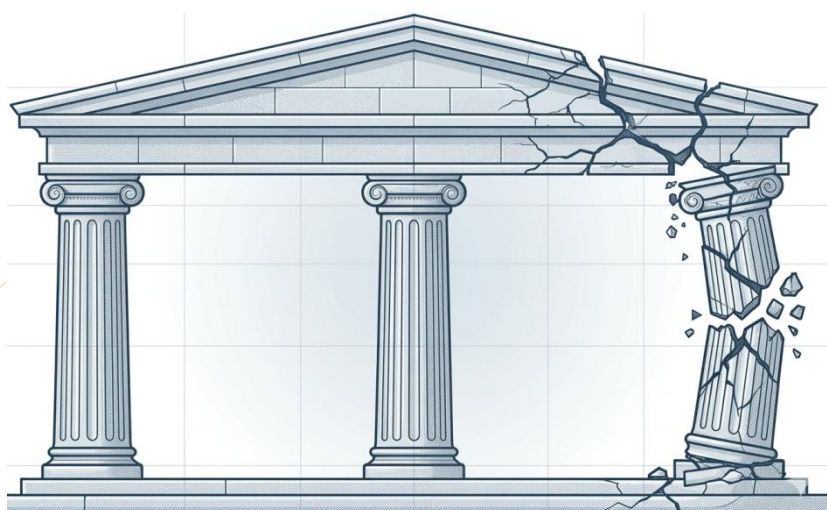


16/3/26

Autarquía y Crítica Operativa

La Continuidad de Negocio de las
Administraciones Tributarias.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

CEAT



Centro de Estudios en Administración Tributaria

Investigación y capacitación aplicados a los ingresos públicos

Rodrigo Luis González Cao

CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Autarquía y Criticidad Operativa. La Continuidad de Negocio de las Administraciones Tributarias.

Rodrigo Luis González Cao

Centro de Estudios en Administración Tributaria

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Buenos Aires, Argentina

Marzo de 2026

Rodrigo.Gonzalez@economicas.uba.ar

<https://orcid.org/0009-0001-9308-8683>

.UBAeconómicas



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

CEAT



Centro de Estudios en Administración Tributaria

Investigación y capacitación aplicados a los ingresos públicos

Nota del Autor

Rodrigo Luis GONZÁLEZ CAO se recibió de Contador Público y Licenciado en Administración en la Pontificia Universidad Católica Argentina y ha cursado la Maestría en Administración Pública en la Universidad de Buenos Aires. Publica en el Centro de Estudios en Administración Tributaria (CEAT) y ha ejercido roles de jefatura en la agencia tributaria de Argentina en los últimos 35 años.

Resumen

En la transición hacia el Estado Plataforma (Paradigma 3.0), las administraciones tributarias trascienden su rol recaudatorio para consolidarse como infraestructura crítica de la "estatidad". Esta mutación desplaza la burocracia rígida hacia un modelo de agencia basada en datos donde las tecnologías emergentes como la IA y el Big Data integran la fiscalidad de forma invisible en la economía digital. La tecnología ya no es más un soporte, sino el basamento estratégico: cualquier falla en ciberseguridad compromete la continuidad de la operación del ente fiscal.

La gobernanza enfrenta tanto un trilema de valores (eficiencia, integridad y resiliencia) como tensiones externas tales como la miopía electoral, la asfixia presupuestaria y la interferencia política. Ante este bombardeo, la autarquía institucional surge como un "*escudo*" necesario para blindar tanto la neutralidad técnica como el secreto fiscal y los derechos de los contribuyentes.

La integración de algoritmos impone el desafío ético de trascender la "*caja negra*", garantizando la explicabilidad y la protección de datos. En la era digital, la independencia técnica y la integridad operativa no son metas administrativas, sino condiciones esenciales para preservar el contrato fiscal, la cohesión social y la confianza ciudadana.

Palabras clave: Administración Tributaria, Estado Plataforma, Autarquía, inteligencia artificial, Big Data, Valor Público, Prosperidad Compartida, Sostenibilidad Fiscal.

1. Abstract

In the transition to the Platform State (Paradigm 3.0), tax administrations are transcending their revenue-collecting role to consolidate themselves as critical infrastructure of the state. This transformation shifts rigid bureaucracy toward a data-driven agency model where emerging technologies like AI and Big Data seamlessly integrate taxation into the digital economy. Technology is no longer merely a support, but the strategic foundation: any cybersecurity breach compromises the continuity of the tax authority's operations.

Governance faces both a trilemma of values (efficiency, integrity, and resilience) and external pressures such as electoral shortsightedness, budget constraints, and political interference. Faced with this onslaught, institutional autonomy emerges as a necessary "*shield*" to safeguard technical neutrality and tax secrecy, as well as taxpayers' rights.

The integration of algorithms presents the ethical challenge of transcending the "*black box*," ensuring explainability and data protection. In the digital age, technical independence and operational integrity are not administrative goals, but essential conditions for preserving the fiscal contract, social cohesion, and citizen trust.

Keywords: Tax Administration, Platform State, Autarky, Artificial Intelligence, Big Data, Public Value, Shared Prosperity, Fiscal Sustainability.

2. **Resumo**

Na transição para o Estado-Plataforma (Paradigma 3.0), as administrações tributárias estão transcendendo seu papel de arrecadação de receitas para se consolidarem como infraestrutura crítica do Estado. Essa transformação desloca a burocracia rígida para um modelo de agência orientado por dados, aonde tecnologias emergentes como IA e Big Data integram perfeitamente a tributação à

economia digital. A tecnologia não é mais apenas um suporte, mas a base estratégica: qualquer violação de segurança cibernética compromete a continuidade das operações da autoridade tributária.

A governança enfrenta tanto um trilema de valores (eficiência, integridade e resiliência) quantas pressões externas, como miopia eleitoral, restrições orçamentárias e interferência política. Diante desse ataque, a autonomia institucional surge como um "*escudo*" necessário para salvaguardar tanto a neutralidade técnica e o sigilo tributário quanto os direitos dos contribuintes.

A integração de algoritmos apresenta o desafio ético de transcender a "*caixa preta*", garantindo explicabilidade e proteção de dados. Na era digital, a independência técnica e a integridade operacional não são objetivos administrativos, mas condições essenciais para a preservação do contrato fiscal, da coesão social e da confiança dos cidadãos.

Palavras-chave: Administração Tributária, Estado de Plataforma, Autarquia, Inteligência Artificial, Big Data, Valor Público, Prosperidade Compartilhada, Sustentabilidade Fiscal.

Agradecimientos

A quienes componen el Centro de Estudios en Administración Tributaria (CEAT) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA) por generar, compartir y enriquecer espacios de calidad que difundan la reflexión académica sobre la gestión fiscal.

I. MARCO METODOLÓGICO

Las unidades de análisis seleccionadas para este estudio son las administraciones tributarias en su conjunto, tomando casos específicos para confrontar similitudes y diferencias a lo largo del tiempo.

1. Planteo del Problema

La transición hacia el capitalismo digital conlleva la consolidación de un Estado Plataforma bajo el Paradigma 3.0 (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas. En el marco de la integración de Procesos Críticos de las Administraciones Tributarias, 2026).

En dicho modelo, las administraciones tributarias deben superar su rol tradicional de meras oficinas de recaudación para transformarse en una interfaz técnica neutral entre el poder público y la ciudadanía, enfrentando el desafío de gestionar procesos de alta complejidad en un entorno caracterizado por la policrisis y la incertidumbre sistémica (GONZÁLEZ CAO, Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Goeoconómica. Su rol estratégico para facilitar la Prosperidad Compartida, 2025).

El problema central de esta transformación radica en la inversión de la pirámide de criticidad operativa. Mientras que históricamente solamente los procesos misionales (como la recaudación y la fiscalización) eran considerados estratégicos, en el paradigma actual el basamento tecnológico y la gestión de datos (antes relegados a procesos de apoyo) sostienen el edificio institucional y su falla puede causar el colapso o comprometer la continuidad operativa del ente fiscal. Bajo esta nueva jerarquía, una falla en el cimiento digital no solamente interrumpe el flujo de ingresos, sino que puede provocar un colapso sistémico. Asimismo, la gobernanza de las administraciones tributarias se

encuentra tensionada por un trilema de valores administrativos que genera desequilibrios internos de difícil resolución (HOOD, 2011):

- **Eficiencia** (Valores Sigma): La presión por "hacer más con menos" y el enfoque estricto en resultados cuantitativos (KPIs) puede derivar en la patología del gaming. Este fenómeno ocurre cuando los funcionarios manipulan datos o desvían esfuerzos para cumplir metas estadísticas, ignorando la equidad y el propósito misional del servicio.
- **Integridad** (Valores Theta): La mitigación de la corrupción y el respeto al debido proceso exigen controles complejos que a menudo entran en conflicto con la agilidad operativa. Esto crea una tensión estructural entre la segmentación de funciones —necesaria para evitar la corrupción— y la integración requerida para responder con celeridad ante disrupciones.
- **Resiliencia** (Valores Lambda): La necesidad de robustez demanda inversiones en redundancia y sistemas "espejo" que la lógica de austeridad Sigma suele considerar ineficientes u "ociosos". Esta falta de holgura técnica deja a la "agencia basada en datos" en una situación de vulnerabilidad extrema ante "cisnes negros"¹, disrupciones o ciberataques catastróficos.

A nivel externo, las administraciones tributarias son asediadas por tensiones erosivas que amenazan su legitimidad: la interferencia técnica, la asfixia presupuestaria, las rigideces en la gestión del talento humano y la colonización de agendas por intereses sectoriales. Además, la agencia enfrenta la

¹ Un "Cisne Negro" es una metáfora para describir sucesos que se caracterizan por rareza (evento atípico fuera de las expectativas normales), impacto extremo y predecibilidad retrospectiva (¿se veía venir?).

miopía política², lo que sacrifica la maduración técnica de ciertas decisiones de largo plazo. En este escenario, la autarquía surge no solamente como un concepto jurídico, sino como un escudo institucional y un anticuerpo indispensable tanto para blindar la gestión técnica como para proteger el secreto fiscal y los derechos de los contribuyentes de la manipulación partidaria.

Asimismo, el problema adquiere una dimensión crítica con la incorporación de tecnologías emergentes disruptivas como la inteligencia artificial y el Big Data. Si bien estas innovaciones buscan maximizar la eficiencia y la resiliencia, introducen el riesgo de la opacidad algorítmica ("*caja negra*"). Por tanto, se debe asegurar que el resguardo ético (Valores Theta) actúe como el "*alma*" de la legitimidad institucional, garantizando el derecho a la explicabilidad, la privacidad de la información y el respeto a los derechos del contribuyente para evitar la erosión de la confianza en las instituciones y, en definitiva, el debilitamiento de la cohesión social (GONZÁLEZ CAO, Inteligencia artificial, gobierno abierto y secreto fiscal, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).

2. Justificación del Tema

En la era del capitalismo digital las administraciones tributarias han dejado de ser un simple órgano recaudador para consolidarse como una infraestructura crítica del Estado y un facilitador estratégico de la prosperidad compartida. Este cambio de rol es determinante para el sostenimiento de la estatidad, ya que la agencia tributaria es el pilar que moviliza los recursos necesarios para que el Estado garantice la cohesión social.

² Es la renuencia del poder político a adoptar decisiones de largo plazo cuyos frutos exceden los ciclos electorales de 2 a 4 años.

Sin una administración tributaria robusta, la solvencia estatal se debilita y la moralidad tributaria se erosiona, comprometiendo el contrato fiscal. Esta transformación implica los siguientes ejes estratégicos:

- El giro copernicano: la inversión de la pirámide de criticidad.
- La regla de oro de la continuidad operativa.
- La autarquía como escudo ante la erosión institucional.
- La alquimia estratégica del trilema de valores.
- Gobernanza ética ante la disrupción de las tecnologías emergentes.

3. Objetivo de la Investigación

El objetivo es definir, bajo el Paradigma 3.0, una arquitectura institucional y un modelo de gobernanza estratégica para una agencia tributaria que funcione como una interfaz técnica neutral capaz de equilibrar dinámicamente la eficiencia (Sigma), la integridad (Theta) y la resiliencia (Lambda) en el contexto del capitalismo digital.

Este objetivo principal puede desglosarse en cuatro objetivos específicos:

- Analizar la criticidad y continuidad de los procesos en el edificio fiscal.
- Desarrollar una "*alquimia estratégica*" para gestionar el trilema de valores.
- Fortalecer la autarquía como "*escudo institucional*" contra las tensiones internas y las presiones externas.
- Integrar la innovación digital bajo un marco de resguardo ético.

4. Hipótesis

La preservación de la estatidad y la seguridad jurídica en la era del capitalismo digital depende de la transmutación de la administración tributaria de una burocracia reactiva a una agencia basada en datos. Esta transformación solamente resulta sostenible si su arquitectura institucional implementa una '*alquimia estratégica*' capaz de equilibrar dinámicamente el trilema de valores (Sigma, Theta y Lambda), a la vez que utiliza el blindaje de la autarquía como un anticuerpo institucional que le garantice la continuidad operativa del basamento tecnológico bajo un resguardo ético que evite la opacidad algorítmica.

5. Preguntas de Investigación

- ¿De qué manera el diseño de una arquitectura institucional autárquica y una gobernanza basada en datos permiten a las administraciones tributarias resolver el conflicto del trilema de valores administrativos y neutralizar las presiones externas, asegurando la continuidad de sus procesos críticos y el sostenimiento de la estatidad en el Paradigma 3.0?
- ¿Cómo pueden las administraciones tributarias equilibrar las demandas de eficiencia (Sigma), integridad (Theta) y resiliencia (Lambda) sin incurrir en patologías organizativas como el gaming estadístico o la fragilidad sistémica ante disrupciones tecnológicas?
- ¿En qué medida la configuración de una autarquía multifacética (legal, financiera, técnica y de gestión) funciona como un anticuerpo institucional efectivo para blindar la interpretación de la norma y el secreto fiscal frente a la miopía política y la colonización de agendas por intereses sectoriales?

- Ante la inversión de la pirámide de criticidad en el Paradigma 3.0, ¿qué estrategias de gobernanza tecnológica garantizan que el basamento digital cumpla con la "Regla de Oro" de la continuidad operativa?
- ¿Cómo deben integrarse las tecnologías emergentes en los procesos misionales para potenciar la gestión de riesgos en tiempo real, garantizando simultáneamente el resguardo ético (Valores Theta) y el derecho a la explicabilidad algorítmica para el contribuyente?

6. Conceptos Clave

A los fines del presente trabajo utilizaremos los siguientes conceptos clave³ en el sentido que aquí se definen:

- **Agencia tributaria:** es el órgano con carácter de autoridad fiscal, que tiene por objeto la realización de una actividad estratégica del estado consistente en la determinación, liquidación y recaudación de impuestos, aportes y contribuciones a la seguridad social y de sus accesorios para el financiamiento del gasto público.
- **Agencia basada en datos** (data-driven agency): nueva identidad de la administración fiscal como centro neurálgico que transmuta grandes volúmenes de información en inteligencia estratégica.

³ A lo largo del texto se mencionarán estos conceptos clave. Al encontrarlos lo invitamos a recurrir a este apartado para interpretar correctamente el sentido en el cual son utilizados. Puede encontrar una referencia a dichas menciones en el índice de voces al final del documento.

- **Autarquía:** capacidad de un ente para gestionar sus propios recursos y aplicar la normativa con independencia de criterios políticos ajenos a su misión. Grado de independencia legal, financiera y de gestión que permite a la agencia tributaria operar libre de interferencias políticas.
- **Autoridad fiscal:** es el representante del poder público que está facultado para recaudar impuestos, controlar a los sujetos obligados y contribuyentes, imponer sanciones previstas por los regímenes punitivos y de procedimiento tributario, e interpretar disposiciones de la ley, entre otros.
- **Big Data:** gestión y análisis masivo de datos.
- **Blindaje institucional:** protección de la gestión técnica frente a interferencias externas y arbitrariedades de los factores de poder.
- **Burocracia:** es la totalidad de agencias o departamentos gubernamentales que conforman el gobierno. Es un sistema complejo de personas, oficios, métodos y autoridad que el Estado emplea para alcanzar sus objetivos.
- **Cohesión social:** son las relaciones entre los miembros de la sociedad y el estado. se caracteriza por un conjunto de actitudes y normas que incluyen confianza, una identidad inclusiva y cooperación para el bien común.
- **Contribuyente:** persona humana o jurídica exigida a ingresar sus obligaciones tributarias. sinónimo de pagador de impuestos.
- **Desarrollo:** es la mejora de la productividad y el progreso de la actividad económica.
- **Economía de Vigilancia:** Nueva organización económica donde los datos humanos son materia prima para procesos de predicción y modificación de conductas.
- **Eficiencia:** respecto de un sistema tributario es eficiente aquel que modifique en el menor grado posible las decisiones de los agentes económicos.
- **Equidad:** distribución ecuánime de la presión tributaria, considerando la capacidad contributiva de los individuos y el impacto de los gastos tributarios en la progresividad del sistema.

