
PLAN ESTRATÉGICO AFIP

- J u l i o 2 0 0 7 -

MENSAJE DEL ADMINISTRADOR FEDERAL

Desde su creación, la Administración Federal de Ingresos Públicos ha trabajado para cumplir con los mandatos que las normas le imponen en los distintos escenarios económicos y sociales que se fueron presentando, algunos particularmente difíciles.

A lo largo de este período, y a partir de su concepción de agencia responsable de administrar los impuestos nacionales, controlar el comercio exterior y gestionar los recursos de la seguridad social, se fue haciendo más evidente la importancia que su labor tiene para lograr la sustentabilidad fiscal, la promoción del desarrollo económico y la inclusión social.

La AFIP constituye una de las interfases más complejas y sensibles entre los ciudadanos y el Estado. Por ello, entendemos que las funciones de control y recaudación se hacen más viables si la sociedad percibe que la organización se esfuerza por brindar una mejor atención a la comunidad, facilitar el comercio exterior lícito y optimizar sus servicios.

En la AFIP asumimos la responsabilidad de establecer un marco de acción claro y previsible, difundiendo públicamente nuestra estrategia para los próximos años, construida a partir de la experiencia de una década de gestión como agencia única.

Más allá de las coyunturas cambiantes, procuraremos el acercamiento al ciudadano desde un enfoque que promueva el cumplimiento voluntario como medio para sostener un flujo de ingresos fiscales adecuados a una sociedad más justa y responsable. Desplegaremos estrategias de comunicación, de servicios y de control diferenciadas en base al conocimiento de las realidades de cada tipo de contribuyente. Nos apalancaremos en la inteligencia de negocios aplicada en las diferentes áreas de acción para ser más efectivos. Brindaremos seguridad a las operaciones de comercio exterior basándonos en criterios de confiabilidad de los operadores.

Utilizaremos las posibilidades tecnológicas que estén a nuestro alcance para realizar controles más inteligentes y menos intrusivos, invertiremos esfuerzos y recursos en actividades de educación tributaria y buscaremos desarrollar nuevos programas que promuevan la inclusión social.

Pero en la Argentina de hoy eso no es suficiente. Somos parte del Estado y, como tal, asumimos la responsabilidad de contribuir al desarrollo del país.

Es más que realizar ética y eficazmente el rol que la ley nos asigna. Supone explorar nuevas formas de acercamiento que faciliten la relación entre los ciudadanos y el Estado, y fortalecer los mecanismos de cooperación con otros organismos. Es tener presente en cada acto nuestra condición de servidores públicos y que, como tales, debemos coadyuvar al desarrollo económico y social de la nación.

Para ello contamos con el esfuerzo y el compromiso de las más de veinte mil personas que conforman el capital humano de la AFIP, principal sostén de la institución.

Alberto Abad



Índice

I.	INTRODUCCIÓN	4
II.	LA ORGANIZACIÓN.....	5
III.	FACTORES CONDICIONANTES.....	6
IV.	MANDATOS INSTITUCIONALES	8
V.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	10

I. INTRODUCCIÓN

La AFIP desempeña un papel importante en el contexto económico y social, tanto por la naturaleza de las actividades que realiza en los campos tributario, aduanero y de la seguridad social, como por su cobertura geográfica y por la responsabilidad que supone intervenir en la recaudación de recursos que representan el 24% del PBI, lo que en conjunto contribuye significativamente al fortalecimiento del Estado.

El volumen de transacciones, la capacidad de procesamiento y la red informática que administra el organismo lo convierten en uno de los principales líderes tecnológicos del país y en un referente en el desarrollo del concepto de gobierno electrónico.

Con base en estas capacidades, en los últimos años se ha procurado brindar más y mejores servicios a los ciudadanos y se han realizado importantes mejoras en los procesos sustantivos que se llevan a cabo, tales como los de recaudación, control y facilitación del comercio exterior, fiscalización y cobranza.

La complejidad de las relaciones y operaciones que administra la AFIP torna conveniente disponer de una pauta estratégica que sirva para enmarcar este esfuerzo de mejora permanente y guiar el proceso de adopción de las decisiones tendientes a dar cumplimiento a la misión que le encomendó la sociedad.

El presente Plan Estratégico 2007-2010 busca consolidar a la AFIP como una institución de excelencia en el contexto del sector público de la Argentina.

Este marco referencial aportará mayor racionalidad y coherencia a la gestión del organismo, facilitando la articulación de los programas de acción, las iniciativas de mejora y el presupuesto con las prioridades estratégicas a desplegar en un horizonte plurianual.

Para asegurar su vigencia, periódicamente se considerarán los avances producidos en la ejecución de los planes de gestión operativos y el estado de situación general del entorno, realizándose los ajustes que resulten necesarios.

El mismo fue planteado a través de una metodología ampliamente participativa, mediante la cual se revisaron y validaron los preceptos institucionales y se definieron los objetivos y estrategias a través de las cuales la AFIP espera dar un salto de calidad que le permita contribuir al desarrollo de un país más próspero y equitativo.

II. LA ORGANIZACIÓN

La gestión operativa de la AFIP se realiza a través de tres Direcciones Generales, cada una especializada en un área de acción particular: la Dirección General Impositiva - DGI -, la Dirección General de Aduanas - DGA - y la Dirección General de Recursos de la Seguridad Social - DGRSS -.

La gestión operativa en los ámbitos impositivo y de la seguridad social es realizada por la DGI en forma descentralizada a través de aproximadamente 170 dependencias localizadas en todo el territorio nacional, entre las que se encuentran direcciones regionales, agencias y distritos. La gestión operativa vinculada al control del comercio exterior se encuentra a cargo de la DGA a través de 172 unidades que abarcan direcciones regionales, aduanas, resguardos y pasos fronterizos.

Este despliegue territorial permite acercar la Institución a toda la ciudadanía, ubicándola como una de las organizaciones con mayor cobertura geográfica de la Argentina.

Complementariamente, la AFIP ha desarrollado unidades especializadas por tipo de contribuyente que - por su propia naturaleza o relevancia - requieren atención particular, tales como Grandes Contribuyentes Nacionales, Grandes Operadores de Comercio Exterior y Devolución a Exportadores.

Las actividades del área central están dirigidas a definir los programas y procedimientos de trabajo, planificar, hacer el seguimiento de la gestión y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, velar por la correcta aplicación de las normas y procedimientos, administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros, y asesorar al nivel administrativo superior y a los niveles políticos respecto de las cuestiones del sistema tributario y su administración.

Adicionalmente, la AFIP dispone de un Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de la Seguridad Social creado con la finalidad de propiciar un ámbito de reflexión, investigación, formación y difusión de conocimientos y experiencias.

