

ADMINISTRACIÓN FEDERAL  
DE INGRESOS PÚBLICOS

# Plan Estratégico |

2021-2025



---

El Plan Estratégico AFIP 2021-2025 comenzó a elaborarse en el año 2020 como respuesta al contexto crítico que se debió enfrentar al inicio de la gestión, situación que se vio agravada por los efectos económicos y sociales de la pandemia del COVID-19.

El Plan fue aprobado formalmente en diciembre de 2021 a través de la Disposición 2021-212-E, reemplazando al que se encontraba vigente hasta ese momento. El documento contiene los objetivos y acciones del Gobierno Nacional en materia de administración tributaria.

La publicación formal del Plan Estratégico AFIP 2021-2025 está prevista para finales de marzo de 2022 como parte de los compromisos asumidos por el país en el marco del entendimiento con el Fondo Monetario Internacional.

La presente versión puede tomarse como definitiva, más allá de eventuales adecuaciones formales que resulten del proceso de edición del documento.

---

# ÍNDICE

AUTORIDADES.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
I. LA INSTITUCIÓN.....	5
II. LA SITUACIÓN INICIAL .....	17
Punto de partida .....	19
El impacto del COVID-19 .....	20
Respuesta a las dos crisis .....	21
Resultados y desafíos pendientes .....	27
III. DESAFÍOS 2021-2025 .....	29
Objetivos e indicadores de desempeño .....	31
IV. APUESTAS Y OPERACIONES ESTRATÉGICAS .....	49
IV.1 Relativas al cumplimiento tributario .....	53
Apuesta estratégica I: Promoción del cumplimiento voluntario .....	53
OE1. Universalización del pago electrónico .....	55
OE2. Declaraciones juradas preelaboradas .....	59
OE3. Gestión integrada de servicios, digitalización y simplificación .....	63
OE4. Gestión de la litigiosidad.....	67
OE5. Red federal de administraciones tributarias.....	71
Apuesta estratégica II: Detección y disuasión del incumplimiento.....	75
OE6. Control de créditos tributarios ficticios.....	77
OE7. Controles extensivos.....	85
OE8. Control de planificaciones fiscales y fiscalidad internacional.....	89
OE9. Control integral de actividades económicas relevantes.....	93
OE10. Integración y desarrollo del modelo de gestión de riesgos.....	101
OE11. Lucha contra el trabajo informal y el trabajo ilegal.....	105
Apuesta estratégica III: Desarrollo de inteligencia y tecnología fiscal.....	113
OE12. Actualización del ecosistema tecnológico.....	115
OE13. Implementación de un nuevo modelo de explotación de datos.....	119
OE14. Fortalecimiento de las capacidades de desarrollo del <i>software</i> .....	123
IV.2 Relativas a la gestión operativa.....	127
Apuesta estratégica IV: Fortalecimiento de la capacidad operativa.....	127
OE15. Reconversión de la estructura territorial de DGI.....	129
OE16. Fortalecimiento del sistema de control aduanero.....	133
OE17. Fortalecimiento de la capacidad fiscalizadora de DGSESO.....	137
IV.3 Relativas a las capacidades institucionales.....	141
Apuesta estratégica V: Desarrollo de las capacidades de gestión.....	141
OE18. Desarrollo de las y los trabajadores.....	143
OE19. Fortalecimiento del modelo de gestión.....	147
OE20. Adopción transversal de valores institucionales.....	151
ACRÓNIMOS.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....	161



## AUTORIDADES

Presidencia de la Nación: Abog. Alberto Fernández

Ministerio de Economía: Dr. Martín Maximiliano Guzmán

Administración Federal de Ingresos Públicos: Lic. Mercedes Marcó Del Pont

Dirección General Impositiva: Abog. Virginia María García

Dirección General de Aduanas: Abog. Silvia Brunilda Traverso

Dirección General de Recursos de la Seguridad Social: Cont. Pub. Carlos Daniel Castagneto

Subdirección General de Coordinación Técnico Institucional: Abog. Juan Capello

Subdirección General de Fiscalización: Cont. Pub. Julián Ruiz

Subdirección General de Recaudación: Cont. Pub. José Antonio Bianchi

Subdirección General de Servicios al Contribuyente: Sra. Patricia Vaca Narvaja

Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones: Lic. Julián Dunayevich

Subdirección General de Asuntos Jurídicos: Sin designación

Subdirección General de Planificación: Lic. Aníbal Jorge Sotelo Maciel

Subdirección General de Recursos Humanos: Politóloga María Cecilia Rodríguez

Subdirección General de Auditoría Interna: Cont. Pub. Gabriela Noemí Camilletti

Subdirección General de Administración Financiera: Cont. Pub. Juan Arturo Siegenthaler



# INTRODUCCIÓN

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) tiene la misión de administrar los sistemas tributarios, aduaneros y de los recursos de la seguridad social de forma efectiva, simple y equitativa, promoviendo la cultura del cumplimiento voluntario, la formalización de la economía y la inclusión social. Para ello, implementa planes estratégicos y de gestión que orientan las acciones institucionales ponderando las diferencias de contexto.

El presente Plan Estratégico 2021-2025 surge como respuesta a cambios significativos de contexto que dejaron de manifiesto la necesidad de revisar los objetivos y lineamientos desde los cuales se aborda la administración tributaria argentina.

El año 2019 estuvo marcado por una fuerte retracción de la actividad económica, la aceleración de la inflación, el deterioro del empleo formal, la caída del salario real, el inusitado crecimiento del endeudamiento externo y una precaria situación fiscal que derivaron en la sanción de la Ley N° 27.541 de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública, declarando la emergencia en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social.

Aquellas circunstancias se vieron agravadas en 2020 con la irrupción de la pandemia COVID-19 y sus efectos sanitarios, económicos y sociales. En este contexto AFIP acompañó el esfuerzo de la Administración Nacional para minimizar el impacto en la población, implementando diversas medidas tendientes a morigerar los efectos económicos, fiscales y sociales de la pandemia.

El análisis del estado de situación descripto derivó en una revisión del Plan Estratégico 2019-2023 para acompañar con un nuevo enfoque las decisiones y los esfuerzos del Organismo, con el fin de brindar respuestas a las nuevas necesidades y circunstancias.

En tal sentido, el presente Plan es concebido como una herramienta de gestión que contribuirá a mejorar el desempeño de AFIP, definiendo sus objetivos prioritarios, orientando sus principales operaciones y estableciendo los indicadores de desempeño que facilitarán la construcción y medición del horizonte de acción. Se pretende que este Plan se convierta en un instrumento de apoyo y guía para la toma de decisiones en los distintos niveles de la institución.

Su enfoque metodológico es de carácter selectivo, por cuanto no pretende asumir de manera exhaustiva el universo de cuestiones y problemáticas de AFIP, ni abarcar la totalidad de la institución desde una perspectiva orgánica y funcional, sino que se orienta a la identificación, análisis y desarrollo de líneas de acción específicas sobre aquellos núcleos de problemas que se deben abordar para consumir, en el mediano plazo, un salto cualitativo en la administración tributaria.

En el capítulo I. **La institución**, se realiza una descripción de los recursos de AFIP y el universo administrado, así como un análisis de las características propias de la institución en comparación con otras administraciones tributarias del mundo.

En el capítulo II. **Situación Inicial**, se efectúa un breve examen de la situación que el organismo debió enfrentar durante el año 2020, las capacidades institucionales con que contaba para hacerlo y las respuestas generadas para hacer frente tanto a la pandemia como a la crisis precedente. Se describen las principales acciones y medidas adoptadas, sus resultados y los desafíos venideros.

En el capítulo III. **Objetivos e indicadores de desempeño**, se hace una presentación de los grandes desafíos que deberá enfrentar la institución en el próximo quinquenio y, en consecuencia, los objetivos hacia los cuales debe orientarse la toma de decisiones en la gestión. Asimismo, se efectúa una descripción pormenorizada de los indicadores que permitirán evaluar el cumplimiento del Plan en sus distintas fases.

Finalmente, en el capítulo IV. **Apuestas y operaciones estratégicas**, se desarrollan los lineamientos a seguir y las operaciones mediante las cuales aquellos se ejecutarán para alcanzar los objetivos institucionales. El conjunto de apuestas y operaciones se divide en tres grandes dimensiones: el cumplimiento tributario (14 operaciones), el desarrollo de la capacidad operativa (3 operaciones) y el fortalecimiento de las capacidades institucionales (3 operaciones).



# I. LA INSTITUCIÓN



# I. LA INSTITUCIÓN

La creación de AFIP y sus antecedentes históricos

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) fue creada en el año 1996 a partir de la fusión de la Dirección General Impositiva y la Administración Nacional de Aduanas a través del Decreto 1156/96, que le otorgó el carácter de entidad autárquica en el ámbito del Ministerio de Economía. En el año 2001 se creó la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social la cual se incorporó a la estructura organizativa de AFIP mediante el Decreto 1231/2001.

Uno de los hitos que marcó la historia de la tributación en Argentina tuvo lugar en el año 1932 cuando se aprobó el Impuesto a los Réditos y se creó la Dirección General del Impuesto a los Réditos (DGIR). Este organismo significó un salto importante en la profesionalización de la administración tributaria y se convirtió rápidamente en la principal agencia recaudadora. Recién en 1947 se crea la Dirección General Impositiva como fusión de la DGIR, la Administración General de Impuestos Internos y la Dirección Nacional Inmobiliaria. La DGI perseguía el fortalecimiento de la administración de los ingresos públicos, la progresividad del sistema tributario, el aumento sostenido de la recaudación y la ampliación del número de contribuyentes.

Por su parte, la Aduana es una organización cuya existencia es anterior incluso a la propia Nación Argentina y que desempeñó un rol clave para la obtención de los recursos necesarios para el financiamiento del Estado hasta entrado el siglo XX.

Actualmente AFIP gestiona la aplicación, percepción y fiscalización de los tributos nacionales, los recursos de la seguridad social y el control de las actividades del comercio exterior. Su misión es administrar el sistema tributario, aduanero y de los recursos de la seguridad social de forma efectiva, simple y equitativa, promoviendo la cultura del cumplimiento voluntario, la formalización de la economía y la inclusión social.

La agencia única y su estructura organizativa

En términos organizativos, bajo el modelo de agencia única, las actividades operativas en el ámbito impositivo se realizan a través de la Dirección General Impositiva (DGI), en el campo de los recursos de la seguridad social a través de la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (DGSESO), en tanto que las operaciones vinculadas al control del comercio exterior están a cargo de la Dirección General de Aduanas (DGA).

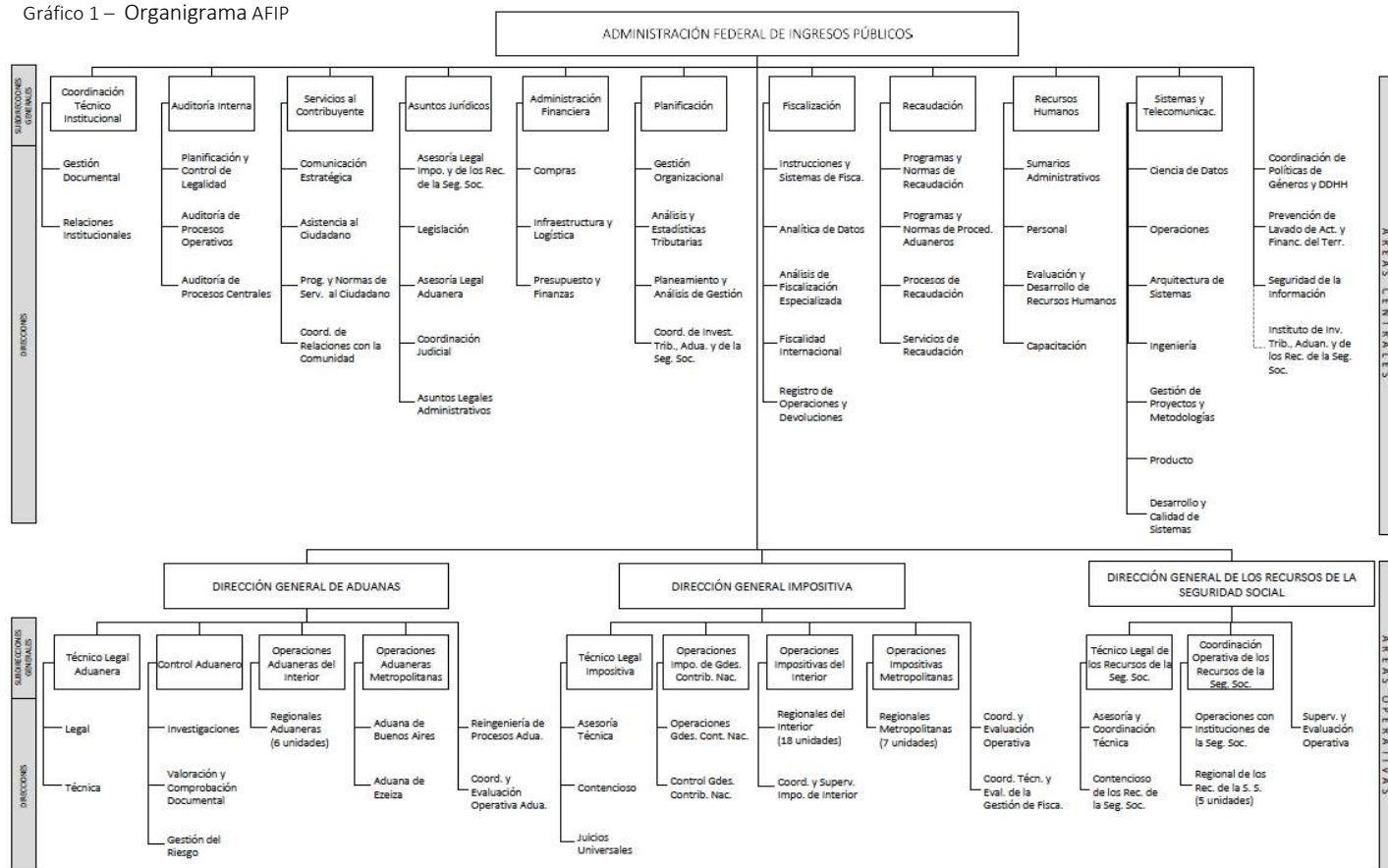
La Dirección General Impositiva (DGI) tiene a su cargo la aplicación, percepción, recaudación y fiscalización de impuestos nacionales. Entre sus funciones principales se encuentran la recaudación impositiva, el establecimiento de multas, sanciones, determinaciones de oficio, liquidación de deudas en gestión administrativa o judicial, aplicación de sanciones u otros conceptos. Fomenta la cultura del cumplimiento voluntario por parte de los contribuyentes.

La Dirección General de Aduanas (DGA) tiene a su cargo la aplicación de la legislación sobre importación y exportación de mercaderías, así como el control de los bienes que ingresan o egresan al país. Su función principal es valoración, clasificación, verificación y control de mercaderías y sus medios de transportes. Colabora en el resguardo de la seguridad nacional, la economía, la salud pública y el medio ambiente, vedando el flujo de mercaderías peligrosas o ilegales. Fomenta la cultura del cumplimiento voluntario por parte de los usuarios.

La Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (DGSESO) efectúa la recaudación, fiscalización y distribución de los recursos que financian la Seguridad Social. Tiene a su cargo, el establecimiento de multas, sanciones, determinaciones de oficio, liquidación de deudas en gestión administrativa o judicial, aplicación de sanciones u otros conceptos. Regula el conjunto de regímenes y normas que preservan el nivel de vida de la población y la asisten mediante prestaciones dinerarias de servicios ante situaciones de maternidad, enfermedad, vejez, accidente o desempleo.

Las actividades centrales de definición de programas y procedimientos de trabajo, coordinación, planificación y seguimiento de la gestión, y administración de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, y el control de los procesos internos, se desarrollan a través de 10 Subdirecciones Generales.

Gráfico 1 – Organigrama AFIP



La estructura territorial AFIP cuenta con 488 oficinas territoriales: 263 dependencias (regiones, agencias, distritos, entre otros)<sup>1</sup> que permiten el desarrollo de las actividades operativas, en el ámbito impositivo y de la seguridad social y 225 dependencias (regiones, aduanas y pasos fronterizos)<sup>2</sup> que posibilitan la ejecución de las operaciones vinculadas al control del comercio exterior, en el ámbito aduanero.

<sup>1</sup> Se consideran las regiones, agencias, distritos, receptorías y centros de atención vigentes al 4/8/2021.

<sup>2</sup> Se consideran las regiones, aduanas y pasos fronterizos vigentes al 4/8/2021.

Gráfico 4 – Dependencias de la Dirección General de Aduanas

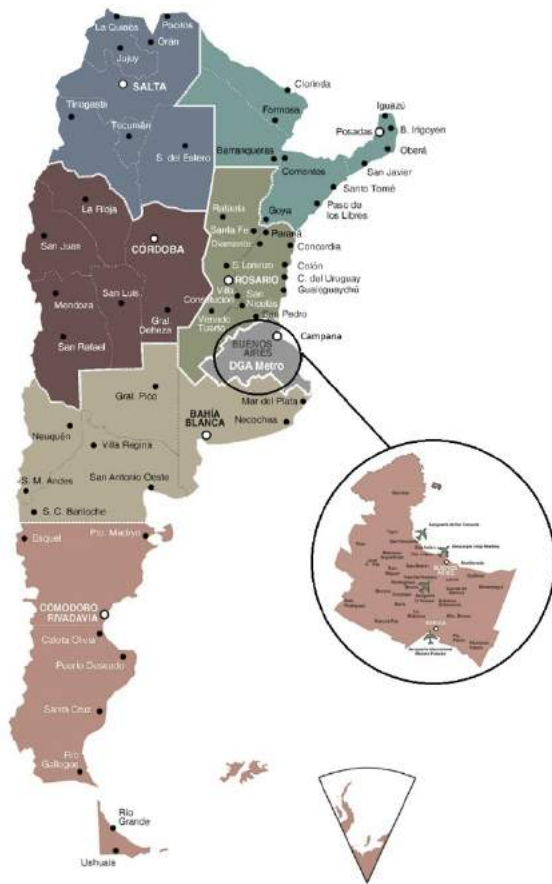


Gráfico 3 – Dependencias de la Dirección General de la Seguridad Social

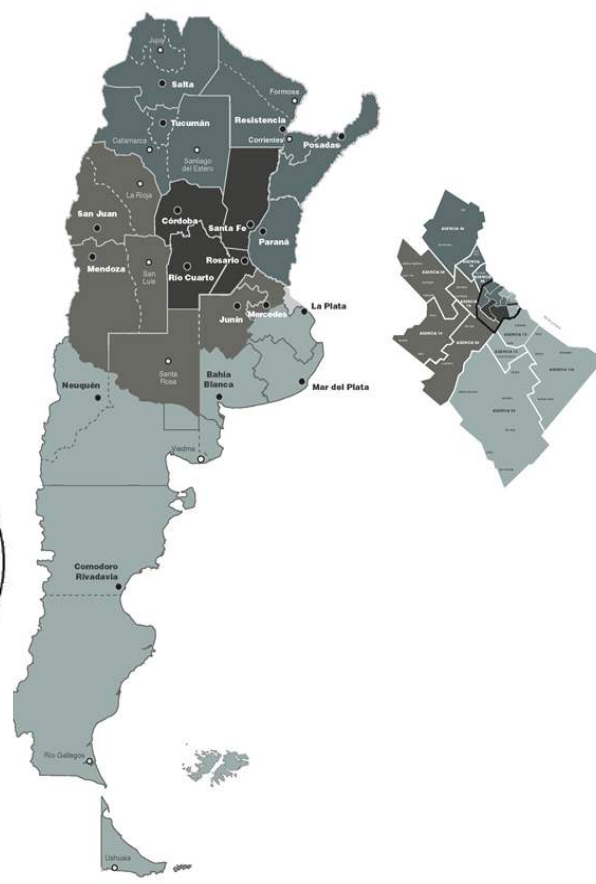
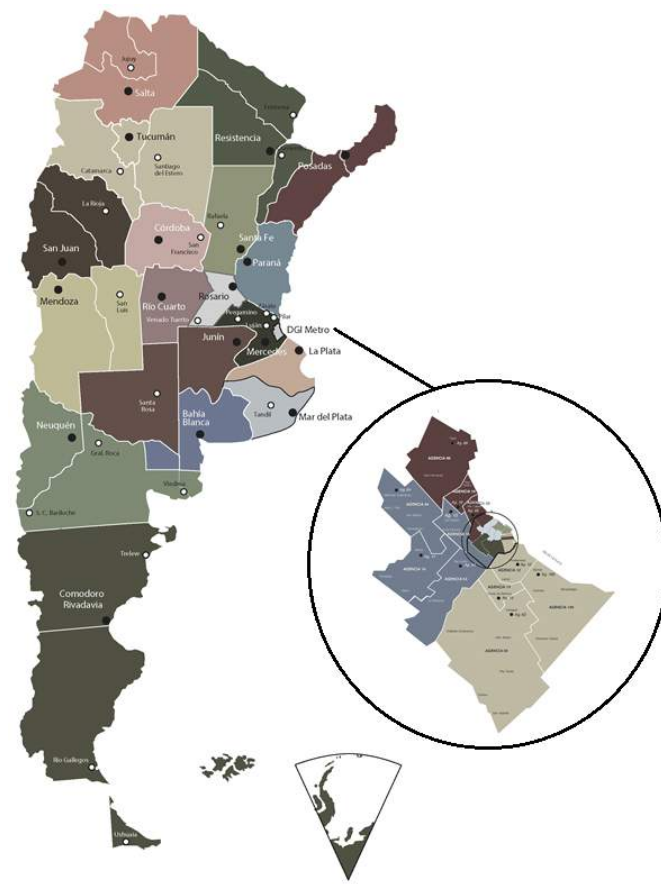


Gráfico 2 – Dependencias de la Dirección General Impositiva



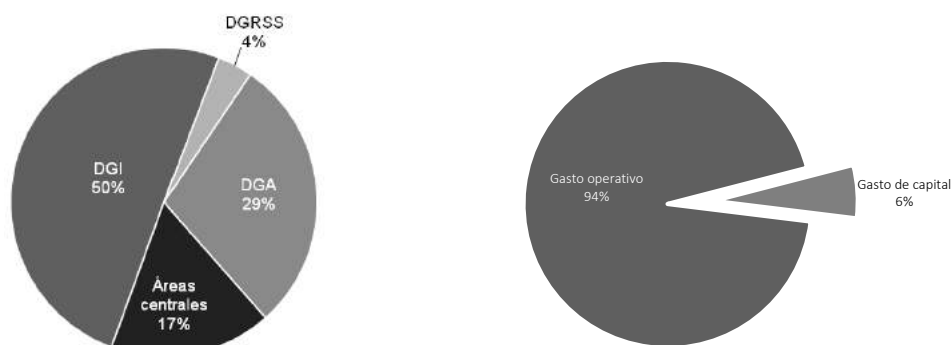
Los recursos humanos En materia de recursos humanos, AFIP cuenta con 21.561<sup>3</sup> agentes. En términos de género, un 54% del personal son hombres y un 46% mujeres.

Las y los agentes del Organismo se distribuyen de la siguiente manera:

- o 11.436 trabajan en las dependencias impositivas (53%)
- o 5.395 lo hacen en las dependencias aduaneras (25%)
- o 1.054 revisten en dependencias de seguridad social (5%)
- o 3.676 se desempeñan en áreas centrales del organismo (17%).

Los recursos financieros En el año 2020, AFIP contó con un presupuesto de \$104.278 millones, que equivalen al 1,57% la recaudación gestionada por el organismo, en su mayor parte destinados al gasto operativo.

Gráfico 5 – Recursos presupuestarios por área y conceptos y porcentaje de gastos



Fuente: Elaboración propia con datos AFIP. (Dic-2020)

En cuanto a la aplicación de los recursos, la mitad se aplica en el ámbito de la DGI, el 29% se destina a la DGA, un 17% a las áreas centrales y el 4% restante se ejecuta en la DGSESO.

El universo administrado AFIP administra un universo que se compone de la siguiente manera:

- o 6.288.196 contribuyentes correspondientes al ámbito de la Dirección General Impositiva, inscriptos en los principales impuestos
- o 60.059 usuarias/os aduaneros que administra la Dirección General de Aduanas
- o 521.372 empleadoras/es que gestiona la Dirección General los Recursos de la Seguridad Social.

El desempeño del organismo Durante el año 2020 AFIP alcanzó el siguiente volumen de operaciones relacionadas con la administración tributaria:

<sup>3</sup> Información a diciembre 2020.

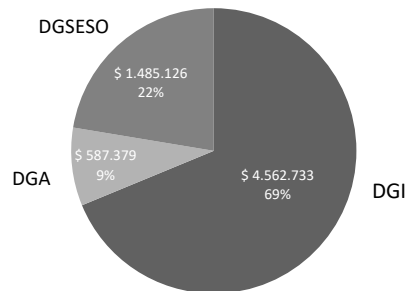
Gráfico 6 - Universo administrado. Principales variables

Claves fiscales tramitadas <b>2.905.581</b>	Altas de CUIT <b>445.148</b>	Domicilios Fiscales Electrónicos registrado <b>7.615.358</b>
Consultas web respondidas <b>460.309</b>	Trámites ingresados <b>1.704.713</b> 53% digitales	Reclamos gestionados <b>48.144</b>
Declaraciones juradas presentadas <b>47.449.986</b>	Despachos de importación <b>660.472</b>	Permisos de exportación <b>452.110</b>

Fuente: Elaboración propia con datos AFIP. (Dic-2020)

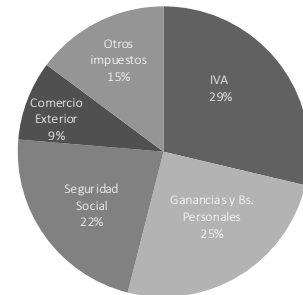
En el marco de dicho universo de contribuyentes en 2020 se recaudaron más de 6,6 billones de pesos, un 32% más que el 2019, de los cuales el 69% corresponde a impuestos, el 22% a seguridad social y el 9% a recursos aduaneros.

Gráfico 7 - Recaudación tributaria en millones de pesos



Fuente: Elaboración propia con datos AFIP. (Año 2020)

Gráfico 8 - Recaudación tributaria por impuestos



Fuente: Elaboración propia con datos AFIP. (Año 2020)

### AFIP en perspectiva comparada

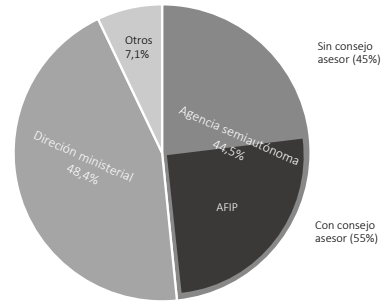
Si se analiza AFIP con relación a las administraciones tributarias de otros países<sup>4</sup>, se pueden identificar rasgos del organismo que determinan las estrategias que se pueden desplegar para hacer frente a los desafíos que se presentan en el corto y en el mediano plazo.

<sup>4</sup> Datos correspondientes al año 2017 de la encuesta ISORA (International Survey on Revenue Administration) con información de las administraciones tributarias de 159 países que representan el 90% del PIB mundial y el 88% de la población. <https://biblioteca.ciat.org/opac/book/5674>

El marco institucional

AFIP es una entidad autárquica que opera con un grado relativo de autonomía, bajo la superintendencia general y control de legalidad del Ministerio de Economía. Forma, así, parte de uno de los marcos institucionales en los que se inscriben las administraciones tributarias del mundo. Casi la mitad de estas entidades son organismos semiautónomos; ese es el caso de España, Italia, Canadá, Bolivia, Chile, Colombia y México, entre otros. En una proporción similar, otras administraciones tributarias constituyen una dependencia de línea de algún ministerio o jurisdicción del gobierno central; esto ocurre en EE.UU., donde el *Internal Revenue Service* es una importante dirección del Departamento del Tesoro; en Brasil, donde la *Receita Federal* es una *Secretaría del Ministerio de Fazenda*; y en otros países como Francia, Portugal, Países Bajos, Uruguay, Perú o Costa Rica<sup>5</sup>. Entre las administraciones tributarias que son entidades semiautónomas, AFIP pertenece al grupo de las que poseen un Consejo Asesor con atribuciones consultivas y de seguimiento (ver gráfico 9).

Gráfico 9 – Marco institucional de las administraciones tributarias

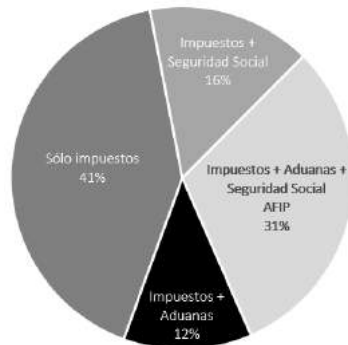


Fuente: Elaboración propia con datos ISORA.

Las responsabilidades y funciones

En cuanto a las responsabilidades, la mayor parte de las administraciones tributarias se dedica exclusivamente a impuestos internos; tal es el caso de Francia, Italia, Costa Rica, Ecuador, Chile o Uruguay. Algunos países, como Canadá y Estados Unidos, suman seguridad social; otros, como España, Portugal, México y Colombia, incorporan las aduanas. Sólo un tercio de las administraciones integran las tres competencias; en América Latina únicamente tres países: Argentina, Brasil y Perú. El modelo de agencia única y los procesos de integración de competencias que éste supone fueron promovidos en los años 90; sin embargo, en algunos casos estas experiencias se han revertido, tal como ha sucedido en Canadá que, en 2003, volvió a organizar la aduana de manera independiente; lo propio ocurrió en Estados Unidos, en la misma época, y recientemente en México (ver gráfico 10).

Gráfico 10 – Responsabilidades y competencias



Fuente: Elaboración propia con datos ISORA.

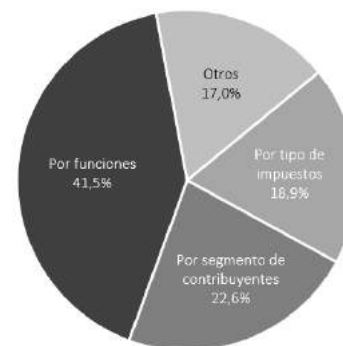
<sup>5</sup> Datos de la encuesta internacional sobre administraciones de ingresos públicos (ISORA) que abarca 159 países que representan el 90% del PIB mundial.



## La estructura organizativa

Respecto a la estructura, la mayor parte de las administraciones tributarias adoptan un tipo de organización por funciones (Italia, España, Canadá, Australia, Brasil, Colombia, Chile, entre otros). En otros países (Francia, Alemania, Austria, China, Suiza, Reino Unido, Israel, Turquía, República Checa, entre otros) se estructuran por tipos de impuestos. En los países de renta media-baja y renta baja las pautas de organización por funciones y tipos de impuesto son menos frecuentes, mientras aumenta la articulación en torno a los segmentos de contribuyentes (v.gr., El Salvador, Angola, Kenia, Jamaica, Marruecos); esto tiene su correlato en la importancia que tienen, en estos países, un reducido número de grandes contribuyentes. Aunque también Estados Unidos y Países Bajos usan este tipo de organización (ver gráfico 11).

Gráfico 11 – Tipo de estructura organizativa



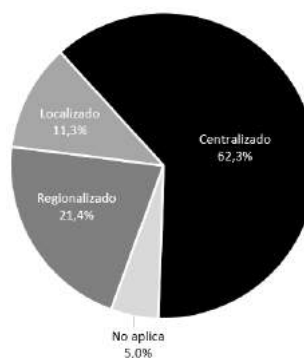
Fuente: Elaboración propia con datos ISORA.

AFIP presenta un tipo híbrido de organización que combina diversos criterios. Por un lado, la especialización funcional es de gran relevancia, tanto en las áreas centrales -las subdirecciones generales más gravitantes son las de fiscalización y recaudación- como en las oficinas territoriales -en el caso de la Dirección General Impositiva, algunas oficinas territoriales se dedican primordialmente a la fiscalización, en tanto que otras están centradas en la gestión de la recaudación y la atención a los contribuyentes-. Por otro lado, en las ramas impositiva y de seguridad social se cuenta con unidades organizadas por segmentos de contribuyentes: la Subdirección General de Grandes Contribuyentes y la Dirección de Grandes Empleadores. A su vez, la organización tiene una fuerte impronta territorial, lo que se evidencia en el despliegue de delegaciones en todo el país.

## La localización de la fuerza fiscalizadora

Otro aspecto a tener en cuenta desde el punto de vista de la organización es la localización del personal encargado de la lucha contra el fraude y la evasión. En general, predomina el modelo centralizado; países de características diversas como Francia, Italia, España, Portugal, Colombia o Perú centralizan la tarea fiscalizadora. Sin embargo, los países con territorio más vasto, muchos de ellos con regímenes federales, optan por una localización a nivel regional (Estados Unidos, Canadá, entre otros) o, incluso, a nivel local (Brasil, México, India, por ejemplo). En el caso argentino, AFIP concentra su fuerza fiscalizadora en el nivel regional (ver gráfico 12).

Gráfico 12 – Localización del personal de lucha contra el fraude

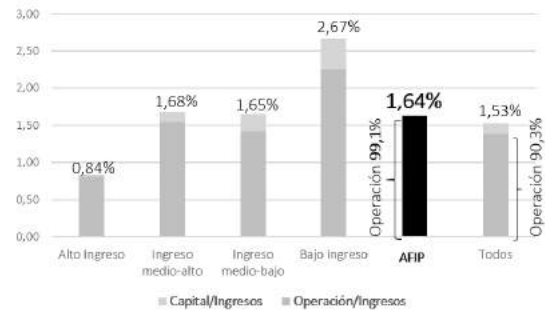


Fuente: Elaboración propia con datos ISORA.

El gasto de la agencia

El gasto del organismo como porcentaje de la recaudación, en comparación con el resto de los países no es alto, sino que es similar al de los países de ingreso medio alto y medio bajo, apenas por encima de promedio de todos los países (ver gráfico 13). Este denominado costo relativo de la administración tributaria arroja, a nivel internacional, que en promedio se necesitan 1,53 unidades monetarias para recaudar 100. En el caso de Argentina este valor es de 1,64, resultando similar a países como Paraguay, Perú y República Dominicana.

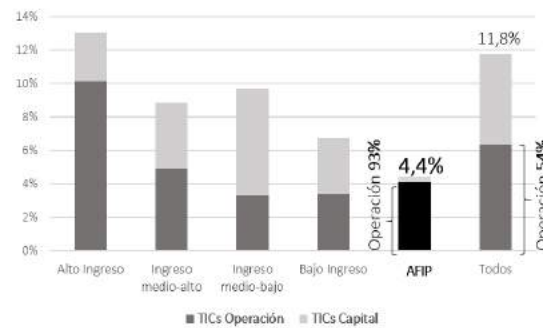
Gráfico 13 – Gasto como % de la recaudación



Fuente: Elaboración propia con datos AFIP e ISORA

La inversión y los recursos humanos en tecnología

Gráfico 14 – Gasto en tecnología

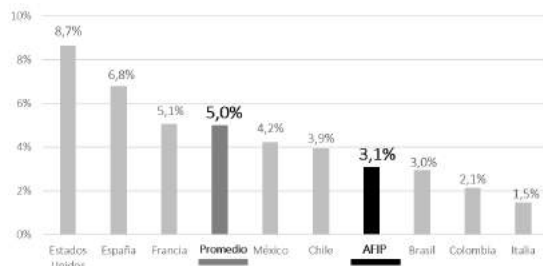


Fuente: Elaboración propia con datos AFIP e ISORA.

Respecto de la inversión en tecnología de la información y las comunicaciones, AFIP registra uno de los guarismos más bajo. Este concepto representa menos de la mitad del gasto promedio de los países de ingreso medio bajo y aproximadamente un tercio de los países de ingreso alto, al cual pertenece; es también inferior al de los países de ingreso bajo (ver gráfico 14). Además, en tanto que, en promedio, el resto de los países registra una composición en partes iguales entre gasto operativo y de capital, en el caso de AFIP el primero es mayor al 90%.

Por otro lado, a pesar de que el área de Sistemas y Telecomunicaciones cuenta con un número importante de empleados, en términos relativos, el porcentaje de la dotación de recursos humanos dedicada a la tecnología de la información y las comunicaciones sobre la planta total de AFIP se encuentra por debajo del promedio de todos los países y está entre las más bajas de la región (ver gráfico 15).

Gráfico 15 – Personal TICs respecto de dotación total

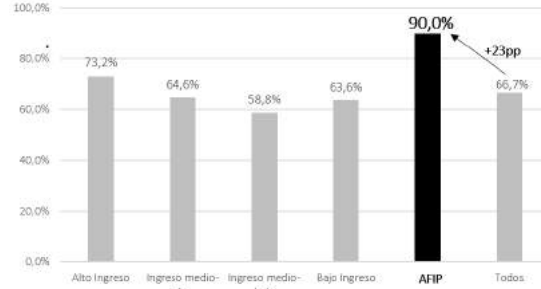


Fuente: Elaboración propia con datos AFIP e ISORA.

El personal de la agencia

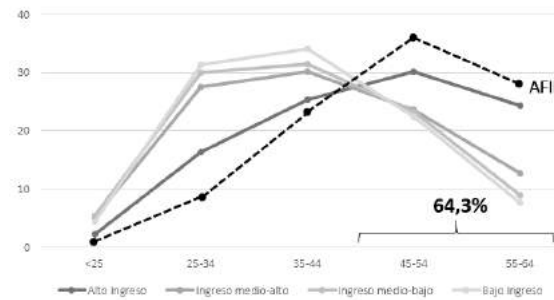
La participación de los salarios en el gasto total es del 90%, resultando superior en relación con la media de las administraciones tributarias y se encuentra por encima del promedio de todos los países (ver gráfico 16). Sin embargo, en términos de participación sobre gastos operativos, se asemeja a países de la región como Chile (89%), Colombia (94%) y Uruguay (86%).

Gráfico 16 – Gasto en personal sobre el total



Fuente: Elaboración propia con datos AFIP e ISORA.

Gráfico 17 – Edad del personal



Fuente: Elaboración propia con datos AFIP e ISORA.

En materia de recursos humanos, es una tendencia propia de los países de ingresos altos contar con una dotación envejecida. Argentina supera el promedio de los países de su grupo de ingresos altos, junto a Brasil, Portugal y Estados Unidos. La mayor parte de la dotación de AFIP -más de dos tercios de la planta- se concentra en los grupos etarios más altos (45-54 años y 55-64 años), en tanto que, en los países de ingreso medio alto, medio bajo o de bajo ingreso, se concentra en los grupos etarios intermedios (25-34 años y 35-44 años) (ver gráfico 17).



## II. LA SITUACIÓN INICIAL



## II. SITUACIÓN INICIAL

### EL PUNTO DE PARTIDA: DICIEMBRE DE 2019

Recaudación,  
capacidad extractiva e  
incidencia distributiva

A fines del año 2019 la Argentina enfrentaba una grave crisis caracterizada por una fuerte retracción de la actividad económica, la aceleración de la inflación, el deterioro del empleo formal, la caída del salario real, el inusitado crecimiento del endeudamiento externo y una precaria situación fiscal.

Uno de los principales problemas que se debió enfrentar en el ámbito de los ingresos públicos fue la retracción de la recaudación tributaria registrada entre 2016 y 2019, en términos del PIB. Esta comportó un progresivo deterioro de la capacidad extractiva del Estado, medida a través de la participación de los ingresos tributarios en el producto interno bruto, situación agravada por el proceso simultáneo de contracción de este último.

La facultad de obtener recursos de la sociedad de manera relativamente estable, con autoridad y pericia, constituye una capacidad de carácter crítico, ya que contribuye de manera directa a la autonomía del Estado y oficia de sustrato de las restantes capacidades estatales.

La reducción de la recaudación durante el periodo 2016 – 2018 fue mayor en los impuestos más progresivos, a saber, Impuesto sobre los Bienes Personales, Impuesto a las Ganancias y Derechos de Exportación. En ese marco, la reforma fiscal de 2017 consolidó la regresividad histórica de la recaudación tributaria en Argentina, que se había logrado reducir significativamente durante los tres primeros lustros del siglo XXI, disminuyendo el efecto redistributivo del sistema impositivo.

Son múltiples las causas que explican el comportamiento de la recaudación, pero sin duda una de ellas es la persistencia de importantes brechas de cumplimiento tributario. Aunque las medidas de política tributaria son determinantes, en el marco de la normativa vigente, fenómenos como la evasión, la elusión y la mora constituyen factores que inciden de manera significativa en la recaudación. Incluso en los tributos de más fácil recaudación, como es el caso del Impuesto al Valor Agregado, persisten en nuestro país núcleos duros de incumplimiento que no se han podido romper. Esta situación llega a una inobservancia más vasta en el caso de algunos impuestos directos.