- **Escudo Institucional:** Protección de la agencia contra fuerzas erosivas externas como la miopía política y la colonización de agendas.
- **Espacio Fiscal:** margen de maniobra que permite temporariamente generar un déficit fiscal acotado en el corto plazo sin que eso ocasione problemas significativos de financiamiento inmediato.
- **Estado Plataforma** (paradigma 3.0): modelo de gobernanza avanzada donde la tecnología es el eje de la gestión, permitiendo la interoperabilidad masiva y una interacción proactiva en tiempo real.
- **Estatidad:** La capacidad del Estado para manifestar su presencia y autoridad, movilizando recursos para el bien común, donde la agencia tributaria es la pieza clave.
- **Finanzas Públicas:** las Finanzas Públicas están guiadas por la política fiscal, la cual instrumenta el gasto público y los impuestos. De esta relación dependerá la estabilidad económica del país, el estado de déficit o superávit de las cuentas públicas y el rol del gobierno en la economía.
- **Gaming:** Patología donde los funcionarios manipulan datos o comportamientos para cumplir con estadísticas numéricas (KPIs), ignorando el propósito real del servicio. En la jerga se dice “trabajar para la estadística”.
- **Gobernabilidad:** es el pacto de orden y dominación que fija reglas de juego estables entre la sociedad y el estado.
- **Gobernanza:** El proceso de toma de decisiones sobre políticas y programas, y la gestión coordinada de los macroprocesos de la organización.
- **Ilusión Fiscal:** Es la percepción distorsionada sobre las variables fiscales por parte de la ciudadanía, la cual percibe un divorcio entre el esfuerzo para recaudar los fondos que solventan las erogaciones que se realizan y la disponibilidad de dichos fondos, generalmente aportados por otra fuente (FIGUERAS, 2022).

- **Impuesto:** el modelo de código tributario del centro interamericano de administraciones tributarias define al impuesto como la obligación que tiene como hecho generador y como fundamento jurídico una situación independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente que pone de manifiesto una determinada capacidad contributiva del mismo. es decir que el pago del impuesto no origina por parte del estado una contraprestación directa e inmediata en favor del sujeto contribuyente (ciat, 2015).
- **Independencia Técnica:** Capacidad de aplicar la ley e interpretar normas sin injerencias en casos particulares.
- **Ingresos públicos:** los ingresos públicos son los recursos que capta el sector público para realizar sus actividades. desde un punto de vista cuantitativo, los impuestos constituyen el principal componente de los ingresos públicos.
- **Inteligencia artificial:** campo de la informática que desarrolla sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como aprender, razonar, percibir, resolver problemas, comprender el lenguaje y crear, imitando las capacidades cognitivas humanas para procesar datos, identificar patrones y tomar decisiones autónomas.
- **Miopía política:** renuencia a implementar ciertas decisiones de largo plazo, principalmente porque sus resultados solamente serán visibles en términos mayores a los mandatos de gestión de las autoridades designadas o de los ciclos electorales de votación de autoridades gubernamentales o legislativas.
- **MTD** (Tiempo Máximo de Inactividad Tolerable): El límite de tiempo antes de un daño irreversible.
- **Plataformización** de la economía: es la transformación de la dinámica económica, a partir de las interacciones en el mercado de los diferentes 'nodos' de las plataformas (consumidores, anunciantes, prestadores de servicios, productores, proveedores e incluso objetos), por medio de la recolección continua de sus datos y la utilización de algoritmos para optimizar la generación de productos predictivos y maximizar las ganancias.

- **Policrisis:** interacción sistémica y simultánea de múltiples crisis cuyas causas, dinámicas y consecuencias están tan profundamente entrelazadas que el fenómeno resultante es cualitativamente superior y más complejo que la mera suma de sus partes.
- **Política fiscal:** combinación de políticas de recaudación de ingresos y programas de ejecución del gasto público para influir en la economía.
- **Procesos Críticos:** Actividades esenciales cuya falla genera una disrupción masiva en la captación de recursos o en el funcionamiento del Estado.
- **Prosperidad compartida:** objetivo final de la gestión fiscal que busca asegurar el financiamiento equitativo del bienestar general y la cohesión social.
- **Recaudación:** el término se refiere al proceso de obtener recursos para financiar el gasto público, ejercido por el estado mediante su poder de imperio. los tributos incluyen impuestos, tasas y contribuciones especiales.
- **Regla de Oro:** Principio de resiliencia que establece que el RTO debe ser siempre menor al MTD.
- **RTO** (Objetivo de Tiempo de Recuperación): Meta técnica para restaurar el servicio.
- **Sostenibilidad fiscal:** capacidad de solventar el gasto público a largo plazo mediante una política fiscal equilibrada y una recaudación oportuna.
- **Tributación invisible** (o integrada): integración de los impuestos en los procesos naturales de la economía (como facturación electrónica) para que el cumplimiento sea fluido y automático.
- **Valor público:** creación de beneficios tangibles para la ciudadanía a través de servicios eficientes, transparentes y simplificados.
- **Valores Lambda** (Resiliencia/Resistencia) : Centrados en la fiabilidad, solidez y adaptabilidad ante crisis o catástrofes, requiriendo redundancia y sistemas de apoyo.
- **Valores Sigma** (Eficiencia) : Orientados a la economía, austeridad y el cumplimiento de resultados medibles ("hacer más con menos").
- **Valores Theta** (Integridad/Rectitud) : Enfocados en la honestidad, equidad, el debido proceso y la prevención de la corrupción.

II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

1. Los Consensos Constitutivos y la Estatidad

La estatidad se define como la capacidad del Estado para manifestar su presencia y autoridad por medio de instituciones sólidas, facultadas para movilizar de forma soberana los recursos financieros indispensables para la provisión de bienes públicos y la garantía del bienestar general (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas. En el marco de la integración de Procesos Críticos de las Administraciones Tributarias, 2026).

Lejos de emerger por generación espontánea o mediante actos rituales, la estatidad es el resultado de un proceso gradual de adquisición de capacidades institucionales. Este proceso está intrínsecamente vinculado al involucramiento estatal en la resolución del trilema de "*orden, progreso y ecuanimidad*". Estas tensiones integran la agenda pública y configuran la formación histórica del Estado en cada periodo (OSZLAK, Formación Histórica del Estado en América Latina: elementos teórico-metodológicos para su estudio, 2007).

En la actualidad, este desafío se traduce en la tensión dialéctica entre gobernabilidad, desarrollo y equidad, pilares que definen el contrato social contemporáneo (GONZÁLEZ CAO, Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica. Su rol estratégico para facilitar la Prosperidad Compartida, 2025).

Bajo esta lógica, el contrato fiscal moderno surge como la síntesis institucional de los consensos alcanzados en torno a dichos pilares. El pacto fiscal no es un mero instrumento recaudatorio, sino el mecanismo que asegura una prosperidad compartida capaz de garantizar la estabilidad del orden social.

Dada su complejidad técnica y política, este pacto debe ser gestionado por una entidad que opere como una interfaz técnica y neutral entre el Estado soberano y la ciudadanía: la administración tributaria.

2. Pilar de la Estatidad e Interfaz Técnica Neutral

Las administraciones tributarias han vivido una metamorfosis funcional: de ser simples oficinas recaudadoras, han pasado a ser la infraestructura crítica de la "*estatidad*"⁴ (OSZLAK, La formación del Estado Argentino. Orden, Progreso y Organización Nacional, 1997) (OSZLAK, El Estado en la era exponencial, 2020) (SULEYMAN & BHASKAR, 2023).

Esta evolución las sitúa como el pilar de la sostenibilidad fiscal y, simultáneamente, como la principal interfaz técnica entre el Estado y el ciudadano (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas. En el marco de la integración de Procesos Críticos de las Administraciones Tributarias, 2026).

⁴ La estatidad es la condición de 'ser Estado', verificada mediante atributos que permiten la organización del poder y el ejercicio de la dominación política (OSZLAK, La formación del Estado Argentino. Orden, Progreso y Organización Nacional, 1997) (OSZLAK, Formación Histórica del Estado en América Latina: elementos teórico-metodológicos para su estudio, 2007).

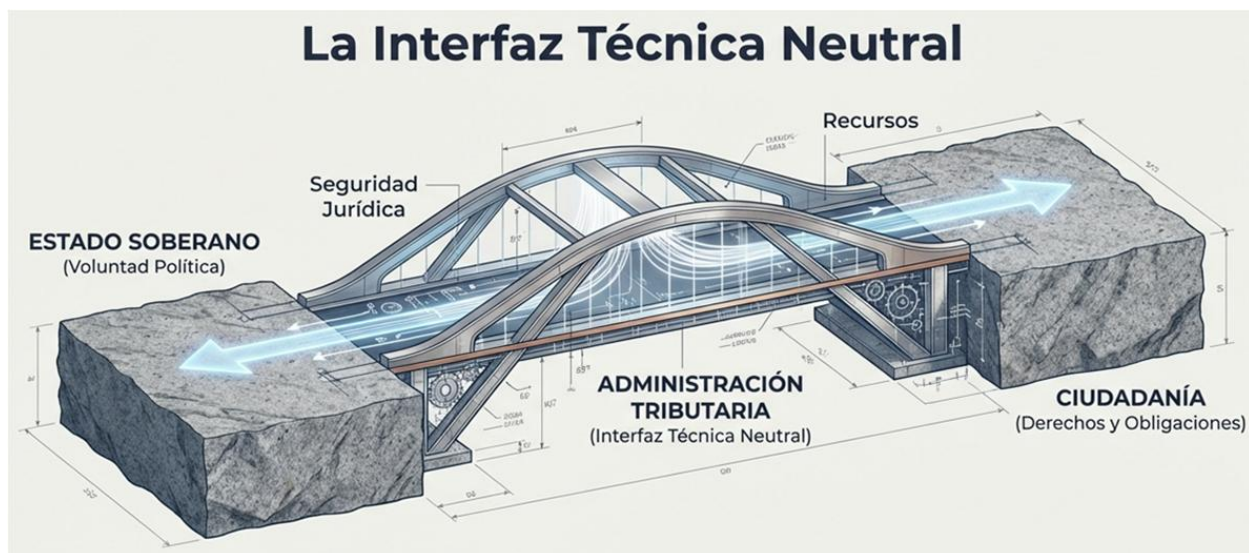
Sin embargo, su eficacia no es automática sino que requiere un diseño institucional y una gobernanza capaz de gestionar la complejidad de un entorno global de policrisis sin sacrificar la seguridad jurídica ni la equidad (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).



En este contexto, la neutralidad técnica actúa como un escudo frente a la arbitrariedad y la miopía política (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

Bajo esta premisa, la administración tributaria se consolida como un eje estratégico de doble vía: asegura los recursos necesarios para financiar la prosperidad y garantiza la seguridad jurídica mediante una aplicación de la ley objetiva, imparcial y sujeta a derecho (SORIA, 2017) (BURITY DA SILVA, 2024).

Solamente una administración ética e independiente puede proteger la base imponible y garantizar que el financiamiento de la prosperidad sea sostenible y ajeno a las pugnas partidarias. (GONZÁLEZ CAO, Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica. Su rol estratégico para facilitar la Prosperidad Compartida, 2025).



III. CRITICIDAD Y CONTINUIDAD

1. Definición de Criticidad

En el marco de la gestión pública moderna, el concepto de criticidad se define como la cualidad de aquellas actividades y procesos cuya falla genera una disrupción importante en el funcionamiento de los macroprocesos misionales. Estos procesos representan la médula de la organización: son tareas que una institución no puede dejar de realizar bajo ningún escenario de emergencia mayor sin enfrentar consecuencias graves e inmediatas (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

2. Macroprocesos Críticos Medulares

La gestión de la criticidad no es simplemente una tarea técnica, sino un imperativo de buena gobernanza. El identificar qué procesos son vitales permite diseñar planes de contingencia para proteger el financiamiento público y la continuidad operativa de la agencia tributaria. Una manera de identificar los macroprocesos misionales de mayor criticidad, es analizar las tres dimensiones fundamentales que sostienen el edificio fiscal (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022):

- **Generación de Ingresos:** Una falla en este pilar tiene consecuencias financieras inmediatas, provocando una caída directa de la recaudación y comprometiendo el equilibrio presupuestario.
- **Eficiencia Operativa:** La interrupción genera cuellos de botella insalvables donde los trámites se detienen y el flujo de trabajo se paraliza por completo.
- **Satisfacción Ciudadana:** El impacto trasciende lo técnico para convertirse en un daño reputacional profundo, erosionando la moral tributaria y provocando una pérdida

irreversible de la confianza ciudadana (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).

¿Qué define la criticidad? Aquella actividad esencial cuya falla genera una disrupción importante en el funcionamiento del Estado o en la captación de ingresos públicos.



2.1. Generación de Ingresos: Consecuencias Financieras Inmediatas

El impacto financiero es el parámetro más evidente de la criticidad. Dado que los ingresos recaudados por las administraciones tributarias financian la gran mayoría de las actividades estatales, cualquier interrupción en los procesos de recolección de fondos tiene un impacto fiscal directo que se traduce en una caída de la recaudación y el consecuente recorte del gasto público (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

En el Paradigma 3.0 la criticidad se ha desplazado hacia la infraestructura tecnológica. Si el basamento digital o la ciberseguridad fallan, se paralizan funciones sustantivas como el registro de contribuyentes, la recepción de declaraciones, la cobranza y la fiscalización, lo que puede provocar la iliquidez momentánea del Estado, lo que podría comprometer la provisión de servicios esenciales (RUZ, TRENTADUE, & CROUSPEIRE, 2025).

2.2. Eficiencia Operativa: Cuellos de Botella en el Flujo de Trabajo

La criticidad también se mide por la capacidad de la institución para ejecutar sus funciones sin fricciones. Cuando un proceso crítico falla o presenta debilidades, se generan "*cuellos de botella*" que paralizan el flujo de trabajo y suspenden los trámites administrativos (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Estos riesgos operativos suelen surgir por fallas en los procesos internos, la tecnología o el capital humano. Por ejemplo, un registro de contribuyentes inexacto o pautas de trabajo confusas pueden afectar la coherencia de toda la organización, ralentizando la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas estratégicas (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).

La gestión de la criticidad busca, por tanto, identificar estos puntos de fricción para asegurar la continuidad del negocio y evitar el colapso sistémico.

2.3. Satisfacción Ciudadana: Reputación y Confianza Institucional

Más allá de los números y los flujos de trabajo, la criticidad tiene una dimensión ética y social profunda. La falla en procesos clave impacta negativamente en la experiencia del usuario, provocando un menoscabo de la reputación institucional y una pérdida de la confianza ciudadana (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).

Si el contribuyente percibe que la administración es ineficiente, que sus datos no están seguros o que los servicios son inaccesibles, su moral tributaria se debilita, lo que reduce los niveles de cumplimiento voluntario (BARRIENTOS QUEZADA, MEDINA BERMEJO, & SANDINO MAYORGA, 2024) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2019) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2019).

Una filtración de información sensible, por ejemplo, es considerada un riesgo institucional crítico que daña irreparablemente la credibilidad de la agencia tributaria y erosiona la cohesión social. En este contexto, la satisfacción ciudadana es un pilar de la criticidad, pues de ella depende la legitimidad del sistema fiscal a largo plazo (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).



3. Impacto de la Criticidad en los Macroprocesos

3.1. Los Macroprocesos y la “Catedral Fiscal”

Para analizar la evolución del paradigma de las administraciones tributarias y su arquitectura debemos comprender su misión como una herramienta de estatidad destinada a financiar la prosperidad compartida (CEJUDO, 2011).