Con esta estructura y organización la AFIP recaudó en el año 2006 aproximadamente 150.000 millones de pesos, correspondiendo el 71% a impuestos, 16% a recursos de la seguridad social y 13% a recursos aduaneros.

Anualmente, procesa más de 25 millones de declaraciones juradas correspondientes a 5.2 millones de contribuyentes y gestiona más de 1.1 millones de operaciones de comercio exterior. Con una tendencia creciente, se registran miles de aportantes a los recursos de la seguridad social, que en el último año involucraron aproximadamente a 7.3 millones de personas.

La AFIP está adquiriendo un adecuado posicionamiento institucional a partir de la expansión de los servicios al contribuyente y de los resultados obtenidos mediante la aplicación de sus políticas de control. La relación del fisco con el ciudadano, a su vez, ha mejorado a partir de una gestión más transparente, con mayor participación de la ciudadanía, y de los esfuerzos realizados para sentar las bases de una adecuada cultura tributaria y para propiciar la inclusión social.

Un Consejo Asesor compuesto por representantes de distintas esferas del sector público y destacados especialistas realiza el seguimiento y evaluación de la gestión establecida en los planes anuales comprometidos con la Jefatura de Gabinete de Ministros.

III. FACTORES CONDICIONANTES

Para cumplir su misión la AFIP debe interactuar con una serie de actores inmersos en el complejo contexto de la realidad cultural, social, económica y política de la Argentina y del medioambiente internacional con el que se encuentra en permanente relación. El comportamiento de las variables que conforman dichas realidades pueden afectar en grado diverso el funcionamiento de la organización e incidir, en consecuencia, sobre el cumplimiento de los objetivos planteados en este Plan Estratégico.

Globalización

El ambiente internacional se caracteriza por la apertura de los mercados, el avance en las comunicaciones y los medios de transporte y el constante desarrollo de nuevos bienes y servicios, lo que genera un mayor volumen de operaciones comerciales en tiempos cada vez más acotados.

Cuanto mayor es el grado de internacionalización de las relaciones económicas y financieras, mayores serán las dificultades para conocer y evaluar los hechos imponderables e identificar y accionar sobre los respectivos sujetos pasivos.

Complejidad de maniobras fraudulentas

La integración de los mercados potencia la complejidad de las transacciones a controlar. La existencia de paraísos fiscales y países que se amparan en el secreto fiscal dificultan las acciones para detectar contribuyentes no registrados y facilitan el traslado y ocultamiento de la base imponible y la realización de maniobras delictivas, evasivas o elusivas que disminuyen la carga tributaria en la Argentina.

La masificación y desarrollo de nuevas tecnologías de información y de las comunicaciones favorecen la expansión de las transacciones a través del comercio electrónico, pero generan dificultades a la hora de controlar los bienes y servicios transados, sean éstos físicos o intangibles. No solo por los volúmenes implicados, sino también por la facilidad que este medio brinda para ocultar los responsables de las transacciones y su localización.

Seguridad de las fronteras

La dinámica del comercio transnacional genera mayores oportunidades para la comisión de delitos conexos al terrorismo y narcotráfico internacional, ya que habilita una plataforma global para la planificación, logística, abastecimiento y financiamiento de estas actividades. Algo similar ocurre ante la necesidad de proteger los mercados locales frente al avance de prácticas vinculadas con el fraude marcarío y de las operaciones que involucran mercaderías sujetas a prohibiciones no económicas.

Consolidación del Mercosur

La evolución del comercio intra-Mercosur en general y la relación bilateral con Brasil - principal socio comercial de la Argentina - en particular, revisten alta importancia dentro del esquema económico argentino y, por ende, constituyen un factor de influencia relevante en el accionar de la AFIP. Las instituciones encargadas de la administración de los sistemas tributarios, aduaneros y de la seguridad social de los países que lo integran deben realizar un esfuerzo organizacional para homogenizar procedimientos, armonizar normativas y generar instancias de toma de decisión consensuadas.

Actividad económica

La evolución de la economía, la estructura productiva y la distribución del ingreso, en tanto determinan la capacidad contributiva de los distintos actores económicos, juegan un rol de importancia dentro de los factores que afectan la tarea de la AFIP. El monto de la materia gravada potencial se encuentra incidido por el ciclo económico, el grado de apertura de la economía y el contexto internacional.

La política fiscal genera un marco para el desenvolvimiento de la administración tributaria y constituye uno de los instrumentos con los que cuenta el Estado para hacer frente a sus

gastos a través de la recaudación y para regular, orientar la inversión y promover el desarrollo de las economías regionales, entre otros objetivos.

Clima fiscal

El comportamiento de individuos y empresas frente al fisco es influido por factores que hacen al clima fiscal imperante en cada momento. Entre ellos destacan, la satisfacción frente al accionar del Gobierno y la reacción frente a la presión tributaria, el establecimiento de pautas claras que coadyuven al cumplimiento de la ley, la adopción de medidas concretas para combatir la informalidad y la generación de riesgo suficiente por parte de la administración tributaria.

Dada la multiplicidad de factores, la comprensión de este fenómeno se encuentra en una etapa incipiente de análisis, en cuyo debate debe intervenir la AFIP y los demás actores involucrados.

Estabilidad normativa

Las definiciones normativas y de política tributaria corresponden a distintos poderes del Estado. Un marco legal estable que aporte seguridad jurídica, tanto a las relaciones interempresariales como a la interacción cotidiana entre el fisco y los ciudadanos, constituye una de las bases para establecer vínculos sólidos basados en comportamientos esperables de las partes.

Condiciones de informalidad

La informalidad laboral y económica, a pesar de mostrar una tendencia decreciente, sigue siendo elevada, especialmente en ciertas actividades y grupos de personas en las que tiene un carácter estructural.

Para que esto sea así, confluyen una serie de factores entre los que figuran la actitud laxa respecto del cumplimiento de las pautas que regulan la vida en sociedad, la dificultad para interpretar la complejidad de las normas y el costo de cumplimiento de las obligaciones cívicas.

Esta situación constituye un serio problema en la registración de responsables, en el cumplimiento de impuestos, aportes y contribuciones sociales, y para el acceso a las prestaciones del sistema de seguridad social.

Demanda de participación ciudadana

Las sociedades modernas se dirigen hacia esquemas de mayor participación ciudadana, impulsadas por las enormes potencialidades de internet como canal de comunicación.

Es de esperar que la mayor disponibilidad de información aumente las demandas de la sociedad en pos de la transparencia y rendición de cuentas de las actividades que despliegan los organismos públicos.

IV. MANDATOS INSTITUCIONALES

La AFIP ejerce las atribuciones y desempeña los mandatos recibidos a través del Decreto N° 618 que regula desde el año 1997 su actividad. En el año 2001 se le otorgó mayor autonomía para el desempeño de sus funciones relacionadas con la aplicación, percepción, control y fiscalización de los tributos nacionales, el control del comercio exterior y la recaudación de los recursos de seguridad social.

