



Plan estratégico

2016 - 2019

17 de marzo del 2016

COMARB. Promoviendo el federalismo fiscal

ÍNDICE

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES
 - 1.1 Reglas claras y precisas de distribución de las bases imponibles
 - 1.2 Sistemas de recaudación con sede de pago único
 - 1.3 Coordinación de los procedimientos de auditoría
 - 1.4 Definición uniforme de los bienes y servicios
 - 1.5 Información precisa en un único lugar
2. ORIGEN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL CONVENIO MULTILATERAL
3. TRAYECTORIA Y PROYECCIÓN DEL ORGANISMO
4. VISIÓN
5. MISIÓN
6. VALORES
7. DIAGNÓSTICO
 - 7.1. ANÁLISIS FODA
8. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
 - 8.1. EJES ESTRATÉGICOS
 - 8.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Un objetivo esencial de todo organismo tributario es minimizar los costos administrativos y de cumplimiento de las obligaciones formales y materiales. En un país federal, 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 y simplificación.

La necesidad de esta coordinación siempre estuvo presente desde que se legislaron impuestos sobre las actividades económicas por parte de varios niveles de gobierno y recibió consagración constitucional con la jerarquización a ese nivel del régimen de coparticipación federal de impuestos en el marco del art. 75 inc. 2) de la Ley Címera. Sin embargo, hoy adquieren mucho más relevancia con la aparición de modalidades de comercialización remota, concretamente del comercio electrónico, el cual permite que empresas ubicadas en cualquier lugar ofrezcan bienes y servicios a ciudadanos también de cualquier lugar. Esta es una situación totalmente nueva respecto a cómo se desarrollaban las actividades económicas hasta hace poco tiempo atrás, y los sistemas tributarios deben captar estas nuevas realidades.

La coordinación es clave también respecto a la relación con el fisco nacional. Al respecto, se destaca como un sano principio de racionalidad administrativa que todos los fiscos provinciales hayan adherido a las obligaciones establecidas por el fisco nacional respecto a la registración contable y facturación. En este sentido, se pretende la integración de los sistemas de facturación de los contribuyentes con los sistemas de recaudación fiscal nacional y de los fiscos provinciales y municipales, lo que permitiría disminuir significativamente costos y también reducir la evasión fiscal.

Esta coordinación debe propender a alcanzar los objetivos centrales que se detallan a continuación, los cuales están orientados a resolver las situaciones generadas por el ejercicio del poder de tributación por parte de los distintos niveles de gobierno.

1.1. Reglas claras y precisas de distribución de las bases imponibles

Reglas claras de asignación de base imponible entre varias jurisdicciones son absolutamente centrales en los países federales, ya que evitan la múltiple imposición, reduciendo los costos de cumplimiento.

Un elemento central de estas reglas es que deben promover un entorno justo y competitivo, garantizando que todos los contribuyentes operen bajo las mismas. Por ejemplo, es importante que las empresas que venden en forma remota (Internet) tributen al igual que una empresa con local a la calle. Estas reglas deben promover la coordinación fiscal y evitar la competencia fiscal entre las jurisdicciones.

En este aspecto, la Comisión Arbitral tiene asignado un rol fundamental en el marco del Convenio Multilateral, ya que, como surge del artículo 24 inciso a), entre sus funciones, cuenta con la de dictar resoluciones generales interpretativas.

El dictado de este tipo de resoluciones contribuye a la seguridad jurídica. En la medida que se clarifiquen las normas del Convenio Multilateral, se logrará mejorar el cumplimiento por parte de los contribuyentes de sus obligaciones fiscales, reduciendo la eventual litigiosidad.

La incorporación de los temas a la agenda de la Subcomisión de Normas debe ser resuelta anualmente por la Comisión Arbitral, así como también el orden de prioridad de abordaje de los mismos.

1.2. Sistemas de recaudación con sede de pago único

Con sistemas de recaudación con pago en una única jurisdicción, como el establecido por la Ley de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales respecto a los contribuyentes de Convenio Multilateral (art. 9 de la Ley 23.458), las empresas no tienen que presentar declaraciones de impuestos en cada jurisdicción en la que se vende un producto o servicio. Existirá un mecanismo a través del cual el contribuyente paga en un solo lugar y a partir de allí se distribuye lo recaudado según lo establecido en el Convenio Multilateral. Es importante destacar que cada Provincia y Municipio determina qué bienes y servicios gravar y a qué tasas, con lo cual no se afecta la autonomía de cada nivel de gobierno.

Este tipo de sistemas donde existe coordinación entre los fiscos facilitan el cumplimiento de las obligaciones y reducen, consecuentemente, el costo de ello, tanto para las Administraciones Tributarias como para los contribuyentes.

