegurando un comercio internacional lícito, evitando el fraude marcario, el narcotráfico e impidiendo el ingreso de elementos prohibidos y sustancias contaminantes.</p> <p>Se continuarán profundizando los lazos operativos y procedimentales con otros países, apoyando los procesos de integración regional.</p> |

**ADMINISTRAR  
CON  
EFICIENCIA  
LOS RECURSOS**

**Desarrollar procesos de calidad**

**Potenciar las competencias de los recursos humanos**

**Utilizar los recursos eficientemente**

La AFIP trabaja permanentemente en la formación de sus recursos humanos. En la actualidad, el Organismo dispone de una dotación altamente calificada sobre la que se continuará fomentando la capacitación, especialización y desarrollo.

Los cambios del entorno exigen que el Organismo se adapte continuamente a las nuevas situaciones. Para ello, se seguirá trabajando en el desarrollo de una estructura interna ágil y flexible.

En concordancia con la política gubernamental, se administrarán los recursos financieros, materiales y tecnológicos dentro de un marco de transparencia y austeridad, potenciando su utilización con responsabilidad y eficiencia.

En los próximos años, la Administración se focalizará en perfeccionar la calidad y lograr la excelencia de las actividades asociadas a sus tres áreas de negocio -tributaria, aduanera y de los recursos de la seguridad social- como así también a los procesos centrales que contribuyen permanentemente con las tareas operativas.

## Desarrollar procesos de calidad

|   |  |
|---|--|
| Procedimientos simples                          | <p>La AFIP centrará su atención en la consolidación del modelo de gestión interna que se viene desarrollando desde hace varios años.</p> <p>Se avanzará en la normalización, armonización y simplificación de la normativa y los procedimientos internos.</p>  |
| Fortalecimiento del ambiente de control interno | <p>Se profundizará la institucionalización de una política integral de comunicación interna que permita la interacción de las distintas áreas de negocio y de apoyo del Organismo, con el fin de desarrollar procesos validados por todas las instancias institucionales.</p>  |
| Modelos de madurez                              | <p>La Institución trabajará fuertemente en la implementación de procesos que se ejecuten bajo parámetros de calidad, de modo de asegurar la eficacia y transparencia en la gestión. Se impulsarán acciones integrales de autoevaluación de procesos mediante análisis de modelos de madurez, que permitan identificar medidas para avanzar dentro de una estrategia organizacional de mejora continua.</p> |
| Mejora continua                                 | <p>Se impulsará la sistematización de una metodología de gestión de riesgos basada en estándares internacionales para identificar los factores críticos y priorizar su mitigación a través del establecimiento de controles.</p>   |
| Confiabilidad de la información                 | <p>La concientización de los recursos humanos respecto a los riesgos inherentes a la utilización y acceso a la información almacenada en el Organismo será una pauta de trabajo para los próximos años.</p> <p>A partir del establecimiento de nuevos estándares en la estructura de los datos, se potenciará el resguardo de los recursos y la confiabilidad de la información.</p>                       |
| Comunicación interna                            | <p>Se intensificarán los controles y se asegurará la calidad de las actividades, circuitos y sistemas para mejorar y agregar valor a las operaciones de la AFIP.</p>   |
| Gobierno corporativo                            | <p>Se realizarán acciones tendientes a fortalecer el gobierno corporativo, destacando la formalización de procedimientos operativos y de apoyo, y la sistematización de la medición del desempeño de los recursos humanos, que conlleven a mejorar la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía.</p>   |

## Potenciar las competencias de los recursos humanos

|  |  |
|--|--|
| Capacitación y desarrollo permanente   | <p>La AFIP procurará un permanente ajuste de su dotación y competencias a las necesidades de gestión. Anualmente, se planificará el ingreso de personal y se generarán actividades de capacitación e inducción que permitan potenciar su desarrollo en las tareas y procedimientos de trabajo asignados.</p> <p>En este sentido, el desarrollo de la carrera profesional de los agentes se promoverá en concordancia con las propias necesidades de la Organización.</p> |
| Asignación eficiente de recursos       | <p>Se buscará lograr una mayor integración funcional promoviendo mecanismos de movilidad interna que permitan una asignación más flexible de los recursos humanos y la cobertura de puestos específicos.</p>   |
| Especialización y capacidad de gestión | <p>Se trabajará en aumentar la operatividad del personal para enfrentar las complejidades y cambios del entorno. Se impulsará la especialización por área de negocio, aprovechando particularmente la capacidad de gestión en materia de control de los recursos de la seguridad social, a través de cambios en la estructura funcional de esta área de negocios.</p>  |
| Fortalecimiento gerencial              | <p>La AFIP seguirá impulsando la capacitación permanente. Se avanzará con el aprendizaje a través de la plataforma <i>e-learning</i> y las videoconferencias como vías alternativas para propiciar el crecimiento profesional en el ámbito laboral, permitiendo el acceso igualitario desde todos los puntos del país en el marco de una política de reducción de gastos.</p>  |
| Nuevas herramientas gerenciales        | <p>Además, la atención se centrará en potenciar el rol gerencial como responsable de la integridad en el uso y la aplicación de recursos. Conjuntamente, se trabajará en reforzar el desarrollo y utilización de herramientas gerenciales para optimizar la toma de decisiones que contribuyan a una mejora en la gestión.</p>   |
| Integridad                             | <p>Siguiendo los lineamientos del Código de Ética de la AFIP, se continuará con la promoción y divulgación de los valores éticos, afianzando la integridad de los recursos humanos.</p>  |

