

TITULO: **Recaudación y Control Fiscal API**

*Primer Informe*

Contrato de Obra Exp. N°: 4800

Provincia: Santa Fe

Experto: Ing. Carlos G. Giorgetti

De acuerdo al plan de trabajo oportunamente elaborado y puesto a consideración, el presente conforma el Primer Informe, en correspondencia al Proyecto de Diseño de una nueva Estructura Orgánica Funcional para la Administración Provincial de Impuestos de la Provincia de Santa Fe (A.P.I), para el cual fuera contratado por Uds. para estudiar el Proceso de Recaudación y Control Fiscal con el fin de proponer mejoras concretas en el mismo y así lograr un fuerte incremento en los ingresos públicos, basado en el Estudio de Requerimientos Técnicos del nuevo sistema de información a licitar en la A.P.I.

El presente comprende:

- I.** Informe final y conclusiones de la selección de técnicas de Ingeniería de Requerimientos para la representación de los procesos y tareas relevadas. Correspondiente a la tarea 1 del Cronograma. Página Nro. 3.
- II.** Informe final y conclusiones de la selección de técnicas de documentación para centralizar, normalizar y relacionar todos los elementos vinculados con la elaboración de especificaciones que formarán parte del Repositorio del Proyecto. Correspondiente a la tarea 2 del Cronograma. Página Nro. 8.
- III.** Informe final y documentación de las entrevistas realizadas para la revisión y definición apropiada de las actividades que se llevan a cabo para la función de Planeamiento y Control de Gestión. Correspondiente a la tarea 6 del Cronograma. Página Nro. 13.
- IV.** Informe parcial de las entrevistas necesarias para la validación y definición apropiada de las actividades que se llevan a cabo para las funciones de Registro, Recaudación y Control Fiscal Interno, a partir del trabajo realizado por el experto Danilo Naymark. Correspondiente a la tarea 3 del Cronograma. Página Nro. 21.

***I. Informe final y conclusiones de la selección de técnicas de Ingeniería de Requerimientos para la representación de los procesos y tareas relevadas.***

La Ingeniería de Requerimientos, también llamada de Requisitos, se relaciona con la búsqueda de la situación futura y el cambio asociado. Está relacionada con encontrar o capturar información y considerar opciones posibles, y con la identificación de lo que debería ser diseñado en orden a satisfacer una necesidad futura percibida.

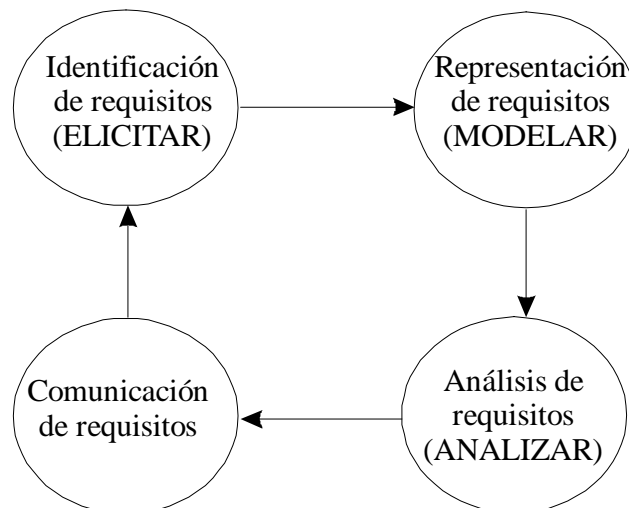
Esta disciplina puede ser definida como el proceso sistemático de desarrollo de los requerimientos a través de un procedimiento cooperativo e iterativo del análisis de la situación actual de la Administración Provincial de Impuestos (A.P.I), documentando las observaciones resultantes en una variedad de representaciones y chequeando la certeza del conocimiento ganado.

El objetivo de aplicar las técnicas de Ingeniería de Requerimientos a la A.P.I es el de analizar la estructura organizativa actual y los procesos involucrados en el desempeño de las funciones propias de la organización, para que a partir del conocimiento ganado del Universo de Información, se puedan proponer cambios, mejoras y/o modificaciones al “modo de hacer” arraigado en el organismo.

Se entiende por “Universo de Información” (Udl) al contexto general en el cual se realiza el estudio, teniendo en cuenta tanto los sistemas como las personas e interacciones entre ellos. El Udl incluye todas las fuentes de información y todas las personas relacionadas a los procesos en estudio. Esas personas son también conocidas como los actores de ese universo.

**Actividades de la Ingeniería de Requisitos.**

Este buceo dentro de la información de la organización implica la realización sucesiva e iterativa de un conjunto de actividades que permiten la adquisición de un conocimiento profundo y crítico de la misma. Tal como puede verse en la Figura N° 1, la cadena de actividades pasa por la identificación de los requisitos, la representación de los mismos, el análisis y la comunicación a los usuarios de la organización, mediante el Documento de Requisitos, el resultado final de todo este proceso de Ingeniería de Requerimientos.



**Figura N° 1.** Actividades de la IR.

A continuación se presentará de qué manera fue aplicado cada paso de la IR en el trabajo actual para la API:

### **Elicitar.**

La elicitación se realiza a través de entrevistas, lectura de los documentos de la organización, normativa, leyes, resoluciones, formularios, instructivos, capítulo de Requerimientos Técnicos y Anexo E del pliego de licitación para el Sistema de Información Integrado e Integral, Informe Final del Asesor CPN Danilo Naymark y toda la documentación que permite adquirir la información necesaria para extraer y analizar los requerimientos de los usuarios. En este trabajo la modalidad adoptada para la captura de los procesos administrativos actuales (llamados trámites en la organización) es la de realizar entrevistas con los sectores directamente relacionados con la actividad, agotar todas las fuentes de información mencionadas en las entrevistas y que forman parte de la normativa específica (leyes, código fiscal, decretos y resoluciones) y el análisis de las funciones sistematizadas en distintas herramientas de software. Se diagrama la documentación de las entrevistas como se muestra en la Figura N° 2.

<b>Resumen de Entrevista de Relevamiento</b>	
	<b>SECTOR</b>
<b>Entrevistaron:</b>	
<b>Entrevistados:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>Documentación Facilitada por los entrevistados:</b>	
<b>Tareas Realizadas por el sector:</b>	
<b>Descripción</b>	

Se incluirá todas las actividades del entrevistado y del sector si el entrevistado es un cargo jerárquico. Tener en cuenta las aclaraciones necesarias que surjan del informe del CPN Danilo Naymark.

**¿Qué tareas están Automatizadas?**

Sistemas que las soportan  
Características

**¿Qué tareas se desempeñan en forma manual?**

**Información necesaria para desempeñar las distintas tareas (Entradas)**

Procedencia  
Medio de adquisición (disquette, formulario, etc-).  
Pedir copia (en caso de ser necesario)

**Información de salida (Salidas)**

Destino  
Medio de envío (disquette, formulario, etc-)  
Pedir copia (en caso de ser necesario)

**Necesidades**

¿Necesitaría contar con más información que aquella con la que se cuenta actualmente para desempeñar las tareas?  
¿Cree que debería automatizarse alguna de las tareas que realiza? Cuáles? Por qué?

**Relación con otras Instituciones (externas al A.P.I)**

**Figura N° 2.** Guía para la documentación de las entrevistas.

Estas entrevistas permiten plantear el proceso en el que intervienen las actividades del entrevistado, plasmando esa información en la planilla adjunta a las entrevistas que se muestra en la Figura N° 3.

<b>Módulo\Proceso:</b> <i>Nombre del Proceso</i>	
<b>Sector:</b>	
<b>Entrevistaron:</b>	<b>Fecha Entrevista:</b>
<b>Entrevistado:</b> Muy importante recordar el nombre de las personas que se entrevistan. Cargo que ocupa en el área:	
<b>Relevamiento de Actividades:</b> Aquí se asientan todas las actividades que realiza el entrevistado (o su sector en caso que sean varios los empleados y se entrevista solo a uno). Puede que sea necesario que la actividad se englobe en un concepto general y se den todos los pasos que se llevan a cabo. Por ejemplo: editar certificado que consta de verificación de datos del solicitante, control de comprobantes de pago, edición del certificado en word o formulario xx. ¿Tarea Automatizada / manual? Si es automatizada: sistema que la soporta, y sus características. Sistemas utilizados para realizar la tarea (características y actividades que soporta)	
<b>Relevamiento de Interacción:</b> Aquí se dejará constancia de todas las acciones que se llevan a cabo con agentes externos al sector. Por ejemplo: consultas en el SCIT de Catastro, Banco de Santa Fe, otros sectores del API.	
<b>Necesidades:</b> Registrar las necesidades, tanto de información como de automatización, manifestadas por el/los entrevistados relacionadas a la tarea(s) en cuestión	
<b>Observaciones:</b> Todo lo que se quiera dejar asentado que no pueda ser catalogado en alguno de los puntos anteriores.	

**Figura N° 3.** Ficha Resumen de Proceso

Las diferencias entre la Guía para la documentación de la entrevistas y la Ficha resumen de proceso se dan en que la documentación de la entrevista permite conocer la

opinión de los entrevistados en forma completa, no se quita nada de lo que ha sido expresado. En el caso de la Ficha Resumen de Proceso se trata de identificar por parte del entrevistador la esencia del proceso administrativo operante en el sector. Tiene un carácter interpretativo por parte del analista que obtiene la secuencia de las actividades que transforman las entradas en salidas en el sector.

### **Modelar.**

En esta etapa, se modelan o representan los procesos compuestos por una sucesión de las actividades relevadas en la etapa de Elicitación. Para esta representación se exploraron técnicas diversas con el objetivo que se pudieran identificar en cada proceso los actores (personas o Divisiones de la organización involucradas en el proceso), las actividades, las tareas subcomponentes de las mismas, la descripción de cada actividad y sus restricciones (condiciones que deben cumplirse para la ejecución de la actividad), los documentos (creados, modificados, usados o eliminados) manipulados y los datos (creados, modificados, usados o eliminados) manipulados. Para esto se diseñaron las fichas de actividad que se muestran en la Figura N°4.

<b>Nombre de la Actividad:</b>	<b>Nro. de Actividad:</b>
<b>Subdirección/Departamento/División/Oficina/Área Funcional/Sección:</b>	
<b>Persona que la desempeña:</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Descripción de la Actividad (Pasos):</b> 1)- ... i)-	
<b>Documentos que se manipulan:</b> <b>Creados:</b> <b>Destruídos:</b> <b>Modificados:</b> <b>Utilizados:</b>	
<b>Datos necesarios para el desarrollo de la actividad:</b> <b>Creados:</b> <b>Destruídos:</b> <b>Modificados:</b> <b>Utilizados:</b>	
<b>Restricciones:</b>	
<b>Comentarios:</b>	

**Figura N° 4. Ficha de actividad**

Estas fichas se utilizan para documentar cada actividad identificada por el analista dentro del proceso relevado en la Elicitación. Para representar estas actividades se eligen los Diagramas de Actividad (ver Anexo I).

**Analizar.**

Analizando la documentación generada en las etapas anteriores, se rediseña el proceso, para lo cual se estudian uno o varios de los procesos elicitados, tratando de crear un proceso sin tener en cuenta la División departamental por Impuesto existente. En reuniones de los analistas con Usuarios Representativos de los distintos procesos, se propondrán ideas para el rediseño de los procesos. Fruto de este análisis, se realizan Diagramas de Actividad de procesos rediseñados. Estos Usuarios Representativos fueron elegidos por la organización para acompañar la validación de los procesos relevados y la elaboración de los procesos rediseñados.

**Comunicar.**

Con la documentación generada hasta el momento se realizan presentaciones para las distintas Divisiones de la A.P.I., mostrando el análisis hecho de los procesos y una propuesta de rediseño.

**II. Informe final y conclusiones de la selección de técnicas de documentación para centralizar, normalizar y relacionar todos los elementos vinculados con la elaboración de especificaciones que formarán parte del Repositorio del Proyecto.**

El grupo de trabajo del Repositorio tiene como principal objetivo recolectar y clasificar la información de todos los documentos utilizados, modificados y generados a lo largo del proyecto. Para lo cual es necesario crear un conjunto de herramientas que permitan encontrar fácilmente la existencia de los documentos dentro de la Unidad Ejecutora del Proyecto, poniéndolos al alcance de los participantes en las distintas etapas de su ejecución, lo mismo para los participantes en la etapa de diseño.

Se elaboró un glosario de términos, en permanente actualización, que permitirá tener la definición de todos los conceptos que se utilicen dentro de los documentos elaborados y que por su significado son de gran importancia al momento de diseñar un sistema de información para la Administración Provincial de Impuestos.

El conjunto de actividades realizadas se enumeran a continuación:

**Evaluación de Herramientas para modelado de datos: S-Designer, Designer/2000 y Erwin.**

Se evaluaron características de usabilidad, generación de reportes, y tipo de diagramas utilizados. Concluyendo en:

	<b>S-designor</b>	<b>Designer/2000</b>	<b>Erwin</b>
<b>Usabilidad</b>	Muy Buena	Regular	Buena
<b>Generación de reportes</b>	Flexible (exportable a formato RTF)	Sin flexibilidad (Presenta reportes estándares preformateados)	Flexible (exportables a distintos formatos)
<b>Diagramas utilizados</b>	DER Martin	DER Martin	DER Bachman
<b>Repositorio</b>	Ofrece esta característica	Ofrece esta característica	Ofrece esta característica

Se evaluaron distintos paquetes de software con el fin de ampliar la visión de prestaciones de cada uno y no limitar el análisis a la única herramienta de la que se posee licencia en la Sectorial Informática de la API - Designer/2000 -. De esta evaluación



surge que S-designor sería la aplicación que mejor se adapta a las necesidades del trabajo. Resultando como propuesta la adquisición de la misma.