Capacidades  
institucionales de la  
administración tributaria

Estas circunstancias exigían no sólo medidas perentorias de política tributaria sino también la decisión de esforzar al máximo las capacidades de la administración para asegurar una efectiva recolección de los tributos en el marco de la normativa existente.

Sin embargo, la Administración Federal de Ingresos Públicos presentaba, al momento de iniciar la actual gestión, serios déficits de capacidades institucionales, muchos de ellos relacionados con problemas históricos del organismo, otros, producto de decisiones adoptadas en los últimos años. Estos déficits afectaban tanto la capacidad de diseñar e implementar acciones de detección y disuasión del incumplimiento tributario como de promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones.

Entre los factores condicionantes de las estrategias de **control del incumplimiento** resultaban evidentes la fragmentación y debilidad de la función de gestión de riesgos -componente clave de cualquier administración tributaria-, la exigua incorporación de inteligencia y tecnología fiscal

en los procesos de control, la ausencia de controles extensivos automáticos, la poca efectividad en el plano de la fiscalidad internacional, el escaso control de las maniobras de generación de crédito tributario ficticio, entre otros.

Entre los problemas que limitaban una más efectiva **promoción del cumplimiento voluntario** se encontraban la carencia de declaraciones juradas preelaboradas sobre la base de la información disponible en el organismo, el retraso en la instrumentación generalizada de modalidades simples de pago digital, el modelo de relacionamiento del organismo con las y los contribuyentes que se destacaba por su carácter burocrático, artesanal y unidireccional, entre otros factores que juegan un papel crítico al momento de facilitar el cumplimiento de las obligaciones.

Otra restricción importante estaba relacionada con los déficits en **tecnología de la información y las comunicaciones**. El bajo nivel de inversión de los últimos años había llevado al organismo a una situación crítica de estancamiento que aun hoy subsiste. La obsolescencia alcanzaba tanto al equipamiento como a los desarrollos y se manifestaba en fuertes limitaciones en la integración de los sistemas y la interoperabilidad de los datos. Estas dificultades condicionan significativamente todos los procesos institucionales.

También se registraban déficits en la **capacidad operativa del organismo**. La estructura territorial de la Dirección General Impositiva presenta aun hoy limitaciones que dificultan la efectividad de los procesos de fiscalización y recaudación en el territorio. La Dirección General de Aduanas manifestaba, en su sistema de control, debilidades en la gestión de riegos y déficits de capacidades para ejercer la función de policía aduanera. En tanto que la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social restringía su accionar al ámbito metropolitano, en detrimento del interior, a la vez que había visto reducida su capacidad de fiscalización.

Otros déficits que aun hoy condicionan la capacidad de respuesta del organismo se relacionaban con el **modelo de gestión**. Una estructura caracterizada por una excesiva especialización funcional, una significativa fragmentación vertical, escasos dispositivos de coordinación y una débil articulación entre las ramas operativas, así como entre éstas y las áreas centrales. En el terreno de los recursos humanos subsisten problemas tales como inexistencia de una carrera profesional efectiva, carencia de una política estratégica de ingresos y egresos, descuido de las necesidades de capacitación y reconversión de importantes segmentos del personal.

## EL IMPACTO DEL COVID19

La pandemia COVID-19 afectó la economía global y, consecuentemente, las economías nacionales; en el caso argentino sus efectos fueron particularmente drásticos al operar sobre una situación de crisis preexistente. Agravó el proceso de recesión provocando una caída abrupta de la actividad económica, solo superada por el derrumbe del año 2002 ante el colapso de la convertibilidad.

Se vio afectado el conjunto de las actividades económicas, particularmente construcción, hotelería, gastronomía y transporte, con muy pocas excepciones, entre las que se destaca la economía digital. Esta situación deterioró aun más los problemas existentes de empleo e ingresos de la población, morigerados por las políticas implementadas por el gobierno nacional en la emergencia.



En consecuencia, la pandemia originó la recesión global que retrajo la demanda externa, profundizó las condiciones negativas de la economía doméstica y ocasionó una fuerte retracción de la demanda interna que repercutió en la situación fiscal, amenazando el desempeño de los ingresos públicos.

## RESPUESTA A LAS DOS CRISIS

De esta manera, fue necesario dar respuesta a una doble crisis: la grave situación económica y fiscal en la que desembocó el cuatrienio 2016-2019, con el consecuente deterioro del desempeño tributario, y la emergencia provocada por la pandemia, que agravó drásticamente las condiciones de la crisis precedente.

El primer dique de contención a la crítica situación económica de 2019 fue la reforma fiscal incluida en la Ley 27.541 de diciembre del mismo año que modificó, en sentido progresivo, aspectos significativos del Impuesto a las Ganancias, el Impuesto sobre los Bienes Personales y los Derechos de Exportación e introdujo el Impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS).

En ese contexto, durante el 2020, la Administración Federal de Ingresos Públicos llevó a cabo acciones en tres planos: participó activamente en los programas implementados por el Gobierno Nacional en el campo económico-social para atenuar el impacto de la crisis sanitaria; tomó medidas de emergencia en el campo específico de la administración tributaria; y emprendió estrategias de mediano plazo orientadas a mejorar el desempeño tributario y fortalecer la capacidad de exacción fiscal.

Medidas de emergencia  
en el campo tributario

Desde el inicio de la emergencia sanitaria y a lo largo de la evolución de la pandemia, AFIP instrumentó una serie de medidas de política tendientes a alivianar la situación de las y los contribuyentes en relación con sus obligaciones tributarias. Las más relevantes son las siguientes:

- Reintegros a sectores perjudicados
- Suspensión de exclusiones y de bajas de oficio por deudas del monotributo
- Créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos
- Créditos a tasa subsidiada para asistir a las empresas en el pago de los salarios
- Beneficios a empleadores en el marco del Programa de Reactivación Productiva
- Tratamiento diferencial para empleadores del sector salud mediante la reducción de contribuciones patronales
- Moratorias 2020 dirigidas a PyMEs, comerciantes, profesionales, grandes empresas, monotributistas, autónomos, cooperativas y entidades sin fines de lucro para regular obligaciones tributarias.<sup>6</sup>
- Flexibilización de las condiciones de los planes permanentes de pagos para quienes desarrollan actividades afectadas en forma crítica
- Facilidades para regularizar los impuestos a las Ganancias y sobre los Bienes Personales

---

<sup>6</sup> Al momento de la aprobación de este plan se encuentran vigentes moratorias de similar carácter.

- Suspensión de los procedimientos de inicio de juicios de ejecución fiscal y traba de medidas cautelares para micro/pequeñas empresas y aquellos contribuyentes que desarrollan actividades afectadas en forma crítica
- Prórroga de los vencimientos de las declaraciones juradas de diferentes impuestos
- Postergación de vencimientos, suspensión de ejecuciones, y facilidades de pago para productores de peras y manzanas
- Suspensión de los plazos de las destinaciones suspensivas de importación y exportación, así como de los plazos operativos previstos en el Código Aduanero, sus normas reglamentarias y complementarias, cuyo cumplimiento pudo verse afectado por las medidas de aislamiento
- Reducción de la carga tributaria para la importación de insumos médicos
- Postergación del pago de los derechos de exportación para las Pequeñas y Medianas Empresas.

Participación en las respuestas del gobierno nacional a la emergencia

Junto con la ampliación de la emergencia sanitaria, el Estado nacional tomó medidas tendientes a morigerar los efectos generados por la pandemia en el terreno económico y social. La AFIP cumplió un rol clave en el diseño y ejecución de estas medidas.

**El Programa Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP)** representó un esfuerzo inédito que permitió amortiguar el impacto económico de la pandemia del COVID-19 y las medidas dispuestas para garantizar los cuidados. Con el propósito de sostener ingresos y puestos de trabajo en el sector privado, el Estado llegó a beneficiar por mes hasta 240 mil empresas y 4,7 millones de trabajadora/es, invirtiendo durante el año 2020 más de \$240 mil millones de pesos para financiar las siguientes prestaciones:

- Asignación compensatoria del salario
- Créditos a tasa cero
- Créditos a tasa subsidiada convertible
- Reintegro de los créditos a tasa subsidiada convertible
- Sistema integral de prestaciones por desempleo
- Programa de recuperación productiva

Los dos últimos proporcionados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

**El Ingreso Familiar de Emergencia (IFE)** fue una medida excepcional implementada por el Gobierno Nacional, durante el año 2020, para proteger a las familias argentinas que más lo necesitaban, ante la pérdida o disminución de sus ingresos por la situación de emergencia sanitaria. Constituyó la prestación económica de mayor cobertura de la historia argentina. Las y los beneficiarias/os alcanzaron los 9 millones de trabajadoras/es de la economía informal, monotributistas sociales, monotributistas de las categorías A o B y a trabajadoras/es de casas particulares y personas que se encontraban desempleadas. AFIP colaboró con la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) en su implementación.

Asimismo, en diciembre de 2020 el Congreso de la Nación aprobó con carácter de emergencia y por única vez la Ley Nº 27.605 - **Aporte Solidario y Extraordinario** para morigerar los efectos

de la pandemia, apelando al esfuerzo de las personas que poseen mayor capacidad contributiva, a efectos de ampliar y fortalecer las fuentes de financiamiento en el marco de la pandemia del COVID-19. El Aporte significó un esfuerzo recaudatorio importante, centrado en las y los más de 10.000 contribuyentes -personas humanas y sucesiones indivisas, residentes en el país o en el exterior- que fue cumplimentado con éxito y con un nivel muy bajo de litigiosidad.

Acciones estratégicas orientadas a mejorar el desempeño tributario

En paralelo a la emergencia, AFIP adoptó un conjunto de estrategias de mediano plazo orientadas a mejorar el desempeño tributario y fortalecer la capacidad exacción fiscal. En tal sentido, el año 2020 significó el inicio de un proceso de cambio cualitativo que se aspira a completar en los próximos años. Entre las acciones más destacables se encuentran:

- **Progresos en fiscalidad internacional.** Se intensificó el intercambio de información internacional<sup>7</sup> y el análisis de la misma ha resultado en ajustes significativos. En el ámbito aduanero, se ha alcanzado un record histórico de respuestas de las administraciones aduaneras del exterior. Se realizaron campañas masivas y se intensificaron las fiscalizaciones sobre precios de transferencia, aumentando la percepción del riesgo por parte de los contribuyentes. Se efectuó un control intensivo para detectar problemas de residencia fiscal que pudieran afectar la tributación en el país. Se fortaleció la coordinación con otros organismos nacionales y se participó intensamente en grupos de trabajo de organismos internacionales (Marco Inclusivo del G20/ OCDE, Foro Global de la OCDE sobre transparencia e intercambio de información con fines fiscales, Mercosur, CIAT, entre otros) a los que se lleva la posición argentina en pos de los intereses nacionales.
- **Incorporación de tecnología e inteligencia fiscal al proceso de control de la actividades económicas relevantes.** Con el propósito de incrementar la efectividad de los controles sobre las actividades económicas relevantes se implementaron estrategias caracterizadas por el análisis de los distintos eslabones de las cadenas de valor, la coordinación con otros organismos, el abordaje integral, incluyendo aspectos impositivos, aduaneros y de la seguridad social, y la incorporación de inteligencia y tecnología fiscal. En esta línea se inscriben el monitoreo satelital que permite -en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y la Comisión Nacional de Actividades Espaciales- potenciar las acciones de investigación y fiscalización que realiza el organismo en todo el país; la carta de porte electrónica que reemplaza los formularios en formato papel que documentan el traslado de granos por vía terrestre y ferroviaria; el remite electrónico harinero, documento digital que permite registrar los traslados de harina y subproductos derivados de la molienda de trigo; entre otros.
- **Nuevos regímenes de información para perfeccionar el control.** Con el propósito de prevenir la planificación fiscal nociva, a través de procedimientos colaborativos de suministro de información se aprobaron dos normas que facilitarán las acciones de fiscalización. La creación del régimen de información de planificaciones fiscales nacionales e internacionales<sup>8</sup>, que busca conocer los mecanismos a través de los que los sujetos obligados intentan resolver su esquema tributario, en el marco de la normativa vigente. Y la actualización del régimen sobre participaciones societarias<sup>9</sup>, que obliga a informar quiénes son las y los beneficiarios finales de las sociedades, asociaciones civiles,

<sup>7</sup> Intercambio automático de información financiera –CRS-, intercambio automático tributario, intercambio tributario bajo requerimiento, intercambio de informes país por país, intercambio espontáneo de *tax rulings* e intercambio aduanero.

<sup>8</sup> Resolución General 4838/2020 – AFIP – 19 de octubre de 2020.

<sup>9</sup> Resolución General 4878/2020 – AFIP – 10 de diciembre de 2020.

fundaciones y fondos comunes de inversión, es decir, aquellas personas humanas que revisten el carácter de *verdaderos dueños* del capital o poseen los derechos de voto en dichas figuras societarias.

- **Desarrollo de controles extensivos.** Se ha iniciado un proceso orientado a intensificar la aplicación de controles masivos, automáticos y sistémicos, con el propósito de detectar errores materiales y defectos formales en las declaraciones juradas, así como incoherencias entre los datos declarados por las y los contribuyentes y la información brindada por terceros. Esto permite extender el control a casos que, en general, quedan fuera de la fiscalización presencial por su bajo interés fiscal y que, dada la masividad de esta estrategia, cobran relevancia recaudatoria. Durante el año 2020 se han realizado seis (6) campañas masivas de *fiscalizaciones electrónicas* que derivaron en un volumen relevante de ajustes conformados en los impuestos a las Ganancias, sobre Bienes Personales y al Valor Agregado. También se ha comenzado a implementar esta estrategia en el ámbito de la seguridad social y la aduana.
- **Control del crédito tributario ficticio.** La generación y cómputo de crédito fiscal sin sustento real constituye una de las principales maniobras de evasión del Impuesto a las Ganancias y del Impuesto al Valor Agregado. Se instrumenta a través de la simulación de operaciones comerciales o por medio de la declaración de retenciones o percepciones sin sustento real. Para hacer frente a este fenómeno se efectuaron acciones para desalentar a potenciales usuarias/os de facturas apócrifas y sancionar a las y los contribuyentes generadores de las mismas. En tal sentido, se potenciaron las matrices *Perfil de Riesgo APOC* y *POTAPOC* para la detección temprana de potenciales usuarios y de usinas; asimismo, se realizaron tres (3) campañas de *fiscalizaciones electrónicas* tendientes a recuperar el crédito fiscal simulado.
- **Digitalización de trámites.** El proceso de digitalización y automatización se vio acelerado por las medidas derivadas de la pandemia, como el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO). En este contexto se amplió la oferta de *presentaciones digitales*, pasando de doce (12) a ciento veinticuatro (124) -el 76% de la totalidad de las gestiones existentes-. Esto ha permitido asegurar el cumplimiento tributario en un escenario de incertidumbre. En dicho período, se recibieron más de 890.000 presentaciones por este medio.
- **Ampliación del acceso al pago digital.** Para facilitar la tributación se ha iniciado el proceso de universalización del *acceso al pago digital*. En tal sentido, se firmaron acuerdos con diversos proveedores de pago electrónico y se espera alcanzar en los próximos años a la totalidad de los servicios disponibles. En la misma línea, se ha ampliado la capacidad de uso de la *billetera electrónica de AFIP*, permitiendo realizar cancelaciones de declaraciones juradas, anticipos, pagos a cuenta de retenciones o percepciones, intereses y multas, aportes personales de trabajadoras/es autónomos y monotributistas.
- **Red Federal de Administraciones Tributarias.** A efectos de armonizar la información y los procesos con las administraciones tributarias de los diferentes niveles de gobierno y, de ese modo, simplificar las tareas de las y los contribuyentes, se le ha dado un nuevo impulso a la Red Federal de Administraciones Tributarias. En ese marco, dieciocho (18) provincias

se encuentran incorporadas al padrón federal<sup>10</sup> y en ocho (8) de ellas se está implementando el monotributo unificado, sistema que permite abonar en un solo pago el impuesto integrado, los aportes previsionales, el impuesto sobre los Ingresos Brutos y la tasa que retribuye los servicios de seguridad e higiene de los municipios de las provincias adheridas.

- **Mejora del control operativo y la asistencia a contribuyentes en el ámbito de DGI.** Se mejoraron los procesos de fiscalización mediante la aplicación de nuevos controles y el seguimiento permanente de las cadenas de producción y comercialización de sectores críticos y productos esenciales. Se implementó un nuevo servicio de atención virtual que permite a la ciudadanía comunicarse con agentes de las agencias de DGI mediante videollamadas, facilitando la realización de trámites de manera simple y sin necesidad de acercarse a las dependencias. Se orientó el esquema de gerenciamiento hacia un sistema de gestión por procesos que permitió implementar una evaluación dinámica en las áreas operativas.
- **Control aduanero del comercio exterior.** La Dirección General de Aduanas aseguró el flujo de mercaderías de comercio exterior, a la vez que reforzó las acciones de control, a pesar de las restricciones impuestas por la pandemia: tan solo en 2020 administró aproximadamente 1.100.000 operaciones de exportación e importación -a razón de más de 3.000 por día-. Garantizó el ingreso diligente y seguro de más de 81 millones de dosis de vacunas para COVID19. La digitalización de los procesos facilitó su realización de manera simple, transparente y remota, optimizando tiempos y recursos. Se potenció el Sistema Informático de Trámites Aduaneros (SITA), se estableció el Manifiesto Internacional de Cargas / Declaración de Tránsito Aduanero (MIC/DTA) en forma electrónica para la operaciones de la Hidrovía Paraná-Paraguay y se implementó el régimen Exporta Simple, facilitando las exportaciones de los pequeños operadores. Por otro lado, se fortalecieron los controles de la sobre y subfacturación, mediante la restitución de los valores de referencia para las exportaciones. Se redobló el control sobre el contrabando, actuando de manera articulada con otras áreas<sup>11</sup>. El Centro de Adiestramiento Canino de AFIP-DGA fue acreditado como Centro Regional de referencia por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), convirtiéndose en el pionero de la región. Se implementaron mejoras en el proceso de consulta anticipada de clasificación arancelaria, lo que permitió brindar certeza, previsibilidad y menores tiempos de desaduanamiento a operadores del comercio exterior, previniendo infracciones no dolosas.
- **Avances en el control de los recursos de la seguridad social y la registración de las relaciones laborales.** Para mejorar la efectividad en los controles se modificó la estructura orgánico funcional de Seguridad Social, federalizando la presencia en todo el territorio nacional y se crearon unidades de coordinación de trabajo ilegal y de evaluación de riesgo. Asimismo, se desarrolló el Sistema ACCION que permite la ejecución de fiscalizaciones 100% digitales, se actualizaron los sistemas RETRA, REM y REC (Sistema de Registro de Trabajadores, Relevamientos Electrónicos de Contribuyentes y de Monotributistas) y se implementó la herramienta MASASSO (matriz de antecedentes de seguridad social) para

---

<sup>10</sup> El Padrón Federal es un registro administrado por AFIP y las jurisdicciones adheridas que permite a los contribuyentes del impuesto sobre los ingresos brutos que tributan por el Convenio Multilateral administrar sus impuestos y efectuar trámites en un único canal. Este mecanismo simplifica la actualización de datos, evita la carga multiplicada de información y unifica inscripciones y registros para las administraciones tributarias de distinto nivel de gobierno.

<sup>11</sup> Solo en 2020 y 2021 la Subdirección General de Control Aduanero formuló más de 60 denuncias por un valor de U\$S 428.000.000.

que las áreas de investigación puedan contar con un diagnóstico de cada empleador que permita seleccionar de manera más efectiva los casos a fiscalizar. Se comenzó con la implementación del Libro de Sueldos Digital, que permite a los empleadores cumplir con distintas obligaciones en un único trámite, favoreciendo la despapelización, simplificando el cumplimiento y reduciendo costos. Se efectuaron campañas para la regularización de trabajadoras y trabajadores, aplicando nuevas herramientas y parámetros para la detección de potenciales sujetos empleadores; y se establecieron acuerdos de trabajo coordinado con otros organismos públicos y entidades sindicales<sup>12</sup>, potenciando la capacidad de fiscalización e involucrando a los diversos actores clave para la formalización laboral. Asimismo, se creó un nuevo Indicador Mínimo de Trabajadores (IMT), mediante la determinación de parámetros de base por actividad; se habilitó un micrositio para la carga de telegramas laborales impulsados por trabajadores y se abrió un nuevo canal 24hs de denuncias por trabajo ilegal e informal, que recibió en el primer mes más de 300 llamadas. Con el mismo propósito, se incrementaron los operativos de trata para detectar situaciones en donde pueda existir trabajo ilegal, explotación infantil y reducción a la servidumbre. Finalmente, cabe destacar la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001.

- **Fortalecimiento de la seguridad de la información.** Con el propósito de fortalecer la seguridad de los datos de contribuyentes, se reformuló la política de seguridad de la información, se procedió a la actualización normativa de las políticas de clasificación de la información y se elaboró un plan de continuidad de los servicios de tecnología. Por otro lado, se incorporaron mejoras en la seguridad física del centro de cómputos. Además, es de destacar la implementación de la nueva Clave Fiscal nivel 4 con doble factor de autenticación. Asimismo, se amplió el sistema de seguridad de la información y gestión de eventos (SIEM) para fortalecer la detección de ataques y efectuar simulacros para la medición de respuestas. Respecto a la gestión de infraestructura segura, se avanzó en la renovación de plataformas relacionadas con Gestión de Usuarios y Accesos, Acceso Remoto y Gestión de Terminales de Usuarios, ampliando el control y visibilidad sobre los equipos conectados a la red del Organismo. De este modo, se sigue avanzando en la mejora de las capacidades de AFIP para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
- **Lucha contra el lavado de activo y financiamiento del terrorismo.** Con el fin de consolidar un nuevo esquema de lucha contra el lavado de activos, AFIP ha desarrollado el Sistema de Reporte de Operaciones (SRO), propiciando mayor calidad en los reportes remitidos a la Unidad de Información Financiera (UIF) y facilitando el proceso de carga y tramitación de las áreas operativas. Asimismo, se comenzó con el desarrollo de un tablero de control que permite realizar cruces de información para la determinación de riesgos y la detección de operaciones inusuales. También se establecieron nuevas regulaciones internas tendientes a mejorar el análisis relativo a la prevención de lavado de activo y financiamiento del terrorismo, así como pautas de trabajo para la elaboración de reportes. Durante los años 2020-2021 se implementó el Plan Federal de Capacitación, con el propósito de fortalecer el conocimiento de los agentes del Organismo en la materia. Además, AFIP ha logrado constituirse como un actor relevante en el esquema nacional de prevención y lucha contra el LA/FT, en orden al rol desempeñado en la Evaluación Nacional de Riesgos de Lavado de

---

<sup>12</sup> Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires, Unión Obrera Metalúrgica, Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores, entre otros.

*Activos (ENR-LA)*, así como por su participación en *mesas de trabajo conjunto con la UIF* con el fin de fortalecer las funciones propias de cada Organismo en el combate de los delitos fiscales graves y el lavado de activos.

- **Género y tributación.** Con el propósito de contribuir a la equidad de géneros y evitar los sesgos explícitos e implícitos en el ámbito tributario, se ha creado la Dirección Coordinación de Políticas de Géneros y Derechos Humanos, que asiste en el diseño y ejecución de políticas en materias de igualdad, diversidad y promoción de los derechos humanos. Uno de principales cambios normativos adoptados ha sido la eliminación del criterio binario de asignación de prefijos para las claves y códigos CUIL, CUIT, CDI, CIE y Clave Especial, asignados a las personas humanas, estableciendo un *prefijo de carácter genérico y no binario* en términos de sexo/género. La medida promueve condiciones de igualdad y no discriminación hacia quienes no se identifican con las categorías binarias sexogenéricas, contribuyendo a garantizar la libertad de las personas a la hora de ejercer el género autopercebido.

## RESULTADOS Y DESAFÍOS PENDIENTES

Como consecuencia de las medidas de política tributaria adoptadas en diciembre de 2019 y los esfuerzos de una administración que debió gestionar sus cometidos impositivos, aduaneros y de la seguridad social en las exigentes condiciones establecidas por pandemia, se obtuvieron logros significativos.

Recaudación y progresividad en 2020

La recaudación, luego de una pronunciada caída en los meses de marzo y abril de 2020, comenzó lentamente a recuperarse, terminando en una variación interanual del 32% por encima de 2019, apenas 4 puntos por debajo de la inflación. Si se la considera en relación con el comportamiento de la actividad económica en su conjunto, la recaudación tuvo una caída significativamente menor a la del PIB, siendo que en los procesos de recesión tiende, en general, a caer más que la actividad económica (ver página 28). Es decir, logró evitarse el previsible derrumbe de la recaudación.

A la vez, la progresividad de la recaudación -entendida como la diferencia entre la participación de los impuestos progresivos y los regresivos en el total- mejoró significativamente: durante 2020 se compensó el aumento de la regresividad del período 2016-19 y se alcanzaron los valores de 2015 (ver página 31).

Desafíos de mediano plazo y nuevo plan estratégico

Por otra parte, se sentaron las bases de un cambio cualitativo de la administración tributaria en la Argentina. No obstante, aun subsisten deficiencias y problemas que se deberán superar en los próximos años. Esto plantea fuertes desafíos en términos de promoción del cumplimiento voluntario, de detección y disuasión del incumplimiento, de desarrollo de inteligencia y tecnología fiscal, de fortalecimiento de las capacidades operativas y de las capacidades transversales de gestión. Estos desafíos han motivado la formulación de un nuevo plan estratégico institucional que oficie de hoja de ruta para las acciones del organismo en el escenario pospandémico.





### III. DESAFÍOS 2021-2025



## OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Frente a los problemas descriptos en el capítulo anterior, y ante las exigencias del nuevo contexto nacional e internacional, AFIP ha adoptado un conjunto de objetivos estratégicos que orientarán los esfuerzos institucionales durante los próximos cinco años. Éstos pretenden contribuir con una triple finalidad: acrecentar la capacidad económica del Estado, mejorar la distribución del ingreso y promover el desarrollo del país.

Los objetivos y sus indicadores se organizaron en seis dimensiones:

1. Recaudación tributaria
2. Cumplimiento de las obligaciones fiscales
3. Progresividad e incidencia distributiva del sistema tributario
4. Registración laboral
5. Fiscalidad internacional y control del comercio exterior
6. Eficiencia y gestión estratégica del gasto en la administración tributaria

### 1. RECAUDACIÓN

#### OBJETIVO

#### ***1. Mejorar el desempeño recaudatorio del sistema tributario nacional***

Recuperar los niveles de recaudación registrados en el tercer lustro del Siglo XXI, e, incluso, superarlos, ya que determina de manera directa la capacidad económica del Estado, es decir, la disponibilidad de recursos requeridos para desempeñar sus funciones, desarrollar políticas públicas y promover un proyecto de desarrollo con justicia social.

En relación con este objetivo se observará la evolución de dos indicadores:

---

#### INDICADORES

#### ***i1. Recaudación como porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI)***

*Para dar cuenta de la capacidad extractiva del Estado*

#### ***i2. Recaudación tributaria nacional expresada en moneda constante***

*Para dar cuenta del volumen de recursos gestionados por el organismo*

---

En ambos casos, se analizará la elasticidad y flotabilidad<sup>13</sup> de la recaudación, para controlar factores asociados al ciclo económico, la política tributaria u otras medidas de política económica; de este modo, se podrá hacer foco en el desempeño de la administración tributaria en la obtención de recursos.

---

<sup>13</sup> Por elasticidad tributaria (*tax elasticity*) se entiende la variación que se produce en la recaudación como consecuencia de una variación en el Producto Bruto Interno (manteniendo constante la estructura tributaria). La flotabilidad tributaria o capacidad de reacción del sistema tributario (*tax buoyancy*) es la variación que se produce en la recaudación como consecuencia de una variación en el PBI y de cambios tributarios adoptados durante el período bajo análisis.

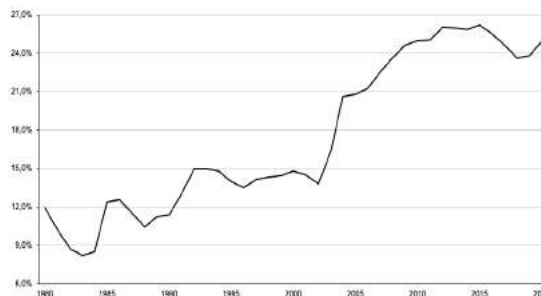
## COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES

### 1. Recaudación como porcentaje del PBI

La recaudación tributaria nacional como porcentaje del PBI muestra un incremento significativo a partir del año 2004, alcanzando valores máximos históricos entre 2012 y 2015, cuando se ubicó alrededor del 26% del PIB. Esto indica un gran aumento de la capacidad de exacción fiscal. Esta tendencia no se mantuvo, sino que se revirtió durante el período comprendido entre 2016 y 2019.

La recaudación tributaria nacional es, en general, de carácter procíclico. Suele sobre-representar las variaciones de la actividad económica, con una elevada elasticidad producto de la recaudación. No

Gráfico 18 – Recaudación como % del PBI



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Economía (<https://www.argentina.gob.ar/economia/ingresospublicos/recaudaciontributaria>).

Gráfico 19 – Variación porcentual interanual de la recaudación y del PBI



Nota: En valores reales, deflactados por el índice de Precios Implícitos del PBI (IPI)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Economía

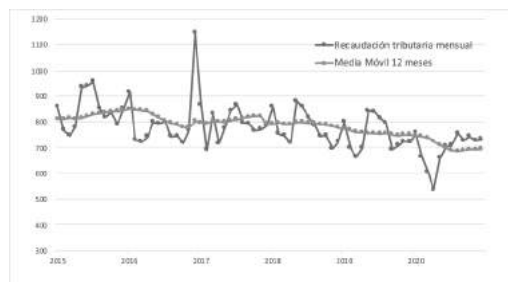
obstante, muchas veces la política tributaria atempera este desempeño.

De los últimos 40 años, solo en 1985 se produjo una variación marcada con sentido inverso<sup>14</sup>. En 2020 la recaudación, si bien mantiene su carácter procíclico, cae en una proporción menor a la actividad económica, sin sobreactuar el movimiento como lo hace habitualmente. Este logro se debe en parte a medidas de política tributaria, como el establecimiento del Impuesto PAIS y las modificaciones en el Impuesto sobre los Bienes Personales.

### 2. Recaudación tributaria expresada en moneda constante

La evolución de la recaudación tributaria expresada en moneda constante también refleja una persistente retracción durante los últimos 5 años. En ese lapso es posible identificar dos periodos de variaciones interanuales con caídas pronunciadas en varios meses: entre mayo y octubre de 2016 y entre abril y agosto de 2020. En 2016 las principales causas surgían de decisiones de política tributaria, entre las que se destaca por su impacto, la reducción de los Derechos de Exportación. En 2020 la retracción fue más abrupta

Gráfico 20 – Recaudación tributaria expresada en moneda constante



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Economía

<sup>14</sup> A mediados del año 1985 se implementó el Plan Austral que produjo una reducción significativa de la inflación en la segunda parte de ese año. Este acontecimiento tuvo un efecto que se podría llamar “la inversa del Olivera-Tanzi”, esto es, la drástica desaceleración de la inflación genera una mejora en la recaudación al interrumpirse el deterioro de las bases imponibles producido por el alza generalizada de precios. Este efecto también se observa en los años 1991 y 1992, con el inicio de la Convertibilidad, aunque en un contexto de crecimiento de la actividad económica.

debido a los efectos de la pandemia sobre la economía.

En 2016 se logró regular el impacto recesivo con el ingreso del impuesto extraordinario por el blanqueo de capitales y, en 2020, por la recuperación económica después de los peores meses de la pandemia.

## 2. CUMPLIMIENTO

### OBJETIVO

#### **2. Reducir el incumplimiento tributario**

Aun cuando el cumplimiento voluntario incide de manera significativa en el comportamiento de la recaudación, resulta imprescindible medir y controlar el incumplimiento tributario, sobre todo en aquellos impuestos que tienen mayor peso en la composición global de los ingresos. En tal sentido, uno de los propósitos principales de la administración tributaria es la reducción de este detrimento tanto en el Impuesto al Valor Agregado, por su significación recaudatoria, como en el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto a los Bienes Personales, por su carácter progresivo.

En relación con este objetivo se observará la evolución del siguiente indicador:

### INDICADOR

#### ***i3. Brecha de cumplimiento en el Impuesto al Valor Agregado, como porcentaje de la recaudación potencial del impuesto***

*Para estimar la diferencia entre la recaudación efectiva y la recaudación teórica en el IVA*

La diferencia existente entre la recaudación efectiva de un impuesto y la recaudación teórica del mismo, en el marco normativo vigente, constituye lo que se denomina brecha de cumplimiento. Esta divergencia obedece a los montos no ingresados por evasión, elusión, mora y, en menor medida, omisiones y errores involuntarios<sup>15</sup>.

Una apropiada medición del incumplimiento resulta imprescindible no sólo para valorar la magnitud del problema sino también para calibrar las estrategias de control de la administración tributaria. En particular, en relación con el Impuesto al Valor Agregado el desafío que asume AFIP es romper el núcleo duro histórico de incumplimiento que, desde hace décadas, supera el 30% de la recaudación potencial.

### COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR

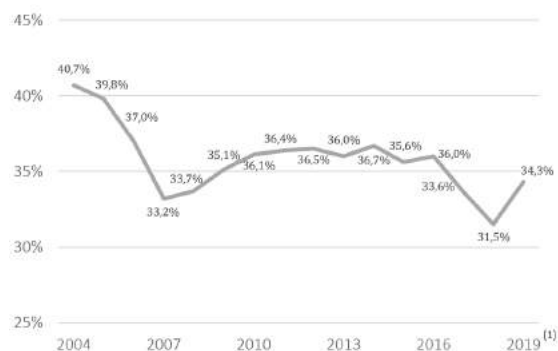
#### ***i3. Brecha de cumplimiento en el IVA como porcentaje de la recaudación potencial del impuesto***

<sup>15</sup> La brecha tributaria de un impuesto es la diferencia entre el ingreso potencial de la base imponible económica subyacente y la recaudación efectiva; puede desglosarse en dos componentes: brecha de cumplimiento y brecha normativa. La primera es solo la diferencia registrada en el marco de la normativa vigente y, por tanto, se excluyen del análisis las alícuotas reducidas, las exenciones y los incentivos fiscales actuales que determinan la segunda.

En Argentina la brecha de cumplimiento en el IVA ha sido históricamente significativa. En los últimos años, luego del pico originado tras el colapso de la Convertibilidad, el incumplimiento tuvo dos caídas pronunciadas cuyos pisos fueron los años 2007 y 2018, con mínimos de 33,2% y 31,5%, respectivamente.

Sin embargo, en 2019 se da nuevamente un proceso de crecimiento de este indicador que se ubica en el 34,3% de la recaudación potencial y, durante el 2020, como consecuencia de los efectos de la pandemia en la economía, se estima que llega a superar el 38%. Los niveles de informalidad existentes generan un núcleo duro de incumplimiento que se profundiza en períodos de crisis económica. Esto explica la tendencia ascendente actual, que se pretende revertir en los próximos años.

Gráfico 21 – Incumplimiento en el IVA



Fuente: elaboración propia con base en datos AFIP

### 3. PROGRESIVIDAD E INCIDENCIA DISTRIBUTIVA

#### OBJETIVO

**3. Mejorar la progresividad de la recaudación y su incidencia distributiva**

#### 3.1 PROGRESIVIDAD

El sistema tributario argentino es, desde hace cuatro décadas, preponderantemente regresivo como consecuencia de una estructura impositiva en la que predominan los gravámenes generales sobre las transacciones de bienes y servicios y, en contrapartida, tienen escasa injerencia aquellos que gravan las rentas y los patrimonios. Aunque la base de esta situación está dada por la política tributaria que define los impuestos que componen la estructura y sus principales características, la administración tributaria tiene su parte de responsabilidad porque desde hace muchos años ha prestado especial atención al cumplimiento de las obligaciones en los impuestos generales al consumo, básicamente el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

A pesar de la estructura tributaria vigente, la posibilidad de incidir sobre la progresividad en la recaudación fiscal efectiva se encuentra en poder del ente recaudador, ya que, mediante políticas de fiscalización, cobranza o asistencia orientadas con ese propósito, ayudaría a compensar el actual nivel de regresividad en la recaudación. En relación con ello, la medición de las brechas de cumplimiento en los impuestos progresivos, que se comenzará a realizar en el corto plazo, resultará de gran utilidad por cuanto brindará información clave para orientar las estrategias en ese mismo sentido.

Por lo tanto, la composición de la recaudación medida en términos de progresividad es una dimensión relevante para la evaluación de la gestión de AFIP. Los esfuerzos que se hagan para mejorar el desempeño recaudatorio de los impuestos más progresivos repercutirán en la construcción de un sistema tributario más justo.

---

INDICADOR

**i4. Índice de Progresividad Neta**

*Para medir el desempeño del sistema tributario en términos de progresividad/regresividad*

---

Para seguir la evolución de la participación de los diferentes impuestos según la progresividad de la estructura tributaria se puede emplear el Índice de Progresividad Neta (IPN). Este índice surge de la diferencia entre la participación de los impuestos progresivos (IP) y los regresivos (IR)<sup>16</sup>.

Con base en esta metodología se elaboraron dos series históricas, una anual y otra mensual. La serie histórica anual -desde 1980-, se presenta en porcentaje del PBI y la serie mensual -desde 2015- se presenta en moneda constante, deflactada con base en el IPC de CABA, para 2015 y 2016, y el Nacional, para 2017-2021. En la serie anual se calculó el IPN en puntos porcentuales del PBI y en la serie mensual mediante la diferencia en la participación de cada grupo de impuestos en la estructura tributaria:  $IPN = IP - IR$ .

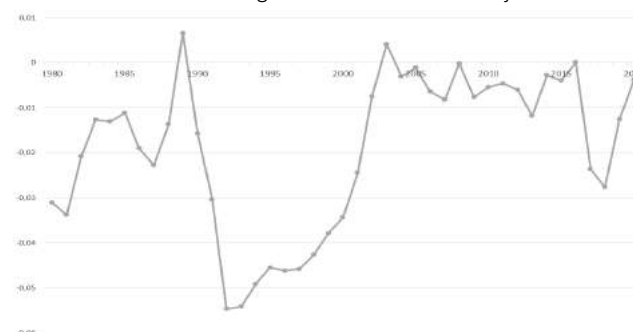
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR

**i4. Índice de Progresividad Neta**

En la serie histórica se observa el predominio de un IPN regresivo desde el inicio de la serie en 1980, con muy pocos años que tuvieron valores positivos que indicarían una muy leve progresividad. Los impuestos que dirigen el IPN hacia la regresividad predominan durante la década de 1990, principalmente por el IVA y en menor medida por efecto de los aranceles a la importación.

Durante el período 2010-2015, si bien predominan los años con IPN regresivo, éste se ubica en valores inferiores al 1% del PBI. Sin embargo, la retracción en bienes personales, ganancias y derechos de exportación entre 2016 y 2018 explican el retroceso del indicador con un incremento de la regresividad en ese período. En 2019 y 2020 se observa una tenue recuperación que acerca el IPN a la proporcionalidad.

Gráfico 22 – Índice de Progresividad Neta. Porcentaje del PBI



Fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Economía y metodología de Altimir y Barbena (Cepal, 1992)

El registro del IPN mensual muestra el desempeño de la estructura porcentual a partir de 2015. La tendencia creciente de los impuestos regresivos durante la gestión anterior, se revierte solo en 2019, básicamente por la restitución de los derechos de exportación. En 2020, a pesar de las dificultades originadas en la pandemia, se redujo la regresividad de la estructura, principalmente por la mayor

---

<sup>16</sup> Para identificar el carácter progresivo, regresivo o proporcional de los impuestos, se empleó la metodología desarrollada por Oscar Altimir y Matías Barbera (CEPAL, 1992), clasificando los impuestos en 5 categorías según su progresividad: Muy progresivo, Progresivo, Proporcional, Poco Regresivo y Regresivo. Esta metodología fue complementada por las estimaciones del Índice de Kakwani realizadas por Fernández Felices, Guardarucci y Puig (2016), Incidencia distributiva del sistema tributario argentino en Estudios Económicos. N° 67, Julio-Diciembre 2016. Página 43

participación de Bienes Personales y la creación del impuesto PAIS, volviendo a un IPN similar al del año 2015.

