

**LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN LA CIUDAD AUTÓNOMA  
DE BUENOS AIRES**

Apuntes al pie de una experiencia

Por  
Dr. Alejandro Otero<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Alejandro Otero es Contador Público y Magister en Administración Pública por la UBA. Es el Director General de la Dirección General de Rentas de la Ciudad Autónoma de Bs. As.

## Introducción

Antes de comenzar a analizar con algún detenimiento a la administración tributaria local, es necesario tener presente el escenario en el cual la Dirección General de Rentas (DGR) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires debe actuar. Sin dudas estamos lejos de un escenario amigable; las condiciones de la Argentina actual imponen dificultades severas tales como una acumulación de más de cuatro años de recesión y pronósticos que prevén –aún los más optimistas- leves mejoras para el año en curso. A esto hay que sumarle las dificultades para acceder al crédito y, tras la escalada inflacionaria, una tendencia suave a la deflación. Estas condiciones tienden a inducir a los contribuyentes a financiarse a costa del fisco antes que en el mercado financiero.

De estas dudosas suertes, la experiencia evidencia que se alimentan los grandes males de la administración tributaria: *la evasión, la elusión, el fraude y la mora*.

Pese al contexto, la Ciudad mantiene una situación de solvencia fiscal y tiene una característica que la distingue del resto de las ciudades y provincias argentinas: el autofinanciamiento. Es decir, cuenta con un alto grado de autonomía financiera. El financiamiento de su presupuesto se sustenta de manera prácticamente excluyente con recursos propios. Esto es espacialmente cierto en tanto las transferencias del Estado Nacional han sido históricamente irrelevantes<sup>2</sup>. Cotejadas con el gasto a financiar, en el mejor de los casos, rondaron en el orden del 5%.

En este marco, cuando observamos la estructura de ingresos locales, el Impuesto sobre los Ingresos Brutos se convierte en el elemento central del financiamiento de la Ciudad: no menos del 66% de los ingresos tributarios de la Ciudad provienen del mismo.

En segundo lugar, se ubican las contribuciones de tipo inmobiliario, que aportan alrededor de un 20% de los recursos y en tercero, las contribuciones del parque automotor, que rondan el 10% de la recaudación. Básicamente, en estos tres impuestos se focalizó históricamente la atención de la Dirección General de Rentas.

Esto nos revela un primer sesgo del sistema tributario local: su carácter fuertemente procíclico y la relativamente baja contribución que los gravámenes patrimoniales aportan al financiamiento de la ciudad.

En el contexto antes descrito, en medio de un escenario recesivo como el que nos tocó actuar, en una ciudad que tiene la “obligación” de autofinanciarse y en una ciudad que, a partir de esa condición, tiene un nivel de autonomía política relevante y que, a diferencia de otras ciudades, tiene bastante más potestades tributarias (porque combina las potestades propias de un municipio con las potestades propias de una Provincia) se desenvuelve nuestra administración tributaria y se nos presenta el desafío central que atañe tanto al corto como al largo plazo: *¿Cómo evitar los efectos recesivos del ciclo sobre la recaudación?, o mejor: Cómo asegurar un cierto piso de recursos a la Ciudad que atenúe los efectos del ciclo económico sobre las arcas fiscales?*<sup>3</sup>

El objetivo de este trabajo, entonces, es presentar una reflexión sobre la gestión que hemos desempeñado en el marco de aquél interrogante desde la administración tributaria local.

Al recorrer este trabajo, se observará que hemos adoptado una mirada de tipo microeconómica para enfrentar ese desafío, centrada en la cuestión organizacional y en la productividad generada por la administración tributaria.

---

<sup>2</sup> Este año asistimos a un fenómeno tan novedoso como relevante: la Ciudad ha sido incorporada a la Coparticipación Federal con una cuota parte de 1,4 % sobre el total de la masa coparticipable.

<sup>3</sup> Es evidente que este interrogante no puede responderse completamente sin interpelar a la política tributaria, competencia que hoy por hoy excede a la Dirección General de Rentas. Desde la política tributaria, la baja contribución de los gravámenes inmobiliarios y en particular la derivada de los terrenos y la magra recaudación por el uso del espacio público, resultan las mejores “llaves” para abrir la trampa procíclica a futuro.

