

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias – CIAT

43ª ASAMBLEA GENERAL DEL CIAT



“UNA VISIÓN MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA”

Subtema 3.3

**LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA Y
PRESUPUESTARIA PARA LA OPORTUNA Y EFECTIVA RENDICIÓN DE CUENTAS**

**Ministerio de Economía y Finanzas
Departamento de Finanzas
Italia**

**Santo Domingo, República Dominicana
20 al 23 de abril de 2009**

**LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA Y
PRESUPUESTARIA PARA LA OPORTUNA
Y EFECTIVA RENDICIÓN DE CUENTAS**

Enrico Martino

Director de Relaciones Internacionales
Departamento de Finanzas del Ministerio de Economía y Finanzas
(Italia)

SUMARIO: Resumen.- Introducción.- 1. Normas referidas a la gestión financiera y contable de las Agencias.- 1.1 Obligación de adoptar la contabilidad económica.- 1.2 Autonomía de gestión y responsabilidad de las Agencias.- 2. La gestión financiera de las Agencias.- 2.1 Instrumentos tecnológicos de apoyo.- 2.2 Puesta en marcha de los procedimientos y los sistemas.- 3. Publicidad y transparencia de la gestión financiera.-3.1 Publicación de las Convenciones y de los documentos de verificación de los resultados.- 3.2 Publicación de los Balances de ejercicio.-3.3 El relevamiento de la satisfacción del cliente.- 3.4 Diseño de nuevas herramientas para la rendición de cuentas.- IV. Conclusiones

RESUMEN

En la exposición se describen las decisiones tecnológicas y de organización tomadas por las Agencias fiscales italianas para la gestión financiera y presupuestaria a los fines, entre otros, de la responsabilidad y la transparencia en el uso de los recursos asignados frente al ciudadano contribuyente.

El tema parte de la normativa que reformó la Administración y creó las Agencias fiscales, sujetos de derecho público con una amplia autonomía de gestión. En especial se pone de manifiesto de qué manera la norma contempla la adopción de procedimientos de gestión financiera y presupuestaria típicos de las empresas privadas, haciendo que las Agencias asuman la responsabilidad por el uso de los recursos destinados a la realización de los objetivos de política fiscal convenidos con el Ministro de Economía y Finanzas.

Los instrumentos tecnológicos adoptados para adecuar los procedimientos de gestión financiera a la nueva organización prevista por la norma permiten a las Agencias

controlar el uso de los recursos destinados a cada una de las actividades y verificar su eficiente asignación para el logro de los objetivos asignados.

A los fines de la transparencia y el compromiso ante el ciudadano, la Administración fiscal optó por informar a los ciudadanos sobre las finalidades y los resultados del uso de los recursos públicos asignados a las Agencias a través de diferentes formas de publicidad. También se hace referencia a los relevamientos realizados para medir el grado de satisfacción del contribuyente a fin de verificar qué percepción tienen éstos de los servicios fiscales que prestan las Agencias a través de los recursos disponibles. Se describen brevemente a continuación, el diseño y la implementación en la administración pública italiana de las nuevas herramientas para la rendición de cuentas.

El marco organizativo de la gestión económica y financiera planteado pone de manifiesto que el mayor control de los recursos que permiten los instrumentos tecnológicos y la publicidad de las actividades y los resultados alcanzados por las Agencias, permiten que el público perciba el esfuerzo por mejorar y optimizar el uso de los recursos y pone de manifiesto el progresivo compromiso de la Administración financiera ante el ciudadano.

INTRODUCCIÓN

La transparencia en el uso de los recursos financieros por parte de la Administración Pública, es decir la posibilidad de conocer de qué manera utiliza los recursos públicos, constituye uno de los reclamos de los ciudadanos en los últimos años. Respecto de la administración financiera en especial, se considera importante que no sólo actúe con eficacia garantizando los ingresos del Estado, sino también que los resultados se logren utilizando de la mejor manera los recursos a disposición originados en los impuestos que pagan los contribuyentes. El corolario de esta expectativa es la posibilidad de verificar la eficiencia de la gestión administrativa y la asignación racional de los recursos.