Gráfico 23 – Índice de Progresividad Neta

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>En Millones de \$ de ene-20</b>						
Muy Progresivo	1.843.448,9	1.485.105,1	1.486.715,7	1.456.707,4	1.415.482,6	1.568.928,0
Progresivo	357.751,7	243.334,6	182.794,6	224.395,8	488.784,2	344.582,0
Proporcional + Sin clasificar	2.558.663,5	2.745.494,7	2.648.372,0	2.361.770,0	2.119.408,9	1.884.118,0
Poco Regresivo	188.780,4	194.683,6	226.426,4	197.238,0	162.928,8	186.690,6
Regresivo	2.107.936,8	2.035.136,0	2.077.551,4	2.260.428,1	2.079.360,9	1.812.008,0
<b>Total</b>	<b>7.056.581,3</b>	<b>6.703.753,9</b>	<b>6.621.860,1</b>	<b>6.500.539,3</b>	<b>6.265.965,4</b>	<b>5.796.326,7</b>
<b>Estructura porcentual</b>						
Muy Progresivo	26,1%	22,2%	22,5%	22,4%	22,6%	27,1%
Progresivo	5,1%	3,6%	2,8%	3,5%	7,8%	5,9%
Proporcional + Sin clasificar	36,3%	41,0%	40,0%	36,3%	33,8%	32,5%
Poco Regresivo	2,7%	2,9%	3,4%	3,0%	2,6%	3,2%
Regresivo	29,9%	30,4%	31,4%	34,8%	33,2%	31,3%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>IPN</b>	<b>-1,4%</b>	<b>-7,5%</b>	<b>-9,6%</b>	<b>-11,9%</b>	<b>-5,4%</b>	<b>-1,5%</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Economía y metodología de Altimir y Barbena (Cepal, 1992)

### 3.2 INCIDENCIA DISTRIBUTIVA

Por otra parte, se puede evaluar la evolución de la incidencia distributiva de los impuestos nacionales mediante el cálculo del coeficiente GINI<sup>17</sup> antes y después de impuestos.

Para ello, se efectuará un relevamiento de las estimaciones realizadas de momento, hasta tanto se puedan hacer estimaciones propias. Se analizarán las diferencias metodológicas de los diversos estudios existentes como insumo para la adopción o definición de una metodología propia.

---

#### INDICADOR

##### ***i5. Coeficiente de GINI antes y después de impuestos***

*A efectos de valorar la incidencia de los impuestos y la intervención estatal en la distribución del ingreso*

---

#### COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR

##### ***i5. Coeficiente de GINI antes y después de impuestos***

Hasta el presente no existe una estimación de organismos públicos del coeficiente de Gini antes y después de impuestos. De esta forma, AFIP no analiza la relación entre la recaudación y la distribución del ingreso, por lo que se efectuará un relevamiento de las estimaciones realizadas hasta la actualidad, y hasta tanto se puedan hacer estimaciones propias.

---

<sup>17</sup> El coeficiente de Gini es un número entre 0 y 1, donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y donde el valor 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno). Por ello, un coeficiente menor indica una distribución del ingreso más igualitaria, mientras que un incremento en el indicador se relaciona con una mayor concentración de la renta.



Como referencia, se pueden ver los resultados de investigaciones externas en el gráfico 24.

Para Gaggero y Rossignolo, con base en diversos estudios disponibles, la regresividad de los 90 se revierte en las mediciones de 2006 y 2010, porque la presión en los primeros deciles de ingreso es menor al promedio y es mayor en los deciles de más altos ingresos. Esta conclusión se explica por el mayor peso de los tributos progresivos (ganancias y derechos de exportación principalmente) que mejoran, aunque de manera muy tenue, la distribución del ingreso que determina el mercado.

Gráfico 24 – Coeficiente GINI antes y después de impuestos

Año	Gini pre	Gini post	Diferencia	Variación
1986	0,481	0,487	0,006	1,2%
1993	0,491	0,501	0,010	2,0%
1997	0,506	0,513	0,007	1,4%
1996	0,362	s/d	-	-
1997	0,548	0,568	0,020	3,6%
2006	0,513	0,494	-0,019	-3,7%
2010	0,479	0,472	-0,007	-1,5%

Fuente: Gaggero y Rossignolo (2011) "Impacto del presupuesto público consolidado sobre la equidad" Documento de trabajo CEFIDAR

## 4. REGISTRACIÓN LABORAL

### OBJETIVO

#### 4. Incrementar la regularización laboral

En el campo del trabajo y su vinculación con los aportes y contribuciones a la Seguridad Social se verifican diversas situaciones de incorrecto registro de los vínculos laborales, a saber: a) relación asalariada sin registrar y, por tanto, sin aportes y contribuciones a la seguridad social, b) relación asalariada con subdeclaración del salario y, en consecuencia, con monto menor de aportes y contribuciones, c) relación asalariada registrada como trabajador/a independiente, d) trabajador/a independiente no registrado/a en AFIP. Lograr un correcto registro de las relaciones laborales constituye uno de los objetivos centrales del presente Plan Estratégico.

En relación con este objetivo se observará la evolución de los siguientes indicadores:

### INDICADORES

#### **i6. Tasa de asalariados no registrados**

*Para disponer de una referencia general sobre informalidad laboral, a través de las mediciones del INDEC*

#### **i7. Relaciones laborales regularizadas**

*A efectos de contar con la cantidad de trabajadores regularizados como producto de acciones de control<sup>18</sup>*

#### **i8. Empleadores que regularizan relaciones laborales**

*A efectos de contar con la cantidad de contribuyentes que regularizan relaciones laborales como producto de acciones de control<sup>18</sup>*

<sup>18</sup> Estas acciones incluyen operativos de relevamiento de personal, fiscalizaciones presenciales, fiscalizaciones digitales e inducciones, entre otras.

## COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES

### ***i6. Tasa de asalariados no registrados***

La informalidad laboral es un problema endémico en Argentina, que se viene expandiendo desde la última dictadura militar y que llegó al punto máximo durante la Convertibilidad, cuando se produjo una profunda crisis ocupacional que se reflejó en una tasa de asalariados/as sin registración superior al 50%. Después de la eclosión de ese plan económico, con la recuperación del aparato productivo y la reconfiguración del rol estatal en las relaciones laborales, se fue recomponiendo el mercado de trabajo y el registro de las y los asalariados/os. A partir de este desempeño, la tasa tuvo una drástica reducción que alcanzó su piso en el año 2015 con 32,7% del total de asalariados. La vuelta de una política económica similar a la implementada en la década de los 90 tuvo como resultado una reversión de la tendencia de los años previos con un alza permanente de los asalariados no registrados hasta llegar al 35,1% en 2019, disminuyendo en 2020 al 30,2%.

Gráfico 25 – Tasa de asalariados no registrados.



Fuente: elaboración propia en base a datos de INDEC y Ministerio de Economía

En el año 2021 se iniciará el seguimiento de los indicadores ***i7*** e ***i8***, de modo que se dará cuenta del comportamiento de los mismos en los sucesivos informes de avance del Plan.

## **5. FISCALIDAD INTERNACIONAL Y CONTROL DEL COMERCIO EXTERIOR**

La contribución de AFIP al proceso de desarrollo económico refiere a la capacidad de la administración de aplicar las normas tributarias y ejercer el control, cuyo efecto económico trasciende la mera captación de recursos para el Estado.

### OBJETIVOS

***5. Reducir los perjuicios fiscales/cambiarioros derivados de la sobre o sub facturación en las operaciones de comercio exterior***

***6. Reducir la erosión de la base imponible local originada en maniobras de deslocalización internacional***

En lo relativo al comercio exterior y la fiscalidad internacional, el sistema tributario, además de aportar recursos al fisco, cumple la función secundaria de atemperar tanto la Formación de Activos Externos (FAE)

como la restricción externa, dos de los problemas económicos más complejos en la economía argentina del último medio siglo. La política y la administración tributarias intervienen:

- a. Mediante la aplicación de los derechos de exportación para disponer de tipos de cambio efectivos diferenciados, o el impuesto PAIS, y la percepción en Ganancias a la compra de divisas para morigerar la FAE y la restricción externa
- b. Mediante acciones de fiscalización focalizadas en agentes y actividades de alto riesgo para la política económica; es decir contribuyentes con operaciones internacionales respecto de los cuales se recibe información en el marco del intercambio con otros fiscos. La información intercambiada es utilizada tanto a los fines del control de cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, como para analizar la valorización de las operaciones internacionales. Tanto la fiscalización y las acciones preventivas como las intimaciones llevadas a cabo, apuntan a lograr un efecto disuasorio hacia los contribuyentes.
- c. A través de los controles de valoración en Aduana orientados a evitar prácticas indebidas como la sobrefacturación o subfacturación de importaciones o la subfacturación de exportaciones que, dependiendo del caso, generan un perjuicio fiscal (al erosionar la base imponible) y/o una disminución de las reservas internacionales.

Para evaluar el rol de la administración tributaria en relación con estas contribuciones al desarrollo económico, se propone seguir la evolución de los siguientes indicadores:

---

#### INDICADORES

***i9. Intercambio automático de información de cuentas financieras – Cantidad***  
*Para dar cuenta de la cantidad de casos de fiscalización generados con base en información originada en el Intercambio automático de cuentas financieras*

***i10. Intercambio automático de información de cuentas financieras – Montos***  
*Para dar cuenta del monto ajustado en cada año con base en información originada en el Intercambio automático de cuentas financieras*

***i11. Indicador de Precios de Transferencia***  
*Cantidad de casos de fiscalización generados. Monto del ajuste determinado y monto conformado en los controles*

***i12. Cobertura del control ex ante de valoración de las exportaciones***  
*Monto FOB<sup>19</sup> involucrado en las exportaciones correspondientes a las posiciones SIM<sup>20</sup> con precios oficiales o con valores referenciales, en términos del monto FOB de las exportaciones totales del año*

---

<sup>19</sup> Free On Board: “Libre a bordo”, precio de venta de los bienes embarcados a otros países, puestos en el medio de transporte marítimo o fluvial, previo despacho de exportación, sin incluir flete ni seguro.

<sup>20</sup> Posiciones Arancelarias SIM: son los códigos del Sistema Informático Malvina (SIM) que utiliza la DGA para individualizar y clasificar las mercaderías que son objeto de comercio internacional en Argentina. Esta clasificación está elaborada a partir del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías y de la Nomenclatura Común del MERCOSUR.

***i13. Frecuencia del control ex ante de valoración de las exportaciones***

*Cantidad de posiciones SIM con precios oficiales o valores referenciales de exportación, en términos del total de posiciones SIM que registraron exportaciones en el año*

***i14. Casos de sub y sobre facturación de comercio exterior***

*Cantidad de casos identificados y denunciados de maniobras abusivas en operaciones de comercio exterior*

---

## **5.1 FISCALIDAD INTERNACIONAL**

Con las medidas arrojadas por los indicadores se podrá hacer un seguimiento de la creación de cuentas financieras en el exterior por parte de residentes argentinos; ese dato será un insumo para medir la efectividad de la acción de la administración en la materia, tanto para el cálculo del Impuesto a las Ganancias como para Bienes Personales. La valoración de las operaciones internacionales, el desvío de utilidades y la erosión de la base imponible a partir de la localización contractual de las utilidades en entidades *cáscara* (sin sustancia económica), es el principal objetivo para la fiscalización.

### COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES

***i9 e i10. Intercambio automático de información de cuentas financieras***

Argentina participa del intercambio de información de cuentas financieras realizado con base en la Convención sobre Asistencia Administrativa Mutua en materia fiscal de la OCDE -suscripta por la República Argentina el 03/11/2011 y ratificada el 13/11/2012; y el Acuerdo firmado el 29/10/2014- para el intercambio de información de cuentas financieras de residentes nacionales entre jurisdicciones, acorde con las reglas establecidas por las Normas Comunes en Materia de Presentación de Información (CRS), elaboradas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Argentina participa de la Convención y del Acuerdo desde el comienzo. El primer intercambio de información financiera fue realizado en 2017 entre 49 países respecto del período fiscal 2016. En 2018 se sumaron 51 países al intercambio. En 2020 se sumaron tres. En 2021 se suman otros tres. Cuatro países ya se comprometieron a sumarse en 2022; y cinco países más se comprometieron a participar del intercambio en 2023.

Para recibir información es necesario “activar” las relaciones. Es decir, tiene que existir una coincidencia de interés por parte de las jurisdicciones. Argentina hoy recibe y envía información financiera desde y hacia 102 países.

La **cantidad de cuentas y montos informados de residentes argentinos en el exterior** y su evolución en los últimos años se muestra en el siguiente cuadro:

Gráfico 26 – Intercambio automático de información

Período Fiscal	Recepción		
	Socios emisores	Total de Cuentas	Monto total de las operaciones (\$)
2016	38	52.847	119.373.104.816,71
2017	75	256.822	807.093.776.514,60
2018	86	599.477	3.449.752.779.578,71
2019	83	643.380	6.331.673.678.068,78

Fuente: Elaboración propia en base a datos AFIP.

En Argentina el monto ajustado en cada año con base en los datos recabados mediante el Intercambio automático de información, muestra la siguiente progresión:

Gráfico 27 – Monto ajustado en cada año

AÑO	Casos enviados a fiscalizar	Monto ajustado (\$)
2018	3	1.800.440,94
2019	524	94.424.736,88
2020	1.337	193.165.410,96

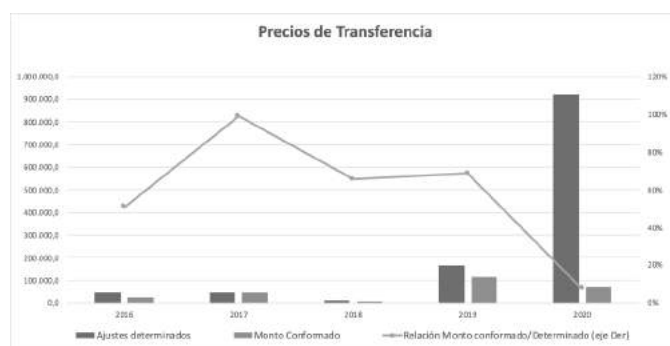
Fuente: Elaboración propia en base a datos AFIP.

Como se puede observar, la cantidad de casos enviados a fiscalizar y los montos ajustados en dichas auditorías mantiene un crecimiento acelerado.

### ***i11. Precios de Transferencia***

La alteración de los precios de transferencia es uno de los mecanismos más utilizados por los conglomerados para deslocalizar sus rentas y dirigirlas a los países de baja o nula tributación. Los controles fiscales efectuados en la materia reflejan un alza significativa en la detección de estas prácticas en los últimos años.

Gráfico 28 - Precios de Transferencia. En miles de \$ corrientes



Fuente: Elaboración propia con datos AFIP.

Las auditorías en materia de precios de transferencia tuvieron como resultado un incremento significativo en el monto del ajuste determinado durante el año 2020 y, en consecuencia, en los montos conformados originados en tales ajustes.

Esta información se complementará con indicadores de seguimiento, tanto de precios de transferencia como de planificación fiscal: concentración de la inversión directa extranjera; tasas de utilidad de las afiliadas multinacionales en países de baja tributación en relación con países de alta tributación y comparadas con las tasas de utilidad de sus propios grupos globales; tasas efectivas de las multinacionales comparadas con empresas domésticas de las mismas características; concentración de regalías relacionadas con el gasto en investigación y desarrollo; concentración de deuda de las multinacionales ubicadas en países de alta tributación.

## 5.2 COMERCIO EXTERIOR

Los indicadores de cobertura y frecuencia de los valores referenciales miden el alcance de los controles realizados *ex ante* con la finalidad de combatir las prácticas de subfacturación de exportaciones con el fin de resguardar el interés fiscal y, al mismo tiempo, asegurar que las divisas originadas en las operaciones sean debidamente liquidadas en el mercado cambiario. Los controles sobre las exportaciones cumplen el doble propósito de resguardar el interés fiscal, evitando la erosión de la base imponible sobre la que se cobran los derechos de exportación, y contribuir a la correcta liquidación de divisas en el mercado interno por parte de los exportadores.

### COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES

#### *i12. Cobertura de control ex ante de la valoración de las exportaciones*

Durante los dos últimos años, más de la mitad del monto exportado ha contado con un control *ex ante* del valor declarado por las y los operadores:

- **Cobertura: 51,7%** (45,8% precios oficiales + 5,9% valores referenciales VR<sup>21</sup>)

Esa cobertura refiere a las mercaderías que cuentan con precio oficial fijados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, que determinan la base imponible de los derechos de exportación, y los valores de referencia dispuestos por la Dirección General de Aduanas (DGA).

#### *i13. Frecuencia de control de precios de exportación*

A diferencia del indicador de cobertura, durante el mismo periodo, el de frecuencia arroja un resultado relativamente bajo reflejando la elevada concentración de las exportaciones argentinas en pocas posiciones arancelarias:

- **Frecuencia: 1,17%** (0,86% precios oficiales + 0,32% VR)

---

<sup>21</sup> Valores referenciales: son valores de carácter precautorio que la DGA establece para ciertas mercaderías y destinos, conformando un sistema de selectividad para el control de valoración de las operaciones de exportación de comercio exterior.

En efecto, poco más del 1% de las posiciones SIM<sup>22</sup> que registraron movimiento en los últimos dos años, está cubierto por precios oficiales o valores referenciales de exportación.

Posiciones arancelarias SIM que registraron exportaciones en 2020

Categoría	PA SIM		Monto FOB u\$s	
	Cantidad	%	Valor	%
Con precios oficiales	106	1,0	24.734.513.406	44,4
Con valores de referencia vigentes	9	0,1	643.367.962	1,2
Sin PO ni VR vigentes	10.951	99,0	30.270.266.652	54,4
Total	11.066	100,0	55.648.148.020	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de DGA, normativa DGA y CIVUCE

#### ***i14. Casos de sub y sobre facturación de comercio exterior***

Las investigaciones realizadas por la Dirección General de Aduanas (DGA) permitieron identificar y denunciar más de 2.800 maniobras abusivas en operaciones de comercio exterior durante 2020. Se comprobaron 1.203 casos de sub y sobre facturación de importaciones por US\$ 98,76 millones y 1.609 casos de subfacturación de exportaciones por un monto de US\$ 238,4 millones. En total, las irregularidades detectadas superan los US\$ 337 millones. Estos casos terminaron con denuncias judiciales hechas desde la Aduana, o con multas que deben pagar las empresas involucradas para regularizar su situación.

Entre enero y mayo de 2021, la Dirección de Valoración y Comprobación Documental detectó 2.386 nuevos casos de subfacturación de importaciones y exportaciones que generaron multas por un monto de US\$ 291,4 millones, un valor similar a lo relevado en todo 2020. La mayor cantidad de casos (57%) estuvo vinculada al subregistro de exportaciones de productos primarios. Sin embargo, el mayor perjuicio al Estado fue por la subfacturación de importaciones de vehículos de alta gama, tripas sintéticas y muebles.

## **6. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PRESUPUESTO**

### **OBJETIVO**

#### ***07. Mejorar la eficiencia en la administración y la gestión estratégica del gasto***

La eficiencia de la recaudación, entendida como la maximización de los ingresos minimizando los gastos para obtenerlos, es un indicador típico para evaluar las administraciones tributarias. Para situarla en términos de objetivos, es necesario circunscribirla a una gestión estratégica que, en cierto sentido, abarca todos los objetivos del Plan. No es una cuestión menor hacia dónde se dirigen las acciones para hacer más eficiente la recaudación de los impuestos, porque se corre el riesgo de concentrar los esfuerzos

<sup>22</sup> Posiciones Arancelarias SIM: son los códigos del Sistema Informático Malvina (SIM) que utiliza la DGA para individualizar y clasificar las mercaderías que son objeto de comercio internacional en Argentina. Esta clasificación está elaborada a partir del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías y de la Nomenclatura Común del MERCOSUR.

exclusivamente en los tributos de más fácil recaudación para ser más “eficientes”, y dejar de lado los gravámenes claves de todo sistema tributario pero que requieren de mayores esfuerzos para ser recaudados. Otro riesgo es, independientemente del impuesto, centrar la atención en aquellos hechos impositivos más fáciles de controlar, y desmerecer las operaciones dirigidas a captar, por ejemplo, acciones elusivas de las obligaciones con el fisco.

Con las observaciones precedentes como marco ordenador, los indicadores de base para medir la eficiencia serán los usualmente utilizados, pero complementados con otros indicadores que buscan captar las dimensiones que se corresponden con las directrices del Plan Estratégico.

---

#### INDICADORES

##### ***i15. Costo de la recaudación***

*Para dar cuenta del gasto de la administración tributaria en relación con los recursos gestionados*

##### ***i16. Peso relativo del gasto de capital sobre el total***

*Para dar cuenta del gasto de capital en relación con el gasto corriente*

##### ***i17. Peso relativo del gasto en tecnología sobre el gasto total***

*Para dar cuenta de la proporción de los recursos institucionales destinados a la tecnología*

##### ***i18. Peso relativo del gasto en tecnología sobre el gasto de capital***

*Para dar cuenta de la proporción del gasto de inversión que se destina a la tecnología*

---

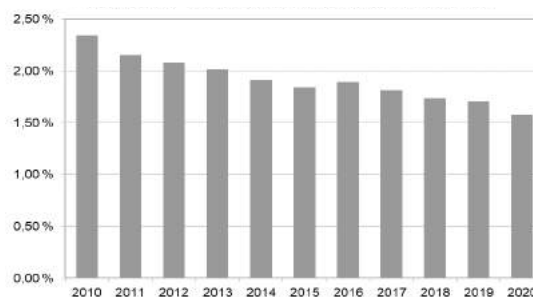
#### COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES

##### ***i15. Costo de la recaudación***

La evolución del gasto de administración en relación con los recursos generados constituye el indicador más utilizado para evaluar la eficiencia en la gestión, porque relaciona el producto (la recaudación) con los insumos (los gastos).

En los últimos años el gasto en relación con la recaudación total se ha reducido y se acerca a los estándares internacionales.

Gráfico 29 – Gasto total respecto de la recaudación



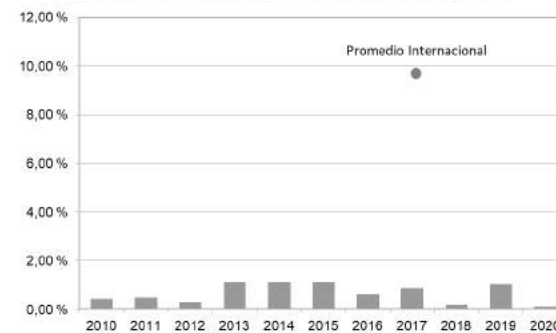
Fuente: Elaboración propia con datos AFIP.

##### ***i16. Peso relativo del gasto de capital sobre el total***



Complementariamente, la participación del gasto de capital sobre el gasto total es un indicador de los recursos asignados al incremento de las capacidades de la administración para hacer frente a los desafíos previstos. La participación de la inversión de AFIP se encuentra lejos del promedio internacional (que se ubica en torno al 10%), lo que indica la necesidad de incrementar los recursos destinados a estas partidas presupuestarias en los próximos años para reforzar la infraestructura tecnológica de la administración.

Gráfico 30 – Gasto de capital sobre gasto corriente



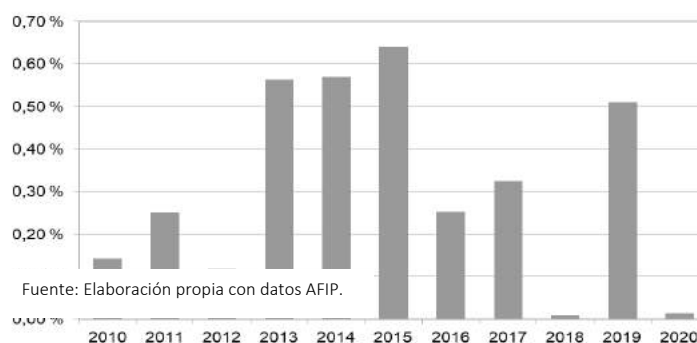
Fuente: Elaboración propia con datos AFIP.

### ***i17. Peso relativo del gasto de capital en tecnología sobre el gasto total***

El gasto de capital en tecnologías de la información constituye uno de los elementos centrales del incremento de capacidades de la administración tributaria en todo el mundo. Los desafíos de un entorno con cambios tecnológicos vertiginosos requieren de una gestión que cuente con herramientas de vanguardia para la fiscalización, ponderando los riesgos de cumplimiento y facilitando los trámites del usuario y de la organización.

La participación del gasto en tecnología dentro del total de erogaciones de la administración refleja el compromiso presupuestario con la gestión de las nuevas herramientas y el incremento de capacidades tecnológicas, constituyendo un indicador clave de la eficacia de la acción del organismo recaudador en un entorno dinámico y en permanente evolución. La ausencia de políticas claras y sostenidas en el tiempo en el Organismo ha generado un proceso de desinversión en tecnología, alcanzando niveles muy lejanos de los estándares internacionales.

Gráfico 31 – Gasto de capital en tecnología sobre el gasto total



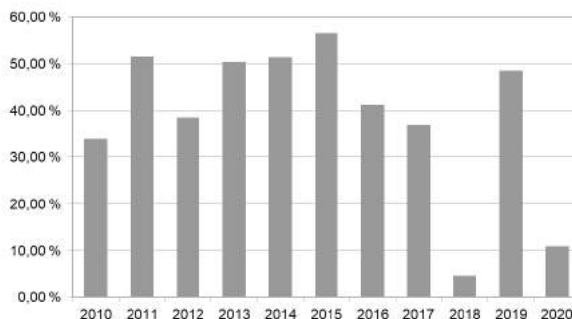
Fuente: Elaboración propia con datos AFIP.

***i18. Peso relativo del gasto de capital en tecnología sobre el total del gasto de capital***

Complementariamente al indicador anterior, la participación del gasto de capital en tecnología dentro del total de inversiones del organismo es una *ratio* elocuente respecto de la importancia asignada en la ejecución presupuestaria a la ampliación de capacidades de gestión.

A diferencia de la experiencia internacional, AFIP muestra inversiones tecnológicas relativamente bajas, sobre todo en los últimos años.

Gráfico 32 – Gasto de capital en tecnología sobre el total del gasto de capital



Fuente: Elaboración propia con datos AFIP.

## OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPEÑO 2021-2025

Dimensiones	Objetivos	Indicadores
Recaudación	<b>01.</b> Mejorar el desempeño recaudatorio del sistema tributario nacional	<b>i1.</b> Recaudación como porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) <b>i2.</b> Recaudación tributaria nacional expresada en moneda constante
Cumplimiento	<b>02.</b> Reducir el incumplimiento tributario	<b>i3.</b> Brecha de cumplimiento en el IVA como porcentaje de la recaudación potencial del impuesto
Progresividad e incidencia distributiva	<b>03.</b> Mejorar la progresividad de la recaudación y su incidencia distributiva	<b>i4.</b> Índice de progresividad neta <b>i5.</b> Coeficiente de GINI antes y después de impuestos
Registración laboral	<b>04.</b> Incrementar la regularización laboral	<b>i6.</b> Tasa de asalariados no registrados <b>i7.</b> Relaciones laborales regularizadas <b>i8.</b> Empleadores que regularizan relaciones laborales
Fiscalidad internacional y Control del comercio exterior	<b>05.</b> Reducir los perjuicios fiscales/cambiarios derivados de la sobre o sub facturación en las operaciones de comercio exterior <b>06.</b> Reducir la erosión de la base imponible local originada en maniobras de deslocalización internacional	<b>i9.</b> Intercambio automático de información de cuentas financieras – cantidad <b>i10.</b> Intercambio automático de información de cuentas financieras – montos <b>i11.</b> Indicador de Precios de Transferencia <b>i12.</b> Cobertura del control ex ante de valoración de las exportaciones <b>i13.</b> Frecuencia de control ex ante de valoración de las exportaciones <b>i14.</b> Casos de sub y sobre facturación de comercio exterior
Eficiencia en la administración y gestión estratégica del presupuesto	<b>07.</b> Mejorar la eficiencia en la administración y la gestión estratégica del gasto	<b>i15.</b> Costo de la recaudación <b>i16.</b> Peso relativo del gasto de capital sobre el gasto total <b>i17.</b> Peso relativo del gasto de capital en tecnología sobre el gasto total <b>i18.</b> Peso relativo del gasto en tecnología sobre el total del gasto de capital



## IV. APUESTAS Y OPERACIONES ESTRATÉGICAS



\_\_\_\_\_

## IV. APUESTAS Y OPERACIONES ESTRATÉGICAS

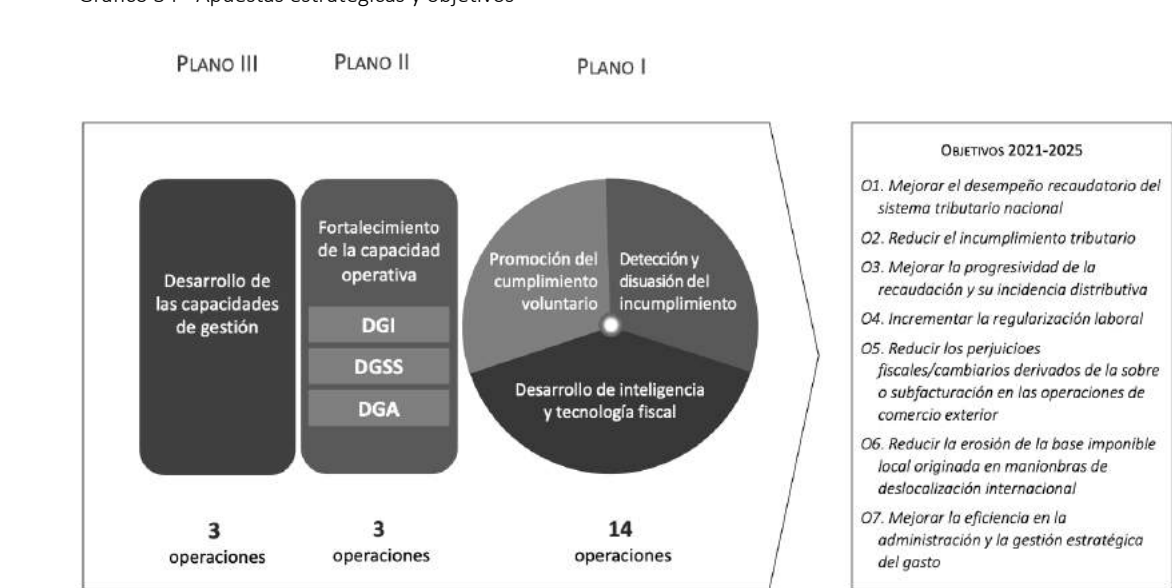
Un conjunto de apuestas y operaciones estratégicas encaminadas a lograr cambios sustanciales en la situación actual constituyen la hoja de ruta que orientará las principales acciones del organismo para alcanzar los objetivos planteados en el capítulo anterior. Ellas operan en tres planos diferentes.

El primero está relacionado con los procesos sustantivos de AFIP -recaudación, fiscalización, servicios y tecnología- y comprende tanto a las áreas centrales como a las ramas operativas, destacando las acciones relativas al cumplimiento tributario, aduanero y de los recursos de la seguridad social.

El segundo se orienta al fortalecimiento de la capacidad operativa: Dirección General Impositiva, Dirección General de Aduanas y Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social. Aborda puntos críticos para la viabilidad del Plan y para facilitar la administración tributaria en el contexto actual.

El tercero refiere a las dimensiones transversales constituidas por las capacidades institucionales del organismo, y relativas al desarrollo de las y los trabajadores, a la gestión interna y a los valores organizacionales.

Gráfico 34 - Apuestas estratégicas y objetivos







## IV.1 RELATIVAS AL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO

En el plano de los procesos sustantivos se plantean tres Apuestas Estratégicas, que contienen diversas operaciones y acciones, a saber:

**APUESTA I. Promoción del cumplimiento voluntario:** operaciones orientadas a promover y facilitar el cumplimiento voluntario, mejorando los canales de comunicación entre el contribuyente y la Administración.

**APUESTA II. Detección y disuasión del incumplimiento:** operaciones orientadas al control, en sus diversas modalidades, del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias, así como la aplicación de sanciones ante el incumplimiento.

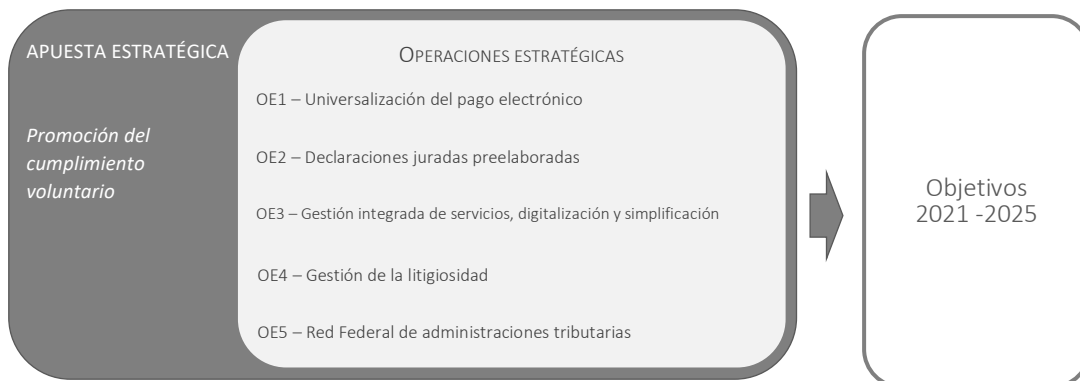
**APUESTA III. Desarrollo de inteligencia y tecnología fiscal:** operaciones orientadas a promover la incorporación permanente de tecnología de la información y las comunicaciones aplicadas al campo tributario, así como a asegurar el buen funcionamiento de los servicios actuales y su mejora a través de la adecuada integración de la arquitectura de los sistemas, el diseño de productos, la comunicación y su gobernanza de datos.

### IV.1.1 APUESTA I: PROMOCIÓN DEL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO

En los últimos años la gran mayoría de las administraciones tributarias del mundo han reorientado su estrategia, basada en el control y la fiscalización, hacia una tendiente a elevar los niveles de cumplimiento voluntario, por cuanto simplifica la administración de la política tributaria, promueve el compromiso ciudadano y disminuye el costo de cumplimiento tanto del fisco como de los obligados. Ampliar el conocimiento por parte de los administrados acerca de la finalidad social de los tributos, constituye un aspecto fundamental para el cumplimiento efectivo de la apuesta, para lo cual se promoverá la cultura y la inclusión tributaria a través de la educación y formación en todos los estratos sociales.

En este sentido, la presente Apuesta involucra cinco operaciones estratégicas:

Gráfico 35 - Apuesta estratégica *Promoción del cumplimiento voluntario*





## OE1. UNIVERSALIZACIÓN DE PAGO ELECTRÓNICO

El propósito de esta operación es facilitar la tributación a través de la innovación digital y la universalización del acceso al pago electrónico.

En la actualidad el proceso de pagos electrónico presenta limitaciones tecnológicas relativas al protocolo y al acceso que afectan tanto el cumplimiento tributario por parte de los sujetos obligados, como la disponibilidad de información del fisco para realizar una cobranza efectiva.

Por ello es importante realizar una mejora continua sobre el sistema de pagos, tanto de las herramientas y canales externos, como de los procesos y sistemas internos, acompañando la evolución de las nuevas tecnologías y las soluciones que éstas proveen, con el fin de lograr que los diversos segmentos de contribuyentes, con sus características y necesidades, puedan realizar la cancelación de sus obligaciones de manera simple y digital, desde dispositivos fijos o móviles.

Para universalizar el acceso al pago ofreciendo una cobranza accesible, electrónica y generalizada, se firmarán acuerdos con diversas instituciones financieras y con proveedores de **servicio de pagos online**, para ampliar la red de pagos actual. Esto significará incorporar nuevas plataformas de pagos móviles, como el botón de pago, la billetera electrónica o el pago con QR, que facilitan la modalidad de pago electrónico inmediato (PEI) para un registro en línea del cumplimiento. El uso de instrumentos que modernicen el sistema de pagos permitirá disminuir el número de personas que no participan en el sistema financiero formal e implementar una política de inclusión financiera, a la vez que disminuye los costos de transacción y el número de operaciones financieras ilícitas e informales.

### PRIMEROS PASOS

Durante los años 2020 y 2021 se han firmado acuerdos con diversos proveedores de pago electrónicos y se espera que en los próximos años logremos estar presentes en la totalidad de los servicios de pagos de uso y disponibilidad de la ciudadanía.

En el periodo 2021, Se modificó la capacidad del uso de la billetera electrónica de AFIP, permitiendo realizar el pago de Aportes Personales de los Trabajadores Autónomos y el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes.

simple y a través de medios digitales.

En el mediano plazo se desarrollará un portal único de pagos federal que le permita a la ciudadanía, en un mismo lugar, pagar tributos nacionales y subnacionales con cualquier medio autorizado. En este sentido, se realizará una primera experiencia de tributos subnacionales pasibles de ser enviados a entidades y plataformas de pagos, para su posterior cancelación.

### IMPLEMENTACIÓN DEL PAGO ELECTRÓNICO EN AFIP

En los primeros años del siglo XXI AFIP incorporó de manera temprana el pago electrónico, facilitando el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

Como antecedente, mediante la Resolución General N° 4.335 de noviembre 2018 AFIP creó la herramienta informática denominada “Billetera Electrónica AFIP”, para ser utilizada opcionalmente por contribuyentes y/o responsables para la cancelación de las obligaciones impositivas y de los recursos de la seguridad social.

AFIP se transformó en un líder en la región en el proceso de pagos digitales de tributos, tanto por su temprana adopción, como por su inserción en la población. Es así como más del 97% de la recaudación ingresa por esta vía y es utilizado por la gran mayoría de los contribuyentes.

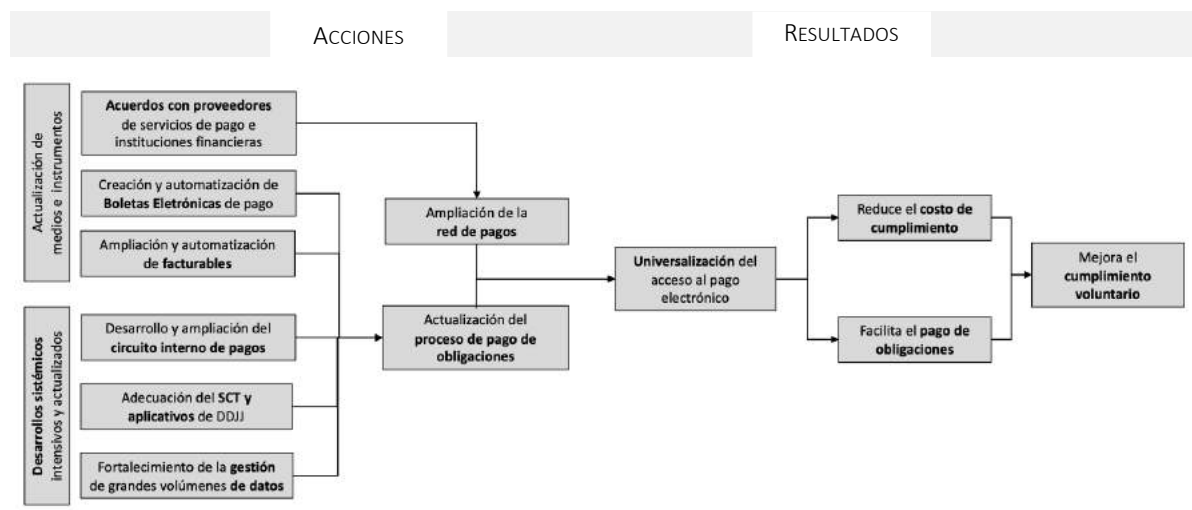
Por otro lado, se modificará el Sistema Osiris, que recibe y gestiona datos contenidos en declaraciones juradas y pagos de obligaciones tributarias, previsionales y aduaneras, previendo adecuar también –de corresponder- los sistemas de control de presentación y/o pago de los contribuyentes como consecuencia de la modificación a realizar en el Sistema Osiris.

Asimismo, mediante la creación y automatización de Boletas Electrónicas y la incorporación de nuevos facturables, como el régimen de Autónomos, Monotributo o Casas particulares, se podrá alcanzar al 100% de las obligaciones para su cancelación

Para ello será necesario fortalecer la gestión de grandes volúmenes de datos, que permita un análisis inteligente de la información disponible para sustentar acciones de información, aviso y control tendientes a lograr una cobranza efectiva y temprana.

Con todo ello se espera alcanzar un acceso universal al pago electrónico por parte de las y los contribuyentes, facilitando el pago de las obligaciones y reduciendo el costo de cumplimiento para mejorar el cumplimiento voluntario.

FLUJOGRAMA 1 - OE1: *Universalización del pago electrónico*



La operación de universalización del pago electrónico pondrá especial cuidado en no ampliar la brecha digital existente por limitaciones etarias o sociales de las y los contribuyentes, así como en respetar la seguridad de la información y la protección de datos personales.