## Utilizar los recursos eficientemente

Presupuesto estratégico

La AFIP continuará avanzando en mejorar los mecanismos tendientes a evaluar la gestión económico-financiera originados en la estimación de necesidades de recursos para el funcionamiento institucional. Esto implicará fortalecer la coordinación entre el planeamiento de la gestión institucional y el proceso de formulación presupuestaria de cada ejercicio.

Aplicación de tecnología

De esta manera, se contará con un presupuesto ajustado a los objetivos estratégicos de la Organización, se podrán establecer los costos por proyectos, como así también las áreas involucradas y los responsables, determinando la eficacia de la gestión por unidad ejecutante.

Integración de procesos y sistemas

Se continuará avanzando en transparentar y difundir la información, impulsando el desarrollo de proyectos tecnológicos que permitan poner a disposición de la sociedad la información de AFIP, cuyo conocimiento público redunde en una ciudadanía más informada y responsable.

Información pública

Se dará continuidad al trabajo llevado a cabo para adecuar la infraestructura, las bases tecnológicas y profesionales que permitan estar a la altura de los estándares de calidad más exigentes a nivel internacional, contando con una de las plataformas más modernas y seguras del Estado.

Modernización tecnológica

Utilización eficiente de la información

Complementariamente, se fomentará el uso efectivo de la información, a fin de potenciar las capacidades de detección de áreas de acción específica tanto para acciones de control como para brindar servicios y facilidades de cumplimiento a los ciudadanos.

**CONTRIBUIR  
AL  
DESARROLLO  
NACIONAL**

**Promover la inclusión social y la cultura tributaria**

**Establecer alianzas estratégicas**

**Participar proactivamente en definiciones normativas**

El compromiso de la AFIP por una justicia social y tributaria abarca la búsqueda de una tributación ecuánime de los ciudadanos. El camino del desarrollo con inclusión social requiere la construcción de una AFIP inteligente, ágil y fuerte. Las diversas formas de incumplimiento y fraude se modifican rápidamente a la realidad económica y normativa, aprovechando un entorno económico abierto y globalizado, lo que genera nuevos desafíos a la Organización.

Junto a las medidas de prevención del fraude, la aplicación, percepción, control y fiscalización de los tributos nacionales, los recursos de la seguridad social y las actividades relacionadas con el comercio exterior, resulta preciso llevar a cabo otras tareas que, si bien no responden directamente a aquella finalidad, son necesarias como apoyo para el cumplimiento de la misión.

Atento a esta realidad, se procurará proseguir con la conformación de alianzas estratégicas, ampliando las relaciones con otras instituciones y organismos públicos. Se continuará con el fortalecimiento de la cultura tributaria, pretendiendo diseñar e implementar programas y proyectos dirigidos a los diferentes sectores de la población, y se propondrán los cambios legislativos pertinentes para fortalecer la normativa determinativa y sancionatoria.

## Promover la inclusión social y la cultura tributaria

|  |  |
|--|--|
| Nuevos mecanismos de inclusión social            | La AFIP se encuentra comprometida con la justicia social y tributaria. Ello supone la constante búsqueda de una tributación ecuánime de los ciudadanos, que además permita contribuir al sostenimiento de los gastos públicos, de acuerdo con los principios de solidaridad, justicia, igualdad y generalidad.   |
| Racionalización del gasto                        | Para ello, la AFIP desarrollará mecanismos y actividades tendientes a fomentar el bien común y la racionalización del gasto público.   |
| Promoción de patrones culturales                 | Continuando con la decisión estratégica de fortalecer la conciencia fiscal de los ciudadanos, se desarrollarán programas de comunicación institucional que favorezcan el cumplimiento voluntario y desalienten las conductas defraudatorias.   |
| Educación fiscal                                 | Para la profundización de la cultura fiscal se buscará diseñar e implementar programas y proyectos dirigidos a los diferentes sectores de la población -niños, adolescentes y adultos- y del sector educativo -alumnos y docentes-, desarrollando una política abierta de comunicación externa que permita acceder a nuevos espacios en los medios de difusión y comunicación. |
| Incorporación de valor a las cadenas productivas | A partir de la capacidad operativa y profesional y el despliegue territorial de la Organización, se buscará mejorar las condiciones del trabajo y el comercio, estimulando el compromiso de la sociedad para la inclusión de los actores económicos que permanecen en la informalidad.   |
| Fomentar la formalización del empleo             | Se continuará destinando esfuerzos a diseñar herramientas que favorezcan la formalización del empleo, con especial énfasis en segmentos de alta vulnerabilidad social promoviendo la institucionalización cívica y la cohesión social.   |
| Compromiso social                                |  |

