

## Gerencia Tributaria: Aproximación a un concepto centrado en los contribuyentes

Jesús Enrique Cruz<sup>1</sup>

Universidad Politécnica Territorial de Lara "Andrés Eloy Blanco". UPTAEB - Barquisimeto-Venezuela.

[jesuscruz2008@gmail.com](mailto:jesuscruz2008@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-4916-2126>

Informe de investigación documental

### Tax Management: Approach to a taxpayer-centered concept

#### RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito generar una aproximación a un concepto de gerencia tributaria, centrado en los contribuyentes, partiendo desde la universidad venezolana. Para ello, se identificó, analizó y categorizó el contenido programático y los objetivos presentes en las ofertas de estudios de postgrado en gerencia tributaria publicados por cinco universidades, en sus portales web. Este análisis, se realiza a través de las categorías propuestas por el investigador: (a) Saber-Ser y Saber-Hacer Tributario; (b) Cumplimiento Tributario; (c) Planificación Fiscal y (d) Ética Empresarial, como fundamentos co-creados para un concepto en construcción. A partir de un enfoque holístico centrado en la metodología de Bagozzi y Phillips, dichas categorías confluyen en que la gerencia tributaria: consiste en direccionar el saber-ser, saber-hacer, las actividades, tareas así como los programas de carácter tributario, hacia el cumplimiento de la normativa legal, obteniendo el máximo beneficio fiscal, sin menoscabo de la ética empresarial.

**Palabras Claves:** planificación fiscal, ética empresarial, normativa.

#### Abstract

The purpose of this research was to generate an approach to a tax management concept, focused on taxpayers, starting from the Venezuelan university. To this end, the program content and objectives present in the postgraduate studies in tax management offers published by five universities were identified, analyzed and categorized in their web portals. This analysis is carried out through the categories proposed by the researcher: (a) Know-Be and Know-Do Tax; (b) Tax Compliance; (c) Fiscal Planning and (d) Business Ethics, as co-created foundations for a concept under construction. Based on a holistic approach focused on the methodology of Bagozzi and Phillips, these categories converge in that the tax management: consists in directing the know-how, know-how, activities, tasks as well as tax programs, towards the Compliance with legal regulations, obtaining maximum tax benefits, without prejudice to business ethics.

**Key words:** tax planning, business ethics, regulations.

Como citar este artículo - How to cite this article

Cruz, J. (2020). Gerencia Tributaria: Aproximación a un concepto centrado en los contribuyentes. *Revista Visión Gerencial*, 19(2), pp. 215-226. Recuperado de:

<http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

**Recibido:** 18-07-19

**Revisado:** 20-10-19

**Aceptado:** 15-01-2020

<sup>1</sup> Doctor en Gerencia. Magister en Gerencia de las Finanzas y los Negocios. Especialista en Derecho Tributario. Contador Público. Docente-Investigador UPTAEB. Programa Estimulo al Investigador e Innovador (2016) PEII Nivel A-2.  
<https://scholar.google.es/citations?user=orqUPAMAAAJ&hl=es>

## 1. Introducción

En algunas universidades venezolanas se dictan constantemente estudios de postgrados en gerencia tributaria, en sus niveles de especialización y maestrías, lo cual contribuye a la formación cultural en el ámbito de la tributación, dada la pertinencia y calidad del contenido programático, así como de los actores sociales del proceso educativo. Sin embargo, en mi inquietud como investigador, me pregunto ¿Qué es la Gerencia Tributaria?, para luego reflexionar, que es una realidad existente construida socialmente, al menos con dos clásicos enfoques: uno de la administración pública, representada en entes recaudadores del tributo, y otro, de los contribuyentes, quienes se organizan para cumplir las obligaciones fiscales. Desde esta postura, al revisar en las ofertas de estudios de postgrados sus contenidos programáticos y sus objetivos, se define la gerencia tributaria desde la óptica de entes recaudadores, mas no se evidencia, una perspectiva gerencial desde los contribuyentes.