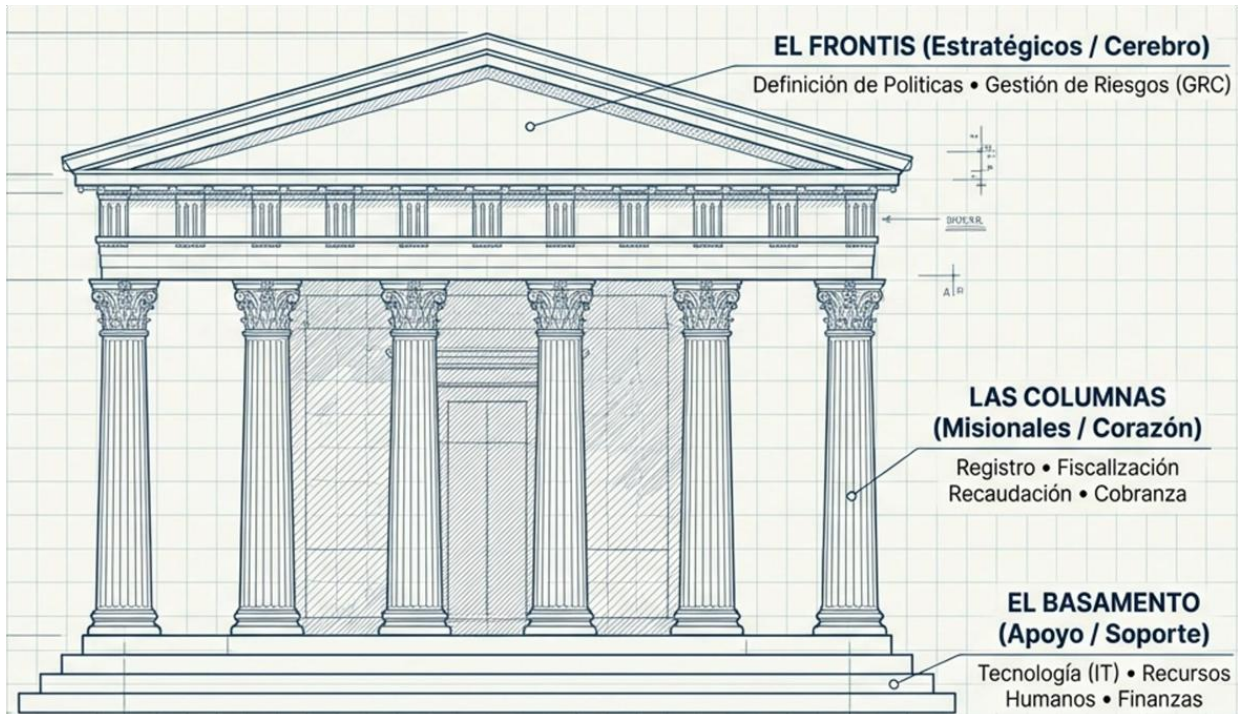
La arquitectura de la administración tributaria puede concebirse como una “*catedral fiscal*”, un edificio sistémico donde cada nivel cumple una función vital. Un análisis de esta metáfora nos permite visualizar cómo se distribuyen las cargas institucionales, las responsabilidades operativas y los flujos de información en un entorno de creciente complejidad. Siguiendo la analogía, podemos decir que los procesos estratégicos conforman el frontispicio que define la visión y dirección; los misionales actúan como las columnas que sostienen la operatividad diaria y los tecnológicos constituyen el basamento

crítico sobre el cual descansa toda la estructura (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

El vínculo entre los tres niveles de procesos (estratégicos, misionales y de apoyo) y la criticidad⁵ es lo que determina la resiliencia y la continuidad de la operación (AYALA DOVAL, 2005) (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022).

Un diseño institucional sólido y un enfoque sistémico son los elementos que permiten construir un modelo organizativo robusto capaz de sostener el edificio fiscal ante entornos volátiles (GONZÁLEZ CAO, Gobernanza Ética y Prosperidad Compartida, 2024).

⁵ Entendemos la criticidad como aquella falla que genera una disrupción sistémica en la continuidad operativa de la administración tributaria, por ejemplo: una interrupción en la recaudación o un conflicto de gobernanza.



El Frontis: Los Macroprocesos Estratégicos como Cerebro Institucional

El Frontis constituye el "cerebro" y la cara institucional de la administración; es el nivel donde reside la inteligencia organizacional y se define la cultura de la agencia. Su función no es gestionar transacciones individuales, sino diseñar los programas y políticas de cumplimiento que orientan a toda la burocracia fiscal hacia la prosperidad compartida (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

En este espacio estratégico se procesa la información de alto valor y la Gestión de Riesgos de Cumplimiento (GRC), funciones vitales para anticipar las tendencias del entorno digital y asegurar la sostenibilidad fiscal. Al proyectar una imagen de integridad y solvencia técnica, el Frontis se convierte en

el principal baluarte contra la "miopía política", permitiendo que las decisiones trasciendan los ciclos electorales y se enfoquen en el largo plazo (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica. Su rol estratégico para facilitar la Prosperidad Compartida, 2025).

La criticidad de este nivel es silente pero profunda: una falla aquí no provoca una parálisis operativa inmediata, sino una pérdida de rumbo estratégica. Sin una identificación precisa de los riesgos sistémicos, la administración queda reducida a un estado reactivo y ciego ante el fraude complejo, lo que inevitablemente erosiona la equidad y la confianza ciudadana (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).

Las Columnas: Los Macroprocesos Misionales como Motor Operativo

Las columnas de la catedral simbolizan los procesos sustantivos que sostienen el peso directo de la gestión tributaria y transforman la normativa en ingresos públicos. Estas funciones —registro, recaudación, fiscalización y cobranza— constituyen la actividad primaria de la cadena de valor, representan la razón de ser de la institución y el motor que genera valor público hacia la ciudadanía. Bajo el modelo de "*ciclo completo*", el control fiscal actúa de forma eslabonada en cada etapa para garantizar la equidad del sistema y fortalecer la percepción de riesgo, motor fundamental del cumplimiento voluntario y la moral tributaria (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

La solidez de estas columnas depende de una gestión profesionalizada que mitigue la ineficiencia y la erosión de la integridad (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).

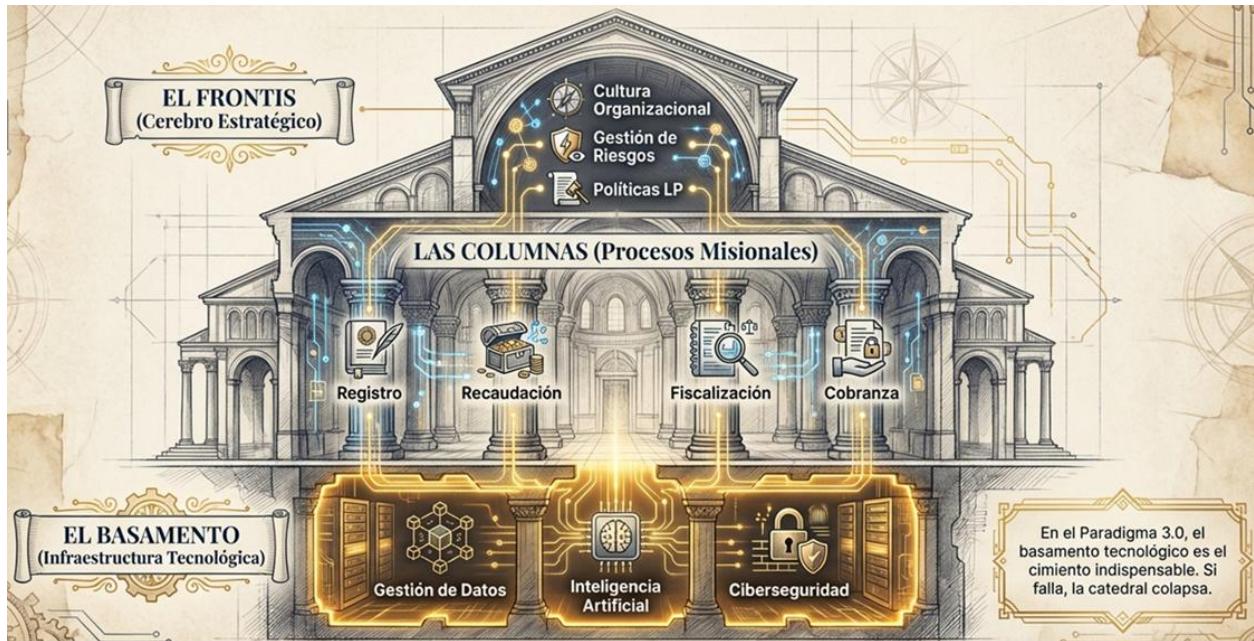
A diferencia del nivel estratégico, la criticidad en este estrato es de impacto directo e inmediato:

- **Registro de Contribuyentes:** Un padrón defectuoso o con "*datos sucios*" interrumpe la trazabilidad, generando eslabones perdidos que imposibilitan la gestión de cobro posterior.
- **Recaudación y Fiscalización:** Cualquier disfunción en estos pilares detiene el flujo de ingresos públicos, provocando la iliquidez del Estado y comprometiendo el financiamiento de los servicios esenciales y la operatividad de la "estatidad".

El Basamento: La Inversión de la Criticidad en el Paradigma 3.0

Históricamente, los procesos de apoyo se percibían como funciones secundarias o de "*sótano administrativo*". Sin embargo, en el paradigma actual, el Basamento se consolida como el cimiento tecnológico indispensable sobre el cual se erige la catedral fiscal. Esta base invisible provee la infraestructura y los sistemas de información necesarios para sostener la integridad de todo el edificio institucional. En la era del Estado Plataforma, tanto la gestión masiva de datos, como la interoperabilidad sistémica y la inteligencia artificial no son meros accesorios, sino el basamento que permite al Frontis y a las Columnas operar con precisión y sin fricciones (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

La solidez de este nivel garantiza que la administración trascienda la burocracia analógica para convertirse en una agencia data-driven, donde la estabilidad tecnológica es la condición sine qua non para la continuidad de la estatidad y el cumplimiento del contrato social (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022) (GONZÁLEZ CAO, Inteligencia artificial, gobierno abierto y secreto fiscal, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).



3.2. Los Pilares Críticos y la Continuidad

La metáfora de la catedral es fundamental para diagnosticar la vulnerabilidad institucional y el riesgo de colapso. En este diseño, la estabilidad del edificio depende de la integridad de sus procesos críticos. Bajo esta lógica, la falla de una "columna" misional no es un incidente aislado, sino un evento disruptivo que compromete la totalidad de la estructura estatal. En esta arquitectura, el flujo de valor se organiza en niveles jerárquicos interdependientes:

- **El Frontis** (Macroprocesos Estratégicos): Actúa como el centro de inteligencia de la administración. Es aquí donde la Gestión de Riesgos de Cumplimiento (GRC) y la

planificación basada en evidencia dictan el rumbo institucional, transformando datos en políticas públicas de largo plazo.

- **Las Columnas** (Macroprocesos Misionales): Representan el corazón operativo y la razón de ser de la entidad. Estas funciones —registro, recaudación, fiscalización y cobranza— son las que interactúan directamente con el contribuyente y sostienen el peso del financiamiento público.

Si la ejecución de las columnas de los macroprocesos misionales se interrumpe, el impacto es inmediato: se quiebra la cadena de valor, se detiene el flujo de recursos, se evapora el valor público y se desvanece la capacidad de respuesta del Estado ante sus ciudadanos.

3.3. Anatomía del Colapso Gestión del Tiempo y Resiliencia Institucional

Para evitar que una falla crítica escale hacia una catástrofe institucional, la administración debe operar bajo una "*alquimia estratégica*" que equilibre la eficiencia, la integridad y la resiliencia, es decir el trilema Sigma, Theta, Lambda (HOOD, 2011).

Este blindaje se operacionaliza mediante métricas de recuperación precisas: el MTD⁶ y el RTO⁷ (Bay Computing, 2025).

⁶ El MTD define el umbral antes de un daño irreversible, es decir, el umbral máximo de resistencia.

⁷ El RTO es la meta técnica para restaurar el servicio antes de alcanzar dicho punto de no retorno, es decir, el objetivo técnico de restauración.

El Ciclo de Recuperación: Del Incidente a la Recuperación

El ciclo se inicia con la materialización de un incidente —ya sea por desastres naturales, ciberataques o fallas críticas en la infraestructura tecnológica— que interrumpe la continuidad operativa. En ese instante, comienza una carrera contra el tiempo donde la activación de los Planes de Recuperación de Desastres (DRP) es vital para evitar que la parálisis funcional se transforme en una crisis sistémica irreversible. Este trayecto está gobernado por dos métricas de supervivencia que definen el margen de maniobra de la institución: el MTD y el RTO (Singh, 2025).

En las administraciones tributarias modernas, la continuidad del negocio no es una opción, sino una condición de supervivencia. La interrupción de un proceso crítico⁸ puede desencadenar un colapso estructural inmediato. Por ello, la gestión de la criticidad exige trazar un recorrido técnico infalible que nazca en el incidente y concluya en la restauración operativa dentro de los niveles aceptables. Solamente mediante una arquitectura que garantice la continuidad frente a vulnerabilidades tecnológicas y presiones externas, la "*catedral fiscal*" puede permanecer en pie, cumpliendo su misión última: asegurar el financiamiento de la prosperidad compartida (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

MTD: El Límite de la Resiliencia Institucional

⁸ Definimos como crítica aquella actividad esencial que garantiza la captación de ingresos y cuyo colapso pone en riesgo la continuidad operativa del negocio.

El Tiempo Máximo de Inactividad Tolerable (MTD) constituye el límite absoluto que una organización puede resistir sin un proceso esencial antes de sufrir un daño irreversible. Este umbral de supervivencia marca la frontera del colapso sistémico y su transgresión se manifiesta en dos dimensiones críticas (Singh, 2025):

- **Impacto Financiero:** Una caída abrupta en la recaudación que compromete la solvencia del Estado y su capacidad para proveer servicios esenciales.
- **Impacto Legal y Reputacional:** El incumplimiento de mandatos constitucionales, la vulneración de datos sensibles y la erosión definitiva de la confianza ciudadana y la moral tributaria.

En esencia, el MTD no es solamente una métrica técnica, sino el margen de resistencia de la estatidad; si la inactividad supera este tiempo, la institución entra en una fase de degradación irreversible de su función pública.

RTO: La Meta Operativa de Restauración

Por su parte, el Objetivo de Tiempo de Recuperación (RTO) se define como la meta temporal establecida para restaurar los servicios y recursos interrumpidos tras un incidente. Mientras que el MTD es una restricción externa e ineludible impuesta por la naturaleza del negocio, el RTO es una decisión de diseño operativo que refleja la capacidad de respuesta de la institución.

Esta métrica determina el plazo máximo que la administración se concede para reanudar su actividad y restablecer sus capacidades críticas. Para garantizar la resiliencia de la "catedral fiscal", el

RTO debe ser lo suficientemente breve como para neutralizar el impacto de la disrupción, asegurando que la restauración ocurra siempre antes de alcanzar el umbral de daño irreversible (Bay Computing, 2025) (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

La Regla de Oro de la Continuidad

La gestión efectiva de la criticidad operativa se sintetiza en un principio ineludible: el RTO debe ser siempre estrictamente inferior al MTD. Esta brecha temporal constituye el margen de seguridad indispensable de la institución; si la meta de recuperación iguala o supera el límite de tolerancia, cualquier demora imprevista en la restauración derivará inevitablemente en el colapso de la "catedral" fiscal.

En el Paradigma 3.0 de la agencia basada en datos, esta regla adquiere una rigurosidad sin precedentes. Dado que el basamento digital es el sostén de funciones vitales como el registro y la fiscalización, el RTO de la infraestructura tecnológica y la ciberseguridad debe ser extremadamente breve. Solo garantizando que la recuperación preceda al umbral de inactividad tolerable, el Estado puede blindar su soberanía operativa y asegurar, de manera ininterrumpida, el financiamiento de la prosperidad compartida (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).



3.4. De Soporte a Basamento: La Transformación de las TIC Evolución hacia el Paradigma 3.0

En las visiones tradicionales (Paradigmas 1.0 y 2.0), las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se concebían meramente como un soporte para virtualizar la lógica presencial y agilizar trámites manuales; ante una falla, el Estado siempre podía refugiarse en el papel. Sin embargo, la transición hacia la Administración Tributaria 3.0 marca el surgimiento de la "*Agencia basada en Datos*", un cambio de paradigma donde las organizaciones transmutan de burocracias reactivas hacia infraestructuras críticas que producen información de alto valor estratégico (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas. En el marco de la integración de Procesos Críticos de las Administraciones Tributarias, 2026).

Bajo este modelo de Estado Plataforma, el cumplimiento fiscal se integra de forma invisible en los procesos de la economía digital mediante el uso de inteligencia artificial y Big Data. En esta nueva realidad de Gobernanza Digital, la tecnología ya no es una herramienta externa, sino la infraestructura misma sobre la cual se construye la relación entre el Fisco y la sociedad, operando en el ecosistema del contribuyente en tiempo real (BARREIX, DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, ZAMBRANO, & BES, 2024) (Network of Tax Organisations, NTO, 2023).