Este fue el sentido de las novedades introducidas por la Administración Tributaria italiana en los últimos años, desde el punto de vista legal y organizativo. Precisamente la creación de las Agencias, sujetos de derecho público pero con una amplia autonomía de gestión, está dirigida a obtener una prestación de servicios eficiente y eficaz, estimulándoselas a actuar con “reglas del juego” parecidas a las de las empresas que compiten en el mercado y con métodos e instrumentos de gestión de los recursos transferidos (humanos, financieros y tecnológicos) similares a los que utilizan las empresas.

Para la gestión de los recursos humanos y financieros las Agencias adoptaron y aplican modernos instrumentos tecnológicos, tanto a los fines de la planificación como de la rendición de cuentas. Dichos instrumentos permitieron a las Agencias manejar el proceso y el destino de los recursos para cada una de las actividades y verificar su

eficiente asignación, facilitando también la adopción de acciones que permitieron informar a los ciudadanos sobre el cobro de impuestos, sobre otros objetivos de política fiscal y sobre los recursos destinados al logro de dichos resultados.

En esta ponencia se presentarán las decisiones organizativas y tecnológicas que han debido tomarse para adecuar los procedimientos de administración financiera a una gestión que asegure la eficiencia en el uso de los recursos, incluso a los fines de la transparencia y de la responsabilidad ante el ciudadano contribuyente.

Para ello se ha articulado la presentación en tres puntos principales. En primer lugar se tratarán las normas que crearon las Agencias tributarias asignándoles una gestión financiera y presupuestaria de tipo empresarial, otorgándoles autonomía en la gestión y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos de política fiscal. A continuación se describirán los instrumentos tecnológicos elegidos por las Agencias para la gestión de los aspectos económicos y financieros, destacando los criterios de elección y las áreas de operatividad y desarrollo. Finalmente, el mayor control de los recursos que permiten dichos instrumentos dio lugar a algunas formas de publicidad adoptadas por la Administración Tributaria para informar a los ciudadanos sobre las finalidades y los resultados del uso de los recursos públicos asignados a las Agencias. Asimismo se hará referencia al relevamiento de la satisfacción del contribuyente que se realizó para comprender e interpretar el punto de vista de los ciudadanos y de las empresas respecto de la calidad de los servicios fiscales prestados. A continuación se hará mención a la difusión en la administración pública italiana de la implementación de los nuevos instrumentos para la rendición de cuentas, de uso más fácil para los ciudadanos. A continuación se hará mención a la difusión en la administración pública italiana de la implementación de nuevos instrumentos para la rendición de cuentas, de uso más fácil para los ciudadanos. A esto seguirán algunas consideraciones finales sobre los resultados alcanzados.

El objeto de la exposición es presentar el marco organizativo de la gestión económica y financiera introducida por la reforma destacando sus pasajes críticos y los resultados logrados, incluso en términos de una información más eficaz para el ciudadano contribuyente y de una mayor atención a sus expectativas.

1. NORMAS REFERIDAS A LA GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE DE LAS AGENCIAS

La reforma de la Administración Financiera italiana según el modelo de “administración por agencias” determinó un importante cambio en la organización, particularmente en los procedimientos de gestión de los recursos financieros, tanto por la incorporación de una contabilidad similar a la que utilizan las empresas privadas, sujeta a principios contables económicos, como por el hecho de que la gestión económica y financiera constituye el núcleo de la autonomía de gestión que se les ha otorgado a las Agencias.

1.1 Obligación de Adoptar la Contabilidad Económica

El nuevo planteo organizativo incorporado por la reforma de la Administración financiera italiana (Decreto Legislativo N° 300 del 30 de julio de 1999, Arts. 57-70) marcó el pasaje de una organización basada en procesos de gastos y rendición de cuentas típicos de la contabilidad pública a una estructura autónoma y flexible, organizada en base a los principios de una rendición de cuentas regulada por las normas propias de la contabilidad económica.

Para ello se han previsto nuevas herramientas de procedimiento para pasar de una administración financiera basada en las secciones del Presupuesto público, que en los hechos complicaba el control del destino de los recursos financieros a las actividades, a un sistema de recursos definidos por la norma y administrados mediante una contabilidad de tipo empresarial¹. Además, en el ámbito de la autonomía que se les reconoce a las Agencias tributarias, se ha previsto que éstas puedan obtener otros recursos brindando servicios a sujetos públicos y/o privados más allá de las actividades institucionales, ofreciendo sus propias competencias profesionales y tecnológicas.

