



## ESCUELA DE FORMACIÓN CONTINUA

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

**2- NOMBRE DE LA ASIGNATURA: MODELOS DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Código:** 1485

**Ciclo anual:** 2021

**Ciclo cuatrimestral:** Primer cuatrimestre

**3- CUERPO DOCENTE:**

**Profesor a cargo de la asignatura:** Lic. Bozzini Cesar

**Integrantes de la cátedra:**



#### **4- ASPECTOS ESPECÍFICOS**

- a. Carga horaria total:** 48 hs.
- b. Carga horaria semanal:** 3 hs.
- c. Carga horaria clases teóricas:** 32 hs.
- d. Carga horaria práctica disciplinar:** 16 hs.
- e. Carga horaria práctica profesional:**
- f. Ubicación de la asignatura en el plan de estudios:** N°11
- g. Correlatividades Anteriores:** 1479

#### **5- PROGRAMA**

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

El programa forma profesionales ofreciéndoles una visión articulada entre la política tributaria y su administración. A la vez que mejorar la capacidad de diseño y ejecución de las políticas tributarias, así como un conocimiento riguroso de los diferentes aspectos de su gestión.

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

Tener regularizada/ aprobada Políticas y sistemas tributarios comparados.

##### **c. Contenidos mínimos**

Se organiza en los siguientes módulos para el abordaje de los contenidos El Estado, Organizaciones y Toma de Decisiones, Política Tributaria y Administración Tributaria, y Eficacia en la Administración Tributaria

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

Especializar en el campo de la administración tributaria y su relación con las políticas fiscales Analizar y reflexionar sobre la eficiencia eficacia y productividad del organismo recaudador en el entornos de políticas públicas y sus desafíos actuales.

##### **e. Objetivos específicos**

Lograr una visión articulada entre la política tributaria y su administración.

Promover la mejora en la capacidad de diseño y ejecución de las políticas tributarias, así como un conocimiento riguroso de los diferentes aspectos de su gestión.

Dotar de capacidad crítica en el análisis e interpretación de los distintos factores que hacen a la eficacia de la administración tributaria.



Permitir actuar en la administración fiscal con una aproximación sistémica a los problemas y sus técnicas específicas.

#### **f. Unidades Didácticas**

##### **Unidad N°1:**

###### Contenido temático por unidad:

La formación del Estado argentino. Federalismo y descentralización en Argentina, aspectos fiscales e institucionales. Hechos y valores en la toma de decisiones. La toma de decisiones y la organización administrativa. El criterio de eficiencia. Lealtades e identificación organizativa.

###### Bibliografía específica por unidad:

- Oszlack Oscar: La Formación del Estado Argentino. Ed. De Belgrano
- Simon Herbet: El Comportamiento Administrativo. Ed. Aguilar. Teoría de la Organización. Ed. El Ateneo. La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial Ed. El Ateneo.
- Ferrer Aldo: Crisis y Alternativa de la Política Económica Argentina. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Lascano Marcelo: La Economía Argentina Hoy. Ed. El Ateneo.

##### **Unidad N°2:**

###### Contenido temático por unidad:

El sistema de administración financiera. Las definiciones de equidad, eficiencia y eficacia; su relación con la administración tributaria. El concepto de "Tax Gap", su estimación y la discusión en torno a las causas de la evasión, elusión, mora y fraude en Argentina. Los desafíos del actual contexto socio-económico: mundialización financiera (precios de transferencia, etc.), la fuga de capitales en Argentina, sector informal, concentración y centralización de capitales, nuevas tecnologías (comercio electrónico, etc.), fuertes disparidades en la distribución de activos e ingresos, control de cambios, contrabando.

###### Bibliografía específica por unidad:

- Otero Alejandro: La Administración Tributaria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (apuntes al pie de una experiencia) de la Asociación de Administradores Gubernamentales.
- Otero Alejandro / Rossello Antonio / Costa Augusto: La Eficiencia en la AT y la Medición del Desempeño – El Caso de la DGR en la GCBA –
- Andrieu Pedro: III Congreso Internacional s/ Reforma del estado y la Ad. Pública – Desmembramiento, Federalismo y Descentralización en Argentina: Algunos aspectos fiscales e institucionales.
- Capitanich / Kicillof / Zorrilla: Federalismo Fiscal y Coparticipación Federal.



- Manual para las Administraciones Tributarias- CIAT. Publicaciones varias del: CIAT, CLAD, AEAT, IRS, IEFPA, AFIP y New Public Management.

### **Unidad N°3:**

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

Los problemas relacionados con las funciones de aplicación, recaudación y fiscalización. La experiencia Argentina. Los problemas de fiscalización. El servicio de atención al público. Delimitación y actualización conceptual (naturaleza, misión, visión estratégica, Administración Tributaria como servicio y como actividad “información-intensiva”, atributos mínimos deseables según CIAT).