La elección de esta perspectiva no se debe a que prescindamos de la relevancia que tiene el sistema tributario, ni de la que tiene el contexto en el cual éste opera, sino a que nos parece interesante mostrar una experiencia que se opuso a los procesos de reforma estatal basados en una perspectiva macro y, en especial de macro ajuste, para atender a las limitaciones de financiamiento del sector público. Es conocido que, en las últimas décadas en la Argentina, ha predominado una perspectiva de reforma del Estado que se ha centrado en la dimensión financiera del estado, proponiendo el ajuste como la única alternativa de cambio y de mejora en términos de efectividad para el sector público.

Nosotros hemos adoptado un camino diferente utilizando una perspectiva micro, más focalizada en mejorar la calidad y la productividad de lo que hacemos que en someter a las agencias públicas a penosas redefiniciones presupuestarias globales que, en general, no reparan en sus consecuencia operativas mediatas ni inmediatas. Así, más que reducir el gasto, nuestra preocupación se ha centrado en mejorar la productividad del gasto. Paradójicamente y como se verá, el gasto también se ha reducido.

Desde una perspectiva más teórica, diríamos que nos inscribimos en una tradición del pensamiento organizacional centrada en la relación de las organizaciones con su medio, a partir de concebir a aquellas como sistemas abiertos. Como bien sintetizó Morin, "lógicamente, el sistema no puede ser comprendido más que incluyendo en sí al ambiente, que le es a la vez íntimo y extraño y es parte de sí mismo siendo, al mismo tiempo, exterior"<sup>4</sup>.

Entonces, desde esta perspectiva que nos orientó hasta ahora en la gestión, abordaremos el desarrollo de este trabajo.

## Debilidades y Fortalezas

Para comenzar, es preciso recordar **los tres problemas principales** que identificamos cuando esta gestión llegó a la Administración.

**En primer lugar, encontramos una brecha en la recaudación**, es decir una distancia entre la recaudación real y la recaudación potencial que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el sistema tributario vigente, puede obtener. Obsérvese que en términos proporcionales, los ingresos tributarios de la Ciudad mantienen una cierta estabilidad respecto del producto a lo largo de la década pasada. Sin embargo, la cuestión es: 4% del Producto es la presión fiscal adecuada para la Ciudad?

| En porcentajes                     |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Año                                | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
| Relación Ingresos Tributarios/ PBI | 4,0  | 3,7  | 3,7  | 3,7  | 4,0  | 4,0  | 4,0  | 3,9  |

**En segundo lugar, detectamos una marcada obsolescencia del modelo de gestión**; que a su vez puede sintetizarse en cuatro rasgos:

- a) un modelo basado exclusivamente en la *descentralización operativa*; concepto que rigió el desenvolvimiento de la Administración Tributaria en la Ciudad desde principios del los 90 y que significó un enorme avance en términos de calidad de servicio para los contribuyentes, en la medida que facilitó la posibilidad de resolver una serie de trámites de una manera que exigiera menos desplazamientos, es decir que permitió resolver las cuestiones en los barrios. Pero, a su vez, esta tendencia, sobretudo a nivel de los sistemas informáticos, instaló una rigidez que inhibía otro tipo de resolución posible (por medios remotos por ejemplo) y que no requiriese de un contacto de tipo personal;

<sup>4</sup> Edgar Morin, "Introducción al pensamiento complejo", pag. 45, Gedisa Editorial, Barcelona 1994

- b) un altísimo nivel de *centralización de decisiones*: la Dirección General y el Director General, en particular, concentraban prácticamente la totalidad de las decisiones, lo cual incluía una larga serie de aquéllas no necesariamente relevantes y que, en la práctica y so pretexto de asegurar el control, implicaban la imposibilidad material de destinar tiempo al pensamiento estratégico y al redireccionamiento de la gestión;
- c) una tercera característica es el *bajo grado de aprovechamiento inteligente de la información*: en gran medida esta situación fue inducida por los procesos de tercerización de principios de los años 90 que, a la par, fragmentaron las bases de datos críticas y convirtieron a la organización en cautiva del proveedor. Éste pasó a ser el verdadero “dueño” de la información estratégica y no era sino a través de él que resultaba posible acceder a los datos básicos (nivel de morosidad diferenciado por barrios, ranking de deudores, promedio de pagos para tal categoría de contribuyentes y, en general, cualquier proceso que suponga agregación de datos) que orientan racionalmente la gestión. De ahí que hablemos de estos procesos de privatización de la administración tributaria como verdaderas lobotomizaciones de la administración.
- d) el cuarto rasgo es la *fragmentación del cliente tributario*, el cual aparece dividido según los distintos gravámenes y sin posibilidad de reunirlo en un único concepto de cliente, que nos presente toda su capacidad contributiva. La ausencia de cuenta corriente única por contribuyente es bastante elocuente sobre este aspecto, pero no menos grave resulta la tradición organizacional y cultural de la DGR a reforzar esa fragmentación por vía de la especialización laboral y funcional por tributo. Así, la estructura misma de la organización tiende a alimentar esta falencia.