En cumplimiento de las normas mencionadas, se ha introducido un innovador conjunto de disposiciones referidas al registro de los hechos contables y de la gestión, contenidas en el reglamento de contabilidad adoptado por las Agencias. Dichas disposiciones permitieron pasar del sistema de rendición de cuentas en uso en toda la Administración Estatal a un sistema tomado del sector privado.

El reglamento de contabilidad, inspirado principalmente en la contabilidad empresarial, constituye el instrumento de referencia de las actividades administrativas y de aprovisionamiento de las Agencias, y regula, entre otros:

- el presupuesto (o documento programático), instrumento para la programación y la autorización de los gastos y para el monitoreo de los resultados, que representa un elemento fuertemente innovador porque permite asociar las exigencias de programación del gasto con las de flexibilidad, eficacia y eficiencia de la gestión;
- el sistema contable, como estructura básica para registrar los aspectos económicos, financieros y patrimoniales del accionar del Ente;
- el balance de ejercicio, redactado según los principios económicos;
- la articulación entre el balance de ejercicio y la contabilidad Estatal, que debe estar expuesta obligatoriamente en la nota complementaria (documento que forma parte del Balance del ejercicio).

¹ El art. 70 del Decreto Legislativo 300/99 establece que los recursos de las Agencias fiscales estén constituidos por:

- las financiaciones asignadas en el Presupuesto del Estado;
- los pagos por los servicios prestados a sujetos públicos o privados, incluida la administración estatal para las prestaciones que no forman parte de los servicios institucionales;
- otras utilidades patrimoniales y de gestión.

La articulación del balance de ejercicio con la contabilidad Estatal constituye el mecanismo que, dada la función pública desarrollada por las Agencias, permite mantener a la vista los recursos financieros que se le transfieren y hacer un seguimiento de su utilización. En efecto, la gestión contable de las Agencias, aun adoptando las reglas previstas para las empresas privadas, respeta las “*disposiciones generales en materia de contabilidad pública inclusive en lo referente a la redacción de las notas específicas de la contabilidad empresarial*” (art. 70 apartado 5 del Decreto Legislativo 300/99). Asimismo, el Balance ejecutado que documenta ex post la gestión económica está sujeto a la aprobación del Ministro.

Sustancialmente, las normas establecen que se mantenga y documente la relación entre los recursos públicos transferidos y la gestión financiera de las Agencias y que esta situación sea verificada periódicamente.

1.2 Autonomía de Gestión y Responsabilidad de las Agencias

La gran autonomía otorgada a las agencias por las normas de reorganización completa el nuevo ordenamiento. En efecto, el art. 61 del Decreto legislativo 300/99 define a las Agencias fiscales como “organismos públicos provistos de autonomía reglamentaria, administrativa, patrimonial, organizativa, contable y financiera”.

Esta disposición permitió a las Agencias elegir autónomamente, una vez convenidos los objetivos a alcanzar dentro de los límites de los recursos asignados en el ámbito de la Convención², la manera en que serían asignados a sus estructuras organizativas los objetivos operativos (presupuesto de producción) y la cantidad de recursos necesarios (presupuesto económico).

Como consecuencia de la autonomía de gestión, las Agencias son responsables por el logro de los objetivos de política fiscal indicados por el Ministro de Economía y Finanzas³, respecto de los cuales el Ministerio ejerce la facultad de verificación y control.

Específicamente, el Ministerio tiene una función de vigilancia sobre la actuación de las Agencias y de control sobre las resoluciones referidas a los estatutos, los reglamentos y todos los actos de carácter general identificados en la Convención, que regulan su funcionamiento.

² El Decreto legislativo 300/99, en el art. 59, prevé que el Ministro de Economía y Finanzas con una medida propia, establezca los objetivos de política fiscal y de gestión tributaria. En base a las directivas políticas, el Ministro y la Agencia establecen una Convención trianual, que se revisa anualmente, con la cual se fijan los servicios correspondientes y los objetivos a alcanzar, los recursos disponibles, los indicadores y los parámetros en base a los cuales medir los resultados y la evolución de la gestión.

