

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **ARGENTINA**

### **PROGRAMA DE MEJORA DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP)**

**(AR-L1282)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo compuesto por: Emilio Pineda Ayerbe (FMM/CAR), Jefe de Equipo; Axel Radics (FMM/CUR), Jefe Alterno; Alberto Barreix (FMM/CCR); Sandra Corcuera (INT/TIN); Carlos Scartascini (RES/RES); Rodolfo Graham (LEG/SGO); Ana María Niubo (FMP/CAR); Marisol Pinto (FMP/CAR); Cecilia Ares (CSC/CAR); y Mariana Canillas (IFD/FMM).

De conformidad con la Política de Acceso a Información el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO .....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, Problemática y Justificación .....	2
B. Objetivos, Componentes y Costo.....	11
C. Indicadores Claves de Resultados.....	13
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>14</b>
A. Instrumentos de Financiamiento .....	14
B. Riesgos Ambientales y Sociales .....	14
C. Riesgos Fiduciarios .....	14
D. Otros Riesgos del Proyecto y Temas Claves .....	15
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>15</b>
A. Resumen de los Arreglos de Implementación .....	15
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	17

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS
<b>REQUERIDOS</b>
1. <a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y Plan Operativo Anual (POA)</a>
2. <a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación (PME)</a>
3. <a href="#">Plan de Adquisiciones (PA)</a>
<b>OPCIONALES</b>
1. <a href="#">Análisis Económico del Proyecto</a>
2. <a href="#">Reglamento Operativo del Programa (ROP)</a>
3. <a href="#">Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos (SSF)</a>

ABREVIATURAS	
AFIP	Administración Federal de Ingresos Públicos
AGN	Auditoría General de la Nación
ALC	América Latina y el Caribe
AT	Administración Tributaria
CAPTAC-DR	Centro Regional de Asistencia Técnica para Centroamérica, Panamá y República Dominicana
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Préstamos de Inversión
CIAT	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias
CO	Capital Ordinario
CRF	Marco de Resultados Corporativos
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DGA	Dirección General de Aduanas
DGI	Dirección General de Impuestos
DGRSS	Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social
EFA	Estados Financieros Auditados
GN	Gobierno Nacional
ICMS	Impuesto sobre el Valor Añadido en Brasil
IVA	Impuesto al Valor Agregado
LPI	Licitación Pública Internacional
MH	Ministerio de Hacienda
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OE	Organismo Ejecutor
OEA	Operador Económico Autorizado
OMA	Organización Mundial de Aduanas
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PA	Plan de Adquisiciones
PCR	Informe de Terminación del Proyecto
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PMR	Informe de Gestión de Proyectos
POA	Plan Operativo Anual
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SCT	Sistema de Cuentas Tributarias
SECI	Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional
SEPA	Sistema de Ejecución del Plan de Adquisiciones
SIGMA	Sistema Integral de Gestión y Monitoreo de Administración
SIM	Sistema Informático Malvina
TIC	Tecnología de Información y Comunicaciones
UCP	Unidad Coordinadora del Programa
UEPEX	Sistema de Gestión de Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos
UIS	Actualización de la Estrategia Institucional
VDI	<i>Virtual Desktop Infrastructure</i>
VUCE	Ventanilla Única de Comercio Exterior

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**ARGENTINA**  
**PROGRAMA DE MEJORA DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE**  
**INGRESOS PÚBLICOS (AFIP)**  
**(AR-L1282)**

Términos y Condiciones Financieras				
<b>Prestatario:</b> República Argentina			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible<sup>(a)</sup></b>	
			<b>Plazo de amortización:</b>	25 años
<b>Organismo Ejecutor:</b> El Prestatario, a través de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)			<b>Período de desembolso:</b>	5 años
			<b>Período de gracia:</b>	5,5 años <sup>(b)</sup>
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$ millones)</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de interés:</b>	Basada en LIBOR
<b>BID (Capital Ordinario):</b>	100,0	90,5	<b>Comisión de crédito:</b>	(c)
<b>Local:</b>	10,5	9,5	<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	(c)
			<b>Vida de Promedio Ponderado (VPP):</b>	15,25 años
<b>Total:</b>	110,5	100,0	<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del proyecto				
<b>Objetivo del proyecto y descripción:</b> Los objetivos del programa son: (i) fortalecer la recaudación tributaria y de las contribuciones a la seguridad social reduciendo los costos de cumplimiento; y (ii) mejorar el servicio y la atención al contribuyente, así como la gestión del comercio exterior.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> (i) presentación de evidencia de la creación de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) de acuerdo a los términos acordados con el Banco; y (ii) aprobación del Reglamento Operativo del Programa (ROP) (¶3.4). Para condiciones contractuales especiales de carácter fiduciario ver ¶4.2 del Anexo III.				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación Estratégica				
<b>Desafíos<sup>(d)</sup>:</b>	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Temas Transversales<sup>(e)</sup>:</b>	GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>(a)</sup> Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

<sup>(b)</sup> Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.

<sup>(c)</sup> La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

<sup>(d)</sup> SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

<sup>(e)</sup> GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 La situación fiscal de Argentina se caracteriza por mantener un elevado déficit primario que en 2016 fue superior al 4% del Producto Interno Bruto (PIB), con niveles de presión tributaria superiores al 30%<sup>1</sup>. En este contexto el gobierno argentino ha iniciado una agenda de reformas fiscales que buscan reducir el gasto a través de la implementación de una reforma a la Ley de Responsabilidad Fiscal<sup>2</sup>, al mismo tiempo que buscan reducir la presión tributaria particularmente la de los impuestos más distorsionantes<sup>3</sup>, para así incentivar la inversión y la generación de empleo<sup>4</sup>.
- 1.2 Un desafío clave es recaudar de forma más eficiente junto con medidas de facilitación al contribuyente que permitan mejorar la competitividad del país. La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) es la principal entidad recaudadora del país, siendo responsable del 83% del total de la recaudación tributaria nacional. La AFIP es una entidad autárquica (semi autónoma) que actúa en el ámbito del Ministerio de Hacienda (MH)<sup>5</sup>. Es responsable de la recaudación de los impuestos internos y los del comercio exterior, así como de las contribuciones y aportes de seguridad social. Los estudios de preinversión de la AFIP identifican como un problema central en su gestión y el principal objetivo a ser resuelto por esta operación, la reducción de la efectividad para ejercer un control óptimo del universo de contribuyentes y de las operaciones de comercio exterior, al mismo tiempo que se mejore la atención a los contribuyentes. Esto se ha visto reflejado en una reducción del cumplimiento voluntario en las obligaciones de tributarias, aduaneras y de seguridad social de un nivel de 86,35% en 2010 a 84,25% en 2016<sup>6</sup>. Al mismo tiempo se elevó el costo de cumplimiento para los contribuyentes<sup>7</sup>, como por ejemplo con el incremento en el porcentaje de las

---

<sup>1</sup> [Proyecto de Reforma Tributaria](#).

<sup>2</sup> El principal factor que limita el nivel de inversión pública en Argentina es el crecimiento del gasto corriente del Gobierno Nacional (GN), que se incrementó en 13 puntos porcentuales del PIB entre 2007 y 2015. El crecimiento del gasto estuvo influenciado por el crecimiento de subsidios con una baja focalización que redujo la progresividad general del gasto (Castro, Szenkman y Lotitto, 2015).

<sup>3</sup> El sistema impositivo es complejo e ineficiente y está obstaculizando la productividad y la inversión (BID, 2016; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2017; Artana, 2015). La carga tributaria es de 32% del PIB; y el aumento en la recaudación se hizo en gran parte con impuestos distorsivos. La tasa del impuesto sobre la renta corporativa de 35% es alta para los estándares internacionales (OCDE, 2017). La alta complejidad del sistema tributario está asociada con altos niveles de informalidad: se estima que el tamaño de la economía informal en Argentina es del 25,3% del PIB (Schneider, 2010).

<sup>4</sup> [Proyecto de Reforma Tributaria](#). La inversión en Argentina se redujo de 19,5% el PIB en 2007 a 14,8% del PIB en 2016. Este se encuentra significativamente por debajo de otros países de la región como Brasil (18%), y Chile (22,7%). Al mismo tiempo, el empleo privado formal dejó de crecer a partir de 2008 (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, 2015). Asociado con la falta de inversión el crecimiento económico en los últimos cinco años ha sido en promedio de tan solo 1% (Instituto Nacional de Estadística y Censos).

<sup>5</sup> La AFIP fue creada mediante Decreto N° 618/1997 de fecha 10 de julio de 1997.

<sup>6</sup> Se refiere a las contribuciones voluntarias sobre contribuciones totales. Fuente: AFIP.

<sup>7</sup> Según los indicadores del [Doing Business del Banco Mundial](#), Argentina se localiza en lugar 169 en la facilidad de pagar impuestos.

operaciones aduaneras que son sujetas a canales rojos<sup>8</sup> de 17,11% en 2010 a 29,22% en 2016. En el mismo periodo, los servicios de atención al contribuyente mostraron un estancamiento al reducirse el porcentaje de consultas telefónicas atendidas de 20,3% en 2006 a 9,8% en 2016. Entre las principales causas de este problema pueden mencionarse: (i) debilidad de la gestión de riesgo en el control y fiscalización de los impuestos internos, en la estrategia de controles aduaneros basada en métodos no intrusivos y la gestión de riesgo integral y el control y fiscalización de los recursos de la seguridad social; (ii) debilidad de los sistemas de información de la AFIP; y (iii) inadecuados servicios de atención al contribuyente y del modelo de gestión, planificación y desarrollo de servicios de las áreas centrales de la AFIP.

- 1.3 **Debilitamiento en la gestión de riesgo en impuestos internos.** Se ha debilitado la habilidad de la AFIP para controlar y fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras<sup>9</sup>. La visión que se tiene del contribuyente está segmentada y lo mismo ocurre con la estrategia de control. Si bien existe una base de datos única y centralizada para consultar el saldo tributario de un contribuyente, la misma no permite la visión integral en tiempo real de la situación del mismo. Esto se debe a que la determinación y control de la deuda se efectúa en diferentes sistemas de acuerdo con su origen (tributos internos o aduaneros), tamaño del contribuyente (grandes medianos y pequeños contribuyentes); y estado en que se encuentra la deuda (saldos deudores o documentos emitidos para el cobro). Muchos de estos sistemas no han sido aún interconectados<sup>10</sup>, y para el caso de los medianos y pequeños contribuyentes, la determinación de los saldos de deuda tributaria y las correcciones a dichos saldos no fueron automatizadas, incrementando retrasos y errores en la obtención de la información<sup>11</sup>. Por otra parte, no se ha completado la incorporación de algunos tributos al vector fiscal que determina todas las obligaciones de un contribuyente, lo que impide la visión integral que se busca<sup>12</sup>. Otros factores que impactan en el control tributario son la complejidad del SCT<sup>13</sup>; y el limitado control de saldos a favor y su forma de utilización<sup>14</sup>.

---

<sup>8</sup> Canal rojo se refiere a aquellos contenedores que son verificados e inspeccionados físicamente previo al despacho. Esto implica costos por el sector privado que se estiman en entre US\$2.562,5 (mínima) a US\$4.375 (máxima). Esto resulta en que los costos promedios de los trámites de importación en la Argentina equivalen a US\$2.320 por contenedor, cuando el promedio de América Latina y el Caribe (ALC) es de US\$1.691. Fuente: AFIP.

<sup>9</sup> La efectividad de las fiscalizaciones de AFIP se ha reducido de un 86,5% de fiscalizaciones que detectaban irregularidades que generaban ingresos potenciales para la AFIP en 2006 a 77% en 2016.

