



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas

**CEAT**



Centro de Estudios en Administración Tributaria

*Investigación y capacitación aplicados a los ingresos públicos*

## **APORTES PARA ESTRATEGIAS POST-PANDEMIA EN LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS.**

**Lic. Horacio Castagnola**

---

Sin tener a la fecha un horizonte preciso de cuando y cómo será el escenario en que se encontrarán los países al finalizar, o al menos, atenuarse significativamente los devastadores efectos económicos de la pandemia resulta oportuno comenzar a debatir ideas alrededor de las estrategias posibles que deberán implementarse para intentar normalizar la relación del Fisco con los contribuyentes.

Resulta muy probable que el escenario social, económico y financiero que enfrentarán los países, las instituciones y los ciudadanos será sumamente complejo.

Las enormes ayudas financieras que los Estados se han visto obligados a facilitar para permitir la continuidad de la actividad económica, y la supervivencia de la población en general, en algún momento van a tender a limitarse para recuperar así los equilibrios imprescindibles de sus frentes fiscales y monetarios.

Enfocando la mirada en la actividad específica de las AT resulta necesario intentar visualizar posibles líneas de acción que, reconociendo la complejidad de la situación que deberán enfrentar, puedan encausar sus esfuerzos atendiendo la misma y simultáneamente recuperando su rol esencial de reestablecer progresivamente un cumplimiento tributario normal.

Las postergaciones de vencimientos impositivos, el fraccionamiento de las obligaciones, nuevas moratorias o sinceramientos, la instalación de nuevos impuestos – y aún la implementación de profundas reformas a los sistemas tributarios – serán situaciones que impactarán en el quehacer cotidiano de las AT y de los contribuyentes.

En ese posible escenario futuro la gestión cotidiana será profundamente afectada.

El desafío entonces consistirá en evaluar cuales son los instrumentos y estrategias que pueden facilitar una salida, lo menos traumática posible, de la situación descripta.

Mucho se ha evolucionado y desarrollado en las últimas décadas en cuanto a mejoras en la gestión cotidiana de las AT. Por lo tanto, los pasos a dar serán sobre la base de conceptos e ideas ya elaborados y vigentes en la mayoría de las administraciones en distintos países del mundo.

Las posibilidades que brinda la tecnología de la información y de las comunicaciones en general y conceptos específicos como el de BIG DATA o Blockchain resultarán, posiblemente, los pilares sobre los que construir una nueva normalidad.

También podrían tener un fuerte impacto en el cambio operacional la permanencia y extensión de conceptos como el trabajo a distancia ( home – office ) modalidad ésta que puede brindar significativas ventajas tanto al personal involucrado , al ampliarle sus grados de libertad horaria, como a la propia organización al reducir costos en infraestructura y logística. Obviamente este cambio – de producirse y estabilizarse - obligará a profundos análisis sobre las relaciones laborales en general, novedosos mecanismos de planificación y control de gestión de las tareas y mas sofisticadas modalidades de gerenciamiento.

Un aspecto específico que puede tener un significativo impacto es el de la intensificación de los flujos de datos entre los sistemas de información de las empresas y los del fisco. El diseño de estrategias y modalidades de trabajo donde el control y el servicio sea de “computador a computador” implicará una potenciación de las capacidades de gestión y una importante reducción de costos operativos tanto para la AT como para los contribuyentes.

La utilización de modelos e instrumentos de análisis de riesgo podrá facilitar mejores procesos de selección de contribuyentes y sectores a fiscalizar evitando acciones improductivas y poniendo el foco del control en aquellos casos que evidencien conductas atípicas respecto a la normal de sectores homogéneos.

El conocimiento por parte de los contribuyentes de este tipo de estrategia, donde aquellos casos “atípicos” sean los que tengan mayores probabilidades de ser auditados debería naturalmente llevarlos a corregir sus conductas de forma tal de intentar alejarse de los extremos de incumplimiento o atipicidad.

La priorización de las actividades de control sobre las excepcionalidades y casos con niveles de riesgo mas alto permitirá una mas racional asignación de los recursos humanos afectados al control a estos casos evitando acciones y costos improductivos.

