



**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
DIRECCION GENERAL DE RENTAS**

*SUBDIRECCION GENERAL DE TECNICA TRIBUTARIA
Y COORDINACION JURIDICA*

**ALGUNAS PROPUESTAS
PARA LA TRANSFORMACION
DE LA DIRECCION GENERAL DE RENTAS.**

Si planeamos el desafío de impulsar una verdadera transformación en la Dirección General de Rentas, previo a toda consideración habrá que determinar cuáles son los problemas reales que aquejan a toda gestión y que entidad tienen los mismos, que son los que habitualmente obstan a una administración tributaria eficaz.

Realizando una evaluación preliminar de los múltiples inconvenientes que hoy se presentan podemos observar que la mayoría de ellos son de estricta índole administrativa. Esto nos lleva a concluir que la tarea a desarrollar en los próximos años deberá tender a reestructurar la administración para hacerla más eficiente y menos caótica.

Es obvio que antes de encarar una reforma administrativa en todos sus componentes (circuitos, sistemas informáticos, administración de recursos, etc.), no se puede perder de vista el objetivo principal de la repartición que es el de "Recaudar", motivo por el cuál toda reforma que se haga debe estar centrada en aumentar la misma y disminuir sustancialmente el costo de la administración tributaria, que hoy resulta elevado.

PRINCIPALES PROBLEMAS A RESOLVER:

.En este momento existen tres cuestiones que deben modificarse y que tienen incidencia directa sobre el costo de la Administración Tributaria, dado que de resolverse correctamente provocarían un importante ahorro respecto de la misma. Esas tres cuestiones son la culminación de los contratos de la UTE. Rentas y de CATREL S.A., como así también la licitación del Correo, que hoy está en manos de OCA.

Tanto en el caso de la UTE. Rentas como el de CATREL S.A. la culminación de sus contratos y las posteriores decisiones que respecto de la tarea que estas desempeñan se tomen, tienen incidencia directa en el campo administrativo.



**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
DIRECCION GENERAL DE RENTAS**

***SUBDIRECCION GENERAL DE TECNICA TRIBUTARIA
Y COORDINACION JURIDICA***

- **La administración le paga a la UTE por procesar los impuestos alrededor de \$ 17.000.000.- al año por un servicio que hoy en día podría pagarse cerca de \$ 8.000.000.- al año (así lo preveía la licitación que se realizó el año pasado), es decir que desde el punto de vista del gasto de la administración es un ahorro considerable. Además la función que hoy cumple la UTE. es vital que se rediseñe a fin de poder mejorar sustancialmente los sistemas informáticos que hoy son, un condicionante importante en el caos administrativo reinante y en la falta de controles modernos y eficientes que puedan transparentar debidamente estos procesos.**
 - **Con respecto a la empresa CATREL S.A., la administración pagó el último año un total de \$ 40.000.000.- por la actualización catastral, y el mantenimiento del padrón de la misma, esta cifra debe reducirse sustancialmente ya que la tarea mas importante de relevamiento catastral ya fue realizada, y sólo queda el mantenimiento y actualización del padrón debiendo ser absorbidas algunas de estas funciones por la DGR.**
- **Otra cuestión que resultará de urgente resolución es la de la unificación de las tareas emprendidas por ambas prestatarias de los servicios informáticos (ITRON-ITACO-TTI y CATREL); una vez que la Ciudad asuma la Administración de dichas tareas. Dicha gestión siempre corrió por carriles separados, cuando por lógica, debiera haberse relacionado. Esa falta de coordinación hacía que, por citar un ejemplo, un contribuyente de ABL tenía según el servicio de ITRON poseía una valuación, mientras que por CATREL había sido notificado de otra.**

El proceso iniciado hace 4 años, si bien produjo cambios importantes; no se ha podido profundizar debido a que la Administración Comunal (en este caso Rentas), no detentaba las herramientas necesarias, como ser, el control del sistema informático.

En este orden, el Jefe de Gobierno adoptó una decisión sabia y valiente al no renovar el vínculo que las ligaba con las prestatarias de dicho



**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
DIRECCION GENERAL DE RENTAS**

***SUBDIRECCION GENERAL DE TECNICA TRIBUTARIA
Y COORDINACION JURIDICA***

servicio, cuyas cláusulas contractuales se las puede calificar de leoninas para la Ciudad, si se toma en consideración la calidad del servicio brindado; a la vez que implicaba una afectación desmedida de recursos monetarios, tal como se verá en párrafos siguientes.

