

PLAN ESTRATÉGICO 2025 -2029

AGENCIA DE RECAUDACIÓN Y
CONTROL ADUANERO

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Nuestra organización.....	4
3. Misión, Visión y Valores.....	7
4. Enfoque estratégico.....	8
5. Ejes estratégicos.....	10
Gobernanza Institucional.....	10
Modernización Digital.....	11
Gestión Integral de Riesgos.....	12
Satisfacción del Ciudadano.....	14
6. Indicadores asociados.....	16

1. Introducción

El presente documento, Plan Estratégico de la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA), constituye un marco general para el accionar institucional durante los próximos períodos anuales, 2025 a 2029.

ARCA tiene un rol fundamental en la recaudación de impuestos y en el control de las operaciones de comercio exterior. En tal sentido, el Plan Estratégico es una herramienta para la toma de decisiones en los distintos ámbitos del Organismo.

Asimismo, establece la misión, visión, valores y el enfoque estratégico que orientan la actuación de la organización, asegurando un adecuado equilibrio entre la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía y la eficacia de los sistemas de control.

Los contenidos de este Plan se estructuran en función a cuatro ejes estratégicos: Gobernanza Institucional, Modernización Digital, Gestión Integral de Riesgos y Satisfacción del Ciudadano; sobre los cuales se definieron objetivos a alcanzar durante este período, priorizando las acciones de gestión necesarias para su cumplimiento.

Finalmente, se aborda el esquema de seguimiento y evaluación del Plan, en el cual se contemplan perspectivas de análisis e indicadores asociados con el propósito de fomentar la transparencia y la rendición de cuentas institucional.

2. Nuestra organización

Mediante el Decreto N° 953/24 el Poder Ejecutivo Nacional creó la Agencia de Recaudación y Control Aduanero como ente autárquico en el ámbito del Ministerio de Economía, continuador de la ex Administración Federal de Ingresos Públicos. Este hecho representa una oportunidad de reposicionamiento del Organismo hacia la ciudadanía, como prestador de servicios de alta calidad y facilitador del cumplimiento voluntario.

En consonancia, se tomaron distintas medidas vinculadas con el proceso de evaluación de la eficiencia organizacional, contribuyendo a optimizar su operatividad, garantizando una mayor especialización y eficacia en la ejecución de sus funciones e instaurando una estructura moderna y ágil. La Agencia impulsará un aprovechamiento más racional de los recursos humanos y materiales y un fortalecimiento de la gestión recaudatoria, la gestión del riesgo de cumplimiento y la gobernanza de datos; promoviendo la automatización de procesos, la coordinación interáreas y la transversalidad en la organización.

ARCA administra los tributos nacionales y los recursos de la seguridad social y controla las actividades del comercio exterior, organizada bajo el modelo de Agencia Única. Las actividades operativas en materia impositiva y de los recursos de la seguridad social se realizan a través de la Dirección General Impositiva (DG IMPO); en tanto que las operaciones vinculadas al control del comercio exterior están a cargo de la Dirección General de Aduanas (DG ADUA).

Además, el Organismo cuenta con Subdirecciones Generales centrales responsables de la definición de normas, planes y acciones estratégicas inherentes a las funciones clave del negocio -Recaudación y Fiscalización- y funciones de soporte -Administración, Institucional, Asuntos Jurídicos y Sistemas y Telecomunicaciones-.

Mediante una estructura simplificada, se contribuye a la optimización de las operaciones del Organismo, favoreciendo la especialización y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones. Ello permitirá alcanzar los cuatro ejes estratégicos definidos en este Plan, mejorando la calidad y celeridad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

La Institución

- 19.271 trabajadores
- 345 dependencias en todo el territorio nacional
 - › 118 impositivas y de seguridad social
 - › 70 aduaneras y 157 pasos fronterizos

Universo Administrado

- 6,8 millones de contribuyentes
- 89 mil operadores de comercio exterior
- 528 mil empleadores
- 8,23 millones de empleados
- 4,5 millones de monotributistas
- 11,6 millones de domicilios fiscales electrónicos
- 1,2 millones de comunicaciones y notificaciones electrónicas aduaneras (SICNEA)
- 425 mil consultas web respondidas
- 85 mil reclamos gestionados

Datos de gestión 2024

- › **1,7 millones** de presentaciones digitales recibidas (88% de eficacia en la respuesta)
- › **1,5 millones** de atenciones presenciales (96% de eficacia en la atención)
- › **73 millones** de declaraciones juradas presentadas
- › **715 mil** despachos de importación autorizados
- › **492 mil** permisos de exportación efectuados
- › **213 mil** gestiones de trámites electrónicos aduaneros (SITA)
- › **131,4 billones** de pesos recaudados

En el marco del universo administrado y de las características de la Institución, y en concordancia con los lineamientos definidos por el Gobierno Nacional, se impulsarán medidas e iniciativas vinculadas con la modernización para que los ciudadanos tengan la opción de iniciar todas las gestiones por medios digitales, facilitando la tarea de los contribuyentes e incrementando el nivel de cumplimiento voluntario.