1.3. Coordinación de los procedimientos de auditoría

La coordinación de los procedimientos de auditoría también reducen los costos de cumplimiento y de administración.

Si una empresa es auditada en forma simultánea por varias de las jurisdicciones en las cuales opera, sin coordinación entre ellas, esta situación le genera incertidumbre respecto a su obligación fiscal. Además, cuando una jurisdicción detecta evasión fiscal a través de un proceso de fiscalización, el resto de las jurisdicciones donde opera ese contribuyente se verán beneficiadas al acceder a esa información, potenciando a través de la coordinación las capacidades de cada fisco.

El Convenio Multilateral tanto en su art. 31 como en el Protocolo Adicional establece la necesidad y el compromiso mutuo de las jurisdicciones, de coordinar y compartir información respecto a las acciones de fiscalización.

1.4. Definición uniforme de los bienes y servicios

Si bien en todo el país se venden los mismos productos y servicios, puede variar significativamente en cómo se definen estos productos o servicios por parte de cada uno de los Códigos tributarios nacionales, provinciales y municipales. En tal caso, una empresa que actúa en varias jurisdicciones debe saber en qué clasificación cae su producto en cada una de ellas, para luego averiguar si ese rubro está gravado y a qué tasa. Esta situación debe evitarse mediante definiciones uniformes que reduzcan los costos de cumplimiento.

1.5. Información precisa en un único lugar

Otro elemento que obstaculiza el cumplimiento tributario es la falta de información centralizada respecto a los impuestos y tasas que se deben pagar en cada jurisdicción. Debe existir una base de datos con las tasas aplicables para cada jurisdicción local, con el compromiso de la certidumbre de la información allí publicada.

De esta forma se contribuye a lograr un mejor conocimiento de la normativa fiscal de cada jurisdicción en la cual los contribuyentes se encuentren inscriptos.

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.

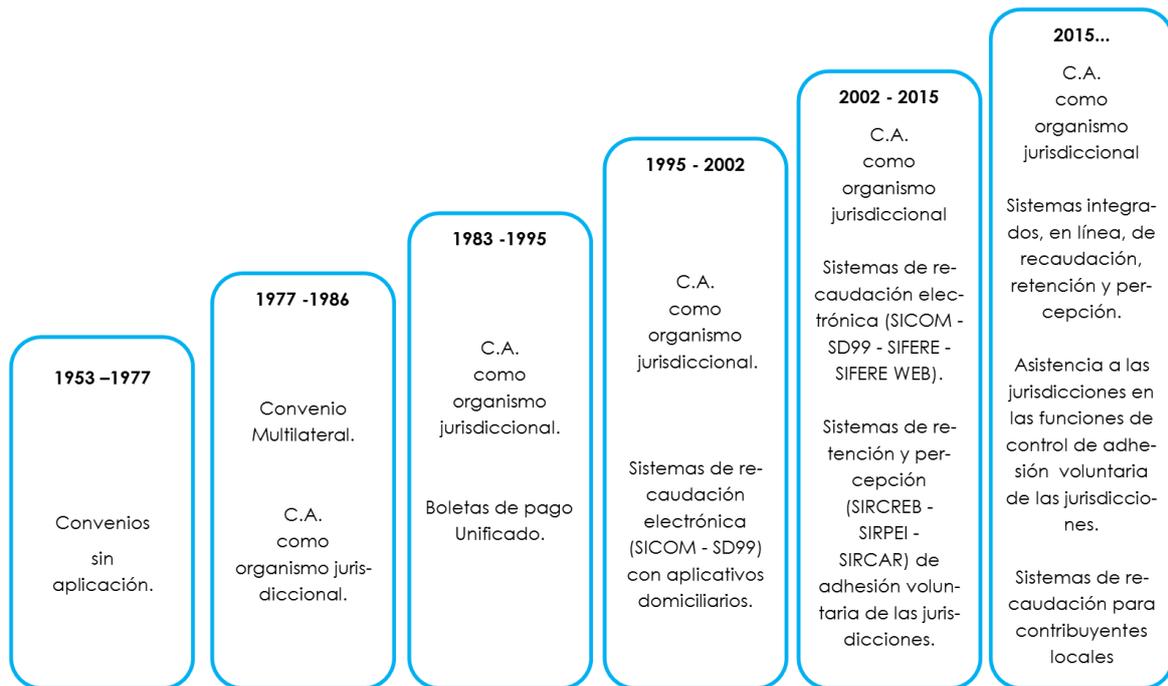
Esta motivación original, que es central en el Convenio hoy vigente (firmado por todas las jurisdicciones en el año 1977), es ampliada con la sanción de la Ley de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales (Ley 23.548), que estableció la obligación a las Provincias de garantizar una "sede única de 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



4. VISIÓN

Aspiramos a ser una organización pequeña de excelencia, con un propósito claro que es la expansión sobre bases sólidas del federalismo fiscal.

