

**DISCURSO DE APERTURA POR**  
**ALAIN LAMBERT, MINISTRO DELEGADO DE PRESUPUESTO**  
**Y DE LA REFORMA PRESUPUESTARIA**  
**(FRANCIA)**

Señoras, señores,  
Queridos invitados,

Es un inmenso honor para Francia haber sido invitada para organizar la Conferencia Técnica del CIAT del 28 al 31 de octubre, del año 2002.

En nombre del Gobierno francés, estoy muy satisfecho de darles una cordial bienvenida a Paris a todos los delegados y huéspedes de tan prestigiosa organización internacional.

En este momento quisiera saludar particularmente:

- al presidente del Consejo Directivo del CIAT, señor William McCloskey,
- a la administración fiscal canadiense,
- y a los integrantes del Consejo Directivo, de la organización y a su Secretario Ejecutivo, Jorge Cosulich Ayala.

En algunas décadas, nuestras sociedades han conocido profundas mutaciones: apertura al mundo, globalización de la economía, exposición de las empresas a una competencia muy incisiva, evolución de los modos de vida, etc. En suma, nuestro ambiente cultural, económico, jurídico y social está sometido a un movimiento permanente y cada vez más rápido.

Nuestros países están llamados a enfrentar el desafío de la competitividad, de la creatividad, en pocas palabras, a inventar el futuro. Frente a esta apuesta, *nuestras administraciones deben estar, en el 1er. Rango, «en movimiento»*. En este sentido gira –volveré a este punto– la reforma iniciada en Francia, en el seno de nuestro ministerio, y particularmente, en nuestra Dirección General de Impuestos. La celebración de esta conferencia es, por ende, para nosotros, más que un símbolo: una oportunidad y una exigencia.

Este movimiento, se lo debemos a nuestros conciudadanos, a fin de facilitarles su vida cotidiana. A nuestras empresas, para liberar sus energías y así estimular su crecimiento. Se lo debemos a nuestros países ya que nuestros Estados tienen como primer deber acompañar nuestras sociedades en el camino de la modernización. Reformándose primero ellos mismos. Desde este punto de vista, y porque está en el camino del pacto democrático, la administración fiscal debe dar el ejemplo, abrir el camino. Lo demuestran ustedes en muchos de sus países, lo he leído con interés en los documentos preparatorios a esta conferencia: aplicamos lo mismo en Francia, tomando las mejores referencias del extranjero.

No se imaginan ustedes cuánto me satisfacen los temas seleccionados para esta conferencia: la conducción de nuestras administraciones, la contractualización entre los objetivos y los medios así como también las nuevas tecnologías. Temas que están en el corazón de la misión política que quiero compartir con nuestra administración tributaria, alrededor de dos convicciones sencillas y claras, que expongo a continuación.

## LA ADMINISTRACIÓN DEL MAÑANA SERÁ UNA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIO

Esta convicción fue evocada por nuestro Primer Ministro, en su discurso de política general ante el Parlamento: *«la administración del mañana será una administración de servicio»*. Por supuesto, la dimensión «control» es esencial en su oficio porque garantiza la igualdad de los ciudadanos ante los impuestos. Sitúo claramente la calidad del servicio al usuario en el primer rango de prioridades de la administración fiscal. Eso significa que:

- Nuestro comportamiento debe incitar a mejorar el civismo fiscal –en términos más fuertes y amplios que el cumplimiento («compliance», por su denominación en idioma inglés)– de los contribuyentes. Deben obtenerse resultados muy concretos para mejorar la atención al público, los plazos de respuesta al correo, la legibilidad de los formularios tributarios, escuchar y dialogar con los usuarios. En el año 2003, desarrollaremos un ambicioso programa nacional «para facilitar la imposición». Integrará naturalmente la dimensión «simplificación», que pasará por un examen metódico y determinado de nuestros procesos fiscales.
- Nuestro sistema de información se apoyará naturalmente sobre las nuevas tecnologías, generalizando los servicios en línea y ofreciendo a cada contribuyente la facultad de manejar el conjunto de sus asuntos fiscales a distancia, de manera segura y confidencial, vía Internet, particularmente. Para el año 2005 nos hemos fijado tal objetivo gracias al programa llamado «Copernic». Lo que se traducirá en hechos a partir del año 2003, con nuevos servicios «en línea», como los teleprocesos que permitirán a los contribuyentes declarar y pagar sus impuestos en Internet. Del mismo modo, generalizaremos los centros de atención telefónica en todo el territorio.
- En fin, y sobre todo, nuestra organización administrativa debe adaptarse al usuario, y no a la inversa. Por eso, la Dirección General de Impuestos francesa evolucionará de una organización «centrada en los procesos» a una organización «centrada en los usuarios». Cada categoría de contribuyentes contará con un interlocutor fiscal único, lo suficientemente competente para atender el conjunto de sus asuntos fiscales. A partir de este año ya fue implantada la Dirección de Grandes Empresas (DGE) para las grandes empresas. El mismo tipo de servicio se ofrecerá, a fines del año 2005, a las pequeñas y medianas empresas (PME). Lo mismo aplicará para los particulares, después de una experimentación, con la fusión entre los centros de impuestos y los centros de bienes raíces.

## MODERNIZAR LA ADMINISTRACIÓN GRACIAS A UNA GESTIÓN PÚBLICA DINÁMICA

Mi segunda convicción es que hace falta modernizar la administración para contar con una gestión pública dinámica. Francia tiene una nueva constitución financiera, que será implementada progresivamente hasta el año 2006. Tengo la satisfacción, rara en la vida política, de haber sido, junto con otros, pionero de esta reforma como parlamentario, y de poder hoy ponerla en marcha como «Ministro de la Reforma Presupuestaria».

De forma general, veo tres orientaciones principales para mejorar el manejo de nuestras administraciones:

- Primera orientación: responsabilizar a los gerentes es una de las claves del éxito. Varias administraciones fiscales de sus países utilizan un estatuto de agencia para distinguir claramente las responsabilidades del político y las del gerente. Este estatuto no está presente en nuestra tradición; sin embargo, tal clarificación debe reforzarse en Francia. Un nuevo contrato de objetivos y recursos debe ser concluido entre la DGI y la dirección del presupuesto. Habrá para los tres próximos años *un nuevo contrato de resultados firmado por nuestra* administración tributaria en beneficio de los franceses. Con compromisos precisos sobre los objetivos y los recursos.
- Segunda orientación: pasar de una cultura de recursos a una *cultura de resultados*. Nuestra administración tributaria ya está dotada de indicadores de eficacia en el ejercicio de sus misiones, en términos de servicios a los usuarios. Esos objetivos nacionales de resultados, contractualizados con el Ministro y duplicados a nivel local, les serán presentados.
- Tercera orientación: debe otorgársele un mayor reconocimiento a los esfuerzos y méritos de los agentes de la administración fiscal. Empezaré con los actores sociales para que los servicios y el personal se interesen aún más en el mejoramiento del funcionamiento de la administración así como en su eficacia.

En conclusión, el desafío lanzado a la administración tributaria podría resumirse en tres aspectos esenciales: más servicios a los ciudadanos, más eficacia en nuestras misiones, mayor reconocimiento para todos.

No dudo que vuestras jornadas de trabajo serán de gran ayuda para enfrentar este desafío.

Gracias a todos por tan nutrida participación en Paris, deseamos que su estadía sea lo más agradable posible.

Declaro en este momento inaugurada la Conferencia Técnica del CIAT en Paris, y les deseo fructíferos resultados, para alcanzar el éxito al amanecer de un nuevo siglo en este inmenso y apasionante taller de la reforma del Estado.