En este sentido, ARCA realizó avances significativos en la dirección estratégica planteada:

- Simplificando y derogando normas con impacto en la competitividad económica a través de la modificación de los regímenes de retención de IVA y Ganancias y de la adopción del IVA Simple.
- Agilizando las operaciones de comercio exterior y reduciendo aranceles para la importación.
- Implementando un régimen de transparencia fiscal en las distintas modalidades de emisión de comprobantes.
- Ordenando numerosas disposiciones vigentes, a efectos de reunir en un solo cuerpo normativo todas las normas que hacen a su organización y funcionamiento.
- Brindando una nueva herramienta de facturación para los monotributistas.
- Realizando un diagnóstico de las áreas de desempeño de la Administración Tributaria con la herramienta TADAT, entre otras.
- Implementando medidas que tienen como objetivo proteger la privacidad de los ciudadanos, simplificar el cumplimiento impositivo y fortalecer la formalización económica, así como derogando regímenes de información y ampliando el umbral de otros, con el objeto de consolidar un cambio en materia de fiscalización tributaria, enfocando los recursos del Estado en grandes contribuyentes y estructuras de evasión sofisticadas.
- Impulsando un nuevo Régimen Simplificado de Ganancias, en la búsqueda de la optimización de recursos en materia de fiscalización y la baja de costos de cumplimiento tanto para los ciudadanos como para el Estado, sin requerir información sobre los consumos ni el patrimonio respecto de estos, protegiendo el anonimato de los gastos personales a través de este régimen.
- Instaurando un nuevo paradigma organizacional basado en las mejores prácticas internacionales, con el apoyo de organismos multilaterales, en el desarrollo del marco del Modelo de gestión CRM¹, con foco estratégico en el servicio al ciudadano.

A partir de esta base, se elaboró este Plan Estratégico 2025-2029 que define objetivos desafiantes y acciones concretas de mediano y largo plazo para fortalecer la institución y el rol fundamental que desempeña en la Administración Pública Nacional.

¹ CRM. Compliance Risk Management. OCDE 2004

3. Misión, Visión y Valores

En el marco del proceso de transformación organizacional definido por la creación de ARCA, se impulsó el desafío de redefinir la identidad institucional y establecer las bases para una nueva etapa que apunte a posicionarla como un organismo prestador de servicios que promueva y facilite el cumplimiento voluntario.

La identidad y la dirección expresadas en la declaración de su misión, visión y valores son piezas clave en el proceso de planificación estratégica. La misión refleja el propósito general y específico que cumple ARCA como instancia de administración pública. La visión es una representación de la posición futura y las contribuciones distintivas que queremos lograr. Los valores son los principios fundamentales que guían el trabajo y la manera en que nos relacionamos entre nosotros, con los ciudadanos y con las organizaciones para conformar una institución de primer nivel.

Con esta perspectiva, los tres componentes brindan legitimidad a su accionar, coadyuvan a la selección de los objetivos estratégicos y representan una guía para su cumplimiento.

Misión

Administrar los tributos nacionales, los recursos de la seguridad social y el control de las actividades del comercio exterior, promoviendo la cultura tributaria, el cumplimiento voluntario y contribuyendo a la leal competencia económica.

Visión

ARCA se posicionará como un organismo moderno y eficiente, adoptando el modelo integral de gestión de riesgos, a través de la utilización intensiva de tecnología para la prestación de servicios diferenciados, maximizando la experiencia del ciudadano.

Valores

- Innovación
- Transparencia
- Profesionalismo
- Vocación de servicio al ciudadano

4. Enfoque estratégico

Las prioridades estratégicas y acciones de gestión definidas en este Plan Estratégico 2025-2029 tienen como fundamento principal la orientación al ciudadano, contemplando tanto los derechos de los contribuyentes como el cumplimiento de sus obligaciones en materia impositiva, aduanera y de los recursos de la seguridad social.