En este marco, la AFIP se ha propuesto desde su creación brindar servicios de calidad a los contribuyentes y usuarios aduaneros y potenciar las acciones de control, con el fin de fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones.

A medida que las relaciones económicas y sociales entre sujetos y empresas se hicieron más complejas, la institución fue desarrollando capacidades para comprender y atender los cambios de contexto, tanto a nivel nacional como internacional.

De cara al futuro y más allá de los servicios que brinda a la sociedad y al Estado en función de los mandatos institucionales, la AFIP se plantea redoblar los esfuerzos para conocer las particularidades y demandas de los ciudadanos, ubicando a los individuos y las empresas como el centro principal de su actividad.

Las capacidades y sinergias que se derivan de su conformación como agencia única serán utilizadas para responder a la demanda de la sociedad mediante la prestación de servicios de excelencia, por un lado, y a través de la ejecución de acciones de control efectivas para velar por la correcta aplicación de la ley, por el otro.

Asimismo, se buscará concientizar a la ciudadanía acerca de sus obligaciones y derechos en el marco de una sociedad más justa y transparente, y se actuará con firmeza sobre aquellos que insisten en incumplir las normas generando inequidades en el sistema.

La AFIP se propone utilizar su potencial para colaborar en la promoción del desarrollo del país, entendiendo que debe contribuir a una economía más competitiva y formalizada e impulsar la modernización y eficiencia del Estado.

La continuidad de las acciones llevadas a cabo y la consistencia del rumbo adoptado desde su creación, avalan este rol activo como organismo gestor de las políticas tributarias, aduaneras y de los recursos de la seguridad social.

La AFIP pretende establecer un vínculo con la sociedad en base a los valores primordiales que constituyen la guía de acción cotidiana del organismo. Por ello, se espera que todas las personas que forman parte de la organización

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

Visión

La AFIP se posicionará como una institución de servicios de excelencia orientada a favorecer la economía formal, el empleo registrado y la seguridad en el comercio exterior, desplegando sus capacidades para interactuar proactivamente en el contexto económico y social

Valores

- Legalidad
- Integridad
- Vocación de servicio
- Idoneidad
- Proactividad
- Responsabilidad social

actúen con apego a las normas, ética y transparencia, y se desempeñen al más alto nivel de sus capacidades en su condición de servidores públicos.

Las respuestas ofrecidas a la comunidad deben brindarse con profesionalismo y anticiparse a los requerimientos de individuos y empresas. Deben estar orientadas por el sentido de la responsabilidad que surge del hecho de formar parte del Estado y de administrar un volumen significativo de recursos que contribuyen al desarrollo económico y social del país.

Para el cumplimiento de la misión, el organismo trabajará sobre cuatro áreas de acción principales, que se operativizarán a través de los siguientes objetivos y estrategias:

1. Controlar el cumplimiento de las obligaciones impositivas, aduaneras y de la seguridad social
 - 1.1 Potenciar la administración del riesgo como principio ordenador de las acciones de control
 - 1.2 Fortalecer las acciones de control primario para reducir la mora y el incumplimiento
 - 1.3 Potenciar las acciones de verificación y fiscalización para la prevención del fraude
 - 1.4 Mejorar los mecanismos de detección y registro de contribuyentes y operaciones informales
 - 1.5 Desarrollar nuevos mecanismos de inducción sistemática al cumplimiento
2. Brindar servicios de calidad que aporten soluciones concretas a los ciudadanos
 - 2.1 Desarrollar la escala de servicios de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos
 - 2.2 Uniformar los criterios de atención y prestación de servicios
 - 2.3 Simplificar las normas, los trámites y la comunicación con los ciudadanos y las empresas
 - 2.4 Personalizar la relación con el contribuyente y usuario aduanero
 - 2.5 Facilitar el comercio exterior
3. Potenciar la calidad y transparencia organizacional
 - 3.1 Desarrollar procesos de calidad que fortalezcan el ambiente de control interno
 - 3.2 Fomentar el desarrollo e integridad de los recursos humanos
 - 3.3 Utilizar los recursos financieros y materiales eficientemente
 - 3.4 Aplicar tecnología intensivamente
 - 3.5 Profundizar la consolidación institucional
4. Influir en el contexto para favorecer el cumplimiento de la misión y contribuir al desarrollo económico y social
 - 4.1 Fortalecer la cultura tributaria
 - 4.2 Contribuir al desarrollo económico y la inclusión social
 - 4.3 Fomentar alianzas con organismos nacionales e internacionales
 - 4.4 Actuar proactivamente en las definiciones de materia normativa

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los cuatro objetivos estratégicos que conforman el Plan Estratégico de la AFIP 2007-2010 resumen las áreas prioritarias en las que la organización focalizará sus esfuerzos en los próximos años para lograr un salto de calidad en los servicios ofrecidos a la comunidad y al Estado, ya sea en términos de capacidades de control y atención, como en los procesos internos y su interrelación con el contexto.

1 - CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES IMPOSITIVAS, ADUANERAS Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Para alcanzar su misión, la AFIP entiende que sus actividades deben enfocarse en lograr el cumplimiento voluntario de las obligaciones impositivas, aduaneras y de la seguridad social sobre la base de dos pilares: aplicar controles efectivos que desalienten la adopción de conductas irregulares y corrijan los desvíos, y brindar servicios de calidad que faciliten el cumplimiento.

El control que realiza la AFIP sobre las operaciones que efectúan los ciudadanos y las empresas, así como sobre su capacidad contributiva, coadyuva al cumplimiento de los principios de justicia, equidad y neutralidad del sistema tributario.

Para detectar y corregir los comportamientos que impliquen incumplimientos a la ley, se diseñarán y aplicarán medidas disuasivas y correctivas en todos los ámbitos de acción que impliquen aumentar el riesgo de detección y sanción de las acciones ilegales, de modo que el cumplimiento voluntario resulte siempre la opción más atractiva.

Se aplicarán medidas disuasivas y correctivas para aumentar el riesgo de detección y sanción de las acciones ilegales

Las actividades orientadas a prevenir el fraude resultan prioritarias, por lo que se continuarán utilizando instrumentos normativos, procedimentales y tecnológicos con la doble finalidad de inducir a mejorar el cumplimiento y de disponer de mecanismos de detección precisos y oportunos para aplicar acciones de control directo.

Durante los próximos años se profundizará la utilización de perfiles de riesgo por contribuyente y operador aduanero, tanto para el control como para el servicio, potenciando la visión integrada de cada individuo a través de la unificación conceptual y parametrizada de las actividades que realiza en su vinculación con la Administración.

Asimismo, se continuará impulsando la aplicación del concepto de control por ciclo completo de operaciones y su seguimiento mediante sistemas de información que permitan medir el impacto de las acciones realizadas.