Hasta el momento de hacer efectiva la adquisición se utilizará para el modelado Designer/2000 complementada con Developer/2000 para la generación de los reportes.

### **Repositorio: Creación de tablas, formularios e informes de Conceptos y Procesos. Modificaciones según requerimientos nuevos de usuarios.**

Objetivo: Centralizar, normalizar y vincular los elementos relacionados con la elaboración de especificaciones (obtenidas a través del relevamiento) para la construcción del futuro sistema.

Alcance: El repositorio contendrá conceptos, lista de procesos relevados vinculados con los diagramas de actividad, Diagramas Entidad-Relación (DER), entrevistas realizadas a usuarios, información de la organización (estructura, misión, objetivos y funciones), documentos de especificación.

Software usado: Microsoft Access 2000.

En relación con este punto se realizaron los desarrollos siguientes:

- Creación de tablas principales de la base de datos del Repositorio: Conceptos y Procesos relevados. Entendiendo por conceptos todos los términos del Glosario que se adjunta en el Anexo III.
- Formularios de carga y consulta de conceptos, así como informe ordenado alfabéticamente. La carga de los conceptos en la tabla correspondiente se hace a través de pantallas como la que se muestra en la siguiente figura:



The screenshot shows a window titled "API - Conceptos" with a sub-header "Conceptos". The form contains the following fields and controls:

- Denominación**: A text input field containing "ACEPTACION OPERACIONAL".
- Tipo**: A group box containing four radio buttons: "Informatico", "Tributario", "Pliego" (which is selected), and "Ninguno".
- Descripción**: A text area containing the text: "Es la aceptación del sistema (o de cualquier subsistema o subsistemas cuando en el Contrato se prevea la aceptación por partes del sistema) por el Comprador, de conformidad con las disposiciones de la cláusula 27.3 de las CGC y CEC respectivas."
- Navigation and Action Buttons**: A row of buttons at the bottom including: a set of four arrow buttons (back, left, right, forward), a button with a magnifying glass icon, a button with a plus sign and a checkmark, a button with a minus sign and an 'X', and a red "STOP" button.

**Figura N° 5.** Pantalla de carga de conceptos.

- Formulario de carga y consulta de procesos relevados, proveyendo vínculos a los documentos de diagramas de actividad. La pantalla de carga para los procesos relevados es similar a la anterior.

### **Diseño de la Base de Datos General.**

Se están diseñando los diagramas DER de las principales entidades de la Base de Datos que deberá ser construida por el oferente del Sistema Integral e Integrado de la API, con el fin de capturar todos los datos necesarios y las relaciones relevantes entre las entidades componentes.

En este punto se usarán los relevamientos de los procesos administrativos de la API para la validación y verificación de los datos y entidades incluidos en los DER.

Todos estos diagramas se adjuntan en el Anexo IV. A continuación se comentan, brevemente, las características principales de cada uno:

### **Confección DER “Sujetos” (Nivel Global).**

Este diagrama entidad relación encierra a una de las principales entidades que conformarán a la base de datos: los “sujetos” o personas.

Entidades principales:

- “Sujetos” que generaliza cualquier tipo de sujeto ya sea Persona Física o Persona Ideal. Provee el identificador de sujetos que será el CUIT, CUIL o CDI.
- “Personas Físicas”. Contiene características propias de las personas de existencia física (sexo, estado civil, situación legal)
- “Persona Ideal”. Se consideran a empresas, reparticiones y todo grupo de personas que en forma conjunta asumen un papel en el sistema.

### **Confección DER “Localizaciones” (Nivel Global).**

Describe las relaciones entre las distintas entidades que conforman a un domicilio o constituyen una localización geográfica, en las diversas formas en que pueden utilizarse (formato postal o catastral)

Para la realización de este DER fue necesario investigar el Nuevo Código Postal Argentino (CPA). Se enumeran algunas de las características de este código:

- Estructura alfanumérica de 8 dígitos.
- No destruye la estructura del viejo código, sino que la incorpora con el objetivo de facilitar su memorización.

- Los primeros 5 dígitos conforman el prefijo. El primero es una letra que identifica a cada provincia (antigua letra de las patentes de automotores). Los cuatro dígitos numéricos siguientes, en general, coinciden con el antiguo código Postal.
- Las últimas 3 letras forman el sufijo, que identifica una cara de manzana o vereda.
- El archivo plano del CPA apunta a aquellas empresas que deseen desarrollar con recursos propios una herramienta de normalización y validación de domicilios para la posterior asignación del CPA en su base de datos.
- Los lineamientos del CPA permiten delimitaciones concisas en cuanto a divisiones provinciales permitiendo codificaciones futuras según el aumento geográfico.

### **Confección de Diagramas Entidad Relación “Actividades”.**

Este diagrama describe un nomenclador que permite la incorporación de cualquier tipo de actividad, a fin de identificar las actividades de tipo económico, cultural, social, laboral y administrativas, etc.

### **Confección de Diagrama Entidad Relación “Negocios”.**

Identifica y caracteriza las explotaciones dedicadas a la Actividad económica. El concepto de Negocio abarca las actividades de tipo económico que desarrolla un sujeto en forma autónoma y que tienen en común el nombre de fantasía y el tipo de actividad. Se consideran pertenecientes a un mismo negocio la casa central y sus sucursales, a los componentes de una cadena de negocios o a los locales destinados a diferentes usos.

### **Confección de Diagrama Entidad Relación “Vehículos”.**

Describe las propiedades de los vehículos (marca, modelo, valuación, etc.)

### **Confección de Diagrama Entidad Relación “Obligaciones Fiscales”.**

En este diagrama, en elaboración, se intentan mostrar las relaciones entre sujetos y bienes (ya sean vehículos, inmuebles, actividades o negocios) a través de un hecho (que puede ser imponible). Cuando el hecho es imponible, surge el concepto de Obligación Fiscal, que estará relacionada con el Tributo.

**Análisis destinado a Convenio Multilateral.**

Para hacer una introducción al dominio del problema “Convenio Multilateral”, se realizó el estudio del Anexo al Código Fiscal Ley 8159, análisis de los formularios utilizados (CM01, CM02, CM03, CM04, CM05) y del sistema actualmente utilizado para declaraciones juradas de contribuyentes SD 99.

**III. Informe final y documentación de las entrevistas realizadas para la revisión y definición apropiada de las actividades que se llevan a cabo para la función de Planeamiento y Control de Gestión. Correspondiente a la tarea 6 del Cronograma.**

El Planeamiento y Control de Gestión enfocados en la modernización de la Administración Provincial de Impuestos de la Provincia de Santa Fe (A.P.I), desplazan la atención hacia el campo de la transformación organizacional de la misma, lo que significa examinar las herramientas de gestión como promotoras esenciales de cambios organizacionales profundos. Se cuestiona, entonces, de qué forma el Planeamiento y el Control de Gestión pueden ayudar a esta administración a definir lo que necesita ser hecho ahora para interceptar el futuro, creando un vínculo fundamental entre el hoy y el mañana, entre el corto y el largo plazo, para que pueda garantizar, y hasta ampliar, en el futuro, el cumplimiento espontáneo de obligaciones tributarias en un mundo de rápidas transformaciones.

El objetivo para la A.P.I es revalorizar sus prácticas de Planeamiento y Control de Gestión, con vistas a la reinención del futuro, lo que presupone la substitución de una perspectiva reduccionista y fragmentada de percibir la realidad, por otra de totalidad, centrada en una visión de conjunto de la Administración Tributaria.

En el ambiente actual, complejo en transformaciones, las organizaciones de mayor éxito son las que prevén el cambio y desarrollan anticipadamente sus estrategias. Eso recompensa ciertas cualidades del proyecto organizacional, en particular la *adaptabilidad*, la *flexibilidad*, la *sensibilidad al ambiente*, la *calidad de la decisión* y la *rapidez de respuesta*. Las organizaciones no tienen otra opción que no sea la de actuar como *previsoras y administradoras del cambio*.

La arquitectura organizacional – que incluye la estructura formal, las prácticas de trabajo, la naturaleza de la organización informal o estilo de operación y los procesos de selección, socialización y desarrollo de personal - puede ser una fuente de ventaja, en la medida que motiva, facilita o capacita las personas y los grupos a interactuar con más eficiencia con los contribuyentes, lo que aumenta la eficacia de la Administración Tributaria en un escenario de transformaciones aceleradas, que exige flexibilidad y rapidez de respuesta.

Es de suma importancia el grado de libertad que poseen las organizaciones gubernamentales para seleccionar objetivos y estrategias, para diversificar negocios actuales o simplemente discontinuar aquellos que dejaron de ser considerados atractivos.

Las unidades de gobierno enfrentan problemas y limitaciones que les son peculiares y que acaban por indicar la necesidad de proceder a una visión conceptual de los modelos de planeamiento propuestos en la literatura.

Tales problemas pueden resumirse de la siguiente forma:

- *Baja autonomía estratégica*

Las organizaciones públicas y órganos directamente vinculados a la estructura de la administración directa del gobierno frecuentemente disfrutaban de poca libertad para rediseñar metas, diversificar dentro de las líneas de negocios, unirse con otras empresas, discontinuar actividades, etc., debido a limitaciones estatutarias y legales.

- *Elevada ambigüedad de metas*

La segunda mayor consecuencia de la alta dependencia del gobierno pareciera ser el problema de cómo negociar objetivos y estrategias frente a una gran variedad de presiones externas de carácter económico, político y social.

- *Politización de los asuntos*

Una tercera consecuencia importante de la dependencia del gobierno es la injerencia externa en procesos de toma de decisiones estratégicas, como resultado de la inevitable interferencia –directa o indirecta- de legisladores y políticos.

- *Orientación para corto plazo*

Hay una tendencia natural para que las decisiones de gobierno se limiten a horizontes temporales a corto y mediano plazos (1 a 2 años), en razón de ciertos valores predominantes en la cultura gubernamental, presiones por resultados inmediatos y la inevitable discontinuidad administrativa.

- *Predominancia de la burocracia*

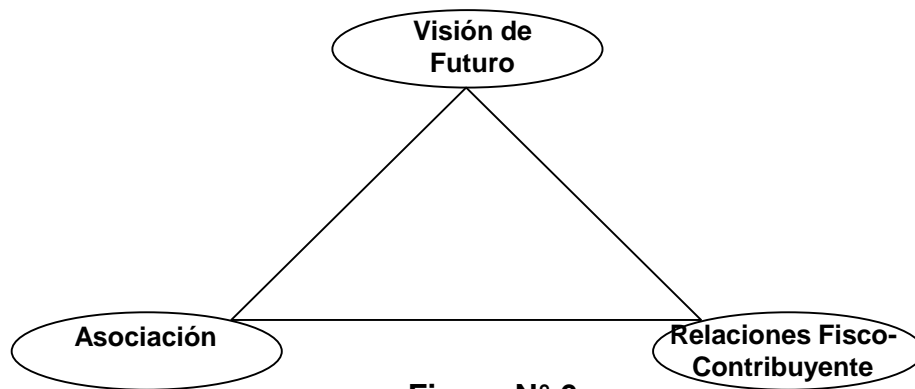
Otra característica destacada en las actividades gubernamentales es un comportamiento que valoriza la burocracia, caracterizada por la supremacía de lo formal sobre el servicio prestado, un cierto distanciamiento de la visión de resultados, y poco uso del comportamiento creativo, reforzado a través de estructuras centralizadas, verticalizadas y altamente departamentalizadas.

Dos conclusiones pueden sacarse, de inmediato, cuando se cuestiona la viabilidad y la credibilidad del planeamiento estratégico en la esfera del poder público, donde se incluye la Administración Tributaria, y más específicamente, la A.P.I:

1. El planeamiento estratégico pasa por una crisis profunda de credibilidad, motivada, en ambos casos, por una visión equivocada de la forma de operarlo y por el fortalecimiento de la cultura del inmediatismo.

2. Las entidades del sector público son clases especiales de organización sujetas a un conjunto de presiones que las distinguen de las empresas privadas, lo que sugiere, de inmediato, algún tipo de adaptación en las metodologías de planeamiento propuestas en la literatura para el sector privado.

Desde la perspectiva de la Gestión Estratégica es importante que la A.P.I construya una visión de futuro y, a partir de esa visión, identifique y constituya socios internos y externos para potencializar su acción y trabaje para mejorar las relaciones fisco-contribuyente, tal como se retrata en la Figura N° 6:



**Figura N° 6.**

VISIÓN DE FUTURO debe ser entendida como “sueño compartido por los administradores”: De la VISIÓN DE FUTURO son derivados:

- Estrategias.
- Objetivos y Metas.
- Proyectos Estratégicos.

Existen varias posibilidades de asociaciones, tales como:

- Interpersonales.
- Intragrupales.
- Intergrupales.
- Organizacionales.
- Entre los órganos de la A.P.I.
- Entre la A.P.I y empresas.
- Con otros países, etc.

El mejoramiento de las relaciones fisco-contribuyente puede involucrar acciones del tipo:

- Creación de nuevas funciones y servicios.
- Orientación.
- Simplificación.
- Automatización, etc.

Para lograr cumplir los objetivos hasta aquí detallados, se requiere promover adaptaciones metodológicas y de enfoque. Tales adaptaciones pueden resumirse de la siguiente forma:

- Las propuestas resultantes del proceso de planeamiento deben ser ampliamente negociadas. La negociación debe prevalecer sobre la formulación.
- Entidades externas deben ser involucradas en el proceso de planeamiento.
- Cuestiones sociopolíticas deben estar relacionadas a cuestiones técnicas y económicas.
- El nivel estratégico de la organización debe ejercer un papel activo de formulación y de negociación con interfases políticas y gubernamentales.
- El sistema de planeamiento debe enfatizar flexibilidad, al revés de disciplina y rigor burocrático.
- Los planes deben ser escritos teniendo en mente que la mayor parte de su contenido se va a tornar de dominio público.