La decisión de referencia permite a la Ciudad retomar el control en la administración de un Area estratégica y sensible como es la informática.

En esta sociedad globalizada del siglo XXI, prevalece quien detente la información mas completa y precisa. Si no entendemos que esa situación se debe trasladar a la esfera del poder público, siempre nos situaremos un paso detrás de los acontecimientos.

Durante todo este tiempo de la “concesión del servicio informático” el control de la información por parte de la ciudad ha sido virtual.

Debido a las condiciones leoninas a las que hacíamos referencia precedentemente, la Administración Tributaria no ha contado con la posibilidad de adecuar el software y el hardware a los tiempos actuales. Por imperio de esas cláusulas fueron pocas las modificaciones al sistema original que se concesionó en el inicio de la década del 90, privando a la Ciudad de ingentes recursos por no poseer el equipamiento adecuado para incorporar y procesar correctamente la información.

El análisis, control y proceso de la información debe ser uno de los hilos conductores sobre los que tiene que girar la gestión en materia tributaria.

En la actualidad, a pesar que la dinámica de los tiempos en que vivimos exige interconexión e interrelación de los procesos informáticos (con las obvias restricciones al acceso, de acuerdo a la importancia de la información), la realidad nos indica que no es así: CADA MODULO INFORMÁTICO ES UN COMPARTIMIENTO ESTANCO, SIN CONEXIÓN CON EL RESTO

- **Por último ,respecto del correo, hoy el servicio que presta la empresa OCA asciende a un costo de \$ 16.880.000.- al año, y si se realizara una licitación con los precios actualizados, el costo actual por los mismos servicios prestados rondaría entre los \$ 8.000.000.- y \$ 10.000.000.- al año. En éste caso se he propuesto dividir la Capital**



**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
DIRECCION GENERAL DE RENTAS**

***SUBDIRECCION GENERAL DE TECNICA TRIBUTARIA
Y COORDINACION JURIDICA***

Federal en tres Zonas iguales para que sean varias empresas las que presten dichos servicios (esta medida tiene en cuenta que de esta forma se crearían mas empleos que desarrollando el servicio una sola empresa).

Es decir que a partir del año próximo estaríamos en condiciones de producir un ahorro en el costo de la administración tributaria del orden de los \$ 50.000.000.- (Pesos Cincuenta Millones). De ésta forma revertiríamos las críticas que se le hacen a la Ciudad de Buenos Aires, respecto del costo de la administración tributaria. Además se debe mantener un sistema de administración austero y transparente como el que se realizó durante toda nuestra gestión, en la cual sólo en mantenimiento del edificio, se procuró un ahorro cercano al \$ 1.000.000.- (Pesos Un Millón), para ello debe utilizarse la plata del Presupuesto para todos los gastos que demandare dicha administración, dejando la de los Convenios para gastos específicos, y para la imputación de los mismos a tareas puntuales de mejoramiento de la misma.

I.- REEMPLAZO DE LA UTE RENTAS:

La terminación del Contrato de la UTE Rentas nos da la posibilidad, no sólo de producir un importante ahorro en el costo del procesamiento informático sino que además nos permitirá, en el caso de tomar las decisiones adecuadas, reformar sustancialmente ésta repartición.

Evidentemente que este tema no es de fácil solución máxime si tenemos en cuenta que el año pasado la Licitación Pública que se había llevado a cabo y que solucionaba esta cuestión, fue dejada sin efecto.

Pero la tarea que se emprendió en nuestra gestión se inclinó por intentar correr los impuestos por parte de la administración. Si bien el estado de avance actual indicaría que ésta posibilidad es la más adecuada a esta altura, entiendo que la mejor decisión es la que en algún momento empezamos a trabajar, de crear una Empresa de Capital Estatal Mayoritario que sea la encargada de correr los impuestos y de realizar la Reingeniería de Procesos



**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
DIRECCION GENERAL DE RENTAS**

***SUBDIRECCION GENERAL DE TECNICA TRIBUTARIA
Y COORDINACION JURIDICA***

informáticos y administrativos que Rentas necesita.