## ACCIONES

- **A1.1** Ampliar la red de pagos
- **A1.2** Actualizar los instrumentos para el pago
- **A1.3** Desarrollar y adecuar las herramientas de gestión interna
- **A1.4** Actualizar el proceso general de pago de obligaciones

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Recaudación** (responsable)
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Subdirección General de Servicios al Contribuyente
- Dirección de Seguridad de la Información

## Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas de cuentas tributarias y Osiris adecuados Etapa 1</li><li>• Cinco (5) impuestos incluidos pasibles de ser enviados a entidades financieras</li><li>• Dos (2) medios digitales de pago incluidos</li><li>• Prueba piloto de tributos subnacionales para enviar a las entidades de pago implementada</li><li>• Primera etapa de desarrollo del portal de pagos implementada</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un (1) facturable nuevo incorporado</li><li>• Cinco (5) medios digitales de pago incluidos</li><li>• Sistema de pagos (VEPs) modificado QR</li><li>• Sistemas de cuentas tributarias, Osiris, CCMA adecuados Etapa 2</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Portal de pagos federal desarrollado</li><li>• Prueba piloto del Portal de pagos federal implementada</li><li>• Circuito interno de pagos integrado y consolidado</li><li>• Boletas Electrónicas de pago automatizadas</li><li>• Portal de pagos federal homologado e implementado</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facturables incorporados según nuevo esquema</li><li>• Control temprano de cobranzas efectuado</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de métricas en todos los niveles administrativos implementado</li></ul>



## OE2. DECLARACIONES JURADAS PRE-ELABORADAS

Esta operación tiene como objetivo la implementación de nuevos mecanismos para facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes al momento de confeccionar y presentar sus declaraciones juradas.

En virtud de lo establecido en el Art. 11 de la Ley de Procedimiento Tributario N° 11.683, el sistema de declaración de impuestos que se adopta en Argentina es el auto-determinativo. El mismo implica que la base de los tributos es establecida de acuerdo a la presentación informativa y determinativa del propio contribuyente que, en carácter de declaración jurada, goza de presunción de veracidad.

Sin embargo, estas declaraciones, en algunos casos, pueden carecer de certeza fiscal y propiciar el ocultamiento de la base imponible con la consecuente omisión de tributos. Es por ello que este sistema prevé que la Administración Federal de Ingresos Públicos se reserve el derecho y la facultad de verificación y control.

Mejorar los niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias exige reforzar la lucha contra el fraude fiscal y al mismo tiempo, simplificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales al menor costo posible.

Una de las formas utilizadas por muchas administraciones tributarias del mundo para mejorar el cumplimiento voluntario es la confección de declaraciones tributarias pre-elaboradas. Básicamente, este mecanismo implica poner a disposición de contribuyentes un borrador de las declaraciones juradas para que los mismos las aprueben o, en caso contrario, modifiquen los datos que consideren erróneos.

En definitiva, para la Administración Tributaria tiene menos costos asociado prevenir las declaraciones juradas incorrectas que impulsar su adecuación. En consecuencia, se requiere de la implementación de modelos simplificados de declaraciones juradas pre-elaboradas aplicables para los diferentes impuestos, enfocados en las necesidades de cada contribuyente y que permitan la mejor combinación posible de aspectos normativos, tecnológicos y de procedimiento para simplificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, reducir los errores involuntarios, e incrementar la recaudación espontánea. Entre los principales impuestos que serán tenidos en cuenta para la implementación de estas herramientas, se encuentran los Impuestos a las Ganancias, al Valor Agregado (IVA) y sobre los Bienes Personales.

La gestión de la administración tributaria se orienta hacia el control en tiempo real, complementando las acciones de investigación y fiscalización *ex post*, con el propósito a largo plazo, de disminuir su número. Para lograrlo es necesario definir estrategias y el modelo aplicable en función a los diversos tributos. En el mundo existen distintos modelos que pueden ser implementados; algunos se basan totalmente en información de terceros y del propio contribuyente procesada en tiempo real; otros lo hacen de manera parcial e invitan a completar datos faltantes; están los que permiten la intervención del sujeto obligado para modificar, eliminar o incorporar nuevos datos; y también hay otros que impiden la alteración de cierta información; algunos le brindan a las y los administradas/os el cálculo del tributo, y otros solo exhiben información preliminar a la liquidación.

El elemento crítico para implementar de manera efectiva la operación, es la información con la que cuenta el Organismo, la cual debe ser completa, certera y oportuna. Teniendo en cuenta que se confeccionarán

### AFIP Y LAS DECLARACIONES JURADAS PRE-ELABORADAS

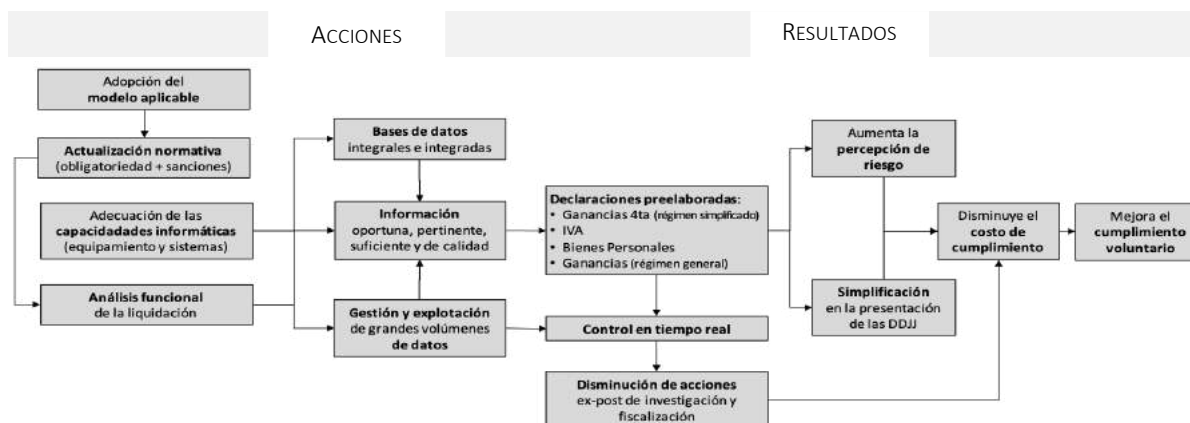
La institución ha hecho, en los últimos años, avances graduales en la utilización de la información disponible para simplificar y facilitar la confección de declaraciones juradas, como, por ejemplo:

- Servicios “Nuestra parte” y “Declaraciones Juradas WEB” que proporcionan información que facilitan la elaboración de declaraciones de diversos impuestos.
- Libro de Sueldos Digital que permite a las y los empleadoras/es cumplir distintas obligaciones en un único trámite, generando el Libro de Sueldos y Jornales y la declaración jurada mensual.
- Información en línea para la confección de declaraciones juradas determinativas de aportes y contribuciones de la seguridad social.

borradores de declaraciones juradas para la totalidad de la cartera de contribuyentes, deberá considerarse que si se pone a disposición de las y los administrados información falaz, podría generar un efecto contrario al buscado, como la disminución de la percepción de riesgo de incumplimiento o la subdeclaración. Por ello resulta necesario contar con bases de datos integradas, lo cual implica un gran desafío en términos de inversión en equipamiento y en desarrollo de *software* adecuados.

La expansión y el perfeccionamiento permanente de estos métodos, mediante la explotación efectiva de la información y la incorporación de nuevos servicios, producirá una disminución de los costos de cumplimiento y un aumento de la percepción del riesgo, lo que incentivará el cumplimiento voluntario y permitirá el control en tiempo real de la información aportada por las y los contribuyentes.

FLUJOGRAMA 2 – OE2: *Declaraciones juradas pre-elaboradas*



## ACCIONES

A continuación, se detallan los compromisos asumidos respecto de esta operación:

- **A2.1** Actualizar la normativa
- **A2.2** Adecuar las capacidades informáticas de *hardware* y *software*
- **A2.3** Mejorar los procesos de recepción, tratamiento, almacenamiento y control de calidad de los datos
- **A2.4** Diseñar funcionalmente las liquidaciones, para convertirlas en un proceso simple y accesible

## ÁREAS INVOLUCRADAS

Áreas centrales

- **Subdirección General de Recaudación** (responsable)
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Dirección de Seguridad Informática

Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General de Aduanas



## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Declaraciones tributarias pre-elaboradas para la Cuarta Categoría del Impuesto a las Ganancias implementadas</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Declaraciones tributarias pre-elaboradas para el Impuesto al Valor Agregado implementadas</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Declaraciones tributarias pre-elaboradas para el Impuesto sobre los Bienes Personales implementadas.</li><li>• Declaraciones tributarias pre-elaboradas para el Impuesto a las Ganancias (todas las categorías) implementadas</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prueba piloto de controles de información aportada por contribuyentes en tiempo real</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controles de información conformada por contribuyentes en tiempo real implementados</li></ul>



### OE3. GESTIÓN INTEGRADA DE SERVICIOS, DIGITALIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES

La operación que presentamos a continuación se orienta a fortalecer la gestión de servicios al contribuyente mediante la adopción de un modelo omnicanal centrado en el usuario, la mejora continua de la atención en sus diversas modalidades, y la simplificación y digitalización de la totalidad de los trámites.

Los servicios de atención ciudadana actuales fueron desarrollados tomando en cuenta los requerimientos organizacionales, más que las necesidades de contribuyentes y ciudadano/as. En consecuencia, este modelo presenta limitaciones tanto en el alcance como en la calidad de los servicios prestados, y sufre de una débil capacidad de respuesta y de anticipación a las demandas.

La adopción de servicios electrónicos comporta el desafío de gestionar el cambio cultural tanto en las y los contribuyentes, como hacia el interior del Organismo, donde comienza el proceso. Al interior de AFIP aquella adopción requiere de un gran esfuerzo no sólo del personal involucrado, sino de todos los funcionarios para repensar los circuitos internos, implementar nuevas formas en las que pueden ofrecerse los servicios, y desarrollar nuevas habilidades. La tendencia a la inercia y el consiguiente rechazo a los cambios que hacen parte de la vida aboral, deben ser tomados en cuenta para tener éxito en la propuesta.

Una instrumentación exitosa debe incluir la segmentación de las y los contribuyentes conforme a sus características y perfiles, proyectando el impacto en cada segmento. Dicha tarea permitirá identificar comportamientos, preferencias en el uso de medios electrónicos y consecuentemente los canales más utilizados para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

A partir de un esquema de implementación gradual se buscará incorporar nuevos servicios digitales, automatizar trámites, generar herramientas de asistencia, incorporar nuevos espacios de atención primaria, y gestionar de forma colaborativa con otros Organismos.

Para mejorar el modelo de gestión de servicios para contribuyentes y usuarios/as, la experiencia internacional indica que otras administraciones tributarias, entre las que se destacan Bélgica, Singapur y Reino Unido, han implementado el modelo Customer Relationship Management (CRM), que conceptualmente centra su atención en la satisfacción de usuarios y usuarias, permitiendo detectar sus necesidades y características con base en la sistematización de los perfiles de las y los contribuyentes. Dicho modelo se implementará a través del Sistema de Gestión Ciudadana, el cual se puede dividir en tres fases: operativo, analítico y colaborativo, en función a los niveles de integración, análisis de la información y participación que se logre.

#### AFIP Y LOS SERVICIOS DIGITALES

AFIP promueve la actualización permanente de los servicios prestados a la ciudadanía, y, a lo largo de los últimos años, la incorporación de nuevas tecnologías ha permitido desarrollar una serie de herramientas que sentaron las bases para las plataformas digitales actuales. Entre las principales, podemos destacar:

- El Domicilio Fiscal Electrónico, un espacio web, seguro para recibir comunicaciones oficiales
- El servicio “Presentaciones Digitales” que permite realizar trámites sin necesidad de concurrir a una dependencia
- El Sistema de Información para Contribuyentes Autónomos y Monotributistas (SICAM), que exhibe la situación del ciudadano en su historia de actividades y el registro de cumplimiento de sus cotizaciones previsionales
- El servicio Simplificación Registral para informar altas, bajas y modificaciones de datos referidos a las relaciones laborales
- El Sistema Informático de Trámites Aduaneros (SITA) que permite a los operadores de comercio exterior efectuar trámites de manera remota.

PRIMEROS PASOS

El proceso de digitalización y automatización se vio acelerado por las medidas derivadas de la pandemia producida por el COVID-19, como el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO). En este contexto se amplió la oferta de presentaciones digitales, pasando de 12 trámites en el año 2020, a 124 para el 2021, los cuales representan el 76% de la totalidad de los mismos y han permitido asegurar el cumplimiento tributario en un escenario de incertidumbre. En dicho período se recibieron más de 890.000 presentaciones por este medio.

Actualmente este enfoque ha sido renovado por las nuevas herramientas tecnológicas, dando lugar al e-CRM (Electronic CRM), integrando al concepto original, el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para usar todos los canales de comunicación, intercambio y asistencia, con el desafío de articular la totalidad de la información ingresada por las distintas vías de interacción.

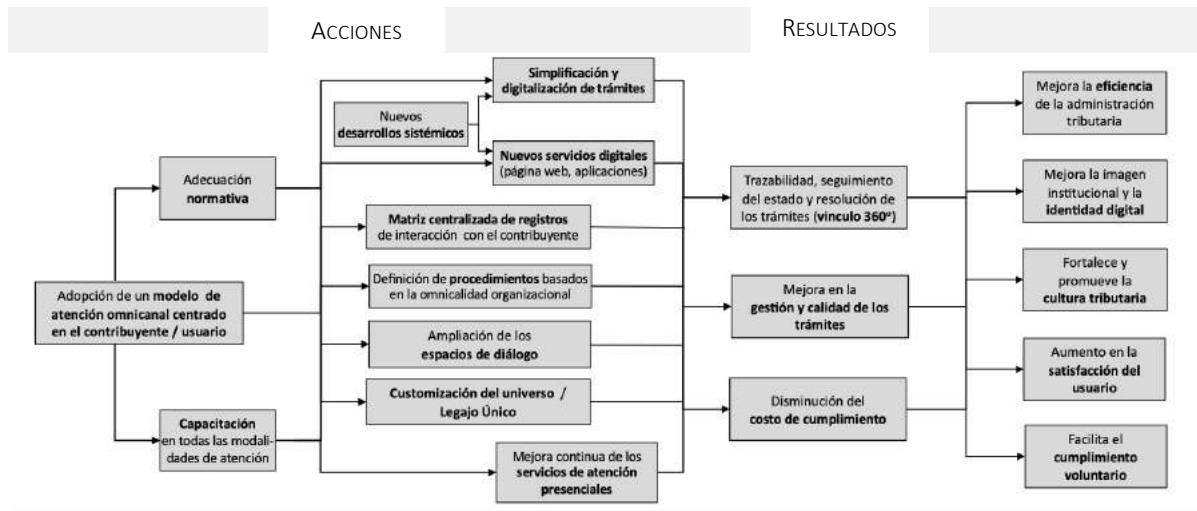
La adopción de un modelo de atención omnicanal centrado en las y los diferentes usuarias/os, requerirá la revisión y actualización de la normativa que rige los diferentes procedimientos; la capacitación del personal abocado a las tareas; el desarrollo de nuevas herramientas informáticas; la incorporación de nuevos

espacios de diálogo; la centralización de la información de las interacciones con cada administrada/o en un legajo único, y la adecuación de los servicios de atención presenciales.

Además del modelo de atención descrito, tanto virtual como presencial con una mirada holística del vínculo con el ciudadano, se desarrollarán acciones de capacitación tributaria como un factor clave que coadyuva a promover y fortalecer la cultura tributaria.

A través de la simplificación, digitalización y automatización de trámites, se espera mejorar el seguimiento del estado de los trámites, disminuir el costo de cumplimiento e incrementar la satisfacción de las personas administradas, contribuyendo a la eficiencia y consolidando la imagen institucional y la identidad digital. Asimismo, se espera facilitar el cumplimiento voluntario y fortalecer la cultura tributaria mediante la formación y la capacitación en materia fiscal, aduanera y de la seguridad social.

FLUJOGRAMA 3 – OE3: Gestión integrada de servicios, digitalización y simplificación de trámites



ACCIONES

- **A3.1** Adoptar un modelo de atención omnicanal a partir de la implementación del Sistema de Gestión Ciudadana
- **A3.2** Unificar en una única matriz de datos la totalidad de las interacciones registradas de las y los administradas/os
- **A3.3** Incorporar nuevos servicios en la plataforma “Presentaciones Digitales”

- **A3.4** Automatizar trámites 100% digitales
- **A3.5** Ampliar los espacios de diálogo con los diversos sectores organizados de la sociedad
- **A3.6** Crear el Legajo Único

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Servicios al Contribuyente** (responsable)
- Subdirección General de Recaudación
- Subdirección General de Fiscalización
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Dirección de Seguridad Informática

### Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión Ciudadana Operativo homologado e implementado</li> <li>• Fase 1: 70% de los trámites incorporados en el servicio Presentaciones Digitales</li> <li>• Pautas de atención actualizadas</li> <li>• Agentes abocados a la atención onmicanal capacitados</li> <li>• Nuevo modelo de atención implementado</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión Ciudadana Analítico desarrollado</li> <li>• Fase 2: 100 % de los trámites a incorporados en el servicio Presentaciones Digitales</li> <li>• 100% de los trámites digitalizados en su totalidad</li> <li>• Nuevos espacios de diálogos planificados</li> <li>• Matriz centralizada de registros de interacción con contribuyentes desarrollada</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión Ciudadana Analítico homologado e implementado.</li> <li>• Matriz centralizada de registros de interacción con el contribuyente implementada</li> <li>• Nuevos espacios de diálogos generados</li> <li>• Legajo único desarrollado</li> </ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión Ciudadana Colaborativo desarrollado</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión Ciudadana Colaborativo implementado</li> </ul>



#### OE4. GESTIÓN DE LA LITIGIOSIDAD

La presente operación busca disminuir la duración de los procesos de tramitación de los juicios contenciosos en materia tributaria impositiva y aduanera, a través de la implementación de mecanismos y modificaciones normativas que faciliten la resolución del conflicto en plazos inferiores a los de la actualidad.

En el proceso de cobranza de las obligaciones tributarias hay tres variables de relevancia que dan cuenta de la capacidad institucional para recaudar de forma oportuna: tiempos, costos y alcance. Cuando, por diversos motivos (desacuerdo, oportunidad, intereses, entre otros), se da inicio a una acción judicial entre AFIP y el sujeto obligado al pago, este proceso se ve especialmente afectado, condicionando los ingresos fiscales.

Para que la Administración Tributaria pueda percibir un impuesto, es necesario que suceda el presupuesto generador de la obligación (hecho imponible) y que se determine el monto de los tributos que el sujeto obligado debe ingresar al Fisco.

A tal efecto, si, como resultado de las facultades propias de verificación y fiscalización, AFIP detecta la falta de presentación de declaraciones juradas o impugna las presentadas y el o la contribuyente no presta conformidad a la liquidación resultante del proceso de fiscalización, se lleva adelante el procedimiento de determinación de oficio del impuesto omitido.

Dicho procedimiento culmina con el dictado de una resolución. Una vez notificado al contribuyente de dicho acto administrativo, aquél puede cancelar el importe objeto de ajuste y posteriormente articular una demanda de repetición en el ámbito judicial o ante el Tribunal Fiscal de la Nación (TFN) o bien, valerse de los recursos previstos en la ley de procedimientos fiscales (N° 11.683), esto es: recurso de reconsideración ante el superior del juez administrativo que dictó la resolución o recurso de apelación ante el TFN.

En la actualidad los tiempos de resolución de las contiendas tornan fundamental la acción del fisco para revertirlos y propiciar una recaudación efectiva, lo que impele a poner en marcha operaciones que coadyuven a la agilización de los procedimientos.

##### PRIMEROS PASOS

Durante el año 2021 se comenzó a trabajar sobre un proyecto para el desarrollo de un sistema de alertas que posibilite acceder a los expedientes que registran determinado tiempo de inactividad procesal, lo que facilitará la gestión de los casos de una manera oportuna.

Por otro lado, se realizó un análisis pormenorizado de los aspectos de la ley del procedimiento tributario (N°11.683) que deberían ser modificados, a los fines de reducir el tiempo promedio de tramitación.

##### CARTERA CONTENCIOSO TRIBUTARIA Y TIEMPO PROMEDIO DE TRAMITACIÓN

En 2021 el monto demandado en discusión supera los \$230.000 millones y corresponde a más de 37.000 casos en trámite. El 56% del monto demandado corresponde al ámbito de la DGI y el 41% a DGA.

Considerando el total de la cartera de juicios finalizados, el 84% concluye con resultado a favor y parcialmente a favor del Fisco y el tiempo promedio de resoluciones es de 4,2 años.

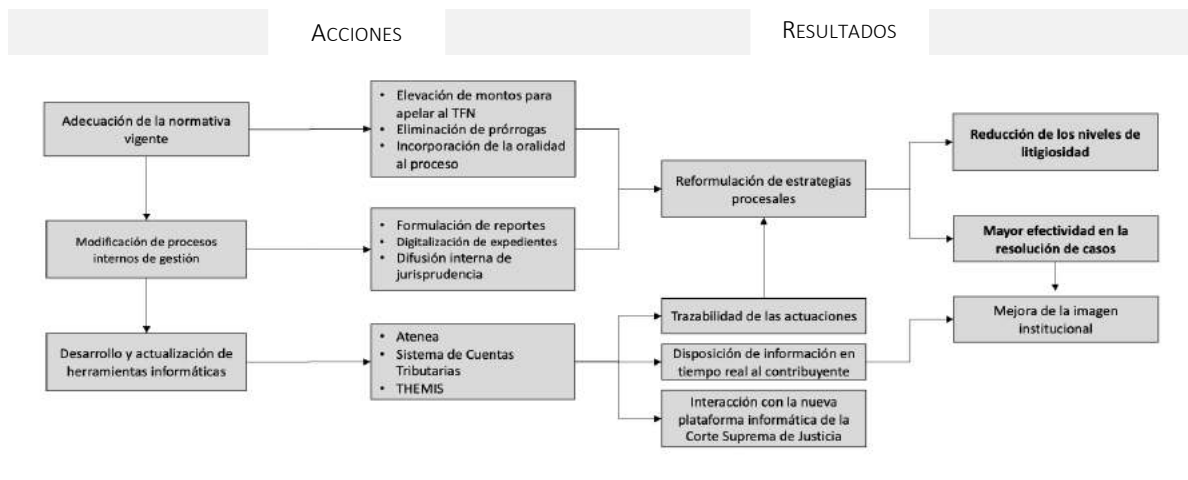
En tal sentido, cobra importancia el desarrollo de aplicaciones y sistemas informáticos que permitan identificar sistemáticamente determinados desvíos, a fin de evitar demoras o dilaciones en el cumplimiento de actos procesales no sujetos a plazos perentorios.

Por otro lado, un análisis pormenorizado de los reportes periódicos referidos a los tiempos promedio de tramitación y a sus elementos determinativos, permitirá propiciar modificaciones normativas destinadas a otorgar celeridad a los procesos.

Asimismo, la reconfiguración de procesos internos y contenciosos, como la digitalización de expedientes, una futura incorporación de la oralidad al

procedimiento y la eliminación de prórrogas de plazos, redundarán en la disminución de los tiempos promedio de resolución de los casos y de los costos para el fisco.

FLUJOGRAMA 4 – OE4: *Gestión de la litigiosidad*



#### ACCIONES

- **A4.1** Modificar y actualizar la normativa vigente
- **A4.2** Desarrollar herramientas informáticas
- **A4.3** Modificar procesos internos de gestión
- **A4.4** Reformular estrategias procesales

#### ÁREAS INVOLUCRADAS

##### Áreas centrales

- **Subdirección General de Asuntos Jurídicos** (responsable)
- Subdirección General de Coordinación Técnico Institucional
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones

##### Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Aduanas
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social

#### METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa vigente actualizada</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de cobranza actualizado y simplificado</li> <li>• Sistema de alertas desarrollado e implementado</li> </ul>



## AÑO

- Políticas de control de cobranzas planificadas

2023

- Módulos de gestión de cobranzas homologados e implementados
- Políticas de control de cobranzas y seguimiento con alertas implementadas

2024

- Estrategias procesales reformuladas

2025

- Sistema de trazabilidad de las actuaciones desarrollado



## OE5. RED FEDERAL DE ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS

Esta operación está destinada a armonizar la información y los procesos del organismo con las administraciones tributarias de los diferentes niveles de gobierno con el fin de simplificar las tareas de las y los contribuyentes y promover un uso eficiente de los datos en pos de una tributación efectiva, coordinada y simple.

Los avances en materia de integración han sido parciales e incompletos y no siempre en el marco de una planificación que los ordene y establezca prioridades. Esa integración inconclusa ha incidido en los estándares de eficacia y eficiencia, los cuales se elevarían gracias a la acción conjunta entre los fiscos de los diferentes niveles de gobierno en materia de identificación, control y seguimiento de la actividad de los ciudadanos en sus respectivas jurisdicciones.

Por lo expuesto, resulta necesario fortalecer la participación de AFIP en la Red Federal de Administraciones Tributarias para promover la simplificación y unificación de los trámites de inscripción, presentación de declaraciones juradas y pagos de obligaciones tributarias nacionales, provinciales y municipales, con el fin de obtener una administración efectiva para los diferentes niveles de gobierno y facilitar el cumplimiento tributario de las y los contribuyentes.

### PRIMEROS PASOS

La iniciativa “Red Federal de Administraciones Tributarias” tiene como objetivo el desarrollo y fortalecimiento del servicio que contiene el Padrón Federal, el Monotributo Unificado, la cobranza a través de la red Osiris, la autenticación a través de la Clave Fiscal, la centralización del Domicilio Fiscal Electrónico, así como la declaración jurada consolidada y cuitificación de los catastros provinciales.

Monotributo Unificado. Para ello, AFIP seguirá asistiendo en la implementación a los que aún no se encuentran adheridos para que se integren a los sistemas de información y a los procesos de gestión, mediante la consolidación de acuerdos y convenios interjurisdiccionales. También se continuará con el proceso de implementación de la Declaración de Impuestos Unificada (DIU) para impuestos cuya base imponible resulte de los registros de datos compatibles y equivalentes como el Impuesto al Valor Agregado, Ingresos Brutos y tasas municipales.

Conformada la base de datos, se avanzará en la generación de sistemas de análisis que permitan crear métricas en todos los niveles administrativos. Para ello, se desarrollarán Matrices de Riesgo Integradas con las Administraciones Provinciales y Municipales, estableciendo la identificación, determinación, priorización y tratamiento de los riesgos asociados al cumplimiento de las y los contribuyentes.

### EL ABORDAJE FEDERAL DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Históricamente las administraciones tributarias locales se desarrollaron siguiendo el modelo de la Dirección General Impositiva. No obstante, cada una de ellas ha incorporado sus propios marcos normativos, registros, procesos y procedimientos, generando un complicado entramado jurídico-tributario que dificulta la capacidad de extracción del Estado argentino. En 1997 se facultó a AFIP por medio del Decreto 618/97 a suscribir convenios a los fines de la aplicación, percepción y fiscalización de los tributos interiores, aduaneros y de la seguridad social. En 2006 se realizó una reunión con más de 22 jurisdicciones y representantes del poder ejecutivo nacional, en la cual se acordó cooperación recíproca entre las administraciones tributarias para fortalecer el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales de los contribuyentes y para fortalecer la lucha contra el fraude, la evasión y la elusión.

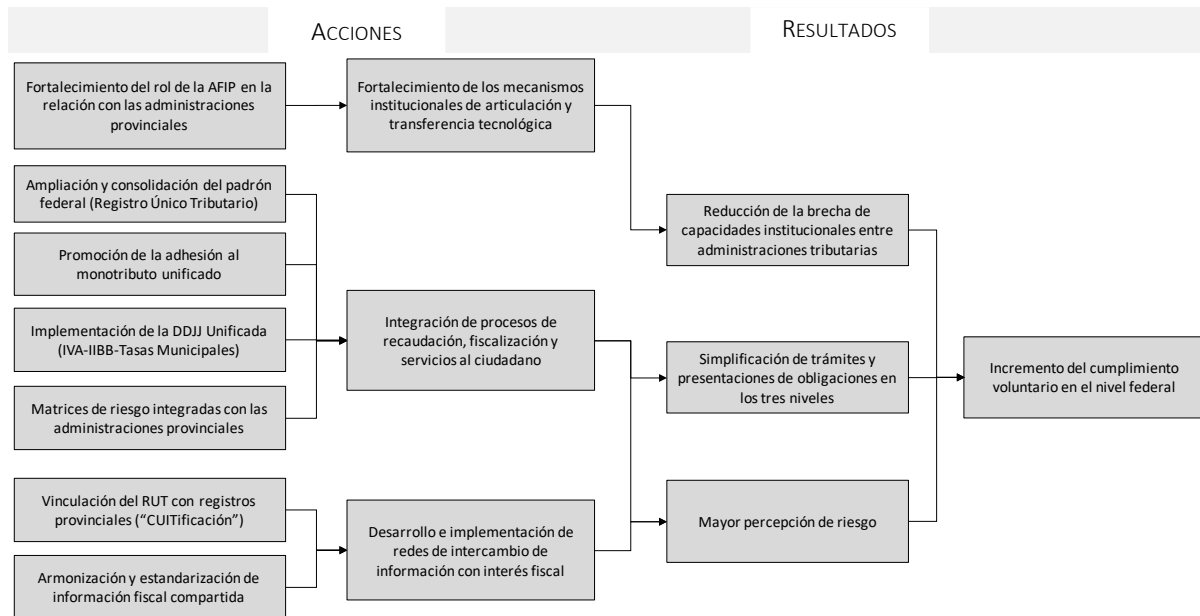
Por otro lado, para alcanzar la integración de los procesos de recaudación, fiscalización y servicios al ciudadano, entre todos los actores que participan de esta Red Federal, es indispensable ampliar y consolidar el Padrón Federal (Registro Único Tributario) para obtener información de calidad, aumentando las capacidades en la gestión del servicio y la administración de datos.

Además, se continuará promoviendo la adhesión de jurisdicciones que cuenten con Regímenes Simplificados de Ingresos Brutos al servicio de

Por último, se desarrollarán e implementarán redes de intercambio de información, vinculando el Registro Único Tributario con Registros Provinciales para concertar la información con los otros miembros que participan de la red, armonizando y estandarizando los datos que AFIP pone a disposición de los fiscos de los niveles provinciales y municipales.

Como resultado de esta operación, se espera alcanzar un cumplimiento voluntario simplificado mejorado a nivel federal, contando con plataformas de información integral y flexible en coordinación con las otras Administraciones Provinciales y Municipales. Así mismo, se espera lograr una mayor eficiencia en la planificación de acciones y controles dentro del territorio nacional en conjunto con las provincias y municipios con el fin de que el o la contribuyente perciba un mayor riesgo por incumplir sus obligaciones tributarias.

FLUJOGRAMA 5 – OE5: Red federal de Administraciones Tributarias



## ACCIONES

- A5.1 Ampliar la cobertura territorial de AFIP en el nivel provincial y municipal
- A5.2 Consolidar herramientas sistémicas compartidas entre las provincias
- A5.3 Desarrollar Matrices de Riesgo Integradas con las Administraciones Provinciales y Municipales
- A5.4 Integrar procesos de gestión entre las diferentes AATT

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Recaudación** (responsable)
- Subdirección de Coordinación Técnico Institucional
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Dirección de Seguridad de la Información

## Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tres (3) nuevas jurisdicciones adheridas al monotributo unificado</li><li>• Declaración Jurada Unificada (DJU) y vinculación del RUT incorporada en siete (7) jurisdicciones</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tres (3) nuevas jurisdicciones adheridas al monotributo unificado</li><li>• Red de intercambio de información iniciada</li><li>• Prueba piloto de Matriz de Riesgo Integrada implementada</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cinco (5) nuevas jurisdicciones adheridas al monotributo unificado</li><li>• Red de intercambio de información completa</li><li>• Registro y base de datos interjurisdiccional armonizada</li><li>• Matriz de Riesgo implementada</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de métricas en todos los niveles administrativos desarrollado</li><li>• Nuevos trámites unificados nacionales, provinciales y municipales</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de métricas en todos los niveles administrativos implementado</li></ul>



## IV.1.2 APUESTA II: DETECCIÓN Y DISUASIÓN DEL INCUMPLIMIENTO

Las acciones vinculadas al control de las administraciones tributarias, en sus diversos tipos (intensivo/extensivo) y modalidades (presencial, electrónico determinativo, digital inductivo, entre otros), resultan fundamentales para la generación de percepción de riesgo de incumplimiento en los obligados, y para contribuir no solo a la redeterminación de los impuestos, sino también a la promoción del cumplimiento voluntario.

La apuesta por la detección y disuasión del incumplimiento se abordará mediante seis operaciones estratégicas:

Gráfico 36 - Apuesta estratégica *Detección y disuasión del incumplimiento*







## OE6. CONTROL DE CRÉDITOS TRIBUTARIOS FICTICIOS

Esta operación se orienta a combatir los delitos efectuados a través de la generación y el cómputo de crédito fiscal sin sustento real, que impacta de manera negativa principalmente en la recaudación del Impuesto a las Ganancias y del Impuesto al Valor Agregado.

Este tipo de fraude asume frecuentemente dos formas: una vinculada a la generación y cómputo de crédito fiscal ficticio mediante la simulación de operaciones comerciales, y otra, por medio de la declaración de retenciones o percepciones sin sustento real.

La primera será abordada mediante la implementación de nuevas acciones de control, tanto para desalentar a los potenciales usuarios de facturas apócrifas, como para detectar y sancionar a las y los contribuyentes generadores de las mismas, con el fin de resguardar el impuesto determinado que realmente corresponda declarar.

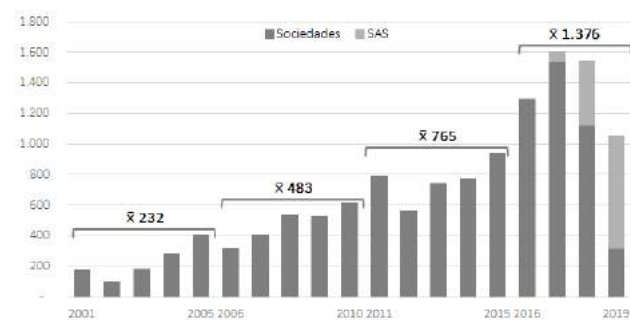
En cambio, a la segunda se le dará un tratamiento sistémico mediante el registro obligatorio de los certificados por parte de los agentes de retención, lo que permite un control temprano del cómputo de los mismos realizado por los sujetos retenidos; este mecanismo asegura la determinación correcta del monto a ingresar que corresponde a cada impuesto y período.

### OE6.1 FACTURAS APÓCRIFAS (APOC)

La emisión de facturas apócrifas y el posterior cómputo del crédito fiscal ficticio constituye unas de las maniobras de evasión de impuestos más generalizadas en Argentina. Esta práctica se lleva a cabo a través de sociedades o personas que emiten facturas de operaciones comerciales inexistentes. En algunos casos, las sociedades son creadas exclusivamente para generar y comercializar este tipo de instrumentos, y se les llama “usinas generadoras de crédito fiscal ficticio”; en otros casos, contribuyentes que comercializan de manera lícita simulan algunas operaciones que no se efectúan en la realidad o emiten comprobantes por encima del valor correspondiente.

Estas maniobras constituyen una de las principales fuentes de evasión. La persistente magnitud de este delito tributario se vio incrementada significativamente durante los años previos a la pandemia, como consecuencia de la creación en 2017 de la figura Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), un nuevo tipo societario que se transformó en el medio más utilizado para generar créditos fiscales ficticios, representando un tercio de las empresas generadoras de crédito apócrifo, en 2018, y superando el 70%, en el año 2019. (ver gráfico 37).

Gráfico 37 – Sociedades con CUITs apócrifos



Fuente: Elaboración propia con datos AFIP.

Los adquirentes utilizan las facturas falsas con el objetivo de aumentar el crédito fiscal en las declaraciones juradas de IVA, o bien para incrementar los gastos deducibles en el Impuesto a las Ganancias, redundando en una disminución de las bases imponibles de los mencionados gravámenes, lo que les permite ingresar una menor tributación en el período computado, o bien generar saldos a favor para períodos futuros.

En esta práctica se configuran delitos tributarios diversos: asociación ilícita tributaria, en el caso de las “usinas” que emiten tales instrumentos, y evasión -simple o agravada-, en el caso de los usuarios que los utilizan.

Esta problemática se ha abordado a través de diferentes mecanismos de control: la implementación de la Factura M, donde el Responsable Inscripto receptor de la misma está en la obligación de actuar como agente de retención<sup>23</sup>; la creación de una base de contribuyentes no confiables (Base APOC), que permite la consulta pública; la implementación del Sistema de Capacidad Económica Financiera (CEF), que presenta a cada contribuyente su capacidad para efectuar actos económicos; las fiscalizaciones presenciales o electrónicas, que posibilitan acciones de control preventivas o *expost*, entre otros.

No obstante, en la actualidad estos mecanismos resultan insuficientes para prevenir dicha modalidad ya que la misma se encuentra en permanente evolución, adaptándose a las acciones de control implementadas e incluso a la obligatoriedad de emisión de facturas electrónicas.

Por ello, resulta necesario optimizar las herramientas y los procesos de control, así como también diagramar un esquema de seguimiento y mejora continuos, que permitan una detección temprana de los créditos tributarios originados en facturación apócrifa.

#### PRIMEROS PASOS

Durante 2020 e inicios de 2021 se han dado avances para la detección temprana de casos a través del diseño de la matriz POTAPOC y la implementación de fiscalizaciones electrónicas a usuarios de comprobantes emitidos por “usinas” de facturación apócrifa. Se efectuaron tres campañas masivas que derivaron en un número significativo de declaraciones juradas rectificativas con importantes ajustes que redundaron en una mayor recaudación.

En consecuencia, se ajustarán las estrategias de abordaje orientándolas a la detección temprana de potenciales “usinas” y su inmediata inclusión en la base pública APOC. En tal sentido, la operación pretende generar un esquema de control y alertas permanentes de fenómenos que encuadran en los delitos mencionados.

Para ello será necesario potenciar la Matriz Perfil de Riesgo APOC, herramienta de control utilizada para detectar casos de investigación e inspección complejos, como las “usinas” mixtas, que realizan operaciones comerciales tanto reales como ficticias,

y para aquellos casos que se presentan como nuevos inscriptos en el IVA.

Además, se complementará dicha matriz con una herramienta que permita la identificación temprana de potenciales “usinas”, denominada POTAPOC, mediante el análisis de grandes volúmenes de datos.

Con estas herramientas se desarrollará un sistema de monitoreo que trabajará sobre la plataforma del Libro de IVA Digital, sistematizando y automatizando la detección de usuarias/os de facturas apócrifas y efectuando comunicaciones tempranas, generando percepción de riesgo y promoviendo la auto-regularización del comportamiento. A su vez, el sistema servirá como herramienta de uso interno que brindará información crítica para mejorar tanto los controles sistémicos centrales, como la eficacia del personal fiscalizador.

Asimismo se realizará una actualización sobre el cruce cuatrimestral vigente vinculado a la matriz que detecta a las y los contribuyentes que deben operar bajo la Factura M, incrementando su periodicidad, incorporando nueva información, revisando los cruces informáticos y repensando los universos de contribuyentes alcanzados por la misma.

También se incrementarán y optimizarán las fiscalizaciones electrónicas y presenciales a las y los contribuyentes detectados como usuarios de facturas apócrifas.