Los derechos son abordados por el Organismo a través de los servicios de asistencia en materia tributaria y aduanera, promoviendo un nuevo Modelo de Atención. Se propiciará la simplificación de los costos de cumplimiento y la autogestión de los ciudadanos, con foco en la celeridad y la simplicidad, haciendo énfasis en la seguridad de la información administrada y la certeza jurídica. Es decir, se trabajará en reducir la complejidad y los procedimientos administrativos (economía de trámites), facilitando el cumplimiento y mejorando la experiencia por parte de los contribuyentes y usuarios aduaneros.

En relación a las obligaciones, ARCA se orientará en la promoción del cumplimiento voluntario, incorporando servicios y acciones diferenciadas, potenciando la trazabilidad en la gestión y el uso de nuevas tecnologías. El énfasis estará en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía, maximizando la experiencia del ciudadano, promoviendo la cultura tributaria y la formalización de la economía. Por lo tanto, representa un cambio de paradigma organizacional que busca establecer un nuevo contrato social; abandonando el modelo reactivo y punitivo hacia la implementación de uno proactivo y centrado en la atención de las necesidades de los contribuyentes.

En este contexto, los contenidos del Plan se estructuran en cuatro ejes:

- **La Gobernanza Institucional**, entendida como el conjunto de normas, procesos, estructura y reglas propias de la Administración Tributaria.
- **La Modernización Digital**, que contempla el proceso de innovación, adecuación tecnológica y políticas de seguridad de la información.
- **La Gestión Integral de Riesgos**, que implica el desarrollo de un modelo transversal a toda la organización, con foco en los distintos tipos de riesgos y sus estrategias de tratamiento.
- **La Satisfacción del Ciudadano**, que propicia una mejor experiencia de los contribuyentes y usuarios aduaneros, en pos de incrementar los niveles de cumplimiento.

Cada uno de los ejes está asociado a un objetivo estratégico a alcanzar:

1. Mejorar la transparencia y la calidad de los servicios, fortaleciendo la Gobernanza Institucional.
2. Liderar la administración tributaria digital, haciendo foco en la modernización tecnológica y la seguridad de los datos.
3. Reducir la brecha de cumplimiento a través de una adecuada gestión integral de riesgos.
4. Simplificar y facilitar el cumplimiento, mejorando los procesos y la experiencia de los contribuyentes y usuarios aduaneros.

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos, se definieron las prioridades estratégicas y las principales acciones de gestión en las que se focalizarán los esfuerzos y capacidades durante este período.

5. Ejes estratégicos

Gobernanza Institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Mejorar la transparencia y la calidad de los procesos, fortaleciendo la Gobernanza Institucional.

La Gobernanza Institucional comprende el conjunto de normas, estructuras y procesos que regulan el funcionamiento de ARCA y su interacción con los distintos actores sociales. Este concepto incluye la estructura organizacional de la administración, el diseño de sus funciones, la capacidad técnica de su capital humano y los mecanismos de coordinación interinstitucional. Asimismo, abarca la transparencia activa, la integridad y el profesionalismo de sus funcionarios, la eficiencia operativa en la gestión tributaria y la rendición de cuentas ante los organismos de control y la ciudadanía.

En su conjunto, estos elementos fortalecen la legitimidad del sistema de recaudación y promueven un entorno de mayor confianza entre la administración tributaria y los contribuyentes y promueven el pago voluntario de tributos.

En este contexto, se impulsará una gestión del cambio que acompañe y facilite la adaptación organizacional, promoviendo el desarrollo de capacidades, la profesionalización, la adecuación de perfiles a las nuevas competencias requeridas y fomentando una cultura institucional orientada a la innovación, la integridad y la mejora continua.

Prioridades estratégicas

- Reposicionamiento organizacional enfocado en el servicio al ciudadano, a través de la gestión integral de riesgos y la medición de su experiencia.
- Fortalecimiento del modelo de Agencia Única.
- Desarrollo de una política integral de recursos humanos comprometida con la gestión del cambio.
- Optimización de la transparencia institucional y la rendición de cuentas.

Acciones de gestión

- › Consolidar una estructura organizacional eficiente, ágil y moderna.
- › Potenciar la gestión digital en los procesos.
- › Implementar la política integral de recursos humanos, orientada a la prestación de servicios y a la utilización de nuevas tecnologías.
- › Promover la ética pública y los valores de innovación, transparencia, profesionalismo y vocación de servicio al ciudadano.
- › Desarrollar políticas comunicacionales basadas en la transparencia, ética e integridad, y la rendición de cuentas.