En una era de incertidumbre, turbulencia, explosión tecnológica, globalización de la economía, velocidad del conocimiento y migración de negocios, ideas e informaciones, el gran desafío que se coloca para la Administración Tributaria, desafío éste que se presenta con muchas indagaciones y pocas respuestas, es la revisión sistemática de la estrategia que permita al Fisco anticiparse a las exigencias, limitaciones y oportunidades sugeridas por el ambiente, y capitalizar con ellas.

### **Planeamiento Estratégico en la Administración Provincial de Impuestos de la Provincia de Santa Fe (A.P.I).**

El planeamiento es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos, detalla planes para conseguirlos, establece un sistema de toma de decisiones, y por último incluye una revisión de lo actuado.



El objetivo es contribuir a mejorar los resultados del trabajo de la institución, tomando como base el Planeamiento Estratégico mediante una orientación adecuada respecto a la visión, misión, valores, estrategias, programas, proyectos y organización a emplear en la A.P.I, a fin de que sea un modelo para las administraciones públicas, respetada por su eficiencia y transparencia.

Se desea con todo esto, contribuir a mejorar los trámites de tal manera que sean eficientes y ágiles a fin de actuar con autoridad enfocando las acciones bajo criterios estrictamente profesionales y técnicos, aplicando las leyes correspondientes.

Una vez conocidos los objetivos, el planeamiento trata de determinar las acciones necesarias para alcanzar satisfactoriamente dichos objetivos.

La A.P.I, al igual que toda organización, tiene objetivos no operativos (o finales) y objetivos operativos. El planeamiento abarca las acciones que se deben aplicar para alcanzar ambos niveles de objetivos.

Ese conjunto de planes, ya sea que cubra un aspecto parcial o bien que se refiera a toda la organización, debe constituir un sistema coordinado y estructurado de cursos de acción que relacionen entre sí los distintos niveles de objetivos con las acciones a tomar para alcanzarlos. Por ello, el planeamiento puede encararse desde distintos puntos de vista, según que los planes a desarrollar comprendan algunos sectores de la organización o la totalidad de la misma.

Antes de abordar el planeamiento debemos definir claramente los objetivos operativos cuya obtención permitirá alcanzar los objetivos no operativos postulados.

*Objetivos operativos* son aquellos cuyo logro es posible determinar. Los objetivos se presentan dispuestos en una jerarquía en la cual cada nivel es un medio para obtener un fin más elevado. Los fines inmediatos tienen una mayor proporción de proposiciones fácticas en su definición e integran un eslabón para alcanzar otros objetivos que tienen una menor proporción de aspectos fácticos, siendo por lo tanto cada vez menos operativos.

Con respecto a los *objetivos no operativos* o *finales*, corresponderá establecer qué objetivos de menor jerarquía integran la cadena que permite alcanzarlos y cuáles están formados por elementos en los que es posible conocer la medida de su logro.

El planeamiento debe comenzar a realizarse logrando que los niveles directivos tengan precisado:

1. Los fines para los cuales la A.P.I se ha constituido (Por ejemplo: que se cumplan los niveles de recaudación establecidos por la autoridad superior – Ministerio de Hacienda y Finanzas-)

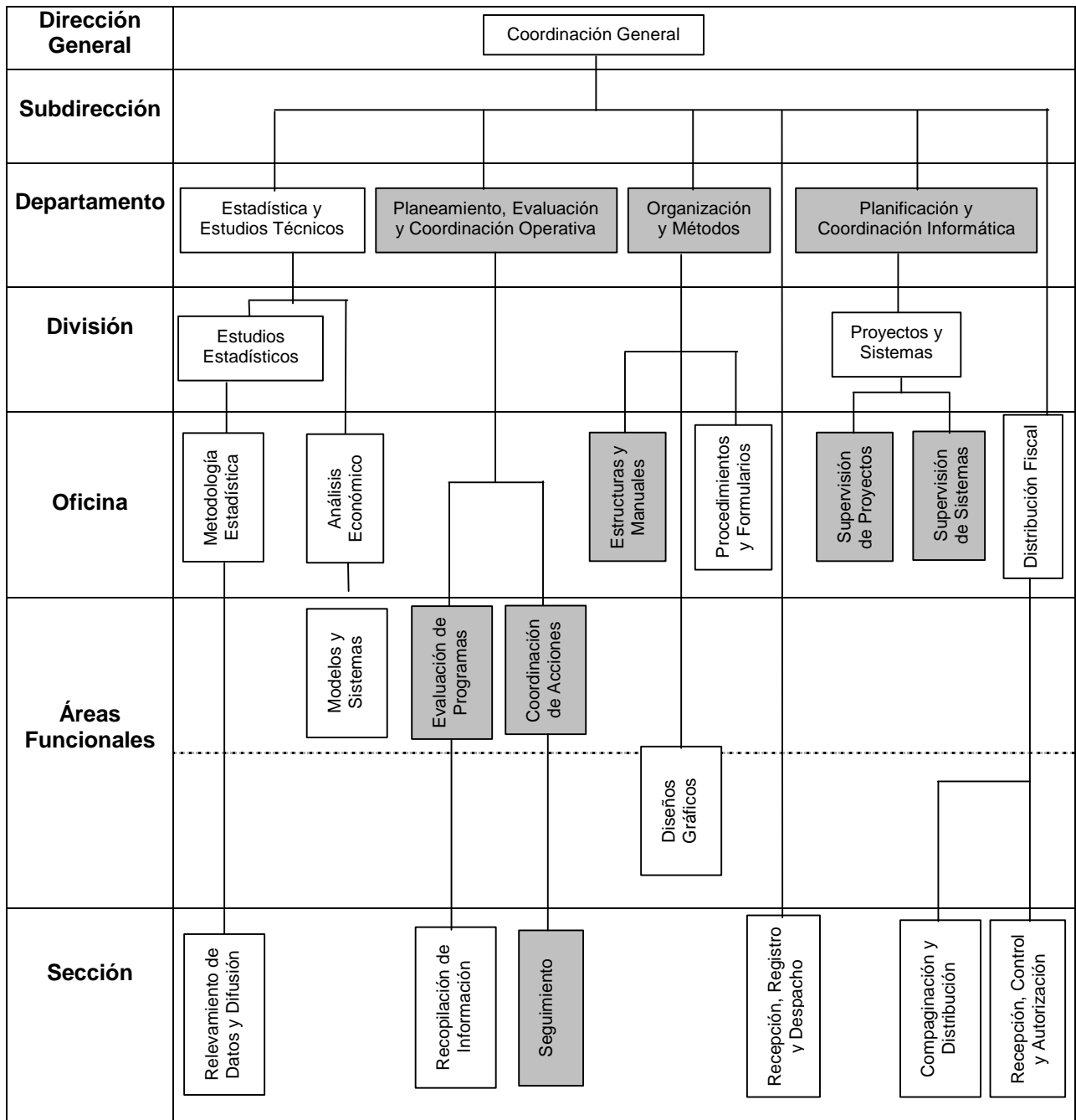
**2. Establecimiento de los objetivos de los niveles operativos. Por ejemplo:**

- Objetivos trazados por el Administrador Provincial y la Dirección General.
- Objetivos a cumplir por cada Subdirección tendiente al logro de los objetivos propuestos por los niveles superiores de la Administración.

**Conclusiones de las Entrevistas y Análisis realizados.**

Por medio de las entrevistas realizadas al Lic. Raúl Wolansky –Departamento de Estadística y Estudios Técnicos- y la C.P.N. Norma Casella –Subdirección Control de Gestión- (se adjuntan en el Anexo II), se ha comprobado la gran cantidad de departamentos y oficinas carentes de personas representativas que desempeñen las actividades y tareas ligadas a cada uno.

En el siguiente diagrama, se representa tal falencia de la A.P.I en la actualidad, remarcando con gris los departamentos, oficinas y secciones carentes de responsables:



Teniendo en cuenta este diagrama, es muy difícil poder pensar en la implementación eficaz de la Planificación y Control Fiscal, debido a la imposibilidad de organización en la ejecución de tareas (todo esto ligado a la cantidad de cargos vacantes existentes actualmente en este nivel en la A.P.I), lo que no permite comenzar el trabajo de cambio de gestión, por no tener la oportunidad de generar en los involucrados cultura o consciencia de planificación, sobre todo, en el nivel más alto (directivo), desde los cuales, creo, no es motivado ni movilizado, y donde, también, existe el mayor número de vacantes de toda la Coordinación General de la A.P.I.

Es necesario, entonces, generar la visión de planificación en pocas personas responsables de la misma dentro de la organización, para que éstos, a su vez, teniendo conocimiento de los distintos procesos que se desarrollan dentro de la misma, puedan descubrir los modos de implementar y “bajar” esa planificación de alto nivel, en objetivos específicos fijados a cada proceso o tarea dentro de la A.P.I.

El objetivo es el fortalecimiento y optimización general de la A.P.I, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, combatiendo las prácticas de evasión y así generar un aumento en la equidad tributaria que permita mejorar los servicios brindados al contribuyente.

Para transformar la actual estructura de la A.P.I en un organismo eficiente, eficaz y transparente, es necesario reformular el modelo de gestión predominante impulsando el modelo de gestión por resultados, que actúa fuertemente sobre la gerencia del organismo y sobre su relación con la alta dirección.

Para lograr ese objetivo, se propone la utilización de las herramientas de planeamiento estratégico, análisis de requerimientos y sistemas de planificación fiscal estratégica.

Es necesario que el administrador público sepa y haga saber qué se espera de su gestión, cómo va a alcanzar los objetivos propuestos y cuáles serán los beneficios o las penalizaciones que acompañarán su desempeño.

Además, es imprescindible revitalizar los mecanismos de control de gestión operacional y petición y rendición de cuentas e intercambios de información de modo descentralizado, a fin de implantar un modelo de gestión que permita una administración centrada en los resultados e impactos de su gestión, de modo de responder a las cambiantes demandas e inquietudes de la sociedad.

**IV. Informe parcial de las entrevistas necesarias para la validación y definición apropiada de las actividades que se llevan a cabo para las funciones de Registro, Recaudación y Control Fiscal Interno.**

**Registro y Recaudación (División Impuesto Inmobiliario).**

Se relevaron los siguientes procesos:

- ❑ Exenciones: Control y Certificación.
- ❑ Acreditaciones y Devoluciones.
- ❑ Libre Deuda: Control y Certificación.
- ❑ Impuesto Rectificado.

Se analizaron las distintas actividades que se llevan a cabo en los procesos, teniendo en cuenta la información necesaria y sistemas existentes utilizados en cada caso, así como la generación de documentos y seguimiento del expediente que genera cada trámite.

Dada la cantidad de información generada a partir de estas entrevistas (Anexo II), fueron necesarias varios retornos a la organización para validar las mismas y comprobar la correctitud de la sucesión de actividades que conformaban cada proceso analizado.

En general, se puede observar la multiplicidad de verificaciones y controles de lo actuado en cada expediente, con la consecuente demora generada a la finalización de los trámites correspondientes.

Otra observación importante es que para el inicio del trámite el contribuyente debe realizar varias presentaciones en distintas oficinas y organismos de la Provincia, aumentando la insatisfacción del mismo y la certeza de la burocracia administrativa como causa de muchos de los problemas de la Administración Pública y su mala reputación.

Existe una falta de integración de los sistemas entre Divisiones de la A.P.I y otros organismos de la Provincia, haciendo que la verificación y la incorporación de información residentes en otros sectores o en los organismos externos sea un proceso altamente consumidor de tiempo para la conclusión de los trámites.

## **Control Fiscal Interno.**

### **Departamento de Grandes Contribuyentes.**

Del relevamiento realizado en el Departamento de Grandes Contribuyentes de las dos Regionales (Rosario y Santa Fe), pudo observarse que si bien existen procedimientos que siguen ciertos lineamientos comunes al estar normados por el Código Fiscal, ambas regionales poseen diferencias significativas principalmente en la cantidad y tipo de tareas que realizan.

El Departamento de Grandes Contribuyentes, tanto de la Regional Rosario como de la Regional Santa Fe, se aboca a los contribuyentes comprendidos dentro de las categorías 1 a 4, de la categorización de contribuyentes implantada a nivel provincial.

En el caso del Rosario, el Departamento de Grandes Contribuyentes planteó sus actividades de manera de poder brindar al gran contribuyente una “atención integral”. El motor de este planteo es facilitar a este tipo de contribuyente, que se constituye en una de las principales fuentes de ingreso de la Administración Provincial de Impuestos, la realización de cualquier trámite relacionado con los impuestos de autoliquidación, ofreciéndole una modalidad de mostrador único. De esta manera, esta dependencia no solo realiza funciones de control, sino que también se aboca a la realización de trámites.

En lo que respecta al Departamento de Grandes Contribuyentes de la Regional Santa Fe, las funciones que se realizan en esta dependencia se remiten exclusivamente al control, tal como lo define el organigrama funcional de la Organización.

En ambos casos, y debido a las restricciones en cuanto a capacidad de atención de contribuyentes, el control se realiza solo sobre un universo limitado de contribuyentes del impuesto a los Ingresos Brutos. La elección de los mismos se realiza de acuerdo a los montos que pagan mensualmente, incorporando al control a los de mayor aporte.

En cuanto a control se refiere, el departamento utiliza el sistema SIDAT, mediante el cual controla el universo de contribuyentes directos y de Convenio Multilateral seleccionado según el criterio antes mencionado, y a nivel provincial también se utiliza el Sistema 222, el cual controlaría a los contribuyentes que no abarca el SIDAT. Respecto al SIDAT, el control es manejado por el Departamento de Grandes Contribuyentes de cada Regional, pero en lo que al Sistema 222 se refiere, la emisión de intimaciones se genera a nivel Sectorial de Informática.

En este último tiempo también se han implementado otros sistemas entre los cuales se encuentran OSIRIS, SIDEJU y SD99, este último impuesto a nivel nacional por la Comisión Arbitral.

