

## Revisión y reformulación del Plan Estratégico Comarb 2020 - 2023

### 1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Un objetivo esencial de todo organismo tributario es implementar sistemas y procedimientos que minimicen los costos administrativos y de cumplimiento de las obligaciones formales y materiales. Con este accionar por parte de la autoridad tributaria, se espera que el pago de impuestos no sea un obstáculo ni entorpezca la iniciativa privada.

En un país federal como Argentina, donde la Nación, las Provincias y los Municipios tienen competencias para legislar impuestos y tasas concurrentes sobre las actividades económicas, se requiere un esfuerzo continuo de coordinación, armonización y simplificación de normas y procedimientos para cumplir con este objetivo esencial.

En este sentido, la Comarb ha desarrollado y ampliado su rol inicial de administrador del sistema de recaudación y pago del Impuesto a los Ingresos Brutos, incursionando en programas de armonización fiscal, tanto como articulador entre las provincias como con el estado Nacional.

Para llevar adelante esa tarea, en el año 2016 la Comarb diseñó un Plan Estratégico que le permitió implementar en forma ordenada una gran cantidad de proyectos que beneficiaron tanto a los fiscos provinciales como a los contribuyentes.

Transcurridos cuatro años de ese momento, las autoridades actuales de la Comarb han decidido plantear nuevos proyectos con el objetivo de profundizar el proceso de armonización fiscal iniciado en el año 2016.

### 2. ORIGEN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL CONVENIO MULTILATERAL

El Convenio Multilateral (CM) nació a principios de la década del '50 con el objetivo de evitar la doble imposición de Ingresos Brutos, posibilidad presente por la propia definición del impuesto y por la realización de una actividad económica indivisible en más de una jurisdicción por parte de muchas empresas. En este sentido, el objetivo del primer CM (del año 1953) fueron dos: i) evitar el pago múltiple por parte de un contribuyente y ii) garantizar a las jurisdicciones una esfera precisa y justa de tributación.

Esta motivación original, que es central en el Convenio hoy vigente (firmado por todas las jurisdicciones en el año 1977), es ampliada con la sanción de la Ley de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales (Ley 23.548), que estableció la obligación a las Provincias de garantizar una "sede única de pago" para los contribuyentes de CM. En este caso lo que se buscó fue una

racionalización de los sistemas de recaudación implementados por cada Provincia, de ese modo reduciendo los costos de cumplimiento por parte de las empresas.

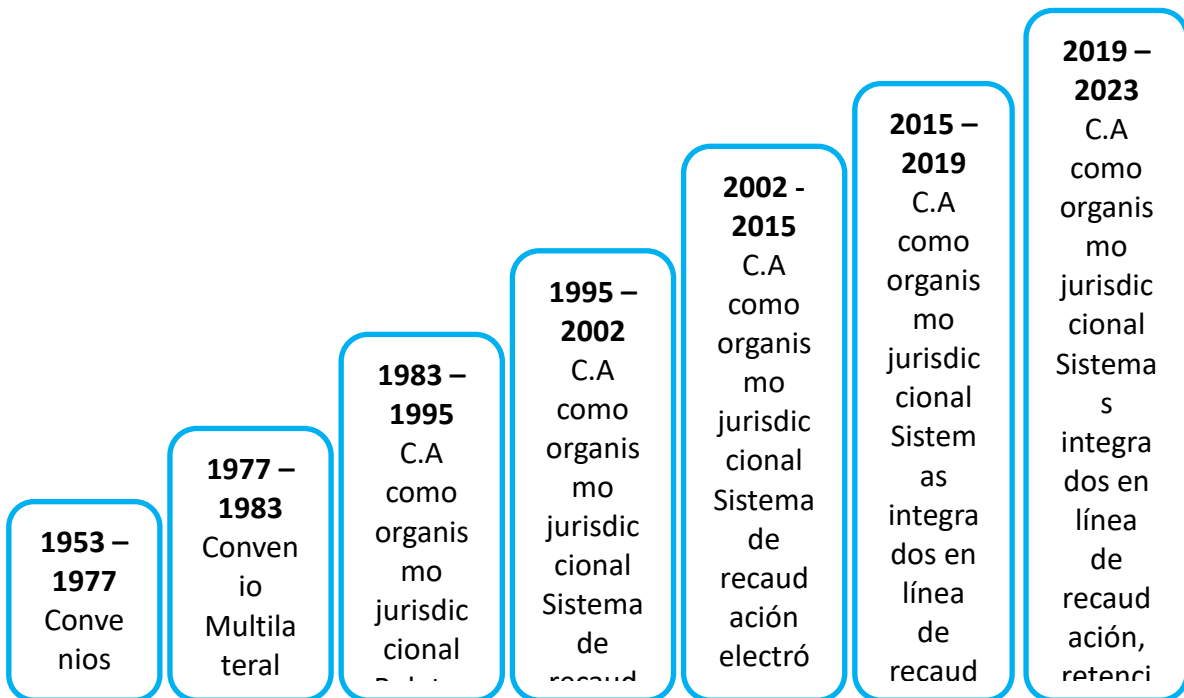
Un elemento que surge también desde la vigencia del primer Convenio Multilateral es la necesidad de evitar la multiplicidad de fiscalización de un mismo contribuyente, y en especial cuando esas fiscalizaciones se refieren a la aplicación de la normas del Convenio respecto a la distribución de la base imponible.