En este contexto surgió la preocupación por intentar una aproximación a un concepto de gerencia tributaria, que apunte a amalgamar en una epistemología integral, la postura de la universidad venezolana, la gerencia y la actividad tributaria cotidiana de los contribuyentes. A partir de este propósito, las tres finalidades que se perfilan en este estudio son: (1) identificar las universidades venezolanas, que ofertaron en sus portales web estudios de postgrado en gerencia tributaria, durante el periodo 2017-2018, (2) analizar, por medio de categorías, los contenidos programáticos y objetivos de los estudios de postgrado ofertados en las universidades venezolanas seleccionadas; (3) validar el concepto gerencia tributaria en base a la metodología de Bagozzi y Phillips (1982). Estas tres peculiaridades, consideradas en conjunto, permiten aproximarse a la gerencia que desarrollan en el campo de la tributación, los sujetos pasivos de la obligación o contribuyentes, a fin de dar cumplimiento de modo efectivo a las

exigencias que por ley realiza el sujeto activo o el Estado.

Una conceptualización de la gerencia tributaria enfocada en los contribuyentes, adquiere relevancia al entamar los distintos procesos tributarios, que en la cotidianidad se desarrollan en una organización, a fin de cumplir con la obligación jurídica. Esto requiere planificar, ejecutar lo planeado, controlar o medir la ejecución de esa planificación, e implica además poner en práctica competencias profesionales inherentes al saber-ser y saber-hacer, que permitan cumplir con la normativa fiscal, al obtener beneficios impositivos, sin contravenir la ética empresarial. Una concepción de este tipo, es un aporte al estudio del fenómeno de la tributación, al centrarse en el sujeto pasivo, en contraste con la visión gerencial de la administración tributaria, donde el accionar del gerente se enfoca en la recaudación fiscal, la fiscalización y la imposición de sanciones, en virtud del poder de imperio que la ley le confiere, como refieren los autores Pozo (2005), Menéndez (2007), Cruz y Petit (2013) y Cruz (2016).

## 2. Metodología

En esta investigación se consideró la información proveniente de bases de datos, repositorio de revistas científicas indexadas y fuentes electrónicas, disponibles en la web, como Google Scholar; Latindex; Dialnet; Redalyc, en contraste con las fuentes impresas. La búsqueda se realizó por ingreso escalonado de términos, utilizando técnicas booleanas, y limitando la pesquisa según resultados precedentes. Desde el encuadre metodológico, la investigación se centró en la holística, al relacionar conceptos abstractos, supuestos o constructos teóricos, inherentes a la tributación, atendiendo al método propuesto por Bagozzi y Phillips (ob.cit), a fin de configurar una conceptualización desde estas relaciones conceptuales, con apoyo en el método GLATER para la categorización de la información.

A partir de estas consideraciones, se abordó un diseño metodológico basado en tres pasos: (1) Recopilar la información disponible, en los portales web de las universidades venezolanas, públicas y privadas, sobre estudios de postgrado en gerencia tributaria; contrastarla con los registros del Consejo Consultivo Nacional de Post Grado. (CCNPG), para luego especificar en una tabla: Nombre de la universidad, Sector al que pertenece y nivel académico del postgrado en cuestión.

(2) La información obtenida, se analizó e interpretó mediante el Modelo GLATER, definido por las autoras G. González y T. Hernández (2011), "como una tabla de especificaciones, en la cual podemos registrar la evidencia y al mismo tiempo ilustrar su análisis interpretativo. Este modelo, se sostiene sobre una estructura de cuatro columnas. Tales columnas las denominamos así: Código y Temática, Descripción, Categorías y la Interpretación." (pág. 62). El resultado se representa visualmente en un gráfico, visualizando la temática y sus categorías significativas.