Esta mutación redefine la jerarquía de los riesgos institucionales y se explica a través de la metáfora de la pirámide invertida: procesos que históricamente se consideraban secundarios o de "apoyo" —como la ciberseguridad y la infraestructura TIC— han pasado a ser el basamento esencial que sostiene toda la estructura estatal (GONZÁLEZ CAO, Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica. Su rol estratégico para facilitar la Prosperidad Compartida, 2025) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2024).

La Inversión de la Criticidad Operativa

La arquitectura de la administración tributaria se organiza en tres niveles interdependientes: el Frontis (inteligencia estratégica), las Columnas (corazón misional) y el Basamento (soporte tecnológico y humano). Bajo el Paradigma 3.0, esta estructura ha experimentado un "giro copernicano" en su jerarquía de riesgos, dando lugar a una pirámide de criticidad invertida (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

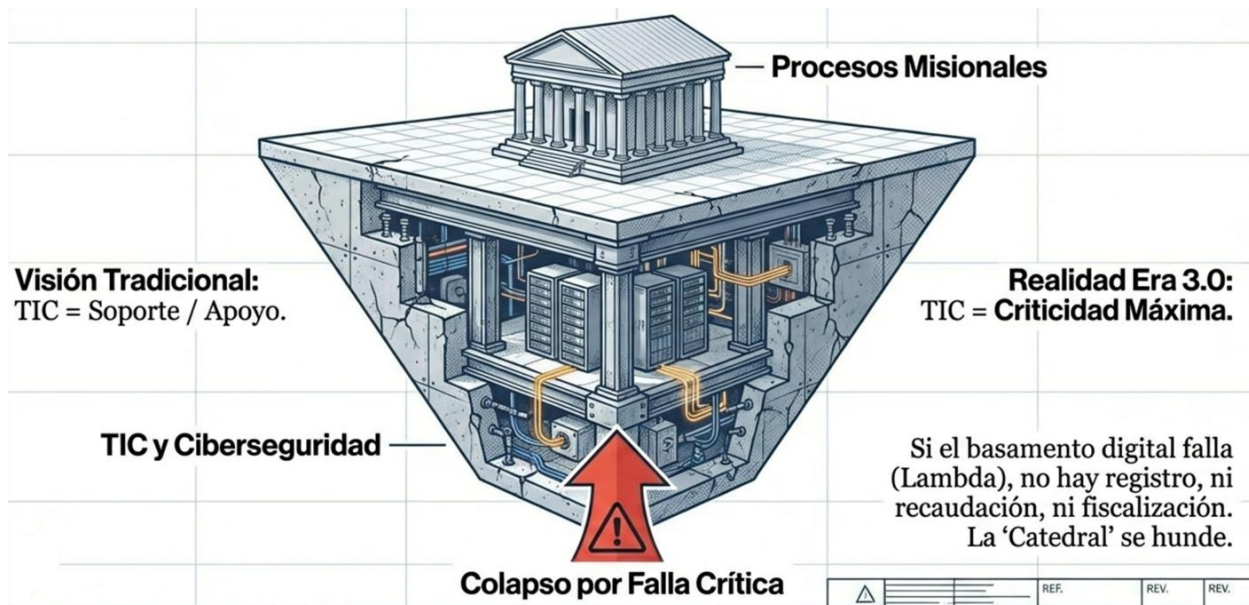
Mientras que en las visiones tradicionales (1.0 y 2.0) la tecnología y la ciberseguridad eran funciones secundarias confinadas al "sótano administrativo", en la actualidad estos procesos han

escalado hacia la cúspide de la prioridad estratégica. Esta evolución redefine los Valores Lambda⁹ de la organización:

- **Visión Tradicional:** La criticidad se limitaba exclusivamente a los procesos misionales (recaudación y fiscalización), considerando que el Estado podía prescindir temporalmente de sus sistemas.
- **Realidad 3.0:** El basamento digital sostiene hoy la integridad de toda la "Catedral". Dada la naturaleza del Estado Plataforma, un fallo en los servidores o una vulneración de ciberseguridad ya no es un problema de soporte, sino una catástrofe sistémica que paraliza la soberanía financiera del Estado.

En este nuevo ecosistema, la resiliencia —entendida como la fiabilidad y adaptabilidad ante crisis— exige que el basamento tecnológico posea una robustez y redundancia superiores, pues de su estabilidad depende la continuidad de la operación de la agencia tributaria. En el Paradigma 3.0, la criticidad de los sistemas digitales trasciende lo técnico para convertirse en una amenaza directa a la continuidad del Estado. Bajo esta nueva jerarquía, la falla crítica ya no habita en el mostrador de empadronamiento o en el escritorio del inspector, sino que yace latente en la infraestructura TIC y los protocolos de identidad digital (RUZ, TRENTADUE, & CROUSPEIRE, 2025).

⁹ Los valores Lambda asociados a la resiliencia se centran en la fiabilidad, solidez y adaptabilidad ante crisis o catástrofes, características que requieren redundancia y sistemas de apoyo.



Si este basamento colapsa, la administración tributaria desaparece de la realidad económica de la sociedad, desencadenando un impacto sistémico total:

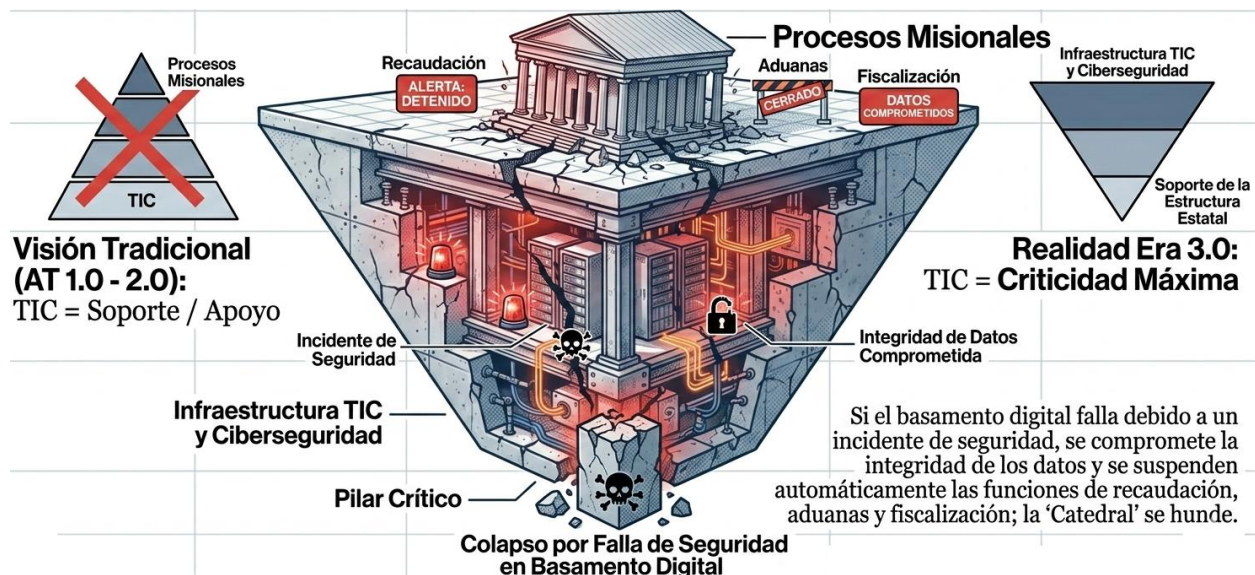
- **Parálisis Misional:** Sin cimiento digital, no hay registro, recaudación, aduanas ni fiscalización. El flujo financiero del país se detiene en el acto.
- **Quiebre de Legitimidad:** Se compromete la identidad digital y la privacidad, lo que deteriora de forma irreversible la confianza ciudadana y la moral tributaria.

En este contexto, lo que antes era un proceso periférico se ha transformado en el soporte indispensable del cual depende la supervivencia del sistema fiscal. Por tanto, la disponibilidad de estos sistemas alcanza una criticidad máxima (Valor Lambda), y la "regla de oro" de la resiliencia operativa

exige que el diseño del basamento garantice la continuidad del negocio por encima de cualquier criterio de austeridad presupuestaria.

La solvencia presupuestaria del Estado y la continuidad de sus servicios esenciales dependen estrictamente del cumplimiento de la "*Regla de Oro*" de la resiliencia. En este marco, la capacidad de respuesta técnica debe garantizar de forma inequívoca que el Objetivo de Tiempo de Recuperación (RTO) sea siempre inferior al Tiempo Máximo de Inactividad Tolerable (MTD) (Singh, 2025) (UniSense Advisory, 2025).

Solamente mediante este estricto equilibrio operativo es posible neutralizar las interrupciones sistémicas y evitar daños irreversibles al contrato fiscal con la ciudadanía. Así, la resiliencia deja de ser un parámetro técnico para convertirse en el blindaje institucional indispensable de la confianza institucional y la soberanía financiera.

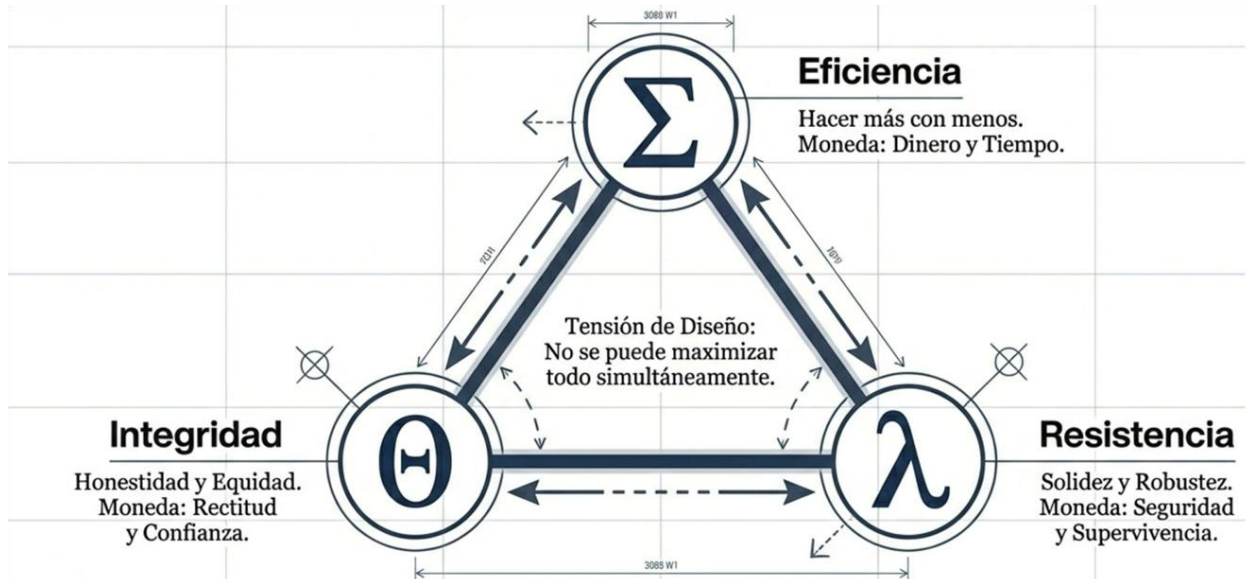


IV. VALORES ADMINISTRATIVOS EN Tensión

1. Trilema de Valores en Tensión

La gestión de una administración tributaria moderna no es una búsqueda lineal de perfección operativa, sino la resolución permanente de un conflicto de filosofías administrativas. Christopher Hood categorizó estas tensiones mediante un trilema de familias de valores: Sigma (Eficiencia), Theta (Integridad) y Lambda (Resiliencia) (HOOD, 2011):

- **Valores Sigma** (Eficiencia): Orientados a la economía y la austeridad bajo la premisa de "hacer más con menos". El riesgo de priorizar exclusivamente esta dimensión es el gaming, donde la manipulación de indicadores numéricos termina por eclipsar el propósito real del servicio.
- **Valores Theta** (Integridad y Rectitud): Centrados en la honestidad, la equidad y el debido proceso para prevenir el abuso de poder. Su implementación exige mecanismos de control y transparencia que, si no se diseñan con agilidad, pueden burocratizar excesivamente la operación.
- **Valores Lambda** (Resiliencia): Referidos a la fiabilidad y adaptabilidad ante crisis o eventos disruptivos. Mientras que Sigma busca eliminar recursos "ociosos", Lambda exige redundancia estratégica y sistemas de apoyo para garantizar la continuidad operativa ante fallas en la infraestructura tecnológica.



1.1. Eficiencia (Valores Sigma): Hacer Más con Menos

Bajo la influencia de la Nueva Gestión Pública (NGP), los valores de la familia Sigma han dominado el discurso de la reforma administrativa. Su estándar de éxito es la sobriedad: la capacidad de emparejar recursos estrictos con objetivos bien definidos, eliminando cualquier forma de desperdicio o redundancia bajo el imperativo de "hacer más con menos" (DOLLERY, 2002).

En la arquitectura de la administración tributaria, esta lógica impulsa la fragmentación de estructuras burocráticas en agencias y unidades descentralizadas, orientadas a resultados (outputs) y gestionadas mediante indicadores cuantitativos de desempeño (KPI). El control se centra en metas fijas y sencillas que permitan una operatividad austera, utilizando el tiempo y el presupuesto como las principales métricas de valor (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

Sin embargo, esta búsqueda de la adecuación precisa de recursos conlleva un riesgo intrínseco: la optimización extrema de la eficiencia puede derivar en una fragilidad sistémica. Al eliminar sistemáticamente el "exceso" en aras del ahorro presupuestario, la institución pierde la redundancia estratégica necesaria para responder ante eventos inesperados o crisis disruptivas.

1.2. Integridad (Valores Theta): Honestidad y Equidad

Los valores de la familia Theta constituyen la base moral de la gestión pública, centrando su enfoque en la integridad, la justicia administrativa y la honestidad. Su estándar de éxito es el logro de la equidad y la descarga imparcial de las obligaciones públicas, asegurando que cada interacción con el contribuyente esté blindada por el debido proceso. Mientras que la lógica Sigma busca la agilidad mediante la simplificación, la rectitud Theta exige sistemas de vigilancia y controles robustos para mitigar la malversación, el sesgo o el abuso de poder (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).

En la arquitectura de una administración tributaria, la integridad es la "moneda" que sostiene la moral tributaria y el consentimiento ciudadano. Sin este componente, la institución pierde su carácter de interfaz técnica neutral y se transmuta en un ente sospechoso de arbitrariedad. En este diseño, el control no se sitúa en los resultados finales (outputs), sino en la transparencia extrema de los procesos para evitar la "captura" del organismo por intereses ajenos.

Sin embargo, la maximización absoluta de los valores Theta conlleva un riesgo crítico: la creación de una burocracia excesivamente lenta y costosa. En este escenario, la multiplicación de mecanismos de control puede asfixiar la operatividad, transformando la búsqueda de la justicia en una rigidez administrativa que paraliza el servicio.

1.3. Resiliencia (Valores Lambda): Solidez y Robustez

La familia de valores Lambda se orienta hacia la seguridad, la fiabilidad y la adaptabilidad ante escenarios adversos. Su estándar de éxito es la robustez sistémica, utilizando la estabilidad institucional como su principal métrica de valor. A diferencia de la lógica Sigma, que percibe la redundancia como una ineficiencia a eliminar, la arquitectura Lambda exige un alto grado de "holgura" (slack) y sistemas duplicados para garantizar la supervivencia ante crisis o eventos disruptivos (OSZLAK, Burocracia estatal: política y políticas públicas, 2006).

En el ecosistema de la Administración Tributaria 3.0 —que opera esencialmente como una "Agencia basada en Datos"—, la resiliencia Lambda ha dejado de ser una opción técnica para convertirse en un requisito de supervivencia. Esta dimensión prioriza que la organización no solamente resista, sino que aprenda de las crisis, lo cual demanda inversiones en infraestructuras críticas, como centros de datos "espejo" y protocolos de redundancia masiva (RUZ, TRENTADUE, & CROUSPEIRE, 2025).

Sin embargo, la maximización de los valores Lambda genera una tensión inevitable con las otras familias del trilema: desde la óptica Sigma, esta capacidad de respuesta puede ser interpretada como un despilfarro de recursos o una duplicidad innecesaria. El reto estratégico reside, por tanto, en validar la redundancia no como un gasto, sino como el seguro de vida que evita el colapso total del sistema fiscal ante una catástrofe digital (HOOD, 2011) (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

2. Tensiones Internas: Diseño Organizativo y Desequilibrios

En la transición hacia el Estado Plataforma (Paradigma 3.0), la administración debe gestionar este trilema de valores para evitar distorsiones sistémicas.