<sup>10</sup> El Sistema de Cuentas Tributarias (SCT) se alimenta de otros sistemas con los que tiene una limitada interfase (Sistema de Radicación de Ejecuciones Fiscales, Seguimiento de Fiscalización Impositiva, Sistema de Administración de Devoluciones y Recupero, Sistema MIS FACILIDADES, Sistema de Reintegros de Impuesto al Valor Agregado, Sistema Registral, Sistemas Tributarios).

<sup>11</sup> En algunos casos la información se obtiene una vez al mes y no se realizan compensaciones automáticas de saldos deudores con saldos acreedores de periodos anteriores.

<sup>12</sup> Como es el impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas bancarias. Adicionalmente los cargos aduaneros no están incorporados.

<sup>13</sup> Incluye: (i) generación de comprobantes innecesarios; (ii) complejidad de las reglas de registro de los comprobantes; (iii) imposibilidad de registro cronológico de algunos comprobantes; (iv) ausencia de reportes de errores del funcionamiento del sistema; y (v) ausencia de un monitor sobre los datos del negocio y de salud del sistema.

<sup>14</sup> La información de pagos a cuenta consignados en las declaraciones juradas no es validada al igual que la información de retenciones y percepciones en las declaraciones juradas no validadas.

- 1.4 En lo referente a las actuaciones de fiscalización, la discontinuidad de los desarrollos de análisis de riesgo impide contar con un modelo integral para su gestión, lo que dificulta sacar el máximo provecho a las acciones de control, detectándose problemas tales como: (i) el perfilamiento de riesgos de evasión es independiente para las obligaciones tributarias, aduaneras y de seguridad social, lo que lleva a eventuales acciones de fiscalización por separado sobre el mismo contribuyente; (ii) fuentes de información, como denuncias e historial de fiscalización, que han dejado de utilizarse adecuadamente; (iii) la inexistencia de una categorización de riesgos de cumplimiento uniforme en la institución; (iv) un insuficiente proceso de unificación de criterios sobre metodologías de análisis de riesgos, fuentes de información y disponibilidad de las mismas; y (v) la detención de los desarrollos del SCT y de la gestión inductiva, así como la falta de incorporación de nuevas tecnologías. Así, durante 2016 y la primera mitad de 2017<sup>15</sup>, la tasa de detección de incumplimiento en las acciones de fiscalización ha sido en promedio de alrededor del 77%, un valor ligeramente por encima del promedio para la región ALC, pero que aún puede mejorarse hasta alcanzar al menos un 85%, de acuerdo al nivel de desarrollo de la Argentina y comparado con la experiencia internacional de la OCDE.
- 1.5 Adicionalmente AFIP enfrenta retos producto de las nuevas reglas internacionales sobre intercambio de información tributaria entre países que acuerdan el intercambio de información con varios países con los que ya se han suscrito convenios (Estados Unidos, Suiza, Uruguay), por lo que deben adecuarse los sistemas y procedimientos para facilitar dicho intercambio de manera semiautomática. Otro desafío importante relacionado al control es la generalización de la facturación electrónica y su evolución hacia un contexto de comprobantes fiscales electrónicos; esta evolución involucra tanto la extensión de la cobertura<sup>16</sup> de la factura electrónica, como la necesidad de explotar los datos a los fines del control.
- 1.6 La ejecución de los procedimientos de control y fiscalización operativa recae sobre las regiones, agencias, distritos de la Dirección General Impositiva (DGI) y Regiones de la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (DGRSS). Sin embargo, la complejidad de los procedimientos existentes y los sistemas que los sustentan hacen que el trabajo de dichas unidades se vea sobrecargado por tener que atender problemas generados por la complejidad procedimental del SCT.
- 1.7 **Ineficiencias en el control aduanero.** La experiencia internacional muestra que una aduana moderna debe equilibrar las exigencias de facilitación, control y seguridad<sup>17</sup>. Las políticas aplicadas durante la gestión anterior llevaron a la Dirección General de Aduanas (DGA) a un foco excesivo en el control, en detrimento de la facilitación necesaria para mejorar la competitividad del país. Además, el énfasis de los controles se sitúa principalmente en las mercancías, sin

---

<sup>15</sup> La metodología usada para los planes de fiscalización en el período 2008-2015 debió ser revisada por lo que se toman como base solo los datos más recientes bajo la nueva metodología.

<sup>16</sup> En la actualidad queda un 21% de los contribuyentes que siguen utilizando facturas de papel (Artana, 2017).

<sup>17</sup> A nivel mundial el tratamiento de cargas en los pasos de fronteras sugerido por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) combina información anticipada y de calidad con procesos modernos y técnicas de fiscalización, e infraestructura y equipamiento no intrusivo, que reducen los costos al comercio.



una consideración adicional sobre el perfil y el grado de cumplimiento de los operadores de comercio exterior. Si bien Argentina ha sido uno de los primeros países de la región en poner en práctica un programa de Operador Económico Autorizado (OEA)<sup>18</sup>, su desatención en los últimos años provocó que en la actualidad su alcance sea limitado, ya que sus requisitos son de difícil y costoso cumplimiento.

- 1.8 Todo esto se traduce en un nivel por arriba del promedio de controles físicos inmediatos. En la actualidad se realizan verificaciones físicas previas al despacho a un 42% de los contenedores de importación, en promedio. Si bien esto representa una mejora frente al 48% de las operaciones que se verificaban físicamente a fines de 2015, debe destacarse que en el año 2000 sólo se revisaba físicamente el 18% de los despachos con un nivel de detección de irregularidades similar al de hoy. Más aún, la DGA no solo está trabajando sobre el porcentaje de revisiones a las importaciones, sino también sobre el de las exportaciones, inevitablemente aumentando el costo país<sup>19</sup>.
- 1.9 Adicionalmente, no existe una adecuada vinculación entre los diferentes medios de control (no intrusivos, de inteligencia, físicos, etc.) y se carece de una verdadera gestión de riesgo integral para los operadores. El Sistema Informático Malvina (SIM) que apoya la operación de la DGA, está desactualizado tecnológicamente, como producto del proceso de desinversión en materia informática que tuvo lugar en los últimos años. Además, solo se usa como sistema de registro, y no se utiliza para el seguimiento de la gestión. También existen deficiencias en cuanto al equipamiento específicamente aduanero, estimándose que la AFIP cuenta con menos del 40% de los equipos necesarios para inspección no intrusiva y detección de trazas. Por último, los procedimientos que sustentan la operación están en muchos casos desactualizados y son complejos, por lo que requieren una revisión meticulosa acompañada de su simplificación.
- 1.10 La respuesta a este problema es un cambio profundo en la estrategia de control. La DGA ha definido para ello el desarrollo de un Nuevo Modelo de Gestión Integral de Riesgo, cuyo objetivo es la segmentación y clasificación de operadores según el nivel de consistencia de su información y movimientos registrados, a efectos de orientar los controles en función al riesgo asociado sobre los grupos de operadores que presenten indicadores de consistencia más débiles. Esto requiere actualizar el marco normativo y mejorar la vinculación de la información y la gestión de riesgo de manera coordinada con el área de impuestos internos de la AFIP y con otras entidades de gobierno (dado que las mejoras en el canal rojo de

---

<sup>18</sup> El OEA permite reducir recursos de fiscalización al certificar a operadores confiables y formales reduciendo sus niveles de riesgo y por ende el número de inspecciones; los operadores se benefician por el menor tiempo y costo en la tramitación aduanera, lo que los hace más competitivos (ver [estudio BID sobre impacto OEA en las exportaciones, capítulo 3](#)). El programa de certificación de OEA en Argentina no contaba hasta el 2016 con ningún operador certificado. Solo recientemente (26 de octubre de 2017), se aprobó la Resolución General de la AFIP 4150/2017 y se configura como una ampliación de la figura del Sistema Aduanero de Operadores Confiables a las operaciones de importación.

<sup>19</sup> Según datos del *Doing Business* del Banco Mundial los costos de los trámites de importación en la Argentina equivalen a US\$2.320 por contenedor, cuando el promedio de ALC es de US\$1.691.

selectividad<sup>20</sup> depende también de normas emanadas de otros ministerios); promover el cumplimiento aduanero fortaleciendo la cadena logística a través de la potenciación del programa de OEA; y abordar las deficiencias en los procesos de control, con foco en la simplificación y en la mejora del servicio<sup>21</sup>.

**1.11 Limitaciones en la capacidad para gestionar contribuciones de la seguridad social.** Tal como ocurre con la DGI, pese a tener la DGRSS una distribución territorial, los programas de control están centralizados -más allá de la natural coordinación que ejercen las unidades operativas y centrales. Los sistemas informáticos de apoyo están todavía incompletos y no contribuyen a la gestión, ya que se limitan a registrar las operaciones, faltando completar los módulos de análisis de datos y elaboración de información agregada<sup>22</sup>. También los procedimientos son anticuados y complejos, y no siempre están completamente documentados. Aquí también se necesita una diferenciación clara entre los controles recaudatorios -los que deberían mantenerse centralizados- y los controles de formalidad de empresas y trabajadores, los que deben descentralizarse a las regiones de la DGI y de la DGRSS para aprovechar mejor la distribución territorial<sup>23</sup>.

**1.12 Integralidad de los sistemas de información.** El volumen de datos manejados por la AFIP ha crecido de manera exponencial producto de las distintas iniciativas de digitalización como la factura electrónica, no obstante, no se ha invertido en la infraestructura necesaria para acompañar este crecimiento<sup>24</sup>. Se identifican además limitaciones y obsolescencia del equipamiento y de los sistemas de comunicación, que no responden en su totalidad a las demandas internas y externas de la institución y no están preparados para el crecimiento de las transacciones del negocio<sup>25</sup>. Adicionalmente la AFIP necesita actualizar sus sistemas de seguridad informática<sup>26</sup>. Finalmente, existe una cartera considerable

---

<sup>20</sup> Canal verde significa que no son necesarias verificaciones adicionales, canal naranja significa que se está revisando la documentación y podrían requerir algún documento y canal rojo significa que la mercancía debe ser inspeccionada.

<sup>21</sup> Las áreas prioritarias establecidas por Presidencia de la Nación - [Objetivos de Gobierno](#), incluyen la reingeniería de los procesos aduaneros. Jefatura de Gabinete de Ministros realiza reuniones periódicas con todos los involucrados con este objetivo, para asegurar su coordinación y supervisar la consecución de los objetivos.

<sup>22</sup> La tasa de detección en incumplimiento en las acciones de fiscalización de la DGRSS se ha mantenido en torno a 75%.

<sup>23</sup> Se estima que el tamaño de la economía informal en Argentina es de 25,3% del PIB con un costo potencial en la recaudación de 7,13% del PIB. Ver [análisis costo beneficio](#).

<sup>24</sup> En la última década el volumen de datos manejados por la AFIP ha crecido exponencialmente: el número de facturas electrónicas creció de 4 millones a 150 millones, y del número de registros de bases de datos de 5 mil millones a 460 mil millones. Al mismo tiempo la inversión en sistemas de la AFIP ha sido inferior al 1% del presupuesto total de institución cuando las AT más eficientes en el mundo invierten en torno al 8% (Díaz Yubero, 2017). La actual capacidad instalada de las bases de datos de la AFIP tiene menos de un 10% de espacio libre para enfrentar el crecimiento exponencial que se espera para los años siguientes.

<sup>25</sup> Dentro de las principales debilidades detectadas se encuentran: (i) unidades de almacenamiento insuficientes para afrontar las demandas futuras; (ii) se estima que alrededor de 10.000 estaciones de servicio han cumplido su vida útil; (iii) ausencia de *switches* y *routers* en las redes de comunicación LAN; y (iv) necesidad de actualizar los sistemas de *backup* para las bases de datos centrales y archivos de producción.