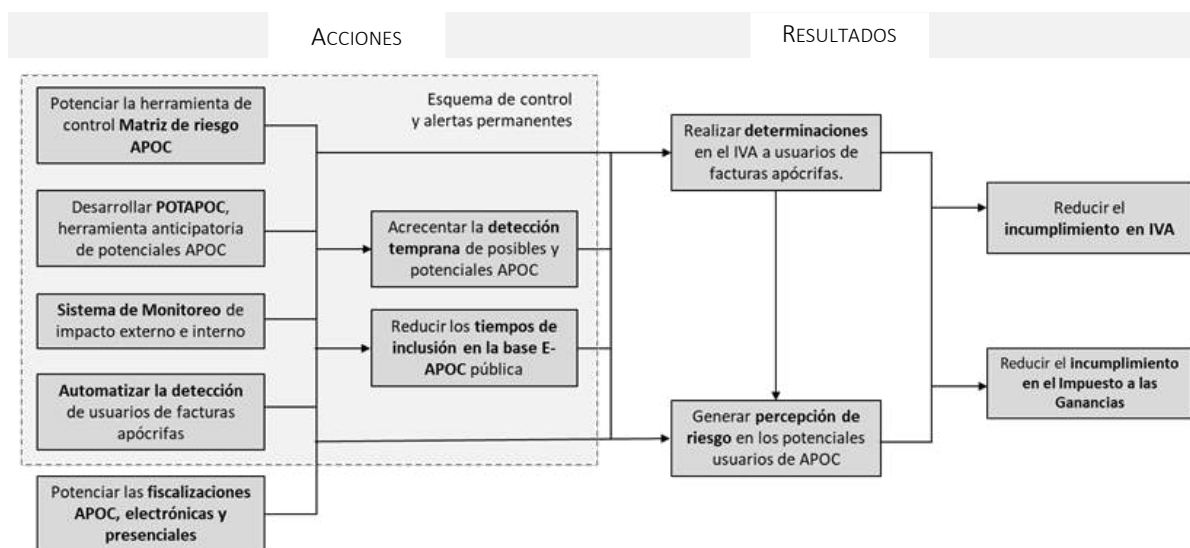
---

<sup>23</sup> La RG 1575/2003 establece que aquellos contribuyentes que registren inconsistencias previstas en los incisos a) y/o b) del art. 3 o que no acrediten las condiciones patrimoniales para demostrar solvencia conforme al inciso c) del mismo, solo podrán emitir facturas clase “M” para registrar sus operaciones comerciales. Ello implica que quienes contraten sus servicios (adquiriente, locatario o prestatario inscriptos en IVA o Monotributistas) deberán operar como agentes de retención de IVA (21% -o 100% de la alícuota aplicable-) y de Ganancias (6%) en cada operación que realicen, para asegurar el ingreso al fisco de los tributos correspondientes, generar riesgo de incumplimiento y desalentar el cómputo de crédito fiscal impropio.

Por otra parte se dotará a los receptores de facturas de renovados y asertivos mecanismos de control sobre la documentación recibida, con el fin de permitirles a aquellas/os contribuyentes no involucrados de manera voluntaria en este tipo de operaciones, una identificación temprana de emisores de comprobantes apócrifos con los que pudieran estar comercializando.

Los principales resultados esperados de esta operación son disminuir este tipo de maniobra de evasión y, en consecuencia, reducir el incumplimiento en IVA y Ganancias.

FLUJOGRAMA 6 – OE6.1: Control de créditos tributarios ficticios – Facturas apócrifas (APOC)



## ACCIONES

- **A6.1.1** Potenciar la herramienta Matriz Perfil de Riesgo APOC para la detección de casos
- **A6.1.2** Diagramar la herramienta POTAPOC para la identificación de potenciales “usinas”
- **A6.1.3** Implementar un esquema sistémico de monitoreo y alertas que se apoye en el Libro IVA Digital
- **A6.1.4** Reingeniería del cruce sobre nuevos contribuyentes en IVA – Factura M
- **A6.1.5** Sistematizar y automatizar la detección de sujetos usuarios/os de facturas apócrifas
- **A6.1.6** Incrementar y optimizar las fiscalizaciones y verificaciones electrónicas y presenciales
- **A6.1.7** Mejorar los mecanismos de control preventivo de facturas recibidas por usuarios/os

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Fiscalización** (responsable)
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones

### Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Recursos de la Seguridad Social

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos mensuales comprendidos en la Matriz de perfil de Riesgo APOC renovados</li> <li>• Cruces de información incorporados al <i>DataWarehouse</i> del Libro de IVA Digital implementados</li> <li>• Esquema de monitoreo y alertas con impacto externo desarrollado</li> <li>• Aplicaciones de las dependencias y de contacto con contribuyentes optimizadas</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema de monitoreo y alertas con impacto externo implementado</li> <li>• Controles sistémicos sobre la emisión de comprobantes redefinidos implementados</li> <li>• Nueva funcionalidad para identificar los comprobantes desconocidos por receptores en el Libro de IVA Digital diagramada</li> <li>• Automatización de la nueva herramienta POTAPOC desarrollada</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información obrante en el esquema de monitoreo y alertas disponible para las y los agentes que desarrollan tareas de control disponible</li> <li>• Trámites vinculados a presentación de disconformidades relacionadas a la categorización que obliga a emitir comprobantes clase M sistematizados</li> </ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz sistémica de control permanente diagramada</li> <li>• Nueva funcionalidad para impugnar los comprobantes apócrifos computados por receptores en el Libro de IVA Digital diagramada</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación periódica automatizada de universos para fiscalizaciones/verificaciones</li> <li>• Servicios de consulta para los receptores de facturas optimizado</li> </ul>

## OE6.2 SISTEMA INTEGRAL DE RETENCIONES ELECTRÓNICAS (SIRE)

Las retenciones y percepciones son detracciones de un porcentaje del importe abonado por clientes y clientas adquirentes de bienes o servicios (agente de retención) al contribuyente vendedor/a o prestador/a obligado del impuesto (sujeto retenido). El importe indicado en los comprobantes de la operación debe ser ingresado por el agente de retención al fisco, y tiene el carácter de impuesto ingresado para el sujeto retenido, por lo tanto, se le permite a este último su cómputo en la declaración jurada correspondiente.

La disminución del impuesto a ingresar o la generación de saldos a favor por el cómputo de retenciones o percepciones carentes de documentación de respaldo válida, ya sea por la simulación de la operación o por el incremento respecto al valor realmente operado, se ha transformado en un fenómeno de evasión tributaria de considerables dimensiones que requiere de un abordaje integral y certero en los próximos años.

El uso obligatorio del Sistema Integral de Retenciones Electrónicas (SIRE), permitirá analizar de manera temprana las retenciones o percepciones informadas por los sujetos retenidos, respecto a las transacciones declaradas electrónicamente por los agentes de retención, con el fin de detectar inconsistencias.

Su alcance se irá ampliando de manera gradual con base en la envergadura del contribuyente, la actividad que desarrolla y los regímenes que le corresponda tributar.

Con esos datos se implementará un control sistémico basado en cruces inteligentes, un monitoreo permanente de los desvíos y la generación automática de alertas vinculadas a posibles usuarias/os de créditos ficticios originados en retenciones o percepciones computadas.

Para lograrlo, se deberán efectuar readecuaciones tanto en la normativa vigente como en los procedimientos internos de trabajo, que aseguren la obligatoriedad en el alcance del sistema y que permitan el abordaje integral de la información disponible en SIRE.

Asimismo será necesario el fortalecimiento de las capacidades institucionales de gestión de grandes volúmenes de datos, para alcanzar un uso efectivo de la información disponible en el Sistema.

Una vez lograda la detección temprana de inconsistencias, se procederá a realizar la notificación de las mismas a través del domicilio fiscal electrónico, y, posteriormente, la intimación de pago por los conceptos correspondientes, en el caso de persistir el incumplimiento y no lograr la regularización voluntaria del mismo.

Por otro lado, se deberá efectuar una adecuada gestión de los actores relevantes para el cumplimiento de la presente operación, con el fin de lograr la adhesión y el cumplimiento necesarios para una implementación efectiva y una percepción de riesgo incremental.

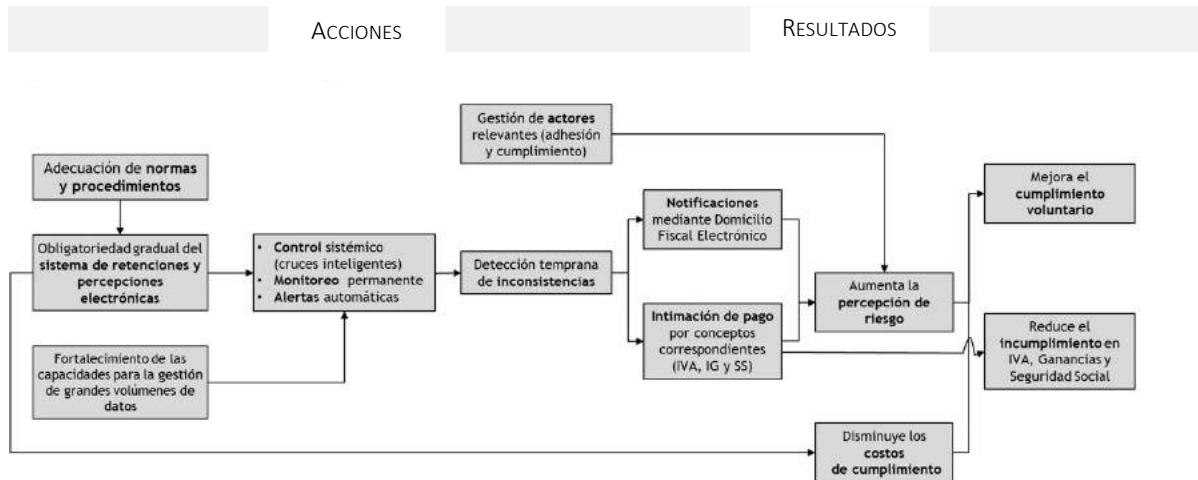
La operación, aportará tanto a la simplificación de la emisión y el registro de retenciones y percepciones, como a la disminución del costo del cumplimiento y al incremento de la percepción de riesgo. Se espera que, consecuentemente, contribuya al cumplimiento voluntario de las obligaciones.

### EL PROPÓSITO DEL SISTEMA

El Sistema Integral de Retenciones Electrónicas (SIRE) es una herramienta mediante la cual los agentes de retención y/o percepción de los Regímenes de la Seguridad Social, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a las Ganancias informan el detalle de las operaciones efectuadas y emiten los certificados correspondientes.

En la actualidad este sistema es una aplicación web de carácter optativo, que permite mejorar el control de las retenciones auto-determinadas y declaradas mediante el Sistema de Control de Retenciones (SICORE), una aplicación de descarga para generar los certificados por cada retención realizada que implica procesos más complejos y opera bajo el Sistema Integrado de Aplicaciones (SIAP).

FLUJOGRAMA 7 – OE6.2: Control de créditos tributarios ficticios – Sistema integral de retenciones electrónicas (SIRE)



## ACCIONES

- **A6.2.1** Analizar el universo de contribuyentes a incluir gradualmente
- **A6.2.2** Analizar otros regímenes de retención/percepción de diferentes impuestos para su incorporación
- **A6.2.3** Adecuar la normativa vigente
- **A6.2.4** Fortalecer las capacidades de gestión de grandes volúmenes de datos
- **A6.2.5** Efectuar controles sistémicos de incumplimientos mediante la generación de cruces inteligentes de datos
- **A6.2.6** Implementar un monitoreo permanente que permita la evaluación de futuros sujetos y regímenes a incluir
- **A6.2.7** Generar alertas automáticas para la detección temprana de inconsistencias
- **A6.2.8** Gestionar a los actores involucrados para lograr adhesión y cumplimiento
- **A6.2.9** Realizar notificaciones mediante el domicilio fiscal electrónico

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Recaudación** (responsable)
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Dirección de Seguridad de la Información

### Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Recursos de la Seguridad Social

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Universo de contribuyentes a incluir en SIRE segmentado</li><li>• Primer segmento de contribuyentes obligados incorporado</li><li>• Declaración de percepciones en el sistema implementada</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segundo segmento de contribuyentes obligados incorporado</li><li>• Regímenes de retención y percepción a incluir seleccionados</li><li>• Tercer segmento de contribuyentes obligados incorporado</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retenciones/percepciones del Sistema de Control de Retenciones (SICORE) incorporadas en el Sistema Integral de Retenciones Electrónicas (SIRE)</li><li>• Normativa de los nuevos regímenes de retenciones y percepciones actualizada</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alertas automáticas surgidas de cruces inteligentes implementadas</li><li>• Retenciones/ percepciones propuestas por el aplicativo de Libro de IVA digital implementadas</li><li>• Nuevos Regímenes de retención y percepción incorporados al SIRE</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Notificaciones automáticas al DFE enviadas</li><li>• Consulta sistemática implementada, tendiente a evaluar la diferencia entre los montos retenidos o percibidos y lo declarado por contribuyentes</li></ul>





## OE7. CONTROLES EXTENSIVOS

Esta operación tiene el propósito de intensificar el uso de los controles sistémicos a gran escala, que se caracterizan por su rapidez, masividad y aplicación generalizada. Este tipo de control sólo se aplica a determinados contribuyentes, tributos u operaciones, tanto en el ámbito impositivo, como en el aduanero y en el de la seguridad social; y se basa en procesos informáticos y en controles de tipo documental, sin revisión de la contabilidad del contribuyente.

Su uso permite detectar errores materiales y defectos formales cometidos por las y los contribuyentes en sus declaraciones, así como inconsistencias en los datos declarados en contraste con los datos que dispone la Administración Tributaria.

Asimismo tienen por objeto un efecto correctivo para lograr la mayor exactitud en la información declarada por las y los contribuyentes, y también un fin disuasivo al demostrar la capacidad de detección de irregularidades y la aplicación de sanciones por parte del Organismo. También sirven para recopilar más información de la que ya se dispone, identificando riesgos de incumplimiento nuevos y confirmando los ya detectados.

Se parte de la información disponible para verificar, con carácter general, todas las obligaciones tributarias consideradas individualmente. El riesgo inherente a la implementación de un control extensivo con apoyo informático, hará que una gran cantidad de contribuyentes comprendan que incumplir una obligación tributaria, implica asumir un considerable riesgo de ser detectado y sancionado.

Por lo tanto, esta operación consiste en la aplicación de controles masivos, automáticos y sistémicos, con el propósito de detectar errores materiales y defectos formales en las declaraciones juradas, así como incoherencias entre los datos declarados por contribuyentes y la información brindada por terceros.

Respecto de las tareas, se realizarán cruces masivos de información sobre un amplio número de contribuyentes a través de controles sistémicos y automáticos resultantes de la utilización de matrices inteligentes para detectar inconsistencias. En los casos que ameriten, se impulsarán fiscalizaciones

**AFIP Y LOS CONTROLES EXTENSIVOS**

Las acciones sobre incumplimientos ciertos o potenciales se han efectuado, desde sus inicios, exclusivamente de manera presencial mediante la intervención de agentes en los domicilios de los sujetos obligados. Si bien aun en la actualidad se continúa con dichas prácticas, el alcance del control sobre el total de la cartera de contribuyentes es muy reducido, quedando sin verificación una gran cantidad de inconsistencias, porque carecen de relevancia fiscal en términos recaudatorios.

Las acciones de control de gran alcance mediante el uso de tecnología otorgarán, sobre la base de su masividad, relevancia recaudatoria a éstas.

**PRIMEROS PASOS**

Durante 2020, con la implementación de controles extensivos, se han podido efectuar fiscalizaciones electrónicas mediante 6 campañas masivas que implicaron más de 36.000 notificaciones. Dichas acciones derivaron en ajustes conformados en el Impuesto a las Ganancias, Bienes Personales e IVA.

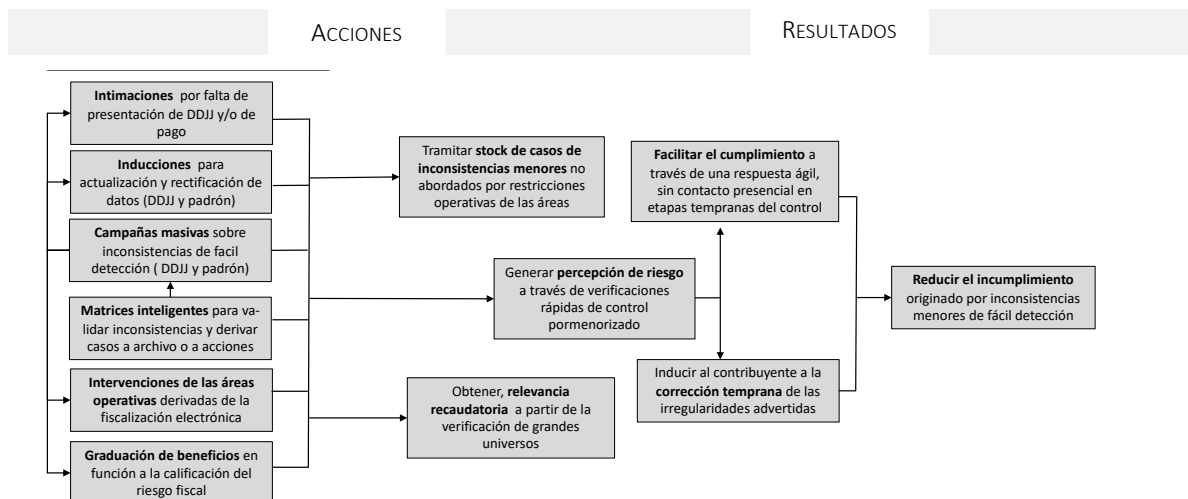
En 2021 se mejoraron los cruces sistémicos y las matrices inteligentes aplicadas, permitiendo enviar más de 70.000 notificaciones electrónicas que lograron ajustes conformados superiores a los 1.300 millones de pesos.

electrónicas que permitan controles centrados en la consistencia de los datos presentados por los contribuyentes con relación a su entorno (actividad económica, zona geográfica, segmentación, entre otros), así como aquellos orientados a la determinación de la correcta liquidación de tributos.

Como resultado se espera detectar oportunamente los desvíos para inducir a su regularización, generando una reducción en el incumplimiento originado por inconsistencias de fácil detección, un fortalecimiento del control integral de los procesos de recaudación, un aumento de la percepción de riesgo y finalmente la promoción del cumplimiento voluntario.

Estos controles permitirán dotar de relevancia recaudatoria a verificaciones menores, a partir de la gestión de grandes universos.

FLUJOGRAMA 8 – OE7: *Controles extensivos*



## ACCIONES

- **A7.1** Generar intimaciones ante incumplimientos
- **A7.2** Efectuar acciones de inducción para mantener actualizada la información disponible
- **A7.3** Diagramar campañas masivas sobre inconsistencias detectadas en las declaraciones juradas
- **A7.4** Diseñar matrices inteligentes de información
- **A7.5** Generar fiscalizaciones electrónicas basadas en la explotación efectiva de datos
- **A7.6** Gestionar la aplicación gradual de beneficios con relación a la calificación de contribuyentes
- **A7.7** Tramitar el *stock* de casos con inconsistencias menores

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Fiscalización** (corresponsable)
- **Subdirección General de Recaudación** (corresponsable)
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones

### Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinación de universos, inconsistencias, sujetos y criterios establecidos</li><li>• Sistematización de cruces inteligentes implementado</li><li>• Generación automática de fiscalizaciones electrónicas</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora en la efectividad de las fiscalizaciones electrónicas efectuadas (actividad económica, zona geográfica, segmentación, entre otros)</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de beneficios según la calificación del contribuyente implementado</li><li>• Incremento de inconsistencias detectadas en las declaraciones presentadas por las y los contribuyentes (errores materiales, incoherencias y defectos formales)</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Matrices inteligentes desarrolladas</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento gestionado optimizado</li><li>• Inconsistencias menores debidamente abordadas</li></ul>



## OE8. CONTROL DE PLANIFICACIONES FISCALES Y FISCALIDAD INTERNACIONAL

Los problemas de fiscalidad internacional nunca habían ocupado un lugar tan prioritario en las agendas de las administraciones tributarias como hoy en día. La integración de las economías y los mercados nacionales se ha intensificado de manera sustancial en los últimos años replanteando el funcionamiento del sistema fiscal internacional, diseñado hace más de un siglo. Las normas actuales han dejado al descubierto una serie de puntos débiles que generan oportunidades para la erosión de las bases imponibles y el traslado de beneficios.

Esta operación se propone abordar la falta de un enfoque integral que indague en la lógica de los grupos económicos y analice de manera sistemática las estructuras, instrumentos y mecanismos utilizados para superar el actual planteamiento fragmentado.

Asimismo, la crisis económica mundial provocada por la pandemia, sin dudas afecta las actividades empresariales de los grupos multinacionales, lo cual probablemente impactará directamente en sus políticas de precios de transferencia, y provocará maniobras de planificación fiscal internacional. Por su parte, los cambios en el comportamiento de los agentes económicos mediante la implementación de las nuevas herramientas que propone la economía digital, como la forma de comercializar, el dinero digital, la tecnología *streaming* y el transporte por medio de aplicaciones, entre otras, hace que esta nueva realidad plantee desafíos novedosos en el ámbito de la tributación internacional.

### COOPERACIÓN INTERNACIONAL

En los últimos años, el intercambio de información tributaria -tanto en su modalidad automática, espontánea o previo requerimiento- ha cobrado un lugar fundamental en la transparencia fiscal internacional. Existe hoy una mayor predisposición de los países en materia de cooperación fiscal internacional, particularmente por la utilidad que esta supone como mecanismo preventivo del fraude y la evasión fiscal, facilitando a las administraciones tributarias las acciones inherentes a sus funciones.

### PRIMEROS PASOS

Durante los períodos 2019 y 2020 se remitieron un total de 1.861 casos a las áreas operativas originados en el intercambio de información de cuentas financieras de sujetos no residentes, obteniendo como resultado regularizaciones impositivas por más de \$280 millones.

A partir del intercambio automático de información tributaria, en 2020 se generaron 114 fiscalizaciones electrónicas, logrando regularizaciones impositivas del orden de los \$28 millones.

En cuanto a las fiscalizaciones efectuadas en relación con precios de transferencia, se generaron 108 casos en 2019 y 75 en 2020, impulsando regularizaciones impositivas por aproximadamente \$ 167 millones y \$920 millones respectivamente.

Respecto del Régimen de Información de Planificaciones Fiscales, durante el primer semestre de 2021 se han cursado 14.662 intimaciones, generando más de 2.900 presentaciones.

Finalmente, se cursaron un total de 4.439 intimaciones en relación con precios de transferencias, que fueron reportadas al régimen informativo País por País.

Para la identificación temprana de posibles estrategias de elusión o evasión del impuesto a las Ganancias, resultan indispensables las tareas de detección de los mecanismos utilizados por las y los contribuyentes en las distintas operaciones de exportación y/o importación de bienes y servicios. Para esto se emplearán herramientas que permiten no sólo elaborar una matriz de riesgo para la detección de maniobras de precios de transferencia, sino también profundizar en el análisis y conocimiento de los distintos esquemas de planificación fiscal que atentan contra la base imponible nacional.

En el marco de las tareas, se evaluarán aspectos internacionales relevantes, como los convenios para evitar la doble tributación, las operaciones intragrupo y los datos recibidos por intercambio de información internacional. Este último aspecto comprende el Reporte País por País, el intercambio automático de información en materia tributaria y el intercambio de *Tax Rulings*.

En los últimos años el intercambio de información tributaria -tanto en su modalidad automática, espontánea o previo requerimiento- ha cobrado un papel fundamental en la transparencia fiscal internacional. En tal sentido, puede observarse una mayor predisposición de los países en materia de cooperación fiscal internacional, particularmente por la utilidad que ésta supone como mecanismo preventivo del fraude y la evasión fiscal internacional, facilitando a las administraciones tributarias las acciones inherentes a la recaudación y fiscalización.

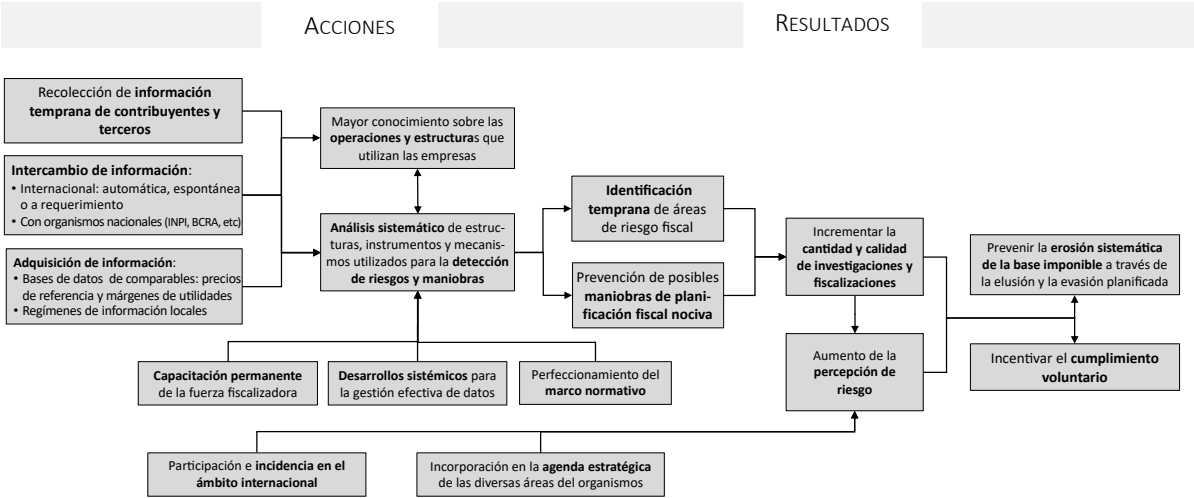
La capacitación permanente de la fuerza fiscalizadora y el perfeccionamiento constante del marco normativo serán elementos claves para la explotación eficiente de la información integral que permita una identificación temprana de sectores con riesgo de incumplimiento de las obligaciones fiscales y la prevención de posibles maniobras de planificación fiscal nociva.

Todo esto requiere el desarrollo de una agenda estratégica y continuar desplegando una participación activa frente a diversos mecanismos de control e intercambio de información fiscal con otras administraciones tributarias, incluida la participación en espacios internacionales como es el caso del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), el Marco Inclusivo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), su Foro Global y el South Centre.

En esta línea, el CIAT presenta publicaciones periódicas sobre precios de transferencia y las tareas realizadas por 24 administraciones tributarias de América Latina y El Caribe, en materia de controles, recursos dedicados a la tarea, y normativa, entre otros temas. El Marco Inclusivo de la OCDE tiene grupos de trabajo dedicados a la elaboración de recomendaciones en materia de precios de transferencia y al diseño de mejoras en los estándares para el intercambio de información, entre otros. AFIP participa de la evaluación del intercambio de información en el Foro Global de la OCDE.

A partir de estas tareas, se proyecta detectar sectores de riesgo, mejorar la calidad de las investigaciones y prevenir posibles maniobras vinculadas a la planificación fiscal orientada a la erosión de la base imponible, esperando lograr un aumento en la percepción de riesgo fiscal de los y las contribuyentes y sus asesores fiscales; y aumentar el cumplimiento voluntario.

FLUJOGRAMA 9 – OE8: Control de planificaciones fiscales y fiscalidad internacional



## ACCIONES

- **A8.1** Obtener información temprana de contribuyentes y terceros
- **A8.2** Coordinar el intercambio de información con organismos nacionales
- **A8.3** Promover, en el ámbito internacional, el intercambio de información automático, espontáneo o a requerimiento
- **A8.4** Integrar la información de bases de datos comparables
- **A8.5** Formar al personal mediante capacitaciones específicas
- **A8.6** Actualizar la normativa permanentemente
- **A8.7** Identificar debilidades del sistema fiscal e impulsar reformas
- **A8.8** Participar en la toma de decisiones y acuerdos de cooperación extra jurisdiccionales

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Fiscalización** (responsable)
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Subdirección General de Recaudación

### Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualización normativa aprobada (regímenes de información, instrucciones de trabajo, etc.)</li><li>• Aplicativos de los regímenes de información de beneficiarios finales y puesta a disposición de la información desarrollados</li><li>• Controles de cumplimiento de los regímenes de precios de transferencia y de operaciones internacionales automatizados</li><li>• Bases de datos para la fiscalización de precios de transferencia y fiscalidad internacional disponibles</li><li>• Automatización de la publicación en el microsítio de las nuevas estructuras de planificación fiscal nacional e internacional</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Explotación de árboles de participaciones y beneficiarios finales efectuada</li><li>• Definición de perfiles de riesgo automatizados</li><li>• Bases de comparables en base disponibles para la fiscalización de precios de transferencia y fiscalidad internacional</li><li>• Puesta a disposición de las y los contribuyentes de bases de datos de comparables</li><li>• 100% de los recursos de fiscalidad internacional capacitados</li></ul>

AÑO	
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de información financiera (FATCA) y de criptomonedas instrumentado</li> <li>• Herramienta informática para la fiscalización electrónica del intercambio de información de cuentas financieras desarrollada</li> <li>• Pilares 1 (enfoque unificado) y 2 (GloBE) acordados en el Marco Inclusivo de la OCDE implementados</li> <li>• Incorporación de una nueva herramienta: Plan anual de fiscalización de grupos multinacionales con base en precios de transferencia</li> <li>• Manual interno para la fiscalización de precios de transferencia aprobado</li> </ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta informática para la fiscalización electrónica del intercambio de información (FATCA) y de plataformas digitales desarrollada</li> <li>• Estudio e investigación de nuevas estructuras de planificación fiscal nacional e internacional, conforme a las nuevas tendencias de imposición sobre la economía digital</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta informática para la fiscalización electrónica del intercambio de información de criptomonedas desarrollada</li> </ul>



## OE9. CONTROL INTEGRAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS RELEVANTES

Esta operación está dirigida a incrementar de manera significativa la efectividad de los diversos controles del Organismo sobre las actividades económicas que, por su magnitud, importancia o novedad, adquieren relevancia para la administración tributaria. Su implementación está basada en la coordinación tanto entre las áreas de la Institución, como de ella con otros organismos públicos. Esta operación, además, se caracteriza por el abordaje integral, no solo porque toma en cuenta las dimensiones impositivas, aduaneras y de la seguridad social, sino también porque refiere a los distintos eslabones de la cadena de valor. Por otra parte, su enfoque se basa en la incorporación de tecnología fiscal que posibilite una mayor eficacia de las acciones de control.

### OE9.1 ACTIVIDAD GRANARIA

La actividad granaria constituye una de las actividades sobre la que se ejercerá el control integral dada la relevancia que tiene en la estructura económica argentina. Ésta se ha incrementado en las últimas décadas por el auge de los *commodities* agrícolas, debido en gran medida al ingreso de China e India al mercado mundial, y a la expansión de los biocombustibles. La actividad granaria, además, es considerada de alto riesgo estratégico atento a la elevada probabilidad de incumplimiento que existe en las diferentes transacciones efectuadas a lo largo de todo el circuito de producción y comercialización.

AFIP ha centrado su actividad sobre este sector, diseñando áreas de control específicas abocadas al relevamiento, procesamiento y análisis de la información vinculada a este universo con el propósito de generar acciones de fiscalización certeras.

En esta línea, la introducción de sistemas de control satelital facilitó las tareas de verificación, permitiendo obtener datos precisos sobre extensiones territoriales con sus variantes topográficas.

Por otra parte, la diagramación e implementación conjunta de documentos electrónicos con terceros organismos involucrados, contribuyó al incremento del control y a la trazabilidad de las operaciones.

Para fortalecer esta tendencia durante el corriente ejercicio se prevé incorporar la "Carta de Porte Electrónica" y el "Remito Electrónico Harinero".

Adicionalmente a los avances alcanzados, ha habido una mejora en los procesos internos del Organismo; la coordinación de las diversas áreas centrales y operativas y la interoperabilidad de los sistemas, facilitaron el control de la actividad, promoviendo fiscalizaciones conjuntas, tempranas y basadas en análisis de datos determinantes del riesgo fiscal de las operaciones o sujetos involucrados.

Los cambios previstos consisten en la incorporación de nuevas tecnologías y la implementación de nuevas herramientas de monitoreo. Esto permitirá el desarrollo de la inteligencia satelital, una geolocalización más eficiente en el transporte, y mejor trazabilidad de los productos granarios; lo que permitirá, a su vez, un análisis oportuno de la información recibida, la digitalización de procedimientos a

#### PRIMEROS PASOS

El empleo de sistemas de control satelital y la diagramación e implementación conjunta de documentos electrónicos con terceros organismos involucrados, permitió una mayor trazabilidad de las operaciones, mejoró la capacidad de fiscalización y simplificación de los trámites, e incrementó los controles. En este sentido, se incorporaron los siguientes instrumentos:

- **Carta de Porte Electrónica:** reemplaza los formularios en formato papel que documentan el traslado de granos por vía terrestre y ferroviaria dentro del país.
- **Remito Electrónico Harinero:** permite registrar los traslados de harina y subproductos derivados de la molienda de trigo, mediante un documento digital.
- **Monitoreo satelital:** permite potenciar las acciones de investigación y fiscalización que realiza el organismo en todo el país, mediante la explotación de imágenes satelitales.

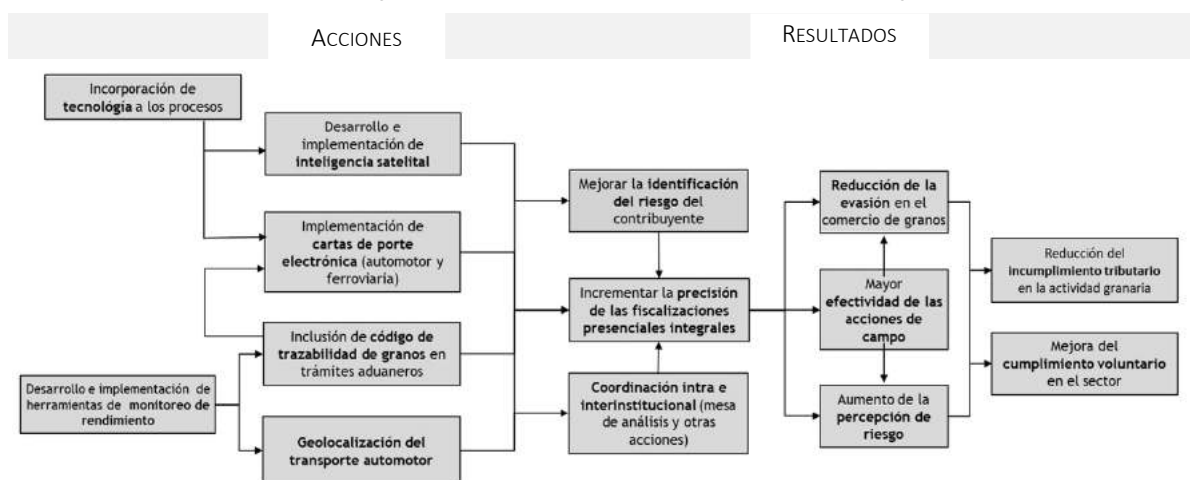
partir de la implementación de documentos electrónicos, y la coordinación de acciones con terceros organismos involucrados en el control de las operaciones del sector.

Gracias a los beneficios otorgados por la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas y a una mejora en la coordinación tanto intraorganizacional como con diversos organismos públicos, se podrá perfeccionar la identificación de los riesgos asociados a contribuyentes y operaciones, e incrementar la precisión de las fiscalizaciones presenciales integrales.

Esta operación requerirá personal con acabado conocimiento del sector y experiencia en procesamiento de datos e imágenes satelitales, entre otras habilidades.

A partir de este esquema de acción, se espera incrementar la percepción de riesgo, incentivar el cumplimiento voluntario, aumentar la efectividad de las fiscalizaciones y, consecuentemente, reducir la evasión en el comercio de granos, subproductos y semillas.

FLUJOGRAMA 10 – OE9.1: *Control integral de actividades económicas relevantes – Actividad granaria*



## ACCIONES

- **A9.1.1** Incorporar nuevas tecnologías para tareas de fiscalización (cartas de porte electrónicas automotor y ferroviario, remitos electrónicos de subproductos, geolocalización de granos, etc.)
- **A9.1.2** Crear una unidad especializada en imágenes satelitales
- **A9.1.3** Incorporar el monitoreo de rendimiento de las cosechadoras
- **A9.1.4** Implementar el control electrónico de las guías de removido utilizadas para el traslado fluvial de granos
- **A9.1.5** Vincular el Remito Electrónico Harinero con la Factura Electrónica
- **A9.1.6** Incorporar al proceso de control, lectores de matrícula vehicular y drones
- **A9.1.7** Coordinar acciones entre áreas centrales y operativas, y con otros organismos

## ÁREAS INVOLUCRADAS

Áreas centrales

- **Subdirección General de Fiscalización** (responsable)
- Subdirección General de Recaudación
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones

## Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan Anual de Fiscalización del Sector Agropecuario incorporado</li><li>• División de Monitoreo Satelital conformada</li><li>• Cartas de porte automotor y ferroviaria electrónicas implementadas</li><li>• Imágenes satelitales empleadas para tareas de fiscalización</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remito Electrónico para el traslado de subproductos granarios (RESG) implementado</li><li>• Código de Trazabilidad de Granos (CTG) incorporado en la guía de removido</li><li>• Lector de matrícula vehicular en molinos harineros implementados</li><li>• Remito Electrónico Harinero (REH) vinculado con la factura electrónica</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lector de matrícula vehicular en plantas de acopio aplicado</li><li>• Drones para el monitoreo de la cadena de comercialización de granos adquiridos</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lector de matrícula vehicular implementado en plantas de alimento balanceado, <i>feedlot</i>, avícolas, porcinas, y plantas de <i>crushing</i>.</li><li>• Aplicación Móvil (App) de geolocalización de los granos y subproductos trasladados a través de transporte automotor desarrollada</li><li>• Monitoreo de rendimiento aplicado en las cosechadoras de productores agrícolas de cereales y oleaginosas</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe de brecha midiendo toneladas declaradas en SISA vs informes de referencia del sector, implementado</li></ul>



## OE9.2 ECONOMÍA DIGITAL

La expansión del uso de internet y la revolución tecnológica que ésta trajo aparejada, generó un cambio rotundo en el modo de intercambiar bienes y prestar servicios. En otras palabras, el proceso de digitalización de la economía ha provocado importantes cambios en los modelos de negocios y en los procesos de creación de valor de las empresas.

Las innovaciones tecnológicas surgen día a día para transformar la relación entre las personas y los mercados, con mayor agilidad en las operaciones y con menos obstáculos burocráticos. Las tecnologías como la inteligencia artificial y la cadena de bloques (*blockchain*) ya ocupan un lugar en la vida social.

Desde el punto de vista fiscal surge una serie de desafíos, debido a que el sistema tributario, diseñado para otra época y otras circunstancias, presenta una serie de puntos débiles que favorecen la erosión de los ingresos fiscales provenientes de las novedades.

### REGULACIONES Y RÉGIMENES DE INFORMACIÓN, RETENCIÓN Y PERCEPCIÓN

Para lograr un mayor control de las transacciones electrónicas y reducir las posibilidades de evasión, AFIP ha adoptado, en los últimos años, regulaciones y regímenes de información, retención y percepción.

En 2010 se estableció un régimen de percepción del Impuesto al Valor Agregado para las ventas efectuadas a través de portales virtuales.

En 2017 se comenzó a aplicar el IVA a los servicios digitales prestados por sujetos residentes o domiciliados en el exterior cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el país, así como el Impuesto a las Ganancias sobre los resultados de la enajenación de monedas digitales.

A fines de 2019, se creó un régimen de información que deben cumplir los sujetos que administran servicios de procesamiento de pagos a través de plataformas de gestión electrónica o digital, residentes o domiciliados en el país. Finalmente, se establecieron regímenes de retención de los Impuestos al Valor Agregado y a las Ganancias a cargo de los sujetos que administran servicios electrónicos de pagos y/o cobranzas por cuenta y orden de terceros.

En 2021 se perfeccionaron los controles sobre los servicios financieros, equiparando el tratamiento impositivo de las cuentas bancarias y no bancarias y facilitando la trazabilidad de las transferencias de fondos.

En el pasado reciente las únicas fuentes de información para determinar la base imponible eran los documentos impresos, los registros en libros físicos y la inspección presencial. Hoy las facturas son electrónicas, la contabilidad digital y las transacciones se realizan comúnmente vía Internet.

Adicionalmente, la crisis desatada por la pandemia del COVID-19, no solo ha acelerado los cambios que se venían gestando en la economía digital, sino que también ha generado importantes cambios en los patrones de consumo y una significativa expansión de algunos segmentos de contribuyentes, lo que incrementó la necesidad de actualizar y repensar los controles sobre las nuevas formas de operar. Según el Estudio Anual de Comercio Electrónico 2020 elaborado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), la facturación vinculada al comercio electrónico tuvo un crecimiento de 124% respecto al año anterior.

