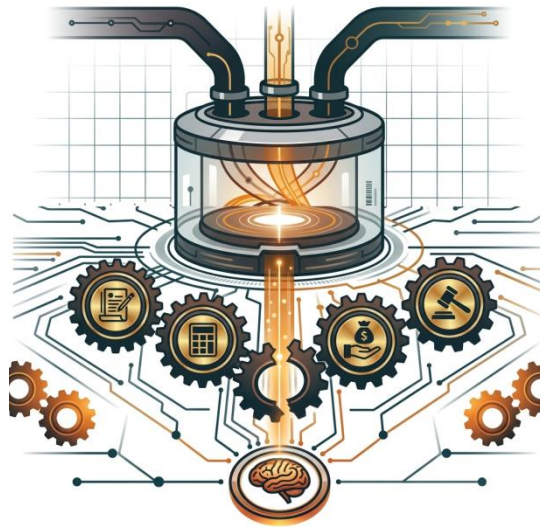


14/4/26

# Integración 3D en la AT 3.0

El Modelo de Agencia Única y la  
Sinergia de la Gestión Basada en Datos.



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

**Integración 3D en la AT 3.0: El Modelo de Agencia Única y la Sinergia de la Gestión Basada en Datos.**

Rodrigo Luis González Cao

Centro de Estudios en Administración Tributaria

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Buenos Aires, Argentina

Abril 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

## 1. 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.

## 2. Resumen

---

Esta investigación analiza la metamorfosis estructural de los entes recaudadores hacia el paradigma de la Administración Tributaria 3.0. En este modelo, la tecnología pasa de ser una mera función de apoyo a convertirse en el pilar central de la administración pública. El estudio examina la integración en tres dimensiones.

Primero, la implementación de la integración horizontal mediante un marco de agencia única. El cual permite eliminar las barreras estructurales para construir visión 360° del contribuyente. Al operacionalizar el principio de "*una sola vez*" y una interfaz de ventanilla única, la administración aprovecha las sinergias intersectoriales entre los impuestos internos, la aduana y la seguridad social para optimizar el cumplimiento y reducir los costos administrativos innecesarios.

Segundo, analiza la integración vertical bajo un enfoque de ciclo completo, el que garantiza una cadena de valor cohesionada y mitiga las discontinuidades en la ejecución de la estrategia.

El tercer eje de integración consiste en los datos como activo estratégico para la integración transversal. Esta concepción transforma las entidades fiscales en agencias basadas en datos dentro del marco del modelo de Gobierno como Plataforma (GAaP). Aquí, la tecnología sirve como centro neurálgico para la continuidad operativa, el núcleo de la estatidad y la base de una tributación invisible que facilita el cumplimiento tributario por parte de los contribuyentes.

Palabras clave: Administración Tributaria, Gobierno como Plataforma, inteligencia artificial, Big Data, Valor Público, Prosperidad Compartida.

### 2.1. Abstract

This research analyzes the structural metamorphosis of revenue agencies toward the Tax Administration 3.0 paradigm. In this model, technology shifts from being a mere support function to becoming the central pillar of statehood. The study examines integration across three dimensions.

First, the implementation of horizontal integration through a unified agency framework serves to dismantle structural silos, facilitating a holistic 360-degree taxpayer profile. By operationalizing the 'data-only-once' principle and a one-stop-shop interface, the administration capitalizes on cross-sectoral synergies between Inland Revenue, customs, and social security to optimize compliance and reduce deadweight administrative costs.

Second, it analyzes vertical integration under a full-cycle approach that ensures a cohesive value chain and mitigates link fractures in strategy execution.

The third axis of integration consists of data as a strategic asset for cross-cutting integration. This conception transforms fiscal entities into data-driven agencies within the framework of a Government as a Platform (GaaP) model. Here, technology serves as the nerve center for operational continuity, the core of statehood, and the foundation for invisible taxation that facilitates taxpayer compliance.

Keywords: Tax Administration, Government as a Platform, Artificial Intelligence, Big Data, Public Value, Shared Prosperity.

## **2.2. *Resumo***

Esta pesquisa analisa a metamorfose estrutural das agências tributárias em direção ao paradigma da Administração Tributária 3.0. Nesse modelo, a tecnologia deixa de ser uma mera função

de apoio para se tornar o pilar central da administração pública. O estudo examina a integração em três dimensões.

Primeiro, a integração horizontal por meio de uma estrutura de agência única elimina as barreiras estruturais para consolidar uma visão 360° do contribuinte. Ao operacionalizar o princípio de “*dados apenas uma vez*” e uma interface de balcão único, a administração alavanca sinergias intersetoriais entre a Receita Federal, a Alfândega e a Previdência Social para aperfeiçoar a conformidade e reduzir custos administrativos desnecessários.

Segundo, analisa a integração vertical utilizando uma abordagem de ciclo completo que assegura uma cadeia de valor coesa e mitiga descontinuidades na execução da estratégia.

O terceiro eixo de integração concentra-se nos dados como um ativo estratégico para a integração transversal. Esse conceito transforma as entidades tributárias em agências orientadas por dados dentro da estrutura do modelo de Governo como Plataforma. Aqui, a tecnologia serve como centro nevrálgico para a continuidade operacional, núcleo da estatidade e base de uma tributação invisível que facilita o cumprimento das obrigações fiscais por parte dos contribuintes.

Palavras-chave: Administração Tributária, Governo como Plataforma, Inteligência Artificial, Big Data, Valor Público, Prosperidade Compartilhada.

### 3. 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

---

### 1. Planteo del Problema

---

Las administraciones tributarias atraviesan una metamorfosis estructural (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

El diseño organizacional original de las administraciones tributarias, heredado del Paradigma 1.0 Weberiano, se caracterizó por estructuras jerárquicas piramidales, división fija del trabajo y una marcada dependencia de la "*tiranía del papel*". Este modelo resultó funcional en el pasado para garantizar la seguridad jurídica y mitigar la arbitrariedad en contextos de baja volatilidad (WEBER, 2014) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Sin embargo, en la actualidad, este modelo opera como un "*corsé rígido*" que asfixia la agilidad necesaria para responder a la complejidad exponencial de la plataformización en el contexto de la economía de vigilancia (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026) (GONZÁLEZ CAO, La economía de vigilancia y las plataformas, 2021).

Asociada a esta obsolescencia del modelo tradicional, la investigación abordará tres problemáticas sistémicas: la fragmentación horizontal (operación en silos estancos), el debilitamiento vertical de la cadena de valor (desconexión entre estrategia y operación) y, fundamentalmente, la inversión de la pirámide de criticidad operativa ante la creciente importancia de la tecnología y la gestión de datos (OSZLAK, El Estado en la era exponencial, 2020).

En primer lugar, se debe superar la tendencia a una atomización institucional horizontal donde la información fiscal permanece encapsulada en "silos" departamentales estancos que rara vez dialogan entre sí, por ejemplo: impuestos internos, aduanas y seguridad social. Este fenómeno genera graves asimetrías de información y duplicidades costosas que son aprovechadas por maniobras de fraude y evasión fiscal. (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Para superar esta limitación, el modelo de la agencia única impulsa la consolidación de una "visión 360° del contribuyente", permitiendo la implementación de una ventanilla única, la aplicación efectiva del principio de "una sola vez" (*data-only-once*) en la recolección de información y una explotación holística de los datos (ABRITTA, y otros, 2010) (Dirección General de Tributos y Aduanas de los Países Bajos, 1997).

En segundo lugar, se busca mitigar la fractura en la integración vertical de la cadena de valor fiscal, manifestada en el quiebre de la trazabilidad operativa de punta a punta. Este fenómeno surge ante el desalineamiento entre el "Frontis" institucional (planificación estratégica y gestión de riesgos) y las "Columnas" misionales (ejecución operativa en el territorio) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Criticidad Operativa, 2026).

Un ejemplo crítico de esta patología es la creación de "islas de excelencia": situaciones donde la agencia invierte masivamente en analítica avanzada, pero sus eslabones finales de cobranza coactiva o jurídica carecen de la solvencia operativa para procesar esos hallazgos, anulando el esfuerzo tecnológico y transformándolo en "letra muerta" (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022; GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026) (CASTAGNOLA, 2020).

En tercer lugar, la transición hacia el Paradigma AT 3.0 ha provocado un "giro copernicano" en la jerarquía de riesgos que invierte la pirámide de criticidad operativa (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y

Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Criticidad Operativa, 2026).

Mientras que históricamente las tecnologías y la ciberseguridad eran consideradas un soporte secundario en el "*sótano administrativo*", ahora bajo el modelo de Gobierno como Plataforma estas funciones se han convertido en el basamento estratégico indispensable que sostiene todo el edificio de la agencia tributaria (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

En la actualidad, la resiliencia tecnológica (Valores Lambda) es un proceso crítico de supervivencia, ya que cualquier fallo en el cimiento digital no sólo interrumpe la recaudación, sino que compromete la relación fisco-sociedad. En este nuevo escenario, la infraestructura tecnológica y la gestión de datos trascienden su rol histórico de soporte secundario para consolidarse como el basamento estratégico indispensable del cual depende la continuidad de la operación y el sostenimiento de la estatidad misma (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Criticidad Operativa, 2026).

En definitiva, la problemática reside en la tensión dialéctica persistente entre estructuras burocráticas fragmentadas y la urgencia de evolucionar hacia una agencia basada en datos capaz de garantizar la prosperidad compartida y asegurar la cohesión social (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026) (BURCHI, VON SCHILLER, & STRUPAT, 2020) (GONZÁLEZ CAO, Recursos de la Seguridad Social y Administración Tributaria, su contribución conjunta a la cohesión social, 2021).

## 2. Justificación del Tema

---

Dado que las estructuras de la burocracia tradicional resultan insuficientes frente a la plataformización de la economía de vigilancia, la modernización institucional ha dejado de ser una

opción meramente técnica para transformarse en un imperativo de gobernanza y viabilidad fiscal (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026) (REYES-TAGLE, y otros, 2021).

En este contexto, la integración horizontal, materializada por medio del modelo de agencia única, debe entenderse como un proceso de reingeniería profundo que trasciende la simple yuxtaposición de entes recaudadores (ABRITTA, y otros, 2010).

Superar el esquema de "silos" operacionales del modelo burocrático tradicional es una condición indispensable para mitigar las asimetrías informativas que generan ineficiencias y facilitan la evasión fiscal, el contrabando y el fraude (GOMEZ SABAINI & MORAN, 2020).

La integración horizontal requiere un proceso de retroalimentación que capitalice la sinergia estratégica entre las diferentes áreas de negocios. En el caso de los entes recaudadores, se busca integrar la administración de impuestos internos, los tributos aduaneros y los recursos de la seguridad social (ROSSELLÓ, 2007).

Una arquitectura organizacional bajo el modelo de agencia única permite superar la fragmentación de los "*compartimientos estancos*", facilitando la consolidación de una visión 360° del contribuyente a partir de la interoperabilidad de bases de datos y el uso de un identificador tributario único (ENCISO GARIN, 2025).