En este plano no puede dejar de señalarse una debilidad severa de la administración tributaria de la Ciudad derivada de su estatus institucional, pues carece de autarquía y sus grados de autonomía decisoria son muy limitados, tanto en materia de gestión de recursos como de cuestiones centrales de su misión organizacional.

Por último, ***el tercer problema que observamos, era el bajo nivel de productividad de la Administración Tributaria***. La Ciudad de Buenos Aires es efectiva en la recaudación pero a fuerza de un alto costo para lograrla; el mismo era del orden del 4% de los ingresos tributarios, lo cual puede considerarse, en primera instancia, elevado si se acepta que el estándar ronda el 2,5%.

Al mismo tiempo, ***también detectamos una serie de fortalezas*** bastante importantes con las que el organismo contaba como punto de partida.

***En primer término, Rentas es un organismo eficaz que logra recaudar lo suficiente como para mantener el equilibrio fiscal*** y el autofinanciamiento de las erogaciones.

***Por otra parte, tiene una dotación muy capacitada en las competencias técnicas específicas*** que hacen al conocimiento y la administración de los tributos sobre los que les toca actuar. ***Por último, cuenta con un cierto grado de definición y de identificación de procesos básicos, división del trabajo y organización de las áreas***, lo que constituye una “rara avis” dentro del concierto preburocrático que vive la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Así también, encontramos un sistema de incentivos y un marco laboral instituidos que permitían establecer relaciones laborales relativamente estables, dentro de un marco conocido para los actores.

## **Dirección Estratégica**

***Frente a este escenario nos trazamos una visión: hacer de la Dirección General de Rentas un Referente Nacional de Administración Tributaria***, en el marco de una restricción: generar los fondos para el desarrollo del Plan de Gobierno de la Ciudad.

***Nuestro accionar planificado se desarrolla entonces sobre una matriz conceptual que contempla los tres problemas centrales antes identificados: la brecha de recaudación, la obsolescencia del modelo de gestión y la baja productividad de la Administración Tributaria y se actúa sobre ellos desde las cuatro vías o ejes que orientan el plan estratégico. Cada una de la cuales tiene un impacto múltiple sobre los problemas antes mencionados.***

***La primera de las vías o ejes, está orientada hacia el desarrollo del cliente tributario*** que básicamente presupone dos tipos de acciones. Aquellas destinadas a conocer al cliente - para poder fijar políticas más eficaces- y aquellas dirigidas a facilitarle el cumplimiento de sus obligaciones, propendiendo a que el mismo se realice voluntariamente.

***En segundo lugar, nos planteamos aumentar la tasa de riesgo de la evasión, por la vía de aumentar la capacidad de control, de seguimiento y de verificación y el desarrollo de la inteligencia en materia fiscal.***

***En tercer lugar, una estrategia de fortalecimiento institucional***, es decir una estrategia que tendiera a mejorar en grado creciente la calidad de los procesos, las competencias, la capacidad de gestión y la capacidad de acción del fisco local.

***Por último, una vía orientada al desarrollo del contrato fiscal***, de modo de poder atender a aquellas cuestiones que obstruyen (o directamente han quebrado) el contrato fiscal, amenazando o impidiendo el flujo de ingresos de la ciudad a través de, por ejemplo, fenómenos como el incumplimiento o la rebelión fiscal entre los contribuyentes de buen nivel de capacidad contributiva.