<sup>26</sup> Destacan: (i) ausencia de un sistema para detección y análisis de amenazas avanzadas, (ii) necesidad de actualizar los *firewalls* distribuidos en los nodos de la red y en las aplicaciones *web*; y (iii) necesidad de *software* de autenticación con contraseñas de un solo uso.

de desarrollos pendientes para los diferentes ámbitos de gestión. Esto último obedece sobre todo a la creciente complejidad de las soluciones requeridas, que cada vez son más transversales y afectan a más de un área operativa, lo que incide en la lógica de desarrollo. Actualmente, los sistemas tributarios en la AFIP se basan en un conjunto de aplicaciones que se conciben como soluciones departamentales, pero que están escasamente integradas a nivel de flujos de información y de trabajo<sup>27</sup>. Todo esto limita la explotación de la gran cantidad de datos que se generan con herramientas de minería de datos, *Advanced Analytics*, *Big Data*, o *Machine Learning*.

- 1.13 **Atención al contribuyente, planificación y capacitación.** No se cuenta con un sistema integral de gestión inductiva<sup>28</sup>, lo que genera una serie de ineficiencias en el contacto con el contribuyente: no se articulan los canales de relacionamiento (virtual, telefónico y presencial), no se centraliza la información de contacto, y las acciones de inducción no tienen en cuenta el perfil tributario de cada contribuyente<sup>29</sup>. A su vez, las carencias funcionales de la cuenta tributaria llevan a que las acciones de inducción tiendan a ser inefectivas, al tener que verificarse de manera manual los saldos adeudados. Durante 2016 se lograron avances en la implementación inicial de un sistema de relacionamiento con el contribuyente *Customer Relationship Management (CRM)*<sup>30</sup>, pero este es aún parcial y debe completarse su despliegue territorial, y extenderlo a todos los tributos/recursos. Adicionalmente, existen oportunidades de fortalecimiento de la planificación estratégica en la institución y en el desarrollo de un nuevo modelo de gestión de la planificación<sup>31</sup>. En términos de capacitación, la formación académica del personal que trabaja en la AFIP es muy alta, y está por encima del promedio de los países de la OCDE<sup>32</sup>. En este contexto, las capacitaciones que se requieren son especializadas en temas de frontera como *Advanced Analytics* y minería de datos.
- 1.14 **Justificación.** El GN solicitó al Banco apoyo para un programa destinado a fortalecer la capacidad de gestión de la AFIP. En particular, las actividades previstas en el presente coadyuvan al logro de los objetivos del GN<sup>33</sup>. La AFIP tiene a su cargo de las cien prioridades establecidas para los próximos años el plan de formalización de la economía y el plan de reingeniería de procesos aduaneros además de una participación preponderante en plan de desburocratización de procesos y procedimientos. La experiencia del Banco en

---

<sup>27</sup> La AFIP cuenta con más de 30 sistemas críticos para su funcionamiento que han sido desarrollados internamente, frecuentemente en diferentes plataformas y con una antigüedad promedio mayor a los cinco años. La multiplicidad de sistemas y la falta de interoperabilidad dificulta una adecuada explotación de los datos.

<sup>28</sup> Acciones de inducción: conjunto de iniciativas, sistematizadas, realizadas por la AT para persuadir (sin coacción jurídica) al contribuyente-deudor del pago de su obligación, ya exigible.

<sup>29</sup> La eficacia en la atención de consultas telefónicas es de solo el 7,8% mientras que en las consultas mediante servicios web es de 93,8%.

<sup>30</sup> Término usado generalmente en inglés para describir a los sistemas de gestión de relación con los clientes. Dentro de los despliegues que faltan al CRM destacan: módulo de reclamos y sugerencias, módulo de gestión de consultas de organismos de seguridad social, módulo de calidad de atención y módulo de campañas salientes y el módulo aduanero.

<sup>31</sup> La institución no cuenta con un Plan Estratégico actualizado que refleje los retos actuales organizacionales y desburocratización (Díaz Yubero, 2017).

<sup>32</sup> Estado de la administración tributaria en América Latina: 2006-2010 (BID, 2013).

<sup>33</sup> Presidencia de la Nación - [Objetivos de Gobierno](#).

Argentina y en la región con programas de fortalecimiento de la AT, justifica la intervención del programa propuesto. El presente programa se encuentra alineado con las políticas nacionales y sectoriales orientadas al desarrollo económico, la mejora de la recaudación, la disminución de la evasión y la formalización de la economía. La estrategia de fortalecimiento de los sistemas de información se basa en una estrategia mixta donde se utilizan desarrollos a la medida para aquellos sistemas donde no existen sistemas comerciales con suficiente cobertura funcional y desarrollos comerciales para aquellos casos en que existe suficiente cobertura funcional<sup>34</sup>.

- 1.15 **Experiencias y lecciones aprendidas.** La experiencia destaca la importancia de mejorar la información, los procesos tributarios y aduaneros y los sistemas informáticos asociados para lograr una AT más efectiva. Estos tres elementos han sido fortalecidos en varias AT de la región en los últimos años, entre las que se destacan las reformas de Brasil, Chile, México y Uruguay<sup>35</sup>. La incorporación de tecnología en los servicios al contribuyente facilitó los niveles de cumplimiento voluntario en varios países de ALC<sup>36</sup>. La OCDE (2012) establece que la mejora en los servicios al contribuyente para las pequeñas empresas mejora el cumplimiento voluntario<sup>37</sup>. El Programa de Implementación de la Factura Electrónica —Nota Fiscal Electrónica— en los 27 estados de Brasil y el Distrito Federal, demuestra el impacto positivo en el aumento de la recaudación del Impuesto sobre el Valor Añadido en Brasil (ICMS)<sup>38</sup>. La evaluación del Programa Nota Fiscal Paulista concluye que el programa generó un impacto positivo y estadísticamente significativo sobre la recaudación real del ICMS en el estado de São Paulo del orden de R\$600 millones, el 12% de la media recaudada por el estado después de su implantación hasta el mes de octubre de 2014<sup>39</sup>. La evaluación realizada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) destaca buscar sinergias y complementariedad entre reformas de política tributaria y las acciones de fortalecimiento en la administración<sup>40</sup>. La experiencia internacional también muestra que la estrategia más común para el fortalecimiento de los sistemas de información es una mezcla entre desarrollos a la medida y soluciones comerciales<sup>41</sup>. En Argentina, el Programa de Apoyo a la Institucionalización de la

---

<sup>34</sup> Esto es consistente con la práctica generalizada de las Administraciones Tributarias, donde según datos de la OCDE, el 95% de los países hacen uso conjunto de sistemas desarrollados a la medida y soluciones comerciales. Ver *Tax Administration 2017, Comparative Information on OCDE and other advanced emerging economies* (OCDE, 2017).

<sup>35</sup> Estado de la Administración Tributaria en América Latina: 2006 – 2010 (BID - Centro Regional de Asistencia Técnica para Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPTAC-DR) - Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), 2013).

<sup>36</sup> *Detailed guidelines for Improved Tax Administration in Latin America and the Caribbean* (United States Agency for International Development, 2013).

<sup>37</sup> Ver *Rethinking tax services: the changing role of tax service providers in SME tax compliance* (OCDE, 2012).

<sup>38</sup> La evaluación intermedia de la CCLIP-PROFISCO muestra que la recaudación del ICMS como porcentaje del PIB creció más en los estados con un PROFISCO. Entre 2009 y 2013, dicha diferencia en la recaudación entre los dos grupos fue de un 6%, en promedio.

<sup>39</sup> [Impacto del Programa Nota Fiscal Paulista en la expansión de la Recaudación Tributaria del Estado de São Paulo](#). Ver también Naritomi, 2016.

<sup>40</sup> Ver la evaluación de OVE, *Comparative Evaluation: Review of Bank Support to Tax Policy and Administration*, 2007-2016.

<sup>41</sup> Para una discusión más detallada ver *Tax Administration 2017, Comparative Information on OCDE and other advanced emerging economies* (OCDE, 2017) y Estrategias de Desarrollo e implantación de Sistemas Integrados de Información Financiera (Gerardo Uña, 2012).

AFIP (1034/OC-AR), cuya ejecución culminó en 2007, contribuyó a la integración de impuestos internos, seguridad social y aduanas, así como a la modernización de la entidad, y tuvo como factor de éxito una unidad ejecutora robusta<sup>42</sup>.

- 1.16 Esta operación contempla las lecciones aprendidas al incorporar elementos de mejora en el manejo de la información, los procesos tributarios y aduaneros y los sistemas informáticos asociados, como insumo clave para una gestión de riesgo más efectiva. Adicionalmente, incorpora la lección aprendida de pasadas operaciones sobre contar con una unidad ejecutora robusta (estructura y perfiles claramente definidos). Esta operación también se complementa con el Programa de Fortalecimiento de la Gestión Provincial (3835/OC-AR), en su componente de mejora de los ingresos subnacionales, así como con el Programa de Implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (3869/OC-AR) en su objetivo de reducción de costos al comercio exterior.
- 1.17 **Evidencia internacional.** Evaluaciones rigurosas y el análisis comparado de las AT demuestran que para que estas AT puedan cumplir su rol recaudatorio y proporcionar el mejor servicio posible a los contribuyentes y operadores de comercio exterior, se debe: (i) mejorar el acceso y calidad de la información disponible: registros completos, actualizados y automatizados —incluyendo información de terceros y fuentes alternativas (internet/redes sociales)— lo cual disminuye las oportunidades de evasión por parte del contribuyente<sup>43</sup>; (ii) modelos de fiscalización basados en riesgo que con uso intensivo de información de calidad<sup>44</sup>; (iii) simplificar procedimientos para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias<sup>45</sup>; (iv) mejorar los servicios de atención al contribuyente<sup>46</sup>; y (v) las acciones de facilitación comercial<sup>47</sup>. Con relación al subcomponente aduanero, las intervenciones propuestas están alineadas con los estándares y lineamientos de la Organización Mundial de Comercio en el Acuerdo de Facilitación del Comercio y en el Marco Normativo de la OMA.
- 1.18 **Alineación estratégica.** El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) en el área de productividad e innovación dado que el programa aumenta la eficiencia y disminuye los costos de transacción asociados con la administración tributaria y con el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes y se alinea estratégicamente con el desafío de desarrollo de integración económica a través

---

<sup>42</sup> OVE, Ciclo de Evaluaciones Ex Post 2007-2008: Evaluación del Programa de Apoyo a la Institucionalización de la AFIP (1034/OC-AR).

<sup>43</sup> Las tasas de evasión son hasta ocho veces más altas para los impuestos donde la AT carece de instrumentos automatizados para verificar fuentes de ingreso de los contribuyentes (Slemrod et al., 2015; Pomeranz 2015; Kleven et.al 2011).

<sup>44</sup> Usando datos experimentales de Estados Unidos, DeBacker et al., (2015) encuentran que la fiscalización incrementa el reporte voluntario de impuestos y por ende la recaudación en 14%. Una evaluación de impacto en España muestra que la disponibilidad de información actúa como complemento a las actividades de fiscalización (Almunia y López Rodríguez, 2016).

<sup>45</sup> La simplificación de procedimientos puede generar aumentos en las tasas de pago de hasta cuatro puntos porcentuales (Hallsworth et al., 2014).

<sup>46</sup> Usando datos experimentales en Estados Unidos, Alm et al., (2010), muestran que una mejora en los servicios de atención al contribuyente reduce la incertidumbre de los contribuyentes respecto a los montos a declarar y eleva el nivel de cumplimiento voluntario en 5%.