5. MISIÓN

Organismo de aplicación del Convenio Multilateral, de su correcta interpretación, aplicación e instrumentación de sus disposiciones. Participa, además, en la coordinación de sistemas de recaudación, retención y percepción, y asiste a las jurisdicciones en el control del Impuesto sobre los Ingresos Brutos.

6. VALORES

- Transparencia
- Participación
- Legalidad
- Excelencia
- Integridad

7. DIAGNÓSTICO

7.1 Análisis FODA

FORTALEZAS

- ▶ **Convenio vigente:** amplia aceptación y firmado por todas las provincias.
- ▶ **Procedimientos y políticas:** claras y establecidas para resolver los casos puntuales.
- ▶ **Buen funcionamiento de los sistemas:** (Padrón Web, SIFERE, SIRCREB, SIRCAR, SIRPEI).
- ▶ **Recursos humanos:** con sólida formación en Convenio Multilateral y amplia experiencia.

OPORTUNIDADES

- ▶ **Tecnologías disponibles:** que mejoren la gestión interna (foros, reuniones, capacitaciones, cruces de información, etc.).
- ▶ **Ampliación de servicios** para contribuyentes locales.
- ▶ **Relación entre los distintos organismos:** permite fortalecer el cruce de información.

DEBILIDADES

- ▶ **Naturaleza jurídica del Ente y alcance de su accionar.**
- ▶ **Jurisprudencia cambiante.**
- ▶ **Falta de planeamiento estratégico:** que permita una medición clara de los resultados de corto, mediano y largo plazo.

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.
- ▶ **Nuevas formas de comercialización y actividades online.**

9. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

9.1. EJES ESTRATÉGICOS

1. Contribuir al desarrollo de reglas simples, claras y precisas de distribución de la base imponible.
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. Fortalecimiento institucional del organismo.
5. Promover el federalismo fiscal.

12

9.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1.1. Mejorar la armonización del impuesto.
- 2.1. Mayor integración de los sistemas, hacia una ventanilla única.
- 2.2. Volcar la relación con los fiscos y los contribuyentes a Internet (móvil).
- 3.1. Ampliación del alcance de los sistemas de recaudación.
- 3.2. Fortalecer la función de control y fiscalización.
- 3.3. Participar en la capacitación de funcionarios provinciales y nacionales.
- 3.4. Uso estratégico de la información.
- 4.1. Administración eficiente de los recursos materiales.
- 4.2. Innovación tecnológica.
- 4.3. Potenciar los recursos humanos.
- 4.4. Establecer un sistema de planificación estratégica y operativa.
- 5.1. Alianzas estratégicas con otros organismos.

- 5.2. Participar proactivamente en definiciones normativas.
- 5.3. Elaborar un nuevo texto del Convenio Multilateral.

| EJE | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS 2019 | OBJETIVOS 2016 | INDICADORES |
|-----|---------------------------------------|---|--|--|
| 1 | Mejorar la armonización del impuesto. | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los criterios. - Fortalecer el equipo de asesores. - Reducción de los días de demora de expedientes. - Colaborar en la coordinación e intercambio de información sobre el IIBB, en temas no vinculados a la aplicación del Convenio Multilateral. - Nuevo nomenclador de actividades. | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación del Plan de la Subcomisión de normas. - Reducir el tiempo de tratamiento de los expedientes. - Institucionalizar un espacio permanente de transmisión de información, experiencia y abordaje conjunto. - Elaboración de un proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> - Demora promedio de los expedientes. - %Expedientes con más de X días de demora. - Creación del espacio. - Proyecto presentado a la Comisión Plenaria para su tratamiento. |
| 2 | Mayor integración de los sistemas. | <ul style="list-style-type: none"> - Integración de todos los sistemas en una "ventanilla única". - SIFERE integrado a la facturación electrónica, permitiendo la predeterminación parcial del Impuesto. - Sistema de pago directo, integrado a las DDJJ. | <ul style="list-style-type: none"> - Implementación integral de SIFERE Web (CM05, CM04 Bancos, retenciones y percepciones predeterminadas). - Implementar un padrón único de Contribuyentes y Agentes (Padrón Web). - Prueba piloto de sistema de pago propio para SIFERE Web. | <ul style="list-style-type: none"> - %Contribuyentes que usan SIFERE WEB. - %Contribuyentes y agentes en Padrón Web. - #Contribuyentes con pago directo en SIFERE WEB. |