³ La reforma de la Administración financiera separó la función de dirección política mantenida por el Ministro de Economía y Finanzas de la gestión técnico-operativa de cobro de tributos y relaciones con los contribuyentes, a cargo de las Agencias tributarias. Las relaciones con las Agencias se mantienen a través de un Departamento del Ministerio, el Departamento de Finanzas que, basándose en las directivas del Ministro, controla la programación de los objetivos de las Agencias y la posterior verificación de los resultados alcanzados.

El rol de dirección y control que desarrolla el Ministerio sobre las Agencias constituye una primera forma de garantía frente a los ciudadanos del uso eficiente de los recursos asignados a la Administración financiera y está dirigido a evaluar las prestaciones, los servicios prestados a los contribuyentes y el funcionamiento global de las Agencias con relación a los recursos transferidos.

2 LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS AGENCIAS

La implementación de la gestión económica financiera descrita en el apartado anterior requería la puesta en marcha de nuevos procedimientos operativos a fin de:

- cuantificar los recursos necesarios en relación con las actividades;
- controlar su uso, optimizando la relación entre recursos y resultados;
- intervenir oportunamente para corregir eventuales desvíos respecto de las metas de costo preestablecidas;
- simular los efectos de las decisiones a tomar;
- controlar el estado de avance de los objetivos asignados.

Fundamentalmente, era necesario poner en funcionamiento un sistema de planificación y control de los recursos financieros y presupuestarios, apoyado en instrumentos informáticos adecuados para recabar y procesar la información necesaria para la gestión, así como para extrapolar los elementos de utilidad para las decisiones gerenciales.

La obligación para las Agencias de llevar la contabilidad económica y mantener la autonomía de la gestión requirió el desarrollo de sistemas informáticos que permitieran recabar toda la información necesaria para redactar los Balances ejecutados y los documentos que serían sometidos al control del Ministerio. Dichos instrumentos, a su vez, debían permitir a las Agencias controlar y evaluar la evolución económica de la gestión para verificar su precisión y eficiencia.

2.1 Instrumentos Tecnológicos de Apoyo

Los requisitos informáticos expuestos hacían necesario que los sistemas de apoyo fueran adecuados para satisfacer diferentes necesidades.

En primer lugar, los sistemas que debían administrar la información referida a la contabilidad (personal, compras, tesorería) debían estar integrados para manejar los datos referidos a los costos de manera uniforme. Dichos sistemas debían permitir el procesamiento y conservación de todos los documentos contables que la ley exige así como la redacción del balance de ejercicio. Finalmente, debían permitir la elaboración de los documentos de articulación con la contabilidad Estatal.

En segundo lugar, dichos sistemas debían insertarse en el conjunto de la arquitectura de los sistemas de gestión, integrándose con ellos y permitiendo el control de todos los procesos corporativos. En especial, debía producir la documentación necesaria para:

- formular el presupuesto integral (asignación de objetivos de producción y de costo);
- disponer de un sistema de información económica y de producción adecuado a las exigencias de información de los diferentes niveles de responsabilidad para verificar el estado de avance de las actividades y la asignación de los recursos para el logro de los objetivos prefijados.

Además de poseer las características que acabamos de describir, los instrumentos a adoptar debían permitir la rápida implementación de todos los sistemas de gestión.

La decisión se orientó hacia un aplicativo ya difundido en el mercado, capaz de monitorear los ámbitos operativos de medianas y grandes empresas, que cumpliera con los requisitos de integralidad y flexibilidad y cuyo proveedor garantizase su modernización y renovación permanentes.

La solución adoptada fue un sistema integral evolucionado denominado **Enterprise Resource Planning** que opera en una plataforma ORACLE. Se trata de un conjunto de aplicaciones modulares dedicadas a dar soporte a los diferentes aspectos de la gestión: desde la contabilidad general hasta las compras, las ventas, la gestión de los recursos humanos, el control del estado de avance de los objetivos, etc. Cada módulo permite producir informes propios sobre los datos que gestiona.