La creación de esta empresa tiene la ventaja de solucionar uno de los inconvenientes que siempre florecen cuando hablamos del procesamiento de los sistemas informáticos, como es la falta de seguridad que traería aparejada mantener esas instalaciones en el edificio de la Dirección General, pudiendo correr riesgo de sabotaje, tanto respecto del funcionamiento de estos, como aquel que pueda afectar el secreto fiscal, o el resguardo de la información que es vital para mantener la recaudación.

En el caso que se decida correr los impuestos de ésta forma, la administración podría bajar el costo a cerca de \$ 5.000.000.- u \$ 6.000.000.- al año.

Los beneficios que genere dicha empresa deben destinarse a hacer efectiva la reingeniería de los sistemas informáticos y de los procedimientos administrativos, de manera que la administración pueda lograr cumplir con las normas de calidad que se destacan en el Decreto Nacional 229/2000 de Creación del Programa “Carta Compromiso con el Ciudadano”.

II.- REEMPLAZO DE CATREL S.A.

Muchas de las funciones que antes realizaba la empresa hoy las hará Rentas, es decir que sólo unas pocas funciones deberán ser licitadas a fin que las mismas las lleve a cabo una empresa privada. De Todas formas el ahorro que se producirá será absolutamente significativo teniendo en cuenta los valores que se pagaban anteriormente.

III.- REORMA ESTRUCTURAL DE RENTAS

Cuando hablamos de una reforma estructural no nos referimos a un cambio profunda en la actual estructura de Rentas, que a mi entender lo necesitaría. Ese cambio estructural al que refiero tiene que ver a como está diseñada la actividad de la Dirección, es decir cuales son las modificaciones que deberíamos introducir para mejorar significativamente la administración tributaria. Hoy en día muchos de los esfuerzos de la administración están dirigi-



**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
DIRECCION GENERAL DE RENTAS**

***SUBDIRECCION GENERAL DE TECNICA TRIBUTARIA
Y COORDINACION JURIDICA***

dos a administrar los impuestos empadronados, y esto es así a tal punto que de un total de 707 empleados que posee la Subdirección de Recaudación, sólo 112 de ellos se encarga de administrar el Impuesto a los Ingresos Brutos (incluido convenio multilateral y grandes contribuyentes).

Si tenemos en cuenta que el Impuesto a los ingresos Brutos representa casi el 70 % del total de la recaudación, y que la administración de los impuestos empadronados debería ser mucho más sencilla por sus propias características, coincidiríamos en que estamos desperdiciando demasiado esfuerzo en administrar los impuestos más sencillos y menos significativos en términos cuantitativos. Creo que esta realidad debe modificarse, y volcar un mayor esfuerzo en aquel impuesto cuya administración es más compleja ya que es autodeclarativo, y esto facilita la evasión. Es decir que sería deseable que gran parte de la administración trabajare con el objeto de hacer mucho más eficiente la recaudación de éste impuesto.

Para lograr estas mejoras deben tomarse en principio las siguientes medidas:

A) Armar a la Dirección de Inteligencia Fiscal, con las personas y elementos adecuados a fin de poder realizar una tarea de inteligencia que facilite la Fiscalización y que de ésta forma tienda a bajar en el corto plazo los niveles de evasión. La Dirección de Inteligencia Fiscal cuenta tan solo con 20 personas de las cuales la mayoría son Pasantes Universitarios, es decir que se debería incorporar personas con mayor capacitación para el cumplimiento de la tarea, de manera de poder abarcar un espectro más amplio al que hoy se accede.

Sin una Dirección de Inteligencia Fiscal altamente capacitada y entrenada es imposible mejorar la capacidad Fiscalizadora de la repartición.

B) Además debe realizarse una reestructuración en el área de Fiscalización, ampliando el número de Inspectores y dándoles un fuerte entrenamiento a fin de agudizar la capacidad de quienes tengan la responsabilidad encomendada. Hoy en día en la Dirección de Fiscalización hay 323 empleados de los cuales cerca de 300 realizan tarea de inspección, es deseable que exista una mayor cantidad de inspectores tanto para las inspecciones formales e intermedias como para las integrales, de manera de mejorar sustancialmente la recaudación de este impuesto que es el que más incidencia tiene en la recaudación de la ciudad.