(3) Posterior a la categorización, se utilizó para la validación del concepto, la metodología holística de Bagozzi y Phillips (ob. cit) quienes relacionan elementos conceptuales en correspondencia a las representaciones de sistemas teóricos. Para ello, establecen un cuerpo de relaciones posibles entre tres niveles: en el primer nivel incluye Conceptos Abstractos, Supuestos Teóricos o Constructos Teóricos. El segundo nivel comprende los Conceptos Derivados, Criterios o Supuestos Teóricos igualmente no observables, directamente ligados al nivel de las Definiciones Empíricas a fin de captar el significado verdadero. En el tercer nivel se ubican los Conceptos Empíricos o Definiciones Empíricas, que corresponden a propiedades observables cuya presencia en una determinada situación es apreciada intersubjetivamente a través de la observación directa.

Establecidos estos niveles se representa al concepto teórico por medio de Hipótesis No Observables (H) de las cuales emergen las

principales Definiciones Teóricas o Conceptos Derivados (DT) y sus respectivas Reglas de Correspondencia (RC), se asigna un orden numérico de menor a mayor, seguido de la identificación literal para distinguir cada una de las formulaciones propuestas. Adicionalmente se presenta las relaciones de estos tres niveles entre sí, y con las categorías que emergen del análisis e interpretación de la evidencia. Estas relaciones que se muestran en un cuadro teórico-metodológico, (tabla N° 03) son los pilares para la construcción de la malla teórica que proponen Bagozzi y Phillips (1982).

**Tabla 01. Universidades que ofertan postgrado en Gerencia Tributaria**

N°	Universidad	Sector	Nivel Académico
1	Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE)	Privado	Maestría
2	Universidad Rafael Urdaneta.	Privado	Especialización
3	Universidad Valle del Momboy	Privado	Especialización
4	Universidad Nororiental "Gran Mariscal de Ayacucho" UGMA	Privado	Especialización
5	Universidad de Carabobo	Público	Especialización

Fuente: Elaboración propia

### 3. Resultados

A continuación se muestran los resultados resumidos y ordenados de acuerdo a las finalidades del estudio planteado, donde se evidencian los hallazgos principales, en concordancia con los fundamentos teóricos y la metodología desarrollada en el proceso investigativo, así como las tablas y gráficos utilizados para el análisis.

Las ofertas de postgrado en gerencia tributaria que divulgan las universidades venezolanas, se obtuvieron de las páginas web de cinco (05) universidades del país, cuatro de ellas pertenecen al sector privado y una a la administración pública. Una de ellas oferta estos estudios a nivel de maestría, las cuatro restantes a nivel de especialización.

Estos estudios están debidamente acreditados ante el Consejo Consultivo Nacional de Post Grado CCNPG, como entidad evaluadora de la creación y acreditación de los estudios de postgrado solicitados por el Consejo Nacional de Universidades (CNU). Tienen acceso a estos estudios los profesionales de las ciencias jurídicas, contables, económicas y administrativas.

### 3.1. Análisis y categorización del contenido programático y objetivos de los estudios de postgrado en gerencia tributaria.

La evidencia obtenida, resultante del proceso de análisis e interpretación mediado por el modelo GLATER (ob. cit), respecto a la oferta de las universidades venezolanas sobre estudios de postgrado en gerencia tributaria, publicadas en las respectivas páginas web, que se muestra en el renglón descripción de la tabla N° 02, permitió categorizar la temática, distinguiéndose cuatro categorías emergentes, las cuales son: (a) Saber-Ser y Saber-Hacer Tributario; (b) Cumplimiento Tributario; (c) Planificación Fiscal; (d) Ética Empresarial. En la categoría (a) subyacen las competencias que el egresado del postgrado adquirirá; en la categoría (b) se indica lo que el egresado obtendrá en cuanto al cumplimiento tributario; en la categoría (c) se expresa lo capacitado que estará el egresado en el diseño y manejo de estrategias y herramientas para planificar en tributación; y la categoría (d) se refiere al desenvolvimiento del egresado en materia fiscal, como se muestra a continuación:

**Tabla N° 02. Análisis e Interpretación de la Evidencia: Categorización**

Tema: Gerencia Tributaria		
Descripción	Cate- gorías	Interpretación
<p>Las universidades venezolanas ofertan en los estudios de postgrado que los egresados adquirirán las siguientes competencias:</p> <p><b>(a.1)</b> "Dominio de la fundamentación teórica y manejo de las prácticas, técnicas, instrumentos y fuentes de información pertinentes a la materia tributaria";</p> <p><b>(a.2)</b> "Habilidad negociadora";</p> <p><b>(a.3)</b> "Gerenciar y tomar decisiones ante situaciones tributarias específicas y complejas relacionadas con la causación, determinación y discusión de los tributos";</p> <p><b>(a.4)</b> "Conozcan ampliamente la función del SENIAT";</p> <p><b>(a.5)</b> "Dominio eficaz y eficiente de los métodos, técnicas y procedimiento de planificación, dirección y supervisión";</p> <p><b>(a.6)</b> Conocimientos económicos, contables, financieros y administrativos relacionados con la administración tributaria";</p> <p><b>(a.7)</b> "Utilizar eficaz y eficientemente los métodos, técnicas y procedimientos de planificación, dirección y supervisión";</p> <p><b>(a.8)</b> "Habilidades para interpretar el conocimiento de las Ciencias Tributarias".</p>	(a) Saber-Ser y Saber-Hacer Tributario	La gerencia tributaria consiste en direccionar el saber-ser, saber-hacer, las actividades, tareas y programas de carácter tributario.
<p>Se indica en las ofertas de postgrado que el egresado obtendrá:</p> <p><b>(b.1)</b> Dominio de la Normativa Legal Vigente en materia tributaria en Venezuela;</p> <p><b>(b.2)</b> Correcta utilización de las normas legales;</p> <p><b>(b.3)</b> Poseedor de</p>	(b) Cumplimiento Tributario	Hacia el cumplimiento o de la normativa legal.

<p>herramientas de interpretación de las normas tributarias;</p> <p><b>(b.4)</b> Adquirir y profundizar los conocimientos en las áreas financiera y legal;</p> <p><b>(b.5)</b> Aplicar herramientas legales suficientes, para el manejo ético y equitativo del sistema tributario;</p> <p><b>(b.6)</b> Aplicar la legislación fiscal;</p> <p><b>(b.7)</b> Percibir los cambios experimentados en las leyes impositivas,</p> <p><b>(b.8)</b> Aplicar el ordenamiento jurídico impositivo del país y de su entorno.</p>		
<p>De acuerdo a lo ofertado por las universidades venezolanas el egresado estará en capacidad de:</p> <p><b>(c.1)</b> Diseñar y gerenciar políticas tributarias y aduaneras cónsonas con los pactos bilaterales, multilaterales e integracionistas, suscritos por Venezuela;</p> <p><b>(c.2)</b> Interpretar, evaluar y reformar las técnicas, los instrumentos, los métodos en los cuales se sustenta la materia tributaria;</p> <p><b>(c.3)</b> Realizar funciones de planificación, dirección y supervisión del área tributaria;</p> <p><b>(c.4)</b> Desarrollar herramientas teórico-prácticas que permitan, concebir, diseñar, ejecutar y comunicar planificaciones en el área tributaria;</p> <p><b>(c.5)</b> Competencia para diagnosticar situaciones complejas y contingentes en el ámbito fiscal y tributario; y ofrecer soluciones creativas a</p>	(c) Planificación Tributaria	<p>Obteniendo el máximo beneficio fiscal.</p>

<p>las mismas</p>		
<p>Conforme a los estudios de postgrado ofertados el participante deberá desenvolverse en:</p> <p><b>(d.1)</b> Manejo ético y equitativo del sistema tributario;</p> <p><b>(d.2)</b> Marco ético-jurídico;</p> <p><b>(d.3)</b> Internalizar la importancia de la posición ética axiológica y personal;</p> <p><b>(d.4)</b> Sentido ético-legal.</p>	(d) Ética Empresarial	<p>Sin menoscabo de la ética empresarial.</p>

Fuente: Elaboración Propia

En atención a la interpretación emergente de las categorías de análisis, surge una aproximación al concepto gerencia tributaria, dicho constructo representa su temática y las relaciones con las categorías que le dan significado en el ámbito empresarial y universitario, como se muestra a continuación:

**Gráfico N° 01. Representación de la temática gerencia Tributaria y las categorías significantes.**



Fuente: Elaboración Propia

Con base a esta categorización de la temática gerencia tributaria, que emergió del análisis del contenido programático de



las ofertas de postgrado, se genera un concepto en construcción sustentado en la siguiente apreciación hermenéutica: *la gerencia tributaria consiste en direccionar el saber-ser, saber-hacer, las actividades, tareas y programas de carácter tributario, hacia el cumplimiento de la normativa legal, obteniendo el máximo beneficio fiscal, sin menoscabo de la ética empresarial.*

### **3.2. Validación del concepto: Gerencia Tributaria.**

Para la validación teórica del concepto, identificado como gerencia tributaria, constituye el concepto propuesto por la primera hipótesis no observable (H1), que se formula en base a la metodología holística de Bagozzi y Phillips (ob. cit). En tal sentido, se representa a la gerencia tributaria como una noción en construcción, que se manifiesta por medio de Hipótesis No Observables (H) de las cuales emergen las principales Definiciones Teóricas o Conceptos Derivados (DT) y sus respectivas Reglas de Correspondencia (RC), luego se asigna un orden numérico de menor a mayor, seguido de la identificación literal para distinguir cada una de las formulaciones propuestas. De este modo, la representación holística de la Gerencia Tributaria, en su proceso de validación de su concepto, se manifiesta de acuerdo a:

**(H1)** *La gerencia tributaria consiste en direccionar el saber-ser, saber-hacer, las actividades, tareas y programas de carácter tributario, hacia el cumplimiento de la normativa legal, obteniendo el máximo beneficio fiscal, sin menoscabo de la ética empresarial.*

**(DT1)** Criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber –Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando: (a) Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas; (b)

Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

**(RC1)** En la gerencia de los tributos hay que combinar los conocimientos teóricos con la aplicación práctica de técnicas e instrumentos para la anticipación a la ocurrencia del hecho imponible.

El significado de saber-hacer, de acuerdo al Diccionario panhispánico de dudas (2005), está referido al "conjunto de conocimientos y técnicas acumulados, que permite desarrollar con eficacia una actividad en el ámbito artístico, científico o empresarial", implica la conjunción de la teoría y la praxis en el ámbito tributario.

La segunda hipótesis no observable derivada está representada en (H2):

**(H2)** *La gerencia tributaria en esta aproximación conceptual se orienta hacia el cumplimiento con la normativa legal.*

**(DT2)** El cumplimiento con las leyes impositivas venezolanas se fundamenta en criterios como la relación jurídico tributaria que se materializa en la obligación de dar (pagar el tributo) y de hacer o cumplir con los deberes formales y accesorios, así como la obligación de no hacer.

**(RC2)** El cumplimiento tributario en la práctica se ejecuta día a día con la realización de las actividades de control interno que permitan organizar la documentación tributaria, identificar los posibles riesgos de incumplimiento, preparar la información tributaria y declararla ante la administración tributaria en los plazos previstos.

Una tercera hipótesis no observable derivada (H3) es la siguiente:

**(H3)** *En este concepto de gerencia tributaria subyace la premisa de la planificación fiscal: obtener el máximo beneficio impositivo para la organización.*

**(DT3)** La planificación fiscal está enmarcada en criterios como: conocer el negocio y dónde está ubicado. Conocer la

estructura empresarial del negocio. Considerar los regímenes de promoción existentes. Tener en cuenta los tratados de doble imposición y el régimen de precios de transferencia. Conocer las regulaciones cambiarias. No confundir la planificación tributaria con la elusión o evasión fiscal y buscar la mejor alternativa dentro de un marco normativo dado.

**(RC3)** Se debe planificar desde la creación misma de la empresa si es posible o cuanto antes se pueda, para ello los abogados, contadores y especialistas financieros asesoran a la gerencia respecto a la incidencia de los impuestos en la mayoría de las transacciones económicas que afectan a una empresa, tales como importaciones, ventas, ganancias, intereses, dividendos, opciones de compra, etc.