Por otra parte todas las oficinas del Departamento Grandes Contribuyentes tienen acceso al sistema central de la API: El IMS.

### **Principales problemas detectados en este Departamento.**

- Existe una fuerte dependencia de la Sectorial de Informática para la realización de ciertas tareas relacionadas al control, debido a la utilización del Sistema 222.
- Si bien el sistema SIDAT cubre en gran medida las expectativas del personal para realizar el control, no contempla ciertas situaciones que se dan a menudo y, al no incluir la presentación de las declaraciones juradas en formato digital involucra una ardua tarea de tipeado los días de vencimiento.
- Los plazos de entrega de las intimaciones se ven dilatados, y las notificaciones de la entrega de las intimaciones se retrasan demasiado o no llegan, lo cual implica un retraso en el proceso de cobro de montos adeudados. Esto se debe fundamentalmente a los retrasos que impone la empresa de correos.
- Existe una evidente falta de soporte automatizado para la ejecución de muchas de las tareas que realizan las oficinas de esta dependencia.
- Se comprueba la carencia de herramientas para la generación automática de reportes que brinden a la superioridad información estadística que le sirva para la toma de decisiones y la generación de informes.
- La diversidad de sistemas incompatibles existentes dentro del ámbito del departamento, dificulta la realización de una debida planificación de la incorporación de sistemas dentro de la Administración Provincial de Impuestos.
- La obsolescencia del sistema IMS, en cuanto a las funcionalidades que incorpora y al modo de implementación de las mismas, exige a las áreas la generación de pequeños programas de realización propia que solucionen tales falencias.
- Se evidencia una escasa capacidad de atención de contribuyentes debido fundamentalmente a la falta de personal para absorber la gran cantidad de trabajo que genera el control y, en el caso de Rosario, el trabajo que también agrega la atención de trámites.

# **ANEXO I**

## **DIAGRAMAS DE ACTIVIDAD**

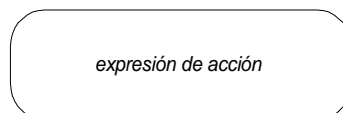


## Diagramas de Actividad

Muestran básicamente actividades, representando la realización de operaciones, y las transiciones entre éstas, disparadas por la finalización de estas acciones. Se pueden construir diagramas de actividad jerárquicos, donde una actividad de un diagrama se descompone en actividades menores, en un diagrama de nivel inferior. Los Diagramas de Actividad constituyen una notación estandarizada propuesta por UML (Unified Modeling Language) para representar el flujo de trabajo (workflow) dentro de una organización. En este estudio, los Diagramas de Actividad usados no serán jerárquicos y se utilizarán los siguientes elementos en la notación:

### Actividad.

Cada actividad mostrada representará una sola acción, un paso o un conjunto de pasos y al menos una transición saliente que es un evento implícito consecuencia de la finalización de la acción.



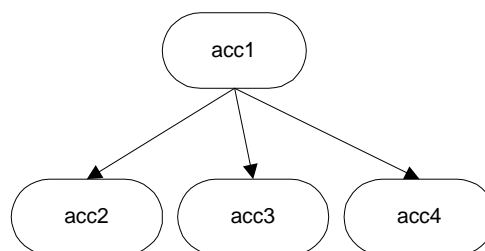
La expresión de una acción no es necesariamente única dentro del diagrama, y debe comenzar con un verbo infinitivo.

### Ejemplos de representación de actividades.

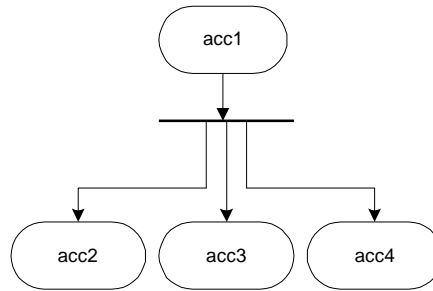
- Solo una transición saliente:



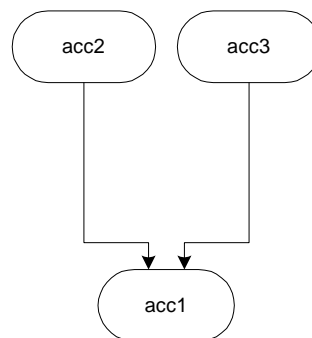
- Más de una transición saliente. La finalización de Acc1 dispara una sola transición saliente:



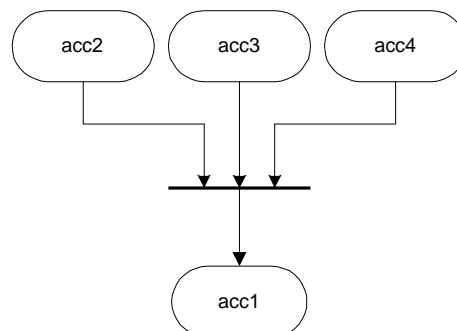
- La finalización de Acc1 dispara las tres transiciones salientes:



- El comienzo de una acción acc1, está condicionada por la finalización de la acción acc2 o de la acción acc3.



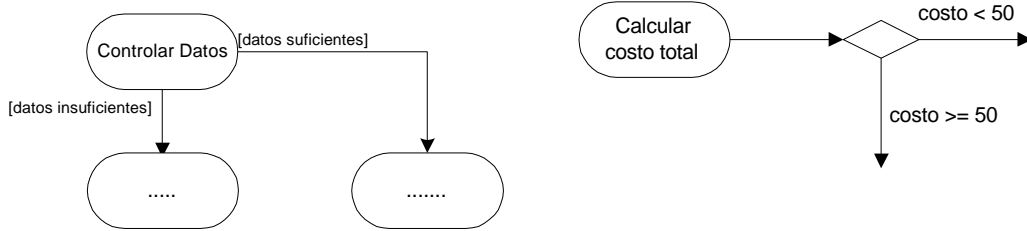
- El comienzo de una acción acc1, está condicionada por la finalización de las acciones acc2 y acc3 y acc4.



### **Decisión.**

Un diagrama de actividad expresa una decisión cuando una condición es usada para indicar diferentes transiciones posibles que dependen de un valor booleano. Puede ser mostrada etiquetando varias transiciones salientes de una acción con diferentes condiciones. El icono provisto es la tradicional figura con forma de diamante, con una o más flechas entrantes y con dos o más flechas salientes.

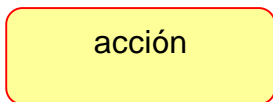
## Ejemplos de decisiones.



## Andariveles.

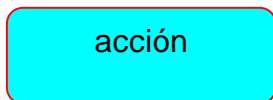
Se usan para organizar las responsabilidades de las actividades. Usualmente corresponden a unidades organizacionales dentro de un modelo de negocio. en este trabajo representan los distintos departamentos y divisiones de la organización. Un diagrama de actividad puede ser dividido visualmente en andariveles separado de andariveles vecinos por líneas sólidas verticales a ambos lados. El ordenamiento relativo de los andariveles no tiene importancia semántica.

Para la aplicación de esta técnica en la representación de los procesos, se definieron símbolos especiales, dada la necesidad de mostrar características particulares de la organización a modelar. Se utilizarán los siguientes símbolos para tal fin:



acción

Para mostrar la ejecución de actividades que se realizan en la División en la que está siendo analizado el proceso.



acción

Para mostrar la ejecución de actividades que se realizan fuera de la División en la que está siendo analizado el proceso, o para mostrar el llamado a otro Proceso.



Para mostrar documentos que se manipulan en la actividad.



Para mostrar accesos a funciones de un Sistema Informático que se hacen en la actividad.

Además, a cada actividad se le asignará un número para facilitar la posterior lectura de la documentación generada para cada actividad.

# **ANEXO II**

# **ENTREVISTAS**

# **ENTREVISTAS**

**Registro y Recaudación  
Impuesto Inmobiliario**

# **ENTREVISTAS**

**Control Fiscal Interno  
Departamento Grandes  
Contribuyentes**

**Resumen de Entrevista de Relevamiento**

**SUBDIRECCIÓN DE CONTROL FISCAL INTERNO  
DEPARTAMENTO GRANDES CONTRIBUYENTES  
REGIONAL SANTA FE**

**Entrevistaron:** Verónica Barán  
Alejandra Giménez

**Entrevistados:** José Luis Chito (Jefe Oficina Convenio Multilateral)  
Pablo José Soler (Jefe Oficina Contribuyentes Directos)

**Fecha:** 09/05/2001

**Lugar:** Departamento Grandes Contribuyentes – Regional Santa Fe

**Dirección:** Mendoza y 27 de Febrero

**Objetivos de la Entrevista**

El objetivo principal de la entrevista consistió en aclarar algunos puntos relativos a los procedimientos de control llevados a cabo en la actualidad por el Departamento de Grandes Contribuyentes.

**Estructura Interna del Departamento Grandes Contribuyentes**

El Departamento de Grandes Contribuyentes, actualmente con jefatura vacante, se divide en tres oficinas:

- Oficina Contribuyentes Directos
- Oficina Convenio Multilateral
- Oficina Agentes de Retención

Si bien estas tres oficinas han sido pensadas para el tratamiento específico de los distintos grupos de grandes contribuyentes, las tareas que desempeñan no se relacionan directamente con el nombre de cada una (como habían sido pensadas en el momento de la confección del organigrama de la organización).

La oficina de contribuyentes directos tiene a su cargo el control relativo al pago de Ingresos Brutos de dos tipos de contribuyentes:

- un conjunto de contribuyentes directos



## ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

### Análisis de Requerimientos de Información

- un grupo dentro de los contribuyentes de Convenio Multilateral con sede (casa central) dentro del área de influencia de la Regional Santa Fe, sin incluir la capital.

En cuanto a la oficina de Convenio Multilateral, la misma controla exclusivamente a un conjunto de contribuyentes pertenecientes a Convenio Multilateral que tienen sede en otra jurisdicción, fuera de la Provincia de Santa Fe.

Por su parte, la Oficina Agentes de Retención controla:

- un grupo de 50 Agentes de Retención de Ingresos Brutos
- un conjunto de contribuyentes directos y contribuyentes con sede en Santa Fe de Convenio Multilateral (que son controlados a través del SIDAT)

Según lo manifestado por los entrevistados, esta asignación de los distintos grupos a controlar por las oficinas responde a la necesidad de distribuir la carga de trabajo entre las mismas, de manera tal que cada una tenga a su cargo entre 600 y 700 contribuyentes.

Cabe aclarar que el control realizado en todos los casos corresponde al cumplimiento del deber de Pago del Impuesto sobre los Ingresos Brutos.

#### **Criterios de Selección del Universo de control**

La selección de los contribuyentes a controlar se realizó en todos los casos a través de la Sectorial de Informática, considerando como parámetro para la misma el promedio de impuestos ingresados del listado de pagos de los contribuyentes de un período determinado (de 1 a 3 años), y seleccionando entre ellos aquellos contribuyentes cuyo promedio superaba un monto específico. Este monto mínimo fue seleccionado de acuerdo al número de contribuyentes a controlar que dejaba como saldo dicho monto, de manera que la capacidad de esta dependencia no se vea desbordada.

#### **Seguimiento de los Contribuyentes Controlados**

##### *Emisión de Intimaciones*

El control de los contribuyentes, sigue una vía estandarizada para todos los tipos de contribuyentes (de acuerdo a lo establecido en el Código Fiscal), pero la diferencia fundamental entre los procedimientos llevados a cabo por las oficinas cuyos jefes fueron entrevistados reside en la emisión de intimaciones al pago.

En el caso de la Oficina de Convenio Multilateral la emisión de intimaciones se hace a través de la Sectorial de Informática y su periodicidad varía en forma considerable, no existiendo un criterio establecido respecto a la misma (a veces es mensual, otras bimestral o mayor). Al respecto, el jefe de la oficina manifestó que la gente de Sectorial de Informática solicitó en algún momento que se les recuerde, cuando corresponda, la necesidad de realizar las emisiones.

La Oficina de Contribuyentes Directos, por su parte, utiliza otro procedimiento. En el caso de los contribuyentes de Convenio Multilateral afectados al control, se estableció que los mismos deban presentar los comprobantes de pago de Ingresos Brutos sellados por el Banco ante la delegación que le corresponda. Estos comprobantes son enviados por correo o vía fax por las

## ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

---

### Análisis de Requerimientos de Información

---

respectivas delegaciones, y el personal de la Oficina de Contribuyentes Directos carga los pagos correspondientes en una base de datos local utilizando el sistema SICOIN (Sistema de Control de Intimaciones). Este sistema, diseñado por el jefe de la Oficina, permite seleccionar de manera más ágil los deudores que deberán ser intimados evitando la dependencia de la Sectorial de Informática para el procesamiento. Además, SICOIN permite realizar el cotejo de los pagos hechos por los contribuyentes contra la información recibida del Banco (hecho que proporciona mayor seguridad a la hora de intimar). En cuanto a la confección de las intimaciones, el personal de esta dependencia utiliza las facilidades que provee el procesador de texto Word para combinar correspondencia.

En muchas circunstancias, y debido a que el proceso que sigue a las intimaciones es muy prolongado, la superioridad solicita al Departamento de Grandes Contribuyentes que vuelvan a intimar. De esta manera se trata de presionar al contribuyente al pago nuevamente, sin llegar a la elaboración de una resolución y todo lo que eso conlleva. Lo expresado por los entrevistados nos da una idea de la flexibilidad actual en el establecimiento de los momentos de elaboración de intimaciones y resoluciones.