Modernización Digital

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Liderar la administración tributaria digital, haciendo foco en la innovación tecnológica y la seguridad de los datos.

El presente objetivo apunta a potenciar los sistemas y tecnologías de vanguardia para gestionar en forma efectiva grandes volúmenes de datos, mejorar la experiencia de los contribuyentes, evitando así la duplicidad de costos para la ciudadanía, simplificando y facilitando trámites e integrando las operaciones, con el fin de alentar un mayor cumplimiento voluntario con impacto en el aumento de la recaudación. Los esfuerzos se enfocarán en proveer servicios e infraestructura de excelencia, de forma segura, eficiente e innovadora, integrando a las diferentes áreas del Organismo y satisfaciendo las necesidades de los usuarios.

La transformación digital facilitará las actividades y operaciones de los contribuyentes y por medio del desarrollo de herramientas analíticas se fortalecerá la verificación del cumplimiento de las obligaciones.

Por su parte, la seguridad de los datos, su privacidad y la necesidad de una infraestructura tecnológica robusta se considerarán aspectos transversales de relevancia junto con el desarrollo de una estrategia institucional consolidada de gobernanza de datos. Esta política de gobernanza deberá garantizar la seguridad, privacidad, calidad y uso de los datos para una gestión moderna de la Administración Tributaria.

Prioridades estratégicas

- Renovación de equipamientos y sistemas informáticos.
- Implementación de una política de gobierno de datos.
- Utilización transversal de modelos analíticos.
- Exploración e instrumentación de nuevas tecnologías.
- Garantizar la seguridad informática y la protección de los datos.

Acciones de gestión

- › Implementar el Plan de Tecnología de mediano plazo.
- › Adquirir y poner en funcionamiento nuevos equipos informáticos.
- › Modernizar el software de base y proveer herramientas para analítica de datos y nuevas tecnologías.
- › Instrumentar la gobernanza de datos y los protocolos operacionales.
- › Implementar un centro de datos alternativo.
- › Perfeccionar las políticas de seguridad informática y protección de datos.

Gestión Integral de Riesgos

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Reducir las brechas de cumplimiento a través de una adecuada gestión integral de riesgos.

La creación de ARCA representa un cambio de paradigma organizacional que busca establecer un nuevo contrato social con la ciudadanía. Este desafío implica la adopción de un nuevo modelo de gestión integral de riesgos, enfocado en el cumplimiento voluntario y la prestación de servicios de calidad. Se abandona un modelo reactivo y punitivo, para dar paso a uno proactivo y centrado en la atención de las necesidades del contribuyente.

Este cambio de paradigma implica un desplazamiento del enfoque tradicional, donde el ciudadano era visto como un simple obligado tributario, hacia una perspectiva donde se le reconoce como el centro de la gestión. Se busca ofrecer un servicio que facilite el cumplimiento de sus responsabilidades de forma sencilla y justa. El objetivo es que el pago de tributos sea percibido como un acto cotidiano y positivo, no como una experiencia negativa o intimidante.



La estrategia se centra en brindar certeza y confianza a la ciudadanía, garantizando que el servicio tributario se encargará de proporcionar toda la orientación y asistencia necesaria. Simultáneamente, se refuerza el compromiso de controlar y sancionar a quienes buscan evadir sus obligaciones tributarias, protegiendo así el interés general y la equidad en el sistema.

Prioridades estratégicas

- Implementación de un Modelo de Gestión Integral de Cumplimiento Tributario (MGICT) en toda la organización.
- Revisión continua de la segmentación de contribuyentes y usuarios aduaneros.
- Conformación de un catálogo de riesgos e implementación de tratamientos diferenciados.
- Potenciación del uso de la analítica de datos e incorporación de nuevas tecnologías.

Acciones de gestión

- › Implementar Planes de Mejora de Cumplimiento (PMC) por segmentos de contribuyentes, evaluar sus resultados y mejorar periódicamente.
- › Rediseñar matrices de riesgo impositivas, de seguridad social y aduaneras, propiciando controles más inteligentes y trazables.
- › Perfeccionar los procesos para la detección de sujetos obligados no registrados u ocultos y la revisión continua del padrón de contribuyentes activos.