Estas cuatro vías o ejes estratégicos entonces, dirigidas sobre aquellos tres problemas son la matriz conceptual sobre la cual elaboramos el plan estratégico con el que venimos trabajando desde el inicio de la gestión. Y es desde esta perspectiva que intentamos dar una respuesta al desafío inicial que nos planteamos y que, más temprano que tarde, ***nos exigió la crisis: cómo asegurar un piso de recursos a la Ciudad que atemperara, al menos, los efectos del ciclo económico?***

***Es relevante señalar que el contar con un plan de acción estratégica al momento de desatarse la descomunal crisis de fines del 2001, nos permitió un tránsito focalizado sobre aquellos aspectos que demandaban respuesta inmediata (asegurar los ingresos, multiplicar los canales y medios de pago, evitar la conflictividad con los contribuyentes en los sectores de atención masiva y diaria, etc.) sin perder la orientación de largo plazo. E incluso apalancando ésta desde la coyuntura. Veamos.***

## **Acciones Claves**

### **I. Acciones sobre la recaudación**

***Sobre el primero de los problemas que identificamos, la brecha de recaudación, básicamente destacamos tres direccionamientos*** de la gestión que absorbieron la mayor energía:

**1. *Por un lado, un direccionamiento muy fuerte de Focalización sobre los Grandes Contribuyentes.*** Dado el alto grado de concentración económica que han fomentado los procesos neoliberales y que han azotado a la región durante la última década, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tenemos un puñado de contribuyentes que representan la mayor parte de la recaudación total. En efecto, alrededor del 25% de la recaudación se acumula en 1.200 contribuyentes y si nos extendemos a 5.000 contribuyentes tenemos casi dos tercios de la recaudación total de la Ciudad.

Es decir que, desde el punto de vista de la importancia relativa sobre la recaudación del conjunto, se justificaba un accionar focalizado sobre este conjunto de contribuyentes.

Además, la teoría nos indica que cualquier “acción feliz” que hagamos sobre este grupo de contribuyentes, reporta un incremento marginal que tiende a resultar relevante y del mismo modo, cualquier acción donde este grupo logre evitar tributar, el decremento marginal que reporta también se siente con un impacto fuerte. Pero si logramos el primer efecto, la “acción feliz”, entonces estaremos contribuyendo a eliminar, o al menos a atenuar, el sesgo procíclico del sistema que ya hemos mencionado.

Básicamente esta focalización sobre los Grandes Contribuyentes se centró en la creación y el desarrollo de una unidad especializada para la administración de este universo, que redefinió el mismo e implementó una serie de mecanismos de seguimiento del nivel de cumplimiento, acompañado de intimaciones y multas automáticas que indujeron a mejorar la performance de este segmento.

2. **Otro eje de acción fue el de la selectividad del accionar**, en el contexto de la crisis tratamos de aprovechar los recursos de una manera selectiva, focalizándonos sobre aquellos casos que a nivel de las políticas de intimación y verificación resultaran o reportaran interés fiscal a priori, evitando actuar de manera masiva indiscriminada. Es decir, que los procesos de planeamiento y selección de acciones tendieran a resultar no menos relevantes que la acción en sí. Un caso especialmente significativo en este marco, resultó la revisión del universo de agentes de recaudación, para adaptarlo a un número, a la vez, administrable y significativo en rendimiento. Otro la incorporación de tecnología digital (OSIRIS) para las DDJJ de contribuyentes locales.

3. **Por último, una acción especial dirigida sobre la mora**; orientada tanto a ampliar los medios de pago, avanzando en aquellos medios que de alguna manera “cautivan” al contribuyente a través de los esquemas de débito automático en cuenta y débito automático en tarjeta, como a gestionar la numerosa cartera de regularizaciones o planes de pago vigentes, apuntando a mejorar el sostenimiento de los planes a lo largo del tiempo.

Estas acciones resultaron útiles para actuar sobre la brecha de recaudación, atacando tanto la evasión como la mora y permitieron, a la par, una mayor capacidad de control sobre los contribuyentes. Sin embargo, en el contexto de la crisis y la inevitable caída de la recaudación total, el logro más significativo fue el sesgo anticíclico que le imprimieron al sistema en su conjunto. En otros términos, estas medidas operaron a favor de la contención de la caída de los ingresos fiscales, atenuando el efecto del ciclo sobre la recaudación.

Es oportuno entonces, detenernos en la performance que estas estrategias reportaron sobre el universo de los grandes contribuyentes y sobre la recaudación en su conjunto.