La planificación se orienta a crear sistemas que cumplen las disposiciones fiscales al menor riesgo y costo posible, se establecen estrategias que aprovechan los estímulos fiscales, difieren el pago de impuestos y disminuyen las cargas fiscales.

La cuarta hipótesis no observable derivada se manifiesta en (H4):

**(H4)** Incluye este concepto de gerencia tributaria en su parte final el cumplimiento con la normativa legal, obteniendo el máximo beneficio fiscal, sin menoscabo de la ética empresarial.

**(DT4)** La ética empresarial se basa en dos pilares: la definición y aceptación por parte de la empresa de un conjunto de valores y criterios de actuación, que a su vez han de ser integrados en la cultura de la empresa y la creación de herramientas que sirvan de referencia o pauta de conducta para ativar buenas prácticas éticas.

**(RC4).** Los conflictos éticos en una empresa suelen aparecer cuando las personas que han de tomar las decisiones empresariales se encuentran con la imposibilidad de elegir acciones que satisfagan, al mismo tiempo, tanto sus criterios de racionalidad económica como sus criterios éticos.

Una vez formuladas las hipótesis no observables, las definiciones teóricas y las reglas de correspondencia, se establecen las relaciones que tienen entre sí, y las relaciones que tienen con las categorías que emergen del análisis e interpretación de las evidencias obtenidas de la oferta de estudios de postgrado en gerencia tributaria. Estas relaciones se reflejan en la tabla N° 03, y constituyen la base teórica-metodológica para la construcción de la malla epistémica que proponen Bagozzi y Phillips (1982).

**Tabla N° 03. Relaciones entre el concepto Gerencia Tributaria, definiciones teóricas, reglas de correspondencia y categorías**

<b>Concepto de Gerencia Tributaria:</b> Consiste en direccionar el saber-ser, saber-hacer, las actividades, tareas y programas de carácter tributario, hacia el cumplimiento de la normativa legal, obteniendo el máximo beneficio fiscal, sin menoscabo de la ética empresarial.		
<b>Definiciones Teóricas</b>	<b>Reglas de Correspondencia</b>	<b>Categorías</b>
<p>Criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber -Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando: (a) sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas; (b) Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.</p> <p>El significado de saber-hacer está referido al "conjunto de conocimientos y técnicas acumulados, que permite desarrollar</p>	<p>En la gerencia de los tributos hay que combinar los conocimientos teóricos con la aplicación práctica de técnicas e instrumentos para la anticipación a la ocurrencia del hecho imponible.</p> <p>Ejemplo:                      Comprender la Política Fiscal;                      Entender el Entorno Fiscal Nacional e Internacional;                      Determinar la Presión Fiscal;                      Valorar el Riesgo Fiscal,</p>	<p>(a)                      Saber-Ser y Saber-Hacer Tributario</p>

<p>con eficacia una actividad en el ámbito artístico, científico o empresarial' (2), implica, así mismo, la conjunción de la teoría y la praxis en el ámbito tributario.</p>	<p>entre otros.</p>	
<p>El cumplimiento con las leyes impositivas venezolanas se fundamenta en criterios como la relación jurídica tributaria que se materializa en la obligación de dar (pagar el tributo) y de hacer o cumplir con los deberes formales y accesorios, incluye esto la obligación de no hacer lo contemplado en dicha legislación.</p>	<p>El cumplimiento tributario en la práctica se ejecuta día a día con la realización de las actividades de control interno que permitan organizar la documentación tributaria, identificar los posibles riesgos de incumplimiento, preparar la información tributaria y declararla ante la administración tributaria en los plazos previstos.</p> <p>Ejemplo:                  Conocer la Obligación Tributaria;                  Efectuar la Determinación Voluntaria;                  Establecer un Control Interno.</p>	<p>(b)                  Cumplimiento Tributario</p>