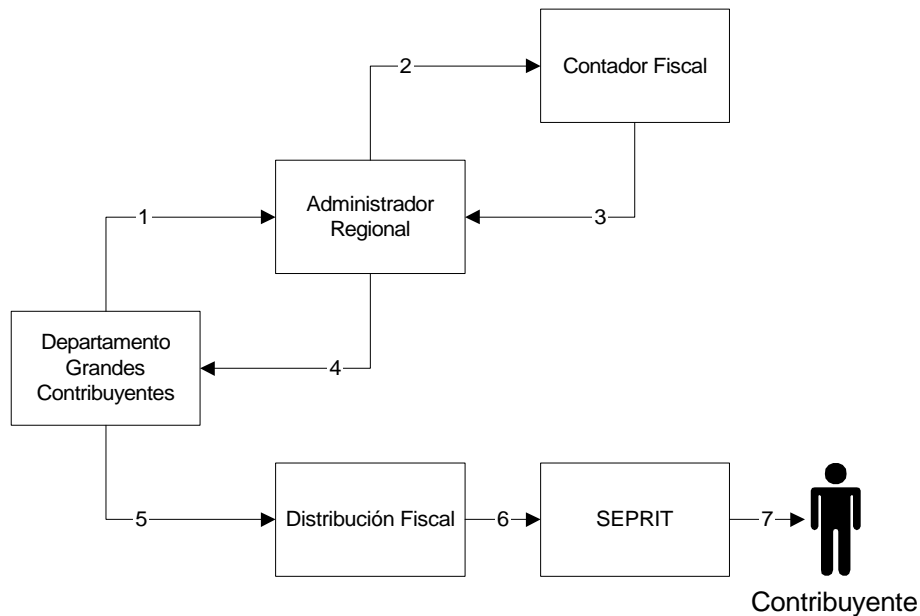
#### *Estimaciones de Oficio*

Respecto a las estimaciones de oficio, el Código Fiscal establece que las mismas deberían hacerse tomando como referencia la base imponible a cada contribuyente, pero al disponer solamente de información histórica sobre pagos estos cálculos se hacen realizando una proyección sobre la base de los impuestos pagados por el contribuyente correspondiente.

Para esta tarea, la Oficina de Contribuyentes Directos utiliza el sistema SICOIN.

Cuando el contribuyente controlado no cumple con el pago de los impuestos a término, las tareas siguientes a la intimación (envío de resoluciones con estimaciones de oficio, apremios, etc.) se convierten en un proceso que lleva meses y hasta años. Este desfase en los tiempos se debe en parte, a la necesidad de supervisión de los documentos por cada una de las autoridades superiores (debido a la naturaleza vertical de la organización). Otro factor importante que contribuye a estas demoras, es la ineficiencia del servicio de correo contratado por la API para hacer llegar al contribuyente las notificaciones. SEPRIT, que es la empresa que realiza esta tarea, envía las notificaciones al contribuyente en tiempos demasiado largos, en algunos casos las pierde, y además la retroalimentación que debe recibir la API respecto a las fechas de notificación de los contribuyentes (y que son necesarias para el cumplimiento de los pasos siguientes a la intimación) no se cumple en tiempo y forma. Estos son los motivos fundamentales que hacen que muchas de las resoluciones lleguen al contribuyente con plazos vencidos e importes desactualizados.

A modo de ejemplo, se muestra gráficamente a continuación el circuito que deben seguir las Resoluciones:



Las resoluciones, en la Oficina de Contribuyentes Directos, son generadas una vez más con Word y Excel mediante la utilización de la herramienta para combinar correspondencia.

### Sistemas Existentes

- SICOIN: Este sistema, como se mencionó previamente, se utiliza para la carga de los pagos realizados por los contribuyentes de Convenio Multilateral controlados por la Oficina de Contribuyentes Directos y su posterior cotejo contra la información de pagos recibida desde el banco. Por otro lado, dicho sistema también facilita la elaboración de las Estimaciones de Oficio, proyectando a la fecha el último importe pagado por los deudores.
- Sistema de Resoluciones: este sistema, disponible en todas las delegaciones dentro de la jurisdicción de la Región norte, se utiliza para restringir la posibilidad de liquidación de deudas de los contribuyentes. Cuando se genera una resolución así como cuando se le efectúa un apremio, el contribuyente no está habilitado a pagar en cualquier delegación (solo puede concurrir al Departamento de Grandes Contribuyentes si quiere regularizar su situación), por lo que esta acción debe restringirse.

Cabe aclarar que el Sistema de Resoluciones no bloquea las Liquidaciones automáticamente al cargarse las notificaciones de las Resoluciones o al transformar las mismas en Apremios, por lo que esta tarea debe realizarse manualmente en ambas situaciones.

### Observaciones

Las intimaciones realizadas por la API, responden a la falta de cumplimiento del pago de Ingresos Brutos, no a la no presentación de la correspondiente declaración jurada. No hay sanción por la no declaración del importe atribuible a Ingresos Brutos a pagar, solo se cobran los respectivos intereses. Por lo tanto, no hay intimación a declarar, siempre es al pago.

## **ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS**

---

### **Análisis de Requerimientos de Información**

---

Cuando un contribuyente recibe una intimación y no efectúa una respuesta formal, se le cobran \$100 por violación a los deberes formales. Este monto es agregado a la liquidación (Liquidación Supletoria) que se incluye a la Resolución con la Estimación de Oficio.

La Liquidación Supletoria tiene asignado un número correlativo y se confecciona a los efectos de que el contribuyente pueda saldar toda su deuda, o parte de ella, antes de recibir la Resolución con la Estimación de Oficio. A partir de esta notificación, se bloquea la posibilidad de pagar en cualquier delegación (el contribuyente debe recurrir al Departamento de Grandes Contribuyentes para poder regularizar su situación).

# ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

## Análisis de Requerimientos de Información

---

### Resumen de Entrevista de Relevamiento

#### SUBDIRECCIÓN DE CONTROL FISCAL INTERNO DEPARTAMENTO GRANDES CONTRIBUYENTES REGIONAL SANTA FE

**Entrevistaron:** Verónica Barán  
Alejandra Giménez

**Entrevistados:** José Luis Cravero (Jefe Oficina Agentes de Retención)  
José Luis Chito (Jefe Oficina Convenio Multilateral)

**Fecha:** 21/05/2001

**Lugar:** Administración Provincial de Impuestos – Mendoza y 27 de Febrero

#### **Documentación Facilitada por los Entrevistados:**

- Manuales de usuario para algunas de las tareas del IMS:
  - ✓ Instrucciones sobre resoluciones – Impuesto sobre los Ingresos Brutos
  - ✓ Manual del usuario sobre Convenio de Pagos
  - ✓ Manual de usuario sobre Ingresos Brutos (por: AL.Ingresos Brutos, SE. Sellos-Ag. Ret., RF. Transc. Manual)
  - ✓ Manual de Usuario sobre Impuesto Inmobiliario
- Instructivo del SIDAT (Responsabilidades y Acciones por Áreas de Actividades) – Cuadernillo N°15

#### **Objetivos de la Entrevista**

La entrevista se basó fundamentalmente en el conocimiento de ciertas tareas realizadas por la Oficina de Agentes de Retención que habían sido planteadas en el relevamiento anterior de manera general, y de las cuales se necesitaban mayores especificaciones. Por otra parte, se aclararon algunos puntos tratados en la entrevista realizada el 09/05/2001 a los jefes de las oficinas de Contribuyentes Directos y Convenio Multilateral del Departamento de Grandes Contribuyentes.

#### **Tareas Realizadas por la Oficina de Agentes de Retención**

La Oficina de Agentes de Retención tiene como tarea fundamental en la actualidad el seguimiento de todos los contribuyentes directos y de Convenio Multilateral (con sede en Santa Fe) que forman parte del universo de control del SIDAT. Además, esta oficina también se encarga de controlar un universo de 50 agentes de retención de Ingresos Brutos.

# ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

## Análisis de Requerimientos de Información

### Sistemas Existentes

- SIDAT

Este sistema de control de contribuyentes de Ingresos Brutos se encuentra implantado a nivel provincial, es decir, en la Subdirección de Control Fiscal Interno de ambas Regionales (Santa Fe y Rosario) de la Administración Provincial de Impuestos.

Una de las principales ventajas que introdujo la implantación de este sistema para el control, reside en la posibilidad de agilizar la emisión de intimaciones al acreditarse en forma inmediata los pagos realizados por los contribuyentes afectados al sistema.

Otra característica del SIDAT, que lo diferencia de los demás sistemas de control que se encuentran en uso dentro del Departamento de Grandes Contribuyentes y lo hace más conveniente, es la posibilidad de emitir informes. Estos últimos (consistentes en listados fundamentalmente) brindan la información necesaria para la realización de algunos informes estadísticos que el personal de la Oficina de Agentes debe realizar para satisfacer las demandas de la Superioridad. Sin embargo, sería deseable que estas estadísticas fueran a su vez realizadas en forma automática por el sistema.

La mayor debilidad que presenta el SIDAT está relacionada con el chequeo del detalle de los pagos realizados por los contribuyentes. En este sentido, cabe aclarar que el sistema sólo comprueba la correctitud de las sumas que dan lugar a los importes totales a pagar, no teniendo en cuenta la validez de la alícuota aplicada según la base imponible, ni su correcta aplicación. Además, la verificación de las sumas mencionada se hace en forma estricta, es decir, que un error de centavos en la confección del formulario presentado por el contribuyente no es admitido por el sistema (por lo que la Declaración Jurada correspondiente debe ser rechazada).

Por otra parte, y listando otra debilidad del sistema podemos decir que existen ciertas circunstancias que el sistema no contempla, como lo es la carga de intereses. En este momento, al no haber sido contemplada la doble presentación de una declaración jurada, la carga de intereses debe llevarse a cabo mediante la generación de una Rectificativa. (Esto sucede cuando un contribuyente presenta el formulario 01,03 o 04 correspondiente a un período y luego de que le ha sido entregado el 06 no efectúa el pago. En este caso el contribuyente debe volver a presentar el formulario 01, 03 o 04 con los importes calculados mas los intereses correspondientes).

Otro punto a considerar es la generación de pagos diferidos. Los pagos diferidos son importes que se trasladan del período en que deben ser pagados. Existen circunstancias en que se le permite al contribuyente pagar parte del importe declarado en la declaración jurada en el siguiente período. Actualmente esta circunstancia no está contemplada dentro de los campos del formulario SIDAT, por lo que se incluye en el campo *otros* (como un motivo de retención hasta el mes siguiente). Esta situación se ve reflejada en la cuenta corriente del contribuyente.

### *Circuito de Pago*

Cuando el contribuyente se acerca a la Oficina de Agentes de Retención de Control Fiscal Interno para presentar la declaración de Ingresos Brutos, lo hace mediante el formulario 01, 03 o 04 dependiendo del tipo de contribuyente del que se trate. En ese momento, el personal

## ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

### Análisis de Requerimientos de Información

de la oficina carga los totales a ser pagados (no el detalle), y de esta manera genera el formulario 06 (por duplicado: uno se entrega al contribuyente y otro queda en la Oficina de Agentes de Retención). Este formulario habilita al contribuyente para poder pagar el importe declarado (en la sucursal del banco instalada en las dependencias del API, en calle 27 de Febrero). Cuando el contribuyente paga, se le entrega el formulario 08 sellado (del cual el banco guarda dos copias: una para mantenerla como comprobante de esa institución, y otra para entregar a la Oficina de Agentes de Retención).

#### *Niveles de Usuario*

El SIDAT posee tres niveles de usuario distintos:

- Administrador: este usuario es el único autorizado a realizar altas y bajas de contribuyentes, y además, es el que genera las obligaciones 4 o 5 días antes del vencimiento. Actualmente, esta tarea de administración es realizada por una persona de la Sectorial de Informática (que tiene un horario acotado).
- Supervisor: el supervisor tiene el permiso suficiente para la generación de estadísticas y rectificativas.
- Registrador: este usuario tiene acceso al sistema solo para grabar las boletas y formularios para pago

#### *Formularios de pago*

Los formularios utilizados en este sistema son:

Formulario	Función	Contribuyente	Lo entrega
SIDAT01	Presentación	Contribuyentes Directos	El contribuyente
SIDAT03	Presentación	Contribuyentes de Convenio Multilateral	
SIDAT04	Presentación	Compañías Financieras (especial porque tienen Base Imponible Acumulada)	
SIDAT06	Habilitación al pago		Mesa de recepción SIDAT
SIDAT08	Comprobante de pago		El banco

#### *Acreditación de Pagos en la Base de Datos de Contribuyentes*

Los pagos realizados por los contribuyentes controlados por el SIDAT se disponen en forma automática e instantánea en este sistema de control, pero la actualización en la Base de Datos

## ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

### Análisis de Requerimientos de Información

de contribuyentes del API en el IMS es posterior a la conciliación bancaria efectuada por Finanzas.

Todo lo recaudado se rinde a Finanzas (por lotes, por día), los cuales se encargan de hacer el control de lo que rinde la institución bancaria. La carga de los importes pagados por los contribuyentes en el IMS es realizada por la Sectorial de informática luego de haberse realizado la conciliación antes mencionada.

- **SIDEJU**

Este sistema se utiliza para la generación de la declaración jurada anual de los contribuyentes directos de las categorías 1 a 5. Es solamente un sistema impuesto a nivel provincial para la autogeneración de declaraciones juradas anuales y, en este sentido, no tiene ninguna otra utilidad que pueda aportar al control dentro de Control Fiscal Interno.

Los usuarios de SIDEJU presentan las declaraciones juradas tanto en medio magnético como en papel (dos juegos: uno de los cuales queda en CFI y otro que se devuelve sellado y sirve al contribuyente como comprobante de presentación).

- **SD99**

El SD99 es un sistema implantado a nivel nacional (según lo dispuesto por la Comisión Arbitral) mediante el cual “todos” los contribuyentes de convenio multilateral generan las declaraciones juradas anuales, las boletas para los pagos mensuales, los formularios de modificaciones, clausuras e iniciaciones.