Estrategia 1: Potenciar la administración del riesgo como principio ordenador de las acciones de control

La administración del riesgo es un proceso lógico y sistemático que requiere el desarrollo y aplicación de herramientas de procesamiento y análisis de información detallada de sujetos, transacciones y operaciones, para identificar segmentos sobre los cuales aplicar acciones específicas que conduzcan al aumento del cumplimiento voluntario y a la detección y prevención de maniobras delictivas, evasivas y elusivas.

Es en ese sentido que se continuarán desarrollando estudios e investigaciones acerca de la conducta fiscal de los individuos y empresas, compilando sus obligaciones y considerando la complejidad de sus operaciones, sus zonas de actividad y su red de relaciones.

A su vez se ampliarán las fuentes y los canales de información, buscando avanzar en el conocimiento de las actividades y de los sujetos involucrados en maniobras de fraude fiscal. Para ello, se profundizarán los requerimientos y el intercambio de información con entidades y organismos públicos y privados, nacionales e internacionales.

Asimismo, se extenderá el sistema de perfil de riesgo en uso y se generalizará su aplicación, con el fin de orientar mejor las actividades de control. Paralelamente se comunicará a los administrados la categorización asignada y los motivos por los cuales tienen esa evaluación, con el fin de impulsar mejoras en las conductas de aquellos cuyos comportamientos estén alejados del estándar.

A partir de la aplicación de criterios objetivos, la AFIP seguirá desarrollando herramientas de control de cumplimiento de las obligaciones y de prevención de fraudes sobre las personas y empresas menos confiables y potencialmente riesgosas, desde la óptica tributaria, aduanera y de la seguridad social.

Estrategia 2: Fortalecer las acciones de control primario para reducir la mora y el incumplimiento

La DGI ha trabajado fuertemente en minimizar la morosidad y el incumplimiento, promoviendo la aplicación del concepto de control por ciclo completo en todos los ámbitos de actividad. De esta manera se procura que por cada acción que se inicia, se realicen todas las actividades tendientes a la efectiva corrección de los incumplimientos que la originan.

La aplicación de este criterio implica cambios conceptuales profundos sobre los que se continuará trabajando, ya que significa privilegiar la efectividad por sobre la cantidad de las actividades que se realizan.

El concepto de control por ciclo completo se aplicará en todos los ámbitos de acción

Durante los próximos años, se completará paulatinamente la implementación del registro unificado y del sistema de control integral de las obligaciones impositivas y de seguridad social y de las deudas aduaneras - cuenta corriente -, que reúnen datos, transacciones y atributos de los responsables en su relación con el organismo.

Particular atención requieren las operaciones de comercio exterior, donde las acciones de control primario deben adecuarse a su dinámica particular. Se realizarán nuevas inversiones en infraestructura y tecnología con el fin de mejorar los procesos de análisis de información y de selección de las operaciones a verificar y aumentar la capacidad de control.

Con la adhesión al marco normativo de la Organización Mundial de Aduanas para asegurar y facilitar el comercio global, la organización se ha alineado y comprometido con la necesidad de diseñar mecanismos para aumentar el control sobre el terrorismo, el narcotráfico, las prohibiciones no económicas, el lavado de dinero y el fraude marcario.

A efectos de facilitar las operaciones de comercio exterior lícito y alcanzar estándares internacionales de confiabilidad y seguridad, la DGA continuará mejorando su accionar e incorporando tecnología de última generación para llevar a cabo sus tareas de control.

Se alcanzarán estándares internacionales de confiabilidad y seguridad en el comercio internacional

En este sentido, se profundizará la aplicación de controles no intrusivos mediante escáneres fijos y móviles para el control de contenedores, bultos y equipajes. Adicionalmente, se establecerán sistemas cerrados de televisión en los puestos operativos para el monitoreo remoto y centralizado de las operaciones.

Asimismo, se continuará trabajando para asegurar la cadena de suministro internacional de extremo a extremo, abarcando las operaciones de tránsito, importación y exportación de mercadería.

Para ello, la AFIP no solo centrará su atención en las mercancías y en los controles conexos, sino que buscará dotar de seguridad al proceso en su integridad, procurando que los actores del comercio exterior califiquen como operadores confiables y cumplan estándares de calidad exigidos.

Estrategia 3: Potenciar las acciones de verificación y fiscalización para la prevención del fraude

La dinámica y complejidad de las operaciones y de las actividades fraudulentas impulsan a la AFIP a continuar desarrollando y mejorando su gestión de verificación y fiscalización.

En los últimos años se rediseñaron los procedimientos de todas las tipologías de auditorías: profundas, modulares, rápidas, preventivas, de escritorio, verificaciones y fiscalizaciones *ex post*. Su aplicación integral y conjunta permitirá analizar e investigar maniobras fraudulentas complejas realizadas por grupos económicos, empresas vinculadas y auxiliares tributarios y de comercio, entre otros. Estas actividades permiten detectar usos indebidos de los precios de transferencia, usinas de facturas apócrifas destinadas a la generación de créditos fiscales y otros ilícitos en el ámbito impositivo.

Estas actividades de revisión y rediseño se continuarán realizando mediante la aplicación de reingenierías participativas, donde las mejores prácticas y experiencias a nivel nacional e internacional puedan ser ajustadas y replicadas en las distintas zonas del país, potenciando los resultados e impactos.

Se implementarán procedimientos participativos para el análisis y revisión de procesos y normas

Asimismo, se extenderá el uso del criterio de ciclo completo mediante la utilización de nuevas herramientas de gestión y seguimiento de las acciones de fiscalización en los distintos ámbitos.

La aplicación de estas herramientas permitirá no solo mejorar la eficiencia de los inspectores y verificadores, sino también dotar de mayor transparencia a las actividades de control mediante la publicación en internet de las fiscalizaciones que se están desarrollando, sus plazos y responsables.

Complementariamente, se generarán alianzas estratégicas con otros organismos y administraciones para el control conjunto y cruzado de operaciones, y se propiciarán adecuaciones legislativas acordes a las nuevas operatorias económicas y financieras.

Estrategia 4: Mejorar los mecanismos de detección y registro de contribuyentes y operaciones informales

La AFIP desarrollará actividades diferenciadas de control e inducción acordes a las condiciones en que los individuos incurrir en la informalidad: si bien algunos deliberadamente procuran mantenerse al margen del sistema formal para reducir su carga

tributaria u obtener ventajas vinculadas a esta situación, otros permanecen en la informalidad como consecuencia de circunstancias económicas y sociales.

A fin de que estos últimos ejerzan plenamente sus derechos como ciudadanos y accedan a una cobertura de salud, a la expectativa de un beneficio previsional, a un seguro de riesgo de trabajo o al sistema financiero, la organización continuará desarrollando procedimientos y diseñando incentivos para fomentar la registración de las operaciones comerciales y de los empleados involucrados.