- › Desarrollar modelos predictivos de detección de fraude, mejorando la eficiencia en la gestión de riesgos.
- › Impulsar acciones de verificación centralizadas acordes a cada segmento de contribuyentes y usuarios aduaneros, de acuerdo al nivel de riesgo determinado.
- › Investigar y detectar delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y contrabando en operaciones de comercio exterior.

Satisfacción del Ciudadano

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Facilitar y promover el cumplimiento voluntario, mejorando los servicios y la experiencia de los usuarios.

La confianza que la ciudadanía deposita en el sistema tributario y en las instituciones encargadas de su implementación constituye un pilar fundamental para la legitimidad de la Administración Tributaria y para el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

En este sentido, se han identificado las mejores prácticas internacionales inherentes al Compliance Risk Management (CRM)² y la marcada tendencia transversal en las administraciones tributarias líderes, que utilizan estrategias centradas en el usuario, poniendo al contribuyente (ciudadano o empresa) en el centro del diseño de los servicios. Esto representa un profundo cambio cultural, ya que implica ver al contribuyente no solo como sujeto obligado, sino también como cliente de servicios públicos que deben ser eficientes y comprensibles.

En consonancia con lo expuesto, este eje estratégico ha sido construido tomando como referencia los modelos de atención de otras agencias tributarias de avanzada, los que convergen hacia una visión integral y orientada al servicio. Las mejores prácticas combinan la segmentación inteligente (tanto por tipo de contribuyente como por perfil de riesgo) con una oferta multicanal robusta, procedimientos simplificados (ventanilla única, pre-declaraciones) y una gestión adaptativa que distingue entre diferentes tipos de contribuyentes para asignar recursos de forma eficiente. Al mismo tiempo, existe una creciente conciencia de la experiencia del usuario, impulsando mejoras en accesibilidad, empatía en la comunicación y soluciones centradas en facilitar el cumplimiento.

La existencia de canales accesibles de información y asistencia, y la reducción del costo de cumplimiento tributario (en términos de tiempo, recursos y complejidad normativa) son elementos determinantes que inciden en la disposición de los ciudadanos a cumplir con sus obligaciones fiscales de manera voluntaria.

La implementación de mecanismos de monitoreo, evaluación y mejora continua de los servicios, así como la apertura de espacios de diálogo con sectores sociales y productivos, también contribuyen a construir una administración tributaria más legítima, receptiva y eficaz. Asimismo, la aplicación de una segmentación estratégica en el sistema de gestión de atención permitirá potenciar los servicios que brindamos a la ciudadanía.

Prioridades estratégicas

- Maximización de la experiencia del ciudadano, incrementando el grado de satisfacción.
- Reducción de los costos de cumplimiento y agilización de las operaciones de comercio exterior.
- Simplificación de la normativa vigente y de las obligaciones de la ciudadanía.
- Implementación de un nuevo modelo de atención multicanal.
- Promoción de la cultura y educación tributaria.

² Modelo CRM OCDE (2004).

Acciones de gestión

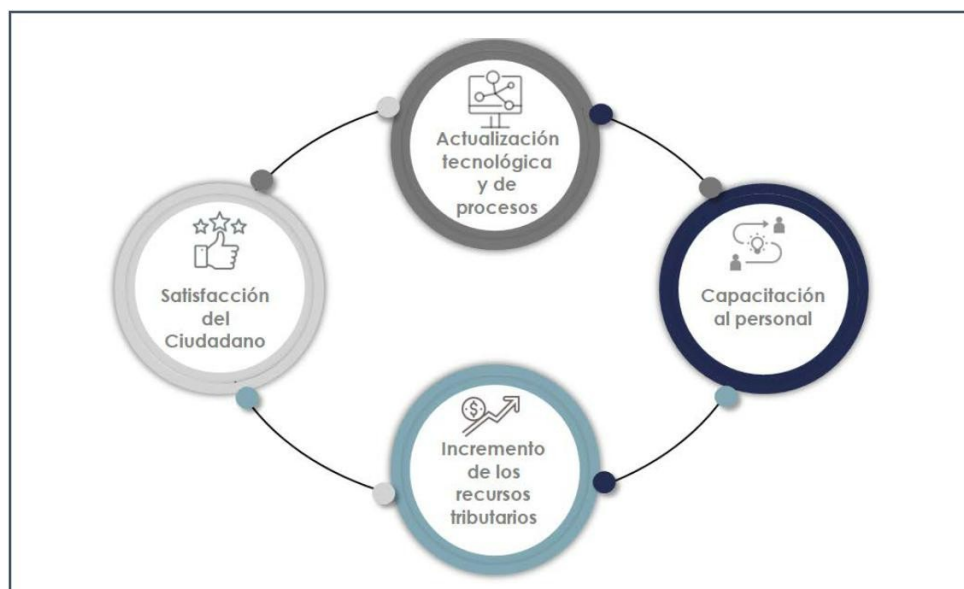
- › Simplificar la normativa, promover la interpretación de criterios uniformes y disminuir los plazos y requisitos en los trámites, mejorando la experiencia de los ciudadanos.
- › Implementar nuevas aplicaciones para la autogestión de los ciudadanos.
- › Instrumentar declaraciones juradas pre-elaboradas, facilitando el cumplimiento de las obligaciones.
- › Intensificar el modelo de atención, a través de una segmentación de los usuarios por riesgo y nivel de cumplimiento y la aplicación de programas de asistencia diferenciados.
- › Celebrar mesas de trabajo y espacios colaborativos con la ciudadanía, entidades representativas, y otros organismos.
- › Realizar encuestas de percepción y satisfacción ciudadana.
- › Promover un modelo de cumplimiento cooperativo con sectores específicos, asegurando un mejor cumplimiento tributario y disminuyendo la litigiosidad.