Ante la ampliación de su mandato legal, la agencia tributaria adquiere una naturaleza híbrida, funcionando simultáneamente como ente recaudador, oficina de censos masiva, gestora de identidades, registro de padrones de bienes, analista de transacciones económicas y gran banco que administra millones de cuentas corrientes tributarias y otorga planes de facilidades de pago (BARREIX, DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, ZAMBRANO, & BES, 2024).

Al integrar estas funciones bajo una sola autoridad fiscal, el Fisco deja de ser un receptor pasivo de formularios para transformarse en un centro neurálgico integrador de información. . Esta complejidad creciente le permite generar información de alto valor agregado a partir del procesamiento masivo de datos obtenidos con una granularidad que no posee ningún otro ente estatal (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

A su vez, esta integración permite optimizar la administración del riesgo subjetivo y, simultáneamente, elevar la percepción de riesgo mediante un control proactivo y holístico (LEMGRUBER VIOL, 1998).

Complementariamente, ante la complejización de los procesos institucionales, la integración vertical resulta indispensable para consolidar la cadena de valor. Ello garantiza que el alineamiento estratégico de la organización se traduzca en resultados operativos medibles y trazables en el territorio. La adopción del modelo de ciclo completo permite atenuar el "*quiebre del eslabón más débil de la cadena de valor*", evitando que las inversiones en analítica avanzada se invaliden por falta de capacidad técnica o legal en las etapas críticas de ejecución y cobranza (CASTAGNOLA, 2020) (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

El impulso definitivo a la integración se lo otorga la plataformización en la actual transición del capitalismo digital. En este contexto los datos se consolidan como el activo estratégico y el "*ingrediente vital*" de la gestión fiscal (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022) (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Y, en este marco, la integración tridimensional de procesos es el paso necesario para convertir al Fisco de un ente recaudador meramente reactivo en una agencia basada en datos que actúa proactivamente (GONZÁLEZ CAO, Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica, 2025) (CALIJURI, 2024) (BARREIX, DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, ZAMBRANO, & BES, 2024).

### 3. Objetivo de la Investigación

---

---

Analizar cómo la arquitectura organizacional se reconfigura en respuesta a la evolución de los paradigmas de gestión pública, con el propósito de determinar de qué manera la integración en tres dimensiones impulsa la transición desde la burocracia weberiana tradicional hacia el modelo de Administración Tributaria 3.0 en el marco del Gobierno como Plataforma (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026) (LEMGRUBER VIOL, 1998) (ABRITTA, y otros, 2010) (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

### 4. Hipótesis

---

---

La modernización de los entes recaudadores no implica una ruptura total con su pasado institucional, sino que constituye un proceso acumulativo asimilable a ‘capas geológicas’ en el que el paradigma de la Administración Tributaria 3.0 aporta mayor precisión técnica a los cimientos preexistentes (OSZLAK, De menor a mejor: el desafío de la "Segunda" Reforma del Estado, 1999) (OSZLAK & GANTMAN, La agenda estatal y sus tensiones: gobernabilidad, desarrollo y equidad, 2007).

En este marco, la transición efectiva hacia un Gobierno como Plataforma se encuentra condicionada por una integración sistémica de carácter triple: horizontal (mediante la superación de silos organizacionales a través del modelo de agencia única), vertical (a partir de la trazabilidad garantizada por el enfoque de ciclo completo) y basada en datos (con el Fisco como centro neurálgico de información de alto valor agregado) (GONZÁLEZ CAO, Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica, 2025) (GARCIMARTIN & DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, 2023).

## 5. Preguntas de Investigación

---

### 5.1. Eje de Integración Horizontal: El Modelo de Agencia Única

- ¿En qué medida la unificación de funciones bajo el modelo de agencia única contribuye a desarticular los *silos* operacionales y a reducir las asimetrías de información que generan puntos ciegos en el control fiscal?
- ¿Cuál es el efecto de la “*visión 360° del contribuyente*” sobre la eficacia de la gestión del riesgo subjetivo y sobre la implementación del principio de “*una sola vez*” en la relación Estado–ciudadano?
- ¿Cómo incide la sinergia estratégica horizontal en la percepción de riesgo, al posibilitar que la detección de un ilícito en una esfera active automáticamente mecanismos de control en las restantes áreas?

### 5.2. Eje de Integración Vertical: El Ciclo Completo

- ¿En qué medida el enfoque de “*ciclo completo*” asegura la trazabilidad del dato a lo largo de toda la cadena de valor, garantizando la presencia del control fiscal desde el registro inicial hasta la instancia de cobranza coactiva?
- ¿Bajo qué condiciones operativas se produce el “*quiebre del eslabón más débil*” en la cadena de valor y en qué medida la desalineación estratégica entre la planificación central y la ejecución territorial compromete la efectividad de las inversiones en analítica avanzada?

### 5.3. Eje de Integración Transversal: La Agencia Basada en Datos

- ¿En qué medida la naturaleza híbrida de la agencia tributaria moderna le permite generar información de alto valor agregado, con un nivel de granularidad superior al de los organismos estadísticos tradicionales?
- ¿Cuál es el papel de un repositorio corporativo tipo “data lake” como núcleo estratégico para transformar microdatos transaccionales en tiempo real en modelos de prevención proactiva, superando los enfoques de control forense y reactivo?

## 6. Conceptos Clave

---

A los fines del presente trabajo utilizaremos los siguientes conceptos clave<sup>1</sup> en el sentido que aquí se definen:

- **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.
- **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.

---

<sup>1</sup> 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.

- **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.
- **Cadena de Valor:** es un modelo que permite diferenciar y clasificar los procesos organizacionales en dos grandes categorías: los procesos centrales primarios y los procesos secundarios de apoyo. En el marco del modelo de "Ciclo Completo", la cadena de valor se concibe como una sucesión de acciones y controles eslabonados de punta a punta, donde cada función actúa como un engranaje interconectado que se retroalimenta mutuamente.
- **Ciclo completo:** Es un modelo organizativo de integración vertical que determina que el control fiscal debe estar presente de forma transversal en cada una de las actividades comprendidas en todos los procesos operativos de la administración tributaria.
- **Contribuyente:** persona humana o jurídica exigida a ingresar sus obligaciones tributarias. sinónimo de pagador de impuestos.
- **Eficiencia:** respecto de un sistema tributario es eficiente aquel que modifique en el menor grado posible las decisiones de los agentes económicos.
- **Gobierno como Plataforma (Paradigma AT 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.
- **Evasión Fiscal:** Es el comportamiento consciente y voluntario de los contribuyentes que consiste en ocultar su capacidad contributiva o disimular el hecho imponible. Su objetivo primordial es erosionar la base imponible definida en la legislación o eludir las obligaciones que surgen de la normativa tributaria y de los recursos de la seguridad social.
- **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.
- **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.
- **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.

- **Prosperidad compartida:** objetivo final de la gestión fiscal que busca asegurar el financiamiento equitativo del bienestar general y la cohesión social (BURCHI, VON SCHILLER, & STRUPAT, 2020) (GONZÁLEZ CAO, Recursos de la Seguridad Social y Administración Tributaria, su contribución conjunta a la cohesión social, 2021).
- **Sostenibilidad fiscal:** capacidad de solventar el gasto público a largo plazo mediante una política fiscal equilibrada y una recaudación oportuna.
- **Valor público:** creación de beneficios tangibles para la ciudadanía a través de servicios eficientes, transparentes y simplificados.
- **Ventanilla Única:** modelo de gestión que agrupa, en una sola instancia, diversos trámites que la ciudadanía previamente debía cumplir ante diferentes dependencias.

## II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

---

### 1. Marco Teórico

---

Las estrategias de integración institucional son, ante todo, un imperativo de buena gobernanza que debe abordarse en tres dimensiones complementarias: la sinergia horizontal, la integración vertical y la transversalidad del dato (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

La sinergia horizontal basada en el modelo de agencia única consiste en la concentración, bajo una sola autoridad fiscal, de la aplicación y recaudación de los impuestos internos, los tributos aduaneros y los recursos de la seguridad social. El objetivo primordial es desarticular los "silos"

operacionales para consolidar una visión 360° del contribuyente, permitiendo una explotación holística de los datos orientada a optimizar la administración del riesgo subjetivo, reducir las asimetrías de información, facilitar el cumplimiento mediante la ventanilla única (one stop shop) y reducir el costo administrativo mediante la aplicación efectiva del principio de "una sola vez" (*data-only-once*) en la recolección de información (ABRITTA, y otros, 2010) (LEMGRUBER VIOL, 1998).

Por su parte, la integración vertical, expresada en el modelo de ciclo completo, define la gestión tributaria como una cadena de valor eslabonada de punta a punta, donde las decisiones estratégicas de la alta gerencia guardan alineamiento mutuo con las operaciones capilares en el territorio. En esta lógica, el control fiscal está presente de forma transversal en el flujo de los datos desde su captura hasta su procesamiento. Solamente así se puede conectar de forma orgánica la visión estratégica de la cúpula con la acción operativa diaria en el territorio, garantizando la trazabilidad total del dato (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Para lograr esta integración en tres dimensiones, resulta crítico alinear cada eslabón (registro, asistencia al contribuyente, procesamiento de declaraciones y pagos, fiscalización y cobranza) para mitigar el "quiebre del eslabón más débil de la cadena de valor", evitando que una falla en la capacidad de ejecución operativa invalide la planificación estratégica superior (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011) (CASTAGNOLA, 2020) (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

## 2. Estado del Arte (Estado de la Cuestión)

---

El estado actual del conocimiento identifica a la administración tributaria como una **agencia basada en datos** con una naturaleza híbrida y compleja de ente recaudador, oficina de censos masiva, gestora de identidades, registro de padrones de bienes, analista de transacciones económicas y gran banco que administra millones de cuentas corrientes tributarias y otorga planes de facilidades de pago (BARREIX, DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, ZAMBRANO, & BES, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica, 2025).

### 2.1. *El Gobierno como Plataforma*

El modelo de Gobierno como Plataforma está íntimamente relacionado con el Paradigma AT 3.0 y la Gobernanza Digital. Dicha concepción representa una metamorfosis profunda donde la tecnología trasciende su rol histórico de soporte operativo para convertirse en el eje central de la gestión y el principal proceso crítico de la administración tributaria (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Este modelo promueve:

- **Interoperabilidad Masiva y Tiempo Real:** A diferencia de los modelos anteriores, el modelo de Gobierno como Plataforma se basa en la integración sistémica y el flujo automático de datos entre diversos organismos (Bancos Centrales, Registros de Propiedad, Seguridad Social), permitiendo una interacción proactiva y en tiempo real con la ciudadanía.
- **Inversión de la Pirámide de Criticidad:** En este modelo, la infraestructura tecnológica y la ciberseguridad dejan de estar en el "*sótano administrativo*" para convertirse en el basamento estratégico que sostiene todo el edificio institucional. Cualquier falla en este

cimiento digital ya no es un problema técnico menor, sino una amenaza directa a la continuidad de la estatidad y la solvencia financiera del Estado.

- **El Ciudadano como Usuario y Colaborador:** El rol del contribuyente evoluciona, ya no es un "*sujeto pasivo*" (1.0) ni un mero "*cliente*" (2.0), sino un usuario que participa activamente en la coproducción de valor público mediante la interacción bidireccional de datos.