Todos estos formularios tienen una codificación específica:

Formulario	Función
CM01	Iniciación
CM02	Modificación
CM03	Pagos mensuales
CM04	
CM05	Declaración Jurada Anual

Este sistema no aporta elemento alguno que ayude al control, su implantación se dispuso solo para la unificación de criterios en el área de Convenio Multilateral de todas las provincias y para que el contribuyente pueda autogenerarse los formularios que necesite.

Es por este motivo que los contribuyentes de convenio multilateral que habían sido seleccionados para el control mediante el SIDAT, si bien utilizan el SD99 para generar sus formularios, igualmente siguen siendo controlados con el SIDAT. Esta situación implica una doble generación de formularios: por un lado el formulario de presentación (SM03) que el contribuyente se autogenera con SD99 ,y por otro, el formulario SIDAT03 que se sigue



# ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

## Análisis de Requerimientos de Información

---

generando mensualmente en el Departamento para estos contribuyentes aunque no le sean entregados. El formulario SIDAT03, que ahora queda como una boleta de manejo interno, se sigue generando para poder obtener los números de declaración jurada que asigna el SIDAT a las presentaciones de los contribuyentes, y así poder generar el formulario SIDAT06 relacionado (que habilita al contribuyente al pago).

### **Acreditación de Pagos**

Como ya se ha mencionado, la acreditación de los pagos de los contribuyentes controlados por el SIDAT es inmediata, salvo en el caso de los contribuyentes que pagan en otras delegaciones. En este último caso, la Oficina de Contribuyentes Directos (que es la encargada del control de estos contribuyentes, tanto en lo que respecta a convenio multilateral como a contribuyentes directos) debe esperar que las respectivas delegaciones envíen los datos sobre los pagos.

Por otro lado, en lo que respecta a los demás contribuyentes, actualmente la información sobre los pagos se basa en la información que se carga en el IMS, la cual depende del circuito bancario. Es por este motivo que en la actualidad la disponibilidad de los datos sobre acreditaciones de gran parte del universo de control no es inmediata, sino que tiene un retraso aproximado de un mes.

### **División del Universo de Control**

Para seleccionar el universo de control del SIDAT se tomaron en cuenta a todos los grandes contribuyentes que integran la categoría 1, según la categorización de contribuyentes hecha por la Administración Provincial de Impuestos. Por su parte, aquellos grandes contribuyentes que integran la categoría 2 se hallan controlados por el denominado sistema 222, mientras que los que se encuentran categorizados como 3 y 4 están afectados a los demás sistemas que están en funcionamiento dentro del Departamento de Grandes Contribuyentes de la Subdirección de Control Fiscal Interno. De esta manera, con una gran variedad de sistemas y métodos disímiles (la mayoría de ellos con limitaciones que dificultan la tarea del personal de las distintas oficinas), queda conformado el universo de control del Departamento Grandes Contribuyentes.

### **Otras observaciones**

#### Conexión al IMS

Todas las dependencias de la API están conectadas al IMS, que es el sistema que da soporte a todas las actividades de la organización y mantiene todos sus datos.

CFI tiene acceso a este sistema para ciertas actividades relacionadas o que derivan del control, esto es: Liquidación de deudas de los agentes de retención, Generación de chequeras de pago de los contribuyentes que no están en SIDAT u OSIARIS (agentes de Retención, Ingresos Brutos, ley 5110, Institutos Becarios), Generación de Títulos ejecutivos (módulo de apremios), generación de resoluciones, etc..

## ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

---

### Análisis de Requerimientos de Información

---

En lo que respecta a la ley 5110, los entrevistados nos aclararon que las boletas de este impuesto no pueden ser autogeneradas.

#### Distinción de los Agentes de Retención

Los agentes de retención están identificados por un número que los distingue de los distintos tipos de retención que realizan:

Ejemplo:

400-001220-1

400-101220-1

En el ejemplo, los tres primeros dígitos indican la zona a la que pertenece el Agente de Retención (esto es, por ejemplo: 400 zona norte, 450 zona sur) y el dígito siguiente diferencia el tipo de retención.

**Resumen de Entrevista de Relevamiento**

**DEPARTAMENTO DE GRANDES CONTRIBUYENTES**

**SUBDIRECCIÓN DE CONTROL FISCAL INTERNO**

**REGIONAL ROSARIO**

**Entrevistaron:** Verónica Barán

Alejandra Giménez

**Entrevistados:**

CPN Norberto Coscarella (Jefe Departamento Grandes Contribuyentes - CFI -  
Regional Rosario)

Antonio Maragliano (usuario representativo CFI)

**Fecha:** 25/06/2001 (Entrevista Preliminar) – 29/06/2001 (Revisión de la Entrevista)

**Lugar:** API – Regional Rosario

**Objetivos de la entrevista**

El objetivo fundamental de esta entrevista fue tomar conocimiento, en primera instancia, de la estructura interna de la subdirección de Control Fiscal Interno, y particularmente de la estructura del Departamento Grandes Contribuyentes, sus funciones y las principales dificultades que se surgen a la hora de llevar a cabo las mismas.

*Organización de la Subdirección de Control Fiscal Interno*

La subdirección de Control Fiscal Interno está organizada internamente según lo dispuesto por el organigrama de la Administración Provincial de Impuestos, esto es, está constituida por el Departamento Grandes Contribuyentes y el Departamento Pequeños y Medianos Contribuyentes más una Oficina de Captura y Procesamiento de Datos, la cual brinda el apoyo informático elemental a la Regional Rosario.

El Departamento de Grandes Contribuyentes está abocada a la atención integral de los Grandes Contribuyentes, los cuales están comprendidos desde la categoría 1 a la 4 de la categorización de contribuyentes hecha a nivel provincial. Por su parte, el Departamento de Pequeños y Medianos Contribuyentes abarca al resto de los contribuyentes (de la categoría 5 a la 10, de los cuales 5 y 6 son considerados medianos contribuyentes y los demás pequeños).

## ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

### Análisis de Requerimientos de Información

---

#### *Departamento Grandes Contribuyentes*

Como mencionamos anteriormente el departamento de Grandes Contribuyentes realiza una atención integral del Gran Contribuyente, es decir que una vez registrado en Ingresos Brutos el mismo puede efectuar todos los trámites relacionados con los impuestos de autoliquidación (por ejemplo: liquidación de deudas, consultas impositivas de todo tipo, acreditaciones, etc., hasta las bajas). Por otra parte, este departamento es el encargado de llevar el control de pagos del Impuesto a los Ingresos Brutos de tales contribuyentes. En resumen, esta dependencia de Control Fiscal Interno posee tanto funciones administrativas como de control.

En cuanto a su estructura interna, este departamento posee una jefatura y tres oficinas:

- ✓ Oficina de contribuyentes Directos, la cual posee tres empleados
- ✓ Oficina de Convenio Multilateral, con dos empleados
- ✓ Oficina de Agentes de Retención, con un empleado

de las cuales solo una de ellas (Oficina de Contribuyentes Directos) tiene un jefe designado; las demás jefaturas están ocupadas por personas con cargos inferiores.

Las tareas llevadas a cabo en las distintas oficinas de esta dependencia están perfectamente diferenciadas de acuerdo al tipo de contribuyente al que se abocan. De todas formas, dada la relación entre la cantidad de contribuyentes directos y los demás contribuyentes (relación 8 a 2) esta división no es tan estricta. Más aún, en los seis días de vencimiento del SIDAT, se afecta a todo el personal del departamento a esta tarea.

Además del personal de las distintas oficinas, el Departamento de Grandes Contribuyentes tiene 2 empleados más: una auxiliar administrativa y un analista programador.

Por otra parte, al incluirse el sistema tributario OSIRIS dentro de la API, este departamento tuvo que afectar a un empleado a la mesa de ayuda del sistema.

En lo que respecta a

- ley 5110, el único control de pago que se realiza en este departamento ocurre cuando el contribuyente declara el cese de actividades.
- impuestos de emisión, este Departamento no realiza ningún tipo de control.

#### **Sistemas Existentes**

- SIDAT

Dentro de este sistema se controlan a un grupo de alrededor de 1600 Contribuyentes Directos y de Convenio Multilateral (de Ingresos Brutos) pertenecientes a la categoría 1, y que operan en las jurisdicciones de Rosario y Villa Gobernador Gálvez. La restricción en cuanto a la localización de los contribuyentes se debe a que el sistema no acepta cheques de otras localidades, y se considera que no se puede obligar a los mismos a abrir cuentas en los bancos de las localidades antes mencionadas.

## ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

### Análisis de Requerimientos de Información

La selección de contribuyentes a controlar bajo el sistema se ha hecho de acuerdo a los montos de pago que les corresponden, y se van agregando o quitando contribuyentes de acuerdo a las modificaciones que puedan surgir en su estado, esto es, cuando se dan de baja, cuando cambian de categoría, etc.

Por otra parte, cabe aclarar que por Resolución (15/97) del Administrador Provincial se ha dispuesto que los contribuyentes afectados a este sistema estén exentos de ser retenidos. Es por esto que a los mismos se les entregan formularios de no retención para que puedan entregarlos ante quién corresponda. En muchas circunstancias sucede que esta restricción es ignorada por los agentes de retención debido fundamentalmente, en el caso de las Tarjetas de Crédito y las Compañías Petroleras, a que realizan sus actividades fuera del ámbito de la provincia y trabajan de otra manera.

Cuando el contribuyente se presenta y declara lo que va a pagar mediante el formulario SIDAT01 o SIDAT03, se le genera y se le entrega el formulario SIDAT06, el cual se constituye en la habilitación para pagar en el banco. Una vez ocurrido esto, puede que el contribuyente no se presente a pagar el día del vencimiento (o en días anteriores), por lo cual se le hace una intimación y puede llegarse hasta un título ejecutivo. Cuando se da esta situación, el contribuyente debería estar inhabilitado a pagar, pero si el mismo tiene en su poder el SIDAT06 que lo habilita a concurrir al banco a saldar la deuda y paga, entonces no habría forma de discutir ese pago. Para subsanar este inconveniente, cuando se va a generar un título ejecutivo, debe anularse el SIDAT06 (lo cual inhabilita al contribuyente a pagar en el banco). Es por esto que antes de firmar el título ejecutivo, el jefe del departamento Grandes Contribuyentes verifica que en el expediente correspondiente figure la anulación del SIDAT06.

Otro punto a considerar en cuanto a este sistema, es que el cambio de la forma de pago una vez generado el formulario SIDAT06, implica dar de baja este formulario y generar uno nuevo con la nueva forma de pago. Indicar correctamente la forma de pago es fundamental, ya que el banco no acepta otra forma de pago que no sea la dispuesta en el formulario SIDAT06.

Se ha dispuesto como medida de seguridad que a la capacidad de dar de baja un formulario SIDAT06 solo la tenga el supervisor.

Cabe aclarar que si bien en este sistema todavía existe la posibilidad de generar formularios SIDAT04, prácticamente no se usan más. Este formulario era utilizado por los bancos para declarar lo que debían pagar de ingresos brutos, pero como casi no quedan bancos locales ahora todos pagan con el CM03 (ya que pertenecen a Convenio Multilateral).

El SIDAT es sistema de control más importante usado en este Departamento y, si bien no satisface todos los requerimientos necesarios de un buen sistema de control, resulta de utilidad para realizar el seguimiento de los contribuyentes que son controlados con el mismo.

- Sistema 222

El sistema 222 se utiliza para controlar los contribuyentes directos pertenecientes a la categoría 2 (que no abarca SIDAT). Los contribuyentes bajo el control del sistema 222 deben pagar en un banco específico, esto es en el Nuevo Banco de Santa Fe Casa Central Rosario o una sucursal de este banco en la localidad correspondiente.

## ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

### Análisis de Requerimientos de Información

Este sistema abarca el control del tipo de contribuyentes antes mencionados que pertenecen al sur de la provincia, excepto Rosario y Villa Gdor. Gálvez.

Las sucursales del Nuevo Banco de Santa Fe en las distintas localidades rinden lo recaudado a Casa Central Rosario, las cuales según entiende el entrevistado, remite esta información a la Sectorial de Informática al día siguiente del vencimiento.

En cuanto a las intimaciones, las mismas son generadas en la Sectorial de Informática de Santa Fe, no en esta dependencia. A las 24 horas del vencimiento del impuesto la Sectorial Informática genera las intimaciones y envía a este departamento un padrón en el cual figuran todas las intimaciones realizadas, y una copia de cada una de las mismas. En cuanto a las notificaciones de estas intimaciones, también llegan a esta dependencia a través de Santa Fe (no directamente). Estos avisos de retorno son informados a medida que las intimaciones van siendo entregadas.

Como datos curiosos encontramos que:

- No existe ninguna normativa que regule la utilización del SIDAT, por lo cual si bien está siendo utilizado en la API, este sistema no existe como tal dentro de las normativas de la organización.
- Existe una clara contradicción entre el Código Fiscal el cual no contempla el pago de impuestos con cheques, y el SIDAT que lo permite.

- OSIRIS

OSIRIS es un muy buen sistema de recaudación, pero no de control, por lo cual solo resulta útil para la autoemisión de boletas de presentación de los contribuyentes pero no para el seguimiento y control de los contribuyentes.

Dentro del régimen de presentación con OSIRIS están incluidos todos los responsables inscriptos, pero no los monotributistas (quienes no están obligados a presentar con este sistema), ya que en general los últimos no poseen la plataforma adecuada para operar con OSIRIS.

En este departamento, se ha destinado una persona para la mesa de ayuda del sistema, por lo que el mismo ha introducido una carga extra a esta dependencia.

- SD99

Los usuarios de este sistema (pertenecientes a convenio multilateral) poseen la facultad de autogenerarse sus propias declaraciones juradas del impuesto a los Ingresos Brutos.