La AFIP desarrollará alternativas simplificadas de información, inscripción y registración que faciliten a los pequeños contribuyentes y empleadores la formalización de sus actividades y trabajadores.

Asimismo, se buscará incluir a los pequeños contribuyentes, que según indica la experiencia tienen menos posibilidades de ser parte de un sistema formal al no poder acceder a una estructura administrativa que posibilite el cumplimiento de sus obligaciones. Mediante alternativas simplificadas, se acompañará el despegue de su actividad preparándolos paulatinamente para mayores niveles de complejidad en sus transacciones comerciales.

En dicho sentido, se facilitarán los medios de inscripción y registración, se promoverá la utilización de la figura del *pequeño empleador* para microemprendimientos que no posean una cantidad sustancial de empleados, así como también se promoverán mecanismos simplificados de exportación.

Estrategia 5: Desarrollar nuevos mecanismos de inducción sistemática al cumplimiento

La promoción del cumplimiento fiscal y la prevención del fraude requieren desarrollar estrategias que complementen la aplicación de controles efectivos, como respuesta a los desvíos, mediante el desarrollo de actividades de prevención que induzcan a ciudadanos y empresas a mejorar su cumplimiento.

En este sentido, se aplicarán mecanismos y medidas de carácter estructural orientadas a establecer condiciones favorables para la ejecución de las actividades de control, sin necesidad de emplear recursos directos de fiscalización, que contemplarán el dictado de normas específicas y la puesta en marcha de instrumentos sistemáticos preventivos que desalienten y dificulten las conductas irregulares.

Entre otros instrumentos, se establecerán mecanismos especiales de identificación y registro de contribuyentes y responsables, se impondrán mayores requisitos para obtener beneficios, se aplicarán regímenes diferenciales de retención y percepción y se otorgarán tratamientos fiscales especiales que atiendan criterios de confiabilidad de los responsables.

Se potenciará el desarrollo de aplicaciones informáticas que pongan a disposición de los ciudadanos y empresas información relativa a su situación impositiva, aduanera y previsional

Por otra parte, la AFIP continuará trabajando en la elaboración e implementación de herramientas informáticas sobre las cuales pondrá a disposición de los interesados la información relativa a su situación impositiva, aduanera y previsional.

De esta manera, se procura generar sistemas recíprocos de control a través de los cuales los ciudadanos puedan consultar no solo si están debidamente inscriptos, sino también si sus declaraciones, pagos, aportes sociales, retenciones, percepciones y operaciones aduaneras fueron correctamente registrados por la Administración y, en caso que lo estimen necesario, realizar los reclamos correspondientes.

2 - BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD QUE APORTEN SOLUCIONES CONCRETAS A LOS CIUDADANOS

La AFIP administra un sistema tributario complejo en una sociedad dinámica y debe hacer cumplir las leyes en un marco de igualdad y transparencia, que asegure tanto el efectivo ejercicio de los derechos como el correcto cumplimiento de las obligaciones.

A través de su accionar, la organización busca suministrar a los contribuyentes y usuarios aduaneros y de la seguridad social soluciones efectivas que les permitan cumplir en mejor forma sus obligaciones y establecer los mecanismos necesarios para una adecuada atención de sus necesidades. De esta manera, se mantendrá una continua y fluida interacción basada en el respeto de los derechos, en la estabilidad normativa e interpretativa, en la simplificación de las normas y los procedimientos, y en la utilización de criterios uniformes y coherentes para la aplicación de las leyes y la realización de los trámites.

El desarrollo de servicios de calidad y personalizados será acompañado por esquemas de medición de impacto que permitan evaluar la eficacia del modelo de atención orientado al cumplimiento voluntario

Para el logro de este objetivo será prioritario el adecuado conocimiento de la realidad de los distintos segmentos de ciudadanos y empresas con los que la AFIP se relaciona, de las variables que caracterizan su comportamiento y de sus requerimientos.

Ello demanda una mayor disposición y uso de información sobre los administrados, mejorar la calidad de las transacciones y ampliar los medios y los canales para recibir información masiva, así como establecer mayores niveles de interconexión de los sistemas informáticos.

Por otra parte, se hace necesario intensificar el acercamiento a la comunidad y diseñar intervenciones que potencien las capacidades de comunicación, asistencia y atención.

Estrategia 1: Desarrollar la escala de servicios de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos

Las múltiples dimensiones de las funciones a cargo de la AFIP se reflejan en la diversidad y heterogeneidad del universo que administra, y desde esa perspectiva debe desarrollar opciones de servicio y asistencia que soporten el amplio abanico de necesidades de los ciudadanos y empresas, así como su evolución en el tiempo.

Por ello, las actividades de desarrollo y adaptación de opciones de servicio y asistencia deben ser llevadas a cabo en forma permanente con el fin de asegurar su utilidad para los contribuyentes, usuarios y auxiliares aduaneros, asesores tributarios, empleadores y empleados y ciudadanos en general.

Asimismo, se procurará reducir los costos operativos de los ciudadanos minimizando sus desplazamientos a las oficinas del organismo, a través del fortalecimiento de los instrumentos de autogestión.

Se posibilitará a los ciudadanos y empresas realizar trámites y consultas utilizando el medio más apropiado y a su alcance para cada situación

Por ello, se establecerá un modelo de prestación de servicios que atienda las especificidades de cada una de las áreas de negocio en materia tributaria, aduanera y de la seguridad social, desde las siguientes perspectivas:

Internet

La AFIP establecerá mecanismos amigables de atención de trámites, consultas e intercambio de información a través de la web.

Se revisará y adecuará constantemente el portal en internet como mostrador virtual de atención integral, a través del cual se pueda responder a la mayoría de las interacciones entre el ciudadano y el fisco.

La decidida orientación hacia internet implica un esfuerzo adicional para suplir las brechas digital y cultural que existen. En este sentido, procurará brindar acceso web a los sectores de la población que no lo poseen y establecerá medios de ayuda para facilitar su utilización a los ciudadanos que no estén familiarizados con su uso.

Cobertura geográfica

Dada la importancia que tiene la atención al público en las dependencias de DGI y DGA, se continuará mejorando la cobertura geográfica a través de la creación de nuevas unidades de atención, siguiendo criterios estratégicos de localización en respuesta a necesidades concretas de presencia institucional y complejidad de los universos zonales de contribuyentes y usuarios del servicio aduanero.

Complementariamente, se continuará efectuando la reorganización funcional de agencias, distritos y aduanas.

Además de la recuperación de los pasos fronterizos delegados en fuerzas de seguridad, se procurará la mejora de aquellos en los que la organización debe actuar y que no administra.