El Gobierno como Plataforma es una arquitectura institucional diseñada para gestionar la complejidad actual. En la faz tributaria se expresa en:

- **Agencia Basada en Datos (Data-Driven Agency):** El Fisco se posiciona como un centro neurálgico de procesamiento masivo de información, adquiriendo una naturaleza híbrida que amplía su mandato legal histórico.
- **Prevención Proactiva:** Se abandona el control reactivo "*forense*" (revisión de hechos pasados) para avanzar hacia una prevención predictiva basada en algoritmos de Inteligencia Artificial y Big Data, detectando inconsistencias y gestionando riesgos antes de que se consoliden.
- **Tributación Invisible e Integrada:** La carga tributaria deja de ser una tarea administrativa aislada para el ciudadano y se integra en sus "*sistemas naturales*" de operación, como la factura electrónica, el libro de sueldos digital, sus transacciones financieras y las billeteras virtuales. Esto facilita el cumplimiento de forma automática y fluida, permitiendo al Estado ofrecer declaraciones prellenadas, un sistema más ajustado de retenciones y percepciones y devoluciones instantáneas.

## 2.2. El Dato como Activo Estratégico

Bajo el paradigma de la Administración Tributaria 3.0, estos organismos han trascendido su rol histórico de recaudadores reactivos para consolidarse como el centro neurálgico de la estatidad. Esta nueva identidad representa una naturaleza híbrida de "*rara avis*" en el sector público: las administraciones tributarias en el paradigma AT 3.0 operan simultáneamente como:

- una oficina de censos masiva (responsable de la gestión de padrones, registros de bienes y sucesiones)
- el mayor gestor de identidades digitales,
- analista de diversas transacciones económicas,
- como un ente recaudador de diversos ingresos públicos (impositivos, aduaneros y recursos de la Seguridad Social) y,
- como un gran banco que administra y concilia millones de cuentas corrientes tributarias con sus respectivos flujos de débitos y créditos y otorgamiento de planes de facilidades de pago (BARREIX, DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, ZAMBRANO, & BES, 2024).

Esta metamorfosis los convierte en sistemas de datos complejos. Pero esos datos, además, poseen una "*granularidad superlativa*", la cual resulta estratégicamente superior a la de los organismos estadísticos tradicionales. Mientras los entes estadísticos suelen trabajar con muestras o datos agregados, la agencia tributaria captura microdatos transaccionales sobre el flujo económico y en tiempo real (BELLOMO & OSZLAK, 2020) (OSZLAK, El Estado en la era exponencial, 2020) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2024).

Al actuar como una agencia basada en datos dentro del modelo de Gobierno como Plataforma, el Fisco logra transmutar estos volúmenes masivos en información estratégica de alto valor agregado,

permitiendo pasar de un control "*forense*" ex-post a una prevención proactiva e invisible (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).



En el ámbito internacional, tanto informes de la OCDE como la encuesta ISORA confirman una adopción creciente de tecnologías emergentes: el 80% de las administraciones tributarias ya utilizan Big Data en sus operaciones y más del 54% han implementado modelos de inteligencia artificial y Machine

Learning, principalmente para la evaluación de riesgos y la detección de fraude (CALIJURI, 2024) (CIAT, IOTA, FMI, OCDE, 2024) (DÍAZ DE SARRALDE MIGUEZ, 2019) (GARCIMARTIN & DÍAZ DE SARRALDE MIGUEZ, 2023) (MORÁN & DÍAZ DE SARRALDE MIGUEZ, 2021).

Bajo el paradigma de la Administración Tributaria 3.0, la gestión fiscal atraviesa una metamorfosis estructural impulsada por la Gobernanza Digital y el modelo de Gobierno como Plataforma (PIRES, 2025).

Esta integración transversal basada en datos pone en evidencia que la introducción de tecnologías no es solamente un avance técnico, sino un imperativo de buena gobernanza. Al integrar procesos críticos y blindar su autonomía técnica, la agencia tributaria busca garantizar la sostenibilidad fiscal y el financiamiento de la prosperidad compartida para asegurar la cohesión social (GONZÁLEZ CAO, Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica, 2025).

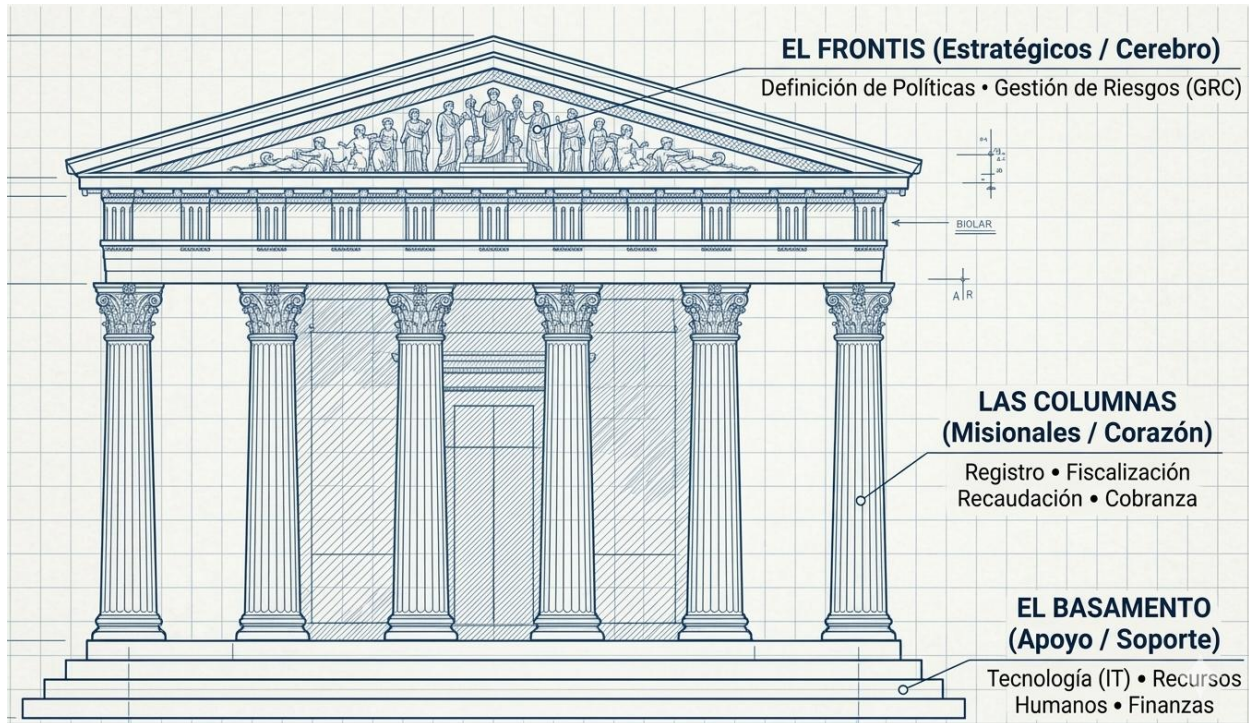
### **2.3. *Macroprocesos y Cadena de Valor***

El concepto de cadena de valor se utiliza para diferenciar los procesos que impactan directamente en la misión del organismo de aquellos que sostienen su infraestructura (PORTER, 1982).

Dicha diferenciación permite establecer tres categorías de macroprocesos y organizar sistémicamente la arquitectura institucional de la administración tributaria (ARELLANO GAULT, 2011) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Estas tres categorías son:

- **Procesos Estratégicos:** Actúan como el «*cerebro*» de la institución. Su función es el asesoramiento de alta dirección, el diseño de políticas organizacionales y la planificación de largo plazo para garantizar que el organismo cumpla su mandato legal y se adapte a los cambios del entorno.
- **Procesos Operativos Críticos (Macroprocesos Misionales):** Representan el «*corazón*» o la «*médula*» de la organización. Son las funciones primarias de la cadena de valor (recaudación, fiscalización, cobranza) encargadas de transmutar la norma legal en resultados financieros tangibles, impactando de forma directa en la sostenibilidad fiscal.
- **Procesos Transversales de Apoyo:** Funcionan como el «*basamento*» de soporte destinado a sostener el edificio institucional. Comprenden las actividades secundarias indispensables para la operatividad, tales como la gestión del talento humano, la administración financiera, la infraestructura informática y la auditoría interna.



Bajo el modelo de ciclo completo, esta cadena se define como una sucesión de acciones y controles eslabonados de punta a punta, donde el control fiscal es transversal a todas las etapas (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

En el caso de la agencia tributaria, para que la gestión sea efectiva, la cadena de valor debe integrar cinco eslabones fundamentales que funcionan como engranajes interconectados:

- **Identificación y Registro:** Es el primer paso burocrático y tiene como fin asignar una identidad digital única para que el sujeto opere en la legalidad. Un padrón con "datos sucios" invalida la trazabilidad de los eslabones posteriores.

- **Asistencia y Servicios:** Se orienta a promover la cultura del cumplimiento voluntario y la formalización, reduciendo los costos de cumplimiento para el ciudadano.
- **Procesamiento de Declaraciones y Pagos:** Gestiona la captación de autoliquidaciones y fondos. Un sistema de Cuenta Tributaria integrado permite visualizar la situación fiscal en tiempo real.
- **Gestión de Riesgos y Fiscalización:** Es el motor operativo encargado de constatar la veracidad de las obligaciones y detectar la evasión. Su éxito eleva la percepción de riesgo, incentivando el cumplimiento espontáneo.
- **Cobranza y Recuperación de Deuda:** Representa el cierre del ciclo operativo. Para que el ciclo se considere completo, la administración debe percibir efectivamente el monto adeudado, garantizando la sostenibilidad fiscal.

A medida que los datos se vuelven un activo estratégico que genera valor, las estrategias de integración crecen en importancia. El modelo de ciclo completo busca superar las fronteras entre etapas (silos operacionales) para asegurar la trazabilidad total del dato. La importancia de este eslabonamiento reside en mitigar el "*quiebra de la cadena de valor*", una patología donde una falla en la capacidad operativa de un área invalida las inversiones tecnológicas realizadas en las etapas previas (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

A su vez, la integridad de la cadena de valor en el ciclo completo asegura que la agencia tributaria funcione como una interfaz técnica neutral capaz de transmutar los procesos operativos en valor público (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

### III. INTEGRACIÓN HORIZONTAL: AGENCIA ÚNICA

---

#### 1. Introducción: Agencia Única como motor de la Sinergia Fiscal

---

---

La integración horizontal, materializada en el modelo de agencia única, constituye un eje fundamental en la reingeniería de las administraciones tributarias modernas (ABRITTA, y otros, 2010) (Inter-American Center of Tax Administrations; International Monetary Fund; Intra-European Organisation of Tax Administrations; Organization for Economic Co-operation and Development, 2024).

