



## ESCUELA DE FORMACIÓN CONTINUA

**1- NOMBRE DE LA CARRERA: LICENCIATURA EN GESTIÓN TRIBUTARIA**

**2- NOMBRE DE LA ASIGNATURA: LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS TRIBUTARIOS**

**Código:** 1483

**Ciclo anual:** 2021

**Ciclo cuatrimestral:** Primer cuatrimestre

**3- CUERPO DOCENTE:**

**Profesor a cargo de la asignatura:** Gacio Mirta

**Integrantes de la cátedra:**



#### **4- ASPECTOS ESPECÍFICOS**

- a. Carga horaria total: 48 hs.
- b. Carga horaria semanal: 3 hs.
- c. Carga horaria clases teóricas: 28 hs.
- d. Carga horaria práctica disciplinar: 20 hs.
- e. Carga horaria práctica profesional:
- f. Ubicación de la asignatura en el plan de estudios: N°9
- g. Correlatividades Anteriores: 1479

#### **5- PROGRAMA**

##### **a. Fundamentación del marco referencial del programa**

El estudio de las estrategias y organización interna de las Administraciones Tributarias, guardará estrecha relación con el análisis e investigación de la conducta fiscal de los contribuyentes.

Se analizarán comparativamente las organizaciones que tienen como misión recaudar los ingresos públicos de los países de Europa y de América.

La formación específica de este módulo incluirá el estudio de las siguientes funciones de las Administraciones Tributarias: Atención a contribuyentes y usuarios. Recaudación, fiscalización (control posterior). Impugnaciones y recursos (discusión). Cobranzas. Asesoría Legal. Gestión aduanera. Administración de Recursos Humanos, físicos, financieros. Capacitación y control de gestión.

##### **b. Contenidos previos**

##### **c. Contenidos mínimos**

El programa de esta disciplina incluirá los siguientes tópicos: Definición y misión de las Administraciones Tributarias. Factores externos. Los derechos y la Carta de los contribuyentes. Consideraciones generales de diseño. Coordinación, división e integración. Filosofía gerencial. Tendencias modernas y reales. Proceso y distintos enfoques. Procesos Primarios. Personal y procesos de apoyo. Planificación y control. Sistemas de información. Aspectos culturales de la gerencia.

##### **d. Objetivos generales**

Analizar y comparar la organización de la Administración Tributaria en diferentes países de acuerdo con la misión de recaudar, fiscalizar y aplicar técnica tributaria y legal para el control del incumplimiento fiscal o detección temprana de delitos tributarios.

##### **e. Objetivos específicos**



- Actualizar aspectos legales y organizacionales de la Administración Tributaria, (AT) sus competencias, misiones y funciones, su rol estratégico en el aseguramiento de recursos para el cumplimiento del presupuesto público.
- Analizar comparativamente la Administración Tributaria en su evolución histórica a través de diferentes modelos de gestión y enfoques.
- Estudiar y analizar la autonomía y su organización particular reflexionando acerca de los desafíos actuales y futuros de la AT.

### **f. Unidades Didácticas**

#### **Unidad N1:**

##### Contenido temático por unidad:

Actividad Esencial. Factores externos. Definición de una Administración Tributaria. Los Derechos y la Carta de los Contribuyentes. Misión. Autonomía

##### Bibliografía específica por unidad:

- Richard M., CASANEGRA, Milka. SILVANI, Carlos y otros. La Administración Tributaria en los países del Centro Interamericano de Administradores Tributarios. C.I.A.T.
- C.I.A.T., Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T. Manual para las Administraciones Tributarias. Estructura organizacional y gerencia de las Administraciones Tributarias. Editado en Argentina por el Instituto de Estudios de las Finanzas Públicas Argentinas, dic. 2000.

#### **Unidad N2:**

##### Contenido temático por unidad:

Consideraciones Generales de Diseño. Coordinación, división e integración. Filosofía gerencial Roles, responsabilidades y rendición de cuentas en una administración tributaria. Existencia de un organismo central y responsabilidades. Niveles gerenciales y ámbito de control. Tendencias modernas y redes. Enfoque geográfico. Volumen y enfoque de escala. Proceso y enfoque funcional. Enfoque basado en leyes tributarias. Enfoque del cliente. Enfoque de oficina frontal y trasera. Enfoque de evaluación de riesgos. La situación actual en los países miembros del CIAT. Evolución de la administración tributaria.

##### Bibliografía específica por unidad:

- C.I.A.T., El Control Fiscal, Conferencia Técnica-París 1995, Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T., Tendencias modernas de la tributación y la Administración Tributaria , Conferencia Técnica-Chile 1993, Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.