Infraestructura

Se impulsará la adecuación funcional de dependencias potenciando el equipamiento disponible para establecer plataformas operativas que contribuyan a mejorar la atención al público.

Canales alternativos

La necesidad de acercar el mostrador virtual a la ciudadanía hace necesario poner a disposición de los ciudadanos que no opten por el acceso web, canales alternativos de gestión en similares condiciones de atención.

Se hará foco en la apertura de nuevos centros de servicio y en profundizar los mecanismos de colaboración social, mediante los cuales se brinde asistencia y se facilite el acceso a internet.

Se potenciará la capacidad del centro de atención telefónica para disminuir los tiempos de respuesta, ampliar la actual oferta de servicios, y se lo dotará de capacidad de gestión para atender procesos que abarquen una gran cantidad de individuos tales como los destinados a pequeños contribuyentes, personal en relación de dependencia y regímenes de información masivos.

Adicionalmente, se desarrollarán nuevas formas y canales de comunicación que hagan más accesible y transparente la información disponible y los procesos, utilizando las potencialidades de tecnología disponible en materia de comunicaciones - telefonía celular, mensajería de texto -.

Estrategia 2: Uniformar los criterios de atención y prestación de servicios

La AFIP avanzará en la armonización de los servicios brindados a los administrados en todos sus ámbitos de injerencia, aplicando conceptos uniformes de prestación de servicios para situaciones equivalentes, en entornos administrativamente estables en los que predomine la seguridad jurídica.

A partir de la implementación de este modelo dinámico de atención institucional, los ciudadanos podrán realizar trámites, consultas o requerir asistencia con similares resultados y estándares de servicio utilizando el medio más apropiado y a su alcance para cada situación.

Para ello, profundizará la reingeniería de procesos orientando la gestión hacia el ciudadano, procurando maximizar la aplicación de criterios normalizados y objetivos en la resolución de planteos y reducir sus costos operativos.

Asimismo, se fortalecerán los mecanismos para garantizar a los ciudadanos y empresas el ejercicio de sus derechos y la atención de sus reclamos ante eventuales inconvenientes en su interacción con la Administración.

Estrategia 3: Simplificar las normas, los trámites y la comunicación con los ciudadanos y las empresas

La organización viene procurando realizar sus actividades en un marco de transparencia y objetividad, esforzándose por establecer una comunicación clara y efectiva con los ciudadanos.

En este contexto, se desarrollarán capacidades tendientes a elaborar mecanismos de comunicación y asistencia que se adapten a las particularidades de los ciudadanos y empresas, utilizando un lenguaje que facilite la comprensión de los componentes técnicos propios de las materias tributaria, aduanera y de la seguridad social.

Se procurará la emisión de normas claras, que allanen su interpretación y que por la oportunidad de su emisión favorezcan su cumplimiento. Su aplicación estará sustentada por procesos caracterizados por su sencillez y facilidad de aplicación.

Para ello, se utilizará el potencial de las tecnologías de información procurando que la información sobre las normas se encuentre al alcance de los contribuyentes y usuarios aduaneros cuando estos las necesiten, así como para que las respuestas y soluciones brindadas sean homogéneas en todos los canales.

Se continuarán utilizando mecanismos formales de relación con el sector privado vinculado al comercio exterior a través de consejos y foros de participación, que propicien el tratamiento de agendas de trabajo conjuntas.

Estrategia 4: Personalizar la relación con el contribuyente y usuario aduanero

La AFIP viene promoviendo la aplicación de enfoques estables y previsibles orientados a ofrecer servicios de calidad estructuralmente uniformes, pero diferenciados según el perfil de los administrados y sus necesidades.

En este sentido, entiende que la personalización no puede sostenerse en formas tradicionales donde la capacidad de atención cara a cara y con poca información de soporte es limitada. Por ello se avanzará en el desarrollo de alternativas sustentadas en esquemas

sistemáticos y normalizados con aplicación intensiva de sistemas de información diseñados para atender las especificidades que requiere la atención personalizada.

La AFIP buscará orientar su gestión al ciudadano reconociendo sus particularidades, a través de la interpretación de los datos disponibles, tales como los atributos de inscripción, el cumplimiento registrado, la calificación de riesgo, el tipo y nivel de actividad y la calidad de las interacciones con la Administración.

Estrategia 5: Facilitar el comercio exterior

El comercio internacional es uno de los pilares del desarrollo económico del país. En tal sentido, las acciones de la AFIP acompañarán su crecimiento, facilitando el intercambio lícito de bienes y servicios a partir de la incorporación sistemática de tecnología y la adecuación de sus procesos.

La AFIP promoverá la facilitación del comercio exterior desarrollando mecanismos tendientes a asegurar la cadena logística de las operaciones

Esta estrategia implica el desarrollo simultáneo de las figuras del operador económico confiable y del pasajero confiable, junto con el aseguramiento de la cadena logística del comercio exterior.

De igual forma se diseñarán líneas de acción específicas para profundizar los lazos comerciales con otros países y para apoyar los procesos de integración regional desde la perspectiva de los servicios a los usuarios aduaneros, procurando la armonización del marco normativo, la mejora de aspectos operativos, la integración de la información de origen y destino y la mayor agilidad y seguridad a los tránsitos aduaneros.

3 - POTENCIAR LA CALIDAD Y TRANSPARENCIA ORGANIZACIONAL

La AFIP debe potenciar sus capacidades de gestión para alcanzar niveles de servicio y control acordes a las necesidades presentes y futuras de los ciudadanos.

En este sentido, la autonomía institucional consolidada en el último decenio y la responsabilidad en el manejo de recursos públicos requiere gestionar en forma abierta a la ciudadanía, tener presente el rol de servidores públicos y rendir cuentas públicamente de los actos y de los recursos utilizados.

Como componente fundamental para el mejoramiento de la calidad y transparencia, la organización velará por la efectiva y adecuada aplicación del ordenamiento jurídico que regula su actividad.

Mediante este objetivo, se promoverá la implementación de estándares internacionales de calidad para los procesos, la adopción de modelos de excelencia en la gestión asimilables a las mejores experiencias internacionales, la consolidación de un adecuado ambiente de control interno y el uso intensivo de tecnología de la información y comunicaciones en todos los procesos y en la gestión.

Estrategia 1: Desarrollar procesos de calidad que fortalezcan el ambiente de control interno

La mayor demanda de servicios por parte de la sociedad, así como la cantidad, heterogeneidad y complejidad de los individuos, empresas y operaciones a controlar, exigen profundizar la implementación de herramientas de calidad que potencien la eficiencia de los procesos y procuren la excelencia en la gestión.

En este sentido, la Administración continuará trabajando en diversas alternativas para la adopción de esquemas sistemáticos y participativos de mejora mediante grupos interdisciplinarios.