Este esquema trasciende la mera yuxtaposición de entes para proponer una concentración estratégica de la recaudación de impuestos internos, aduanas y seguridad social bajo una sola autoridad fiscal (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

El propósito primordial es desarticular los tradicionales "silos" operacionales y superar la fragmentación institucional que históricamente ha generado asimetrías de información y duplicidades costosas para transmutar al Fisco desde un receptor pasivo de formularios hacia una agencia basada en datos capaz de gestionar la complejidad económica en tiempo real (OSZLAK, MALVICINO, & OUVIÑA, Estudio de los Organismos Descentralizados del Poder Ejecutivo Nacional, 2001) (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Para analizar esta metamorfosis abordaremos cinco dimensiones:

- **La jaula analógica y la tiranía del procedimiento:** Se examinará cómo el modelo weberiano tradicional, aunque garante de legalidad, ha quedado atrapado en procesos manuales y una "tiranía del papel" que asfixia la agilidad necesaria en el capitalismo digital (OSZLAK, El Estado en la era exponencial, 2020).
- **Silos y fragmentación:** Analizaremos la desarticulación de los tradicionales "silos" operacionales, cuya atomización institucional genera asimetrías de información y

duplicidades costosas sistemáticamente aprovechadas por el fraude (ABRITTA, y otros, 2010).

- **Ventanilla única (one-stop shop):** Presentaremos este modelo de atención como la instancia que simplifica la relación Estado-ciudadano, evitando que el contribuyente deba "*peregrinar*" por múltiples oficinas aportando la misma información (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).
- **El principio de una sola vez (data-only-once):** Profundizaremos en esta premisa de gobernanza digital que, sustentada en la interoperabilidad masiva, garantiza que el Estado no requiera datos que ya obran en su poder, reduciendo los costos de cumplimiento (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011).
- **La visión 360° del contribuyente:** Finalmente, exploraremos cómo la unificación de bases de datos permite una explotación holística de la información, ampliando el mandato legal original para dotar al Fisco de una naturaleza híbrida adicional como ente recaudador, oficina de censos masiva, gestora de identidades, registro de padrones de bienes, analista de transacciones económicas y gran banco que administra millones de cuentas corrientes tributarias y otorga planes de facilidades de pago (BARREIX, DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, ZAMBRANO, & BES, 2024) (LEMGRUBER VIOL, 1998).

## 2. La Jaula Analógica, la Organización del Trabajo y la Tiranía del Rito

---

Bajo la perspectiva del Paradigma 1.0 (Weberiano), la organización del trabajo en los entes recaudadores operó históricamente dentro de lo que se denomina la jaula analógica, un esquema caracterizado por la tiranía del rito y del papel que priorizaba el ritualismo administrativo y la norma por sobre la generación de valor público (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Esta arquitectura institucional, inspirada en las teorías de Max Weber, fue concebida para entornos sociales constantes y de baja complejidad, donde el objetivo supremo era edificar un sistema previsible y ordenado que, mediante el apego estricto al rito procedimental, evitara cualquier asomo de arbitrariedad (BELLOMO & OSZLAK, 2020).

En este marco, la administración adopta una configuración de jerarquías piramidales rígidas y competencias estrictamente delimitadas, las cuales se articulan a través de una carrera administrativa profesionalizada diseñada sobre la base de grupos, categorías y niveles escalafonarios definidos formalmente (OLSEN, 2005) (GONZÁLEZ CAO, La organización del trabajo, 2023).

Esta estructura requiere que todo el funcionamiento institucional esté estipulado de manera reglamentaria, imponiendo una división funcional del trabajo regida por normas estandarizadas e impersonales que actúan como un reaseguro de legalidad y seguridad jurídica (WEBER, 2014) (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Dicho enfoque se integra con los principios de la administración científica, donde la división del trabajo se convierte en el pilar fundamental para fraccionar las actividades en microtarefas (FAYOL, 2019).

Bajo esta lógica, la definición de los puestos de trabajo tiene como fin último la especialización extrema del personal para maximizar la eficiencia operativa de la organización (FAYOL, 2019) (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Criticidad Operativa, 2026).

Operativamente, este proceso se materializa en el "*modelado del trabajo*", un sistema sistémico que abarca desde el diseño de puestos y la definición de perfiles profesionales hasta la estandarización

de la clasificación ocupacional y el catálogo de funciones dentro del organismo (CHIAVENATO, 2009) (GONZÁLEZ CAO, La organización del trabajo, 2023).

Debido a sus condicionamientos recíprocos, la organización del trabajo mantiene un vínculo sistémico e indisoluble con el diseño institucional, la arquitectura organizacional y las opciones de gobernanza estratégica, conformando un estrato geológico que, aunque útil para garantizar la estabilidad, hoy actúa como un "*corsé rígido*" frente a la volatilidad y los desafíos del capitalismo digital (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).



Este modelo burocrático weberiano muestra las siguientes limitaciones:

- **Un Corsé Estructural:** se establece una jerarquía rígida y piramidal que organiza una división fija del trabajo (GONZÁLEZ CAO, La organización del trabajo, 2023).

- **Funcionamiento en Silos Estancos:** El modelo de gobernanza se basa en una burocracia vertical estructurada a partir de compartimientos estancos que rara vez se comunican entre sí.
- **La "Tiranía del Papel":** Los procesos se basan exclusivamente en soportes físicos de papel y en expedientes, lo cual se ha convertido con el paso del tiempo en una trampa que vuelve al Estado ineficaz y opaco. Esta "tiranía del papel" dificulta la mejora de cualquier servicio y hace que el Estado se centre en sus propios fines y no en los del ciudadano.
- **Procesos Engorrosos:** El primer enfoque de "*gobierno electrónico*" a menudo significó aplicar tecnología a dichos "*procesos engorrosos*" que estaban diseñados bajo una "*lógica analógica*" del sector público. Ese primer esfuerzo resultó en un fracaso porque no se revisó la cultura y los valores endógenos sobre los cuales se construía dicha digitalización primigenia (TESORO, ARAMBARRI, & GONZÁLEZ CAO, 2002).

En consecuencia, en este diseño fragmentado, propio de la era analógica, la información fiscal residía en entes independientes dedicados cada uno a una temática específica (impuestos internos, Aduanas o Seguridad Social) (PAVESI, 1997) (FARÍAS, 2007) (ROSSELLÓ, 2007).

Dichas entidades raramente intercambiaban datos de forma fluida, generando graves asimetrías de información y duplicidades costosas que creaban "*puntos ciegos*", los cuales eran sistemáticamente explotados por el fraude y la evasión fiscal. El formato de "*silos*" se transformaba en una resistencia a cooperar, impidiendo la coordinación de acciones tanto de los organismos entre sí como también hacia adentro entre sus propios departamentos (DIAZ YUBERO, La Agencia Estatal de Administración Tributaria, 1992) (Dirección General de Tributos y Aduanas de los Países Bajos, 1997).

Frente a la volatilidad moderna este «*corsé rígido*» generó una parálisis institucional que impedía responder con agilidad a una era de cambios exponenciales (BELLOMO & OSZLAK, 2020).

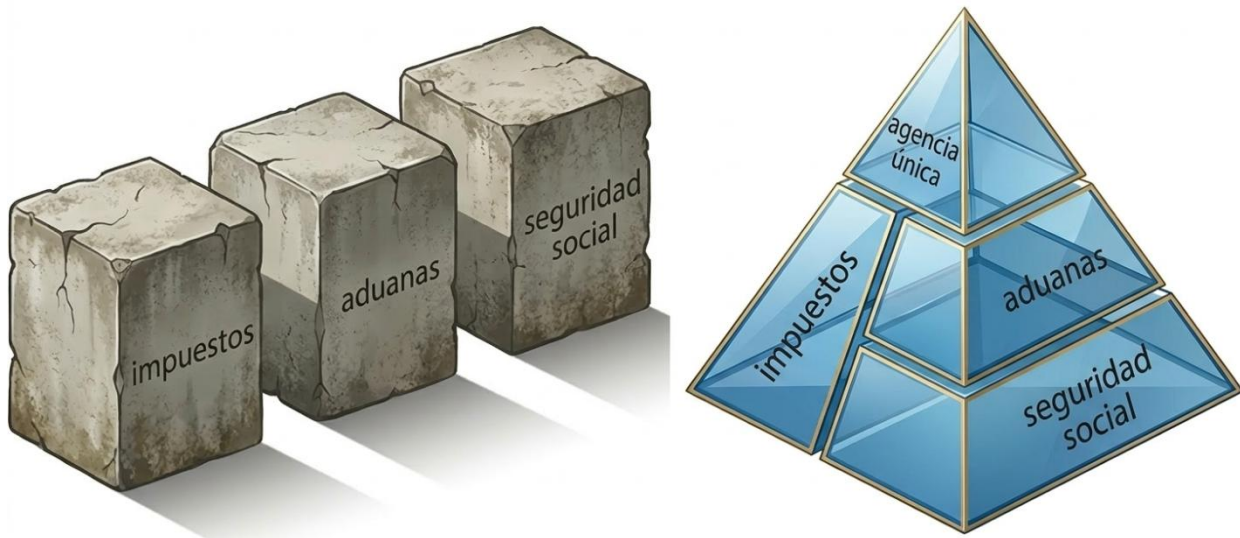
### 3. Silos y Fragmentación

---

La sinergia estratégica bajo el modelo de agencia única trasciende la simple yuxtaposición de entes. Esta arquitectura organizacional busca integrar experiencias, métodos e información en una estructura única que aproveche la complementariedad de funciones impositivas, aduaneras y de seguridad social.

La transición hacia el modelo de agencia única es un pilar de la modernización de los entes recaudadores. Este esquema organizacional propone una estructura unificada que concentra la recaudación de impuestos internos, tributos aduaneros y recursos de la seguridad social bajo una sola autoridad fiscal con el objetivo de desarticular los silos departamentales (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011).

Desde la dimensión operativa, el modelo de agencia única capitaliza economías de escala al transversalizar los procesos de apoyo, tales como informática, asuntos jurídicos, recursos humanos y logística. Esta consolidación de servicios compartidos no solamente reduce el dispendio administrativo y judicial, sino que optimiza el recupero del nivel de inversiones para la adopción de tecnologías de vanguardia, como el Big Data y la inteligencia artificial, instrumentos indispensables para el control preventivo en tiempo real.



#### 4. Ventanilla Única

---

La ventanilla única es un modelo de gestión y atención ciudadana que consiste en el agrupamiento, en una sola instancia o punto de contacto, de diversos trámites que la ciudadanía previamente debía cumplir ante diferentes organismos o dependencias. Su finalidad primordial es evitar que los contribuyentes deban "*peregrinar*" por múltiples oficinas gubernamentales aportando reiteradamente la misma información para distintos procesos. Para el ciudadano, esta integración simplifica la interacción con el Estado y reduce drásticamente los costos de cumplimiento al permitir resolver trámites impositivos, aduaneros y previsionales en una sola instancia (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011) (OSZLAK, MALVICINO, & OUVIÑA, Estudio de los Organismos Descentralizados del Poder Ejecutivo Nacional, 2001).

Este mecanismo puede instrumentarse bajo dos dimensiones:

- **Ventanilla Unificada Horizontal:** Integra gestiones entre diferentes entes de un mismo nivel de gobierno, como la unificación de trámites y pagos de impuestos internos, aduanas y los diversos organismos del Sistema Único de la Seguridad Social.
- **Ventanilla Unificada Vertical:** Simplifica trámites entre distintos niveles gubernamentales (nacional, provincial y municipal), como ocurre en los sistemas de inscripción y empadronamiento unificados para pequeños contribuyentes (como el Sistema Único Tributario y el Monotributo Unificado).