Tabla 1. Trilema de Valores en Tensión

Conflicto de Valores	Dinámica de Tensión	Consecuencia de Desequilibrio
Eficiencia (Sigma) vs. Rectitud (Theta)	La Nueva Gestión Pública busca resultados (outputs) fijos, mientras que la integridad requiere procesos de control complejos.	El fenómeno del “gaming” : trabajar para cumplir estadísticas/KPIs en lugar de satisfacer la demanda real.
Eficiencia (Sigma) vs. Resiliencia (Lambda)	Sigma recorta recursos "ociosos" para ahorrar. Lambda requiere redundancia y sistemas duplicados para crisis.	Una organización extremadamente "delgada" es vulnerable a fallos sistémicos (ej. fallas en infraestructura TIC).
Rectitud (Theta) vs. Resiliencia (Lambda)	Theta segmenta la información para vigilancia. Lambda requiere integración para coordinar respuestas ante el fracaso.	La segmentación excesiva puede impedir una reacción coordinada ante eventos disruptivos.

2.1. Eficiencia vs. Integridad: El Dilema Sigma-Theta en la Administración Tributaria

La Nueva Gestión Pública y el Predominio de Sigma

Bajo el influjo de la Nueva Gestión Pública (NGP), los valores de la familia Sigma han consolidado su hegemonía en el diseño administrativo, priorizando la austeridad operativa. En este paradigma, el estándar de éxito reside en la adecuación milimétrica de los recursos a tareas predefinidas bajo el imperativo de "hacer más con menos", utilizando el tiempo y el presupuesto como las métricas fundamentales de valor (HOOD, 2011) (DOLLERY, 2002).

Para alcanzar estos niveles de eficiencia, la NGP desplaza el eje de la administración desde la supervisión de los métodos hacia la medición rigurosa de resultados (outputs) y el cumplimiento de estándares cuantitativos. Este enfoque transforma la gestión pública en una estructura orientada al rendimiento, donde la optimización de los procesos se supedita estrictamente al logro de metas estadísticas y objetivos financieros (BARROS, CASTELLANI, & GANTUS, 2016).

Resultados vs. Procesos: Una Tensión de Diseño

Los valores Sigma exigen la definición de objetivos lineales y simplificados que permitan identificar y eliminar rápidamente cualquier redundancia operativa. Bajo esta lógica, el éxito es sinónimo de velocidad y ahorro de recursos. Bajo el influjo de la Nueva Gestión Pública— prioriza el control de resultados (outputs) (HOOD, 2011).

Por el contrario, los valores Theta (rectitud, integridad y debido proceso) se centran primordialmente en el control. Cuando la integridad es el eje del diseño, la arquitectura administrativa se vuelve necesariamente más densa y, por definición, menos "*sobria*".

La equidad y la prevención del abuso de poder requieren procedimientos detallados, mecanismos de apelación y sistemas de escrutinio independiente. Si bien estas salvaguardas son indispensables para blindar al Estado contra la arbitrariedad, desde una óptica estrictamente económica suelen ser tildadas de ineficiencias.

Así, lo que para Sigma es un "*obstáculo*" al rendimiento, para Theta es la garantía de legitimidad del sistema fiscal.

Las Distorsiones Operativas: Umbral, Freno y Gaming

En el ámbito de la administración tributaria, la tensión en el trilema de valores genera distorsiones operativas (EDERER, HOLDEN, & MEYER, 2014):

- **Efecto Umbral** (Threshold Effect): Una vez lograda la meta mínima para obtener un incentivo, el esfuerzo decae. Esto provoca una acumulación artificial de casos resueltos justo en el límite del objetivo, descuidando la profundidad técnica de las auditorías.
- **Efecto Freno o Trinquete** (Ratchet Effect)¹⁰: Los agentes restringen un rendimiento excepcional en el periodo actual para evitar que las metas de recaudación del año siguiente se fijen en niveles inalcanzables.
- **Gaming o Distorsión de Salidas** (Output Distortion): Se priorizan tareas de fácil contabilización (como el número de notificaciones) frente a actividades estratégicas de difícil medición, como la fiscalización internacional o la educación tributaria.

Un **trinquete** es, en términos mecánicos, un mecanismo que permite el movimiento en un solo sentido. Consiste esencialmente en una rueda dentada y un gatillo que resbala sobre los dientes de dicha rueda mientras esta avanza. Cuando la rueda intenta girar en sentido contrario, el freno se traba en uno de los dientes, impidiendo que el sistema vuelva hacia atrás. En el contexto de la administración pública, el efecto trinquete actúa como un "*freno*" al desempeño institucional:

¹⁰ El efecto trinquete convierte a la administración en una maquinaria que, en su afán por no retroceder en los números (Sigma), termina sacrificando la verdad material (Theta) y la flexibilidad necesaria para resistir crisis (Lambda).

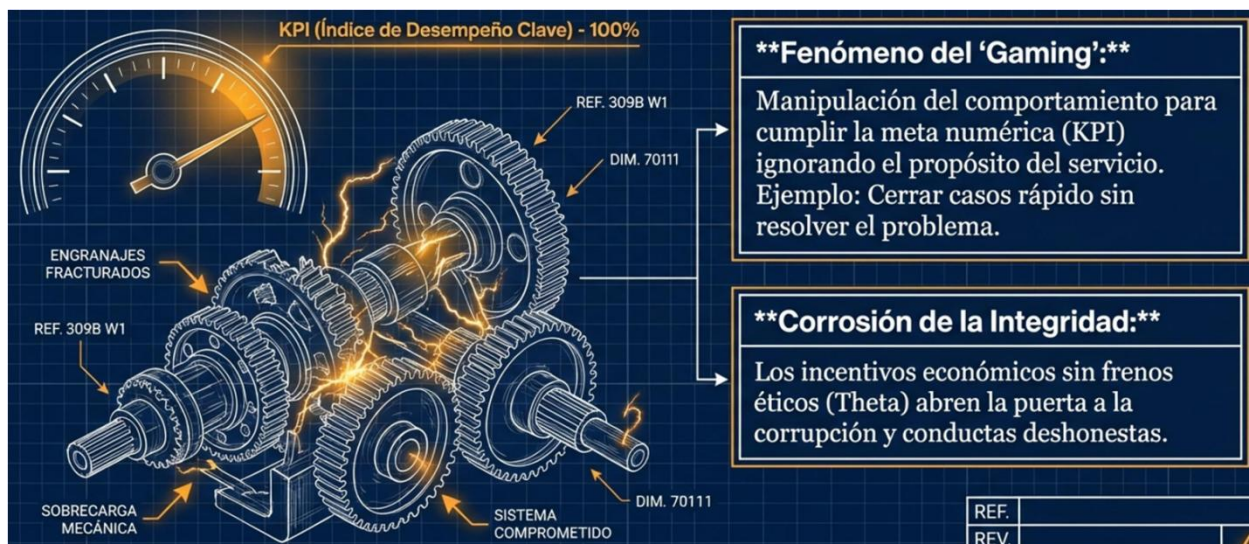
- **La Rueda Dentada (Metas Sigma):** Representa la búsqueda de eficiencia bajo el imperativo de "*hacer más con menos*", la administración utiliza indicadores cuantitativos de desempeño (KPI) para empujar la rueda de la productividad y la recaudación hacia adelante.
- **El Freno (La Fijación de Metas):** En un diseño puramente Sigma, los resultados excepcionales de un periodo se convierten automáticamente en el "*piso*" o base mínima para el siguiente. El garfio impide que las metas bajen aunque las circunstancias cambien.

Cuando el énfasis en los indicadores cuantitativos de desempeño (KPI) y las metas estadísticas para maximizar la eficiencia es excesivo, surge la patología conocida como **gaming**. Este fenómeno consiste en la manipulación deliberada de datos para alcanzar el objetivo estadístico, sacrificando el propósito real de la agencia fiscal. En este escenario, los funcionarios priorizan el cumplimiento formal de las metas impuestas por sobre el impacto real:

- **Finalización Apresurada de Procesos:** El cierre prematuro de auditorías o trámites de atención para satisfacer plazos estadísticos, ignorando si la problemática subyacente del contribuyente fue resuelta con rigor técnico.
- **Sesgo de Productividad de Bajo Valor:** La priorización de acciones de ejecución rápida y baja complejidad con el único fin de inflar los números de productividad, postergando casos estratégicos de mayor impacto pero de medición más lenta.

Este comportamiento erosiona la Integridad (Theta), ya que los incentivos orientados exclusivamente a la producción numérica fomentan la trampa, la simulación maliciosa y las conductas

deshonestas. Este actuar para la estadística tiene su impacto en el vínculo con la ciudadanía. Al divorciar la gestión de su propósito ético, se debilita la confianza pública y se socava la moral tributaria, transformando la administración en una maquinaria de cumplimiento vacío. Esta distorsión es transversal y la presión por alcanzar metas de recaudación o rapidez procesal, induce a cerrar casos de forma acelerada sin garantizar una resolución efectiva ni respetar la verdad material.



La Corrosión Ética

La corrosión de la integridad institucional representa el riesgo más crítico de un diseño desequilibrado. Cuando los incentivos económicos se ligan exclusivamente a la producción de resultados (outputs) sin los frenos éticos de la familia Theta, se abre una puerta directa a la corrupción. Bajo esta lógica, el gaming permite que individuos y grupos manipulen resultados para burlar sistemas de control

que son, por naturaleza, imperfectos. Esta desconexión entre el "*trabajar mejor*" y el "*costar menos*" genera un ambiente de cinismo organizacional, donde el personal se ve motivado a alterar datos para asegurar beneficios económicos originados en mejores calificaciones de desempeño (EDERER, HOLDEN, & MEYER, 2014) (HOOD, 2011).

Es imperativo comprender que la profesionalización técnica no inmuniza, por sí sola, a la burocracia contra estas distorsiones operativas. Sin un marco sólido de gobernanza que incluya códigos de conducta, liderazgos ejemplares y sistemas de control por oposición, la digitalización y la gestión por resultados corren el riesgo de convertirse en una "*caja negra*" que legitima arbitrariedades y socava la confianza ciudadana.

Para evitar que el edificio fiscal colapse bajo el peso de una eficiencia vacía, la administración debe equilibrar la austeridad de Sigma con la integridad de Theta. Sólo mediante una cultura de rendición de cuentas que proteja los derechos del contribuyente y penalice el comportamiento deshonesto, la tecnología y los datos podrán estar verdaderamente al servicio de la prosperidad compartida.

2.2. Eficiencia vs. Resiliencia: El Dilema Sigma-Lambda y la Vulnerabilidad de la Agencia basada en datos

El Estándar Sigma: La Austeridad y la Motosierra

Los valores de la familia Sigma se fundamentan en la austeridad y la adecuación milimétrica de los recursos a metas predefinidas. Bajo este estándar, el éxito se cuantifica estrictamente en términos de tiempo y capital, mientras que el fracaso se asocia de forma directa con el desperdicio o la subutilización de capacidades.

La preocupación central de un diseño puramente Sigma es la erradicación del "exceso" y la eliminación de cualquier forma de holgura operativa (slack). Este enfoque promueve estructuras que operan con los recursos mínimos indispensables para alcanzar objetivos lineales y simplificados. En este marco, cualquier activo o sistema que no se encuentre en uso activo es etiquetado como una ineficiencia que debe ser recortada para maximizar el "*hacer más con menos*" (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

La Exigencia Lambda: Redundancia para la Resiliencia

Por el contrario, los valores de la familia Lambda priorizan la resiliencia, la fiabilidad y la continuidad operativa. A diferencia de la lógica Sigma, Lambda reconoce que para que una organización pueda evitar el colapso ante eventos disruptivos, requiere un grado deliberado de holgura (slack) y redundancia operativa.

Bajo este paradigma, la redundancia (entendida como el mantenimiento de sistemas de apoyo que garanticen la continuidad de negocio) no constituye un desperdicio, sino un "*salvavidas*" institucional. Sin esta capacidad excedente, la organización queda desarmada para adaptarse a entornos hostiles, resultando en una parálisis inevitable frente a amenazas externas o fallos sistémicos. Para Lambda, la robustez es la métrica suprema del éxito (OSZLAK, Burocracia estatal: política y políticas públicas, 2006).

La Tensión de la Criticidad Operativa

La tensión entre los valores Sigma (Eficiencia) y los valores Lambda (Resiliencia) genera un choque entre la lógica del ahorro directo y la necesidad de supervivencia institucional ante crisis y disrupciones tecnológicas.

En el contexto de la Administración Tributaria 3.0, esta tensión adquiere una dimensión existencial debido a la inversión de la pirámide de criticidad:

- **Vulnerabilidad Inducida:** El recorte excesivo en mantenimiento preventivo o ciberseguridad, justificado bajo metas de ahorro fiscal, vuelve a la agencia vulnerable ante fallos sistémicos.
- **Impacto Sistémico:** Un fallo en el basamento digital (que Sigma suele relegar como un proceso de apoyo secundario) paraliza de inmediato las funciones misionales y compromete la continuidad de la operación.

Como resultado de esta tensión, la eficiencia extrema en el corto plazo puede convertirse en la antesala de un colapso institucional. En la era del Estado Plataforma, la resiliencia no es un lujo operativo, sino la salvaguarda de la continuidad operativa.

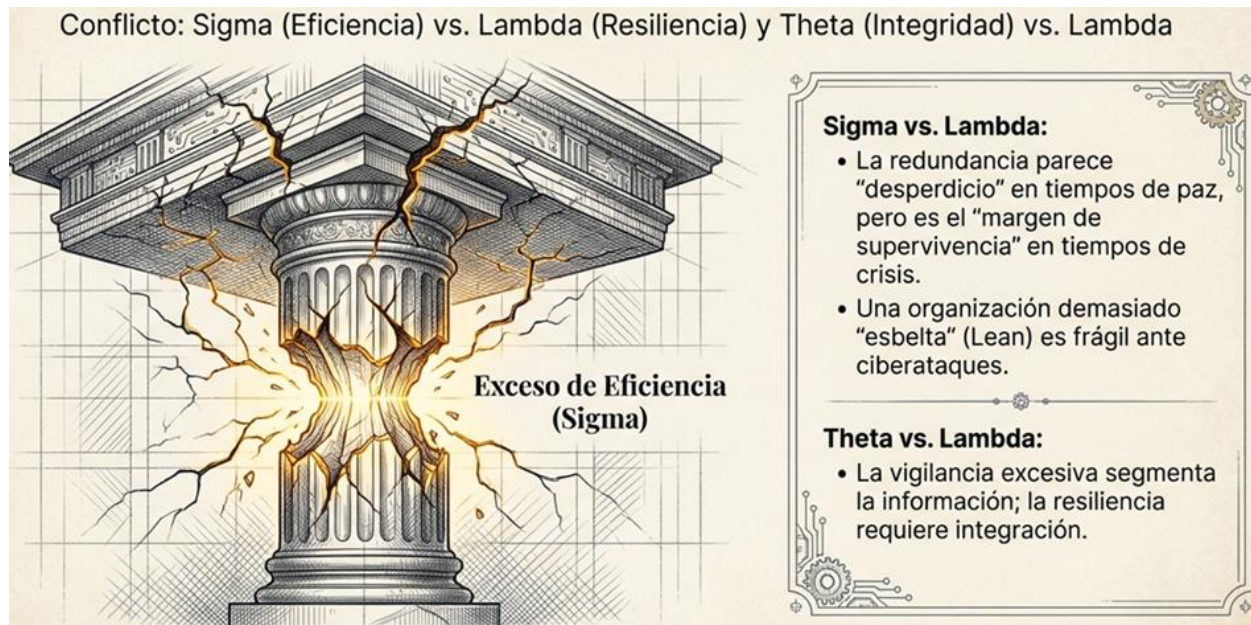
Previamente hemos definido a la criticidad operativa como la cualidad intrínseca de ciertas actividades de desencadenar una disrupción profunda que amenace la continuidad del negocio. En el paradigma 3.0 emerge la tensión entre eficiencia y resiliencia: una administración que se torna extremadamente "delgada" y obsesionada con la eficiencia de costos (Valores Sigma) desarrolla, de forma proporcional, una vulnerabilidad sistémica. Mientras que el diseño tradicional evaluaba los procesos de forma aislada, la realidad contemporánea demuestra que un fallo puntual en un sistema tecnológico puede provocar un colapso estructural si no existen mecanismos Lambda de resiliencia.