La AFIP se desempeñará de acuerdo a estándares de calidad que aseguren la eficiencia de la organización y un adecuado ambiente de control interno

Con la intervención de los agentes directamente involucrados en la gestión de los procesos, se fortalecerán los mecanismos para identificar las restricciones que limitan su eficacia, y analizar y generar alternativas superadoras que consideren adecuaciones a las normas y a los procedimientos internos.

Asimismo, se avanzará en el desarrollo de actividades tendientes a la certificación de procesos conforme a estándares internacionales de calidad, lo que permitirá asegurar la eficiencia de la organización, la transparencia en los procesos y la objetividad de los resultados.

Por otra parte, se continuará fortaleciendo el sistema de control interno basado en esquemas de gestión de riesgos sistémicos para identificar, evaluar y controlar situaciones que puedan amenazar el cumplimiento de las normas y el logro de los objetivos institucionales, así como para asegurar el resguardo de los recursos y la confiabilidad de la información utilizada en el organismo.

Estrategia 2: Fomentar el desarrollo e integridad de los recursos humanos

La AFIP considera a su capital humano como el recurso más valioso, ya que conforma el núcleo central de capacidades que le permite enfrentar las complejidades y cambios del

entorno. Es por ello que continuará con la política de mantener a sus agentes dentro del mejor ámbito posible para el desarrollo de su carrera profesional, en concordancia con las propias necesidades de la organización.

En este contexto se está avanzando en desarrollar el modelo de gestión por competencias, articulando las necesidades de dotación con las mejores posibilidades de desempeño.

El desarrollo reciente del *Campus AFIP*, mediante la plataforma virtual *e-learning* y el sistema de video conferencia implementado durante los últimos años, permitirá continuar con una gestión del conocimiento más integrada alcanzando a todos los miembros de la organización en tiempo real.

Complementariamente, se continuará con la formación y capacitación de los cuadros directivos, gerenciales y jefaturas de base posibilitando la incorporación de los últimos conocimientos en administración, gestión, conducción y liderazgo.

El capital humano será el núcleo central para el desarrollo de la organización

La promoción y divulgación de los valores éticos, como una forma de afianzar la integridad institucional, es una actividad que requiere la dedicación de esfuerzos en forma permanente y sostenida.

Estrategia 3: Utilizar los recursos financieros y materiales eficientemente

Se optimizará la utilización de los recursos integrando la gestión económica y financiera y el funcionamiento institucional. Tomando como base los planes operativos y las iniciativas de mejora previstas, se desarrollarán los medios para aplicar los recursos de forma tal de dar viabilidad financiera a la gestión del organismo y acompañar sus estrategias.

La implementación del proyecto SIGMA - Sistema Integral de Gestión y Monitoreo de Administración - permitirá la administración en línea de los recursos financieros y materiales en todas las áreas de la organización. Este nuevo esquema cambia sustancialmente la gestión económico-financiera. Implica el rediseño de procesos, el desarrollo de capacidades humanas, la disponibilidad de nueva información para la toma de decisiones y procesos de presupuestación y gasto más eficientes y responsables.

Asimismo, se continuará ejecutando el Plan de Inversiones Edilicias que permitirá continuar mejorando las áreas de atención y las condiciones operativas. En este sentido, la instalación de unidades AFIP en espacios y edificios propios, y la remodelación y puesta en valor de las oficinas, depósitos y predios en los que el organismo debe desarrollar su labor, continuará siendo un eje de acción que contribuye a la identificación y presencia institucional en todo el territorio nacional.

Estrategia 4: Aplicar tecnología intensivamente

Los avances tecnológicos constituyen una oportunidad cierta y concreta para lograr una gestión de control y servicios de excelencia. Por ello, se ha invertido fuertemente en el desarrollo de una plataforma informática y tecnológica que posiciona a la AFIP como un referente en la materia y en el desarrollo del gobierno electrónico.

La utilización intensiva de tecnología es un principio que se encuentra presente prácticamente en todos los objetivos y estrategias por la potencialidad que su uso apropiado permite. La

Se priorizará el desarrollo del *gobierno electrónico* como medio para facilitar la comunicación entre los individuos y empresas con el Estado

seguridad y celeridad de las comunicaciones seguirá siendo un pilar para la utilización de sistemas interactivos.

La utilización masiva y sistemática de la clave fiscal permitirá el desarrollo de nuevas herramientas informáticas que permitan brindar más y mejores servicios a la ciudadanía. Los nuevos pasos estarán orientados a utilizar la firma digital en las operaciones telemáticas cuyas características requieran asegurar su autoría y darles mayor seguridad jurídica.

Asimismo, se procurará extender el uso del procedimiento de *facturación electrónica* a nuevas operaciones comerciales cuyos comprobantes puedan ser emitidos con esta metodología, así como la utilización del mecanismo de *ventanilla electrónica* para simplificar la comunicación e intercambio de información con los administrados.

La proactividad en materia informática ha permitido mejorar los procesos sustantivos. No obstante, de cara a los próximos años se aumentará permanentemente la capacidad de procesamiento, se migrará el *mainframe* restante a tecnología abierta y completará la estandarización en la estructura de registros y la centralización e integración de sus bases de datos.

Estrategia 5: Profundizar la consolidación institucional

Luego de diez años de experiencia como agencia única se ha logrado integrar las tres áreas específicas de gestión, con un cuerpo central de áreas de soporte que proveen asistencia y servicios comunes.

Se continuará trabajando con las entidades sindicales representativas del personal en procura de sostener relaciones laborales armónicas.

En ese marco, se espera lograr la suscripción de nuevos convenios colectivos que, respetando las particularidades operativas, permitan superar diferencias normativas en el tratamiento de situaciones comunes y contemplar regulaciones de trabajo acordes con las exigencias funcionales del servicio.

Se continuará trabajando sobre diversos aspectos de la cultura organizacional mediante la realización de actividades conjuntas que contemplen la especialidad de los ámbitos involucrados, en el marco de la visión global del organismo.

Se propiciará la armonización de los conceptos normativos y la articulación de los procesos que puedan generar mayores sinergias.

Asimismo, se procurará la integración física de las unidades ubicadas en zonas superpuestas y se continuará trabajando para uniformar la imagen institucional en todas las oficinas y dependencias.

4 - INFLUIR EN EL CONTEXTO PARA FAVORECER EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y CONTRIBUIR AL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

La AFIP es una organización compleja inserta en un medioambiente con el que interactúa permanentemente, configurando relaciones múltiples de mutua influencia, donde la visión tradicional de gestión por procesos de recaudación, control y servicio ya no resulta suficiente para lograr los objetivos finales de la administración tributaria.

Atenta a esta realidad, se procurará influir en ese contexto y tornarlo lo más previsible posible, buscando generar las condiciones que resulten más propicias para el cumplimiento de su misión.