Todos los contribuyentes que utilizan este sistema son controlados con el SIDAT, pero en lugar de presentar su declaración jurada con la boleta SIDAT03 lo hacen con el formulario CM03. La no generación de la boleta SIDAT03 para el contribuyente, hace que no se genere el número de declaración jurada que asigna el SIDAT, por lo que resulta un poco más engorrosa la tarea de generar el SIDAT06 (porque el sistema se posiciona en la fecha de iniciación del SIDAT en vez de la fecha actual).

- **DIDEJU**

Este sistema de autogeneración de declaraciones juradas anuales salió exclusivamente para los contribuyentes afectados al SIDAT (ya que el mismo no permite la generación de las mismas), pero luego se extendió para los demás Grandes Contribuyentes.

### **Tratamiento de los Contribuyentes**

#### **Contribuyentes de Convenio Multilateral y Contribuyentes Directos**

El tratamiento de los contribuyentes de convenio multilateral y contribuyentes directos es similar, tanto en lo que respecta a trámites administrativos como a control de pagos; lo único que cambia es la complejidad del contribuyente en sí mismo por pertenecer o no a Convenio Multilateral (pero este hecho se ve compensado debido a la mayor cantidad de contribuyentes directos que existe).

#### **Agentes de Retención y Agentes de Percepción**

El tratamiento de los agentes de retención es muy distinto al de los demás contribuyentes debido principalmente a que:

- La provincia les genera un cargo público. Al pagarle a un proveedor, este tipo de contribuyente le retiene un porcentaje correspondiente al impuesto a los ingresos brutos por adelantado.
- Cuando el agente de retención no paga, inmediatamente (es decir, al día siguiente del vencimiento) se considera defraudación por malversación de fondos. (Art. 46 del Código Fiscal, 2º párrafo). Siempre se considera una defraudación a menos que el contribuyente se presente dentro del mes siguiente al del vencimiento (en este punto el art. 46 del CF no es muy claro), momento en el cual se le cobra una multa por omisión y se le aplica al importe a pagar un recargo del 3% diario.
- La declaración y pago correspondiente a los mismos es quincenal (salvo en el caso de los escribanos en cuyo caso es mensual)

El Departamento de grandes Contribuyentes, y más específicamente la Oficina de Agentes de Retención es la única dependencia de la API que trata con estos contribuyentes especiales. Es decir que en esta dependencia se los inscribe, se los controla, se les brinda todos los trámites administrativos necesarios, y hasta se les da de baja.

Para llevar el control de los agentes de retención se han seleccionado un grupo de 200 contribuyentes pertenecientes a esta denominación. La selección se ha hecho de acuerdo a los montos de ingresos brutos a pagar por los mismos, y su incorporación y desafeción es dinámica de acuerdo a los cambios de estado de los mismos. Según resolución 15/97 se establece que estos contribuyentes deben (una vez pagado el impuesto a los Ingresos Brutos) presentar ante el personal de la Oficina de Agentes de Retención una nota informando: el período pagado, el concepto, el monto, la fecha de pago, y la entidad recaudadora donde se realizó el mismo.

Dentro de este tipo de contribuyentes especiales existen los denominados agentes de percepción, los cuales en vez de retener en el momento del pago retienen en el momento de la venta.

### **Principales dificultades encontradas**

- Disponibilidad de poco personal para realizar las tareas tanto administrativas como de control.

Los empleados del departamento de grandes contribuyentes realizan una gran diversidad de tareas dentro de lo que corresponde a la oficina en la que trabajan, y además, los días de vencimiento del SIDAT deben relegar las tareas propias de su oficina para dedicarse pura y exclusivamente a esta actividad. Es decir que el circuito de pago de este sistema de control, que involucra atención al público y carga de datos absorbe a todo el personal del departamento.

Sumada a la carencia de personal, el departamento tuvo que afectar a uno de sus empleados a la atención de la mesa de ayuda de OSIRIS.

Cabe destacar que en épocas de moratoria todo el personal (no solo de esta oficina) se afecta a esto, y se traslada personal transitoriamente de un área a otra. En general, las moratorias generan muchos conflictos.

- Demoras en la recepción de los avisos de retorno de las intimaciones. En muchas oportunidades los avisos de retorno, elementos claves para el accionar del departamento en cuanto a control se refiere, llegan con retraso. Esta situación produce un desfase en el curso legal de las intimaciones realizadas.

En este sentido debe mencionarse que no hay una fecha tope impuesta a la empresa de correos para que notifique las fechas de entrega, por lo cual al emitir las intimaciones el personal del departamento presupone que la intimación es entregada al contribuyente de 48 a 72 horas luego de haber sido entregada a la oficina de correo que funciona dentro de la Regional. , Es por esto que luego de transcurridos 10 días, si no se tiene novedades sobre la entrega de las intimaciones se solicita vía nota a la oficina de correo información sobre el estado de las notificaciones.

- La falta de acceso a información clave (que se encuentra en otras oficinas), necesaria para la operación del departamento.

Por ejemplo, la imposibilidad de conocer qué contribuyentes están bajo fiscalización para evitar la emisión de estimaciones de oficio ya que no se puede generar una intimación con estimación de oficio si el contribuyente tiene una inspección (ambas actividades no se pueden superponer).

Actualmente, antes de poder generar una estimación de oficio se solicita en forma escrita a Selección y Control (con las demoras que esta metodología involucra) que verifique si el contribuyente está libre de inspección para poder continuar con los pasos de la intimación. A tal efecto, el contador Coscarella manifestó su interés por hacer más fluida la relación de Grandes Contribuyentes con el área de Selección y Control, y más precisamente con la información que necesita para habilitar o no la generación de estimaciones de oficio.



## ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

### Análisis de Requerimientos de Información

---

- Las estimaciones de oficio no se realizan en forma automatizada, ya que no se dispone de un sistema que dé soporte a tal tarea, por lo cual es una actividad que involucra un tiempo considerable. Si bien los datos para generarlas se visualizan en el estado de cuenta del contribuyente dentro del IMS, no existe una forma automatizada para hacer la estimación de oficio a partir de los mismos.
- En ciertas circunstancias, la superioridad solicita ciertos informes para los cuales no hay posibilidad de generación automática. Sería deseable que esta situación cambiara y se pudiera disponer de la información necesaria actualizada y de los medios para generar automáticamente estos reportes. Actualmente, el jefe del departamento tiene creadas (desde hace ya un par de años) algunas tablas en Excel con datos que le brindan información estadística, pero debe tomarse el trabajo de cargar día por día y manualmente la información.
- A las tareas normales de este departamento se suma el control de convenios de pagos del impuesto a los ingresos brutos.

#### **Observaciones**

##### *Falta de Coordinación entre distintas dependencias del API Regional Rosario*

Los entrevistados manifestaron la necesidad de contar con un coordinador dentro de la Regional Rosario, el cual actúe evitando la superposición de tareas entre las distintas áreas de la misma.

##### *Atención al Público*

Como punto a tener en cuenta, podemos mencionar el recelo con que el personal tiende a ver al mostrador. La atención al público es considerada una “tarea castigo”, por lo que el jefe del departamento tuvo que establecer un régimen de horarios de atención al público perfectamente distribuido entre todo el personal de esta dependencia.

**Resumen de Entrevista de Relevamiento**

**OFICINA DE AGENTES DE RETENCIÓN DE INGRESOS BRUTOS**

**DEPARTAMENTO DE GRANDES CONTRIBUYENTES**

**SUBDIRECCIÓN DE CONTROL FISCAL INTERNO**

**REGIONAL ROSARIO**

**Entrevistaron:** Verónica Barán

Alejandra Giménez

**Entrevistados:** Patricia De Vita – Jefa de Oficina de Agentes de Retención

**Fecha:** 25/06/2001

**Lugar:** API – Regional Rosario

**Objetivos de la Entrevista**

La presente entrevista tiene por propósito conocer las funciones que se llevan a cabo en la Oficina de Agentes de Retención, dependiente del Departamento Grandes Contribuyentes de la Subdirección de Control Fiscal Interno, así como también conocer los principales problemas que se manifiestan en la ejecución de las tareas.

**Tareas que se Realizan**

En esta oficina se lleva a cabo una atención integral de todos los agentes de retención que se hallan comprendidos dentro del área de influencia de la Regional Rosario de la Administración Provincial de Impuestos. Esto implica un total de 1900 contribuyentes de Ingresos Brutos (grandes, pequeños y medianos) para los cuales se realiza todo tipo de trámites, tales como: inscripciones, bajas, liquidaciones de deuda, imputaciones de pago, verificaciones de estados de cuentas, corrección de cuotas, acreditaciones, consultas verbales y por escrito, etc. También se efectúa en esta oficina un control diario de 200 agentes de retención, los cuales pertenecen a la categoría Grandes Contribuyentes de Ingresos Brutos.

### **Sistemas que se Utilizan**

- **IMS**

Esta oficina hace uso, principalmente, del sistema general que se halla en funcionamiento dentro de la Administración Provincial de Impuestos (IMS), particularmente en lo que se refiere a tareas tales como: liquidaciones de deuda, imputaciones de pago, corrección de cuotas, verificación de estados de cuentas, etc.

- **Aplicaciones generadas dentro de la Oficina**

Debido a los problemas de velocidad que presenta el IMS, a la imposibilidad de incorporar ciertos datos necesarios para el control dentro del mismo y a las dificultades para ver las bases de datos, esta oficina utiliza varios programas pequeños e independientes (desarrollados por un empleado del Departamento de Grandes Contribuyentes) para auxiliar en algunas de las tareas que se llevan a cabo en la Oficina de Agentes de Retención, por ejemplo: emisión de intimaciones, registro de Declaraciones Juradas anuales, bajas de contribuyentes, etc. Estos programas también permiten disponer, en el momento, de la información necesaria para elaborar los informes requeridos por el Departamento de Grandes Contribuyentes, puesto que los detalles sobre los estados de cuenta que se mantienen dentro del IMS presentan 2 meses de atraso.

- **SIE**

Otro sistema que se utiliza dentro de la Oficina de Agentes de Retención es el SIE (Sistema de Información de Expedientes), específicamente, para tomar conocimiento de en cuál oficina se encuentra un determinado expediente. En este sentido, el personal de la oficina manifestó la necesidad de incorporar algún sistema que permita llevar el seguimiento del estado de los distintos documentos (intimaciones, resoluciones, etc.) que se van generando en esta dependencia, a partir del control que se realiza y de los trámites que se inician.

### **Control de los Agentes de Retención**

Los 200 agentes de retención que se hallan bajo el control de esta oficina pueden realizar sus pagos en cualquier banco y están obligados a presentar una notificación a la API dentro de los 10 días de efectuado el mismo, bajo pena de ser multados por infracción a los deberes formales en caso de incumplimiento. Este último requisito surge de la Resolución 15/97 y fue pensado para poder disponer de la información de los pagos en un lapso de tiempo breve (evitando de esta manera los retrasos en los que incurre el circuito bancario). Al respecto, la persona entrevistada nos manifestó la carga que representa este mecanismo para el contribuyente y para la misma oficina (al tener que recibir los recursos presentados por los mismos ante la falta de cumplimiento de esta formalidad y la consiguiente generación de la multa). Debido a estos motivos, esta resolución es bastante discutida dentro del ámbito del Departamento.

Por otra parte, en esta oficina no se realizan estimaciones de oficio, ya que no es posible estimar de oficio el importe a pagar de un agente de retención. Si un contribuyente no paga en término, se le emite una intimación (o dos, en caso de no responder a la primera), la cual incluye los intereses (del 3% mensual) y la multa por defraudación (del 3% diario, según el art. 46 del Código Fiscal). En cuanto a apremios, si bien la Oficina de Agentes de Retención está facultada para confeccionarlos, son muy excepcionales los casos que llegan hasta esta instancia, por lo que raramente se realizan.

# ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

---

## Análisis de Requerimientos de Información

---

### *Formularios de Pago de Ingresos Brutos*

Los agentes de retención realizan sus pagos presentando una boleta de pago generada por la API. La misma es entregada al contribuyente a comienzos del año fiscal en una chequera que es emitida en Santa Fe. Cuando el contribuyente no recibe la chequera correspondiente y realiza el reclamo en esta Regional, la Oficina de Agentes de Retención la emite a través del IMS.

### **Principales Problemas**

De todo lo expuesto anteriormente, podemos resumir que dentro de los problemas principales que afronta la Oficina de Agentes de Retención se encuentran la falta de personal, puesto que la misma está integrada por un único empleado (la jefa de oficina) quien lleva a cabo todas las tareas, y la dependencia de la Regional Santa Fe, particularmente en lo que refiere al sistema IMS y las dificultades que éste presenta (lentitud, no disponibilidad de información, datos no actualizados, etc.).

También se nos manifestó la necesidad de cursos de capacitación y la falta de disponibilidad de las herramientas necesarias para llevar a cabo las tareas de la oficina, puesto que la información administrativa (moratorias, convenios, modificaciones hechas al Código Fiscal, etc.) llegan a la Regional Rosario con mucho tiempo de retraso, a tal punto que, en determinadas circunstancias, es el propio contribuyente quien, habiendo tomado conocimiento con antelación de tales hechos, informa de los mismos al Departamento de Grandes Contribuyentes al momento de realizar algún trámite relacionado.

**Resumen de Entrevista de Relevamiento**

**OFICINA DE CONTRIBUYENTES DIRECTOS  
DEPARTAMENTO DE GRANDES CONTRIBUYENTES  
SUBDIRECCIÓN DE CONTROL FISCAL INTERNO  
REGIONAL ROSARIO**

**Entrevistaron:** Verónica Barán

Alejandra Giménez

**Entrevistados:** Analía Guida – Jefa de Oficina de Contribuyentes Directos

**Fecha:** 25/06/2001

**Lugar:** API – Regional Rosario

**Objetivos de la Entrevista**

La presente entrevista tiene por propósito conocer las funciones que se llevan a cabo en la Oficina de Contribuyentes Directos, dependiente del Departamento Grandes Contribuyentes de la Subdirección de Control Fiscal Interno, así como también conocer los principales problemas que se manifiestan en la ejecución de las tareas.