## Establecer alianzas estratégicas

|  |  |
|--|--|
| Inserción internacional                        | Durante los últimos años se afianzaron los vínculos con otros organismos e instituciones suscribiendo numerosos convenios y acuerdos. Los resultados obtenidos a través de esta política, en función de prevenir ilícitos impositivos, aduaneros y previsionales, y a las mejoras en la aplicación de los sistemas normativos de cooperación institucional, promueven la continuidad en profundizar y ampliar las alianzas tanto a nivel local como internacional. |
| Convenios con otros organismos                 | Se adoptará una participación más activa que permita garantizar la plena aplicación de los acuerdos de información y convenios de doble imposición firmados.   |
| Efectivo intercambio de información            | El sistema tributario nacional se gestiona en distintos niveles administrativos, con lo cual resulta imprescindible contar con instrumentos y mecanismos de colaboración entre todas las instancias y adoptar medidas para reforzar la cooperación con las administraciones provinciales y municipales.  |
| Lucha contra paraísos fiscales y previsionales | Se establecerá una interacción permanente con el Poder Judicial de la Nación, tendiente a coadyuvar a la celeridad de la resolución de los casos judicializados, a partir del análisis y adecuación de procedimientos internos aplicados.  |
| Interacción con el Poder Judicial              | Se implementarán mecanismos de participación de los diferentes actores involucrados en proyectos de normas y se promoverá la participación de la AFIP en ámbitos académicos y profesionales a efectos de lograr consensos técnicos.  |
| Coordinación con otros organismos              | Asimismo, se asegurará una permanente coordinación con los organismos gestores de la seguridad social y se profundizarán las acciones para la promoción de transferencia de experiencias y sistemas desarrollados por la AFIP a terceros organismos, para la incorporación de mejores prácticas, contribuyendo a su modernización.   |
| Integración regional                           | Se promoverá la integración regional en el ámbito del MERCOSUR con acciones tendientes a la facilitación y control de las transacciones transfronterizas.  |

## Participar proactivamente en definiciones normativas

|  |   |
|--|---|
| Generación de consensos                    | La prevención y lucha contra el fraude requieren el continuo fortalecimiento del sistema normativo tributario.  |
| Proactividad normativa                     | Se propondrán los cambios legislativos que se estimen necesarios para fortalecer la normativa determinativa y sancionatoria, de manera que la Administración cuente con mayores facultades para obtener información de trascendencia tributaria y aumentar la efectividad de sus procedimientos.  |
| Interacción con el Poder Legislativo       | Se mantendrá una permanente interacción con las diversas comisiones del Poder Legislativo y con los distintos ámbitos que nuclean y regulan la actuación profesional relacionados con la materia impositiva, aduanera y de los recursos de la seguridad social.   |
| Diálogo con actores sociales y sectoriales | Se continuará trabajando en potenciar las especialidades procedimentales y facultativas por área de negocio.  |
| Protección del medio ambiente              | Se buscará impulsar normas y procedimientos tendientes a evitar la deslocalización de la producción, con el fin de resguardar y proteger la industria y producción nacional y mejorar la inclusión social, desarrollando mecanismos que regulen el ingreso de productos procedentes de lugares de baja o nula tributación previsional -paraísos previsionales-. |
| Compromiso social                          | Con el compromiso de colaborar en la protección del medioambiente, se promoverá la implementación de programas relacionados con la fiscalidad medio ambiental.  |

## **Nuestro compromiso con el futuro**

La estrategia propuesta asegura la calidad de los servicios ofrecidos a los distintos segmentos de contribuyentes y usuarios aduaneros, la transparencia en el uso de la información y la utilización de herramientas amigables para facilitar al máximo posible el cumplimiento de los ciudadanos responsables.

El esfuerzo de la Organización se orientará a lograr la consolidación del modelo de gestión que tiene al control eficiente y al aseguramiento de niveles sustentables de recaudación como sus ejes principales.

Aumentar el control inteligente, generar percepción de riesgo y brindar previsibilidad financiera y seguridad jurídica, son factores que decididamente colaborarán con la generación de un clima propicio al crecimiento nacional y la inversión productiva, en un ambiente de equidad, respeto y cumplimiento de la ley por parte de todos.