<sup>47</sup> Agilizar el procesamiento administrativo en las transacciones comerciales, tiene importantes efectos positivos en las exportaciones de las empresas y sus países, y en los ingresos (Carballo, Graziano, Schaur y Volpe Martincus, 2016a, 2016b, 2016c; y Carballo, Schaur y Volpe Martincus, 2016a, 2016b).

de las mejoras en eficiencia de las operaciones aduaneras. El programa también se alinea con el área transversal de capacidad institucional y Estado de derecho por medio del fortalecimiento institucional para mejorar el servicio y la atención al contribuyente y a los operadores de comercio. Adicionalmente, el programa contribuye con el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6), en particular con el indicador de impacto relacionado a los impuestos recaudados como porcentaje del PIB; el indicador de reducción de tiempos de procesamiento para el comercio internacional de bienes y servicios; y el indicador de producto de agencias gubernamentales con sistemas fortalecidos que benefician la mejora de los servicios públicos así como instituciones de rendición de cuentas fortalecidos al fortalecer los sistemas de atención al contribuyente y rendición de la AFIP. Asimismo, el programa es consistente con la Estrategia de País con Argentina (2016-2019) (GN-2810-1), en especial con el área prioritaria de mejorar el entorno de negocios y con el objetivo estratégico de fortalecimiento institucional del gobierno. Además, es consistente con el Marco Sectorial de Política y Gestión Fiscal (GN-2831-3), relacionado con la mejora en la equidad fiscal y la inclusión social; con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2) en lo que se refiere a las capacidades de movilización de ingresos; así como con el Marco Sectorial de Integración y Comercio (GN-2715-6) respecto a las mejoras de las operaciones aduaneras.

- 1.19 **Beneficiarios.** Se beneficiarán directamente los 13,5 millones de contribuyentes registrados ante la AFIP<sup>48</sup>, que verán: (i) mejoradas las múltiples interacciones que necesariamente deben tener con la administración; (ii) optimizados los servicios recibidos a través de la mayor celeridad y eficiencia en la realización de sus trámites ante la institución, tanto en forma remota o virtual como presenciales en las 36 direcciones regionales y más de 360 agencias, distritos, aduanas, centros de atención y pasos fronterizos en que la AFIP presta servicios en forma permanente; y (iii) una mejora de su situación competitiva por el aumento de la efectividad de los sistemas y controles impositivos, aduaneros y de los recursos de la seguridad social. Serán beneficiarios directos del programa: (i) 4,9 millones de ciudadanos inscriptos que deben interactuar con la AFIP para cumplir con sus obligaciones fiscales y 610.000 sociedades formalmente constituidas<sup>49</sup>; (ii) 38.000 operadores de comercio exterior<sup>50</sup> y empleados de la AFIP; y (iii) 8 millones de empleados en relación de dependencia<sup>51</sup>. Adicionalmente el programa beneficiará en última instancia a todos los ciudadanos argentinos debido a que las mejoras en la administración tributaria están vinculadas con el desarrollo y el crecimiento económico<sup>52</sup>.

---

<sup>48</sup> Contribuyentes totales registrados al mes de junio de 2017 – AFIP. Abarca contribuyentes activos -individuales y sociedades- y trabajadores en relación de dependencia.

<sup>49</sup> Contribuyentes individuales -personas humanas conforme la clasificación del nuevo Código Civil - y sociedades inscriptas en la AFIP a junio de 2017.

<sup>50</sup> Datos a junio de 2017.

<sup>51</sup> Datos a junio de 2017.

<sup>52</sup> Adam y Bevan (2005); y Lee, Park, Seo y Shin (2017) muestran los nexos entre el fortalecimiento de la recaudación con el crecimiento y Besley y Persson (2013) con el desarrollo.

## B. Objetivos, Componentes y Costo

1.20 **Objetivo.** Los objetivos del programa son: (i) fortalecer la recaudación tributaria y de las contribuciones a la seguridad social reduciendo los costos de cumplimiento; y (ii) mejorar el servicio y la atención al contribuyente, así como la gestión del comercio exterior. Para el logro de los objetivos el programa se estructura en los siguientes componentes:

1.21 **Componente I. Fortalecimiento de la gestión de riesgo de la AFIP (US\$48,0 millones).** El objetivo de este componente es incrementar la percepción de riesgo de evadir por parte de los contribuyentes y los operadores de comercio exterior al mismo tiempo que se reduce el costo del cumplimiento a través de:

a. **Subcomponente 1.1. Fortalecimiento del control y fiscalización en la administración de tributos internos (US\$12,3 millones).** Para mejorar la administración de los tributos internos, es necesario restaurar los instrumentos que permitan contar con una visión integral del contribuyente, para disponer de información que permita que en cada uno de los pasos del ciclo tributario se cuente con los procedimientos más adecuados para atender los riesgos potenciales que pueda presentar cada segmento de contribuyentes. Adicionalmente es necesario contar con una fiscalización con una visión integral del riesgo de incumplimiento, que permita fortalecer el manejo de información en las áreas centrales para que allí se concentren las acciones de detección y orientación de las fiscalizaciones<sup>53</sup>. Para ello, este componente incluye la financiación de las consultorías y adquisiciones necesarias para los siguientes productos: (i) completar el control de las obligaciones de los contribuyentes en los siguientes ejes: (a) simplificación del SCT y monitoreo; (b) control de los saldos a favor y su forma de utilización; (c) control de computables<sup>54</sup>; (d) impuestos, conceptos y funcionalidades faltantes; (e) interacción con otros sistemas; y (f) incorporación de los estados de cargos aduaneros; (ii) actualización tecnológica de los sistemas que alimentan al SCT, orientándolos al control del cumplimiento de las obligaciones fiscales<sup>55</sup>; (iii) implementar un método integrado de gestión de riesgo de cumplimiento, a través de: (a) utilización de perfiles de riesgo; (b) mejora en el análisis de información de riesgo y control de la tributación en transacciones internacionales; (c) mejora en la selección de casos para fiscalización; (d) reingeniería de la base de fiscalización (eFISCO); (e) reingeniería de los sistemas de facturación electrónica; y (f) desarrollar un sistema de gestión integral de solicitudes de devolución; (iv) desarrollar e implementar sistemas de seguimiento jurídico; y (v) *software* para consolidar el acervo tecnológico y capacitar en el uso de herramientas tales como, *Big Data*, *Advanced Analytics*, y minería de datos<sup>56</sup>.

<sup>53</sup> Este permitirá liberar recursos de las oficinas regionales hacia acciones de auditoría y atención al contribuyente.

<sup>54</sup> Se refiere a la correcta computación de potenciales créditos fiscales.

<sup>55</sup> Incluye: Reingeniería MAW; Reingeniería de aplicaciones de sistemas tributarios; Registro Único Tributario; Sistema de Ingresos Directos; Reingeniería de *Datamart* MATT; Reingeniería SIAP; OSIRIS; AcreTa (Acreditaciones Tardías); MulAT (Múltiples Administraciones Tributarias).

<sup>56</sup> La formación académica del personal que trabaja en la AFIP es muy alta, y está por encima del promedio de los países de la OCDE, ver BID (2013), Estado de la Administración Tributaria en América Latina: 2006-2010.



- b. **Subcomponente 1.2. Fortalecimiento de los controles aduaneros y nueva estrategia de control y facilitación del comercio exterior (US\$32,7 millones).** Incluye la financiación de consultorías y adquisiciones para el logro de los siguientes productos: (i) desarrollo del Modelo Integral de Gestión de Riesgo<sup>57</sup>; (ii) actualización tecnológica del SIM, orientándolo al control de la gestión de las operaciones de comercio exterior, garantizando su interoperabilidad con el SCT y su módulo de gestión integrada de riesgo, y asegurando su vinculación con la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE); (iii) actualización de la infraestructura tecnológica<sup>58</sup> incluyendo adecuaciones edilicias; y (iv) nuevo Sistema de Atención en Frontera y fortalecer el programa OEA.
- c. **Subcomponente 1.3. Fortalecimiento del control y fiscalización de los recursos de la seguridad social (US\$3,0 millones).** Incluye financiación de consultorías y las adquisiciones necesarias para: (i) completar el desarrollo del cálculo de las obligaciones de la seguridad social en formato *web* de los grandes contribuyentes, incorporando controles para la inscripción de agentes de retención y el cómputo de las mismas en sus declaraciones juradas; (ii) realizar la actualización tecnológica del libro de sueldos digital y simplificación registral; (iii) desarrollar la Cuenta Corriente de Provincias; y (iv) desarrollar el relevamiento electrónico de monotributistas, y control de retenciones.
- 1.22 **Componente II. Fortalecimiento de los sistemas de información de la AFIP (US\$47,6 millones).** El presente componente tiene como objetivo apoyar la adecuación del modelo de arquitectura tecnológica para la institución, en función de las nuevas estrategias de negocio en tres dimensiones principales: (i) actualizar sistemas y *software* en el *Data Center*<sup>59</sup>; (ii) adquirir equipos relacionados con la mejora de comunicaciones<sup>60</sup> y (iii) adquirir *software* y servicios relacionados a la seguridad informática<sup>61</sup>.
- 1.23 **Componente III. Mejora del servicio y de la atención al contribuyente y usuarios del comercio exterior (US\$9,4 millones).** Se apoyará una mejora de la gestión de la relación con los ciudadanos a través del Sistema de Gestión de Atención Institucional que permitirá ordenar la atención, registrar los contactos mantenidos con el ciudadano y suministrar al funcionario información detallada

<sup>57</sup> Incluye: (i) principios; (ii) clasificación por área de riesgo; (iii) clasificación de riesgo aduanero por origen; (iv) acciones frente al riesgo; (v) categoría de riesgo aduanero; (vi) metodología para evaluación de riesgo; (vii) indicadores para estimar la eficiencia de los procedimientos de control aduanero; (viii) modelo de gestión de cumplimiento; (ix) generación de la matriz de riesgo; y (x) autoevaluación del proceso de gestión de riesgo.

<sup>58</sup> Se refiere a la actualización de la red *Wide Area Network*. En la actualidad muchos de los puestos de aduanas cuentan con una velocidad de conexión de solo 8 *kilobyte*. Adicionalmente se incluye actualización de equipos de computación, control biométrico y adecuación de infraestructura edilicia.

<sup>59</sup> Incluyen adquisición de: (i) unidad de almacenamiento con capacidad estimada un PT con soporte por cinco años; (ii) estaciones de trabajo; (iii) *backup* a discos para las bases de datos; y (iv) *Virtual Desktop Infrastructure* (VDI). La mayor parte de los desarrollos de *software* serán desarrollos a la medida.

<sup>60</sup> Incluye: (i) actualización de activos de red (*router/switches* en dependencias); (ii) actualización de activos de red inalámbricos e implementación de nuevas zonas WIFI; (iii) actualización y centralización de acceso a la red pública de telefonía; (iv) implementación de nuevos esquemas de conectividad; (v) aprovechamiento de energías renovables; y (vi) adquisición de equipos/servicios de telefonía móvil.

<sup>61</sup> Incluye adquisición de: (i) sistema para detección y análisis de amenazas avanzadas; (ii) *firewalls*; (iii) plataforma de mitigación de DDOS en la nube; (iv) plataforma de *firewall* de aplicaciones *web*; (v) *software* Token; (vi) actualización de *Hardware Security Module*; (vii) IBM QRadar (SIEM); y (viii) *Micro Focus Fortify*.



del ciudadano y su perfil, datos adicionales extraídos de terceros organismos, acceso a herramientas de asistencia sobre consultas e interacción directa con los servicios del trámite en cuestión además de módulos de campañas de información para los contribuyentes e información en la página web para resolver las consultas más comunes. La figura del Contribuyente Digital cobrará fuerza junto con la mayor importancia que adquirirá el Canal Digital como consecuencia de la informatización de la mayor cantidad de trámites posible. Los productos a ser financiados incluyen: (i) completar el desarrollo del CRM en la integración de la información, módulo de reclamos y sugerencias, módulo de gestión de consultas de organismos de seguridad social, módulo de calidad de atención y módulo de campañas salientes y el módulo aduanero; (ii) la incorporación de nuevos procesos, medios y tecnologías y reorientación del rol de las sucursales/agencias que constituyen el despliegue territorial de la AFIP; (iii) adquisición de *software* para nuevas aplicaciones móviles para denuncias y viajeros; y (iv) un nuevo modelo de gestión planificación y organización que incluye el diseño e implementación de un Plan Estratégico, acciones de desburocratización e interoperabilidad con otros organismos.