**Evolución de la performance de los Grandes Contribuyentes sobre la Recaudación Total (en absolutos).**

|                              | AÑO 2000         | AÑO 2001         | AÑO 2002         |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| TOTAL RECAUDACIÓN ANUAL      | 2.704.223.169,00 | 2.482.191.527,00 | 2.424.216,547,00 |
| TOTAL INGRESOS BRUTOS        | 1.818.802.977,00 | 1.648.349.181,00 | 1.636.995,162,00 |
| TOTAL GRANDES CONTRIBUYENTES | 1.145.985.813,29 | 1.187.007.171,62 | 1.332.278.099,45 |

**Evolución de la performance de los Grandes Contribuyentes sobre la Recaudación Total (en porcentajes).<sup>5</sup>**

|                              | AÑO 2000 | AÑO 2001 | AÑO 2002 |
|------------------------------|----------|----------|----------|
| TOTAL RECAUDACIÓN ANUAL      | 100 %    | 100%     | 100%     |
| TOTAL INGRESOS BRUTOS        | 67,26 %  | 66,41%   | 67,55%   |
| TOTAL GRANDES CONTRIBUYENTES | 42,38 %  | 47,82%   | 54,91%   |

## II. Acciones sobre el modelo de gestión

***Sobre el segundo problema identificado, la obsolescencia del modelo de gestión, la cancelación de los dos contratos tercerizados que desde principio de la década del 90 mantenían privatizadas las bases de datos y las cuentas corrientes de los contribuyentes de la Ciudad, es quizás el logro más importante. Ambos fueron migrados al control de la Ciudad.***

Conocidos como UTE – RENTAS y CATRELSA, estos sistemas fueron observados en numerosas oportunidades (en diversos informes de la Auditoría del Gobierno y de la Administración) por sus altos costos operativos, su obsolescencia tecnológica, su vulnerabilidad y sus sucesivas prórrogas.

***En la actualidad, el Banco Ciudad de Bs. As. y la propia Administración gestionan los sistemas y servicios que antes proveían las empresas.***

Una característica destacable de este proceso de migración, dado el contexto en el que se desarrolló y lo que eufemísticamente vamos a llamar “la historia de los contratos”, es que el cambio pudo llevarse a cabo de forma no traumática para los contribuyentes, manteniendo hasta hoy las performances previstas.

***Estas migraciones no fueron concebidas como un mero cambio de operador del sistema, sino que forman parte de un objetivo estratégico que apunta tanto a incrementar la tasa de riesgo del incumplimiento tributario como a multiplicar la capacidad de atención por medios remotos, minimizando los desplazamientos y los contactos personales de los contribuyentes en su relación con la Administración Tributaria.***

De hecho, a poco de haber retomado el manejo de la información las mejoras en el servicio son evidentes: las nuevas boletas de pago, la consulta de saldo por Internet y la “boleta virtual”<sup>6</sup>, ya son una realidad y su impacto en la disminución de colas y de tiempos de espera para el contribuyente, eliminación de oportunidades de fraude y de costos de papel para la administración se irán notando de modo creciente en el tiempo. Del mismo modo, la disminución de contactos personalizados permitirá reasignar recursos hacia la misión central del organismo: combatir la evasión y el incumplimiento tributario.

Sin embargo, el aspecto más destacable de este movimiento nos parece el de haber podido replantear las “reglas del juego” en la articulación entre la administración y sus proveedores, o si se prefiere en términos más generales, entre lo público y lo privado. Es decir, no se trata de un movimiento inducido por factores ideológico –si bien es cierto que el humor de época respecto de la tercerización en la administración tributaria ha variado–, sino más bien de un replanteo de una relación que se entendió no fortalecía a la administración tributaria y le inhibía su desarrollo organizacional.

## III. Acciones sobre los costos

***Por otra parte, este proceso sirvió para apalancar otros cambios que impactaron sobre el tercer gran problema identificado al inicio: la baja productividad de la administración tributaria local.*** En efecto, los resultados de este cambio y el proceso de reingeniería asociado a él<sup>7</sup> en materia de costos y productividad son elocuentes: si para el año 2000 –cuando asumió esta gestión – se recaudaban \$27, 61 por cada peso que se gastaba, durante el 2002 y pese a la crisis, pero gracias a las reducciones de costos que se generaron por la rescisión de los contratos, se superaron los \$ 35 de recaudación por peso gastado. Para el 2003 se estima incrementar a \$ 47,35 por unidad gastada.