**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
DIRECCION GENERAL DE RENTAS**

***SUBDIRECCION GENERAL DE TECNICA TRIBUTARIA
Y COORDINACION JURIDICA***

**VI.- PROPUESTAS TENDIENTES AL MEJORAMIENTO
DE LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA:**

- **Impuestos empadronados:** Los listados de contribuyentes de los impuestos empadronados, cuyo Servicio Integral de Administración de la cobranza de Gravámenes lo viene prestando la UTE conformada por ITRON-ITACO-TTI, se encuentra absolutamente desactualizado, causa que se le puede imputar en ínfima parte a la prestataria.

En el caso del gravámen de patentes, se debe a que en razón de su naturaleza propia, al ser un elemento de alta rotación de titulares si no se encuentra debidamente actualizado el padrón con la información que debería proveer el Registro de la propiedad del Automotor (y en gran cantidad de ocasiones no lo hace), se intima de pago a la persona incorrecta. La situación se potencia cuando se transfiere la deuda a los mandatarios para su cobro judicial, pues dado el transcurso del tiempo y al extenderse la cadena de titulares, se hace hartamente imposible concretar la ejecución. Ello produce un dispendio de esfuerzos y de recursos toda vez que la Ciudad pierde costas en cada oportunidad en que se intima a quien no es titular, o bien cuando el rodado objeto de ejecución se encuentra en extraña jurisdicción.

Situación similar ocurre en el gravamen de Alumbrado Barrido y Limpieza, donde nunca se pudo efectivizar el proyecto de concretar el catastro jurídico cuya informatización estaría a cargo de CATREL S.A. UTE encargada a su vez de la actualización y operación del Sistema de Información Geográfica. En la actualidad gran parte del padrón se encuentra sin titular identificado, con los inconvenientes reseñados.

La solución a estos problemas puede darse en dos variantes.

1. –En el marco de los convenios de mutua colaboración que existe entre el Estado Nacional (a cuyo poder esta subordinados los registros de la Propiedad Automotor e Inmueble) y la ciudad de Buenos Aires; por medio del cual los registros tienen la obligación de informar en forma periódica las modificaciones en la titularidad. Se deberían redefinir la uti-



**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
DIRECCION GENERAL DE RENTAS**

***SUBDIRECCION GENERAL DE TECNICA TRIBUTARIA
Y COORDINACION JURIDICA***

lización de los mismos y aplicar los montos que a través de estos se recaudan al mantenimiento del padrón y actualización del mismo. En el caso del registro de la Propiedad Inmueble su actualización es mucho más simple que respecto de los Registros Automotores, fundamentalmente porque nadie realiza una compraventa inmobiliaria sin la posterior inscripción en el Registro, por lo cual la posibilidad de identificar los inmuebles por su real titular es de relativa sencillez. En el caso de los automotores, si bien la actualización del padrón es más compleja, porque debería ser acompañada de una campaña de información a los contribuyentes, no es de imposible realización. En este caso esta Subdirección General a elevado un Proyecto de Exención a los vehículos de más de veinte años de antigüedad que como anexo se acompaña, que simplificaría fundamentalmente la administración de éste impuesto.

2. –Analizando los costos que implica carecer de registros actualizados y los inconvenientes que ello trae aparejados, y los beneficios que reporta la certeza de cobrar a quien se debe, lo que debe, y en un lógico tiempo; tomar la decisión de contratar con ambos Registros de la Propiedad un servicio que implique la actualización inmediata y constante de los padrones.

Esta solución produciría además de la certeza en el cobro una importante reducción en la gestión administrativa, por lo que se podría aplicar esfuerzo y recursos humanos en la lucha contra la evasión en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos, que a prima facie es mas difícil de controlar que los empadronados.

- ***Hacia una mesa de entradas Única e Interactiva:***

Existen en cada Dirección de la Repartición y en la mayoría de los departamentos, sendos sistemas informáticos de mesas de entradas donde se registran los movimientos de las actuaciones, entre otras cosas. Esta aseveración en sí no implica juicio de valor alguno; si no fuera que estas mesas autónomas no vuelcan dichos movimientos en el SISTEMA UNICO DE MESA DE ENTRADAS (SUME) que rige para todo el Gobierno de la Ciudad.