En el marco de la modernización estatal, la ventanilla única constituye un pilar del modelo de Agencia Única y de la Administración Tributaria 3.0, ya que aprovecha la interoperabilidad de datos para reducir los costos de cumplimiento y mejorar la percepción de valor público en la ciudadanía.

## 5. El Principio de Una Sola Vez

---

Bajo esta arquitectura organizacional, la unificación de bases de datos sustentada en un identificador único confiable —como el CUIT y el CUIL— permite erradicar la redundancia sistémica y aplicar de forma efectiva el principio de "*una sola vez*" (data-only-once).

Esta premisa fundamental de la Gobernanza Digital garantiza que el Estado aproveche la interoperabilidad masiva para no requerir información que ya obra en sus sistemas, optimizando la explotación integral de los datos y reduciendo significativamente los costos de cumplimiento para el ciudadano (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Al transmutar la gestión fiscal en una interfaz técnica proactiva, se fortalece el contrato fiscal mediante servicios transparentes que posicionan al contribuyente como un colaborador activo dentro de un ecosistema digital integrado (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011).

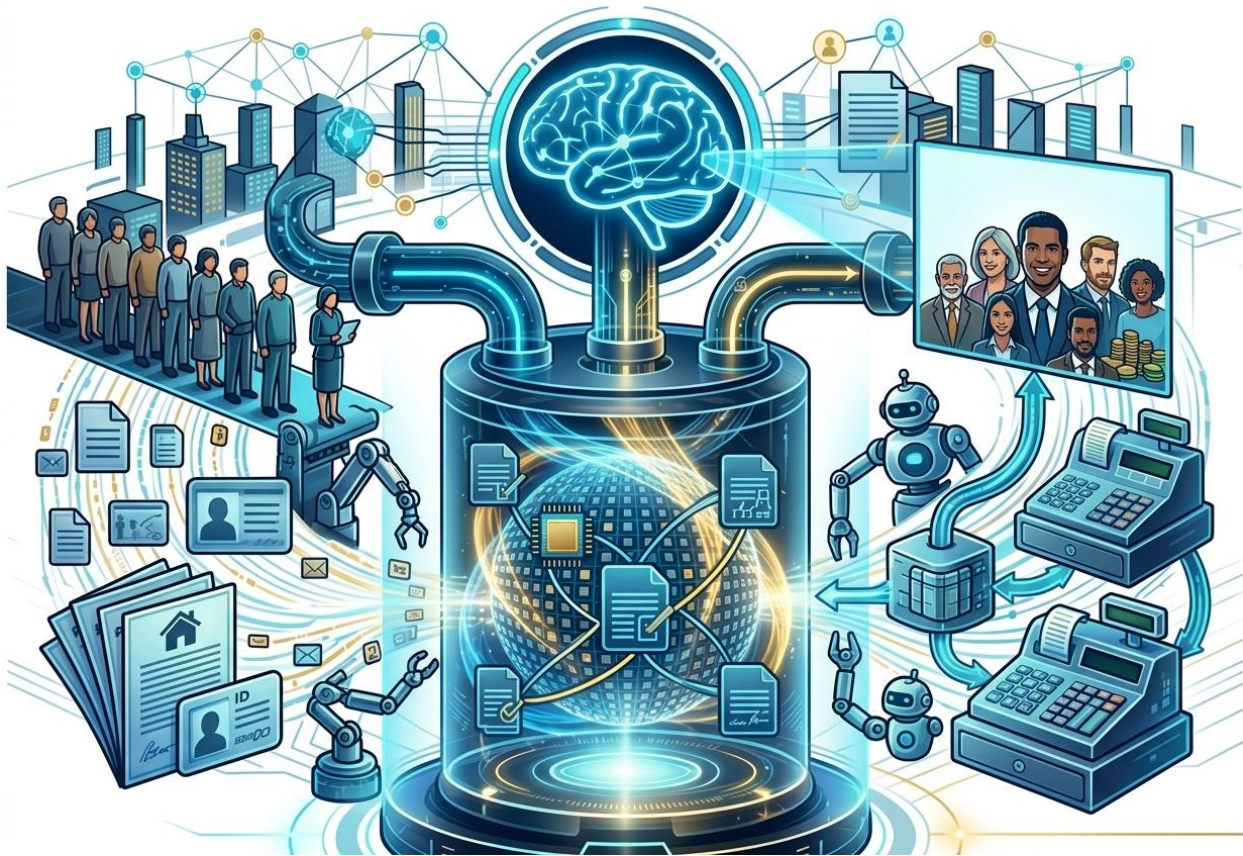
En línea con esta evolución, por ejemplo la Resolución General 5508/2024 y la Ley N° 27802 impulsan la "*simplificación registral*" para consolidar una fuente única en los trámites de inscripción de las relaciones laborales y de los recursos de la seguridad social, agilizando la captura de datos comunes y eliminando las duplicidades administrativas (ABRITTA, y otros, 2010) (PAVESI, 1997) (ROSSELLÓ, 2007) (BARRAND, ROSS, & HARRISON, 2004) (Administración Federal de Ingresos Públicos, AFIP, 2024).

## 6. La Visión 360° del Contribuyente

---

Bajo un modelo de agencia única, la Visión 360° unifica la historia económica y fiscal del contribuyente. Al integrar vínculos societarios y flujos financieros globales, esta herramienta transforma la acumulación de datos en un perfil estratégico, integral y dinámico (ENCISO GARIN, 2025).

El postulado fundamental de esta arquitectura es que la actividad económica de los contribuyentes es inherentemente eslabonada: un ilícito detectado en el comercio exterior o el empleo no registrado constituye, generalmente, un indicador de evasión en tributos internos como el IVA o el Impuesto a las Ganancias. La ruptura de silos es un imperativo de eficiencia, ya que permite capitalizar la sinergia estratégica: se asume que un ilícito detectado en una esfera (como el contrabando o el empleo no registrado) debe accionar automáticamente mecanismos de control sobre las restantes áreas impositivas, elevando significativamente la percepción de riesgo en la ciudadanía (ABRITTA, y otros, 2010) (LEMGRUBER VIOL, 1998).



Por consiguiente, la integración permite al Estado elaborar planes integrales de control donde un hallazgo en cualquier esfera funcional permite accionar automáticamente sobre las restantes, consolidando una visión 360° del contribuyente (ROSSELLÓ, 2007) (PAVESI, 1997).

Al eliminar las fronteras administrativas, el Estado no solamente reduce la redundancia, sino que mejora su capacidad operativa para gestionar volúmenes masivos de información. Esta capacidad de respuesta se fundamenta en una granularidad de datos superlativa y en la disponibilidad de información unificada de fácil acceso, lo que facilita la realización de cruces sistémicos para una

administración del riesgo subjetivo con precisión quirúrgica. En última instancia, el aprovechamiento de esta sinergia estratégica eleva significativamente la percepción de riesgo en la ciudadanía, la cual empieza a percibir la presencia de una organización homogénea, fuerte y proactiva. Mediante esta metamorfosis, el Fisco deja de operar como un conjunto de compartimentos estancos para erigirse como un centro neurálgico integrador de naturaleza híbrida<sup>2</sup>, pilar indispensable de la estatidad moderna (Dirección General de Tributos y Aduanas de los Países Bajos, 1997) (LEMGRUBER VIOL, 1998) (ROSSELLÓ, 2007) (FARÍAS, 2007) (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011).

Experiencias internacionales en América Latina, como las de Argentina (AFIP), Brasil (Receita Federal) y Perú (SUNAT), demuestran que la integración facilita la adopción de arquitecturas tecnológicas homogéneas y un plan maestro unificado que agiliza la recaudación y optimiza la fiscalización masiva (LEMGRUBER VIOL, 1998) (ROSSELLÓ, 2007) (FARÍAS, 2007) (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011) (Dirección General de Tributos y Aduanas de los Países Bajos, 1997).

#### IV. INTEGRACIÓN VERTICAL: CICLO COMPLETO

---

---

##### 1. Introducción: Sincronía Vertical y Trazabilidad

---

---

---

<sup>2</sup> Un ente complejo que funciona simultáneamente como ente recaudador, oficina de censos masiva, gestora de identidades, administradora de padrones de bienes y gran banco que administra millones de cuentas corrientes tributarias y otorga planes de facilidades de pago.

La integración vertical, materializada bajo el modelo de Ciclo Completo, constituye el eje arquitectónico que garantiza la distribución jerárquica del poder y el alineamiento estratégico de la cadena de valor tributaria (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Su propósito fundamental es asegurar que la tecnoestructura opere en total sintonía con los procesos misionales, garantizando que las directrices del Frontis institucional (cerebro estratégico) se transmuten en resultados recaudatorios tangibles ejecutados por las Columnas operativas en la capilaridad del territorio (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011).

Para desglosar esta dinámica de poder y efectividad, el presente capítulo abordará cuatro dimensiones críticas:

- **Cadena de valor y arquitectura organizacional:** Analizaremos, bajo la perspectiva de Zott y Amit, cómo los elementos de diseño —operaciones, estructura y gobernanza— se entrelazan con los temas de diseño para generar valor público y sustentar la infraestructura de la estatidad (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).
- **El quiebre del eslabón más débil:** Se examinará la fragilidad sistémica que surge cuando existe un desalineamiento entre los eslabones de la cadena, advirtiendo cómo la ineficiencia en procesos finales (como la cobranza coactiva) puede invalidar las inversiones en inteligencia de datos realizadas en etapas previas (LEMGRUBER VIOL, 1998).
- **Trazabilidad operativa de punta a punta:** Exploraremos la necesidad de un control fiscal eslabonado que actúe como un sistema de engranajes interconectados, asegurando el seguimiento del dato desde la inscripción registral hasta la percepción efectiva de la renta pública (CASTAGNOLA, 2020).

- **Alineamiento estratégico:** Finalmente, abordaremos la importancia de vincular los planes operativos con el plan estratégico de largo plazo, permitiendo que la organización actúe como un sistema autopoiético capaz de mantener su rumbo y misión frente a las disrupciones del entorno digital (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Criticidad Operativa, 2026) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

## 2. Cadena de Valor y Arquitectura

---

A partir del enfoque de Christoph Zott y Raphael Amit en su artículo “*Business model design: An activity system perspective*”, el modelo organizativo puede entenderse como un sistema de actividades interdependientes orientado a la creación de valor público (ZOTT & AMIT, 2010).

Esta perspectiva desplaza el foco desde estructuras estáticas hacia la lógica dinámica de cómo las actividades se articulan para generar valor. Al abordar su diseño resulta clave considerar dos dimensiones complementarias: las fuentes de valor y la arquitectura.

### 2.1. Temas de Diseño (Fuentes de Valor)

Podemos identificar como mecanismos mediante los cuales el sistema genera valor público a los siguientes:

- **Complementariedad:** articulación sinérgica entre actividades que, en conjunto, producen más valor que de manera aislada.