La eliminación sistemática de recursos supuestamente "ociosos" bajo la lógica Sigma debilita los cimientos de la "catedral" fiscal, dejándola inerme ante eventos disruptivos imprevistos. En definitiva, lo que la austeridad interpreta como optimización, la seguridad institucional lo identifica como la pérdida de la redundancia crítica necesaria para la continuidad operativa del negocio.

La Ciberseguridad: El Basamento que se Vuelve Crítico

En el escenario actual de plataformización de la economía y transición hacia el capitalismo digital, la Administración Tributaria ha evolucionado hacia un modelo de Agencia Basada en Datos. Este Paradigma 3.0 ha provocado una inversión radical de la jerarquía operativa: la infraestructura tecnológica y la ciberseguridad, históricamente relegadas a procesos de "apoyo" secundario, han ascendido a la cúspide de la criticidad máxima (RUZ, TRENTADUE, & CROUSPEIRE, 2025) (Network of Tax Organisations, NTO, 2023) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2024).

Bajo este esquema, cualquier recorte excesivo en infraestructura —justificado por una lógica de austeridad Sigma— compromete directamente la integridad de la información y la privacidad del contribuyente. La ciberseguridad es hoy el basamento digital sobre el cual se erige la soberanía fiscal; su fallo no representa una incidencia técnica, sino una parálisis institucional total. Si este cimiento colapsa debido a una subinversión en redundancia y seguridad (Valores Lambda), se desencadena un efecto dominó: desaparecen el registro, la recaudación y la fiscalización. Una vulnerabilidad en este punto crítico no solo vulnera el secreto fiscal, sino que erosiona de forma irreversible la confianza ciudadana y la viabilidad financiera del Estado.



2.3. *Integridad vs. Resiliencia: El Dilema entre Segmentación e Integración (Theta vs. Lambda)*

Segmentación contra Integración

En el diseño organizativo de las administraciones tributarias, la búsqueda simultánea de la integridad ética (Theta) y la resiliencia institucional (Lambda) genera tensiones estructurales que obligan a tomar decisiones de diseño a menudo contrapuestas. Este dilema se manifiesta, fundamentalmente, en la arquitectura de la información y en la gestión de la operatividad interna. Una de las tensiones más críticas en el diseño administrativo es la disputa entre la segmentación de las tareas y la integración de los sistemas.

- El **enfoque de control** (Sigma/Theta): Los diseños que priorizan la eficiencia (Sigma) y la rectitud (Theta) tienden a segmentar la información para controlarla de manera más

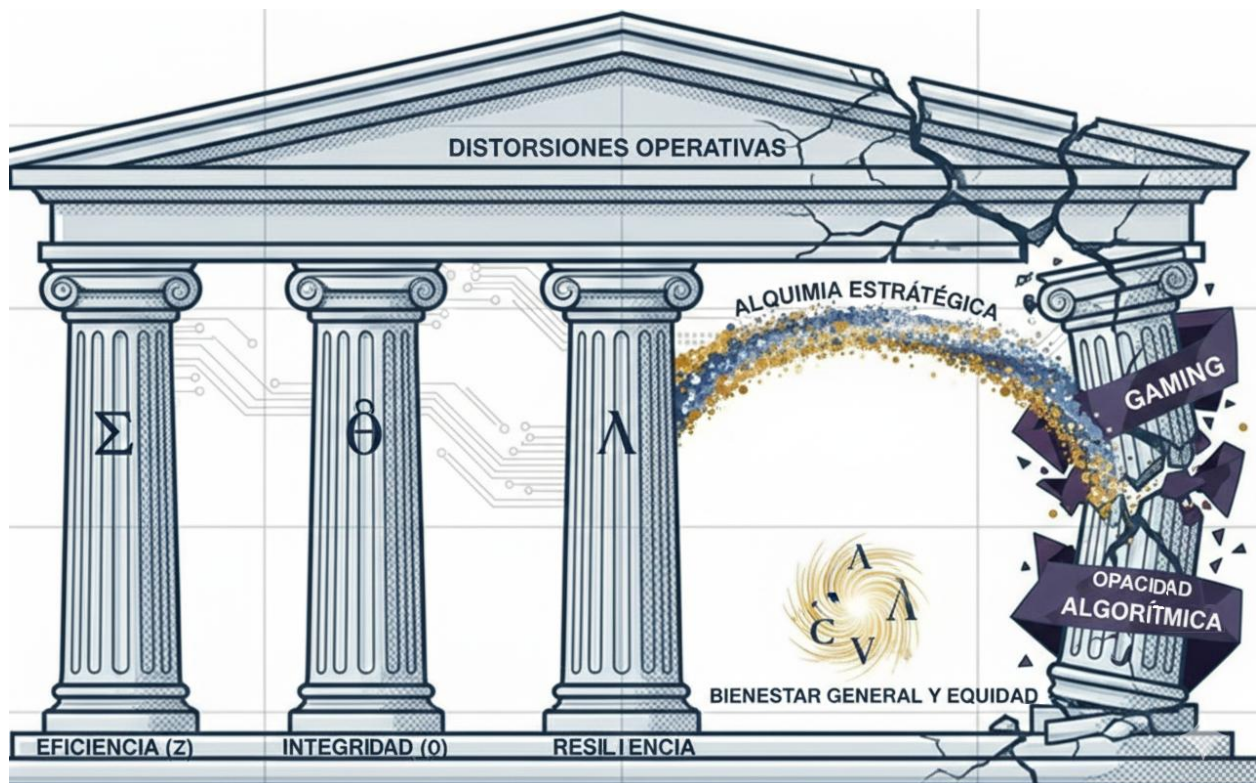
estricta. Bajo esta lógica, la organización se desintegra en unidades fáciles de rastrear, con objetivos únicos y responsabilidades claramente definidas, donde la información es vigilada con extremo cuidado para evitar distorsiones o abusos de poder. Este modelo de "silos" busca que el proceso de identificación de malversaciones sea inequívoco.

- **El enfoque de resiliencia** (Lambda): Por el contrario, maximizar la resiliencia institucional suele requerir un alto grado de integración. Para que una organización sea resiliente y capaz de aprender de los "golpes del destino", las partes interdependientes del sistema deben estar vinculadas en términos de decisión e información. Esta vinculación permite que la organización actúe de forma coordinada contra el fracaso sistémico, evitando que la compartimentación estrecha impida una respuesta rápida ante una crisis.

El desafío para la gobernanza reside en determinar el grado de segmentación necesario para garantizar la ética pública sin crear compartimentos estancos o silos de información que asfixien la agilidad sistémica. Por lo tanto, el segundo eje de tensión se encuentra en la naturaleza de la apertura organizacional requerida por cada familia de valores.

- **Transparencia para evitar la captura** (Theta): Los valores Theta exigen un máximo de transparencia y reportes públicos detallados. El objetivo de este diseño es reducir al mínimo la capacidad de los funcionarios para vender o distorsionar las decisiones públicas, protegiendo a la agencia tributaria de la "captura" por parte de intereses sectoriales o grupos de poder ajenos al interés general. Aquí, el control se ejerce mediante el escrutinio constante y procedimientos de "notificar y comentar".
- **Estructuras para la adaptabilidad** (Lambda): Por su parte, la resiliencia (Lambda) requiere estructuras que promuevan la adaptabilidad ante escenarios adversos. Esto implica un sistema de gestión más abierto que evite las barreras autoritarias al

pensamiento sistémico y lateral. Para Lambda, la apertura no es solo una herramienta de vigilancia, sino un mecanismo de retroalimentación y aprendizaje indispensable para que la organización no quede paralizada ante nuevas amenazas o desafíos inesperados.



V. AUTARQUÍA, INTEGRACIÓN Y GOBERNANZA

1. Concepto de Autarquía

La autarquía se define como la cualidad jurídica de un ente descentralizado dotado de personalidad jurídica propia y capacidad legal para la autoadministración de sus fines públicos específicos bajo un régimen de derecho público (GORDILLO, 2013).

Este estatus jurídico-administrativo se distingue por la concurrencia de tres pilares fundamentales:

- **Personalidad Jurídica Independiente:** El ente constituye un sujeto de derecho distinto del Estado Nacional, lo que le otorga individualidad propia y aptitud para contraer obligaciones y adquirir derechos en el tráfico jurídico (GORDILLO, 2013).
- **Patrimonio y Recursos Afectados:** Cuenta con bienes propios y una asignación presupuestaria legalmente establecida, los cuales quedan afectados exclusivamente al cumplimiento de su misión institucional (CORNAGLIA, 2021).
- **Capacidad de Autoadministración:** Posee la potestad para dictar sus normas internas de funcionamiento, gestionar de forma estratégica su capital humano y ejecutar su presupuesto sin requerir la intervención directa del Poder Ejecutivo Central (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

Bajo este esquema, la Administración Central preserva la tutela administrativa (o control de legitimidad) con el fin de salvaguardar la unidad de la voluntad estatal y la estricta observancia del ordenamiento jurídico. Tal como sostiene la doctrina clásica, la autarquía no debe confundirse con una

"*autonomía soberana*", ya que los organismos autárquicos presentan límites estructurales definidos (BULLRICH, 1932):

- **Sujeción a la Superintendencia:** El Poder Ejecutivo ejerce una función de supervisión que mantiene la coherencia de las políticas globales del Estado, sin que ello implique una ruptura del vínculo administrativo; no obstante, se garantiza al ente una inmunidad técnica y operativa en su gestión cotidiana (CORNAGLIA, 2021).
- **Principio de Especialidad:** A diferencia de los fines generales del Estado, estos entes son creados por ley para cumplir con una finalidad pública específica y funcionalmente delimitada, como la recaudación tributaria o el control aduanero.

En consecuencia, la autarquía no constituye una independencia total, sino una potestad de carácter administrativo para la autogestión dentro del ecosistema integral del Estado (BIELSA, El problema de la descentralización administrativa, 1935) (BIELSA & LUQUI, Derecho Administrativo, 2017).

Esta descentralización burocrática y funcional, en el caso de los entes de recaudación, es la que garantiza que la técnica tributaria no se vea viciada por la urgencia política inmediata. Por lo tanto, un elemento importante es el grado de independencia —legal, financiera y de gestión— que faculta a la agencia tributaria para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

La autarquía institucional se despliega en tres dimensiones esenciales que blindan a la agencia frente a las contingencias del entorno:

- **Autarquía Legal y de Gestión:** Al estar dotada de personería jurídica propia y un patrimonio diferenciado, la agencia protege su estructura de modificaciones arbitrarias.

Esta independencia faculta la creación de una carrera administrativa profesionalizada, donde la selección de cuadros técnicos se rige por el mérito y la idoneidad, evitando que la burocracia sea degradada a la categoría de botín político (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022).

- **Autarquía Financiera:** Garantiza que el organismo gestione sus propios recursos — preferentemente mediante un porcentaje vinculado a la recaudación—. Este modelo de administración extrapresupuestaria es vital para proteger la inversión en infraestructuras críticas, como la ciberseguridad, impidiendo que estas sean objeto de "monedas de cambio" en negociaciones políticas anuales o sucumban ante la asfixia operativa por recortes coyunturales (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).
- **Autarquía Técnica:** Asegura que la interpretación de la norma y el dictamen sobre casos individuales correspondan exclusivamente a órganos especializados. Este blindaje garantiza el secreto fiscal y consolida a la agencia como una interfaz técnica neutral, condición sine qua non para preservar la equidad, la seguridad jurídica y la confianza en el contrato fiscal (GONZÁLEZ CAO, Gobernanza y participación en las Administraciones Tributarias, 2024).

En el paradigma 3.0, la administración tributaria trasciende su rol tradicional de repartición administrativa para erigirse como una infraestructura estratégica y una interfaz técnica neutral entre el poder público y la ciudadanía. En el complejo escenario del capitalismo digital, la agencia tributaria se redefine como el soporte indispensable de la estatidad, donde su misión no es meramente recaudatoria, sino el sostenimiento del contrato social y la viabilidad financiera del gobierno (CRANDALL, 2010).

Para que esta función se cumpla con integridad, la autarquía —funcional, financiera y de gestión— surge no como un privilegio corporativo de la burocracia, sino como un escudo institucional indispensable. Este blindaje técnico es el único mecanismo capaz de garantizar que la agencia opere bajo criterios profesionales de largo plazo, protegiendo la seguridad jurídica de los vaivenes y contingencias de la arena política (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

Sin este escudo, la agencia corre el riesgo de sucumbir a la captura por intereses ajenos, erosionando la base imponible y la moral tributaria. En última instancia, la autarquía es la garantía de que la tecnología y los datos estén al servicio de la prosperidad compartida y no de la discrecionalidad del poder.

El éxito de la Agencia basada en Datos (Paradigma 3.0) depende de una integración sistémica de tres componentes fundamentales que deben trabajar en equilibrio:

- ***El Escudo de la Autarquía***: Protege al organismo de interferencias políticas y presupuestarias, asegurando la neutralidad técnica.
- La ***Catedral de los Procesos***: Una arquitectura de procesos interna sólida que garantiza la equidad, la transparencia y el debido proceso.
- ***El Basamento Tecnológico***: La infraestructura y ciberseguridad que hoy poseen una criticidad máxima. Si este cimiento falla por falta de inversión, no hay registro, ni recaudación, ni fiscalización posible.

2. Las 5 Tensiones Externas en la Administración Tributaria

En el ecosistema del Estado contemporáneo, el diseño de una administración tributaria autárquica debe configurarse como un anticuerpo frente a las fuerzas erosivas provenientes del entorno político y sectorial. Dado que la agencia tributaria gestiona la interfaz más crítica entre el poder público y la ciudadanía, su blindaje no es opcional, sino una condición de supervivencia para la integridad del sistema fiscal. Podemos identificar, al menos, cinco tensiones que este blindaje debiera mitigar para evitar que condicionen el accionar de la agencia y comprometan su capacidad operativa:

- **Miopía Política:** La presión por resultados de corto plazo que sacrifica la maduración de la política fiscal.
- **Captura Sectorial:** El intento de grupos de interés por influir en la normativa o en procesos de fiscalización específicos.
- **Injerencia Partidaria:** La utilización de la estructura administrativa como herramienta de control o botín político.
- **Asfixia Presupuestaria:** La manipulación de los recursos financieros como mecanismo de presión sobre la dirección técnica.
- **Arbitrariedad Normativa:** La inestabilidad de las reglas de juego que erosiona la seguridad jurídica del contribuyente...



3. Innovación y Gobernanza (Sigma y Lambda)

En el paradigma 3.0 de la Gobernanza Digital, la innovación tecnológica redefine la arquitectura de la agencia tributaria, convirtiéndola en una verdadera Agencia basada en datos. Esta estructura se sustenta en dos familias de valores administrativos críticos:

- **Eficiencia** (Valores Sigma): Centrados en la austeridad y la eficiencia, buscan "*hacer más con menos*". El uso de inteligencia artificial y Big Data permite optimizar la recaudación mediante declaraciones prellenadas y un control preventivo que reemplaza a la auditoría forense tradicional.

- **Resiliencia** (Valores Lambda): Priorizan la continuidad del negocio, la fiabilidad y la supervivencia ante crisis. En la era digital, se produce una pirámide invertida de criticidad: el basamento tecnológico y la ciberseguridad ya no son simples apoyos, sino procesos misionales cuya falla paralizaría por completo el registro y la recaudación.