6. Indicadores asociados

En línea con el eje de Gobernanza Institucional, se desarrolla este apartado para fortalecer la gestión institucional sobre la rendición de cuentas y la transparencia, y consolidar una cultura de seguimiento y evaluación, con el propósito de avanzar hacia una gestión pública más eficiente y orientada a resultados.

En este sentido, la adopción de una plataforma de monitoreo del estilo Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) responde a una mejor implementación de la estrategia institucional y actúa como un sistema de gestión orientado a lograr mayores niveles de efectividad y eficiencia, en el entorno dinámico y cambiante en el que opera la Administración Tributaria.

Para el desarrollo de este Cuadro de Mando Integral se definieron cuatro perspectivas para el análisis de las acciones institucionales: satisfacción del ciudadano, actualización tecnológica y de procesos, capacitación al personal e incremento de los recursos tributarios.



La perspectiva de **Satisfacción del Ciudadano** refiere al resguardo del interés general y al favorecimiento de una mejor interacción y relación con los contribuyentes y usuarios aduaneros, incrementando la calidad de los servicios diferenciados en función a la segmentación de los mismos. La perspectiva de **Actualización tecnológica y de procesos** apunta a mejorar la productividad y fortalecer la capacidad de infraestructura y actualización de la tecnología de los sistemas de información. La perspectiva de **Capacitación al personal** está centrada en el desarrollo de las aptitudes y reperfilamiento que exige una administración tributaria moderna, promoviendo la motivación y satisfacción laboral. La perspectiva de **Incremento de los recursos tributarios** refiere al crecimiento de la recaudación y a la gestión del presupuesto.

Para evaluar la efectividad de las acciones implementadas, se han seleccionado **indicadores globales** que permiten una visión integral del impacto alcanzado. Estos reflejan los resultados generales y constituyen puntos de partida para medir el **cumplimiento de los**

objetivos estratégicos planteados y como plataforma para la incorporación de nuevas mediciones futuras.

Perspectiva	DESCRIPCIÓN
	Recursos tributarios Monto de los recursos tributarios que incluyen la recaudación de impuestos, recursos de la seguridad social y comercio exterior, excepto fondos con destino a obras sociales, administradoras de fondo de jubilaciones y pensiones y administradoras de riesgo de trabajo (en millones de pesos).
	Brecha de cumplimiento en Impuestos Diferencia existente entre la recaudación efectiva de IVA, Ganancias y recursos de la seguridad social, y la recaudación teórica de los mismos en el período anual considerado.
	Facilitación en operaciones de exportación e importación Índices de selectividad de canal rojo, tiempo de desaduanamiento e intervenciones físicas.
	Reducción del costo de cumplimiento Reducción del promedio anual de horas en las que deben incurrir los contribuyentes para cumplir con la legislación tributaria vigente.
	Índice de satisfacción ciudadana Grado de satisfacción del ciudadano con la atención recibida en los distintos canales de atención.
	Índice de innovación digital y de procesos Grado de modernización digital y de procesos con impacto en el ciudadano.
	Inversión horaria en capacitación Cantidad de horas promedio de capacitaciones por agente por año.