<p>La planificación tributaria está enmarcada en criterios como: conocer el negocio y dónde está ubicado; Conocer la estructura empresarial del negocio; considerar los regímenes de promoción existentes; tener en cuenta los tratados de doble Imposición y el régimen de precios de transferencia; conocer las regulaciones cambiarias; no confundir la planificación tributaria con la elusión o evasión fiscal; y buscar la mejor alternativa dentro de un marco normativo dado.</p>	<p>Se debe planificar desde la creación misma de la empresa si es posible y, sino, cuánto antes, abogados, contadores y especialistas financieros asesoran a la gerencia respecto a la incidencia de los impuestos en la mayoría de las transacciones económicas que afectan a una empresa, tales como importaciones, ventas, ganancias, intereses, dividendos, opciones de compra, etc.</p> <p>Prever el Hecho Imponible; evaluar la elusión lícita; analizar los incentivos fiscales y dominar la legislación.</p>	<p>(c)                  Planificación Tributaria</p>
---	--	--



<p>La ética empresarial se basa en dos pilares: la definición y aceptación por parte de la empresa de un conjunto de valores y criterios de actuación, que a su vez han de ser integrados en la cultura de la empresa y la creación de herramientas que sirvan de referencia o pauta de conducta, o prácticas éticas</p>	<p>Los conflictos éticos en una empresa suelen aparecer cuando las personas que han de tomar las decisiones empresariales se encuentran con la imposibilidad de elegir acciones que satisfagan, al mismo tiempo, tanto sus criterios de racionalidad económica como sus criterios éticos. Afianzar la Cultura Organizacional Aplicar Códigos Morales.</p>	<p>(c)                  Ética Empresarial</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Las interrelaciones, entre hipótesis no observables, definiciones teóricas y reglas de correspondencia, con las categorías emergentes para el concepto Gerencia Tributaria se sustentan teóricamente en tres fundamentos: (I) la teoría de la gerencia del conocimiento que implica el saber-ser y saber-hacer, como referencian los enfoques teóricos planteados por Ausubel, Novak y Hanesian, (2009) referido al Aprendizaje Significativo y por Tobón (2009) sobre competencias.

De estos teóricos se hereda la idea que el gerente debe conocer los saberes esenciales ya que consisten en tres tipos de conocimientos con base en el saber conocer, el saber hacer y el saber ser. Una breve identificación de estas competencias es la siguiente: (a) Saber conocer: está conformado por información específica e instrumentos cognitivos (nociones, proposiciones, conceptos y categorías)

relacionados con cada uno de los criterios de desempeño; (b) Saber hacer: constituye el conjunto de procedimientos necesarios para el desempeño de una determinada actividad o tarea, teniendo como base la utilización de materiales, equipos y diferentes tipos de herramientas, y (c) Saber ser: comprende las actitudes necesarias para tener desempeños idóneos. Tiene como base la autonomía de la persona, sus valores, su autoestima y su proyecto de vida.

También se sustenta, la gerencia tributaria en (II) la teoría de los principios generales de la tributación como basamento de la planificación tributaria y el cumplimiento con la normativa, como destaca la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016), que ante los hechos de transparencia y buena gobernanza de los sistemas de incentivos fiscales, se deben planificar y estimar los costos directos, para el cumplimiento tributario, la administración de los impuestos, evitar la fuga de ingresos debido a oportunidades no deseadas, en ausencia de una planificación fiscal.

Asimismo, se fundamenta en (III) la teoría de los valores empresariales, al referenciar la axiología en su significancia ética, sustentada con argumentos que enriquecen, en el caso de las empresas, el accionar directivo frente a una realidad que busca la mejoría del ente y reconoce el hecho que todos los que intervienen en la organización son personas que deben actuar de manera coherente con su condición de servicio. En este sentido indican Vázquez y Bongianino (2008) que debe verse la "ética empresarial no como un freno para el beneficio económico de las empresas sino que les confiere la legitimidad social que necesitan para poder desarrollar su actividad" (p. 70).