---

<sup>5</sup> Como se puede apreciar en el cuadro, el tratamiento diferencial hacia los Grandes Contribuyentes evidenció un aumento del 12, 53 % en la participación de este grupo sobre la recaudación total, durante el período 2000 - 2002.

<sup>6</sup> Denominamos así al reciente desarrollo que nos permitirá cobrar los gravámenes empadronados sin presentar la boleta, basta con señalarle al cajero del banco qué es lo que se quiere abonar. Entre las bondades de este desarrollo se encuentra la minimización de los costos de impresión y distribución postal.

<sup>7</sup> Las migraciones fueron conceptualizadas como una fenomenal oportunidad para revisar los procesos críticos del organismo y en esa línea (aún en desarrollo) se han logrado sinergias relevantes, por ejemplo en materia de distribución postal, donde la renegociación primero y la licitación después consolidaron mejoras de servicio y reducciones de costos sensibles respecto de la situación preexistente.

**En otros términos, se puede afirmar que el costo de la recaudación bajó del 3,62 % de la recaudación total al 2,11% en el mismo lapso. Véase el cuadro que sigue.**

|  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Incidencia Costos DGR en la Recaudación</b> | 5,28% | 3,73% | 3,62% | 3,47% | 2,80% | 2,11% |
| <b>Recaudación por peso de gasto DGR</b>       | 18,92 | 26,83 | 27,61 | 28,85 | 35,21 | 47,35 |

Fuente: elaboración propia en base a datos de presupuesto.

#### A modo de conclusión

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires tiene como desafío central - en el futuro inmediato y para poder mantener la solvencia financiera, base de la autonomía política relativa - avanzar en un esquema tributario que permita disponer de cierta independencia sobre los vaivenes del ciclo económico.

En párrafos previos, se señaló el protagonismo del Impuesto Sobre los Ingresos Brutos en la recaudación. Esta realidad, de difícil modificación en lo inmediato, determina el carácter procíclico de los ingresos tributarios de la Ciudad.

Sin embargo, no todos los contribuyentes padecen los efectos del ciclo del mismo modo. La estratificación del universo de contribuyentes de Ingresos Brutos permite reconocer distintos sub- universos, distintos clientes tributarios, con los cuales es posible actuar de modo diferenciado para atenuar los efectos del ciclo y hasta incluso anularlos. Es decir, que en determinados grupos de contribuyentes la recaudación para el período interanual comparado crezca, al menos en términos nominales y aún cuando el ciclo sigue una situación desfavorable.

*En este sentido, los Grandes Contribuyentes de Ingresos Brutos, constituyeron un factor fundamental para mantener una recaudación efectiva por fuera de los cambios del ciclo, aún en el marco del sesgo procíclico del sistema tributario local.*

De más está decir que nos inclinamos por una profunda reforma del sistema tributario local que atenúe aún más el sesgo procíclico del sistema. Pero ese es tema de otro trabajo, que requiere analizar fundamentalmente el caso de los impuestos patrimoniales, donde se evidencia un desfazaje grosero entre la valuación fiscal y el valor de mercado de los terrenos de la Ciudad y también el caso de los gravámenes vinculados al uso del espacio público.

Estos son los tópicos a resolver si se apuesta a corregir, desde la política tributaria, las inequidades que la propia evolución de la actividad económica ha generado en el espacio urbano de la Ciudad Autónoma<sup>8</sup>.

Sin duda, mejorar la equidad del sistema tributario es un camino necesario a recorrer para recomponer el contrato fiscal y hacer más fluida la relación estado-sociedad y, a la vez, facilitar el esfuerzo realizado por la administración tributaria. La necesidad de distinguir entre aquellos que más pueden y aquellos que menos pueden, no es una tarea menor ni exclusiva del sistema tributario. La administración tributaria también tiene algo que decir al respecto. Lograrlo genera las condiciones que permiten realizar una redistribución progresiva de la riqueza. Tarea necesaria e impostergable si es que se quiere avanzar hacia una sociedad más justa, libre y democrática.

---

<sup>8</sup> En la misma línea de pensamiento, uno de los ítems de la agenda es afianzar la autonomía de la Dirección General de Rentas. La escasa capacidad de decisión que tiene la administración tributaria local no se condice con el status, responsabilidades y misiones del organismo.