Es a partir de este contexto que se abren una serie de desafíos y oportunidades, como la posibilidad de explotar la minería de datos que ofrece el *e-commerce*, incluyendo una estrategia de identificación de transacciones,

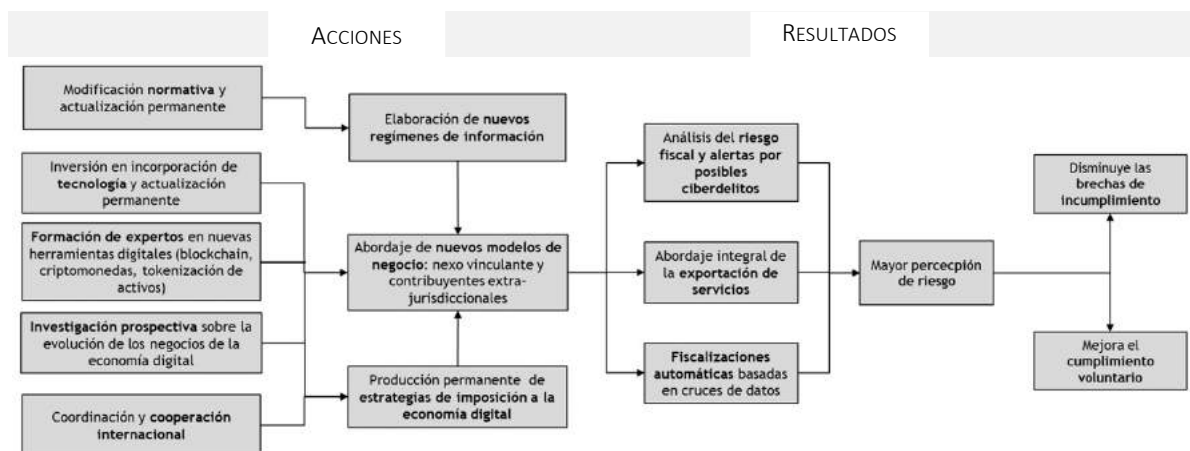
mediante billeteras virtuales, criptomonedas y demás herramientas digitales de pago e inversión. Es por todo esto y por el hecho de que muchas de estas operaciones pueden estar vinculadas a delitos de lavado de activos, narcotráfico y corrupción, que este renglón adquiere relevancia estratégica. Por lo tanto, se requiere un mayor compromiso y coordinación con otros organismos nacionales e internacionales, para lograr un control más eficiente de las operaciones y movimientos de fondos.

Con el fin de prevenir posibles maniobras de evasión, elusión y planificación fiscal agresiva, la economía digital requiere de una constante adaptación normativa, la incorporación de nuevas tecnologías, la formación de equipos de expertos, una mayor cooperación internacional y el desarrollo de nuevas estrategias que permitan controles más eficientes a través del incremento de las fiscalizaciones

automáticas y la identificación oportuna de los nuevos modelos de negocios que en el futuro próximo reemplazarán a los ya analizados.

En definitiva, con la implementación gradual de estas medidas, se logrará un mayor control sobre los sujetos intervinientes en todo el ecosistema de la economía digital, esperando generar un aumento de la percepción de riesgo y del cumplimiento voluntario, una disminución de las brechas de incumplimiento y una desincentivación de las maniobras vinculadas a delitos de lavado de activos, narcotráfico y corrupción.

FLUJOGRAMA 11 – OE9.2: Control integral de actividades económicas relevantes – Economía digital



### ACCIONES

- **A9.2.1** Analizar y evaluar modificaciones normativas, acuerdos internacionales y nuevos conceptos vinculados a los servicios digitales, a la economía digital y al tratamiento impositivo de bienes emergentes como las monedas digitales
- **A9.2.2** Diseñar nuevos regímenes de información capaces de generar datos que permitan entender y gestionar tributariamente nuevos modelos de negocio
- **A9.2.3** Realizar investigaciones prospectivas sobre la evolución de los negocios de la economía digital
- **A9.2.4** Administrar contribuyentes extra-jurisdiccionales
- **A9.2.5** Participar en espacios internacionales de coordinación y cooperación
- **A9.2.6** Analizar el riesgo fiscal y crear alertas por posibles ciberdelitos
- **A9.2.7** Efectuar fiscalizaciones automáticas basadas en cruces inteligentes de datos

### ÁREAS INVOLUCRADAS

#### Áreas centrales

- **Subdirección General de Fiscalización** (responsable)
- Subdirección General de Recaudación
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones

#### Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Aduanas
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos regímenes de información, percepción y/o retención aprobados</li><li>• Universo de control permanente definido</li><li>• Micrositio de economía digital implementado</li><li>• Nomenclador de actividades actualizado con aquellas vinculadas a la economía digital</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas conjuntas con organismos externos</li><li>• Acciones de fiscalización sobre sujetos incumplidores efectuadas</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consultas en los sistemas informáticos para el seguimiento de operaciones realizadas en el marco de economía digital habilitadas</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Campañas de inducción efectuadas</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Matrices de riesgo desarrolladas.</li></ul>





## OE10. INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Esta operación busca superar la actual fragmentación del enfoque de gestión de riesgo a partir de la instrumentación de un sistema integral. Esto implicará el desarrollo e implementación de un esquema unificado, que permita detectar patrones de comportamiento y potenciales transgresiones a las leyes tributarias, aduaneras y de los recursos de la seguridad social. Comprende un proceso sistémico estructurado para la identificación, determinación, priorización y tratamiento de riesgos de cumplimiento de las obligaciones tributarias.

El organismo cuenta hoy con al menos nueve áreas que desarrollan acciones vinculadas a la gestión de riesgo, sin embargo, dichas tareas se desarrollan de manera poco coordinada: no se comparten enfoques, métodos ni información, se utilizan instrumentos y tecnologías diversas. No existe, hasta el momento, ningún dispositivo institucional de coordinación.

La aplicación de un enfoque de gestión integral de riesgos requiere de un cambio cultural en el Organismo, a partir de una metodología central que administre los procesos de generación de información, toma de decisiones y conducción, transversal a las diferentes áreas operativas impositivas, aduaneras y de los recursos de la seguridad social.

El diseño e implementación de esta forma de trabajo requiere contar con información confiable, suficiente, adecuada y completa; tecnología para la captura, procesamiento y protección de los datos; y equipos de trabajo multidisciplinarios.

Este escenario impone retos que implican un aprendizaje continuo, mayor innovación en materia tributaria, y actualizaciones normativas frecuentes.

### PRIMEROS PASOS

Entre las principales herramientas de gestión de riesgo que se han fortalecido desde el año 2020 en AFIP, se destacan:

- Sistema FISCAR, diseñado para sistematizar el proceso de detección de inconsistencias a partir de un esquema que prioriza contribuyentes.
- La aplicación “Mis Alertas” desarrollada para alertar sobre las posibles inconsistencias detectadas en las declaraciones juradas y/o pagos de los recursos de la seguridad social
- El Módulo arancel del Sistema Informático MALVINA (SIM) que determina el canal de selectividad de la destinación
- El Sistema de Control de Información Aduanera (CIA) que emite alertas a las áreas operativas para la ejecución de controles específicos.

### LA GESTIÓN DEL RIESGO EN AFIP

Históricamente, la planificación sobre la gestión del riesgo es un tema que ha sido transversal en cada Administrador Federal que han estado a cargo del organismo.

En junio de 2005, en Bruselas, los Directores Generales de Aduana en representación de los Miembros de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) adoptaron el Marco Normativo SAFE para asegurar y facilitar el comercio internacional. La adopción de este instrumento internacional no sólo anticipaba la implementación de normas modernas en materia de seguridad, sino que anunciaba, además, el comienzo de un nuevo enfoque sobre la gestión integral del tráfico transfronterizo de mercaderías.

En años siguientes se implementó el Sistema de Perfil de Riesgo (SIPER) que tiene por objetivo categorizar a los ciudadanos en función a su comportamiento fiscal.

En consecuencia, será necesario realizar un diagnóstico de la situación actual y ajustar las estrategias del organismo orientándolas hacia una interacción permanente entre las áreas centrales y las tres ramas operativas, mediante la creación de un comité que defina las unidades de riesgos y sus responsables.

La operación contempla la revisión e integración de las matrices de las distintas áreas administradoras de riesgos con el objetivo prioritario de alcanzar la interoperabilidad de las bases de datos y la explotación de grandes volúmenes de información.

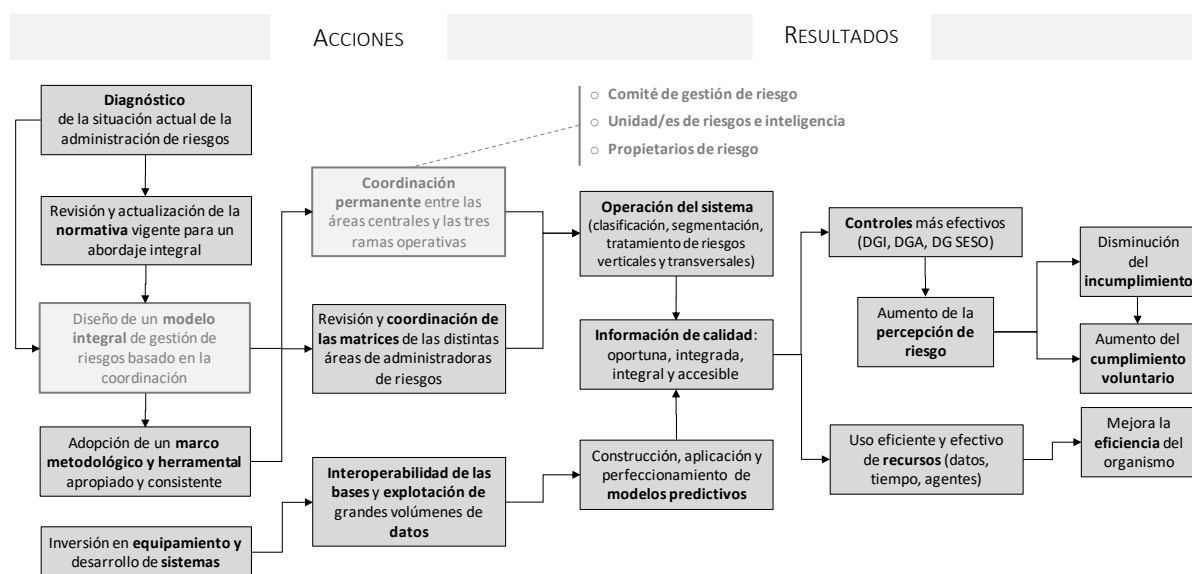
Asimismo, se realizará una inversión en equipamiento y desarrollo de sistemas, aplicando nuevas tecnologías para fortalecer el uso inteligente de la información, generando modelos predictivos de conducta y estableciendo

medidas que aumenten la percepción de riesgo en relación con la detección y efectiva sanción de incumplimientos.

Una vez alcanzadas estas dos metas, se espera lograr interoperabilidad entre los sistemas de diferentes áreas; incrementar la efectividad de los controles en las tres Direcciones Generales; aumentar la percepción del riesgo a partir de diferentes aplicaciones que permitan impulsar la detección del incumplimiento de forma temprana; y mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos del organismo.

A través de esta Operación se espera obtener como resultado un mayor cumplimiento voluntario suponiendo que habrá una menor cantidad de contribuyentes que incumplan en sus obligaciones ante el fisco. Además, con esta planificación se va a alcanzar una mayor eficiencia del organismo por medio de la coordinación de controles y acciones de todas las áreas que integran AFIP; de esta forma se van a mejorar los tiempos de respuesta y la capacidad de previsión que el organismo tiene actualmente, habiendo logrado que el o la contribuyente perciba un mayor riesgo ante su incumplimiento o evasión.

FLUJOGRAMA 12 – OE10: Integración y desarrollo del modelo de gestión de riesgos



## ACCIONES

- **A10.1** Diagnosticar el esquema actual de gestión de riesgos de cumplimiento
- **A10.2** Instrumentar un sistema integral mediante una redefinición de procesos
- **A10.3** Diseñar un modelo de gestión de riesgos basado en la interoperabilidad transversal
- **A10.4** Incrementar la certeza de los desvíos detectados en los modelos predictivos

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Planificación** (responsable)
- Subdirección General de Fiscalización
- Subdirección General de Recaudación
- Subdirección General de Servicios al Contribuyente
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Dirección de Seguridad Informática

## Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico situacional realizado</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relevamiento de todos los sistemas y áreas que deben integrarse a la gestión de riesgo finalizado</li><li>• Normativa revisada y actualizada</li><li>• Comité de riesgo determinado y funcionando</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo de gestión de riesgos presentado</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marco metodológico implementado</li><li>• Inversión necesaria realizada</li><li>• Bases interconectadas implementadas</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelos predictivos implementados</li><li>• Informe de casos detectados por la matriz de riesgo desarrollado</li><li>• Totalidad de las áreas integradas a la gestión de riesgo</li></ul>



## **OE11 LUCHA CONTRA EL TRABAJO INFORMAL Y EL TRABAJO ILEGAL**

Esta operación tiene por objeto el desarrollo de nuevas metodologías de control y fiscalización para el incremento en calidad y cantidad de las acciones tendientes a la lucha contra el fraude a la seguridad social y el trabajo ilegal. En lo que respecta al trabajo informal, la actividad de AFIP se focalizará en el fortalecimiento de las acciones de lucha contra el fraude de la seguridad social, para lograr la prevención de las maniobras de planificación laboral nociva, procurando impedir las más que perseguirlas cuando ya ocurrieron. Por su parte, en lo inherente al trabajo ilegal se buscará detectar de forma temprana situaciones de explotación y trata, brindando protección y asistencia a las víctimas, articulando con los distintos organismos del estado nacional, las jurisdicciones provinciales, y la justicia en general.

### **OE11.1 LUCHA CONTRA EL TRABAJO INFORMAL**

Esta operación tiene por objeto el desarrollo de nuevas metodologías de control y fiscalización para profundizar y mejorar la lucha contra el trabajo informal. En tal sentido, la actividad de AFIP se focalizará en el fortalecimiento de las acciones tendientes a la lucha contra el fraude de la Seguridad Social, para lograr la prevención de las maniobras de planificación laboral nociva, procurando impedir las más que perseguirlas cuando ya ocurrieron.

El sistema de seguridad social es un conjunto de regulaciones normativas que integran el “contrato social” y otorgan a cada ciudadano el derecho a ciertas prestaciones tales como el acceso a la protección contra desempleo, accidentes laborales, enfermedades y envejecimiento. La importancia de la lucha contra el trabajo irregular y el fraude laboral radica en que la correcta registración de las relaciones laborales -y los aportes previsionales que ellas suponen- constituye un factor clave de la sostenibilidad y correcto funcionamiento del sistema de seguridad social, que proporciona a los ciudadanos y sus hogares acceso a la asistencia médica y seguridad en materia de ingreso, en particular en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes del trabajo, maternidad o pérdida del sostén de familia.

Para combatir el trabajo informal, resulta fundamental avanzar con acciones dirigidas a la inclusión laboral y la prevención de las maniobras de planificación nociva, principalmente en aquellos sectores con mayor informalidad para generar percepción del riesgo y producir cambios en la conducta de las y los contribuyentes. Esto permitirá regularizar las relaciones laborales asegurando la correcta registración salarial y verificando la adecuada categorización de las y los trabajadores independientes, que integran el Régimen General de Trabajadores Autónomos y el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes.

Para ello será necesario intensificar y mejorar la efectividad tanto de las acciones de control intensivo, como extensivo. Esto se logrará impulsando la incorporación de elementos de gestión de calidad en los procesos de control, la promoción del abordaje transversal y horizontal en las investigaciones y fiscalizaciones, el impulso del uso de tecnologías de la información y la comunicación, la profundización de los análisis sistémicos de manera periódica en aquellas actividades económicas en donde se hubieran detectado indicios de transgresiones y la coordinación con terceros organismos a fin de fortalecer el accionar y las políticas propias de la AFIP, entre otras.

Estas mejoras permitirán aumentar la capacidad en materia de investigación y fiscalización, profundizando la eficiencia en las inducciones, los operativos, y las fiscalizaciones tanto electrónicas como presenciales, a partir de los cuales se espera lograr:

- Una mayor capacidad de detección temprana de situaciones de trabajo informal y disminución de los tiempos requeridos en los procedimientos de investigación y fiscalización
- La disminución en el índice de asalariados no registrados en los sectores económicos con mayor informalidad
- La reducción de la cantidad de trabajadores que se encuentran en escenarios de relación laboral encubierta o con una registración que no responde a la realidad económica
- La correcta declaración de los salarios por parte de los empleadores
- El incremento en la registración de trabajadores del Régimen de Casas Particulares
- La generación de cambios de conductas en las y los contribuyentes

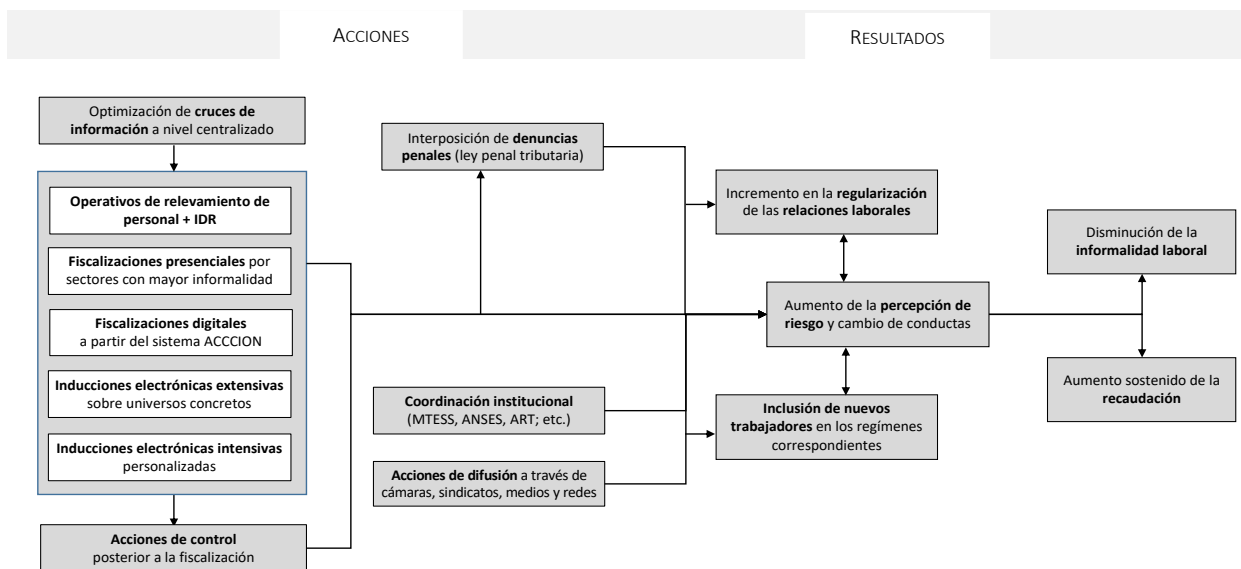
En resumen, la reducción de las irregularidades en el registro de trabajadores de los distintos sectores económicos, y consecuentemente el incremento de la percepción de riesgo, impactará finalmente en una reducción de la informalidad laboral.

## SERVICIOS WEB

Con el fin de fomentar el trabajo registrado, el organismo ha implementado distintos servicios web que buscan simplificar y facilitar el cumplimiento de las obligaciones previsionales.

A continuación se mencionan algunos de los más destacados:

- Sistema de Información para Contribuyentes Autónomos y Monotributistas (SICAM)
- Simplificación registral, para informar altas, bajas y modificaciones de datos referidos a las relaciones laborales.
- Aportes en línea, un servicio para que los trabajadores en relación de dependencia controlen sus aportes.
- Sitio donde los empleadores pueden dar de alta la relación laboral y gestionar los pagos para sus trabajadores de casas particulares, recibos de sueldo y licencias.
- Libro de Sueldos Digital, una herramienta informática que permite a los empleadores cumplir distintas obligaciones en un único trámite.
- Declaración en línea que ingresa al sistema informático para confeccionar declaraciones juradas determinativas de aportes y contribuciones.



## ACCIONES

- **A11.1.1** Potenciar las acciones conjuntas con otras áreas del gobierno (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, ANSES, Superintendencia de Riesgos del Trabajo, entre otros)
- **A11.1.2** Impulsar controles extensivos y coordinar inducciones centralizadas sobre universos definidos
- **A11.1.4** Incorporar acciones de control posteriores a la fiscalización
- **A11.1.5** Difundir las acciones a través de medios de comunicación, redes sociales, cámaras sectoriales y sindicatos, para concientizar a los ciudadanos
- **A11.1.6** Incrementar los operativos de relevamiento de personal a través de acciones de control específicas y priorizando los sectores con mayor informalidad
- **A11.1.7** Profundizar las fiscalizaciones sobre los casos de sub declaración de los salarios de los trabajadores, relación laboral encubierta o con registros que no corresponden a la realidad económica, por parte de los empleadores

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas operativas

- **Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (responsable)**
- Dirección General Impositiva

### Áreas centrales

- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Subdirección General de Fiscalización

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativos presenciales, virtuales e inteligentes implementados orientados a la detección del trabajo informal</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativos presenciales, virtuales e inteligentes implementados orientados a la detección del trabajo informal</li> <li>• Implementación de acciones no coactivas por sectores económicos</li> <li>• Convenios de cooperación y coordinación con 3ros organismos</li> <li>• Implementación de la matriz de riesgo</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativos presenciales, virtuales e inteligentes implementados orientados a la detección del trabajo informal</li> <li>• Implementación de acciones no coactivas por sectores económicos</li> <li>• Convenios de cooperación y coordinación con 3ros organismos</li> <li>• Acciones de control posteriores a la fiscalización implementadas</li> </ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativos presenciales, virtuales e inteligentes implementados orientados a la detección del trabajo informal</li> <li>• Implementación de acciones no coactivas por sectores económicos</li> <li>• Convenios de cooperación y coordinación con 3ros organismos</li> <li>• Implementación del Sistema Único de Determinación de obligaciones de la seguridad social</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativos presenciales, virtuales e inteligentes implementados orientados a la detección del trabajo informal</li> <li>• Implementación de acciones no coactivas por sectores económicos</li> <li>• Convenios de cooperación y coordinación con 3ros organismos</li> <li>• Difusión en medios de comunicación sobre los logros de la gestión en pos de profundizar la percepción del riesgo</li> </ul>



## OE11.2 LUCHA CONTRA EL TRABAJO ILEGAL Y TODA FORMA DE EXPLOTACIÓN

El objetivo más trascendental de la lucha contra el trabajo ilegal es el desarrollo de una política pública integral de prevención, detección, fiscalización y denuncia de los casos de explotación laboral, teniendo como meta principal la inclusión social y la protección de aquellas personas que se encuentran en una situación de extrema vulnerabilidad social, otorgando una mirada abarcativa, federal y de rápida acción a fin de generar un mecanismo de inclusión que tenga por efecto directo un aumento en la percepción del riesgo y la recaudación.

Es fundamental destacar que la lucha contra toda forma de explotación laboral se erige como una política pública integral que abarca temporalmente diversos esquemas, partiendo del desarrollo de lógicas de trabajo preventivas mediante la capacitación, sensibilización social y generación de mecanismos de denuncia, siguiendo por un entramado investigativo ágil, dinámico, territorial y sistémico que permita la detección de patrones de explotación. Asimismo, la tarea se integra con el trabajo permanente de las fuerzas de fiscalización, siendo la conclusión del accionar la formulación de denuncias y seguimiento de querellas con el objetivo de preservar el sistema previsional argentino y dar solución a una problemática social de carácter estructural.

### PRIMEROS PASOS

La creación de la División Coordinación contra el Trabajo Ilegal supuso la jerarquización de la lucha contra toda forma de explotación laboral, generando un cambio en la matriz y conceptualización del fenómeno mediante el desarrollo de herramientas innovadoras, integrales y ágiles que tengan por objetivo la inclusión social y preservación de los recursos de la seguridad social como política pública junto a la integralidad del tratamiento de las acciones entre todas las Direcciones Generales de la Administración Federal.

En tal sentido, la creación de la División Coordinación contra el Trabajo Ilegal en la estructura funcional de la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social supuso la jerarquización del desarrollo de acciones tendientes a la definición de estrategias para la detección y la lucha contra toda forma de trabajo ilegal y/o explotación en todo el territorio nacional.

### LA EXPLOTACIÓN DE PERSONAS EN AFIP

La detección, investigación, fiscalización y denuncia de la explotación laboral siempre fue vista desde un punto de vista tributario dentro del conglomerado ordinario de tareas desarrolladas por la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social, siendo un trabajo dependiente de cada Dirección Regional de acuerdo a sus formulaciones estratégicas en el tiempo, carente de integralidad, planificación y aunamiento de criterios.

El área investigativa tiene un rol preponderante en cuanto se trata de un espacio de trabajo dinámico que conjuga la labor sistémica gracias a las bases de datos del Organismo junto a un extenso trabajo territorial, de contacto local con las presuntas víctimas a fin de poder establecer patrones de funcionamiento estacional. Esto se ha visto volcado en la creación de una matriz de riesgo de trata de personas. Tal como establece el Plan Operativo Integral de la Dirección General de los

Recursos de la Seguridad Social 2022-2023 es fundamental la generación de estrategias y apoyos tecnológicos a los fines de mejorar la detección temprana de toda forma de explotación laboral y actuación inmediata en consecuencia.

Estos mecanismos no serían posibles sin la existencia de nuevos canales de ingreso informativo tendientes a generar una sensibilización en la población, acercando la función pública a la ciudadanía. En lo particular, se ha creado un canal de denuncias digital, anónimo y directo ([tratalaboral@afip.gob.ar](mailto:tratalaboral@afip.gob.ar)) que ha permitido el ingreso de información local por parte de los contribuyentes, sumando a ello la existencia de una nueva opción telefónica de acceso directo en el marco del 0800-999-DENU (opción 3) de la Administración Federal. Estos dos mecanismos han supuesto un cambio paradigmático desde que no sólo suponen un

acercamiento a la ciudadanía, sino que permiten nutrir informativamente la matriz de riesgo fiscal en materia de seguridad social.

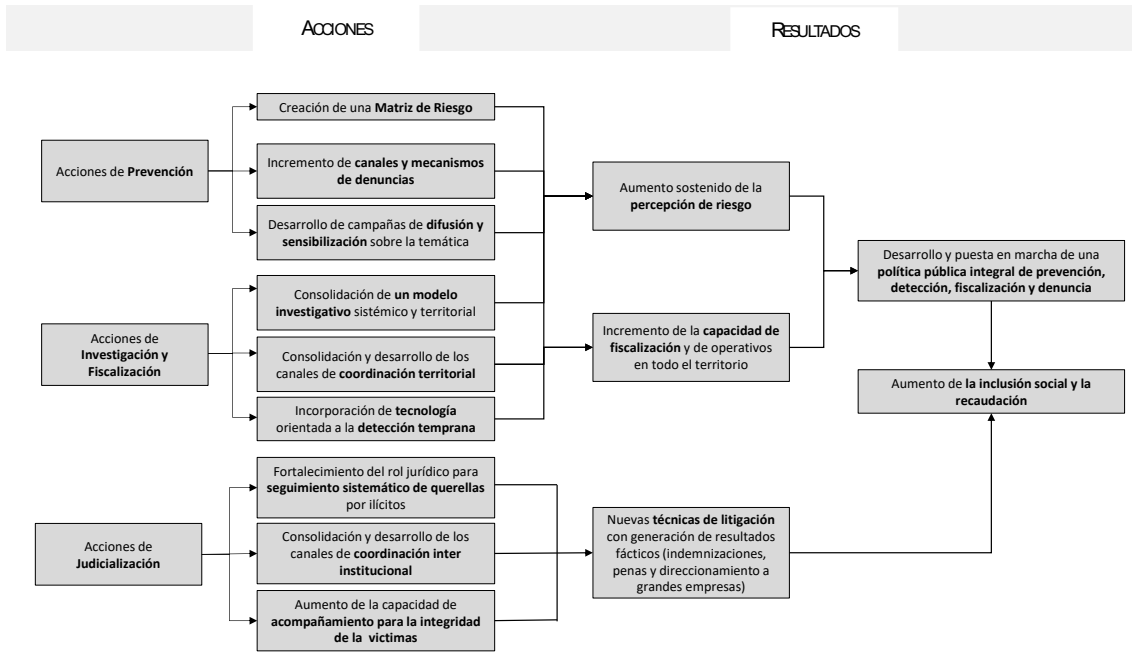
Por otro lado, el carácter federal del área ha permitido la elaboración de un esquema de trabajo directo con la Subdirección General de Operaciones Impositivas del Interior que ha permitido la articulación con las Direcciones Regionales del país, aunando el trabajo desarrollado con la capacidad de fiscalización. Esto supone un cambio en el esquema de abordaje hacia los trabajadores, desde que aquí nos encontramos frente a presuntas víctimas de diversas formas de explotación laboral, caracterizadas por una extrema vulnerabilidad social de carácter estructural que reproduce esquemas de aprovechamiento que se conjugan con una multiplicidad de delitos conexos.

Es por ello que el rol jurídico también cobra preponderancia, en cuanto tiene a su cargo la detección de las maniobras compatibles con el trabajo forzado, la explotación infantil y el empleo de migrantes en situación irregular, diagramando la actuación formal ante la Justicia Federal y Local de modo que el quehacer jurisdiccional tome intervención mediante la activación del Protocolo de actuación para el tratamiento de víctimas de trata de personas del Ministerio Público Fiscal que impacta directamente en la línea \*145 coadministrada junto al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

Resulta imprescindible resaltar que el trabajo con organismos federales y locales se erige como una necesidad imperiosa con el objetivo de marcar la trascendencia de la lucha contra toda forma de explotación laboral como política pública tendiente a la generación de inclusión social, la preservación del sistema previsional argentino y el aumento de la recaudación. Es por ello que se ha establecido un marco de trabajo conjunto con el Ministerio de Seguridad de la Nación, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la Dirección Nacional de Migraciones (Ministerio del Interior de la Nación), el Ministerio Público Fiscal (PROTEX) y el Comité Ejecutivo de Lucha en contra de la Trata y Explotación de Personas (Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación).

En síntesis, la lucha contra toda forma de explotación laboral supone el desarrollo de una política pública integral de derechos humanos que refleja la trascendencia de la Seguridad Social al interior del país que tiene un impacto directo en la inclusión social, la atención urgente de aquellas personas que se encuentran en una situación de extrema vulnerabilidad social y que permiten preservar el sistema previsional argentino con una mirada integral, solidaria y universal.

FLUJOGRAMA 13 – OE11.2 Lucha contra el Trabajo Ilegal y toda forma de explotación



## ACCIONES

- **A11.2.1** Cambio de la matriz perceptiva mediante la generación de esquemas territoriales e informáticos que permitan aumentar la prevención y concientización ciudadana
- **A11.2.2** Armado de enlaces interjurisdiccionales e interinstitucionales tendientes al desarrollo de una política pública integral, ágil y eficaz de lucha contra el trabajo ilegal en todas sus formas
- **A11.2.3** Seguimiento integral de casos judicializados mediante la aplicación de técnicas de litigación modernas
- **A11.2.4** Acciones de concientización y sensibilización social con el objeto de modificar la conceptualización respecto del accionar cultural de la Administración Federal de Ingresos Públicos
- **A11.2.5** Generación de un marco integral de actuación que aúne los criterios de la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social, la Dirección General Impositiva y la Dirección General de Aduanas en el marco de sus misiones y funciones
- **A11.2.6** Acercamiento de los medios informativos y los canales de ingreso de denuncias al área mediante estrategias de atención inmediata y efectiva
- **A11.2.7** Seguimiento de acciones con el objetivo de dar trazabilidad a las acciones desarrolladas y su sostenibilidad temporal

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas operativas

- **Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (responsable)**
- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Aduanas

### Áreas centrales

- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Subdirección General de Fiscalización

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo de articulación institucional implementado</li><li>• Campañas de sensibilización social y concientización realizadas</li><li>• Política pública integral de lucha contra el trabajo ilegal formulada y en ejecución</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de la capacidad operativa de fiscalización y federalización de acciones</li><li>• Implementación de matrices para la optimización de la gestión operativa</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento sustancial de la capacidad tecnológica de los sistemas de la información</li><li>• Aumento de la litigación y la aplicación de estrategias jurídicas integrales</li><li>• Sistema de seguimiento de actuaciones y protección integral de las víctimas en marcha</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de nuevos canales informativos</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Articulación internacional y comercial en materia de explotación laboral</li><li>• Aplicación de tecnologías y diagramas jurídicos para reducir la informalidad</li></ul>

#### IV.1.3 APUESTA III: DESARROLLO DE INTELIGENCIA Y TECNOLOGÍA FISCAL

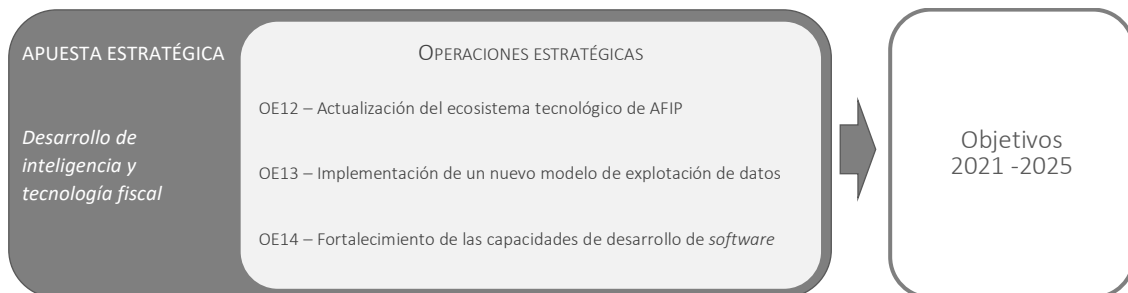
La tecnología de la información y las comunicaciones ha dejado de ser una función de apoyo para convertirse en una parte esencial de las administraciones tributarias. Su desarrollo y actualización permanente supone el correlato necesario para alcanzar los objetivos trazados en materia de cumplimiento voluntario y fiscalización de los incumplimientos.

La situación actual de AFIP se caracteriza por importantes déficits: atraso en la digitalización, baja articulación entre áreas, procesos de desarrollo poco eficientes y una débil cultura de innovación. El bajo nivel de inversión de los últimos años había llevado al organismo a una situación crítica de estancamiento que aun hoy subsiste. La obsolescencia alcanza tanto al equipamiento como a los desarrollos y se manifiesta en fuertes limitaciones en la integración de los sistemas y la interoperabilidad de los datos. Estas dificultades condicionan de manera significativa todos los procesos institucionales.

Es necesario estructurar una estrategia que tenga en cuenta aspectos que hasta el momento no han sido correctamente ponderados: la actualización de la plataforma tecnológica, el impulso de nuevas metodologías de trabajo, la puesta en marcha de un nuevo paradigma de datos que permita fortalecer los procesos de toma de decisiones y la incorporación de nuevas herramientas para impulsar un proceso de transformación digital tanto al interior de la institución, como de cara a los servicios que se brindan al contribuyente.

En el gráfico que se presenta a continuación se ven las Operaciones que conforman la Apuesta Estratégica Desarrollo de inteligencia y tecnología fiscal.

Gráfico 38 - Apuesta estratégica *Desarrollo de inteligencia y tecnología fiscal*





## OE12. ACTUALIZACIÓN DEL ECOSISTEMA TECNOLÓGICO DE AFIP

Esta operación se centra en la adecuación del ecosistema tecnológico de AFIP al paradigma vigente en la industria del *software*, con el objeto de asegurar la operatoria de los servicios actuales, haciendo frente a la obsolescencia tecnológica y al aumento progresivo del número de transacciones. La adecuación del ecosistema tecnológico implica la reconversión de la arquitectura de los sistemas y la infraestructura del Organismo, haciendo hincapié en la actualización de herramientas, procesos y equipamiento.

La calidad de la estructura del *software* en la actualidad se mide por su grado de cohesión, lo que asegura una eficiencia en el uso de los recursos del *hardware*. Sin embargo, el estándar actual de estos servicios promueve diseños desacoplados e independientes de las bases de datos y la utilización de herramientas para la interacción de ambas esferas.

La industria del *software* evoluciona en constantes y profundos cambios, y esa evolución se encuentra guiada por nuevos estilos arquitectónicos que determinan modelos de diseño para la estructura de los desarrollos y estrategias de seguridad. Por ello, se requiere una estrategia de actualización del ecosistema tecnológico que asegure la calidad de la información y permita dar soporte al crecimiento planificado en lo que respecta al desarrollo de sistemas y la implementación de la Ciencia de Datos dentro de la institución. Por otra parte, esta estrategia, en mayor escala, busca liberar al Organismo de una situación de obsolescencia tecnológica que afecta tanto a las áreas centrales y operativas, como a los contribuyentes: la inversión en equipamiento, la construcción de una nube privada propia, la instalación de capacidades y la mejora en la seguridad de las aplicaciones, son cuestiones claves tanto para incrementar la calidad de los servicios digitales en operación, como adaptar los servicios existentes a la demanda de uso actual.

En este escenario, marcado por la obsolescencia tecnológica, AFIP ha incrementado exponencialmente el número de transacciones, pero ello no ha sido acompañado por un crecimiento de la capacidad instalada institucional, lo que genera demoras en el funcionamiento de los sistemas y otras dificultades. Estas falencias impactan directamente en la experiencia de los contribuyentes, que encuentran frecuentemente inconvenientes para acceder y utilizar la plataforma web y otros productos tecnológicos institucionales.

### PRIMEROS AVANCES

A comienzos del año 2020, se inició un proceso de modernización de equipamiento tecnológico para los empleados de AFIP, adquiriendo 5.000 computadoras portátiles para reemplazar las fijas, que estaban obsoletas y presentaban riesgos de seguridad.

También en ese año se iniciaron compras para renovar la infraestructura del Centro de Datos, buscando dotarlo de mayor capacidad de procesamiento y almacenamiento.

### CONVENIO ARSAT-AFIP

AFIP firmó un convenio de cooperación tecnológica con la empresa satelital ARSAT para la generación de capacidades al interior del sector público. Dicho acuerdo prevé la creación de un esquema de contingencia para los Centros de Datos de ambos organismos, estableciendo las medidas correspondientes para asegurar la continuidad de la operatoria y preservar la información en caso de emergencia. Luego de los avances realizados en 2020, cuando se establecieron los parámetros del Proyecto de Contingencia y comenzó el diseño y estimación para consolidar el Centro de Datos Alternativo de AFIP, en 2021 se dieron los primeros pasos, mudando servidores y el equipamiento necesario para garantizar la conectividad entre ambos organismos.

Una pertinente actualización elevará la capacidad de AFIP y la calidad del universo de información disponible, mejorará la eficiencia en los procesos de identificación de casos que puedan vulnerar la base tributaria, y permitirá avanzar en el desarrollo de mecanismos predictivos de comportamientos.

Es claro que el proceso de toma de decisiones sobre la modernización y elevación de la eficacia y eficiencia del Sistema de Información Tributaria se dará teniendo en cuenta un entorno organizacional y tecnológico complejo, en el que los costos y tiempos de implementación juegan un papel

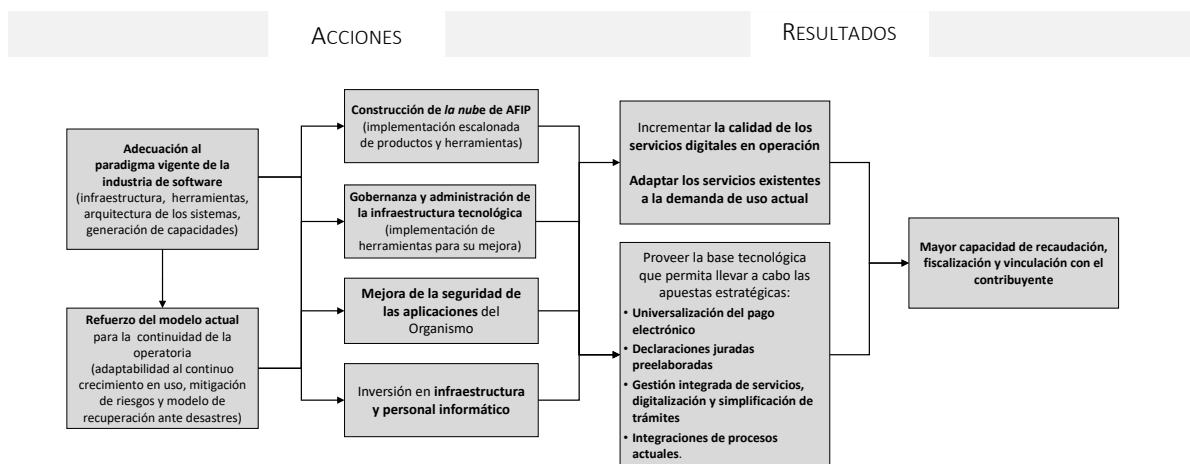
importante. En consecuencia, se ajustará la estrategia de abordaje, orientándola en dos sentidos: por un

lado, hacia la adecuación del ecosistema al paradigma vigente, desarrollando nuevas capacidades, y, por el otro, a reforzar el modelo actual, para dar continuidad a la operatoria habitual garantizando la resiliencia de los servicios.

Con el propósito de afianzar la base tecnológica que convierta a esta Administración Federal en una organización de referencia, se buscará optimizar los mecanismos de resguardo de la información del organismo e incrementar la calidad de los servicios digitales en funcionamiento y adaptarlos a la demanda de uso actual; para que aumente el nivel de comodidad y confianza de los contribuyentes. Por otra parte, esta modernización será la base para la implementación de varias metas del Plan Estratégico, como la Universalización del pago electrónico, las Declaraciones Juradas preelaboradas, la Gestión integrada de servicios digitales y simplificación de trámites, y la integración de procesos actuales.