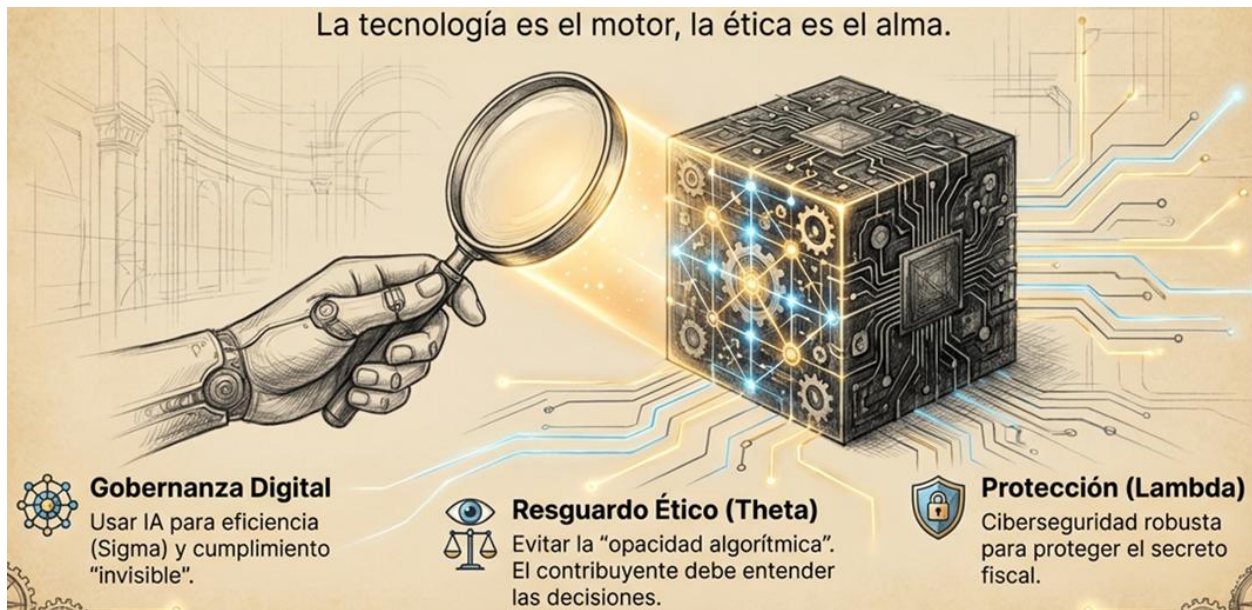
4. El Resguardo Ético: El Alma de la Legitimidad (Valores Theta)

4.1. *De la Recaudación Punitiva a la Prevención Proactiva: La Ética en la Agencia basada en Datos*

En el marco del Paradigma 3.0, la tecnología y el Big Data se consolidan como herramientas potentes que permiten pasar de un control forense a una prevención proactiva en tiempo real. Sin embargo, la implementación de estas innovaciones solo es legítima si su propósito final es fortalecer el contrato fiscal. Este vínculo social se basa en la premisa de que la contribución de cada ciudadano, según su capacidad económica, es esencial para sostener la "estatidad" y financiar el progreso común.

En la era de la plataformización, la distinción entre negocio y tecnología desaparece. La tecnología deja de ser un simple apoyo para convertirse en el eje mismo de la relación fisco-sociedad, permitiendo una tributación invisible e integrada en los sistemas naturales del ciudadano.

Para que la tecnología no sea percibida como un instrumento de opresión, sino como un facilitador, la agencia tributaria debe utilizarla para garantizar la equidad y la seguridad jurídica, asegurando que todos contribuyan de manera justa sin favoritismos ni arbitrariedades. El éxito de una "Agencia basada en datos" no se mide únicamente por la cifra recaudada, sino por la legitimidad social que obtiene al demostrar que el uso de los datos masivos está al servicio de un sistema tributario más transparente y eficiente.



4.2. De la Caja Negra a la Caja de Cristal: Gobernanza Ética y Explicabilidad

La digitalización acelerada y la automatización de procesos mediante algoritmos introducen el riesgo de la "caja negra", donde la toma de decisiones se vuelve opaca para el ciudadano. Por ello, el avance tecnológico debe ir acompañado obligatoriamente de una robusta cultura de rendición de cuentas (accountability). Si la tecnología es el motor, la ética es el alma de la administración pública.

Los valores Theta se centran en la integridad, la honestidad y la equidad, utilizando como moneda la confianza ciudadana. La digitalización masiva introduce el riesgo de la "caja negra", donde algoritmos opacos pueden tomar decisiones arbitrarias o discriminatorias.

Frente a esto, el resguardo ético exige una transición hacia la "caja de cristal", fundamentada en el derecho a la explicabilidad: el ciudadano debe comprender la lógica detrás de cada decisión automatizada que le afecte. La transparencia activa y el respeto irrestricto al secreto fiscal no son solamente obligaciones legales, sino la base del contrato fiscal que motiva el cumplimiento voluntario y fortalece la cohesión social. La transparencia activa garantiza el derecho de la ciudadanía a conocer no solo cómo se gestionan los fondos, sino también la lógica detrás de las decisiones automatizadas que les afectan (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).

En este sentido, la gobernanza ética se vuelve indispensable para proteger los derechos fundamentales del contribuyente. Esto incluye:

- **Derecho a la Explicabilidad:** La capacidad de comprender los criterios de los modelos predictivos y algoritmos para evitar sesgos o discriminación.
- **Seguridad y Privacidad:** El resguardo absoluto de la identidad digital y el secreto fiscal como base de la confianza pública.
- **Debido Proceso:** La existencia de marcos legales integrales que definan responsabilidades claras ante fallas sistémicas o filtraciones de datos.

Sin esta protección efectiva, la desconfianza ciudadana erosiona la moral tributaria, debilitando el cumplimiento voluntario y la cohesión social.



4.3. La Alquimia Fiscal 3.0: Armonizando Eficiencia, Integridad y Resiliencia

La gobernanza de una administración tributaria moderna no reside en la adopción aislada de valores, sino en la resolución deliberada de los conflictos que emanan de su interacción. Bajo esta nueva arquitectura, el éxito de la agencia tributaria reside en armonizar estas fuerzas contrapuestas para evitar la opacidad algorítmica y asegurar la legitimidad del sistema fiscal en la era digital.

Como se ha expuesto en el trilema de Hood, la maximización de una dimensión suele ocurrir a expensas de las otras; ignorar esta tensión da lugar a patologías organizativas que comprometen la operación. El éxito institucional exige, por tanto, una "alquimia estratégica": un diseño arquitectónico que reconozca que no es posible optimizar todas las variables simultáneamente.

Bajo este paradigma, la transparencia Theta y la robustez Lambda deben actuar como límites infranqueables a la búsqueda de eficiencia Sigma. El desafío de gobernanza es gestionar el equilibrio

dinámico entre los tres valores en tensión para que el edificio fiscal sea no solamente eficiente, sino también justo y capaz de permanecer en pie frente a disrupciones, tormentas políticas o tecnológicas.

CONCLUSIONES

Podemos concluir que la administración tributaria ha dejado de ser una periferia administrativa para transformarse en el centro neurálgico del Estado moderno.

A través de la metáfora de La Catedral Digital, hemos demostrado que la arquitectura institucional en el Paradigma 3.0 no es meramente una estructura de gestión de recursos, sino el soporte de la estatidad misma.

Mientras que en la "Catedral Fiscal" tradicional el basamento tecnológico era un proceso de apoyo secundario, en la era del capitalismo digital se ha producido una inversión de la pirámide de criticidad: el cimiento tecnológico y ciberseguro es hoy el componente de criticidad máxima que sostiene el peso de las columnas misionales de recaudación y fiscalización.

La integración de procesos y la independencia técnica no deben ser interpretadas como fines técnicos en sí mismos, sino como condiciones de supervivencia del contrato social.

La integración permite realizar una "*alquimia estratégica*" entre los valores en tensión: la eficiencia (Sigma) para no asfixiar a los sectores productivos, la integridad (Theta) para garantizar la justicia administrativa, y la resiliencia (Lambda) para asegurar que el edificio estatal no colapse ante disrupciones tecnológicas o ciberataques. Un diseño que ignore este equilibrio sacrifica la legitimidad

institucional en aras de una austeridad mal entendida que termina por debilitar la base del financiamiento público.

Asimismo, el blindaje institucional a través de la autarquía surge como el único escudo efectivo contra la miopía política y la colonización de agendas por intereses sectoriales. En un contexto global caracterizado por la volatilidad y los cambios exponenciales, una agencia tributaria que carezca de autonomía financiera y técnica se convierte en una infraestructura crítica desprotegida, vulnerable a ser utilizada como moneda de cambio electoral, lo que erosiona la seguridad jurídica y la moral tributaria de la ciudadanía.

Si la Catedral Fiscal se derrumba por una gestión deficiente o por la interferencia política, no solamente falla una oficina gubernamental; se compromete la cohesión social y la capacidad para financiar la prosperidad compartida.

Solo mediante una administración que combine la potencia analítica de la inteligencia artificial con un resguardo ético inquebrantable y una autonomía real, será posible preservar el pacto fiscal. La agencia tributaria del futuro, por tanto, debe erigirse como una interfaz técnica neutral y robusta, capaz de mantenerse en pie ante la adversidad para garantizar los recursos que hacen posible la vida civilizada y el desarrollo sostenible en el siglo XXI.

La modernización no consiste simplemente en adquirir computadoras, sino en un cambio profundo en la lógica de gestión.

La integración de los procesos no debe entenderse como un fin técnico en sí mismo, sino como un imperativo de gobernanza estratégica indispensable para sostener la "estatidad". Esta arquitectura institucional busca garantizar que el edificio fiscal se sustente en un equilibrio crítico entre el blindaje (autarquía), el orden (innovación) y la integridad (ética). En definitiva, la solución de las tres familias de

valores en tensión: la eficiencia (Sigma), orientada a la austeridad y el aprovechamiento de recursos; la integridad (Theta), que asegura la honestidad, la equidad y el debido proceso; y la resiliencia (Lambda), enfocada en la fiabilidad y la supervivencia ante crisis.

La estabilidad de esta estructura se garantiza a través de dos mecanismos de protección vitales:

- ***El Escudo de la Autarquía:*** La integridad de la función fiscal se blinda mediante la independencia técnica, administrativa y financiera. Este "escudo" es esencial para resistir la miopía política, definida como la renuencia del poder político a implementar decisiones de largo plazo que trascienden los ciclos electorales, evitando que la agencia se convierta en una "moneda de cambio" para intereses sectoriales o clientelistas.
- ***Arquitectura de Continuidad Operativa:*** Frente a la vulnerabilidad tecnológica del Paradigma 3.0, se produce una "inversión de la pirámide de criticidad", donde el basamento digital y la ciberseguridad adquieren una criticidad máxima (Lambda). En este escenario, la falla de un proceso de apoyo puede paralizar funciones misionales como el registro y la recaudación, por lo que la gestión técnica debe cumplir la "regla de oro": el Objetivo de Tiempo de Recuperación (RTO) debe ser siempre menor al Tiempo Máximo de Inactividad Tolerable (MTD) para evitar daños irreversibles y el colapso del sistema.



ANEXO

1. .Trabajos Citados

- AYALA DOVAL, M. R. (2005). Gestión, Organización, Estructura y Recursos. Algunas Consideraciones Generales. *Conferencia Técnica: Administración Tributaria viable, Estado viable* (págs. 2-28). Cartagena de Indias: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT.
- BARREIX, A., DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, S., ZAMBRANO, R., & BES, M. (15 de Julio de 2024). *Recaudando Bienestar, Banco Interamericano de Desarrollo, BID*. Obtenido de El futuro de las administraciones tributarias está en la inteligencia generada por datos masivos: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/futuro-administraciones-tributarias-agencia-de-datos/>
- BARRIENTOS QUEZADA, R., MEDINA BERMEJO, A., & SANDINO MAYORGA, A. (2024). *Determinantes de la moral tributaria de los guatemaltecos. El cumplimiento tributario a la luz de la economía del comportamiento*. Guatemala: Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales, ICEFI.
- BARROS, S., CASTELLANI, A., & GANTUS, D. (2016). *Estudios sobre Estado, Gobierno y Administración Pública en la Argentina Contemporánea*. Consejo de Decanos de Facultades de Ciencias Sociales y Humanas, CODESOC, Programa de Investigación sobre la Sociedad Argentina Contemporánea, PISAC. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO.
- Bay Computing. (14 de Noviembre de 2025). *From Disaster to Recovery: Creating a Robust Business Continuity Plan*. Obtenido de Bay Computing: <https://baymcp.com/from-disaster-to-recovery-creating-a-robust-business-continuity-plan/>
- BIELSA, R. (1935). *El problema de la descentralización administrativa*. Buenos Aires: J. Lajouane & Cía.
- BIELSA, R., & LUQUI, R. E. (2017). *Derecho Administrativo* (Séptima edición actualizada ed., Vol. I). Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- BULLRICH, R. (1932). *Curso de derecho Administrativo* (Vol. Tomo II). Buenos Aires: Biblioteca Jurídica Argentina.

- BURITTY DA SILVA, C. (Junio de 2024). Principios del derecho tributario. *Revista de Administración Tributaria*(51).
- CEJUDO, G. M. (2011). La nueva gestión pública. Una introducción al concepto y a la práctica. En *Nueva Gestión Pública*. Ciudad de México, Distrito Federal, México: Siglo Veintiuno Editores.
- CORNAGLIA, S. A. (Octubre de 2021). Regulación y Alcances de la Descentralización Administrativa. *Revista de la Escuela del Cuerpo de Abogados del Estado*, 5(6), 375-403.
- CRANDALL, W. (2010). *Revenue Administration: Autonomy in Tax Administration and the Revenue Authority Model*. Fiscal Affairs Department. Washington, D.C.: Fondo Monetario Internacional, FMI.
- DOLLERY, B. (2002). *A note on New Public Management and Organizational Leadership*. University of New England, School of Economics. Armidale, Australia: University of New England.
- EDERER, F., HOLDEN, R., & MEYER, M. (2014). *Gaming and Strategic Opacity in Incentive Provision*. New Haven, Connecticut: Cowles Foundation for Research in Economics, Yale University.
- FIGUERAS, A. J. (2022). *Lecturas de política económica y economía argentina: más de dos siglos de debate*. (U. B. Pascal, Ed.) Córdoba, Argentina: Editorial UBP.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2022). *Procesos críticos y buena gobernanza. Juntos, pero no revueltos*. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Recuperado el 16 de Mayo de 2025, de <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2022/10/procesos-criticos.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2022). *Transformación organizacional: gestión del talento humano e innovación basada en datos*. (U. d. Facultad de Ciencias Económicas, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2024). *Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias*. (U. d. Facultad de Ciencias Económicas, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2024). *Gobernanza Ética y Prosperidad Compartida*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.

- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2024). *Gobernanza y participación en las Administraciones Tributarias*. (U. d. Facultad de Ciencias Económicas, Ed.) Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2024). *Inteligencia artificial, gobierno abierto y secreto fiscal*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2024). *Una Administración Tributaria Ética e Inteligente*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2025). *Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica. Su rol estratégico para facilitar la Prosperidad Compartida*. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2026). *Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas. En el marco de la integración de Procesos Críticos de las Administraciones Tributarias*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- GORDILLO, A. (2013). *Tratado de Derecho Administrativo y obras selectas: teoría general del derecho administrativo* (Segunda edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Fundación de Derecho Administrativo.
- HOOD, C. (2011). ¿Una gestión pública para todo momento? En G. M. CEJUDO, *Nueva gestión pública* (págs. 48-73). Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores.
- Network of Tax Organisations, NTO. (2023). Tecnologías emergentes y su posible impacto en las administraciones encargadas de la recaudación fiscal. En N. Network of Tax Organisations (Ed.), *Cómo tecnologías innovadoras mejoran la administración tributaria y la aplicación de la ley*. Cape Town: Network of Tax Organisations, NTO.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. (2019). *Public comments on the discussion draft on "What is driving tax morale?"*. Paris: OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. (2019). *Tax Morale: What Drives People and Businesses to Pay Tax?* Paris: OECD Publishing.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. (2024). *Administración Tributaria 3.0: La transformación digital de la administración tributaria*. Paris: OECD Publishing.
- OSZLAK, O. (1997). *La formación del Estado Argentino. Orden, Progreso y Organización Nacional*. Buenos Aires, Argentina: Planeta.
- OSZLAK, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Post Data, Revista de reflexión y análisis político*, XI.
- OSZLAK, O. (2007). Formación Histórica del Estado en América Latina: elementos teórico-metodológicos para su estudio. En C. H. ACUÑA, *Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual* (págs. 115-142). Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- OSZLAK, O. (2020). *El Estado en la era exponencial* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP.
- RUZ, C., TRENTADUE, C., & CROUSPEIRE, G. (27 de Octubre de 2025). *La integración de sistemas en la Administración Tributaria 3.0 - Parte 3*. Obtenido de Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT: <https://www.ciat.org/systems-integration-in-tax-administration-3-0>
- Singh, G. (2 de Mayo de 2025). *RPO, RTO, WRT and MTD: Essential Disaster Recovery Metrics for CISSP*. Obtenido de Learn Security Management: <https://www.learnsecuritymanagement.com/cissp-rpo-rto-wrt-mtd-disaster-recovery-metrics>
- SORIA, D. A. (Junio de 2017). e-Gobierno Corporativo. *Revista de Administración Tributaria*(42).
- SULEYMAN, M., & BHASKAR, M. (2023). *La Ola que viene. Tecnología, poder y el gran dilema del Siglo XXI*. Debate.
- UniSense Advisory. (24 de 05 de 2025). *What is the Difference Between RTO, RPO and MTPD in BCP?* Obtenido de UniSense Advisory: <https://unisenseadvisory.com/difference-between-rto-rpo-mtpd-in-bcp/>