- 1.24 **Administración del programa (US\$5,5 millones).** Con cargo a la administración del programa se financiará la creación y funcionamiento de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), así como gastos para la elaboración de informes e imprevistos.

### C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.25 **Impactos y resultados esperados.** Como impacto se estima un aumento en la recaudación de ingresos tributarios y no tributarios realizada por la AFIP<sup>62</sup>. Los resultados esperados del proyecto son: (i) aumento en el cumplimiento voluntario en el pago de obligaciones; (ii) incremento en la tasa de detección de incumplimiento en las acciones de fiscalización; (iii) reducción de los controles asociados a operaciones por canal rojo de selectividad; y (iv) eficiencia en la gestión de reclamos y sugerencias de ciudadanos (ver Anexo II - Matriz de Resultados).
- 1.26 **Evaluación económica.** El equipo del programa realizó un [análisis comparativo entre los costos y beneficios financieros](#), considerando sólo aquellas acciones para los cuales existe una elevada certidumbre respecto a sus resultados y que generarán mayor impacto. Se estimó una Tasa Interna de Retorno de 274,3% y un Valor Actual Neto de US\$1.904 millones. Los análisis de sensibilidad sustentan su alta rentabilidad. Los análisis de sensibilidad muestran que la tasa interna de retorno continúa situándose por encima del umbral crítico del 12%, incluso antes de caídas significativas de los principales supuestos.

---

<sup>62</sup> El fortalecimiento de la recaudación está condicionado por una reducción global en las tasas impositivas aprobadas por el congreso en diciembre de 2017, entre las que destacan la reducción en la tasa marginal del impuesto sobre la renta corporativa de 35% a 25%.

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 **Recursos del programa y cronograma de desembolsos.** El costo total del programa es de US\$110,5 millones, de los cuales US\$100 millones serán financiados por el Banco con cargo al Capital Ordinario (CO) y los restantes US\$10,5 millones serán el aporte de contrapartida local conforme se detalla en el Cuadro 1. El instrumento de financiamiento será un préstamo de inversión específica.

**Cuadro 1. Costos por componente (US\$ millones)**

Componente	BID	Aporte Local	Total
<b>I. Fortalecimiento de la gestión de riesgo de la AFIP</b>	<b>43,2</b>	<b>4,8</b>	<b>48,0</b>
1.1. Fortalecimiento del control y fiscalización en la administración de tributos internos	11,1	1,2	12,3
1.2. Fortalecimiento de los controles aduaneros y nueva estrategia de control y facilitación del comercio exterior	29,4	3,3	32,7
1.3. Fortalecimiento del control y fiscalización de los recursos de la seguridad social	2,7	0,3	3,0
<b>II. Fortalecimiento de los sistemas de información de la AFIP</b>	<b>42,8</b>	<b>4,8</b>	<b>47,6</b>
<b>III. Mejora del servicio y de la atención al contribuyente y usuarios del comercio exterior</b>	<b>8,5</b>	<b>0,9</b>	<b>9,4</b>
<b>Administración y gestión del programa</b>	<b>5,5</b>	<b>0,0</b>	<b>5,5</b>
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>10,5</b>	<b>110,5</b>

- 2.2 Los desembolsos serán realizados en el plazo de cinco años a partir de la fecha de la firma del contrato de préstamo, según la programación de desembolsos del Cuadro 2.

**Cuadro 2. Financiamiento anual (US\$ millones)**

Fuente de financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Financiamiento	21,2	40,4	25,7	10,9	1,8	100,0
Aporte Local	2,2	4,3	2,7	1,1	0,1	10,5
<b>TOTAL</b>	<b>23,4</b>	<b>44,7</b>	<b>28,4</b>	<b>12,0</b>	<b>1,9</b>	<b>110,5</b>
%	21,2	40,5	25,8	10,8	1,7	100,0

### B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.3 De acuerdo con los criterios de la Política de Salvaguardas Ambientales del Banco (OP-703), se ha constatado que el programa es Clasificación C. Por tratarse de un programa de modernización institucional de una AT, no se financiarán obras o infraestructura física, por lo tanto, no se vislumbran riesgos por impactos ambientales negativos. No se prevén excepciones a las políticas del Banco.

### C. Riesgos Fiduciarios

- 2.4 Durante el proceso de diseño del programa se llevó a cabo un análisis de la capacidad institucional de la AFIP, mediante el Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional (SECI) que evidenció un riesgo fiduciario bajo a nivel de

Organismo Ejecutor (OE). Sin embargo, se considera de riesgo medio en los aspectos fiduciarios de adquisiciones y de gestión financiera que ocurran retrasos en la ejecución del programa debido al bajo conocimiento del ejecutor de las políticas de adquisiciones del Banco. Para mitigar este riesgo, se contempla: (i) planificación adecuada de la operación, identificando los productos críticos para prever las necesidades de adquisiciones; (ii) especificar el flujo de coordinación entre las áreas técnicas y fiduciarias; (iii) dotar a la UCP de especialistas sectoriales y fiduciarios con la calidad técnica necesaria, para garantizar la apropiada y sólida formulación de pliegos; y (iv) capacitaciones y asistencias técnicas del Banco para fortalecer las capacidades de la UE dentro de la AFIP.

#### **D. Otros Riesgos del Proyecto y Temas Claves**

- 2.5 Durante el proceso de identificación y análisis del programa fueron identificados riesgos evaluados con severidad media. Los riesgos son: (i) en gestión pública y gobernabilidad asociados a retrasos en el inicio de la operación por demoras en los decretos de aprobación del gobierno argentino del programa que están siendo mitigados por parte de la AFIP a través de una cercana colaboración con Jefatura de Gabinete de Ministros y el Ministerio de Hacienda quienes son los encargados del proceso de aprobación de los decretos; (ii) de desarrollo posibles retrasos por dificultades de coordinación entre las distintas áreas de la AFIP que serán mitigados mediante la creación de una unidad ejecutora que dependa directamente del Administrador Federal<sup>63</sup> y que permita evaluar el desempeño de ejecución de cada área; y (iii) retrasos en el desarrollo por resistencias al cambio de personal afectado y los contribuyentes así como dificultad en la absorción de nuevas tecnologías que serán mitigados a través de una consultoría que ayude con la gestión del cambio y talleres de disseminación y explicación de los nuevos procedimientos y herramientas del proyecto.
- 2.6 **Sostenibilidad.** La AFIP cuenta con una Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones que cuenta con la estructura y el presupuesto para el mantenimiento de los equipos y sistemas, lo cual contribuye a la sostenibilidad de las adquisiciones informáticas y desarrollos de sistemas financiados por el programa<sup>64</sup>.

### **III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN**

#### **A. Resumen de los Arreglos de Implementación**

- 3.1 El Prestatario será la República Argentina y el OE será la AFIP. Se integrará una UCP a tal fin<sup>65</sup>, teniendo a su cargo la coordinación general y técnica de todas las actividades relacionadas con la ejecución del programa. Las principales funciones de la UCP incluyen: (i) planificación de la ejecución presupuestaria y financiera del programa; (ii) control técnico del proyecto, incluyendo la elaboración de

<sup>63</sup> El Administrado Federal es la máxima autoridad de la AFIP.

<sup>64</sup> La Subdirección de Sistemas y Telecomunicaciones cuenta con Direcciones de: (i) Desarrollo; (ii) Pruebas y Homologación; (iii) Control de Calidad; y (iv) Soporte y Mantenimiento Técnico.

<sup>65</sup> La UCP permitirá fortalecer la capacidad institucional y de gestión a través de: (i) una ejecución que profesionalice el desarrollo de la documentación necesaria para los procesos administrativos y técnicos; y (ii) una coordinación inter e intra-institucional que facilite la debida ejecución del proyecto.

documentos técnicos de los procesos de licitación, contratación y supervisión; (iii) elaboración de los respectivos informes para el Banco; (iv) supervisar los procesos de licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios del programa, de acuerdo con el correspondiente Plan de Adquisiciones (PA) y con las políticas del Banco; (v) control de la contabilidad y archivos; (vi) atención y coordinación del cumplimiento de cláusulas contractuales establecidas en el Contrato de Préstamo; (vii) monitoreo y evaluación de los resultados y las metas e indicadores de la Matriz de Resultados; y (viii) elaboración y seguimiento a los Planes Operativos Anuales (POA), PA y Plan de Ejecución Plurianual (PEP).

- 3.2 La UCP contará con al menos los siguientes perfiles: (i) un director de la UCP; (ii) un especialista en impuestos internos que será el responsable de coordinar los Subcomponentes 1.1 y 1.3 y el Componente III; (iii) un especialista aduanero que será el responsable de coordinar el Subcomponente 1.2; (iv) un especialista de Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC) que será el responsable de coordinar el Componente II; (v) un especialista financiero; y (vi) un especialista de adquisiciones; más el personal de apoyo técnico y/o administrativo que sea requerido para la UCP.
- 3.3 Los coordinadores de cada componente y subcomponente serán los responsables del apoyo técnico para el desarrollo de las acciones asociadas al programa.
- 3.4 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) presentación de evidencia de la creación de la UCP de acuerdo a los términos acordados con el Banco; y (ii) aprobación del Reglamento Operativo del Programa (ROP).** Estas condiciones son necesarias para asegurar los aspectos operativos, fiduciarios y de responsabilidad institucional que se requieren para la puesta en marcha y ejecución ordenada del proyecto.
- 3.5 **Financiamiento Retroactivo.** El Banco podrá financiar retroactivamente con cargo a los recursos del préstamo, gastos elegibles efectuados por el prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo, en las categorías de, obras, bienes, servicios de no consultoría, y servicios de consultoría, hasta por la suma de US\$10,5 millones (10% del monto propuesto del préstamo), siempre que se hayan cumplido requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo, incluyendo cumplimiento con las políticas de salvaguardias del Banco. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir de la fecha de aprobación del Perfil de Proyecto (18 de octubre 2017), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.
- 3.6 **Adquisiciones y Gestión Financiera.** El Anexo III presenta los arreglos fiduciarios para la ejecución en cuanto a modalidades de desembolso, sistemas de administración financiera y de adquisiciones y arreglos de auditoría. Tanto la contratación de obras y la adquisición de bienes como la contratación de consultores, ambos con cargo al financiamiento de la operación, seguirán las Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID (GN-2349-9) y las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (GN-2350-9) de marzo de 2011 y con las precisiones que se establezcan en

el Contrato de Préstamo. La gestión del PA será a través del Sistema de Ejecución del Plan de Adquisiciones (SEPA).

- 3.7 **Desembolsos.** El Banco transferirá los recursos a una cuenta exclusiva para el programa, que deberá ser abierta por la AFIP. La modalidad de desembolsos será la de anticipos basado en las necesidades reales de liquidez. Preferentemente, estos anticipos se harán en forma semestral, una vez que se haya hecho la rendición de cuentas de por lo menos el 80% del monto anticipado, y como documentación se requerirá la presentación de los formularios de rendición, y la planilla de planificación financiera. También se podrán hacer reembolsos de pagos o pagos directos a los proveedores. La administración financiera se hará mediante el Sistema de Gestión de Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos (UEPEX). La revisión de la documentación se hará en forma ex post.
- 3.8 **Auditorías.** El OE presentará anualmente y al final del proyecto los Estados Financieros Auditados (EFA) referentes a las actividades financiadas por el programa y un informe auditado de los mismos. Dichos informes deberán ser presentados dentro de los 120 días posteriores a la finalización del año fiscal, y el final, a los 120 días después del último desembolso conforme lo establecido en las políticas del Banco, pudiendo, a requerimiento del Banco, remitir informes intermedios. A tal efecto, se recomienda que tanto la Auditoría General de la Nación (AGN) como firmas auditoras independientes sean elegibles contractualmente para realizar las auditorías del programa.