Para ello será necesaria una implementación escalonada de nuevos productos y herramientas en pos de la construcción de una nube privada de AFIP que tenga actualización permanente y una inversión en infraestructura y personal informático capacitado. Además, se complementará dicho desarrollo con implementaciones de herramientas para mejorar la administración de la infraestructura tecnológica del Organismo y la seguridad de los sistemas y las aplicaciones vigentes.

FLUJOGRAMA 14 – OE12: Actualización del ecosistema tecnológico de AFIP



## ACCIONES

- **A12.1** Implementar una plataforma de tecnología abierta
- **A12.2** Adoptar un cambio de paradigma tecnológico mediante un sistema de código libre para la automatización del despliegue, ajuste de escala y manejo de aplicaciones en contenedores
- **A12.3** Robustecer el modelo de continuidad de operatoria y mitigación de riesgos ante fallas
- **A12.4** Realizar la migración del modelo de administración de dominio vigente utilizando *software* libre
- **A12.5** Implementar los servicios de interconexión de redes de AFIP incorporando los nuevos esquemas de direccionamiento de Internet



## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones** (responsable)
- Subdirección General de Administración Financiera
- Dirección de la Seguridad de la Información

### Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de la Nube privada de AFIP iniciado</li><li>• Infraestructura como Código (IaC) adoptada</li><li>• Implementación productiva de OpenStack Ussuri y Kubernetes iniciada</li><li>• Capacitación de 600 agentes</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centro de Datos Alternativo operativo</li><li>• Estabilización de la plataforma productiva</li><li>• Extensión de la nube al Centro de Datos Alternativo</li><li>• Puesta en marcha de dominio SAMBA4 para SDG SIT y DI SEIN.</li><li>• Seguridad de las aplicaciones mejorada (Renovación del DDOS, IPS, VPN)</li><li>• Servicios en IPv6 implementados</li><li>• Monitoreo, gestión centralizada de eventos de seguridad</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos de contingencia adaptados</li><li>• <i>Logs</i> gestionados de manera centralizada</li><li>• <i>Networking</i> y seguridad adaptados al nuevo paradigma de nube incorporado (Redes definidas por software)</li><li>• Bases de datos migradas</li><li>• Extensión del dominio SAMBA4 a la totalidad del Organismo</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe de evaluación del modelo presentado</li><li>• Instalación, configuración y administración de la infraestructura automatizada</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nueva licitación de servidores e infraestructura actualizada</li><li>• Totalidad de los sistemas de AFIP implementados sobre la nueva infraestructura</li></ul>



### OE13. IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE EXPLOTACIÓN DE DATOS

Los datos constituyen el activo e insumo principal de toda administración tributaria. Por ello, esta operación tiene por objeto la construcción de un modelo de explotación eficaz con el fin de sacar el mayor provecho posible de los mismos, a través de una identificación más holística de los perfiles de las y los contribuyentes, la comprensión de la interacción con los distintos tipos de usuarios/as, y otras acciones que generen en tiempo útil información estratégica para la toma de decisiones.

Durante las últimas décadas la digitalización de los procesos en distintos organismos fue generando como contrapartida una necesidad de contar con un gobierno eficiente de datos. Actualmente las Administraciones Tributarias desarrollan nuevas capacidades en relación con la captura, almacenamiento y procesamiento de datos para alcanzar una ventaja analítica mediante la aplicación de minería de datos (*Data Mining*), modelos predictivos, técnicas de clasificación y de decisión, entre otras, de la Ciencia de Datos y la Inteligencia Artificial. Estas disciplinas permiten articular grandes bases de datos para explorar y analizar información de manera automática, y así obtener patrones de comportamiento pasibles de ser transformados en información útil.

Considerando el volumen y las demandas diarias de información con los que cuenta la Administración Federal de Ingresos Públicos y las posibilidades tecnológicas que brindan la Tecnología Informática, la Ciencia de Datos y la Inteligencia Artificial, resulta imprescindible mejorar la forma de explotación de las fuentes originarias de información a través de un nuevo modelo para administrar los datos y transformarlos en información procesable, confiable y de calidad.

Esto supone no sólo la producción, procesamiento, validación, y almacenamiento de la información relevante al organismo (propia y de otras fuentes), sino que, además, requiere de tecnologías y herramientas de análisis que permitan la detección de conductas, patrones y vínculos, además de la facilitación de algunas tareas sofisticadas, hasta ahora reservadas a los humanos. Esto será posible gracias al uso extensivo del análisis de datos y la inteligencia artificial, que implicará un escenario de cambios disruptivos con impacto tanto en los procesos, como en las personas, y posiblemente, también, en las políticas tributarias.

#### PRIMEROS PASOS

En el año 2021 AFIP incorporó la Dirección de Ciencia de Datos, la cual tiene como objetivo analizar, proponer, diseñar e implementar aproximaciones basadas en Ciencia de Datos e Inteligencia Artificial a las problemáticas de las distintas áreas del Organismo. En ese sentido, se apoyará en el trabajo integrado y colaborativo para proveer herramientas y soluciones para potenciar los servicios operativos y los procesos de toma de decisiones, impulsando nuevos modelos de explotación e incrementando la capacidad predictiva de los sistemas de la Administración Federal.

El nuevo paradigma tecnológico requerirá de un intenso trabajo en el desarrollo de nuevos canales que permitan relevar y evaluar información obtenida a partir de la interacción con contribuyentes, terceros organismos y otras fuentes (bancos, redes sociales, tarjetas de créditos, entre otras). De esta forma, no sólo se dinamizará el trabajo, sino que se mantendrán actualizados los procesos y servicios de hoy día.

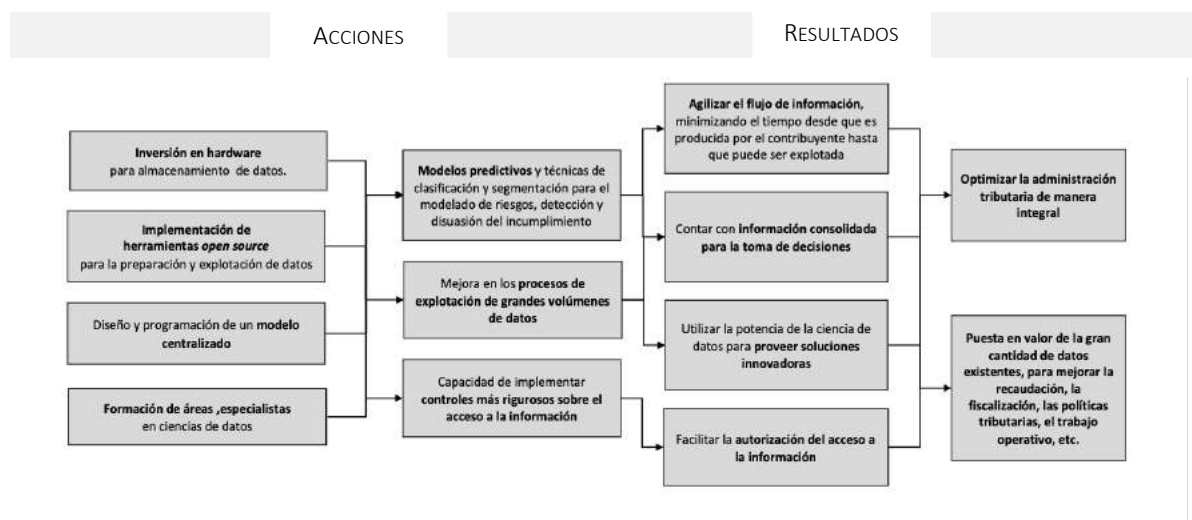
Esta operación implicará inversión para ampliar y actualizar tanto las herramientas de *software* y *hardware*, como los procesos que generan y controlan los datos. El incremento de la capacidad debe estar diagramado y diseñado en perspectiva centralizadora, para permitir comparaciones y trazabilidad de la información de forma rápida, así como para garantizar el tratamiento holístico.

Este proceso, que tiene como actividad primordial la administración y análisis de datos, se efectuará dentro de la Dirección de Ciencia de Datos, la cual se valdrá de modelos predictivos y técnicas de clasificación y segmentación, explotando grandes volúmenes de datos con un mayor rigor en los controles de acceso a la información.

Se trata no sólo de canalizar y optimizar los flujos de información de la administración tributaria de una forma más integral, sinérgica y segura, sino también de poner en valor la gran cantidad de datos existentes, propiciando una mejora en la gestión institucional.

Como resultado de todo el proceso se espera un salto tecnológico, acompañado de la incorporación de nuevos métodos de explotación de datos. El procesamiento de grandes volúmenes de información en tiempos útiles permitirá abordar universos significativos, incrementando la calidad de la información para la toma de decisiones estratégicas.

FLUJOGRAMA 15 - OE13: Implementación de un nuevo modelo de explotación de datos



#### ACCIONES

- **A13.1** Desarrollar sistemas de análisis con inteligencia artificial para áreas operativas
- **A13.2** Diseñar e implementar tableros de gestión
- **A13.3** Incorporar modelos y capacidades de análisis de datos
- **A13.4** Crear un repositorio centralizado de acceso fácil y controlado

#### ÁREAS INVOLUCRADAS

##### Áreas centrales

- **Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones** (responsable)
- Dirección de Seguridad de la Información
- Subdirección General de Fiscalización
- Subdirección General de Recaudación
- Subdirección General de Planificación

##### Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Datawarehouse</i> existentes relevados y propuesta de mediano plazo formulada (infraestructura y plataformas)</li><li>• Proyectos piloto de tablero de visualización de datos implementados</li><li>• Set de herramientas básicas de definición y análisis de tableros de información seleccionadas.</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fase 1 del repositorio organizacional de datos (infraestructura y plataformas) implementada</li><li>• Modelo de gobernanza de datos desarrollado</li><li>• Metodología de calidad de datos definida y presentada</li><li>• Proyectos de CD/IA (por áreas) definidos y presentados</li><li>• Metodología AFIP para proyectos de CD /IA definida</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fase 2 del repositorio organizacional de datos implementada</li><li>• Propuesta evolutiva de repositorio organizacional de datos en funcionamiento</li><li>• Proyectos de CD/IA (por áreas)</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fase 3 del repositorio organizacional de datos implementada</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación del alcance de los proyectos al resto de las áreas</li></ul>



## OE14. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE DESARROLLO DE SOFTWARE

Esta operación tiene como objetivo incorporar nuevas tendencias tecnológicas para responder rápidamente a los cambios del entorno, contemplando tanto las necesidades internas del organismo y de otras entidades para las cuales AFIP presta servicio, como las preferencias de los contribuyentes. Esto se logrará con personal especializado que permita potenciar las capacidades y la metodología de desarrollo de *software*, considerando la dinámica organizacional y el ecosistema tecnológico, de forma tal de mejorar los servicios existentes e incorporar nuevas prestaciones.

El propósito de brindar nuevas herramientas y mejorar la asistencia a la ciudadanía conlleva a repensar los desafíos y necesidades que van surgiendo en los distintos canales de contacto, haciendo foco en los servicios web para lograr minimizar el esfuerzo de los contribuyentes y facilitar las funciones de las y los agentes.

Entre las tendencias de las Administraciones Tributarias respecto el desarrollo de servicios digitales que justifican la incorporación de nuevas herramientas, se destacan: la integración de equipos multidisciplinarios formados por expertos en diferentes campos; el desarrollo de normas para la interoperabilidad por medio de documentos digitales; la integración de los servicios electrónicos de las administraciones tributarias con sistemas administrativos, contables y de información tributaria utilizados por contribuyentes; la adopción de los Asistentes Conversacionales Virtuales (ACV) para asistir a contribuyentes con técnicas de inteligencia artificial que interactúan con ellos por medio de mensajes de texto y voz; y la integración con las redes sociales para atender a la ciudadanía.

Para realizar estas acciones será necesario disponer de nuevas herramientas y equipamiento tecnológicos superando el carácter obsoleto de la capacidad instalada.

Por otro lado, el rediseño organizacional, y la consecuente incorporación de nuevas metodologías de trabajo y de equipos especializados dedicados a la construcción de herramientas funcionales reusables o múltiples sistemas, serán claves para impulsar este cambio.

### NUEVO PARADIGMA

AFIP se continúa adaptando rápidamente a la nueva forma de trabajo venida por la emergencia sanitaria, evitando impedimentos en sus funciones. En ese sentido, a través de su red privada virtual (VPN) permitió el ingreso de toda la dotación a su escritorio personal. También, desarrolló la plataforma “conferencias” para que los trabajadores estén conectados mediante videollamada desde sus hogares, a través de un entorno con nivel de seguridad garantizado.

### PRIMEROS PASOS

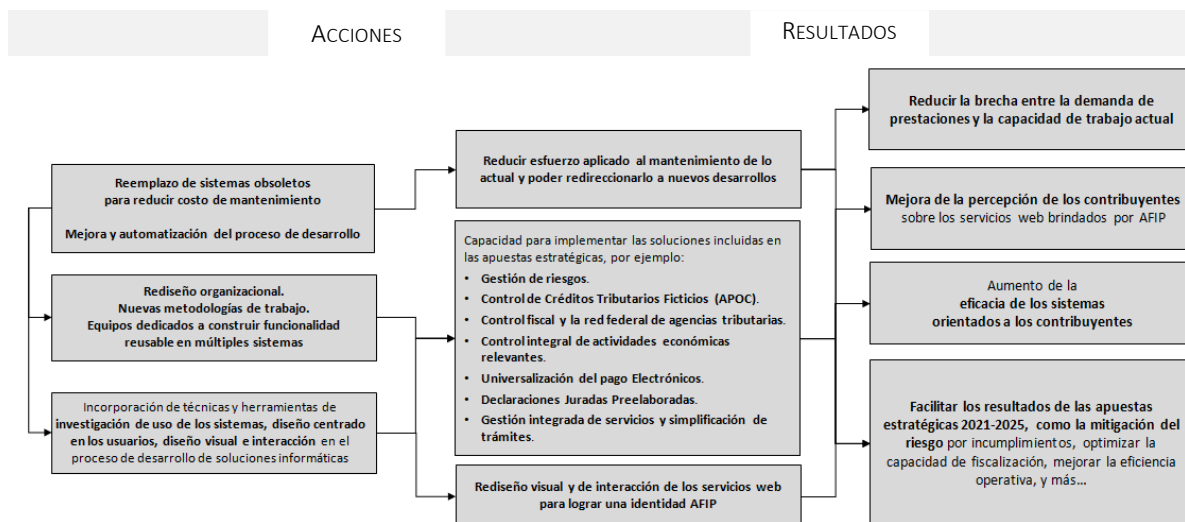
En el contexto actual AFIP incorporó mecanismos para complementar las medidas de alivio tomadas por el Gobierno Nacional para los empleadores y trabajadores afectados por la emergencia sanitaria. Entre los servicios desarrollados a los cuales se ingresa con clave fiscal, se encuentran: “Crédito a Tasa cero” para monotributistas, el “Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP)” y el “Programa REPRO II” para empleadores. Asimismo, se desarrolló la plataforma “Presentaciones Digitales”; un nuevo servicio web para que las personas jurídicas obtengan la CUIT de forma digital y la plataforma del Libro de Sueldos Digital.

Esto dará soporte a la implementación de acciones incluidas en otras operaciones estratégicas, como la gestión de riesgos, el control de créditos tributarios ficticios, la verificación integral de actividades económicas relevantes, la universalización del pago electrónico, las declaraciones juradas pre-elaboradas, la gestión integrada de servicios y la simplificación de trámites.

Todo esto permitirá reducir los esfuerzos aplicados al mantenimiento de las herramientas actuales, desarrollar nuevas para brindar mejores servicios, disminuir la brecha entre la demanda de desarrollos informáticos y la

capacidad de abordaje actual, mejorar la percepción de los contribuyentes sobre los servicios web brindados, y aumentar la eficiencia de los sistemas orientados a los contribuyentes.

FLUJOGRAMA 16 - OE14: Fortalecimiento de las capacidades de desarrollo de software



### ACCIONES

- **A14.1** Implementar nuevas herramientas de la disciplina UX (experiencia de usuario)
- **A14.2** Difundir los servicios en línea actualizados y desarrollados
- **A14.3** Promover la incorporación de personal especializado
- **A14.4** Desarrollar un método de validación de servicios por contribuyentes
- **A14.5** Impulsar la incorporación de nuevas tecnologías

### ÁREAS INVOLUCRADAS

#### Áreas centrales

- **Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones** (responsable)
- Subdirección General de Servicios al Contribuyente
- Subdirección General de Fiscalización
- Subdirección General de Recaudación
- Subdirección General de Administración Financiera
- Subdirección General de Planificación
- Subdirección General de Recursos Humanos
- Subdirección General de Auditoría Interna
- Subdirección General de Coordinación Técnico Institucional
- Subdirección General de Asuntos Jurídicos
- Dirección de Seguridad de la Información

#### Áreas operativas

- Dirección General Impositiva
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General de Aduanas



## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva versión de Crédito Tasa 0% desarrollada</li> <li>• Aplicativo Web de Declaración Jurada Patrimonial Integral de la Prov. de Bs. As. (DJPBA) desarrollado</li> <li>• Registro de Gastos Asociados a Proyectos De Investigación (REGAPI) implementado</li> <li>• Carta de Porte Electrónica Automotor y Ferroviaria implementada</li> <li>• Nuevo portal de acceso a los servicios desarrollado</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciones con base en datos implementadas</li> <li>• Reingeniería y rediseño de Factura Electrónica</li> <li>• Domicilio Fiscal Electrónico y Portal Monotributo rediseñados</li> <li>• Nuevo esquema de desarrollo basado en metodologías ágiles desarrollado</li> <li>• Nuevo esquema de entrega de <i>software</i> basado en herramientas DevSecOps para mejorar trazabilidad, seguridad y estabilidad en funcionamiento</li> <li>• 10 nuevos sistemas con mecanismo de autenticación basado en estándares implementados</li> <li>• 5 productos con diseño centrado en usuarios incorporados</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal afip.gob.ar rediseñado</li> <li>• Desarrollos informáticos requeridos para la sistematización de los trámites definidos</li> <li>• 2 Nuevos portales y aplicaciones de presentación y pagos desarrollados</li> <li>• Extender el mecanismo de autenticación basado en estándares para ser utilizado en sistemas</li> </ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollos informáticos requeridos para la sistematización de los trámites</li> <li>• 100% del personal capacitado en nuevas técnicas de desarrollo y metodologías ágiles</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollos informáticos requeridos para la sistematización de los trámites</li> <li>• 100% de sistemas funcionando en nueva plataforma</li> </ul>



## IV.2 RELATIVAS A LA GESTIÓN OPERATIVA

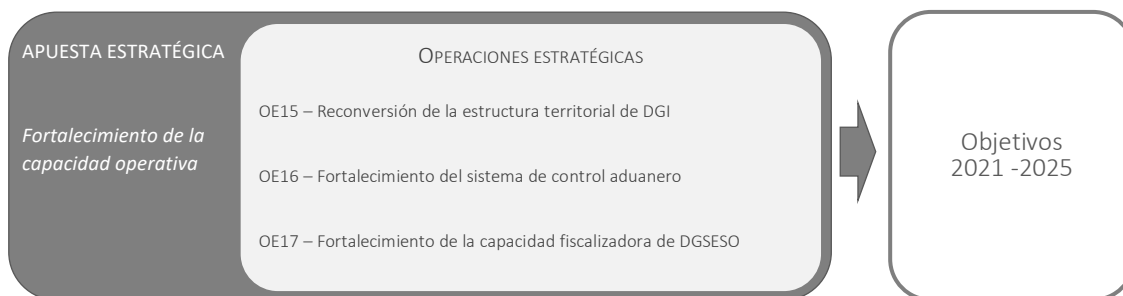
### IV.2.1 APUESTA IV: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA

AFIP cuenta con un núcleo operativo que lleva a cabo los procesos de gestión de la recaudación, fiscalización tributaria, control del flujo de mercaderías y prestación de servicios a través de los que el organismo mantiene el contacto con su cartera de contribuyentes y usuarios/as. Desde el punto de vista organizativo, se estructura en tres direcciones generales: la Dirección General Impositiva, la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social. Cada una de ellas posee un despliegue territorial que extiende la presencia de la administración tributaria en todas las jurisdicciones del país. Los cambios en el contexto socioeconómico y el avance tecnológico ocurridos desde su creación han generado desajustes entre los desafíos actuales de la administración tributaria, por un lado, y las capacidades operativas del organismo y la configuración de la red de oficinas existente, por otro.

La capacidad operativa del organismo se vio particularmente tensionada a partir de la pandemia. La estructura territorial de la **DGI** presenta limitaciones que dificultan la efectividad de los procesos de asistencia, fiscalización y recaudación en el territorio. La **DGA** manifiesta en su sistema de control debilidades en la gestión de riegos y déficits de capacidades para ejercer la función de policía aduanera. En tanto que la **DGSESO** posee restricciones para actuar en el ámbito del interior del país, resultando reducida su capacidad de fiscalización.

La apuesta por el fortalecimiento de la capacidad operativa se despliega actuando de manera selectiva en tres aspectos críticos de las ramas ejecutoras: a) la reconversión de la estructura territorial de la DGI, b) la consolidación de la capacidad fiscalizadora de la DGSESO, c) el fortalecimiento del sistema de control de la DGA.

Gráfico 39 - Apuesta estratégica *Fortalecimiento de la capacidad operativa*





## OE15. RECONVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA TERRITORIAL DE DGI

Esta operación se propone aumentar la capilaridad del organismo en el territorio, a través de la reconfiguración de su red de oficinas, a efectos de brindar una mejor asistencia a la ciudadanía, ejercer un control efectivo sobre los obligados y asegurar un mejor aprovechamiento de los recursos institucionales. Asimismo, busca lograr una mayor integración de los procesos institucionales sustantivos, evitando los efectos no deseados de una excesiva especialización funcional en el territorio.

En los últimos años tareas claves que se desempeñan en las oficinas territoriales del Organismo, como la realización de diversos trámites (inscripción, solicitud de clave fiscal, devolución de saldos de libre disponibilidad, gestión de certificados de exención, entre otros) y la cobranza de obligaciones, han sido canalizadas a través de medios digitales. Especialmente en el año 2020, este proceso informático se vio fuertemente acelerado por los cambios en la manera de prestar algunos servicios que antes eran presenciales para acatar las medidas de aislamiento obligatorio, en el marco de la pandemia.

### LA ESTRUCTURA ACTUAL

La organización territorial de la DGI, conformada por direcciones regionales y agencias, es anterior a la creación de AFIP y ha permanecido inalterada desde la creación de la agencia única, hace más de veinte años. Los cambios efectuados han sido menores y circunstanciales, preservándose los principios originales de un diseño organizativo caracterizado por una fuerte especialización funcional.

Teniendo en cuenta que en la actualidad prácticamente la totalidad de los trámites se pueden realizar de manera remota, y que el pago de los impuestos ya no se realiza en efectivo en las oficinas, cabe plantear nuevos desafíos para pensar mejores formas de aprovechar las capacidades institucionales en el ámbito regional y local.

La reconversión de la estructura territorial de la DGI, que se impulsará en el período 2021-2025, exige un diagnóstico completo y pormenorizado de la

situación actual que analice las capacidades que se disponen en el territorio en relación con las demandas del contexto.

Será necesario también modificar la estructura organizativa de la DGI, tanto del nivel central como en su red de oficinas. Esto implica la definición de una nueva tipología de centros que facilite la configuración de una trama territorial más efectiva; orientada a un mayor acercamiento a la ciudadanía y más diversificada en la prestación de servicios, alternando presencialidad y virtualidad en función de las necesidades y características de cada universo de contribuyentes.

Asimismo, se desarrollará una estrategia de capacitación que reoriente el perfil profesional del personal de los puestos que van quedando perimidos hacia los que serán requeridos por los nuevos desafíos: fiscalización presencial, orientación a las y los contribuyentes y tareas de control e inclusión relacionadas con la seguridad social.

A su vez, la presente reconfiguración implica una mayor presencia de la DGSESO en el ámbito territorial, lo cual demandará un trabajo conjunto y una mayor coordinación entre ambas direcciones generales para las acciones de asistencia integral, inclusión laboral y control a empleadoras/es y monotributistas (ver Operación Estratégica N°17 – Fortalecimiento de las Capacidades de Fiscalización de la DGSESO).

Esta operación contempla, además, la creación de áreas específicas para la gestión de los grandes contribuyentes en las oficinas regionales que facilite el abordaje efectivo de dicho universo de obligados. Aun

### PRIMEROS PASOS

AFIP ha realizado un diagnóstico de la actual estructura territorial de DGI, tomando en consideración indicadores de gestión tales como cantidad de contribuyentes, recaudación por dependencia, volumen de trámites, acciones de fiscalización y efectividad de las mismas, así como indicadores de contexto, tales como población económicamente activa (PEA), informalidad laboral, actividades económicas relevantes que se desarrollan en el territorio, entre otros. Sobre esta base se analizarán las alternativas de reconfiguración de la red de oficinas.

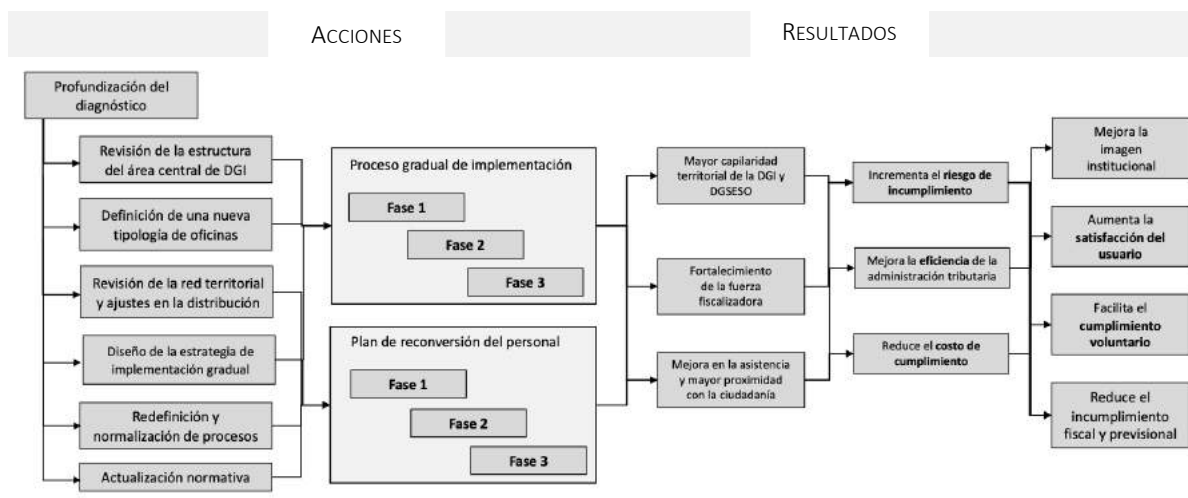
cuando se trate de equipos de las dependencias territoriales, estas áreas reportarán funcionalmente a la Subdirección General de Grandes Contribuyentes.

Para una efectiva puesta en funcionamiento de la nueva estructura, se prevé diseñar una estrategia gradual de implementación, acompañada de una redefinición y normalización de los procesos de gestión, tanto internos como externos, y de una actualización normativa acorde al nuevo paradigma.

La estrategia de implementación estará dividida en tres fases, en función de la diversidad territorial, oportunidad de ejecución y selectividad estratégica; cada etapa estará acompañada por el plan de reconversión del personal para lograr una armoniosa y eficaz aplicación de la operación.

Con estas medidas se espera una mejora en la asistencia a la ciudadanía, y una reducción del costo de cumplimiento, lo que redundará en mayor satisfacción de contribuyentes y con ello un aumento del cumplimiento voluntario fiscal y previsional a la vez que mejora la imagen institucional. Asimismo, se espera mejorar las acciones de control y fiscalización, al tiempo que se incremente la percepción de riesgo de incumplimiento.

FLUJOGRAMA 17 - OE15: Reconversión de la estructura territorial de DGI



### ACCIONES

- **AE15.1** Efectuar un diagnóstico pormenorizado de la estructura
- **AE15.2** Redefinir la tipología de oficinas y su distribución en el territorio
- **AE15.3** Implementar gradualmente la nueva estructura
- **AE15.4** Reconvertir las capacidades del personal de agencias
- **AE15.5** Integrar DGI y DGSESO en el territorio

### ÁREAS INVOLUCRADAS

#### Áreas operativas

- **Dirección General Impositiva** (responsable)
- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social

## Áreas centrales

- Subdirección General de Planificación
- Subdirección General de Recursos Humanos

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe de diagnóstico situacional pormenorizado completo</li><li>• Estrategia de implementación gradual en todo el territorio nacional analizada</li><li>• Reconversión de personal: funciones y tareas presenciales y virtuales analizada</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategia de implementación gradual en todo el territorio nacional acordada</li><li>• Plan de reconversión del personal desarrollado e implementado</li><li>• Modificación de la estructura implementada</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Red de oficinas reconfigurada</li><li>• Reorganización área central DGI implementada</li><li>• Reorientación a una mayor presencialidad de DG SESO en el ámbito territorial impulsada</li><li>• Plan de reconversión del personal cumplido</li></ul>





## OE16. FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL ADUANERO

Esta operación busca fortalecer el sistema de control aduanero a efectos de lograr una mayor percepción de riesgo de incumplimiento, prevenir el delito en el ámbito del comercio exterior, y garantizar la seguridad pública. Para ello se propone intervenir sobre dos núcleos problemáticos que condicionan el desempeño de la función de control: las limitaciones del actual sistema de gestión de riesgos y los déficits en el sistema de control de mercaderías y medios de transporte en las zonas primarias aduaneras.

Los principales factores que limitan la eficacia de la gestión actual de riesgos son: un enfoque parcial, limitado exclusivamente al riesgo aduanero, la fragmentación de la información ocasionada por problemas de interoperabilidad de las bases de datos, y las limitaciones de *software* y *hardware* del sistema de explotación de datos.

La operación persigue un cambio de orientación en el modelo vigente que integre, además, las dimensiones impositivas y de la seguridad social, realizando un efectivo aprovechamiento de la información disponible en el organismo para el análisis de los riesgos y para la generación de alertas *online* en los tres ámbitos (ver OE10 “Integración y desarrollo del modelo de gestión de riesgos”). Para ello será necesario avanzar en la digitalización de los procesos aduaneros e incorporar nuevos elementos de control no intrusivo en los puntos operativos, mejorando los procesos de conexión, recolección y almacenamiento de la información generada a los efectos de asegurar una interacción efectiva y segura entre los diferentes sistemas y áreas.

Por otra parte, se avanzará en la incorporación de minería de datos e inteligencia artificial que permitan explorar grandes volúmenes de datos, utilizando modelos de entrenamiento y aprendizaje automático, con el objetivo de encontrar patrones de comportamiento, tendencias o reglas que posibiliten la predicción del fraude y la generación de alertas ante la detección de posibles delitos. Esto permitirá mejorar las investigaciones sobre contribuyentes, usuarios y operaciones, potenciar las acciones de control y orientar la tarea de inspección hacia los casos de mayor probabilidad de acierto, reduciendo así costos y tiempos.

En cuanto a los déficits en el sistema de control del flujo de mercaderías, la operación asume dos desafíos: por un lado, el abordaje concomitante o en etapas tempranas de las operaciones de comercio exterior y, por otro, el desarrollo de la capacidad de intervención estratégica en zonas primarias aduaneras a través de acciones de control *ad hoc*.

Para implementar modalidades de control concurrente o anticipado es necesario contar con información en tiempo real de los distintos eslabones de la cadena logística; esto presupone la trazabilidad de toda la operación comercial.

En ese marco, y entre otras acciones, se promoverá la figura del Operador Económico Autorizado (OEA), en consonancia con las normas impulsadas por la Organización Mundial de Aduanas (OMA). Se trata de un operador de comercio exterior que satisface una serie de requisitos vinculados al cumplimiento fiscal, aduanero y de seguridad social, así como de seguridad, tecnología y solvencia financiera, entre otros. Estos agentes cuentan con beneficios vinculados a los tiempos y costos que conllevan las operaciones de comercio internacional, mediante un tratamiento diferencial en la gestión aduanera, tales como canales exclusivos de atención, prioridad en fronteras, simplificación operativa, garantía global de actuación y selectividad en canal verde. Esta figura facilita el flujo de mercaderías y contribuye a la seguridad de la cadena logística internacional.

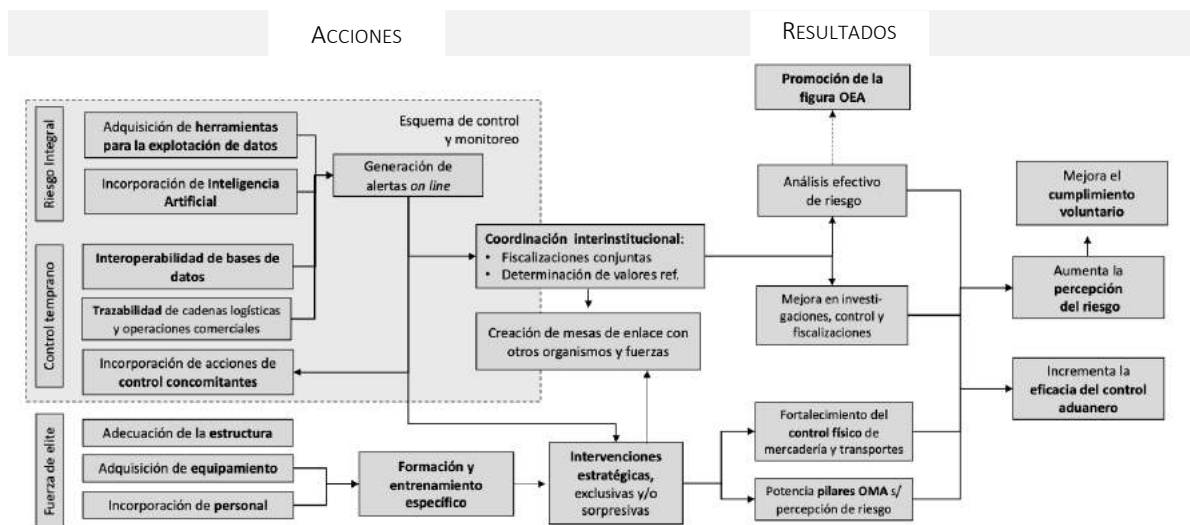
Para el fortalecimiento del control físico de mercaderías y medios de transporte, la operación se completa con la creación de un cuerpo de elite de acción rápida con facultad de intervención en todas las áreas primarias aduaneras del país con el fin de incrementar la percepción de riesgo, prevenir el delito de contrabando y el fraude en el comercio exterior, y garantizar la seguridad pública.

Esta nueva fuerza tendrá intervención exclusiva en los casos originados en alertas del sistema de riesgo o en temas vinculados a los objetivos estratégicos de control, utilizando el poder de policía en el fondeo fluvial, terrestre y aéreo. Cuando sea necesario, actuará de manera coordinada con fuerzas de seguridad nacionales.

Algunos elementos claves para la implementación de esta fuerza, serán las adecuaciones normativas, de estructura y de equipamiento, así como la capacitación, ya que la constitución de un cuerpo de esta naturaleza requiere formación especializada y entrenamientos específicos.

La ejecución de esta operación perfeccionará la gestión de riesgos aduaneros, otorgará una mayor eficacia a las acciones de control y comportará una mejor prevención de los delitos, incrementando la percepción de riesgo e impactando positivamente en la imagen institucional y el cumplimiento voluntario.

FLUJOGRAMA 18 - OE16: Fortalecimiento del sistema de control aduanero



### ACCIONES

- **AE16.1** Incorporar nuevas herramientas de explotación de datos y detección de patrones
- **AE16.2** Ampliar la interoperabilidad de las bases de datos
- **AE16.3** Coordinar con otras áreas operativas para acciones de control y fiscalización
- **AE16.4** Establecer y desarrollar una fuerza de elite que ejerza las funciones de policía aduanera
- **AE16.5** Impulsar la figura del Operador Económico Autorizado

### ÁREAS INVOLUCRADAS

Áreas operativas

- **Dirección General Aduanera** (responsable)

## Áreas centrales

- Subdirección General de Fiscalización
- Subdirección General de Recursos Humanos
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Subdirección General de Administración Financiera

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas existentes para la gestión del riesgo evaluadas.</li> <li>• Requerimientos informáticos para explotación de datos y generación de alertas sistémicas definidos</li> <li>• Determinación de necesidades de para implementar controles inteligentes y estratégicos.</li> <li>• Norma OEA actualizada</li> <li>• Proceso OEA digitalizado</li> <li>• Elementos de control no intrusivos desplegados en áreas operativas evaluados y necesidad de nuevas incorporaciones definida</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de estructura organizativa y modificaciones normativas para la creación de la fuerza de élite de policía aduanera.</li> <li>• Requerimientos de RRHH y equipamiento para la fuerza de elite definidos</li> <li>• Necesidades y condiciones para la aplicación de inteligencia artificial en el análisis de riesgo evaluadas</li> <li>• Inteligencia artificial aplicada en clasificación arancelaria y otros procedimientos técnicos</li> <li>• Veinte (20) nuevos elementos de control no intrusivo incorporados</li> <li>• Control de cumplimiento fiscal y aduanero del 100 % de los OEA.</li> <li>• Cinco (5) actividades de promoción del programa OEA con alcance federal</li> <li>• Facilitaciones específicas para OEA en puntos operativos incorporadas</li> <li>• Nuevos procesos aduaneros digitalizados</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa y modificaciones normativas aprobadas</li> <li>• Diez (10) nuevos elementos de control no intrusivo incorporados</li> <li>• Control de cumplimiento fiscal y aduanero del 100 % de los OEA.</li> <li>• Realización de 5 actividades de promoción del programa OEA con alcance federal.</li> <li>• Facilitaciones específicas para OEA en puntos operativos incorporadas</li> </ul>

AÑO	
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos procesos aduaneros digitalizados</li> <li>• Personal incorporado a la fuerza de elite, con capacitación y formación específica</li> <li>• Oros procedimientos aduaneros evaluados para la incorporación de inteligencia artificial</li> <li>• Diez (10) nuevos elementos de control no intrusivo incorporados</li> <li>• Control de cumplimiento fiscal y aduanero del 100 % de los OEA.</li> <li>• Cinco (5) actividades de promoción del programa OEA con alcance federal</li> <li>• Facilidades específicas para OEA en puntos operativos incorporadas</li> <li>• Nuevos procesos aduaneros digitalizados</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del riesgo integral con aplicación de IA y sistemas de alerta online transversales DGA-DGI- DGRSS en comercio exterior.</li> <li>• Inteligencia artificial en aplicada otros procedimientos aduaneros.</li> <li>• Fuerza de elite aduanera con intervención nacional en controles selectivos, inteligentes y efectivos.</li> </ul>

## OE17. FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD FISCALIZADORA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LOS RECURSOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL

La Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social ha impulsado un profundo cambio en la estructura orgánico funcional que se materializó en agosto de 2020 con la Disposición N° 112/2020 (AFIP), sus modificatorias y complementarias, que contempla una mejor cobertura de sus competencias jurisdiccionales en todo el país.

El cambio de perspectiva en la dinámica de gestión se asienta en cuatro pilares que deben constituirse como rectores de su plan de fiscalización, a saber:

1. Generar percepción de riesgo para identificar la evolución del universo de trabajadoras/es formales con base en el cambio de conducta de los empleadoras/es
2. Combatir el trabajo ilegal, articulando acciones conjuntas con las distintas jurisdicciones, ministerios, organismos públicos y áreas de la justicia con competencia en la materia, a efectos de abordar la lucha contra la trata y explotación de personas para la protección y asistencia a las víctimas
3. Propiciar la inclusión laboral a partir de acciones de control en aquellos sectores económicos con mayor informalidad
4. Incrementar la recaudación obtenida por los distintos procedimientos de fiscalización utilizados, los cuales resultarán de la detección de desvíos en la utilización de beneficios previsionales y de la detección de remuneraciones sub-declaradas o no registradas.

En ese sentido, resulta fundamental continuar avanzando con acciones dirigidas a la inclusión laboral, principalmente en aquellos sectores con mayor informalidad; generar percepción del riesgo para producir cambios en la conducta de las y los contribuyentes orientados a la incorporación de trabajadores en la nómina salarial; combatir el trabajo ilegal coordinando acciones con distintas jurisdicciones y terceros organismos.