| EJE | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS 2019 | OBJETIVOS 2016 | INDICADORES |
|-----|--|--|---|---|
| | Volcar la relación con los fiscos y los contribuyentes a Internet (móvil). | - Trámites digitalizados, automatizados y "virtualizados". | <ul style="list-style-type: none"> - Nueva página web. - Presencia en Redes Sociales. - Notificación electrónica a los fiscos y a los contribuyentes (domicilio fiscal electrónico / firma digital). - Atención por Internet (wiki y por e-mail). | <ul style="list-style-type: none"> - Tráfico de la página. - Nivel de satisfacción de los usuarios. - Seguidores e interacción en Facebook, Twitter y LinkedIn. - #Hojas impresas - Demora en las notificaciones. - %Atención por e-mail. - Nivel de satisfacción del uso de la wiki (preguntas frecuentes). |

| EJE | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS 2019 | OBJETIVOS 2016 | INDICADORES |
|----------|--|---|---|--|
| 3 | Ampliación del alcance de los sistemas de recaudación. | - Sistemas de recaudación y de retención para contribuyentes locales, con alcance diversificado (DDJJ / DDJJ y pago). | - Incorporar contribuyentes locales al SIFERE Web (prueba piloto). | - #Jurisdicciones incorporadas. |
| | Fortalecer la función de control y fiscalización. | - Desarrollo de sistemas con control del cumplimiento, operados por las jurisdicciones. - Contribuir a coordinar la función de fiscalización. | - Desarrollo de un módulo de control de presentación de DDJJ e intimaciones. - Desarrollo de un módulo de intercambio de información de fiscalización. - Elaboración de un proyecto para la aplicación del Protocolo Adicional. | - #Intimaciones enviadas. - #Jurisdicciones adheridas y #Fiscalizaciones informadas. - Proyecto elaborado, puesto a consideración de la Comisión Plenaria. |
| | Uso estratégico de la información. | - Data Warehouse con uso compartido (Big Data), operado por las jurisdicciones. | - Evaluación de impacto de nuevos sistemas /criterios / cruces de datos. | - #estudios de evaluación de impacto económico. |
| | Participar en la capacitación de funcionarios provinciales y nacionales. | - Desarrollo de ámbitos de capacitación para los funcionarios provinciales, en forma descentralizada. - Elaboración de estudios sobre el impuesto sobre los Ingresos Brutos y su administración. | - Elaboración de un proyecto. - Elaboración de un proyecto. | - Proyecto elaborado, puesto a consideración de la Comisión Plenaria. - Proyecto elaborado, puesto a consideración de la Comisión Plenaria. |

| EJE | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS 2019 | OBJETIVOS 2016 | INDICADORES |
|-----|--|---|---|--|
| 4 | Administración eficiente de los recursos materiales. | <ul style="list-style-type: none"> - Sede propia. - Sistema integrado de gestión interna. | <ul style="list-style-type: none"> - Definir y aprobar el procedimiento de financiamiento y adquisición de la Sede. - Desarrollo de módulos de presupuesto, contabilidad y tesorería. - Elaboración de un procedimiento de compras y contrataciones. | <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de compra y de financiamiento aprobado. - Observaciones de auditoría. |
| | Innovación tecnológica. | - Innovación tecnológica. | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un Plan Estratégico de Sistemas y Comunicaciones 2016-2019. - Elaboración de un proyecto de reuniones virtuales de Comisión Arbitral y Plenaria y Subcomisiones. | <ul style="list-style-type: none"> - Plan aprobado. - Proyecto elaborado y presentado a la Comisión Plenaria. |
| | Potenciar los recursos humanos. | - Política de recursos humanos aplicada integralmente. | <ul style="list-style-type: none"> - Conformación de un Comité de RRHH. - Aprobación de un plan de capacitación interna. | - Nivel de satisfacción del personal. |

| EJE | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS 2019 | OBJETIVOS 2016 | INDICADORES |
|-----|--|---|---|---|
| | Establecer un sistema de planificación estratégica y operativa. | - Sistema de planificación estratégica y operativa en funcionamiento. | - Aprobar planes estratégicos y operativos. | - #Indicadores bajo seguimiento. |
| 5 | Alianzas estratégicas con otros organismos. Participar proactivamente en definiciones normativas. | - Más y mejor federalismo fiscal. | - Vinculo fluido (reuniones regulares) con todos los actores del sistema fiscal federal (Consejo Federal de Inversiones, Comisión Federal de Impuestos, Congreso Nacional). | - Participación en reuniones con otros organismos. - %Recaudación IIBB / Recursos totales de las jurisdicciones. |
| | Generar las bases de un nuevo Convenio multilateral. | - Elaboración de un proyecto de nuevo convenio, puesto a consideración de los Gobernadores y los Legisladores Nacionales. | - Establecer los temas a tratar. - Conformación de comisión y establecimiento de un cronograma. | - Comisión conformada y cronograma aprobado. |