El conjunto de las aplicaciones utilizadas por las Agencias forma parte del paquete denominado “*e-Business Suite*”⁴, versión 1.1.i. Al respecto se encuentra en uso un “motor contable” para la contabilidad general que obtiene e integra la información de los módulos que gestionan la contabilidad de proveedores, las compras, la contabilidad de los activos y la contabilidad de los clientes. La obtención de los datos contables a través de estos sistemas permite redactar el Balance de ejercicio y todos los documentos relacionados que deben ser sometidos a la aprobación del Ministro.

En especial, los ámbitos operativos son:

- **Ciclo de compras:** para la gestión de las compras, está dirigido al control y manejo del gasto en todos sus aspectos y está inspirado en la realidad de las empresas privadas;
- **Sistema contable:** basado en las normas del Código Civil en materia de contabilidad corporativa, permite identificar los hechos administrativos y está dirigido a la elaboración del balance de ejercicio y, por lo tanto, a determinar el resultado económico y patrimonial. En el sistema informático adoptado por la Agencia, el módulo contable representa el corazón de la arquitectura de los sistemas de gestión.

⁴ “E-business suite” es el paquete aplicativo de Oracle para la gestión automatizada de la totalidad de los procesos corporativos.

- **Stema de tesorería:** permite principalmente gestionar los pagos y los cobros, desde la fase de la disposición/registro hasta la de conciliación entre los asientos contables internos y los del banco depositario. Lo integra, además, el instrumento de la “caja descentralizada” que, a través de las asignaciones de fondos (de bajo monto) ante el pedido de las dependencias locales, permite una gestión más ágil de los gastos menores.
- **Módulo de activos:** se alimenta a través del ciclo de compras y está dirigido a la gestión contable de los bienes de la empresa, previendo una interfase con el sistema contable.
- **Ciclo activo:** para la emisión de las facturas por los servicios que no forman parte de los institucionales y que la Agencia puede ofrecer a sujetos públicos y privados.

El módulo de RRHH, finalmente, permite la gestión del personal, tanto con respecto a su condición (antigüedad en el servicio, sede, etc.) como a la gestión de presentismo/ausencias.

Las aplicaciones descritas garantizan también la coherencia integral y la seguridad de la información. De hecho, los operadores acceden con una clave personal y cada modificación realizada en la información existente en los archivos está sujeta a un estricto sistema de autorizaciones y validaciones. También la visualización de los datos es personalizada según el organismo y la persona que acceden.

Actualmente están pendientes de entrega los módulos activados para el control de gestión – estructurado por cada Agencia con modalidades que responden a las organizaciones respectivas – que permiten analizar, integrar y procesar la información contable y de producción. En especial el sistema permite:

- la elaboración del presupuesto económico y de producción, tanto para su realización como para las revisiones parciales durante el año;
- la información de los datos económicos y de producción a los fines del control interno y del monitoreo;
- la gestión de la Contabilidad analítica, para conocer los costos incurridos en un período determinado, por Centro de Responsabilidad, por actividad y por Producto y Proyecto;
- para la Agencia de la Aduana (y en especial para el sector de los Laboratorios Químicos)⁵ se está desarrollando la implementación de una Contabilidad

⁵Forman parte de la estructura de la Agencia de Aduana los “Laboratorios Químicos” que, además de las actividades institucionales de análisis de la mercadería para el control del tráfico, desarrollan análisis a pedido de terceros, con cargo.

industrial, para el análisis de los costos de las actividades prestadas con cargo, de manera de permitir su gestión por separado respecto de las actividades institucionales.

El funcionamiento del sistema que acabamos de describir estará en condiciones de gestionar todas las necesidades corporativas de la Agencia.

2.2 Puesta En Marcha de los Procedimientos y los Sistemas

La decisión de adoptar este producto hizo necesario adecuar las funcionalidades de un sistema concebido para operar en el ámbito privado a las particularidades de grandes dependencias públicas como las Agencias tributarias.

Sin embargo, se trató de limitar las intervenciones de personalización, manteniendo las características originales de los aplicativos, cuyas modificaciones están a cargo de ORACLE a fin de garantizar la integridad del sistema.