La utilización de tecnologías de cadenas de bloques (blockchain) permitirán fortalecer la seguridad de las transacciones entre el fisco y los contribuyentes y asegurar la veracidad de las mismas.

La disponibilidad de bases de datos con información completa y oportuna permitirá avanzar en la utilización de conceptos e instrumentos de BIG DATA que no sólo facilitará el control sino que puede resultar un elemento sumamente eficaz para mejorar los servicios al contribuyente y para inducir su mejor cumplimiento tratando así de disminuir situaciones de conflicto o mayores costos paratributarios.

Hay algunos aspectos adicionales que pueden merecer análisis para un futuro próximo.

Debería replantearse profundamente las modalidades de redacción de las normas e intentar un sensible esfuerzo de simplificación de toda la legislación tributaria.

La complejidad, inestabilidad y ambigüedad de las normas son un elemento clásico de entorpecimiento del buen comportamiento tributario por parte de los ciudadanos. Las dificultades de interpretación de la legislación y su eventual desconocimiento generan costos sociales de muy difícil cuantificación y conflictos entre el Estado y la Sociedad que deterioran la eficiencia productiva y competitividad económica.

En particular los regímenes simplificados, de considerarse adecuada su continuidad, deben serlo verdaderamente. La idea original de una “ zona intermedia” entre la informalidad y la pertenencia a los regímenes impositivos generales con el tiempo se ha convertido en un galimatías que no logra el efecto pretendido e insume ingentes esfuerzos y costos de control que resultan, obviamente, exagerados con relación a su capacidad recaudatoria. Hay miles de horas hombre de la AT dedicadas a controlar una base imponible dispersa que aporta un porcentaje ínfimo de la recaudación.

A su vez, el control y el servicio de asistencia para el cumplimiento de este tipo de tributo, resta capacidad de recursos humanos para controlar a aquellos contribuyentes mas complejos y con niveles de incumplimiento y evasión mucho mas significativos.

Con respecto a los recursos humanos los nuevos desafíos implican un obligado repensar de los perfiles a requerir para los funcionarios. Si bien, como es natural, seguirán siendo los profesionales en ciencias económicas y en el derecho quienes sostendrán la mayoría de las actividades de la administración es indudable que – cada vez más – se requerirán profesionales con otra formación que complementen la dotación de organismos que resultarán cada vez mas estratégicos para ayudar a salir de situaciones socioeconómicas sumamente complejas.

Será necesario contar con recursos humanos especializados en ciencias duras – matemáticos, ingenieros y computadores científicos – que ayuden a definir modelos y procesos de “data mining “ y tecnologías semejantes.

Por último parece oportuno hacer referencia a un tema que periódicamente se discute pero nunca se encara en forma frontal.

Las AT son los organismos mas complejos y estratégicos del Estado.

Los integrantes de la administración tributaria deben ser funcionarios de carrera, elegidos con niveles de selección sumamente exigentes y tener, desde el inicio, un plan de formación que les permita no sólo estar capacitados técnicamente para los roles que deberán desempeñar sino que deberán ser plenamente confiables ante la Sociedad.

Resulta imprescindible, para lograr ese objetivo, que desde el inicio de la carrera hasta alcanzar los máximos niveles de conducción sus ascensos y designaciones respondan a procesos de evaluación de desempeño y competencia estrictamente técnicos y profesionales. Las designaciones por razones “políticas” esconden frecuentemente carencias o inexperiencias que difícilmente sean subsanadas por esfuerzos de buena voluntad.

Las mejores administraciones tributarias del mundo hace décadas ponen el acento en la carrera y en la profesionalidad para acceder a la conducción de estas organizaciones.

Cuanto mas tardemos en aceptar este principio mas nos costará contar con el respeto y la consideración de la Sociedad a la que el funcionario público debe servir.

*Lic. Horacio Castagnola*  
*Director del CEAT*



Centro de Estudios en Administración Tributaria  
Investigación y capacitación aplicados a los ingresos públicos