## **B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados**

- 3.9 **Sistema de monitoreo y seguimiento.** El programa será monitoreado a través de los siguientes instrumentos: PEP, POA, Informes semestrales que incluirán al Informe de Gestión de Proyectos (PMR) como uno de sus capítulos y el plan de supervisión en terreno. Ello se complementará con la actualización periódica del Análisis de Riesgos realizado en el diseño de la operación. Se incluye como parte del programa recursos para monitoreo y evaluación. Para el seguimiento de los aspectos fiduciarios, la unidad continuará utilizando los sistemas nacionales, ya implementados y satisfactorios para el Banco. Los informes financieros requeridos serán el plan de ejecución financiera para los 180 días posteriores a la solicitud de anticipos y los EFA auditados. El seguimiento de adquisiciones se basará en el SEPA. Para el seguimiento de los requerimientos ambientales y sociales se requiere un informe semestral en forma y contenido satisfactorio al Banco. Ver [Plan de Monitoreo y Evaluación \(PME\)](#).
- 3.10 El programa realizará una evaluación intermedia y una final. La UCP preparará y enviará al Banco un informe intermedio, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos o cuando hayan transcurrido 36 meses de ejecución, lo que ocurra primero. También enviará al Banco una evaluación final que servirá de insumo para el Informe de Terminación del Proyecto (PCR), a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 95% de los recursos del préstamo.
- 3.11 **Evaluación.** Se realizará una evaluación de los principales resultados del programa, de acuerdo con los datos que se presentan en la matriz de resultados del Anexo II. Se han previsto recursos específicos para la actividad de evaluación.

Como parte de la evaluación final del programa se realizará un análisis económico (costo-beneficio) ex post, que permita validar la rentabilidad social calculada a través de la sección de Análisis Económico. Para esto se verificará el cumplimiento de los supuestos de costos y beneficios incluidos en dicho análisis, incluyendo la ejecución oportuna de los componentes respetando las actividades, productos, montos y tiempos previstos; el cumplimiento de los supuestos respecto a los costos por operación y mantenimiento, así como los beneficios netos estimados. En particular se evaluará: (i) el incremento en los ingresos por concepto de mejora en la gestión del Impuesto al Valor Agregado (IVA); y (ii) los ahorros producto de reducción de canales rojos. El trabajo de evaluación será contratado con una consultoría calificada con términos de referencia acordados con el Banco.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Si	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Integración Económica -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Tiempos de procesamiento del comercio internacional de bienes y servicios por parte de las agencias públicas responsables * -Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%) -Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)* -Instituciones de rendición de cuenta fortalecidas (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Si	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2870-1. Objetivo estratégico de fortalecimiento institucional del gobierno.	Mejorar el entorno de negocios a través de mejorar la eficiencia del estado.
Matriz de resultados del programa de país	La operación está prevista para el CPD 2018 (AR-O0002)	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones 2018.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad		
3. Evaluación basada en pruebas y solución	Evaluable	
3.1 Diagnóstico del Programa	9.6	
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	3.0	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	3.6	
4. Análisis económico ex ante	3.0	
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, Análisis Costo-Efectividad o Análisis Económico General	10.0	
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	4.0	
4.3 Costos Identificados y Cuantificados	1.5	
4.4 Supuestos Razonables	1.5	
4.5 Análisis de Sensibilidad	1.5	
5. Evaluación y seguimiento	7.1	
5.1 Mecanismos de Monitoreo	2.5	
5.2 Plan de Evaluación	4.6	
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad	Medio	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Si	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Si	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación	Si	
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	C	
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)		
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Igualdad de género		
Trabajo		
Medio ambiente		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.		

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

Los objetivos del programa son: (i) fortalecer la recaudación tributaria, aduanera y de las contribuciones a la seguridad social reduciendo los costos de cumplimiento; y (ii) mejorar el servicio y la atención al contribuyente y a los operadores de comercio exterior.

El POD presenta los problemas que se abordarán en el proyecto, así como sus factores causantes. El proyecto identifica como principal problema la baja efectividad de la gestión de la AFIP: (a) en el control óptimo del universo de contribuyentes y de las operaciones de comercio exterior, y (b) para una adecuada atención a los contribuyentes.

Los principales causas de dicho problema son: (i) debilidad de la gestión de riesgo en; (a) el control y fiscalización de los impuestos internos, (b) en la estrategia de controles aduaneros basada en métodos no intrusivos y (c) en la gestión de riesgo integral y el control y fiscalización de los recursos de la seguridad social; (ii) debilidad de los sistemas de información de la AFIP; y (iii) inadecuados servicios de atención al contribuyente y del modelo de gestión, planificación y desarrollo de servicios de las áreas centrales de la AFIP.

Los principales beneficiarios del proyecto, los contribuyentes registrados en la AFIP, están claramente especificados. El proyecto presenta evidencia adecuada de validez interna (pero no externa) para las soluciones propuestas. La lógica vertical del proyecto es clara y está bien especificada. La matriz de resultados está adecuadamente construida y contiene los elementos necesarios para el monitoreo del proyecto.

El programa incluye un análisis de coste-beneficio (ACB) desde la perspectiva financiera del estado. Los beneficios se cuantifican con la recaudación adicional. Los costos cubren el monto de la inversión asociado a productos. El análisis estima un Valor Actual Neto (VAN) de 1.904,79 millones de US\$. Los beneficios económicos han sido claramente cuantificados. Los supuestos utilizados han sido claramente presentados y se ha realizado un análisis de sensibilidad tomando en consideración variaciones en supuestos clave.

El programa incluye un plan de monitoreo adecuado. El proyecto identifica y aborda adecuadamente los requisitos de seguimiento y evaluación, así como la disponibilidad de datos. El proyecto sustenta la medición de resultados en una metodología de análisis coste-beneficio ex-post, cuya atribución se sustenta a nivel teórico.

La clasificación de riesgo general del programa es media. Las medidas de mitigación han sido identificadas y presentan indicadores de seguimiento adecuados.

**MATRIZ DE RESULTADOS**

<b>Objetivo del Proyecto:</b>	Los objetivos del programa son: (i) fortalecer la recaudación tributaria y de las contribuciones a la seguridad social reduciendo los costos de cumplimiento; y (ii) mejorar el servicio y la atención al contribuyente, así como la gestión del comercio exterior.
-------------------------------	---

**IMPACTO ESPERADO**

Indicadores <sup>1</sup>	Unidad de medida	Línea de base		Metas		Medio de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año		
<b><u>IMPACTO ESPERADO</u></b>							
Recaudación tributaria y no tributaria/PIB nacional	%	25,22%	2017	25,26%	2022	Estadísticas de recaudación de AFIP publicado en <i>website</i>	Las principales contribuciones incluidas, son Impuesto a las Ganancias, Impuesto sobre los Débitos y Créditos en Cuenta Corriente, IVA, y Contribuciones de la Seguridad Social. La evaluación discriminará cuál es el crecimiento del producto atribuible al programa controlando por cambios en la política tributaria.

**RESULTADOS ESPERADOS**

Resultados Esperados	Unidad de medida	Línea de base		Intermedios		Metas		Medio de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
RESULTADO ESPERADO									
Resultado 1 Pagos voluntarios/Totales	%	84,2%	2016	85,0%	2020	85,5%	2022	Estadísticas de recaudación de AFIP publicado en <i>website</i>	Por pagos voluntarios se refiere a los pagos que no requ ieren de ninguna acción coactiva o de inducción.
Resultado 2 Fiscalizaciones ordinarias finalizadas con interés fiscal por DGI/Fiscalizaciones ordinarias por DGI	%	77%	2016	82%	2020	85,5%	2022	Ídem	Fiscalizaciones con interés f iscal para DGI, se refiere aquellas fiscalizaciones que encuentran obligaciones que n o fueron completadas en su totalidad.
Resultado 3 Operaciones de comercio exterior por canal rojo/Total de Operaciones	%	30%	2016	22%	2020	15%	2022	Informes Anuales de AFIP publicado en <i>website</i>	Por canal rojo se refiere a aquellas operaciones que impl ican una inspección física de los contenedores.

<sup>1</sup> Estas metas fueron establecidas en función a la experiencia de otros países en intervenciones similares, y a los niveles propios de Argentina anteriores al deterioro de los últimos años. Las tasas de evasión son hasta ocho veces más altas para los impuestos donde la AT carece de instrumentos automatizados para verificar fuentes de ingreso de los contribuyentes (Slemrod et al., 2015; Pomeranz 2015; Kleven et.al 2011). DeBacker et al., 2015 encuentran que la fiscalización incrementa el reporte voluntario de impuestos en 14%. La simplificación de procedimientos puede generar aumentos en las tasas de pago de hasta 4 puntos porcentuales (Hallsworth et al., 2014).



Resultados Esperados	Unidad de medida	Línea de base		Intermedios		Metas		Medio de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
<b>Resultado 4</b> Llamadas telefónicas atendidas correctamente en el centro de información telefónica/total de llamadas telefónicas recibidas en el centro de información telefónica	%	7,8%	2016	15%	2020	25%	2022	Ídem	Llamadas atendidas correctamente se refiere aquellas donde el contribuyente que marca a <i>1 call center</i> , logra que alguien le responda la llamada.

## PRODUCTOS

Productos	Unidad de medida	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta final	Medio de verificación	Observaciones
<b>Componente I. Fortalecimiento de la gestión de riesgo de la AFIP</b>									
<b>Subcomponente 1.1. Fortalecimiento del control y fiscalización en la administración de tributos internos</b>									
<b>Producto 1.1.1:</b> SCT reformado	Sistema	0	0	1	0	0 1		Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha del nuevo SCT	El sistema incluye <i>software</i> y adecuación de procesos.
<b>Producto 1.1.2:</b> N° de sistemas de informática tributaria actualizados	Sistemas	0	0	3	3	3 9		Ídem, que verifique la puesta en marcha de los sistemas	Los sistemas incluyen: Aplicativos <i>web</i> ; sistemas tributarios; Registro Único Tributario; Sistema de Ingresos Directos; <i>Datamart</i> MATT; SIAP; OSIRIS; AcreTa; MulAT.
<b>Producto 1.1.3:</b> Sistema integral de fiscalización y perfil de riesgo integral desarrollado e implementado	Sistemas	0	0	3	3	2 8		Ídem	Sistemas: de perfil de riesgo; para análisis de riesgo y control de la tributación en transacciones internacionales; de selección de fiscalización; e-FISCO; SEFI; de casos sectoriales; de registración y facturación electrónica; e integral de gestión de solicitudes de devolución o reintegro de impuestos. Los sistemas incluyen <i>software</i> y adecuación de procesos.
<b>Producto 1.1.4:</b> Desarrollo e implementación de sistemas de seguimiento jurídico	Sistemas	0	0	1	2	0 3		Ídem	Sistemas de: cobranza coactiva; gestión judicial modulo penal; gestión judicial no tributario. Los sistemas incluyen <i>software</i> y adecuación de procesos.