- **Eficiencia** : optimización en el uso de recursos y reducción de costos, maximizando resultados con menor esfuerzo relativo.
- **Innovación**: incorporación de nuevas formas de organizar actividades, tecnologías o procesos que amplían la capacidad de creación de valor.
- **Compromiso de las partes interesadas (lock-in)**: generación de vínculos sostenidos que fortalecen la relación con contribuyentes, ciudadanos u otros actores, promoviendo confianza y continuidad.

## 2.2. Elementos de Diseño (Arquitectura del Sistema)

A su vez, al referirnos a la arquitectura describimos cómo se configura y opera el sistema de actividades:

- **Gobernanza**: mecanismos mediante los cuales se gestionan las actividades, se asignan responsabilidades y se toman decisiones.
- **Estructura**: forma en que dichas actividades se organizan, conectan y secuencian.
- **Operaciones**: conjunto de actividades específicas que integran el modelo.

### 2.2.1. Gobernanza

La gobernanza, en la arquitectura organizacional de la administración tributaria, se define como el conjunto de mecanismos mediante los cuales las autoridades superiores ejercen sus facultades legales para dirigir las actividades, asignar responsabilidades y arbitrar los procesos de toma de decisiones.

Siguiendo la metáfora de la "*Catedral Fiscal*", la gobernanza constituye el Frontis o cerebro institucional, encargado de definir la visión estratégica y asegurar el compromiso de las partes interesadas (stakeholders) para alcanzar los objetivos de sostenibilidad fiscal. Este elemento de diseño se operativiza a través de dos dimensiones fundamentales:

- **Diferenciación de Roles y Toma de Decisiones:** La gobernanza moderna bajo el Paradigma AT 3.0 distingue claramente entre funciones estratégicas y operativas. Para que este sistema sea ágil, la gobernanza debe impulsar una política de delegación de potestades que empodere al personal de primera línea. No obstante, este empoderamiento requiere como contrapeso un sistema de transparencia y registros centralizados que elimine los conflictos de interés y las oportunidades de corrupción.
- **Principios de la Buena Gobernanza:** Una gobernanza "*inteligente*" no es estática; debe adaptarse a las necesidades de la economía digital observando cinco principios rectores: responsabilidad (rendición de cuentas), transparencia, previsibilidad, participación y dinamismo transformador.

En el contexto del Gobierno como Plataforma, la gobernanza debe gestionar una "rara alquimia estratégica" para equilibrar el trilema de valores administrativos:

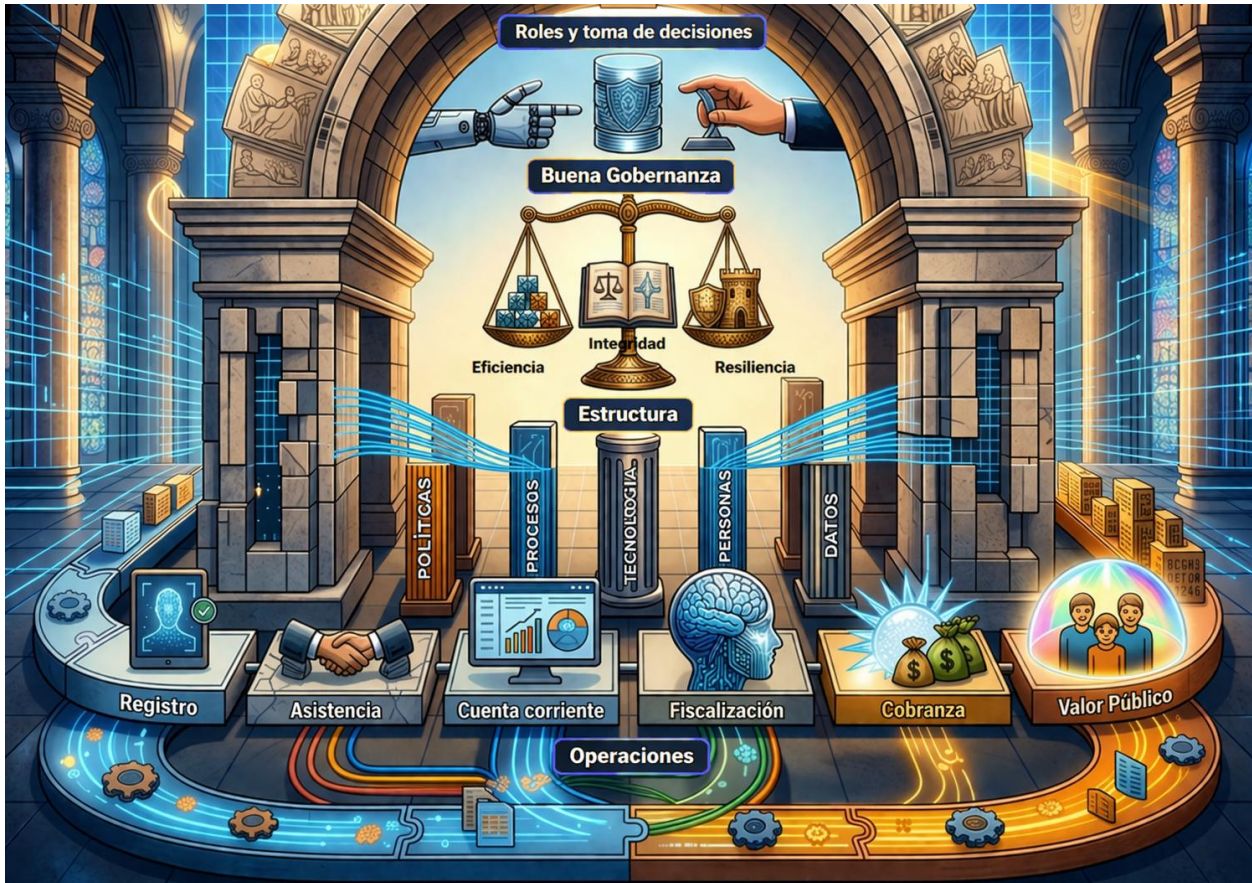
- **Eficiencia (Sigma):** Maximizar los resultados con austeridad presupuestaria ("hacer más con menos").
- **Integridad (Theta):** Garantizar la equidad, el debido proceso y la explicabilidad algorítmica para evitar que la inteligencia artificial se convierta en una "caja negra" arbitraria.

- **Resiliencia (Lambda):** Asegurar la continuidad operativa y la ciberseguridad, considerando que una falla en el basamento tecnológico paralizaría la recaudación y la soberanía financiera.

### 2.2.2. Estructura

La estructura, en el marco del diseño del modelo organizativo, define la arquitectura del sistema mediante la forma en que sus actividades se organizan, conectan y secuencian.

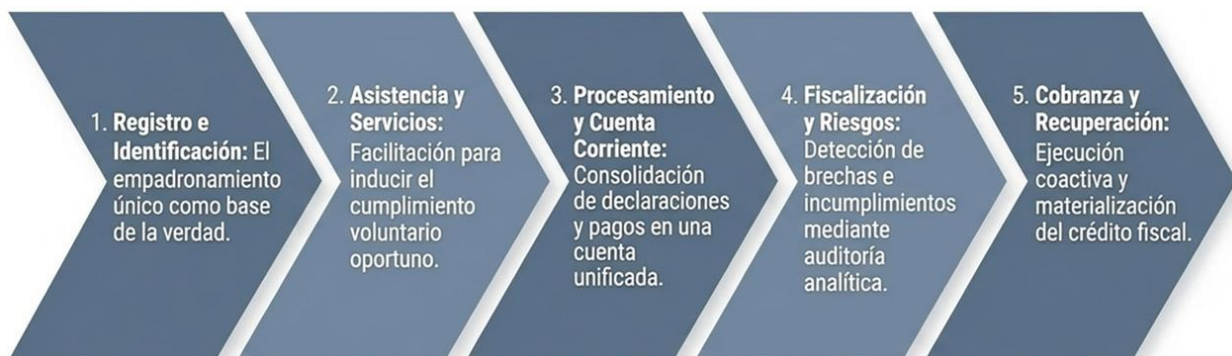
En una administración tributaria, este elemento se manifiesta a través de dos dimensiones críticas: la horizontal, referida a la división del trabajo y las funciones, y la vertical, vinculada a la distribución jerárquica del poder y la autoridad.



### 2.2.3. Operaciones

Las operaciones son el conjunto de actividades específicas que integran el modelo. Aplicando el concepto de cadena de valor de Michael Porter, identificamos una sucesión de eslabones críticos que deben funcionar de forma coordinada (PORTER, 1982):

- **Identificación y Registro:** Es el cimiento del sistema. Su finalidad es asignar una identidad digital única para que el sujeto opere en la legalidad. Un registro preciso es vital, pues de él depende la efectividad de todos los procesos posteriores.
- **Asistencia y Servicios:** Este eslabón busca reducir los costos de cumplimiento y fomentar la cultura del cumplimiento voluntario mediante una vocación de servicio público.
- **Procesamiento de Declaraciones y Pagos:** Implica la captación de autoliquidaciones y fondos a través de canales electrónicos, permitiendo que el ciudadano visualice su "Cuenta Tributaria" en tiempo real sin necesidad de presencialidad.
- **Gestión de Riesgos y Fiscalización:** Es el "corazón operativo" encargado de verificar la veracidad de las obligaciones. Su eficiencia eleva la percepción de riesgo en la ciudadanía, actuando como un factor disuasorio contra el fraude.
- **Cobranza y Recuperación de Deuda:** Representa el cierre del ciclo operativo, donde se aplican mecanismos persuasivos o coactivos para asegurar la percepción efectiva de los recursos y la sostenibilidad fiscal.



En el marco del Paradigma AT 3.0, la gestión tributaria no puede entenderse como una serie de compartimentos estancos, sino como un sistema de actividades interdependientes que trascienden el núcleo de las operaciones internas para crear valor público (ZOTT & AMIT, 2010).

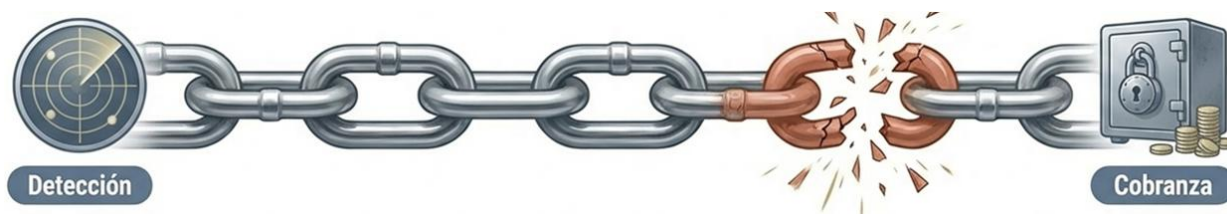
La aplicación de la lógica de Zott y Amit en el contexto de una administración tributaria permite interpretar a la institución como un ente que no solamente recauda, sino que gestiona una compleja cadena de valor donde los macroprocesos se entrelazan como eslabones bajo una gobernanza orientada a la creación de valor público para la ciudadanía (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

### 3. Quiebre del Eslabón Más Débil

---

El modelo de "Ciclo Completo" concibe a la gestión fiscal como una sucesión de funciones interconectadas donde el control debe ser transversal de punta a punta (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Criticidad Operativa, 2026) (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011).