2. Voces

administración tributaria, 2, 3, 5, 9, 10, 17, 19, 24, 25, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 50, 51, 57, 58, 59, 64, 65, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81	espacio fiscal, 13, 26
agencia basada en datos, 3, 7, 11, 33	Estado Plataforma, 3, 6, 13, 28, 35, 36, 43, 50
agencia tributaria, 2, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 20, 23, 36, 53, 56, 57, 59, 60, 61, 64, 66	estatidad, 3, 8, 10, 13, 16, 17, 24, 28, 32, 57, 61, 65, 66
autarquía, 3, 8, 9, 10, 12, 55, 56, 58, 66	Finanzas Públicas, 13, 80
autoridad fiscal, 11, 12	gaming, 7, 10, 13, 39, 43, 46, 47
Big Data, 3, 4, 5, 8, 12, 35, 60, 61	gobernabilidad, 13, 16
blindaje institucional, 12, 38, 66	gobernanza, 3, 6, 9, 10, 11, 13, 18, 20, 25, 48, 53, 63, 64, 66, 75, 76
burocracia, 3, 4, 10, 12, 26, 28, 41, 48, 57, 58	impuesto
cohesión social, 3, 8, 12, 15, 23, 63, 66, 76	impuestos, 11, 12, 14, 15, 78
contribuyente	independencia técnica, 3, 14, 65, 67
contribuyentes, 8, 11, 12, 14, 23, 30, 35, 41, 46, 48, 51, 59, 63, 78	ingresos públicos, 14, 27, 28
desarrollo, 12, 16, 66, 77	integridad, 3, 9, 10, 26, 27, 28, 29, 30, 36, 41, 43, 44, 47, 51, 52, 58, 59, 65, 66, 67
economía de vigilancia, 12, 79	inteligencia artificial
eficiencia, 3, 8, 9, 10, 12, 30, 41, 44, 46, 48, 50, 52, 60, 64, 65, 67	IA, 3, 8, 14, 28, 35, 60, 66, 75
equidad, 7, 12, 15, 16, 18, 27, 39, 41, 44, 57, 58, 61, 62, 67	Lambda, 7, 9, 10, 15, 30, 36, 37, 39, 42, 43, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 60, 61, 64, 65, 67
escudo institucional, 8, 9, 13, 58	miopía política, 8, 10, 13, 14, 18, 27, 66, 67
	MTD, 14, 15, 30, 31, 32, 33, 38, 67
	plataformización, 14, 51, 61, 79

policrisis, 6, 18	RTO, 15, 30, 31, 32, 33, 38, 67
política fiscal, 13, 15, 59	Sigma, 7, 9, 10, 15, 30, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 48, 49, 50, 51, 52, 60, 64, 65, 67
proceso crítico	sostenibilidad fiscal, 15, 17, 26
procesos críticos, 10, 29	Theta, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 30, 39, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 52, 53, 61, 62, 64, 65, 67
prosperidad compartida, 8, 15, 17, 24, 26, 31, 33, 48, 58, 66	tributación invisible, 15, 61
recaudación, 6, 11, 15, 20, 21, 25, 27, 30, 32, 36, 37, 45, 47, 51, 58, 60, 61, 65, 67, 80	valor público, 15, 27, 30
regla de oro, 9, 15, 37, 67	
resiliencia, 3, 8, 9, 10, 15, 25, 30, 32, 36, 37, 38, 42, 49, 50, 52, 53, 65, 67	

3. Publicaciones del Autor

a. Serie "Administración Tributaria del Siglo XXI"

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2026a). *"Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas. En el marco de la integración de Procesos Críticos de las Administraciones Tributarias"*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
<https://economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/2026-02-CEAT-RGC-ARQUITECTURA-EVOLUCION.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2025g). *"Las administraciones tributarias en la Encrucijada Geoeconómica: Su Rol Estratégico para Facilitar la Prosperidad Compartida"*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
<https://economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/2025-11-CEAT-RGC-TENDENCIAS.pdf>

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2025f). *“Marco de implementación de la inteligencia artificial Tributaria. Pautas para la integración estratégica y la innovación responsable de las Administraciones Tributarias”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/003-CEAT-RGC-IA-USO-AT.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2025a). *“Administración de la inteligencia artificial Tributaria”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/administracion-ia-tributaria.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2024h). *“Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/Autarquia-y-Descentralizacion-en-las-Administraciones-Tributarias.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2024g). *“Inteligencia artificial, Gobierno Abierto y Secreto Fiscal en las Administraciones Tributarias”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/inteligencia-artificial-gobierno-abierto-y-secreto-fiscal.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2024f). *“Gobernanza y Participación en las Administraciones Tributarias”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/gobernanza-y-participacion-en-las-AATT.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2024e). *“Gobernanza Ética y Prosperidad Compartida”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/gobernanza-etica-y-prosperidad-compartida.pdf>

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2024c). *“Una Administración Tributaria Ética e Inteligente”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
<https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2024/05/Una-AATT-etica-e-inteligente.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2022b). *“Procesos críticos y buena gobernanza”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
<https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2022/10/procesos-criticos.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2022a). *“Transformación organizacional: gestión del talento humano e innovación basada en datos”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2022/08/gestion-talento-e-innovacion-basada-en-datos.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2021a). *“Recursos de la Seguridad Social y Administración Tributaria. Su contribución conjunta a la cohesión social”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/03/CEAT-RecaudacionImpuestos-y-SeguridadSocial.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2018c). *“Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de Riesgo de los Recursos de la Seguridad Social”*. Instituto de Estudios de las Finanzas Públicas Americanas IEFPA. XXVII Encuentro Internacional de Administradores Fiscales, noviembre de 2018, Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba. (academia.edu)
https://www.academia.edu/44926534/Fortalecimiento_de_las_Capacidades_de_Gesti%C3%B3n_de_Riesgo_de_los_Recursos_de_la_Seguridad_Social (versión en español en archivo IEFPA)
http://old.amfeafip.org.ar/seminario/2018/campus/gestion_riesgo_seguridad_social.pdf

b. Serie "Mejores Impuestos"

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2025e). “El Dilema del Fin del Mundo: exenciones tributarias, impacto fiscal, geopolítica y búsqueda de una nueva matriz productiva”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
<https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/006-CEAT-RGC-TDF.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2025d). “Gasto Tributario. ¿Estímulo para el desarrollo o privilegios disimulados”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
<https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/005-CEAT-RGC-GASTO-TRIBUTARIO.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2025c). “Arcas Argentinas. Los Ingresos Públicos desde 1932 a la actualidad: Tendencias y Desafíos”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/004-CEAT-RGC-RECAUDACION-TRIBUTARIA.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2024b). “Mejores impuestos para compartir la prosperidad”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
<https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2024/03/mejores-impuestos-para-compartir-la-prosperidad.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023g). “Proyección del impacto de futuras medidas tributarias”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
<https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/11/Proyeccion-del-impacto-de-medidas-tributarias.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023f). “Previsión de Impuestos en Tiempos Imprevisibles”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
<https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/10/Prevision-de-impuestos.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023e). “Nociones básicas de desempeño fiscal”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.

<https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/08/Nociones-basicas-de-desepe%C3%B1o-fiscal.pdf>

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023d). “Mejores impuestos para mejores tiempos: el buen impuesto”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/07/el-buen-impuesto.pdf>

c. Serie “Futuro del trabajo y Trabajo del futuro”

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2025b). “¿Cotizante o contribuyente? Los impuestos y la sostenibilidad de la Seguridad Social en Argentina”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/003-CEAT-RGC-RECURSOS-SEG-SOCIAL.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2024a). “Capitalismo digital y tributación de la Seguridad Social”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2024/03/Capitalismo-digital-y-tributacion-de-la-seguridad-social.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2022c). “Empleos atípicos: la tercera posición, ¿liberación o dependencia?”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2022/12/Empleos-atipicos.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis; ALVAREZ, Shirdi Sebastián y REAL, Karina (2021). “Influencers, unboxers y eSports. Los empleos atípicos en las redes sociales y su impacto en los mercados laborales y en los Recursos de la Seguridad Social”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/09/2c1-CEAT-Influencers-Unboxers-eSports.pdf>

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis; BOGGERO, Geraldine (2021). *“Externalidades sociales de la plataformización económica. Impacto en el trabajo y la Seguridad Social y potenciales herramientas de mitigación”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/07/Externalidades.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis; ROCA, Guillermo (2021). *“Plataformización de la economía y plataformas digitales. Su impacto en las relaciones laborales y los Recursos de la Seguridad Social”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/05/Plataformizacion-de-la-economia-y-plataformas-digitales.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2021b). *“La economía de vigilancia y las plataformas. Su evolución y la mitigación de sus externalidades negativas a través de la regulación y la fiscalidad”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/03/economia-de-vigilancia-y-plataformas.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2020b). *“Los desafíos de las administraciones tributarias ante el futuro del trabajo en la nueva normalidad”*. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Revista N.º 46 CIAT (Octubre/2020. (versión en español) https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_46/Espanol/2020_RAT_46_ebook_es.pdf (English version) Tax Administration Review CIAT/AEAT/ IEF No. 46 (November, 2020) https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_46/Ingles/2020_TR46_ebook_ing.pdf
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2020a). *“Trabajo forzoso y trabajo infantil. El combate a la esclavitud del siglo XXI desde la Administración Tributaria”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2020/09/Trabajo-forzoso-y-trabajo-infantil.pdf>
- VADELL, GONZÁLEZ CAO et al. (2020). *“Fiscalidad de las criptomonedas y la economía digital”*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas C.A.B.A. Ed. Edicon. Buenos Aires.

<http://edicon.org.ar/wp-content/uploads/2020/11/FISCALIDAD-DE-LAS-CRIPTOMONEDAS-Y-DE-LA-ECONOM%C3%8DA-DIGITAL.-web.pdf>

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2019). *“El futuro del trabajo en la economía del conocimiento”*. Instituto de Estudios de las Finanzas Públicas Americanas IEFPA. XXVIII Encuentro Internacional de Administradores Fiscales, noviembre de 2019, San Rafael, Provincia de Mendoza. (academia.edu) https://www.academia.edu/44926422/El_Futuro_del_trabajo_en_la_econom%C3%ADa_del_conocimiento (versión en español en archivo IEFPA) http://old.amfeafip.org.ar/seminario/2019/documentos/rodrigo_gc.pdf
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2018a). *“Los trabajadores de plataforma y la evolución de las relaciones laborales”*. Presentación en VIII Congreso Nacional de Entes Recaudadores. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2018/10/CEAT_Trabajadores_de_plataforma.docx.pdf
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2018b). *“La futura recaudación y fiscalización de las cotizaciones a la seguridad social ante los cambios de la economía digital”*. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Revista N.º 44 CIAT (Octubre/2018, en español). https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_44/espanol/2018_RAT44_ebook_es.pdf (English version) Tax Administration Review CIAT/AEAT/ IEF No. 44 (October, 2018) <https://biblioteca.ciat.org/opac/book/5625>

d. Serie "Gestión de Personas y del Capital Humano"

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2024d). *“El Capital Humano de las administraciones tributarias en la era exponencial”*. (C. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, Ed.) Revista de Administración Tributaria CIAT/AEAT/IEF (51), 55-72 (junio, 2024).

https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_51/Espanol/Rev_51_Es.pdf // (English version) Tax Administration Review CIAT/AEAT/ IEF No. 51 (June 2024).

https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_51/Ingles/Rev_51_En.pdf .

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023a). *“Gestión estratégica de personas y del capital humano”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
<https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/04/gestion-estrategica-de-personas-y-capital-humano.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023b). *“Organizar la función de gestión de personas y del capital humano en una Administración Tributaria”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/05/Organizar-la-funcion-de-gestion-de-personas-y-capital-humano-en-una-AATT.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023c). *“La organización del trabajo en una Administración Tributaria”*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/06/La-organizacion-del-trabajo-en-una-AATT.pdf>

Tabla De Contenido

NOTA DEL AUTOR.....	2
RESUMEN	3
1. ABSTRACT.....	3

2. RESUMO	4
<u>AGRADECIMIENTOS</u>	5
<u>I. MARCO METODOLÓGICO.....</u>	6
1. PLANTEO DEL PROBLEMA	6
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	8
3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	9
4. HIPÓTESIS.....	10
5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
6. CONCEPTOS CLAVE.....	11
<u>II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE</u>	16
1. LOS CONSENSOS CONSTITUTIVOS Y LA ESTATIDAD.....	16
2. PILAR DE LA ESTATIDAD E INTERFAZ TÉCNICA NEUTRAL.....	17
<u>III. CRITICIDAD Y CONTINUIDAD.....</u>	20
1. DEFINICIÓN DE CRITICIDAD	20
2. MACROPROCESOS CRÍTICOS MEDULARES.....	20
2.1. GENERACIÓN DE INGRESOS: CONSECUENCIAS FINANCIERAS INMEDIATAS.....	21
2.2. EFICIENCIA OPERATIVA: CUELLOS DE BOTELLA EN EL FLUJO DE TRABAJO	22
2.3. SATISFACCIÓN CIUDADANA: REPUTACIÓN Y CONFIANZA INSTITUCIONAL	22
3. IMPACTO DE LA CRITICIDAD EN LOS MACROPROCESOS	24

3.1. LOS MACROPROCESOS Y LA “CATEDRAL FISCAL”	24
3.2. LOS PILARES CRÍTICOS Y LA CONTINUIDAD.....	29
3.3. ANATOMÍA DEL COLAPSO	30
3.4. DE SOPORTE A BASAMENTO: LA TRANSFORMACIÓN DE LAS TIC	34
<u>IV. VALORES ADMINISTRATIVOS EN Tensión</u>	39
1. TRILEMA DE VALORES EN Tensión	39
1.1. EFICIENCIA (VALORES SIGMA): HACER MÁS CON MENOS.....	40
1.2. INTEGRIDAD (VALORES THETA): HONESTIDAD Y EQUITAD	41
1.3. RESILIENCIA (VALORES LAMBDA): SOLIDEZ Y ROBUSTEZ	42
2. TENSIONES INTERNAS: DISEÑO ORGANIZATIVO Y DESEQUILIBRIOS	42
2.1. EFICIENCIA VS. INTEGRIDAD: EL DILEMA SIGMA-THETA EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.....	43
2.2. EFICIENCIA VS. RESILIENCIA: EL DILEMA SIGMA-LAMBDA Y LA VULNERABILIDAD DE LA AGENCIA BASADA EN DATOS	48
2.3. INTEGRIDAD VS. RESILIENCIA: EL DILEMA ENTRE SEGMENTACIÓN E INTEGRACIÓN (THETA VS. LAMBDA)	52
<u>V. AUTARQUÍA, INTEGRACIÓN Y GOBERNANZA</u>.....	55
1. CONCEPTO DE AUTARQUÍA.....	55
2. LAS 5 TENSIONES EXTERNAS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	58
3. INNOVACIÓN Y GOBERNANZA (SIGMA Y LAMBDA)	60
4. EL RESGUARDO ÉTICO: EL ALMA DE LA LEGITIMIDAD (VALORES THETA)	61
4.1. DE LA RECAUDACIÓN PUNITIVA A LA PREVENCIÓN PROACTIVA: LA ÉTICA EN LA AGENCIA BASADA EN DATOS	61

4.2. DE LA CAJA NEGRA A LA CAJA DE CRISTAL: GOBERNANZA ÉTICA Y EXPLICABILIDAD.....	62
4.3. LA ALQUIMIA FISCAL 3.0: ARMONIZANDO EFICIENCIA, INTEGRIDAD Y RESILIENCIA.....	64
CONCLUSIONES.....	65
ANEXO.....	69
1. .TRABAJOS CITADOS	69
2. VOCES.....	73
3. PUBLICACIONES DEL AUTOR	74
A. SERIE "ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DEL SIGLO XXI"	74
B. SERIE "MEJORES IMPUESTOS"	76
C. SERIE "FUTURO DEL TRABAJO Y TRABAJO DEL FUTURO"	78
D. SERIE "GESTIÓN DE PERSONAS Y DEL CAPITAL HUMANO"	80
4. INFORMACIÓN.....	84

4. Información

© CEAT: Nos sentimos complacidos de que terceros citen los contenidos para su uso personal, sin fines comerciales, sin ningún derecho a revender o redistribuir las publicaciones. Agradeceremos que siempre se aclare que la fuente de información es el presente material.

Las opiniones y conclusiones expresadas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las del CEAT.

Esta publicación ha sido elaborada en base al material que se encuentra disponible de forma abierta en las ubicaciones citadas en la sección de referencias. Todas las publicaciones del CEAT se encuentran disponibles en <https://www.economicas.uba.ar/extension/ceat/>

.UBAeconómicas



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

CEAT



Centro de Estudios en Administración Tributaria

Investigación y capacitación aplicados a los ingresos públicos