En cambio, se aprovechó la oportunidad que ofrecían las nuevas obligaciones contables establecidas por la norma, procediendo a la reingeniería de los procesos de gestión financiera. Los procedimientos organizativos han sido adecuados a los nuevos instrumentos, de manera de evitar el error que a menudo se comete cuando se automatiza la Administración Pública: injertar soluciones informáticas avanzadas en modalidades operativas obsoletas e ineficientes.

Las nuevas modalidades operativas y la exigencia de respetar los plazos previstos por la norma requirieron la rápida capacitación del personal, que había hecho su experiencia en la contabilidad de tipo público. La implementación de los sistemas contables estuvo acompañada por la capacitación, a fin de que todo el sistema entrara en funcionamiento coordinadamente y se pudiera presentar al Ministro el primer Balance de ejercicio para su aprobación dentro de los plazos establecidos.

Los cursos estuvieron dirigidos a los gerentes que utilizarían la información disponible a través de estos instrumentos para la toma de decisiones referidas a la gestión. Se puso especial énfasis en las ventajas y las responsabilidades derivadas de la posibilidad de administrar de manera autónoma los recursos asignados.

El personal operativo que debía utilizar los sistemas ha sido capacitado especialmente en los nuevos procedimientos contables, concentrando la atención en la diferencia entre la nueva gestión de tipo económico, basada en la competencia de los gastos realizados, y el anterior planteo, que se basaba en los flujos financieros.

3. PUBLICIDAD Y TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera cuyas modalidades e instrumentos acabamos de describir forma parte, como se ha visto en el primer punto, del marco de la autonomía de gestión de las Agencias. Estas pueden valorizar y optimizar adecuadamente los recursos disponibles respondiendo por el logro de los objetivos acordados con el Ministerio. La evaluación de las acciones de las Agencias se basará en los resultados obtenidos y no en la verificación formal de cada acto de gestión. Las Agencias implementan, por lo tanto, las decisiones que consideran más convenientes aplicando criterios de racionalización y flexibilidad de los recursos utilizados. El fin último, como ya se ha dicho varias veces, es obtener una eficiente prestación de servicios para responder a las exigencias del ciudadano.

No obstante, la responsabilidad ante el contribuyente requiere que la aplicación de esta autonomía sea visible en orden a los objetivos y los recursos asignados para su logro. Es necesario, entonces, que sea posible conocer el uso de los recursos y tener la seguridad de que estén dirigidos a la realización de los fines públicos no sólo desde el punto de vista del cumplimiento de la norma, sino también desde la eficacia de la acción administrativa, es decir, el logro de los resultados.

En los últimos años la Administración financiera adoptó algunas iniciativas en función de la mejora del conjunto de relaciones con el ciudadano, tanto en términos de transparencia e información sobre la gestión de las actividades administrativas como en términos de relevamiento de las expectativas del contribuyente.

3.1 Publicación de las Convenciones y de los Documentos de Verificación de los Resultados

Una primera forma de transparencia respecto del ciudadano está dada por la publicación de las Convenciones con las Agencias en la página de la Administración financiera. Estos documentos indican qué actividades se desarrollarán y qué resultados se deberán alcanzar ante la transferencia de los recursos financieros. Indican, asimismo, las modalidades con las cuales se definen y transfieren los recursos financieros asignados en el presupuesto público, permitiendo conocer el “costo” de los servicios prestados por las Agencias. Finalmente, las Convenciones contienen también los planes con los proyectos de innovación para mejorar el conjunto de las prestaciones de la Agencia, también éstos financiados con los recursos mencionados.

La posibilidad de conocer la relación entre los recursos transferidos y los objetivos a alcanzar es todavía más evidente en el documento que regula las relaciones entre el Ministerio y la Agencia de Bienes Públicos que administra el patrimonio de inmuebles del Estado. Considerando la particular naturaleza jurídica de la Agencia⁶, las

⁶ El Decreto Legislativo 173/03 modificó el Decreto Legislativo 300/99 y transformó a la Agencia de Bienes Públicos en un Ente Público Económico: un sujeto jurídico autónomo de la Administración Pública que para alcanzar sus objetivos aplica modalidades organizativas e instrumentos operativos de tipo privado.

relaciones, los servicios prestados y los pagos correspondientes se regulan a través de un “contrato de servicios”, en el cual se indica la contraprestación financiera que el Ministerio integrará ante cada uno de los servicios prestados.