- C.I.A.T., Medios para asegurar la aceptación de los Impuestos (París 1989) Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T. El papel de la Política Tributaria y de la Administración Tributaria en el desarrollo económico (Taipei 1991), Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T. - Administración. Política y enfoques cooperativos entre las administraciones tributarias para desestimar la elusión y la evasión. XXII Asamblea General del C.I.A.T. Instituto de Estudios Fiscales de España.
- C.I.A.T. - Conferencia Técnica 1994: Solución de Aspectos Críticos en el Control de los Tributos. Instituto de Estudios Fiscales de España.

### **Unidad N3:**

#### **Contenido temático por unidad:**

Procesos Primarios. Los principales procesos. Administración de archivos. Tributación. Recaudación Supervisión y detección de fraude. Suministro de servicio y comunicación. Los procesos de apoyo Recursos humanos. Finanzas. Instalaciones y equipos. Información y automatización. Investigación y desarrollo. El papel de la Administración Tributaria en la legislación. Comercio electrónico. Cooperación internacional. Auditoría tributaria. Impugnaciones y recursos. Asesoría general. Cobranzas. Gestión Aduanera

#### **Bibliografía específica por unidad:**

- I.F.A., París-Francia, 1980. The dialogue between the tax administration and the taxpayer up to the tax return. Vol 65 a.
- I.F.A., Río de Janeiro-Brasil,1989. The disregard of a legal entity for tax purposes. Vol. 74 a.
- I.F.A., Río de Janeiro-Brasil,1989. Administrative and compliance costs of taxation. Vol. 74 b.
- I.F.A., Barcelona-España, 1991. Protection of confidential information in tax matter. Vol. 76 b.
- I.F.A., Estocolmo-Suecia, 1990. International mutual assistance through exchange of information. Vol. 75 b.

### **Unidad N4:**

#### **Contenido temático por unidad:**

Personal y Procesos de Apoyo. Recursos humanos. Introducción. Valores en la gerencia de recursos humanos. Reclutamiento y Selección. Sistemas de Ascensos. Remuneración y Reconocimiento. Capacitación y Desarrollo. Manejo del cambio organizacional. Liderazgo. Introducción. Concepto de liderazgo. Teorías sobre el liderazgo como función gerencial. Perspectiva contemporánea: la



negociación del poder. Habilidades y cualidades del líder .Gerentes versus líderes. Liderazgo a diferentes niveles. Gerencia de equipos. El gerente como entrenador. La influencia técnica

Bibliografía específica por unidad:

- GNAZZO, Edison y otros. Medición de la eficiencia y efectividad de la Administración Tributaria. C.I.A.T.
- LOPEZ ARANDA, Leopoldo. Organización, funciones y facultades de una administración tributaria moderna. C.I.A.T.
- NOVAK, Norman. Teoría y Práctica de la Administración Fiscal. Amorrortu Editores. Bs.As.
- TULLOCH - REID, Edward y otros. - La Tributación frente a las tendencias en la economía mundial. C.I.A.T. Conferencia Técnica 1994. Instituto de Estudios Fiscales de España.
- WOLFE, Bárbara - VAN DE KAR, Hans M. La influencia de la Hacienda Pública en el quehacer político. Instituto de Estudios Fiscales de España.

**Unidad N5:**

Contenido temático por unidad:

Planificación y Control. Información administrativa. La necesidad de control de gestión. Limitaciones al control de gestión. Sistemas de información. La esencia de los sistemas de información. Consecuencias de la base de datos para la organización. Marco de un sistema de control gerencial. La tarjeta de puntaje balanceado para administraciones tributarias. Factores críticos de éxito e indicadores de desempeño. El juego de control de gestión. Control interno. Evaluación. El proceso de monitoreo

Bibliografía específica por unidad:

- GNAZZO, Edison y otros. Medición de la eficiencia y efectividad de la Administración Tributaria. C.I.A.T.
- LOPEZ ARANDA, Leopoldo. Organización, funciones y facultades de una administración tributaria moderna. C.I.A.T.
- C.I.A.T., Tendencias modernas de la tributación y la Administración Tributaria , Conferencia Técnica-Chile 1993, Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T., Medios para asegurar la aceptación de los Impuestos (París 1989) Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.

**Unidad N6:**

Contenido temático por unidad:

Aspectos Culturales de la Gerencia. Diferencias culturales entre sociedades. Cambio cultural dentro de las organizaciones. Nuevas tendencias dentro de las organizaciones. Cultura organizacional.