Se continuarán desplegando las estrategias de fortalecimiento de la cultura tributaria, de alianzas estratégicas con organismos clave y de afianzamiento de los lazos con las instancias de definición de la política tributaria, con carácter proactivo y anticipatorio, buscando configurar escenarios favorables para el accionar del fisco en un esquema de complementación estratégica.

Estrategia 1: Fortalecer la cultura tributaria

En su relación con la sociedad, hace años se ha adoptado la decisión estratégica de apostar a la educación ciudadana para lograr la consolidación de una cultura basada en derechos y obligaciones compartidas.

La AFIP profundizará sus lazos con la comunidad, construyendo institucionalidad desde la promoción de los patrones culturales que configuran las conductas de los individuos.

Para contribuir al desarrollo y consolidación de una ciudadanía activa y responsable, la AFIP trabajará con los distintos sectores del Estado y la comunidad

Se trabajará mancomunadamente con los gobiernos provinciales para contribuir al desarrollo y consolidación de una ciudadanía activa y responsable, que comprenda cabalmente la función social de los impuestos, de la Aduana y de los recursos previsionales, y que sobre la base de esa comprensión se interrelacione con el fisco.

Para lograrlo, se buscará extender la federalización de las acciones de educación directa y promover la inclusión de contenidos de educación tributaria en la currícula del sistema formal de enseñanza, al tiempo que se continuarán implementando actividades de educación tributaria que apoyen y complementen la enseñanza en las escuelas.

La comunicación franca y transparente con el ciudadano resulta vital para que la Administración pueda alcanzar sus fines. Por ello, se trabajará en el diseño de campañas publicitarias informativas e institucionales que sirvan para promover los valores y conductas que conforman la cultura tributaria.

Estrategia 2: Contribuir al desarrollo económico y la inclusión social

La AFIP constituye una de las interfases más extendidas entre el Estado y la sociedad. Esta particularidad implica una permanente interacción con el medioambiente económico y social, sobre el cual el organismo trabajará para generar entornos propicios para el desarrollo del país, particularmente en aquellos ámbitos que permitan favorecer a la ciudadanía más allá de las tareas que constituyen su labor habitual.

A fin de acompañar el crecimiento económico, complementariamente a los objetivos de servicio y control, se buscará mejorar las condiciones operativas del comercio exterior,

promoviendo la competitividad de los productos y empresas locales en el mercado internacional.

Asimismo, a partir de la capacidad operativa e inserción social de la organización, se buscará agregar valor a los procesos productivos, estimulando el compromiso de la comunidad para la inclusión de los actores económicos que aún permanecen en la informalidad.

En tal sentido, se diseñarán herramientas concretas para favorecer la formalización del empleo, con especial énfasis en segmentos de alta vulnerabilidad social, y para facilitar el desarrollo de pequeños emprendimientos.

De este modo, se reforzará la presencia del Estado promoviendo la institucionalización cívica y la cohesión social a nivel federal.

Estrategia 3: Fomentar alianzas con organismos nacionales e internacionales

Las alianzas con otros organismos constituyen uno de los instrumentos que se vienen utilizando para integrar la Administración a la comunidad nacional e internacional y mejorar las condiciones del contexto en el cual debe desarrollar su labor.

A nivel local, se continuarán realizando acuerdos con los gobiernos provinciales y municipales, y con otros organismos nacionales registrales y de control, que permitan desarrollar mecanismos de cooperación alineados con los fines de la Administración.

Se colaborará en el mejoramiento de las actividades desarrolladas por otros organismos del Estado que estén vinculadas con las funciones de la AFIP y, cuando resulte conveniente, se aplicarán recursos propios a la ejecución de programas de interés común.

La incorporación de la Clave Única de Identificación Tributaria a los registros tributarios, inmobiliarios, catastrales, de sociedades y otros registros del Estado se mantendrá como un eje de acción. Además, se seguirá fomentando la utilización de la Clave Fiscal como forma de autenticación de los contribuyentes que operen servicios por internet.

A partir de la utilización del Sistema Integrado de Aplicaciones Tributarias, las administraciones tributarias provinciales y municipales tendrán la posibilidad de canalizar sus declaraciones juradas y pagos a través del sistema de recaudación de AFIP.

Se establecerán programas de acción orientados a ampliar el alcance de los programas de educación tributaria, desarrollar el concepto de *ventanilla única*, desalentar el incumplimiento y aumentar la percepción de riesgo.

El impulso de una Red Federal de Administraciones Tributarias resulta importante para articular y canalizar las iniciativas de mejora que se generen juntamente con los organismos provinciales y municipales.

La AFIP continuará promoviendo mecanismos de cooperación y asistencia con otros organismos

En materia específica de seguridad social se fortalecerán los vínculos con los organismos que conforman el sistema, buscando generar sinergias que potencien sus capacidades y que redunden en una mejor calidad de atención a las demandas de los ciudadanos.

Asimismo, se promoverá la transferencia de experiencias y sistemas disponibles en la organización para favorecer la incorporación de mejores prácticas en otras instituciones públicas que contribuyan a su modernización.

En su orientación internacional, esta estrategia apunta a la articulación de las políticas de la AFIP con los lineamientos surgidos de los organismos internacionales, lo que permite adoptar criterios concordantes con la Organización Mundial de Aduanas, el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, la Organización Iberoamericana de Seguridad Social y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entre otros.

En este contexto, se propiciará la realización de acuerdos de cooperación y tratados de asistencia mutua con organismos afines de otros países para prevenir ilícitos impositivos y aduaneros y mejorar la aplicación de los sistemas normativos, así como para intercambiar experiencias y mejores prácticas de gestión.

En el plano regional la integración de la Argentina con sus socios del Mercosur será apoyada desde la Administración, especialmente en aquellos aspectos que puedan servir para simplificar las transacciones transfronterizas.

Estrategia 4: Actuar proactivamente en las definiciones de materia normativa

La integración de funciones permite a la organización acumular experiencias en la aplicación de la normativa en sus distintas áreas de actuación y detectar oportunidades para su mejora.

En este contexto se propiciará la búsqueda de canales de colaboración con las instancias de definición de las políticas tributaria, aduanera y de la seguridad social, articulando la formulación de las normas con las posibilidades operativas para su implementación.

Se mantendrá una permanente interacción con las diversas comisiones del Poder Legislativo

Complementariamente, se continuarán implementando mecanismos de diálogo con otros actores involucrados para poder incorporar visiones superadoras, entendiendo que las sinergias derivadas de la interacción aumentarán la calidad y la sustentabilidad del marco normativo.

En concordancia con esta estrategia, se propiciará la unificación de la legislación en materia de seguridad social, para aportar racionalidad y simplificar su tratamiento, preservando la disposición de ser la última instancia de discusión administrativa.