Recientemente también se han publicado los informes de verificación de los resultados que documentan el grado en que se han alcanzado las metas establecidas para cada año del trienio considerado por la Convención. En especial, los documentos de síntesis contienen de manera gráfica y comprensible los datos económicos y financieros de cada una de las Agencias ante los resultados alcanzados, mostrando también la evolución histórica de la gestión.

Los datos necesarios para redactar dichos informes provienen de los reportes de gestión de las Agencias que, para procesar dicha información, utilizan los sistemas de gestión que acabamos de describir.

El ciudadano puede entonces conocer y analizar la evolución de la *performance* total de las Agencias y verificar los resultados alcanzados en términos de eficiencia y eficacia del accionar administrativo.

3.2 Publicación de los Balances de Ejercicio

En los últimos años, algunas Agencias (Ingresos Públicos y Bienes del Estado) también publicaron en sus sitios el Balance de ejercicio, el informe sobre la gestión y las actividades y la nota complementaria, cuya elaboración es posible en virtud de los aplicativos para la gestión contable que se utilizan en las Agencias, como se ha visto en el segundo punto.

La publicación se realiza luego de la aprobación del documento final por parte del Ministro. Dicha aprobación constituye la verificación de la gestión financiera y económica de la agencia que la ley establece para evaluar su legalidad, transparencia y veracidad. La publicidad constituye una forma de control del ciudadano sobre el accionar de la Agencia.

La publicación de los Balances contienen información detallada sobre las actividades desarrolladas durante el año, permite a través del análisis de los datos económicos, tener un conocimiento puntual de la situación financiera y patrimonial de la Agencia y, por consiguiente, del uso de los recursos financieros asignados para su funcionamiento, sobre todo si se los relaciona con las actividades realizadas y los resultados obtenidos. El Balance de ejercicio documenta también la eficiencia de la gestión financiera al verificar si la Agencia optimiza el uso de los recursos disponibles sin endeudarse, tal como está previsto por la normativa.

3.3 El Relevamiento de la Satisfacción del Cliente

A la rendición de cuentas también contribuyen las verificaciones periódicas de la concordancia entre los servicios prestados por la Administración y las expectativas de los ciudadanos.

A tal fin, el Departamento de Finanzas del Ministerio de Economía y Finanzas, con funciones de coordinación y en colaboración con las Agencias Fiscales, puso en marcha desde hace ya varios años distintas acciones para escuchar a los contribuyentes a fin de mejorar las relaciones entre el ciudadano y la Administración financiera.

El objetivo es comprender e interpretar de qué manera ciudadanos y empresas perciben los servicios fiscales. Prestar atención a la opinión de los propios “clientes” constituye una forma de comunicación que contribuye a hacer que la acción administrativa se acerque más a las exigencias de los ciudadanos y las empresas, en términos de eficiencia y calidad del trabajo.

Las encuestas se realizaron respecto de cada uno de los servicios ofrecidos por las Dependencias financieras y por el sistema fiscal en su conjunto. En especial, el Departamento de Finanzas ha realizado encuestas para saber cómo perciben al sistema fiscal el contribuyente y los profesionales del sector tributario. Los resultados de las encuestas han sido publicados en la sección dedicada a la calidad de los servicios fiscales existente en el sitio de la Administración financiera.

Las encuestas realizadas por las Agencias fiscales, por su parte, se concentraron en algunos de sus servicios y en las categorías hacia las que estos servicios estaban dirigidos. También en este caso tanto las encuestas como los criterios utilizados y los resultados alcanzados se publicaron en los sitios respectivos.

El resultado de las encuestas permitió obtener información útil para poner en marcha programas destinados a mejorar el trabajo y la organización.

3.4 Diseño de Nuevas Herramientas para la Rendición de Cuentas

Como parte de la modernización que se produce en la administración pública italiana, también se llevaron a cabo iniciativas para aumentar la transparencia y la comunicación a los ciudadanos de las acciones y logros alcanzados con los recursos públicos empleados. En particular, se está difundiendo el diseño y prueba de algunas herramientas y técnicas de rendición de cuentas sociales que permiten a los ciudadanos conocer con facilidad los objetivos, las estrategias de acción y resultados obtenidos.