Importancia de la administración tributaria: un problema de gestión pública. Administración pública frente a los problemas de cierre de la Tax Gap: evasión, elusión, mora y fraude. Adm. Tributaria frente a la necesidad de garantizar la efectiva equidad. La visión del ciclo de las políticas públicas, fases de: definición de problemas, formulación e implementación. La importancia de la dimensión político-institucional.

Innovaciones organizacionales. Las propuestas del, CIAT, CLAD, AEAT, IRS y el New Public Management. La tercerización de servicios. La gestión por resultados . El concepto de cliente.

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

- Otero Alejandro: La Administración Tributaria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (apuntes al pie de una experiencia) de la Asociación de Administradores Gubernamentales.
- Otero Alejandro / Rossello Antonio / Costa Augusto: La Eficiencia en la AT y la Medición del Desempeño – El Caso de la DGR en la GCBA –
- Andrieu Pedro: III Congreso Internacional s/ Reforma del estado y la Ad. Pública – Desmembramiento, Federalismo y Descentralización en Argentina: Algunos aspectos fiscales e institucionales.
- Capitanich / Kicillof / Zorrilla: Federalismo Fiscal y Coparticipación Federal.
- Manual para las Administraciones Tributarias- CIAT. Publicaciones varias del: CIAT, CLAD, AEAT, IRS, IEFPA, AFIP y New Public Management.

### **Unidad N°4:**

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

Principales problemas y desafíos. Modelos de organización (forma de división del trabajo y responsabilidades). Modelos de gestión (cómo concebir y ejecutar el trabajo). Discusión sobre Marco institucional: la importancia de las reglas formales e informales en el funcionamiento de la organización interna de las administraciones y sobre los contribuyentes. La organización como institución. La reflexión en torno a la sociología de las organizaciones. La autonomía como propuesta para los entes recaudadores. La experiencia internacional. La administración tributaria en Municipios y Provincias.



Bibliografía específica por unidad:

- Otero Alejandro: La Administración Tributaria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (apuntes al pie de una experiencia) de la Asociación de Administradores Gubernamentales.
- Otero Alejandro / Rossello Antonio / Costa Augusto: La Eficiencia en la AT y la Medición del Desempeño – El Caso de la DGR en la GCBA –
- Capitanich / Kicillof / Zorrilla: Federalismo Fiscal y Coparticipación Federal.
- Manual para las Administraciones Tributarias- CIAT. Publicaciones varias del: CIAT, CLAD, AEAT, IRS, IEFPA, AFIP y New Public Management.

**g. Bibliografía General**

- Oszlack Oscar: La Formación del Estado Argentino. Ed. De Belgrano
- Simon Herbet: El Comportamiento Administrativo. Ed. Aguilar. Teoría de la Organización. Ed. El Ateneo. La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial Ed. El Ateneo.
- Ferrer Aldo: Crisis y Alternativa de la Política Económica Argentina. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Lascano Marcelo: La Economía Argentina Hoy. Ed. El Ateneo.
- Otero Alejandro: La Administración Tributaria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (apuntes al pie de una experiencia) de la Asociación de Administradores Gubernamentales.
- Otero Alejandro / Rossello Antonio / Costa Augusto: La Eficiencia en la AT y la Medición del Desempeño – El Caso de la DGR en la GCBA –
- Andrieu Pedro: III Congreso Internacional s/ Reforma del estado y la Ad. Pública – Desmembramiento, Federalismo y Descentralización en Argentina: Algunos aspectos fiscales e institucionales.
- Capitanich / Kicillof / Zorrilla: Federalismo Fiscal y Coparticipación Federal.
- Manual para las Administraciones Tributarias- CIAT. Publicaciones varias del: CIAT, CLAD, AEAT, IRS, IEFPA, AFIP y New Public Management.

**h. Metodología de la Enseñanza**

La asignatura tiene una modalidad teórico práctica. Los alumnos deben investigar temáticas y exponer sus trabajos para consolidar estas competencias profesionales. Requiere de indagación bibliográfica y lectura comprensiva. Asimismo, demanda reflexión crítica acerca de las políticas organizacionales y los modelos de gestión.

**i. Criterios de evaluación**

Para la aprobación de la asignatura se requerirá: Aprobar un examen escrito individual durante el ciclo del curso. Cumplir con la entrega del trabajo práctico (en grupo) solicitado y su exposición por



equipo (Power 20 filminas). Aprobar la entrega final de la monografía (individual) – 12 carillas, letra Arial 12, espaciado 11/2.





**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.