Una cuestión esencial para potenciar las capacidades de la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social en materia de fiscalización, será la incorporación y uso de nuevas tecnologías y sistemas de información para lograr mayor efectividad. Entre los proyectos más destacados a implementar debemos señalar: a) proyecto Mi Identificación Laboral (MIL), que apunta al desarrollo de una credencial digital –basada en la plataforma MI Argentina- en la cual se exhibirán la información inherente a la registración del ciudadano obrante en las bases de datos del Organismo, en su carácter de trabajador en relación de dependencia, monotributistas, autónomo o trabajador de casas particulares; b) Sistema Único de Determinación de Obligaciones de la Seguridad Social, mediante el cual se desarrollará una única herramienta que contenga las reglas de cálculo de las obligaciones de la seguridad social con alcance a la totalidad de los empleadores de los Sectores Privado y Público; c) Nuevo Servicio de Gestión de Rezagos/Reafectaciones, el cual consiste en implementar un mecanismo ex antes de control, verificación y corrección de errores u omisiones en las presentaciones de las Declaraciones

### PRIMEROS PASOS

Entre las mejoras que ya se encuentran en desarrollo, en proceso de implementación o en ejecución, podemos destacar:

- El proyecto Relevamiento Electrónico de Contribuyentes (REC) que busca sistematizar y digitalizar el ciclo completo del proceso de Relevamiento de Personal y de Monotributistas, a fin de fortalecer el control y fiscalización de los recursos de la seguridad social y del Régimen Simplificado, incluyendo el desarrollo de funcionalidades en el Sistema ACCION para automatizar los procedimientos de determinación de deuda y notificación a contribuyentes, que permitirán ampliar el universo fiscalizado alcanzando también los casos menos significativos que hoy no son resueltos por insuficiente capacidad operativa.
- La incorporación del circuito jurídico en el Sistema de Seguimiento de Fiscalizaciones Preventivas y Ordinarias (SEFI) con el objetivo de incrementar la trazabilidad de la actividad jurídica administrativa, facilitando el eventual contralor jurisdiccional del Poder Judicial.

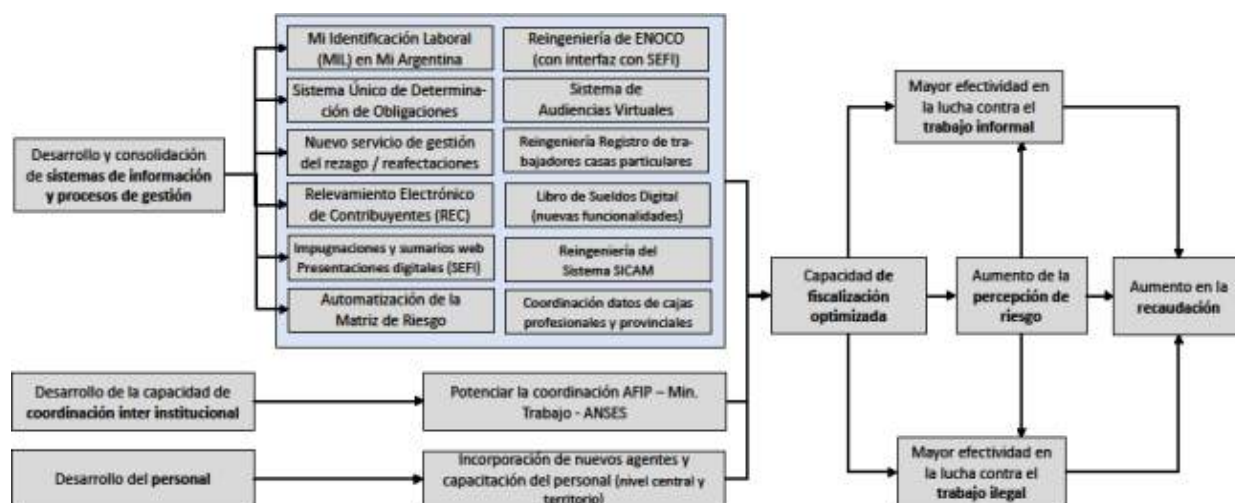
Juradas (F931) a los fines de favorecer la inclusión de los trabajadores y reducir los tiempos en la ejecución de los trámites; d) Relevamiento Electrónico de Contribuyentes (REC), el cual tiene como objetivo fortalecer las acciones de control de los Recursos de la Seguridad Social y Monotributo, a través de la digitalización y automatización del proceso de fiscalización, para identificar sistémicamente las irregularidades y reducir los tiempos de fiscalización.

Asimismo, como complemento de lo anterior, la capacitación y actualización permanente del personal sobre la problemática que se aborda, sumado a la incorporación de nuevos agentes para dar sustento y viabilidad a la estrategia, serán relevantes para el efectivo cumplimiento de las metas establecidas.

Bajo este esquema, también es importante trabajar en la integración y coordinación con otros organismos del Estado, como forma de fortalecer el accionar y las políticas propias de esa Dirección General. En tal sentido, debe fortalecerse el abordaje transversal y horizontal en las investigaciones y fiscalizaciones con las distintas áreas de la Administración Federal, con jurisdicciones ministeriales, organismos de la seguridad social y organizaciones gremiales; concientizar sobre la responsabilidad del trabajo que tienen asignados los trabajadores de la Seguridad Social e Impulsar el desarrollo y uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

ACCIONES	RESULTADOS
----------	------------

FLUJOGRAMA 19 - OE17: Fortalecimiento de la capacidad fiscalizadora de la DGSESO



## ACCIONES

- **A.17.1** Disminuir el índice de asalariados no registrados en los sectores económicos con mayor informalidad a través de acciones de control específicas.
- **A.17.2** Reducir la cantidad de trabajadores que se encuentran en escenarios de relación laboral encubierta o con una registración que no responde a la realidad económica, impulsando su regularización.
- **A.17.3** Inducir a la correcta declaración de los salarios por parte de los empleadores mediante la fiscalización de casos de sub declaración.
- **A.17.4** Incrementar la registración de trabajadores del Régimen de Casas Particulares

- **A.17.5** Generar cambios de conducta en las y los contribuyentes con el fin de incrementar el universo de empleadores y trabajadores registrados, por medio de controles extensivos masivos.
- **A.17.6** Detectar de forma temprana situaciones de explotación laboral, reducción a la servidumbre y trabajo infantil.
- **A.17.7** Potenciar las acciones conjuntas con distintos Organismos como por ejemplo Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Poder Judicial, Oficina de Rescate y Acompañamiento a las Personas Damnificadas por el Delito de Trata, Ministerio de Desarrollo Social, entre otros.

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas operativas

- **Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (responsable)**
- Dirección General Impositiva

### Áreas centrales

- Subdirección General de Fiscalización
- Subdirección General de Servicios al Contribuyente
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Dirección de Seguridad de la Información

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso del proyecto de Relevamiento Electrónico de Contribuyentes (ACCION; REM; TRL)</li> <li>• Prueba piloto del sistema ACCION implementadas</li> <li>• Nuevas metodologías para la detección de Trabajo no Registrado impulsadas</li> <li>• Creación de una nueva herramienta: Plan Operativo Integral de la Seguridad Social</li> <li>• Nueva actividad con indicador mínimo de trabajadores</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso del proyecto de Relevamiento Electrónico de Contribuyentes (ACCION; REM; TRL)</li> <li>• Trabajo Registrado en línea implementado</li> <li>• Nueva actividad con Indicador Mínimo de Trabajadores</li> <li>• Sistemas de gestión y de información consolidados</li> <li>• Planes de capacitación de agentes desarrollados</li> <li>• Circuito jurídico en el Sistema de Seguimiento de Fiscalizaciones Preventivas y Ordinarias (SEFI) incorporado</li> <li>• Gestión sobre potenciales empleadores de casas particulares</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso del proyecto de Relevamiento Electrónico de Contribuyentes (ACCION; REM; TRL)</li> <li>• Relevamiento Electrónico de Monotributistas implementado</li> <li>• Política de coordinación inter institucional desarrollada</li> <li>• Concientización sobre el trabajo de casas particulares implementada</li> <li>• Certificación de procesos de seguridad social</li> </ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalidad de agentes capacitados</li> <li>• Trazabilidad de la actividad jurídica administrativa vía SEFI implementada</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos de investigación y fiscalización certificados</li> <li>• Optimización y sistematización de todos los procesos de investigación y fiscalización</li> </ul>



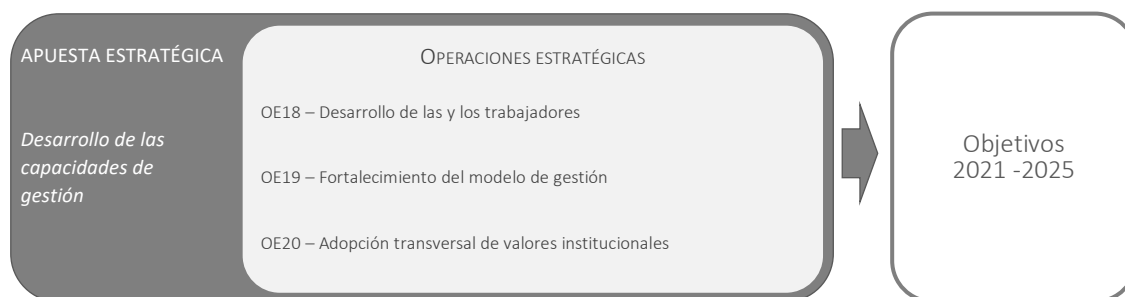
### IV.3 Relativas a las capacidades institucionales

#### IV.3.1 APUESTA V: DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN

AFIP desarrollará una serie de operaciones tendientes a fortalecer las capacidades de gestión, a efectos de optimizar la actividad institucional y viabilizar las apuestas y operaciones vinculadas al cumplimiento tributario y a la capacidad operativa. Dichas operaciones buscan reconfigurar y mejorar los sistemas transversales de apoyo relativos a los recursos humanos, al presupuesto, a la planificación y a los diversos procedimientos administrativos.

La primera de estas operaciones estará centrada en el desarrollo de las y los trabajadores del Organismo, abordando temas relacionados con la carrera administrativa y con la capacitación; la segunda hará foco en el modelo de gestión, poniendo énfasis en el rediseño y normalización de los procesos institucionales, la articulación de los sistemas de planificación y de presupuesto, y la programación de la inversión en el mediano plazo; finalmente, la tercera operación refiere a la adopción de valores transversales como la integridad y ética pública, a la temática de género y derechos humanos, y a la innovación.

Gráfico 40 - Apuesta estratégica *Desarrollo de las capacidades de gestión*





## OE18. DESARROLLO DE LAS Y LOS TRABAJADORES

La presente operación tiene el objetivo de identificar y acrecentar el potencial de las y los trabajadores tributarios para buscar su plena realización a nivel laboral. El desarrollo profesional del personal y la adopción de herramientas que permitan incrementar la calidad de su contribución a la institución, constituye una prioridad estratégica del organismo. En este sentido, será fundamental el trabajo en conjunto con actores clave como la Asociación de Empleados Fiscales e Ingresos Públicos (AEFIP) y el Sindicato Único del Personal Aduanero de la República Argentina (SUPARA) para su implementación efectiva.

En este terreno un primer desafío es la redefinición del **sistema de carrera administrativa** y la configuración de los cinco subsistemas que lo conformarán: ingreso, promoción, evaluación, capacitación y desvinculación. Esto demandará una tarea de diagnóstico, que permita analizar y evaluar en profundidad los componentes vigentes, el diseño de los subsistemas y las formas de interacción de los mismos, como elementos claves para la elaboración de la nueva carrera.

Esta estrategia busca preparar al personal para asumir nuevas funciones y progresar dentro del organismo, considerando, al mismo tiempo, la definición de un marco normativo e institucional consensado que promueva el desarrollo de competencias durante toda la trayectoria profesional de las personas trabajadoras.

En segundo lugar, se reformulará el **plan de formación y capacitación** institucional, de modo tal que acompañe los desafíos actuales, teniendo en cuenta los escenarios cambiantes (sociales, económicos, tecnológicos, fiscales, entre otros) en los que las y los agentes se desempeñan, así como las nuevas habilidades requeridas para el efectivo cumplimiento de las tareas.

En tal sentido, se construirá un entorno de capacitación abierto y participativo, mediante el apoyo y aprovechamiento de herramientas tecnológicas, que facilite el acceso a la formación en función de especialidades, necesidades y criterios de evolución de carrera para cada agente. Se implementará en dos etapas: una vinculada a la detección de necesidades y elaboración de contenidos, y otra relativa a la formación de referentes y a la divulgación y acceso a los cursos en la plataforma institucional.

Este Plan contemplará las acciones de reconversión del personal comprendidas en las operaciones relacionadas con el fortalecimiento de la capacidad operativa (operaciones estratégicas N° 15 “Reconversión de la estructura territorial de la DGI”, N° 16 “Fortalecimiento del sistema de control aduanero” y N° 17 “Fortalecimiento de las capacidades de fiscalización de la DGSESO”).

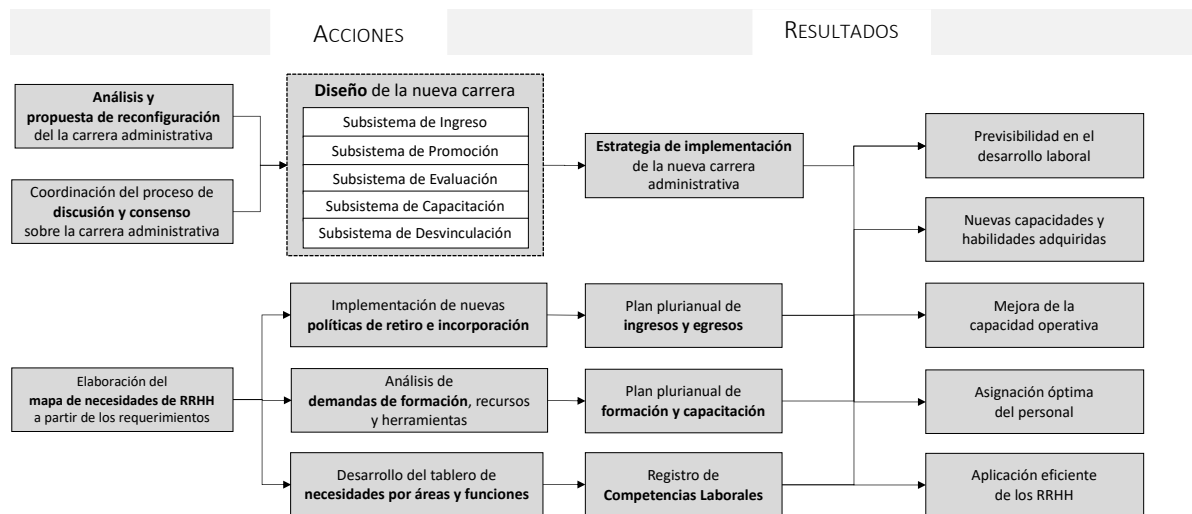
En tercer lugar, se implementará el **Registro de Competencias Laborales**, orientado al relevamiento, sistematización y desarrollo de las capacidades adquiridas tanto en procesos de formación como en experiencias de trabajo. Dicho Registro se complementará con la elaboración de un tablero dinámico que detecte requerimientos de personal especializado, facilitando la asignación de agentes en unidades y funciones donde puedan desplegar de manera óptima sus destrezas y conocimientos. Esto permitirá efectuar una aplicación eficiente y eficaz de los recursos disponibles y promover el crecimiento del personal dentro de la institución.

Finalmente, se elaborará un Plan plurianual de ingresos y egresos que oriente con claridad las políticas de retiro e incorporación de personal, resguardando y renovando el capital intelectual y

operativo de la institución. Asimismo, se busca asegurar la transferencia de conocimientos de aquellos trabajadores y trabajadoras de la institución que están próximos a jubilarse hacia las y los nuevos agentes que se incorporen, poniendo en valor el conocimiento y la experiencia adquiridos a lo largo de su carrera.

Con la implementación de la presente operación se espera dotar de previsibilidad al desarrollo laboral de las y los trabajadores, facilitar la capacidad de adaptación del personal en función de los nuevos escenarios de desempeño, incrementar la capacidad operativa y optimizar los recursos disponibles.

FLUJOGRAMA 20 – OE18: *Desarrollo de las y los trabajadores*



## ACCIONES

- **A18.1** Desarrollar el nuevo modelo de carrera administrativa
- **A18.2** Poner en marcha mesas de trabajo con los distintos actores involucrados
- **A18.3** Identificar los requerimientos de nuevas competencias profesionales
- **A18.4** Desarrollar programas de capacitación y formación específicos
- **A18.5** Desarrollar e implementar el Sistema de Registro de Competencias Laborales
- **A18.6** Elaborar el Plan plurianual de ingresos y egresos de personal.

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Recursos Humanos** (responsable)
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones
- Subdirección General de Planificación

### Áreas operativas

- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan plurianual de ingresos y egresos de personal</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevo sistema de carrera administrativa diseñado y consensuado</li><li>• Registro de Competencias Laborales diseñado e implementado</li><li>• Plan de formación y capacitación elaborado e implementado</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nueva carrera administrativa implementada</li><li>• Tablero dinámico de necesidades desarrollado</li></ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación de medio término del Plan de capacitación</li><li>• Evaluación de medio término del Plan de ingresos y egresos</li></ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión y ajustes de la carrera administrativa</li></ul>



## OE19. FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN

Uno de los principales desafíos de esta operación es lograr una **mayor articulación entre los procesos de planificación y presupuesto** que actualmente operan con una interrelación mínima. Para ello, se implementarán mecanismos y procedimientos que posibiliten una adecuada expresión de las prioridades institucionales en el presupuesto, un vínculo efectivo de los indicadores de producción y resultados con los recursos, así como una mayor coordinación de los instrumentos de planificación de mediano y corto plazo con el presupuesto en las etapas de formulación, ejecución y evaluación.

En este marco se avanzará en la adopción del Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF), herramienta de administración financiera pública desarrollada por el Ministerio de Economía con la que operan los organismos de la administración pública nacional. Al efecto, será necesario realizar procesos de adecuación del sistema a las necesidades del organismo, a saber: el desarrollo de módulos de recaudación y de vinculación con la planificación y el sistema de recursos humanos.

La articulación de los procesos de planificación y presupuesto plantea el reto adicional de la adopción de una técnica presupuestaria que refleje los procesos productivos del organismo, de modo que se contemplen tareas de identificación de las principales funciones de producción, de definición de programas presupuestarios y de identificación de indicadores físicos que complementen los indicadores financieros.

De manera complementaria se pondrá en marcha un mecanismo institucional de priorización de proyectos de inversión dentro del presupuesto, con su correspondiente reflejo en el Plan de Infraestructura y el Plan Anual de Compras.

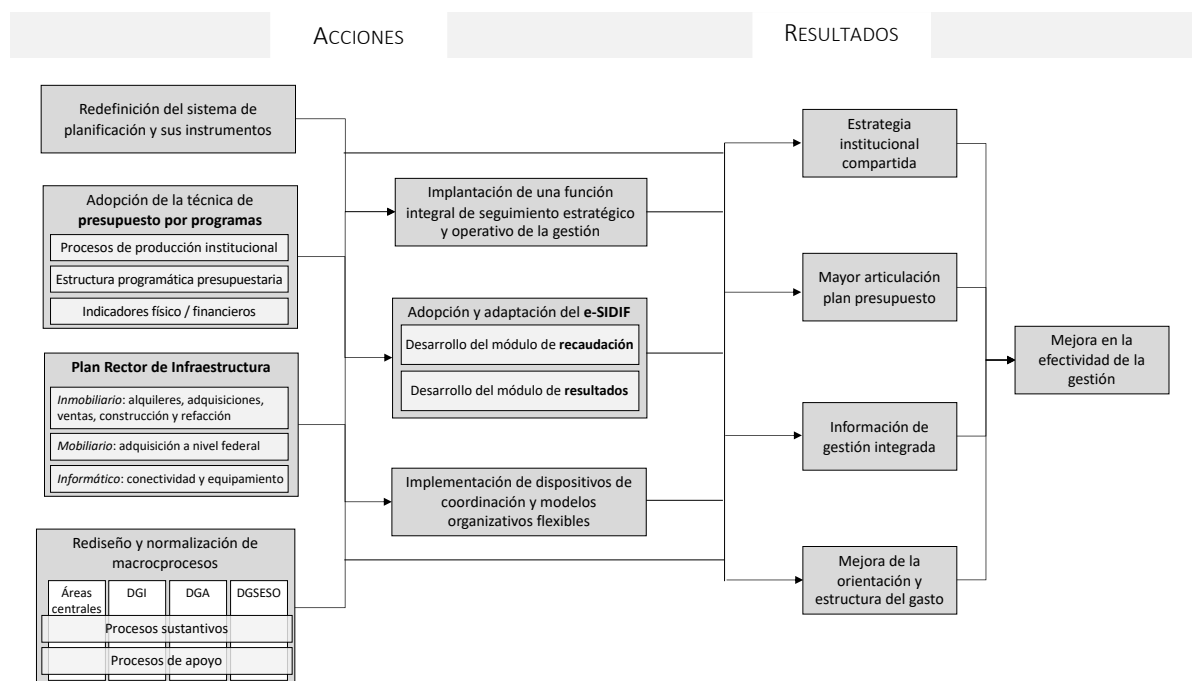
Otro de los desafíos que asume esta operación se relaciona con el **rediseño y normalización de los macroprocesos de gestión**, tanto estratégicos como de apoyo. Los procesos actuales no se encuentran debidamente sistematizados y, por otra parte, como en toda organización compleja y de gran tamaño, requieren adaptación en las dinámicas de trabajo a los cambios del contexto. Además de mejorar el desarrollo de las actividades del organismo, el propósito adicional es asegurar la integración de las intervenciones de las ramas operativas, a efectos de superar la fragmentación propia del modelo de gestión en silos verticales. Con el fin de lograr una mayor articulación entre DGI, DGA y Seguridad Social, así como entre éstas y las unidades del nivel central, es necesario diagramar y formalizar procesos transversales de gestión, establecer dispositivos de coordinación, y adoptar modelos organizativos flexibles que, en suma, faciliten una mejor adaptación de las distintas áreas a los desafíos de la administración tributaria.

Finalmente, para asegurar un adecuado despliegue territorial de las actividades de la administración tributaria, es necesario planificar a mediano plazo el desarrollo de la infraestructura del organismo, considerando las necesidades edilicias, de equipamiento tecnológico y mobiliario, en el marco de las prioridades de la política institucional. AFIP cuenta con aproximadamente 480 locaciones en todo el país, ya sea en la modalidad de alquiler, convenio o propiedad, demostrando capacidad y presencia territorial acorde a su importancia estratégica. A partir de relevamientos efectuados, surge la necesidad de refacciones y/o adecuaciones de edificios propios, así como también la necesidad de revisar las modalidades de contratación en aquellos que se encuentran alquilados, o bien evaluar la alternativa de compra en otros casos. También se han verificado desequilibrios en materia de parque informático y equipamiento de oficinas en las distintas locaciones, que dificultan y muchas veces obstaculizan el cumplimiento de los objetivos trazados. Una vez realizadas las evaluaciones correspondientes, se estará en condiciones de poner en marcha el **Plan Rector de Infraestructura**, el cual se diversificará en un conjunto de programas destinados a mejorar la situación.

Para la implementación de la presente operación será de relevancia el trabajo en conjunto con la Asociación de Empleados Fiscales e Ingresos Públicos (AEFIP) y el Sindicato Único del Personal Aduanero de la República Argentina (SUPARA).

A lo largo del período de vigencia del Plan se espera lograr condiciones de viabilidad y/o fortalecimiento de proyectos claves y estratégicos, una mejora en la gestión estratégica del gasto y una mayor coordinación institucional e integración de áreas, así como obtener procesos de planificación y presupuesto de corto, mediano y largo plazo mejorados.

FLUJOGRAMA 21 - OE19: Fortalecimiento del modelo de gestión



## ACCIONES

- **A19.1** Definir el modelo de articulación Plan / Presupuesto
- **A19.2** Adoptar y adaptar el e-SIDIF
- **A19.3** Normalizar los macroprocesos de gestión
- **A19.4** Formular, ejecutar y evaluar el Plan Rector de Infraestructura 2022 - 2025

## ÁREAS INVOLUCRADAS

### Áreas centrales

- **Subdirección General de Planificación** (responsable)
- Subdirección General de Administración Financiera
- Subdirección General de Recursos Humanos
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones

### Áreas operativas



- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Rector de Infraestructura formulado</li> <li>• Módulo de recaudación para e-SIDIF homologado e implementado</li> <li>• Adopción del e-SIDIF para el ejercicio 2023</li> <li>• Estructura programática presupuestaria definida</li> <li>• Presupuesto 2023 formulado por programas</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo de relación con la planificación homologado e implementado</li> <li>• Primeros reportes periódicos plan / presupuesto disponibles</li> </ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de seguimiento del Plan Rector de Infraestructura</li> </ul>



## OE20. TEMÁTICAS INSTITUCIONALES TRANSVERSALES

La presente operación se encuentra orientada a incorporar nuevas temáticas, enfoques y formas de trabajo en el desarrollo de las actividades institucionales. La incorporación de la **perspectiva de género**, la promoción de la **integridad institucional** y el fomento de la **cultura de innovación**, son estrategias transversales que alcanzan al conjunto de las políticas de la organización. En este sentido, el trabajo en conjunto con actores clave como la Asociación de Empleados Fiscales e Ingresos Públicos (AEFIP) y el Sindicato Único del Personal Aduanero de la República Argentina (SUPARA) será fundamental para lograr una implementación efectiva.

El abordaje del impacto de la perspectiva de género en la política fiscal constituye uno de los desafíos centrales de esta operación. Implica el desarrollo de estudios e investigaciones sobre los sesgos de género explícitos e implícitos de la política y de la administración tributaria, a efectos de elaborar propuestas que permitan superar las desigualdades e inequidades que se presentan en este campo.

Asimismo, se promoverá la incorporación de la **perspectiva de género** en la vida institucional fomentando el cambio cultural, normativo y administrativo, a través de acciones de capacitación, el establecimiento y actualización de protocolos, y diversas acciones de discriminación positiva.

El segundo lineamiento de acción transversal se refiere a la puesta a valor de una renovada **ética pública e integridad**, modificando el paradigma tradicional basado únicamente en la imposición de normativa centrada en el comportamiento individual de los funcionarios, hacia una perspectiva integral que promueva ambos valores tanto hacia el interior de AFIP, como hacia el conjunto de actores estatales y no estatales con los que se relaciona el organismo.

En este sentido se desarrollarán políticas para la prevención de hechos de corrupción en dos planos: por un lado, los vinculados a la actividad del funcionariado y, por otro, al comportamiento de las y los contribuyentes que efectúan actos de evasión, elusión o fraude fiscal, entendiendo éstos como hechos que también deben ser abordados desde la perspectiva de integridad y ética pública, promoviendo compromisos mutuos entre el Estado, los actores económicos y la ciudadanía, a efectos de generar un compromiso transversal y una responsabilidad compartida.

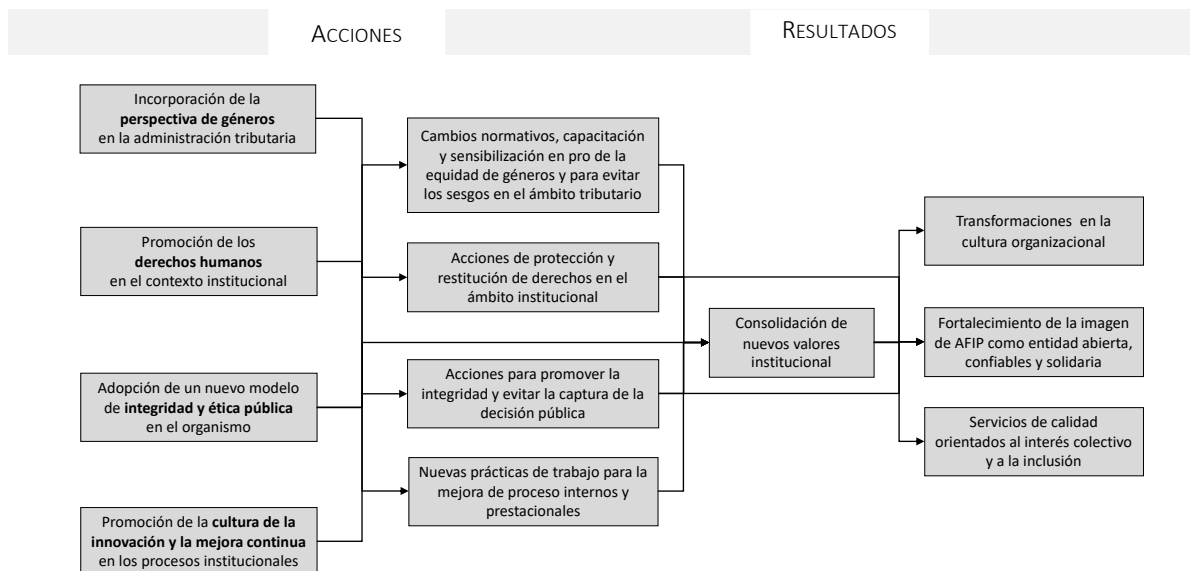
El tercer lineamiento pretende fomentar la **cultura de la innovación** en el ámbito público, promoviendo la actualización y mejora continua tanto de los procesos internos de gestión como de los servicios prestados a la ciudadanía, con el propósito de responder y adaptarse a los nuevos desafíos a los que se enfrenta la institución, como los acontecidos durante la pandemia COVID-19. Para ello, se desarrollarán habilidades en las y los trabajadores, y se implementarán metodologías y prácticas de trabajo relacionadas con la creación de valor público, en pos de la construcción de un organismo más democrático, participativo y abierto.

En este mismo sentido se fomentará la participación activa de las y los agentes del organismo y de contribuyentes y administradas/os, a través de la creación de espacios de colaboración y experimentación para el intercambio de perspectivas y prácticas que contribuyan a la evolución de la gestión y a la elaboración de soluciones efectivas en conjunto, que resulten valiosos para la sociedad.

Con la implementación de la presente operación se busca lograr un cambio cultural consolidado respecto a la perspectiva de género, construir una Imagen del organismo como entidad abierta, confiable, eficiente e inclusiva, desarrollar una renovada ética pública e integridad para todos los actores vinculados con la

administración tributaria, y lograr una cultura de la innovación adecuada para los tiempos y demandas actuales.

FLUJOGRAMA 22 – OE20: *Temáticas institucionales transversales*



## ACCIONES

- **A20.1** Analizar y actualizar la normativa vigente relativa a la perspectiva de género
- **A20.2** Fomentar la capacitación del personal en materia de género, diversidad y respeto a los derechos humanos
- **A20.3** Promocionar los procedimientos institucionales disponibles ante situaciones de violencia laboral, desigualdades, acoso o discriminación sufridos
- **A 20.4** Adoptar políticas de administración tributaria con perspectiva de género
- **A 21.5** Diseñar nuevos procedimientos ante faltas o violaciones a la Integridad y Ética Pública
- **A 20.6** Desarrollar nuevas herramientas y mecanismos de control de las denuncias ingresadas
- **A 20.7** Desarrollar bases de datos que contemplen información sobre el comportamiento ético de los proveedores y demás organismos no estatales que interactúan con AFIP
- **A 20.8** Aumentar el grado de interacción y comunicación entre AFIP y la ciudadanía
- **A 20.9** Desarrollar mecanismos internos que promuevan la innovación
- 

## ÁREAS INVOLUCRADAS

Áreas centrales

- **Dir. de Coordinación de Políticas de Géneros y Derechos Humanos** (corresponsable)
- **Dir. Ejecutiva del Comité de Integridad y Ética Pública** (corresponsable)
- **Subdirección General de Planificación** (corresponsable)
- Subdirección General de Recursos Humanos
- Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones

## Áreas operativas

- Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Aduanas

## METAS

AÑO	
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevo código de ética implementado</li><li>• 20% del personal capacitado en perspectiva de género y diversidad</li><li>• Protocolos de actuación ante situaciones de violencia de género desarrollados</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigaciones relativas a brechas de géneros en la tributación desarrolladas</li><li>• Programas de prevención, formación y comunicación en materia de integridad y ética pública implementados</li><li>• 20% del personal capacitado en perspectiva de género y diversidad</li></ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesas participativas AFIP/ciudadanía implementadas para una gestión innovadora</li></ul>



Planos	Apuestas	Operaciones
Relativas al cumplimiento tributario	AE1. Promoción del cumplimiento voluntario	<p>OE1. Universalización del pago electrónico</p> <p>OE2. Declaraciones Juradas preelaboradas</p> <p>OE3. Gestión integrada de servicios, digitalización y simplificación</p> <p>OE4. Gestión de la litigiosidad</p> <p>OE5. Red Federal de administraciones tributarias</p>
	AE2. Detección y disuasión del incumplimiento	<p>OE6. Control de créditos tributarios ficticios (SIRE y APOC)</p> <p>OE7. Controles extensivos</p> <p>OE8. Control de planificaciones fiscales y fiscalidad internacional</p> <p>OE9. Control integral de actividades económicas relevantes (Economía digital y Actividad granaría)</p> <p>OE10. Integración y desarrollo del modelo de gestión de riesgos</p> <p>OE11. Lucha contra el trabajo informal y el trabajo ilegal</p>
	AE3. Desarrollo de inteligencia y tecnología fiscal	<p>OE12. Actualización del ecosistema tecnológico de AFIP</p> <p>OE13. Implementación de un nuevo modelo de explotación de datos</p> <p>OE14. Fortalecimiento de las capacidades de desarrollo de software</p>
Relativas a la gestión operativa	AE4. Fortalecimiento de la capacidad operativa	<p>OE15. Reconversión de la estructura territorial de DGI</p> <p>OE16. Fortalecimiento del sistema de control aduanero</p> <p>OE17. Fortalecimiento de la capacidad fiscalizadora de la DG SESO</p>
Relativas a las capacidades institucionales	AE5. Desarrollo de las capacidades de gestión	<p>OE18. Desarrollo de las y los trabajadores</p> <p>OE19. Fortalecimiento del modelo de gestión</p> <p>OE20. Adopción transversal de valores institucionales</p>





# ACRÓNIMOS





# ACRÓNIMOS

**AATT:** Administraciones Tributarias

**AFIP:** Administración Federal de Ingresos Públicos

**ANSES:** Administración Nacional de la Seguridad Social

**APP:** Aplicación en sistemas móviles

**ASPO:** Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio

**ATM:** Cajero Automático (por sus siglas en inglés Automated Teller Machine)

**ATP:** Asistencia al Trabajo y la Producción

**CACE:** Cámara Argentina de Comercio Electrónico

**CDI:** Clave de Identificación

**CEF:** Sistema de Capacidad Económica Financiera

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**CIAT:** Centro Interamericano de Administraciones Tributarias

**CIE:** Clave de Inversores del Exterior

**Código QR:** Código de Respuesta Rápida (por sus siglas en inglés Quick Response)

**CRM:** por sus siglas en inglés Customer Relationship Management

**CTG:** Código de Trazabilidad de Granos

**CUIL:** Clave Única de Identificación Laboral

**CUIT:** Clave Única de Identificación Tributaria

**DDJJ:** Declaraciones juradas

**DISPO:** Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio

**DG ADUA:** Dirección General de Aduanas

**DG IMPO:** Dirección General Impositiva

**DG SESO:** Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social

**DFE:** Domicilio Fiscal Electrónico

**DIU:** Declaración de Impuestos Unificadas

**e-SIDIF:** Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e por electrónico)

**FAE:** Formación de Activos Externos

**FATCA:** Ley Estadounidense de Cumplimiento Fiscal de Cuentas Extranjeras

**FMI:** Fondo Monetario Internacional

**IFE:** Ingreso Familiar de Emergencia

**INPI:** Instituto Nacional de la Propiedad Industrial

**IP:** Impuesto Progresivo

**IPC:** Índice de Precios al Consumidor

**IPN:** Índice de Progresividad Neto

**IR:** Impuesto Regresivo

**ISORA:** Encuesta Internacional de Administraciones Tributarias. (Por sus siglas en inglés International Survey on Revenue Administration)

**IVA:** Impuesto al Valor Agregado

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**PAIS:** Impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria

**PBI:** Producto Bruto Interno

**POTAPOC:** Potenciales usinas de Facturas Apócrifas

**PROTEX:** Procuraduría de Trata y Explotación de Personas

**PYME:** Pequeña y Mediana Empresa

**REC:** Relevamiento Electrónico de Contribuyentes

**REH:** Remito Electrónico Harinero

**REPSAL:** Registro Público de Empleadores con Sanciones Laborales

**RESG:** Remito Electrónico para el traslado de subproductos granarios

**RRHH:** Recursos Humanos

**RUT:** Registro Único Tributario

**SAS:** Sociedades por Acciones Simplificadas

**SCT:** Sistema de Cuentas Tributarias

**SDG:** Subdirección General

**SEFI:** Sistema de Seguimiento de Fiscalizaciones Preventivas y Ordinarias

**SDG AUI:** Subdirección General e Auditoría Interna

**SICAM:** Sistema de Información para Contribuyentes Autónomos y Monotributistas

**SICNEA:** Sistema de Comunicación y Notificación Electrónica Aduanera

**SIM:** Sistema Informático Malvina

**SIPERT:** Sistema de Perfil de Riesgo

**SIRE:** Sistema Integral de Retenciones Electrónicas

**SISA:** Sistema de Información Simplificado Agrícola

**SITA:** Sistema Informático de Trámites Aduaneros

**SUDENU:** Sistema de Gestión de Denuncias

**TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación

# BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFÍA

Altimir, O. y Barbera, M. (1991). *Tributación y equidad en América Latina. Un ejercicio de evaluación cuantitativa*. División de Desarrollo Económico. Documento de Trabajo # 9, CEPAL.

Armenakis A., Bernerth J., Pitts J., Walker H. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (2020). *Las TIC como Herramienta Estratégica para potenciar la eficiencia de las Administraciones Tributarias*. Fundación Bill & Melinda Gates. <https://biblioteca.ciat.org/opac/book/5731>

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (2020). *Manual sobre Gestión de Riesgos de Incumplimiento para Administraciones Tributarias*. CIAT. <https://biblioteca.ciat.org/opac/book/5741>

Cheibub, J. (1998). *Political Regimes and the Extractive Capacity of Governments: Taxation in Democracies and Dictatorships*. *World Politics* 50: 349-376.

Díaz de Sarralde, S. (2019). *Panorama de las administraciones tributarias: Estructura; ingresos, recursos y personal; funcionamiento y digitalización*. ISORA. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). [https://www.ciat.org/Biblioteca/Estudios/2019\\_Panorama\\_AT-ISORA\\_sarralde.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/Estudios/2019_Panorama_AT-ISORA_sarralde.pdf).

Fernández Felices, D., Guardarucci, I. y Puig, J. (2016). *Incidencia distributiva del sistema tributario argentino en Estudios Económicos*. N° 67, Julio-Diciembre 2016. Página 43. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/118176>

Gaggero, J. y Rossignolo, D. (2011). *Impacto del presupuesto público consolidado sobre la equidad*. Centro de Economía y Finanzas para el Desarrollo de la Argentina (CEFIDAR).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2019). Foro sobre la administración tributaria: subgrupo de servicios a los contribuyentes. <https://www.oecd.org/tax/administration/45404730.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2021). *Tax Administration 2021: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cef472b9-en>.

Peters, B. (1991). *The Politics of Taxation: A Comparative Perspective*. Cambridge, MA: Blackwell.

Rogers, M. y Weller, N. (2013). *Income taxation and the validity of state capacity indicators*. *Journal of Public Policy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/S0143814X1300024X>

Steinmo, S. (1993). *Taxation and Democracy*. New Haven: Yale University Press.

Trigueros, M., Peláez Longinotti, F. y Sánchez Vecorena, J. (2012). *Estimación del Incumplimiento Tributario en América Latina 2000-2010*. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). [https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosdeTrabajo/2012/2012\\_EIT\\_AL\\_pecho\\_pelaez\\_sanchez.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosdeTrabajo/2012/2012_EIT_AL_pecho_pelaez_sanchez.pdf)

Torgler, B. (2005). *Tax Morale and direct democracy*. European Journal of Political Economy. DOI:10.1016/j.ejpoleco.2004.08.002





La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) tiene la misión de administrar los sistemas tributarios, aduaneros y de los recursos de la seguridad social de forma efectiva, simple y equitativa, promoviendo la cultura del cumplimiento voluntario, la formalización de la economía y la inclusión social. Para ello implementa planes estratégicos y de gestión que orientan las acciones institucionales tomando en cuenta las características del entorno.

El presente Plan Estratégico 2021-2025 constituye una respuesta a las recientes transformaciones de contexto que pusieron de manifiesto la necesidad de redefinir los objetivos y lineamientos desde los cuales se aborda la administración tributaria argentina.