Para el caso del sector empresarial, los autores hacen énfasis en la importancia de comparar patrimonios de distintos momentos visualizados en los inventarios de bienes, derechos y obligaciones de las organizaciones, al inicio y al cierre del ejercicio fiscal, según criterios definidos dentro de una unidad de medida

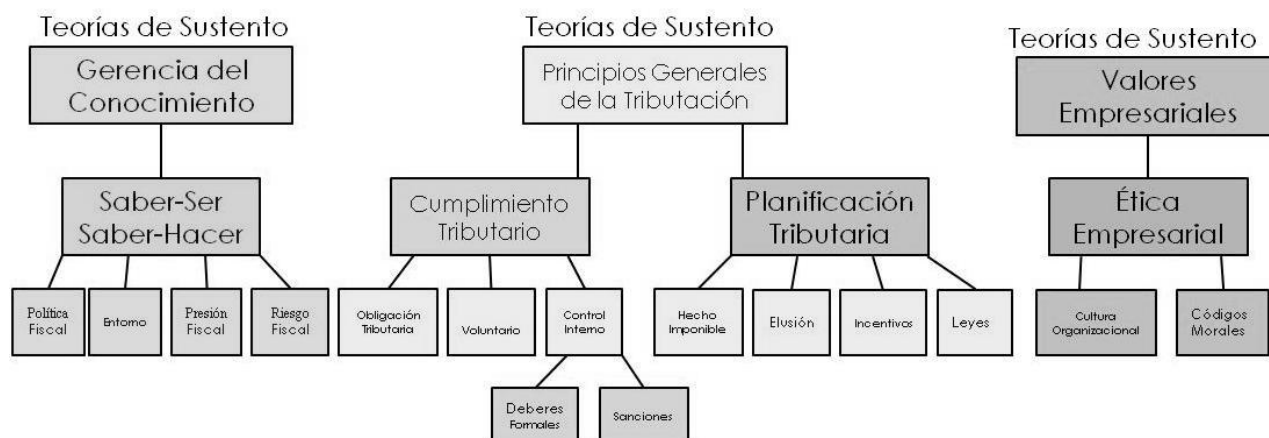
homogénea y en el escenario de considerar que todo incremento de activo o disminución de pasivo constituye un ingreso en el sentido del incremento patrimonial.

Por lo tanto la dimensión ética y sus dilemas en la administración tributaria se ajusta a la explicitación de los valores y principios que mueven o pueden dinamizar las decisiones acertadas y las distintas formas de actuación complementaria de las personas tanto en la vida pública como privada. Al tomar en cuenta los argumentos citados, procedo a construir la malla teórica relacional para el concepto: Gerencia Tributaria, visualizado en el gráfico 02.

contribuyente, es una expresión sensible, tratada efectivamente dentro de la cultura tributaria, en respuesta a la posibilidad efectiva de cumplir los compromisos impositivos como eventos habituales en el ecosistema financiero que resumen el saber-ser contribuyente.

Desde la perspectiva epistemológica, el hecho de construir el conocimiento compartido y holístico, bajo la dirección que surge de manera emergente en el sistema de relaciones y formas procedimentales sistemáticas, privilegia la orientación de la

**Gráfico N° 02. Malla teórica relacional de los conceptos fundamentales de Gerencia Tributaria**



Fuente: Elaboración propia

#### 4. Conclusiones

La gerencia tributaria, dada ésta aproximación a un concepto centrado en los contribuyentes, encuadra en aspectos ontológicos, epistemológicos y axiológicos. Por ello, es de asumir en la investigación que la ontología del fenómeno relacionado con la gerencia tributaria, aflora un sentido existencial, de intenciones accesibles y adecuadas, de acciones orientadoras de la institucionalidad, pública o privada. A tal efecto, en el propósito de caracterizar, el estar en el mundo distinguido como

información necesaria a los contribuyentes en términos prácticos y cargados de atributos jurídicos, que implican el derecho tributario, las normas legales y los lineamientos de lo necesario que constituyen una unidad significativa, vale decir es la consonancia del saber-hacer del gerente tributario.

La perspectiva axiológica, en la realidad de las actividades y procesos que involucran los actos correspondientes al cumplimiento de las responsabilidades tributarias, por parte de los contribuyentes, es relevante, en los destinos y actividades que involucran la penalización, cuando no se dominan los ámbitos tipificados en los lapsos