Productos	Unidad de medida	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta final	Medio de verificación	Observaciones
<b>Producto 1.1.5:</b> Adquisición nuevas tecnologías ( <i>data mining</i> y capacitación)	Software	0	0	1	1	0 2		Ídem, que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del <i>software</i>	Cada sistema incluye capacitación.
<b>Producto 1.1.6:</b> Capacitación en nuevas tecnologías	Individuos	0	50	50	50	0	150	Informe Técnico de AFIP	
<b>Subcomponente 1.2. Fortalecimiento de los controles aduaneros y nueva estrategia de control y facilitación del comercio exterior</b>									
<b>Producto 1.2.1:</b> Modelo Integral de Riesgo	Sistema	0	1	0	0	0 1		Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas	Incluye el fortalecimiento del OEA y su vínculo con la VUCE.
<b>Producto 1.2.2:</b> Actualización del SIM	Sistema	0	0	0	1	0 1		Ídem	Incluye <i>software</i> y cambios procedimentales.
<b>Producto 1.2.3:</b> Equipos de computación actualizados	Estaciones	0	0	2	2	0 4		Ídem	
<b>Producto 1.2.4:</b> Número de puertos con conectividad mejorada	Puertos	0	0	1	1	0 2		Ídem	
<b>Producto 1.2.5:</b> Adecuación de infraestructura edilicia	Edificios adecuados	0	0	25	25	0 50		Ídem	
<b>Producto 1.2.6:</b> Sistema de Atención en Frontera y OEA	Sistema	0	0	1	0	0 1		Ídem	Incluye <i>software</i> y cambios procedimentales.
<b>Subcomponente 1.3. Fortalecimiento del control y fiscalización de los recursos de la seguridad social</b>									
<b>Producto 1.3.1:</b> Web Régimen General de Empleadores para grandes contribuyentes	Sistema	0	1	0	0	0 1		Informe Técnico de AFIP que verifique la puesta en marcha de los sistemas	Incluye <i>software</i> y cambios procedimentales
<b>Producto 1.3.2:</b> Libro de Sueldos Digital	Sistema	0	0	1	0	0 1		Ídem	
<b>Producto 1.3.3:</b> Simplificación Registral	Sistema	0	0	1	0	0 1		Ídem	
<b>Producto 1.3.4:</b> Cuenta Corriente de Provincias	Sistema	0	0	1	0	0 1		Ídem	
<b>Producto 1.3.5:</b> Relevamiento Electrónico de Monotributistas	Sistema	0	1	0	0	0 1		Ídem	
<b>Producto 1.3.5:</b> Registración y control de retenciones	Sistema	0	0	1	0	0 1		Ídem	

Productos	Unidad de medida	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta final	Medio de verificación	Observaciones
<b>Componente II. Fortalecimiento de los sistemas de información de la AFIP</b>									
<b>Producto 2.1.1:</b> Unidad de Almacenamiento	Unidad	0	0	1	0	0 1		Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento	
<b>Producto 2.1.2:</b> Estaciones de trabajo	Estaciones	0	5,000	5,000	0	0	10,000	Informe Técnico de AFIP	
<b>Producto 2.1.3:</b> Solución de Backup	Software	0	0	1	0	0 1		Ídem, que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del <i>software</i>	
<b>Producto 2.1.4:</b> Solución VDI	Software	0	1	0	0	0 1		Ídem	
<b>Producto 2.1.5:</b> Software de Gateway	Software	0	1	0	0	0 1		Ídem	
<b>Producto 2.1.6:</b> Servidores	Servidores	0	0	350	0	0	350	Ídem	
<b>Producto 2.1.7:</b> Sitio de Contingencia	Sitio	0	1	0	0	0 1		Informe Técnico de AFIP que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del sitio	
<b>Producto 2.2.1:</b> Routers actualizados en las redes LAN	Routers instalados	0	0	100	50	0	150	Informe Técnico de AFIP	
<b>Producto 2.2.2:</b> Software de red inalámbrica	Software	0	1	0	0	0 1		Ídem, que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del <i>software</i>	
<b>Producto 2.2.3:</b> Tecnología de acceso telefónico	Software	0	0	1	0	0 1		Ídem, que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del <i>software</i>	
<b>Producto 2.2.4:</b> Nodos de Conectividad	Nodos	0	5	5	0	0	10	Ídem	
<b>Producto 2.2.5:</b> Equipo de energía renovable	Paneles solares	0	0	1	0	0 1		Ídem	
<b>Producto 2.2.6:</b> Servicios de movilidad	Equipos móviles	0	2,000	2,000	0	0	4,000	Ídem	
<b>Producto 2.2.7:</b> Sistema de CCTV	Software	0	1	0	0	0 1		Ídem, que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del <i>software</i>	
<b>Producto 2.3.1:</b> Sistema de detección de amenazas avanzadas	Software	0	1	0	0	0 1		Ídem	
<b>Producto 2.3.2:</b> Plataforma DDOS	Plataforma	0	0	1	0	0 1		Informe Técnico de AFIP	
<b>Producto 2.3.3:</b> Firewall actualizado	Firewall	0	0	1	1	0 2		Ídem	
<b>Producto 2.3.4:</b> Token	Token	0	0	1	0	0	1	Ídem	

Productos	Unidad de medida	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta final	Medio de verificación	Observaciones
<b>Producto 2.3.5:</b> IBM QRadar	Software	0	0	0	1	0 1		Ídem, que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del <i>software</i>	
<b>Producto 2.3.6:</b> Micro Focus	Software	0	0	0	1	0 1		Ídem	
<b>Producto 2.3.7:</b> Actualización HSM	Software	0	0	0	1	0 1		Ídem	
<b>Producto 2.3.8:</b> <i>Software</i> de Seguridad Informática	Software	0	0	1	0	0 1		Ídem	
<b>Componente III. Mejora del servicio y de la atención al contribuyente y usuarios del comercio exterior</b>									
<b>Producto 3.1:</b> CRM	Sistema	0	0	1	0	0 1		Informe Técnico de AFIP	Incluye <i>software</i> y cambios procedimentales.
<b>Producto 3.2:</b> Nuevos medios y tecnologías de atención	Software	0	2	0	0	0 2		Ídem, que verifique la adquisición y correcto funcionamiento del <i>software</i>	Incluye: (i) incorporación de nuevos procesos, medios y tecnologías y reorientación del rol de las sucursales/agencias que constituyen el despliegue territorial de la AFIP; y (ii) dos nuevas aplicaciones móviles para denuncias y viajeros.
<b>Producto 3.3:</b> Modelo de gestión y planificación	Modelo	0	0	1	0	0 1		Ídem	Incluye el diseño e implementación de un nuevo plan estratégico, acciones de desburocratización e interoperabilidad con otros organismos.

## **ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS**

**PAÍS:** Argentina  
**PROYECTO N°:** AR-L1282  
**NOMBRE:** Programa de Mejora de la Capacidad de Gestión de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)  
**ORGANISMO EJECUTOR:** AFIP  
**EQUIPO FIDUCIARIO:** Ana Niubó y Marisol Pinto Bernal (FMP/CAR)

### **I. RESUMEN EJECUTIVO**

- 1.1 El programa será ejecutado por la AFIP y para tal fin creará una UCP.
- 1.2 El Banco evaluó la capacidad del organismo ejecutor para planificar, ejecutar e implementar las acciones de control de los recursos mediante la aplicación del SECI y determinó que el organismo ejecutor cuenta con adecuada capacidad operativa, técnica y humana para realizar la ejecución del programa de manera satisfactoria.
- 1.3 La AFIP no tiene experiencia en la ejecución de préstamos con organismos multilaterales.
- 1.4 El programa no incluye financiamiento de otros multilaterales.

### **II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR**

- 2.1 Los sistemas fiduciarios que se utilizarán para la ejecución del programa son el presupuestario a través del Sistema Integrado de Información Financiera y el UEPEX.
- 2.2 Para los actos referidos a la adquisición de bienes y servicios, la UCP utilizará las políticas del Banco para las compras centralizadas.

### **III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN**

- 3.1 Se realizó un análisis de capacidad del OE para la ejecución del préstamo, con base en la metodología SECI y a partir de ese análisis se pudo determinar que existe un riesgo bajo para el manejo de la operación, pero dado que el OE no cuenta con experiencia en las políticas y procedimientos del Banco, ni en la ejecución de programas financiados por organismos internacionales, el manejo de los aspectos fiduciarios (financieros y de adquisiciones), se califican como de riesgo medio. El cuadro 1 resume los riesgos encontrados.
- 3.2 Sobre la base del SECI se ha determinado la modalidad de supervisión aplicable para la gestión financiera y la gestión de las adquisiciones. La modalidad de supervisión inicialmente establecida podrá variar durante la ejecución del programa de acuerdo a las evaluaciones realizadas.

**Cuadro 1. Riesgos Fiduciarios**

Capacidad Institucional y Riesgo Fiduciario			
Capacidad Institucional	Satisfactoria	Herramienta:	SECI
Riesgo Fiduciario	Medio	Herramienta:	SECI
Tipo de riesgo	Riesgo	Calificación	Acciones de Mitigación
Gestión Financiera	Retrasos en la ejecución Financiera	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en Política Gestión Financiera BID</li> <li>• Capacitación en UEPEX</li> </ul>
Tipo de riesgo	Riesgo	Calificación	Acciones de Mitigación
Adquisiciones	Que ocurran retrasos en la ejecución del programa, debido al bajo conocimiento del ejecutor de las políticas de adquisiciones del Banco	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación adecuada de la operación, identificando los productos críticos de la misma para prever con suficiente antelación las necesidades de adquisiciones</li> <li>• Especificar el flujo de coordinación entre las áreas técnicas y fiduciarias</li> <li>• Dotar a la UCP de especialistas sectoriales y fiduciarios con la calidad técnica necesaria, para garantizar la apropiada y sólida formulación de pliegos</li> <li>• Capacitaciones y asistencias técnicas del Banco para fortalecer las capacidades de la UE dentro de la AFIP</li> </ul>

#### **IV. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES A LOS CONTRATOS**

- 4.1 A fin de agilizar la negociación del contrato por parte del equipo de proyecto y principalmente de legal, se incluyen a continuación aquellos acuerdos y requisitos que deberán ser considerados según corresponda en las estipulaciones especiales o en el Anexo Único, y que pueden actualizarse o modificarse durante la ejecución del programa, si corresponde, y previa documentación y autorización por parte del Banco.
- 4.2 **Condición contractual especial previa al primer desembolso del financiamiento: envío del plan de desembolsos para el primer semestre de ejecución del programa.** El Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional (SECI) evidenció un riesgo fiduciario bajo a nivel de Organismo Ejecutor (OE). Sin embargo, se considera de riesgo medio en los aspectos fiduciarios de adquisiciones y de gestión financiera que ocurran retrasos en la ejecución del programa debido al bajo conocimiento del ejecutor de las políticas de adquisiciones del Banco. En este contexto, esta condición se justifica para asegurar una adecuada planificación de las actividades y evitar retrasos en la ejecución.
- A. Gestión de desembolsos**
- 4.3 El ejecutor deberá presentar la planificación financiera del programa de acuerdo con los lineamientos acordados entre el Banco y el país. El porcentaje mínimo que se requerirá para la reposición de anticipo de fondos será del 80%.
- 4.4 La tasa de cambio a ser aplicada para la rendición de cuentas será la estipulada en el Artículo 4.10 inciso (b) (i) del Contrato de Préstamo. Para efectos de determinar la equivalencia de gastos incurridos en moneda local con cargo al Aporte Local o del reembolso de gastos con cargo al Préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de cambio del primer día hábil del mes del pago. Debido a limitaciones del sistema UEPEX, para un gasto abonado con fondos BID y con

fondos de contraparte local se utilizará el tipo de cambio de la conversión de los desembolsos a la moneda local (pesificación).