Por consiguiente, cuando la ejecución operativa diaria está desligada de la visión estratégica del organismo se produce la ruptura de la cadena de valor (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022) (PORTER, 1982).



---

| INTEGRACIÓN VERTICAL: CICLO COMPLETO

Esta patología organizacional representa una fragilidad sistémica donde la debilidad operativa de un eslabón final (como la falta de ejecutoriedad en la cobranza coactiva) puede llegar a invalidar las inversiones en inteligencia de datos y selección de casos mediante Inteligencia Artificial que se hayan realizado en procesos previos de la cadena de valor (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

En consecuencia, sin un cierre efectivo que garantice la percepción del tributo, los hallazgos de fiscalización resultan inútiles si las áreas jurídicas o de recaudación carecen de la solvencia técnica para ejecutar la deuda, degradando el mandato legal a una mera "*letra muerta*" y desperdiciando el potencial tecnológico (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Para mitigar este riesgo, la integración vertical bajo el Paradigma AT 3.0 propone una "*rara alquimia estratégica*": la combinación sinérgica del blindaje institucional (autonomía técnica y financiera), una arquitectura de procesos sólida y la inteligencia de datos.

Siguiendo la metáfora de la "*Catedral Fiscal*", la integración vertical garantiza que el Frontis —el cerebro estratégico donde se procesa la gestión de riesgos de cumplimiento (GRC)— se traduzca de forma efectiva en la solidez de las Columnas, que representan los procesos misionales de registro, recaudación y fiscalización (CEJUDO, 2011) (DIAZ YUBERO & COLLOSA, La gestión de riesgos de cumplimiento, 2020) (THERESA, 2024).

Es importante advertir que, sin el eslabonamiento de punta a punta, el Fisco corre el riesgo de generar "*islas de excelencia*" tecnológica: departamentos con alta innovación que no logran impactar en los resultados concretos de la agencia tributaria debido a la fragmentación del flujo de trabajo

(GONZÁLEZ CAO, Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica, 2025) (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Para superar este obstáculo, el modelo de "*Ciclo Completo*" busca asegurar la trazabilidad total del dato desde su captura inicial en la transacción económica hasta su liquidación final, fortaleciendo el capital humano y garantizando el cumplimiento de la "*regla de oro*" de la continuidad operativa: que el tiempo de recuperación (RTO) sea siempre inferior al máximo de inactividad tolerable (MTD) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Criticidad Operativa, 2026).

Bajo esta concepción, el control fiscal debe ser transversal a todos los procesos operativos, superando las fronteras burocráticas tradicionales mediante funciones que actúan como engranajes interconectados. Sólo mediante la retroalimentación mutua de todos los eslabones, asegurando que cada área supervise y complemente a la otra, la agencia tributaria puede actuar como una interfaz técnica neutral capaz de garantizar un financiamiento equitativo que sostenga la prosperidad compartida y la cohesión social (ARELLANO GAULT, 2011) (REYES-TAGLE, y otros, 2021) (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

#### 4. Trazabilidad

---

---

Bajo el enfoque de "*ciclo completo*", la administración tributaria se concibe como un sistema de funciones interconectadas que actúan como engranajes en constante retroalimentación para salvaguardar la integridad y la resiliencia del sistema fiscal (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

El modelo de ciclo completo determina que el control fiscal debe ser transversal a todas las actividades operativas, superando los tradicionales silos departamentales para aplicar una vigilancia proactiva en cada eslabón de la cadena de valor (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).



Para que esta arquitectura sea robusta, se requiere una trazabilidad total del dato, asegurando que la información fluya automáticamente desde su captura inicial en la transacción económica hasta la percepción efectiva del tributo. La integración vertical se fortalece mediante el uso de arquitecturas tecnológicas homogéneas que permiten consolidar una visión integral del comportamiento del contribuyente y eliminar las fricciones en el flujo de información estratégica (GONZÁLEZ CAO, *Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas*, 2026) (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011).

Por otra parte, en la actual digitalización y plataformización de la economía, la trazabilidad debe garantizar que cada registro, originado por ejemplo en una factura electrónica, mantenga su integridad y coherencia lógica hasta su eventual derivación en una instancia de ejecución judicial coactiva (GONZÁLEZ CAO, *Las Administraciones Tributarias en la Encrucijada Geoeconómica*, 2025).

## 5. Alineamiento Estratégico

---

La integración vertical constituye el eje que garantiza la coherencia orgánica entre la planificación estratégica de largo plazo y la acción operativa diaria ejecutada en la capilaridad del territorio. Este alineamiento estratégico asegura que los objetivos rectores definidos en el "*Frontis*" institucional —como la reducción de la brecha de incumplimiento— se transmuten de manera efectiva en resultados operativos medibles.

La integración vertical se operacionaliza por medio de herramientas como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Los tableros permiten vincular los planes de negocio con el plan corporativo y, a su vez, el monitoreo de KPI (Indicadores Clave de Rendimiento) en tiempo real. Este arsenal técnico permite a la gerencia optimizar la toma de decisiones basada en evidencia, encaminando

a toda la organización hacia una dirección estratégica unificada (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

## V. INTEGRACIÓN TRANSVERSAL BASADA EN DATOS: CENTRO NEURÁLGICO

---

### 1. Introducción: Sinergia Transversal y el Poder de los Datos

---

---

La integración sistémica y la erradicación de la fragmentación institucional permiten que el Fisco se transforme en una infraestructura inteligente y neutral, capaz de garantizar la estatidad en el capitalismo digital. Bajo el modelo de Gobierno como Plataforma, la tecnología trasciende su rol histórico de soporte para erigirse en el nodo neurálgico que transmuta el flujo de datos en información de alto valor agregado (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Para analizar esta metamorfosis hacia una agencia basada en datos (data-driven agency), el presente capítulo abordará tres dimensiones estratégicas:

- **La naturaleza híbrida y el gigante de datos:** Exploraremos la identidad multifacética del organismo, que adquiere un "ADN dual": opera simultáneamente como ente recaudador, oficina de censos masiva, gestora de identidades, registro de padrones de bienes, analista de transacciones económicas y gran banco que administra millones de cuentas corrientes tributarias y otorga planes de facilidades de pago (BARREIX, DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, ZAMBRANO, & BES, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

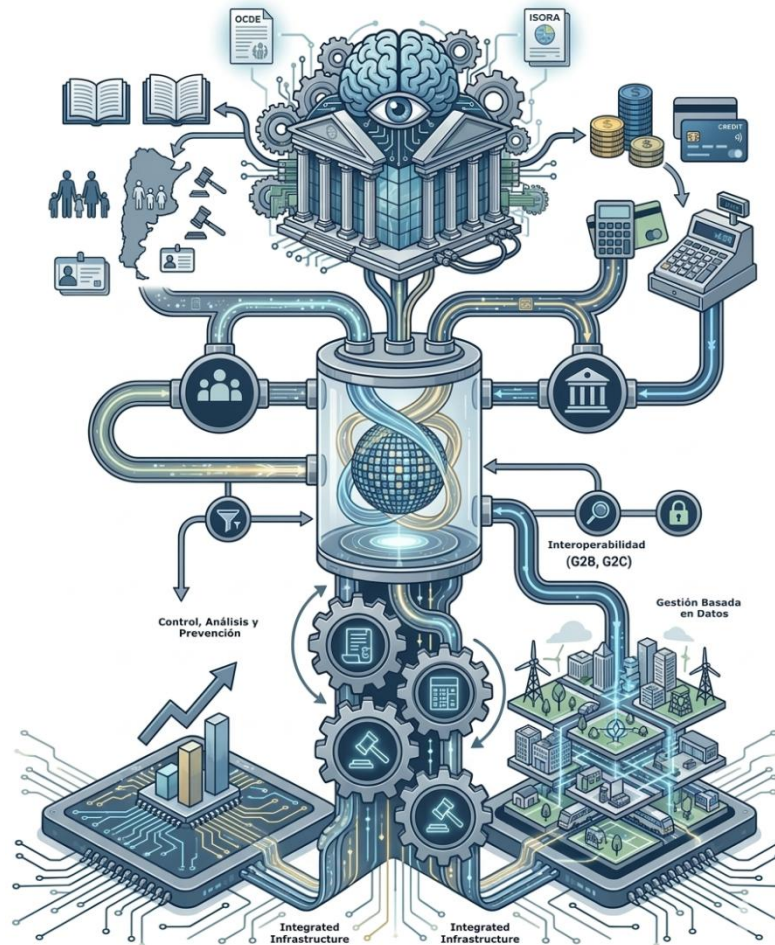
- **Granularidad superlativa:** Analizaremos cómo el Fisco posee una ventaja estratégica sobre los organismos estadísticos tradicionales al disponer de microdatos transaccionales en tiempo real, lo que le permite capturar la realidad económica con una precisión sin precedentes para el diseño de políticas públicas (BELLOMO & OSZLAK, 2020) (OSZLAK, El Estado en la era exponencial, 2020) (GONZÁLEZ CAO, Inteligencia artificial, gobierno abierto y secreto fiscal, 2024).
- **Data lake como cerebro estratégico:** Finalmente, presentaremos el repositorio centralizado de datos como el "cerebro" institucional que, mediante analítica avanzada e Inteligencia Artificial, permite transitar de un control forense a una prevención proactiva e invisible integrada en los procesos naturales del contribuyente (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

## 2. Naturaleza Híbrida y Gigante de Datos

---

Ante la ampliación de su mandato legal, la agencia tributaria atraviesa una metamorfosis estructural. En esta evolución, la tecnología trasciende su rol histórico de soporte operativo y se convierte en un proceso crítico. Esta inversión de la pirámide crítica transforma a las TIC y a la ciberseguridad en eje central de la relación entre el Fisco y la sociedad (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

En la implementación del paradigma AT 3.0 como evolución de la "*arquitectura*" institucional, la agencia consolida una naturaleza híbrida y una complejidad propia de un gigante de datos. Así, la administración tributaria deja de ser un receptor pasivo de formularios para transformarse en un centro neurálgico que integra un sistema complejo de información (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024) (RUZ, TRENTADUE, & CROUSPEIRE, 2025).



Esta hibridación le otorga una capacidad única para compilar y gestionar datos dispersos de forma inteligente. Mediante este "*giro copernicano*", el Fisco asume una nueva naturaleza híbrida, la cual amplía el mandato original de recaudar ingresos públicos: opera simultáneamente como una oficina

de estadísticas y censos masiva —responsable de la gestión de padrones, registros de bienes, sucesiones e identidades digitales y validación de personerías — y como un gran banco que administra y concilia millones de cuentas corrientes tributarias con sus respectivos flujos de débitos y créditos. Sumado a ello, otorga planes de facilidades de pago y administra el pago y la cobranza de las cuotas (BARREIX, DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, ZAMBRANO, & BES, 2024) (CALIJURI, 2024).