Cambio cultural. Proceso de cambio. Capacitación dentro del cambio cultural. El cambio como la única constante. Organizaciones de aprendizaje

Bibliografía específica por unidad:

- C.I.A.T. Manual para las Administraciones Tributarias. Estructura organizacional y gerencia de las Administraciones Tributarias. Editado en Argentina por el Instituto de Estudios de las Finanzas Públicas Argentinas, dic. 2000.
- C.I.A.T., Tendencias modernas de la tributación y la Administración Tributaria , Conferencia Técnica-Chile 1993, Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T. - Conferencia Técnica 1994: Solución de Aspectos Críticos en el Control de los Tributos. Instituto de Estudios Fiscales de España.

**g. Bibliografía General**

- Richard M., CASANEGRA, Milka. SILVANI, Carlos y otros. La Administración Tributaria en los países del Centro Interamericano de Administradores Tributarios. C.I.A.T.
- C.I.A.T., Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T. Manual para las Administraciones Tributarias. Estructura organizacional y gerencia de las Administraciones Tributarias. Editado en Argentina por el Instituto de Estudios de las Finanzas Públicas Argentinas, dic. 2000.
- C.I.A.T., El Control Fiscal, Conferencia Técnica-París 1995, Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T., Tendencias modernas de la tributación y la Administración Tributaria , Conferencia Técnica-Chile 1993, Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T., Medios para asegurar la aceptación de los Impuestos (París 1989) Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T. El papel de la Política Tributaria y de la Administración Tributaria en el desarrollo económico (Taipei 1991), Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda Pública de España.
- C.I.A.T. - Administración. Política y enfoques cooperativos entre las administraciones tributarias para desestimar la elusión y la evasión. XXII Asamblea General del C.I.A.T. Instituto de Estudios Fiscales de España.
- C.I.A.T. - Conferencia Técnica 1994: Solución de Aspectos Críticos en el Control de los Tributos. Instituto de Estudios Fiscales de España.
- I.F.A., París-Francia, 1980. The dialogue between the tax administration and the taxpayer up to the tax return. Vol 65 a.
- I.F.A., Río de Janeiro-Brasil,1989. The disregard of a legal entity for tax purposes. Vol. 74 a.



- I.F.A., Río de Janeiro-Brasil, 1989. Administrative and compliance costs of taxation. Vol. 74 b.
- I.F.A., Barcelona-España, 1991. Protection of confidential information in tax matter. Vol. 76 b.
- I.F.A., Estocolmo-Suecia, 1990. International mutual assistance through exchange of information. Vol. 75 b.
- GNAZZO, Edison y otros. Medición de la eficiencia y efectividad de la Administración Tributaria. C.I.A.T.
- LOPEZ ARANDA, Leopoldo. Organización, funciones y facultades de una administración tributaria moderna. C.I.A.T.
- NOVAK, Norman. Teoría y Práctica de la Administración Fiscal. Amorrortu Editores. Bs.As.
- TULLOCH - REID, Edward y otros. - La Tributación frente a las tendencias en la economía mundial. C.I.A.T. Conferencia Técnica 1994. Instituto de Estudios Fiscales de España.
- WOLFE, Bárbara - VAN DE KAR, Hans M. La influencia de la Hacienda Pública en el quehacer político. Instituto de Estudios Fiscales de España.

### **h. Metodología de la Enseñanza**

La asignatura demanda un compromiso de investigación bibliográfica por parte de los alumnos, que se constituye en el elemento central de diálogo intercambio y debate. Esta modalidad de aprendizaje sumará el trabajo en equipo y la puesta en común de las temáticas investigadas para fortalecer además las competencias orales de los estudiantes en formación.

### **i. Criterios de evaluación**

Tendrán evaluaciones tradicionales destinadas al dominio conceptual teórico de las primeras unidades de aprendizaje. Se combinará evaluaciones de trabajos prácticos individuales, grupales, y Trabajos monográficos. Las calificaciones corresponden a las establecidas por la UNLaM en carreras de grado, régimen de aprobados, reprobados y promocionados.



**6- CRONOGRAMA DE CLASES Y EXAMENES**

a. Diagrama de Gantt

Contenidos / Actividades / Evaluaciones

SEMANAS

Nº de Unidad / Parciales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16





**7- CONDICIONES GENERALES PARA LA APROBACIÓN DE LA ASIGNATURA**

**a. Asistencia: 75%**

**b. Regularidad:** Cumplir con el requisito de asistencia. Obtener en ambas instancias parciales entre seis y cuatro puntos.

**c. Evaluación:** Quienes aprueben ambos exámenes parciales con 7 (siete) o más puntos, tendrán a Promocionada la asignatura. Aquellos que obtengan menos de 7 (siete) en una de estas dos instancias podrán recuperarla al final del cuatrimestre para aprobar la asignatura. Quienes obtengan entre 6 (seis) y 4 (cuatro) puntos en las instancias parciales tendrán por cursada la materia y podrán presentarse al examen final. Los que obtengan menos de 4 (cuatro), en ambas instancias tendrán que recurrar.