**Tareas que se Realizan**

En esta oficina se lleva a cabo una atención integral de todos los contribuyentes directos que se hallan comprendidos dentro del área de influencia de la Regional Rosario de la Administración Provincial de Impuestos. Dicha atención está vinculada a la realización de trámites (relacionados con el impuesto a los Ingresos Brutos y Ley 5110), tales como: clausuras, modificaciones, certificaciones de pago, transferencias, formalización de convenios de pago, recepción de cheques de pagos diferidos, desimputaciones de pagos, emisión de chequeras, recepción de Declaraciones Juradas anuales, etc. En el caso de las inscripciones, esta tarea no está a cargo de esta dependencia. También se efectúa en esta oficina el control de un número de grandes contribuyentes de Ingresos Brutos de la región, el cual está supeditado a la capacidad de manejo (disponibilidad de recursos) que posee la misma.

### Sistemas que se Utilizan

- IMS

Para llevar a cabo varias de las tareas que se ejecutan dentro de esta oficina, se hace uso del sistema general que se halla en funcionamiento dentro de la Administración Provincial de Impuestos (IMS).

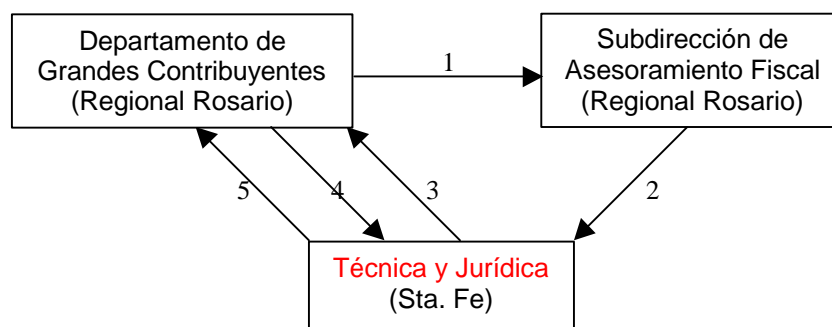
- SIDAT

Este sistema se utiliza, particularmente, para el control de los grandes contribuyentes directos de Ingresos Brutos que se hallan incorporados al mismo. Al respecto, presenta una limitación en cuanto a que no permite ir más allá de la emisión de intimaciones, es decir, no posibilita la carga de las estimaciones de oficio, apremios y convenios de pago, por lo que dichas tareas deben hacerse manualmente.

Por otra parte, también debe destacarse que es necesario enviar los comprobantes de pago del SIDAT a la Regional Santa Fe de la API para su carga dentro del IMS.

### Control de los Contribuyentes Directos

En lo que hace a estimaciones de oficio, es bastante común que un contribuyente presente un Recurso de Reconsideración, para lo cual tiene 15 días a partir del momento en que recibió la notificación. Como consecuencia de esto, el expediente correspondiente inicia todo un circuito que extiende en gran medida los tiempos que se manejan:



1. El expediente es enviado desde el Departamento de Grandes Contribuyentes a la Subdirección de Asesoramiento Fiscal para su análisis.
2. La Subdirección de Asesoramiento Fiscal envía el expediente a Técnica y Jurídica (en Santa Fe) para que controle y autorice lo actuado.
3. El expediente regresa al Departamento de Grandes Contribuyentes, donde se confecciona el cuadro de reajuste.
4. Se envía nuevamente el expediente a Técnica y Jurídica (en Santa Fe) para que se dicte la resolución individual.
5. El expediente es devuelto al Departamento de Grandes Contribuyentes.

## **ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS**

---

### **Análisis de Requerimientos de Información**

---

Si el contribuyente acepta la resolución, el proceso culmina aquí. Caso contrario, el contribuyente tiene la facultad de presentar un Recurso de Apelación, en cuyo caso se repite todo el circuito.

Por su parte, los apremios también introducen demoras importantes en los procesos de control, puesto que requieren que los expedientes sean firmados por el jefe del Departamento de Grandes Contribuyentes, el subdirector de Control Fiscal Interno y el director regional de la API.

#### **Trámites para Contribuyentes Directos**

Específicamente, es importante destacar que, en el caso de trámites por devolución (acreditaciones), los cuadros de actualización se confeccionan en forma manual. Si el importe en cuestión es inferior a \$1400 (aproximadamente), la resolución se elabora en Rosario. Para los demás casos, las resoluciones se dictan en la Regional Santa Fe de la Administración Provincial de Impuestos.

En lo que se refiere a Declaraciones Juradas anuales, el tratamiento de las mismas se limita simplemente a recibirlas y enviarlas a Santa Fe.

#### **Principales Problemas**

Aparte de las dificultades expuestas en párrafos anteriores, la Oficina de Contribuyentes Directos afronta los inconvenientes derivados de

la falta de recursos humanos (sólo cuenta con tres empleados para manejar la gran cantidad de contribuyentes que se encuentran a su cargo), y la no existencia de manuales de procedimientos que brinden la ayuda necesaria para la ejecución de algunas tareas (especialmente las de carácter excepcional). También hay que remarcar la gran cantidad de actividades manuales que se llevan a cabo en esta oficina, debido a que los sistemas existentes no cubren todas las necesidades de información. Por otra parte, el personal de la dependencia no logra conciliar sus tareas administrativas con estos sistemas, los cuales son vistos como una carga extra a las actividades que normalmente desarrollan (al no auxiliarlos en las mismas).

# ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

---

## Análisis de Requerimientos de Información

---

### Resumen de Entrevista de Relevamiento

**OFICINA DE CONVENIO MULTILATERAL**  
**DEPARTAMENTO DE GRANDES CONTRIBUYENTES**  
**SUBDIRECCIÓN DE CONTROL FISCAL INTERNO**  
**REGIONAL ROSARIO**

**Entrevistaron:** Verónica Barán

Alejandra Giménez

**Entrevistados:** Marta Quinteros – Jefa de Oficina de Convenio Multilateral

**Fecha:** 25/06/2001

**Lugar:** API – Regional Rosario

### Objetivos de la Entrevista

La presente entrevista tiene por propósito conocer las funciones que se llevan a cabo en la Oficina de Convenio Multilateral, dependiente del Departamento Grandes Contribuyentes de la Subdirección de Control Fiscal Interno, así como también conocer los principales problemas que se manifiestan en la ejecución de las tareas.

### Tareas que se Realizan

En esta oficina se lleva a cabo una atención integral de todos los contribuyentes de Convenio Multilateral que se hallan comprendidos dentro del área de influencia de la Regional Rosario de la Administración Provincial de Impuestos. Dicha atención está vinculada a la realización de trámites (relacionados con el impuesto a los Ingresos Brutos y Ley 5110), tales como: inscripciones (pases de la Oficina de Contribuyentes Directos a la de Convenio Multilateral), bajas parciales o totales, cambios de rubro, anexo de locales, etc. También se efectúa en esta oficina el control de todos los grandes contribuyentes de Ingresos Brutos de Convenio Multilateral (alrededor de 600) de la región.



### **Sistemas que se Utilizan**

- **IMS**

Para llevar a cabo la mayor parte de las tareas que se ejecutan dentro de esta oficina, se hace uso del sistema general que se halla en funcionamiento dentro de la Administración Provincial de Impuestos (IMS). Sin embargo, dicho sistema presenta importantes deficiencias en cuanto a la carga de algunos detalles de información que son requeridos para llevar a cabo un seguimiento apropiado de los contribuyentes, por ejemplo, el IMS no contempla los trámites relacionados con el anexo de locales ni la carga de datos que permitan especificar los detalles correspondientes cuando un contribuyente realiza más de dos actividades distintas.

Otro inconveniente que se presenta con la utilización del IMS ocurre cuando un contribuyente, al cual se le ha hecho un liquidación supletoria por resolución, quiere pagar parte del importe liquidado. El IMS no permite cargar pagos parciales de deudas, sólo puede cancelarse el total de la misma, por lo que, para suplir esta falencia, el personal de esta oficina debe generar en la cuenta del contribuyente una nueva liquidación totalmente desvinculada de la anterior. De esta manera, permanecen ambas liquidaciones en la base de datos del sistema y no se pierde la historia. Si se hiciera de otra manera, es decir, si se generara una liquidación nueva relacionada a la anterior, el IMS sobrecribiría la misma y se perdería la información de la liquidación original.

- **SIDAT**

En esta oficina también se utiliza el SIDAT para el control de los grandes contribuyentes de Ingresos Brutos de Convenio Multilateral que se hallan incorporados a dicho sistema.

### **Control de los Contribuyentes de Convenio Multilateral**

Antes de confeccionar una estimación de oficio, es necesario asegurarse de que el contribuyente en cuestión no se encuentre bajo inspección, en cuyo caso la estimación de oficio no se elabora. Sin embargo, puede presentarse la situación en que ambas (inspección e intimación con estimación de oficio) se superpongan, debido al retraso (de aproximadamente 10 días) en que incurre Selección y Control para informar al Departamento de Grandes Contribuyentes de que un determinado contribuyente se halla bajo inspección. En tales circunstancias, ante la falta de información a tiempo, se opta igualmente por emitir la intimación.

Si el contribuyente efectivamente se encontraba bajo inspección y el importe a pagar estimado de oficio resultó menor que lo liquidado por el inspector, el contribuyente generalmente paga lo estimado de oficio y queda adeudando la diferencia. Esto, si bien no afecta a la suma realmente adeudada por el contribuyente, redundará en favor del mismo puesto que le otorga un plazo de tiempo mayor para saldarla.

Por otra parte, si a un determinado contribuyente se le ha enviado una intimación y una estimación de oficio sin obtenerse respuesta alguna (quizás porque no ha podido ser localizado), tales hechos son publicados en el Boletín Oficial por un lapso de 5 días, tras los cuales recién es posible generar el Edicto Judicial correspondiente.

### **Principales Problemas**

A grandes rasgos, los principales problemas que afronta la Oficina de Convenio Multilateral pueden resumirse en los siguientes:

- La falta de recursos humanos, ya que la oficina cuenta con sólo tres empleados (uno de los cuales es el jefe), lo que impide, por ejemplo, el control de las Declaraciones Juradas anuales debido a la falta de tiempo para hacerlo.
- Las deficiencias que presenta el IMS (interfaz de usuario poco amigable, demoras introducidas al pasar de un módulo a otro, no disponibilidad de todos los datos requeridos, generación de demasiada papelería, etc.).
- La no existencia de una mesa de informes que brinde el apoyo necesario para la ejecución de algunas tareas, particularmente las de carácter excepcional, ya que no se cuenta con manuales de procedimientos.

# **ENTREVISTAS**

**Planeamiento y  
Control de Gestión**

# ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS

## Análisis de Requerimientos de Información

---

### Resumen de Entrevista de Relevamiento

#### DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN GENERAL

#### DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA Y ESTUDIOS TÉCNICOS

#### REGIONAL ROSARIO

**Entrevistó:** Ing. Carlos Giorgetti.

**Entrevistado:** Raúl Wolansky – Jefe de Departamento Estadística y Estudios Técnicos.

**Fecha:** 25/06/2001

**Lugar:** API – Regional Rosario

**Tema:** El Planeamiento con relación a la Estadística.

#### Temas Abordados:

1. El principal problema de la generación de información de estadísticas para la API es el flujo de la información, en cuanto a datos, desde todo el organismo hacia esta Dirección. Por ejemplo si se quisieran conocer los resultados de los operativos de fiscalización de la Regional Rosario, no existe ninguna vía por lo que esta información llegue. Otro ejemplo de esto es que por ejemplo en atención al público (Cliente) no se pueden generar estadísticos de cantidad de trámites realizados, contribuyentes atendidos por tipo de trámite y en total, por moratoria, etc. No se logra institucionalizar en la API la cultura estadística y el uso consecuente de la misma en el planeamiento.
2. Se mostró un informe estadístico de Recaudación Inmobiliario por cantidad de cuotas, recaudación, por departamento, distrito y ciudad con la generación de los mapas de la Provincia correspondientes a cada tipo de análisis que se obtuvieron del SIDAT. Estos son generados “cargando manualmente alrededor de 2500 registros del sistema”, ya que este no genera un archivo digital de la información por lo que en el tiempo en que se termina este análisis la información tiene solamente un interés histórico. De otra manera sería información para análisis económicos y de gestión.
3. Es importante, entonces, tener en cuenta que al tratarse del estudio de implementación de un sistema de información integral e integrado, el flujo de la información desde todas las áreas para la generación de todo tipo de estudios estadísticos que se consideren apropiados en cada dirección.
4. Este tema es relativamente nuevo en el organismo, antes del '92 no había cultura estadística.
5. Esta Dirección genera los informes masivos mensuales y anuales. Estos son girados al director Oscar Aguirre, elevados al Administrador Provincial, el cual los da a conocer en forma interna y externa a la API. Estos informes son puestos en la Intranet, y la información resumida en Internet.
6. No existen pedidos de informes o estudios especiales. En general solo llegan requerimientos puntuales de información, ejemplo: cantidad de autos del parque automotor, edad promedio del parque, etc.

## **ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE IMPUESTOS**

---

### **Análisis de Requerimientos de Información**

---

7. La función de Planeamiento debería implementarse en forma descentralizada y como una actividad de cada Dirección programando y planificando sus actividades de acuerdo a los objetivos del Planeamiento Estratégicos determinados por el Administrador General y los Administradores Regionales, para los cuales debería existir un staff que asista y esté siempre dando las pautas a seguir en la API; de acuerdo a las actividades propias de la función y a la investigación de las tendencias tecnológicas y económicas futuras y en administraciones tributarias avanzadas.

**ANEXO III**

**GLOSARIO**

# **ANEXO IV**

## **DIAGRAMAS ENTIDAD-RELACIÓN**