**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
DIRECCION GENERAL DE RENTAS**

***SUBDIRECCION GENERAL DE TECNICA TRIBUTARIA
Y COORDINACION JURIDICA***

Ello genera múltiples trastornos a los contribuyentes que deambulan por todas las dependencias en busca de sus expedientes; por otra parte, al no tener debida constancia de los recursos presentados por los responsables, se transfiere la deuda para su cobro judicial sin haber agotado la vía administrativa, cuestión jurídicamente inaceptable.

- **Regímenes Tributarios Especiales:**

Mucho se habla sobre la posibilidad de bajar los impuestos, pero sabemos que esa posibilidad está hoy por hoy lejos de concretarse.

No obstante ello hace ya un tiempo hemos redactado un Proyecto de exención del impuesto de ABL respecto de las obras nuevas o de reciclaje que se den dentro del ámbito de la denominada Cooperación del Sur. Es decir que bien se puede trabajar sobre distintos Proyectos de Promoción de distintas actividades que sean de prioridad para la Ciudad de Buenos Aires. En ese sentido esta Subdirección General mantuvo una conversación informal con funcionarios del área de Turismo para trabajar sobre una ley de Promoción de dicha actividad para la ciudad de Buenos Aires, y que pueda otorgar ciertos incentivos a quienes decidan invertir en dicha actividad.

- **Registro de Deudores Morosos de la Dirección General de Rentas:**

Se está estudiando la creación e implementación de un Registro de Morosos que la Dirección General difunda a través de su Página Web, y en la que constarán todos los deudores morosos de los distintos impuestos que tributan en ésta ciudad, como un medio eficaz de lucha contra la evasión fiscal.

- **Aumentar la Recaudación en el impuesto a la Publicidad:**

En este caso debemos tener en cuenta algunos datos de la realidad que marcan claramente el camino a seguir. Actualmente la recaudación de éste impuesto alcanza un total de entre \$ 7.000.000.- y \$ 11.000.000.-, al año, mientras que otras administraciones de Rentas, como el caso de la Municipalidad de Avellaneda recauda alrededor de \$ 24.000.000. al año-. Obviamente que estos datos parecen ridículos pero no lo son, ya que en la actualidad la ciudad carece de un sistema eficiente para recau-



**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
DIRECCION GENERAL DE RENTAS**

***SUBDIRECCION GENERAL DE TECNICA TRIBUTARIA
Y COORDINACION JURIDICA***

dar este impuesto. La recaudación aceptable para éste impuesto, contando con los elementos necesarios para procurar su cobro rondaría una cifra cercana a los \$ 50.000.000.-, lo que implicaría un aumento de \$ 40.000.000.- al año por éste impuesto. Para lograr éste objetivo sin que la administración tenga que distraer fondos para ello, se debe tercerizar la actualización del padrón pagándole a la Empresa que realice dicha actividad, pero sólo al momento de percibir la ciudad el pago del impuesto, es decir que a cargo de ésta estaría la confección del padrón y la fiscalización del impuesto hasta su cobro, momento en el que pasaría a administrarlo la Dirección General.

• ***Certificación de Calidad de Procedimientos Administrativos:***

Del Resumen de Gestión de ésta Subdirección General se desprende que a través de la Resolución N 101 de la DGR se implementó un circuito de Gestión Administrativa de la Deuda en Sede Administrativa y previa a la transferencia. Dicho procedimiento estaría en condiciones de ser Certificado a través de las normas de Calidad ISO 9000. De tomarse ésta decisión la DGR contaría con un antecedente inédito y poco común para una administración como esta, ya que este circuito ya está en funcionamiento y la certificación, por lo conversado con expertos al respecto, podría lograrse para los primeros meses del año entrante.

Obviamente que todas estas medidas no producirán una modificación inmediata de la noche a la mañana, sino que si bien muchos de estos cambios pueden realizarse rápidamente, se necesitan varios años de continuidad en la implementación de los mismos. De lo que sí estoy seguro es que las propuestas que aquí se detallan, modificarían sustancialmente la realidad de ésta Dirección General, haciéndola mucho mas eficiente y mejoraría sustancialmente la recaudación, generando consecuentemente importantes posibilidades de gestión para el Gobierno entrante.