Además, es interesante notar que si bien el Convenio Multilateral se refiere a la aplicación del Impuesto sobre los Ingresos Brutos (impuesto provincial), desde el inicio tuvo entre sus objetivos la coordinación de los impuestos provinciales y municipales que alcanzan a la actividad económica, y así se establece en el texto del mismo.

En definitiva, podemos decir que el Convenio Multilateral, tanto en su espíritu como en su letra, es una buena herramienta para lograr los objetivos vinculados al desarrollo armónico del federalismo fiscal mencionados en el punto anterior.

### 3. TRAYECTORIA Y PROYECCIÓN DEL ORGANISMO

A continuación se presenta una línea de tiempo con los distintos roles de la Comarb.



## 4. PLAN ESTRATÉGICO 2020 - 2023

### A. Visión

“Aspiramos a ser una organización regida por la excelencia en la gestión, con el claro propósito de fortalecer la equidad tributaria, la armonización y el federalismo fiscal”.

### B. Misión

“Organismo de aplicación del Convenio Multilateral, de su correcta interpretación e instrumentación de sus disposiciones. Promueve, coordina e implementa sistemas de recaudación, retención y percepción, y asiste a las jurisdicciones en el control del Impuesto sobre los Ingresos Brutos”.

### C. Valores Organizacionales

Transparencia - Participación - Legalidad - Excelencia - Integridad – Innovación - Eficiencia

### D. Análisis FODA

Evaluación actual de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la COMARB

#### Fortalezas

- Convenio vigente: amplia aceptación por parte de los contribuyentes y fiscos provinciales.
- Referente en la relación Nación – Provincias.
- Procedimientos y políticas: claras y establecidas para resolver los casos puntuales.
- Buen funcionamiento de los sistemas (Padrón Web / Federal, SIFERE, SIRCREB, SIRCAR, SIRPEI): servicio de calidad tanto a los fiscos provinciales como a los contribuyentes.
- Recursos humanos: con sólida formación en Convenio Multilateral, amplia experiencia y comprometidos con la misión del organismo.

#### Oportunidades

- Nuevas tecnologías disponibles que facilitan el trabajo interno y el vínculo con las provincias.
- Implementación de protocolo adicional.
- Explotación de datos y prestación de servicios con valor agregado a las provincias (Big-Data).
- Organismo referente de política tributaria Provincial, municipal y de la CABA.
- Funcionamiento organizativo “proactivo”.

### Debilidades

- Naturaleza jurídica del Ente y alcance de su accionar.
- Decisiones contradictorias para el tratamiento de casos similares.
- Baja integración de los sistemas desarrollados producto del fuerte crecimiento de las áreas tecnológicas y de servicio en pocos años.
- Funcionamiento organizativo “receptivo”.
- Bajo cumplimiento de intercambio de información en fiscalizaciones.

### Amenazas

- Tecnologías informáticas: rápida obsolescencia.
- Relación con entes externos: cuestionamiento del respaldo legal y del contenido (consecuencia de jurisprudencia cambiante) de acciones tomadas por la C.A.
- Dificultad en la coordinación operativa con las provincias.
- Propuestas recurrentes de reformas sobre el IIBB.
- Doble o múltiple imposición.

## **E. EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN 2020 - 2023**

1. Contribuir al desarrollo de reglas simples, claras y precisas de distribución de la base imponible, evitando la doble y/o múltiple imposición, minimizando controversias y disminuyendo la cantidad de casos a analizar
2. Asistir a las jurisdicciones a facilitar el cumplimiento voluntario
3. Contribuir al fortalecimiento de las capacidades estratégicas y operativas de los fiscos provinciales
4. Avanzar hacia el fortalecimiento institucional del organismo
5. Promover el federalismo fiscal