## **B. Supervisión financiera**

- 4.5 A fin de tener flexibilidad y poder ajustar la cartera de préstamos a la capacidad de auditoría oportuna de la AGN se recomienda que tanto la AGN como firmas independientes sean elegibles contractualmente para realizar las auditorías del programa.
- 4.6 El informe que se requerirá para realizar la supervisión financiera, adicional a los requeridos para tramitar desembolsos y el de auditoría anual, será el plan financiero.
- 4.7 Otros requerimientos específicos de gestión financiera de proyectos, que sea necesario establecer a nivel del contrato o convenio a ser firmado con el Banco: Los desembolsos se realizarán de acuerdo con lo establecido en los Artículos 4.03, 4.04, 4.05, 4.06 y 4.07 de las Normas Generales del Contrato de Préstamo.

## **V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES**

### **A. Ejecución de las adquisiciones**

- 5.1 Se aplicarán la Política para la Adquisición de Bienes y Obras financiadas por el BID (GN-2349-9) y la Política para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9), ambas de abril de 2011.
- 5.2 De los subsistemas nacionales aprobados por el Banco será utilizado el sistema informativo y eventualmente los subsistemas que se habiliten con las condiciones que apliquen a los mismos.
- 5.3 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría<sup>1</sup>.** Los contratos generados bajo el proyecto y sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional se ejecutarán usando Documentos de Licitación Nacional acordados con el Banco. La revisión de las especificaciones técnicas de las adquisiciones durante la preparación de procesos de selección es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto. No se tiene previsto realizar contrataciones directas.
- 5.4 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos generados bajo el proyecto se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas emitida o acordada con el Banco. La revisión de términos de referencia para la contratación de servicios de consultoría es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto. No se tiene previsto realizar contrataciones directas.
- 5.5 **La selección de los consultores individuales.** Se hará teniendo en cuenta sus calificaciones para realizar el trabajo, sobre la base de comparación de calificaciones de por lo menos tres candidatos, siguiendo lo establecido en el documento GN-2350-9, Sección V, párrafos del 5.1 al 5.4. A los efectos de la renovación de los contratos de locación de servicio de los consultores que integrarán la UE, será suficiente la aprobación de la evaluación de desempeño, como mínimo satisfactoria, por el Coordinador General del Programa. El ejecutor

---

<sup>1</sup> Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras financiadas por el BID (GN-2349-9) ¶1.1: Los servicios diferentes a los de consultoría tienen un tratamiento similar a los bienes.

presentará al Banco el listado de consultores que vienen prestando tareas y seguirán desarrollando las actividades en este proyecto, donde se podrá aplicar el procedimiento de selección directa, de conformidad a lo previsto en la Sección V punto 5.4 inciso a) de las citadas políticas. La revisión de los términos de referencia para la contratación de servicios de consultoría es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto.

- 5.6 Reconocimiento de gastos, financiamiento retroactivo y adquisición anticipada.** El Banco podrá financiar retroactivamente con cargo a los recursos del préstamo, gastos elegibles efectuados por el prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo, en las categorías de, obras, bienes, servicios de no consultoría, y servicios de consultoría, hasta por la suma de US\$10,5 millones (10% del monto propuesto del préstamo), siempre que se hayan cumplido requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo, incluyendo cumplimiento con las políticas de salvaguardias del Banco. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir de la fecha de aprobación del Perfil de Proyecto (18 de octubre 2017), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.

**Cuadro 2. Montos Límites para Licitación Internacional y Lista Corta con Conformación Internacional**

Obras			Bienes			Consultoría	
Licitación Pública Internacional	Licitación Pública Nacional	Comparación de Precios	Licitación Pública Internacional	Licitación Pública Nacional	Comparación de Precios	Publicidad Internacional Consultoría	Lista Corta 100% Nacional
≥25.000.000	<25.000.000 ≥350.000	<350.000	≥1.500.000	<1.500.000 ≥100.000	<100.000	>200.000	≤1.000.000

**Nota:** Los procesos de servicios de consultoría de valor mayor al equivalente de US\$200.000 se deben anunciar en los sitios de Internet del UNDB online y del Banco.

**Cuadro 3. Adquisiciones Principales**

Actividad	Método de Selección	Fecha Estimada de convocatoria/invitación	Monto Estimado (Miles de US\$)
<b>Bienes</b>			
Data Center ( <i>Hardware</i> ) - Estaciones de trabajo. Adquisición de 10.000 estaciones de trabajo para reemplazar equipamiento obsoleto estimado para los años 2018/2022 con soporte por 5 años	LPI	Feb-18	4.698,4
Conectividad de Puertos Operativos - Actualización de Infraestructura Tecnológica	LPI	Jun-18	4.015,2
Actualización de Activos de Red ( <i>Router/Switches</i> en Dependencias). Provisión, instalación, configuración y puesta en marcha de <i>Switches</i> y <i>Routers</i> en las redes LAN que poseen las Dependencias de la AFIP de todo el País.	LPI	Mar-18	2.700,0
Adquisición y consultoría para la implementación de IBM QRadar (SIEM)	LPI	Mar-18	1.098,6
<b>Firmas</b>			
Gestión de Riesgo Integral. Modelo Integral de Riesgo	SBCC	Mar-18	1.914,0
Gestión de Riesgo Integral. Actualización del SIM	SBCC	May-18	2.325,3
Modelo de Gestión - Módulos de autogestión y cabinas de atención rápida	SBCC	Jul-17	2.275,0
<b>Individuos</b>			
Modelo de Gestión - CMR	CI - 3 CV	Feb-17	2.275,0

\* Para acceder al [Plan de Adquisiciones](#) de 18 meses.



## B. Supervisión de adquisiciones

- 5.7 Las adquisiciones serán supervisadas de manera ex ante con excepción de las comparaciones de precios y consultoría individual, las que se realizarán de manera ex post. Las visitas de revisión ex post se realizarán, cada 12 meses. Los reportes de revisión ex post incluirán al menos una visita de inspección física, escogida de los procesos de adquisiciones sujetos a la revisión ex post. Al menos el 10% de los contratos revisados se inspeccionarán físicamente durante el programa.

**Cuadro 4. Límites para Revisión ex post**

Comparación de precios	Consultoría Individual
< 100.000	<50.000

**Nota:** Los montos límites establecidos para revisión ex post se aplican en función de la capacidad fiduciaria de ejecución del OE y pueden ser modificados por el Banco en la medida que tal capacidad varíe.

## C. Disposiciones especiales

- 5.8 **Medidas para reducir las probabilidades de corrupción:** atender las disposiciones de las políticas GN-2349-9 y GN-2350-9 en cuanto a prácticas prohibidas (listas de empresas y personas físicas inelegibles de organismos multilaterales).

## D. Registros y archivos

- 5.9 La documentación de los procesos de adquisiciones estará en las oficinas de la AFIP como responsable de las adquisiciones del programa. Para las revisiones ex post se mantendrán los registros y archivos debidamente ordenados, clasificados y actualizados de toda la documentación que generan los procesos de adquisiciones y contrataciones.

# VI. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

## A. Programación y presupuesto

- 6.1 De acuerdo al artículo 1º del Decreto N° 1.399/2001, "...los recursos de la Administración Federal de Ingresos Públicos estarán conformados fundamentalmente por: (i) un porcentaje de la recaudación neta total de los gravámenes y de los recursos aduaneros cuya aplicación, recaudación, fiscalización o ejecución fiscal se encuentra a cargo de la Administración Federal de Ingresos Públicos; y (ii) los ingresos no contemplados en el presente artículo que establezca el Presupuesto General de la Administración Nacional."
- 6.2 El responsable del proceso de formulación y programación del presupuesto anual será la UEP quien se encargará de realizar todos los procedimientos conducentes a la consolidación del presupuesto anual para su aprobación.
- 6.3 No se anticipan dificultades para el manejo presupuestario, oportunidad de contrapartida local o atrasos del sistema que afecten la ejecución.

**B. Tesorería y gestión de desembolsos**

- 6.4 La AFIP utiliza un sistema de administración financiera propio, el Sistema Integral de Gestión y Monitoreo de Administración (SIGMA). Por lo tanto, no utiliza la Cuenta Única del Tesoro, sino que realiza sus pagos a través de la tesorería propia.
- 6.5 Los desembolsos se realizarán con base en un plan financiero detallado, cuyo modelo ha sido acordado con las autoridades del MH y Jefatura de Gabinete de Ministros.

**C. Contabilidad, sistemas de información y generación de reportes**

- 6.6 La UEP utilizará el sistema UEPEX como sistema de administración financiera. El registro de la contabilidad se hará en base de caja y se seguirán las Normas Internacionales de Información Financiera cuando aplique de acuerdo con los criterios nacionales establecidos. Los informes financieros requeridos serán: (i) Plan de Ejecución Financiera para hasta 180 días posteriores a la solicitud de anticipos; (ii) estados financieros anuales auditados, según lo estipulado en el artículo 7.03 inciso (a) de las Normas Generales del Contrato de Préstamo; y (iii) otros informes a ser requeridos por los especialistas fiduciarios.

**D. Control interno y auditoría interna**

- 6.7 El ente nacional de control interno es la Sindicatura General de la Nación. La auditoría interna de cada OE se realiza por intermedio de la Unidad de Auditoría Interna. Dicha unidad, dependiente en forma directa del ministro, es la encargada de efectuar las auditorías y recomendaciones de acuerdo con las facultades conferidas por la Ley 24.156 (Ley de Administración Financiera).

**E. Control Externo: auditoría financiera externa e informes de los proyectos**

- 6.8 En el año 2011 el Banco concluyó un diagnóstico sobre Prácticas de Auditoría Gubernamental de la AGN, realizado de acuerdo a la guía del Banco para determinar el nivel de desarrollo de los sistemas de gestión financiera pública. La evaluación concluyó en la validación de la AGN como auditor de proyectos del Banco.
- 6.9 La AGN es un órgano dependiente y de asistencia del Congreso Nacional en el control del estado de cuentas del sector público. Su creación y funcionamiento se encuentran reglamentados en el Título VII, Capítulo I de la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas del Control Externo. Allí se especifica que la AGN es una entidad con personería jurídica propia y con independencia funcional, por lo cual también tiene independencia financiera, siendo su patrimonio una composición de todos los bienes que le asigne el Estado Nacional, aquellos pertenecientes con anterioridad al Tribunal de Cuentas de la Nación y los transferidos por causa jurídica.
- 6.10 Sin embargo, en octubre del 2014, en base a los antecedentes de oportunidad de presentación de EFA de los últimos años, se acordó con la Nación reducir la cartera de AGN para ajustarla a sus reales capacidades de cumplimiento.
- 6.11 A fin de tener flexibilidad y poder ajustar la cartera de préstamos a la capacidad de auditoría oportuna de la AGN se recomienda que tanto la AGN como firmas independientes sean elegibles contractualmente para realizar las auditorías del programa.

**F. Supervisión financiera de proyecto**

- 6.12 El plan de supervisión financiera inicial surge a partir de las evaluaciones de riesgo y capacidad fiduciaria realizadas de acuerdo a las revisiones in situ y de escritorio previstas para el programa que incluye el alcance de las acciones operacional, financiera y contable, de cumplimiento y legalidad, frecuencia y responsable de las mismas.
- 6.13 El informe que se requerirá para realizar la supervisión financiera, adicionales a los requeridos para tramitar desembolsos y el de auditoría anual, será el plan financiero.

**G. Mecanismo de ejecución**

- 6.14 Los detalles de la ejecución del programa se encuentran en el borrador de reglamento operativo y en el documento principal de la operación.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/18

Argentina. Préstamo \_\_\_/OC-AR a la República Argentina  
Programa de Mejora de la Capacidad de Gestión de la  
Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República Argentina, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Mejora de la Capacidad de Gestión de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$100.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018)