De hecho, los ciudadanos podrían no ser capaces de apreciar plenamente la eficiencia y la eficacia de la acción administrativa utilizando los medios ordinarios de comunicación institucional, como por ejemplo los documentos publicados que

ilustramos brevemente en los párrafos precedentes. Por lo tanto, muchas administraciones han desarrollado herramientas de comunicación que describen claramente la misión de la administración pública, los objetivos perseguidos, los recursos disponibles y los logros alcanzados.

Sólo recientemente se ha tratado de intervenir en este sentido dictando algunas directrices para dar uniformidad a las distintas herramientas en diseño. En particular, se ha desarrollado una herramienta que le hace accesible, transparente y evaluable el desempeño de las administraciones públicas por parte de los ciudadanos, el "Presupuesto social". Se trata de un documento que se redacta de forma periódica que permite traducir las cifras de los balances contables tradicionales en ilustraciones a los "stakeholders" públicos y privados de las decisiones tomadas por la administración, las actividades, los servicios prestados indicando cuáles y cuántos recursos se han utilizado y cuáles fueron los procesos de toma de decisiones.

Asimismo, la Administración fiscal ha tomado medidas para el desarrollo de un apropiado "Presupuesto social". El documento debería proporcionar el marco global de la rendición de cuentas social del sistema de fiscalidad, integrando la información derivada de los sistemas de gestión de las estructuras de la Administración (Departamento de Finanzas y Agencias). El objetivo es hacer conocer a los contribuyentes las actividades desarrolladas y los recursos utilizados en términos concretos y de fácil lectura.

La elaboración del documento se encuentra todavía en la etapa de planificación y no se ha traducido hasta ahora en aplicaciones prácticas. No obstante, puede considerarse un signo de la conciencia de la Administración fiscal de la necesidad de establecer una relación abierta con el contribuyente, más allá de la comunicación con el único propósito de llevar a cabo el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

IV. CONCLUSIONES

Hemos analizado, tanto desde el punto de vista normativo como organizativo, las novedades introducidas por la reforma de la Administración financiera en la gestión financiera y presupuestaria. La flexibilidad y la autonomía de gestión permitieron a las Agencias contribuir en el proceso de modernización del sistema fiscal, adquiriendo cada vez más dominio en el uso eficiente de los recursos disponibles.

Como ya se ha visto, el pasaje de una estructura que actuaba según reglas formales y procedimientos burocráticos a otra que opera según valores e instrumentos corporativos, no ha sido simple ni desde la organización de los nuevos procedimientos ni desde la implementación de los instrumentos tecnológicos de apoyo.

Sin embargo, después de varios años de autonomía, los documentos producidos por las Agencias para la verificación de los resultados y la evolución de la gestión parecen indicar que la nueva cultura de la gestión ya se ha consolidado. Esto queda

demostrado por el permanente proceso de desarrollo y evolución que caracteriza los sistemas de apoyo a la gestión, documentados por los informes de verificación de los resultados, inclusive desde el punto de vista económico.

Esto es válido sobre todo para los sistemas que analizan y procesan la información necesaria para la toma de decisiones empresariales. La búsqueda de soluciones cada vez más sofisticadas y la adopción de instrumentos de vanguardia demuestran que las Agencias son conscientes de que el conocimiento de los hechos de la gestión es una condición indispensable para recuperar la eficiencia y puede ser determinante a la hora de obtener los resultados que el contribuyente espera por el pago de sus tributos y que la Administración trata de captar estudiando la calidad del servicio desde el punto de vista de la percepción y de las expectativas del contribuyente.

Este es el sentido que tiene la publicidad de las actividades y de los resultados alcanzados por las Agencias, en la actual tendencia de transparencia de la gestión interna y en los objetivos que se persiguen. La investigación y el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación dan testimonio del interés de hacer al ciudadano consciente de las actividades llevadas a cabo por la Administración. Sobre todo asegura que sea visible el esfuerzo por mejorar la gestión y optimizar los recursos y demuestra el progresivo compromiso de la Administración financiera ante los ciudadanos.