<b>Eje estratégico</b>	<b>Lineamientos estratégico</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>
Contribuir al desarrollo de reglas simples, claras y precisas de distribución de la base imponible, evitando la doble y/o múltiple minimizando controversias y disminuyendo la cantidad de casos a analizar	Asegurar la equidad del impuesto	Implementación del Protocolo Adicional (PA)	- Protocolo Adicional (PA) implementado	%Compensaciones realizadas mediante el PA
		Reducción de la cantidad de casos a tratar por la COMARB	- Reglamento interno de la Subcomisión de Normas en funcionamiento -Resoluciones Generales emitidas para los casos más representativos -Mecanismo de difusión de “jurisprudencia administrativa” implementados	RGI emitidas Cantidad de casos a tratar en la COMARB / Cantidad de eventos de difusión implementados
		Armonización de los Regímenes de Retención y Percepción	-Sistemas unificados de regímenes de retención y percepción, diseñados e implementados	Cantidad de Regímenes / Provincias participantes
Asistir a las jurisdicciones a facilitar el cumplimiento voluntario	Simplificar DDJJ y pagos	Nuevo SIFERE	-Rediseño del Sistema hacia la pre - liquidación de DDJJ - Aplicativos de la COMARB para la recaudación y gestión del IIBB rediseñados, actualizados e implementados	Variables incorporadas en pre-carga automática / Aplicativos rediseñados
		DDJJ conjunta con AFIP	-Integración de los aplicativos IVA web y SIFERE	Cantidad de provincias que participan
		Régimen Simplificado para pequeños contribuyentes de CM	-Sistema implementado	Cantidad de provincias que participan
		Mejorar la oferta de Medios de Pago	-Nuevos medios de pago implementados	Cantidad de Medios de Pago adicionales
Contribuir al fortalecimiento de las	Fortalecer la gestión de los fiscos	Sistema de control y seguimiento de la recaudación para fiscos provinciales (micro y macrodato)	-Tablero de control para la alta gerencia respecto al cumplimiento de contribuyentes y agentes implementado	Cantidad de provincias que participan / Uso del Comarbdato

capacidades estratégicas y operativas de los fiscos provinciales	provinciales (innovación aplicada)		- Tablero de seguimiento para la alta gerencia respecto a la recaudación, implementado - App para personal jerárquico implementada - Masividad del uso de Comarbdata	
		Fiscalización Federal	- Promover el uso del sistema de resultados de las fiscalizaciones realizado - Propuesta de un esquema único de Fiscalización Federal para contribuyentes de CM	Cantidad de provincias que participan / Cantidad de fiscalizaciones informadas
		Big Data	- Análisis del comportamiento de contribuyentes - Análisis del comportamiento de agentes - Inteligencia artificial / Machine Learning aplicado a comportamientos de morosidad y evasión por provincia y sector económico	Cantidad de provincias que participan
		Domicilio Fiscal Electrónico Federal	- Sistema implementado	Cantidad de provincias que participan
	Mejorar los sistemas existentes	Integración de base de datos	- Migración de Oracle a Postgres de todos los aplicativos de la COMARB	Nuevas aplicaciones en producción
		Optimización del data center	- Capacidades de infraestructura de la Comarb aumentadas y mejoradas	Capacidad de procesamiento mejorado
	Avanzar hacia el fortalecimiento institucional del organismo	Optimizar la capacidad operativa de la COMARB	Revisión y rediseño de la estructura organizativa	- Nueva estructura organizativa implementada (funciones y áreas de competencia) - Descripción de cargos y diseño de perfiles - Plan de carrera diseñado

		Reingeniería de procesos administrativos y operativos	-Sistema de compras electrónicas ágil y transparente	Sistema de compras electrónicas implementado
			- Plan de Auditoria de control interno (procesos) / Presupuesto	Plan implementado
		Nueva sede del organismo	-Adecuar las instalaciones a las necesidades actuales del organismo (nueva normalidad)	Mudanza realizada
		Fortalecimiento del rol de Agente Financiero	-Mejorar la capacidad de negociación con agentes financieros	Reducción de comisiones y costos financieros implementada
		Generación de un sistema de Indicadores de Gestión	-Sistema de Gestión Implementado -Encuesta de satisfacción de clientes (contribuyentes y jurisdicciones) implementada	Cantidad de Indicadores generados y evaluados / Encuesta implementada
Promover el federalismo fiscal	Fortalecer el impuesto sobre los ingresos brutos	Observatorio Fiscal Jurisdiccional	-Observatorio en funcionamiento. Elaboración de informes periódicos relativos a (i) la Política Tributaria del Impuesto (base Imponible, hecho imponible, alícuotas, criterios de los fallos de la Comarb); (ii) la administración del Impuesto; (iii) los sistemas de recaudación	Cantidad de informes emitidos
		Índice de recaudación provincial	-Elaboración de un índice que permita realizar un seguimiento de la recaudación del impuesto y su participación en el PBI nacional	Cantidad de índices generados con periodicidad regular