Al concentrar esta masa crítica de información, el Fisco se transforma en un gigante polifacético capaz de generar información estratégica de alto valor agregado indispensable para la toma de decisiones basadas en evidencia. Esta metamorfosis del Fisco en un centro neurálgico de información no es sólo un avance técnico, sino un imperativo de buena gobernanza (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

### 3. Granularidad Superlativa

---

A diferencia de los organismos estadísticos tradicionales, que operan predominantemente con muestras o datos agregados propensos a perder matices por la heterogeneidad sectorial, la administración tributaria se posiciona como un "*gigante polifacético*" dotado de una granularidad de datos superlativa.

Esta granularidad se define técnicamente como el nivel de detalle contenido en la estructura de la información, lo que permite identificar unidades de reporte individuales y desagregadas a nivel de transacción, instrumento o cuenta. Al actuar como un centro neurálgico que combina el ADN de una oficina censal masiva y un gran banco, el Fisco captura microdatos transaccionales sobre el flujo económico real en tiempo casi instantáneo (Bank for International Settlements, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

El aprovechamiento de esta profundidad informativa constituye una ventaja estratégica crucial, ya que permite observar comportamientos emergentes y patrones de volatilidad con una precisión y rapidez que la agregación convencional suele ocultar. Mediante la explotación de fuentes como la factura electrónica, el libro de sueldos digital y la sincronización con billeteras virtuales, el Fisco logra una trazabilidad total de las transacciones en el momento exacto en que ocurren. Esta arquitectura de datos convierte a la agencia tributaria en la fuente de información más fidedigna para el diseño de políticas públicas, permitiendo al gobierno realizar evaluaciones de impacto y testear medidas en el "mundo real" con un sustento empírico sin precedentes (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

Asimismo, esta disponibilidad de microdatos no sólo optimiza la exactitud de los pronósticos macroeconómicos y ejercicios de nowcasting —reduciendo drásticamente el error de previsión respecto a los muestreos tradicionales—, sino que faculta a la administración para realizar una segmentación de contribuyentes y perfiles de riesgo con precisión quirúrgica. En última instancia, la explotación inteligente de esta granularidad permite transmutar el control fiscal "forense" y reactivo en una prevención proactiva e invisible, integrada orgánicamente en los sistemas naturales del ecosistema digital (GONZÁLEZ CAO, Previsión de impuestos, 2023).

#### 4. Data Lake como Cerebro Estratégico

---

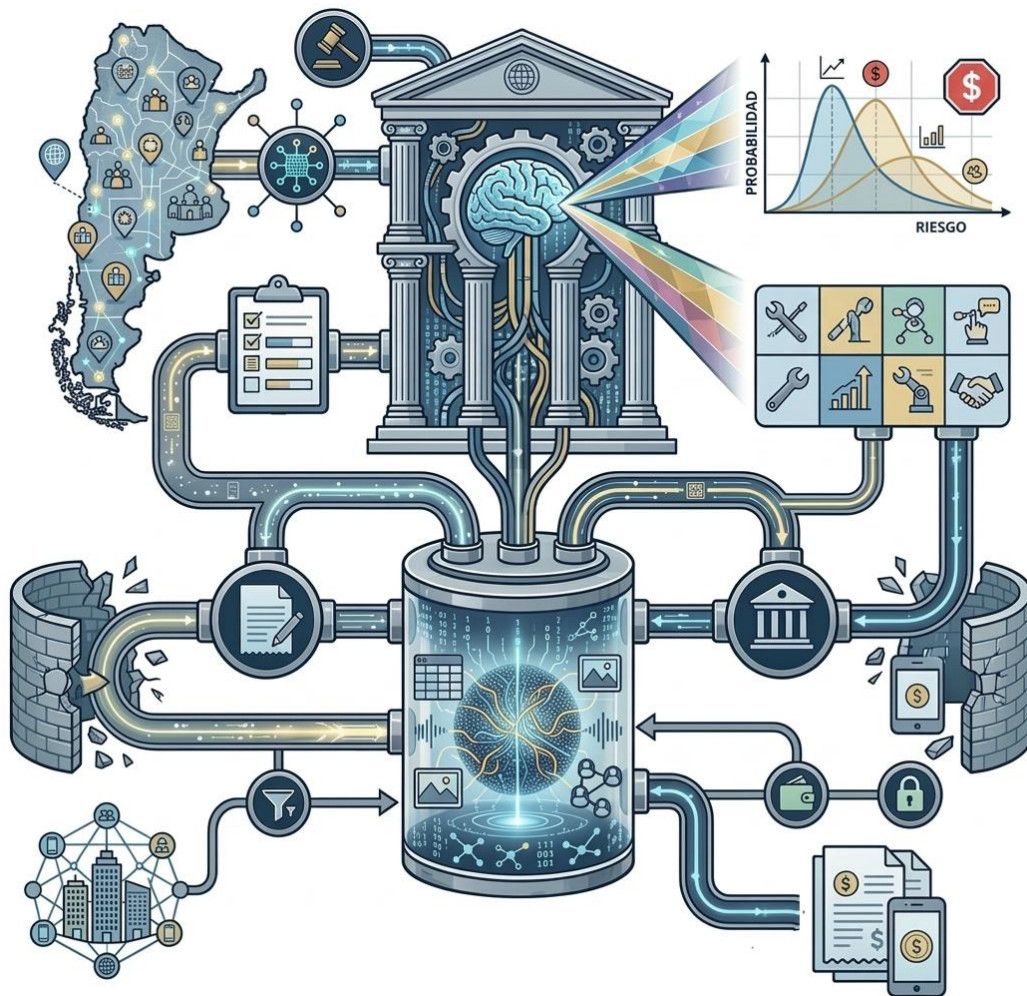
Para gestionar la complejidad inherente al Paradigma AT 3.0, resulta imperativa la implementación de Data Lakes: repositorios centralizados que permiten el almacenamiento y procesamiento masivo de datos tanto estructurados como no estructurados (STRYKER, s.f.).

Mientras que los sistemas tradicionales se limitaban a datos tabulares, la arquitectura moderna integra flujos provenientes de sistemas de facturación del contribuyente, transacciones financieras de bancos y billeteras virtuales y microdatos transaccionales en tiempo real, constituyendo el cerebro estratégico de la agencia tributaria. Esta infraestructura permite la ruptura definitiva de los silos departamentales, facilitando cruces sistémicos automatizados con fuentes externas como entidades bancarias, catastros y registros de propiedad para obtener una verdad única sobre la capacidad contributiva (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011).

Mediante la convergencia de la Inteligencia Artificial (IA) y técnicas de Machine Learning, la administración transmuta este inmenso volumen de información en modelos predictivos y prescriptivos. La analítica predictiva permite identificar patrones de riesgo y anticipar escenarios de incumplimiento antes de que se consoliden, mientras que la analítica prescriptiva faculta a la agencia para recomendar acciones proactivas basadas en hechos empíricos. Esta capacidad de procesamiento es la que permite abandonar el control "forense" y reactivo del pasado para avanzar hacia una prevención invisible, donde la carga tributaria se integra orgánicamente en los sistemas naturales del contribuyente —como plataformas contables y billeteras virtuales— (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022) (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

No obstante, esta metamorfosis digital impone desafíos éticos de primer orden que deben ser gestionados bajo marcos de gobernanza de datos robustos. El inmenso poder analítico del Fisco exige trascender el riesgo de la "opacidad algorítmica" o modelos de "caja negra", garantizando el derecho a la explicabilidad para que la ciudadanía comprenda la lógica detrás de las decisiones automatizadas. Sólo mediante un diseño algorítmico ético, transparente y fiscalizable, se pueden proteger los derechos fundamentales y evitar sesgos discriminatorios. La consolidación de la agencia como centro neurálgico de datos la posiciona como el garante de una sostenibilidad fiscal equitativa, indispensable para un financiamiento de la prosperidad compartida que asegure la cohesión social (Centro Interamericano de

Administración Tributaria, CIAT; Agencia Estatal de Administración Tributaria, AEAT, 2021) (GONZÁLEZ CAO, El buen impuesto, 2023) (GONZÁLEZ CAO, Una Administración Tributaria Ética e Inteligente, 2024).



## VI. EL CASO ARGENTINO EN LA PRÁCTICA

---

### 1. Introducción: El Trayecto Evolutivo Argentino y la Sinergia en la Práctica

---

La evolución institucional de la administración tributaria argentina constituye un caso paradigmático de transformación estatal que no responde a rupturas abruptas, sino a un proceso acumulativo de "capas geológicas" (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Bajo esta lógica de sedimentación, cada reforma se asienta sobre los cimientos de sistemas anteriores, conformando una estructura de creciente complejidad similar al "cerro de los siete colores" de la administración pública (OSZLAK, Estado y Sociedad: las nuevas fronteras, 1994) (OSZLAK, De menor a mejor: el desafío de la "Segunda" Reforma del Estado, 1999).

Para analizar esta metamorfosis en el territorio nacional, el presente capítulo abordará cinco dimensiones evolutivas:

- **De la fragmentación funcional a la integración institucional:** Se examinará el hito de la creación de la AFIP mediante la fusión de la DGI y la Aduana, un proceso orientado a superar los silos operativos y consolidar una autoridad fiscal única (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011).
- **La modernización como proceso acumulativo:** Analizaremos cómo los paradigmas de la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza Digital se han superpuesto al estrato weberiano original, revitalizando la legalidad tradicional mediante la precisión técnica actual (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026) (GONZÁLEZ CAO, Administración de una Inteligencia Artificial Tributaria, 2025).
- **La integración como motor de cambio:** Exploraremos cómo la unificación de impuestos, aduanas y seguridad social ha permitido una visión 360° del contribuyente, optimizando

la administración del riesgo y la percepción de control en la ciudadanía (ABRITTA, y otros, 2010) (ROSSELLÓ, 2007).

- **De la burocracia al ecosistema inteligente:** Investigaremos la metamorfosis del Fisco hacia una agencia basada en datos (data-driven agency), donde la tecnología deja de ser un soporte para convertirse en el núcleo estratégico que integra la fiscalidad en los procesos naturales de la economía (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2024).
- **La combinación como vector evolutivo:** Finalmente, se abordará cómo la combinación de autarquía institucional, arquitectura de procesos e inteligencia de datos funciona como el vector que garantiza la sostenibilidad de la prosperidad compartida. El caso argentino demuestra que la modernización institucional es un trayecto de acumulación de capacidades donde la integración sistémica redefine la estatidad en la era digital (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

## 2. De la Fragmentación Funcional a la Integración Institucional

---

La configuración original de la DGI<sup>3</sup> y la ANA<sup>4</sup> respondía al modelo clásico de la burocracia weberiana (Paradigma 1.0): estructuras jerárquicas rígidas, especialización funcional estricta y una marcada "tiranía del papel". Si bien este esquema garantizaba control y legalidad, generaba una fragmentación operativa en silos estancos que limitaba la respuesta ante fenómenos complejos como la

---

<sup>3</sup> Dirección General Impositiva.

<sup>4</sup> Administración Nacional de Aduanas.

elusión y el comercio internacional sofisticado (AGUILAR VILLANUEVA, 2010) (OSZLAK, Burocracia estatal: política y políticas públicas, 2006) (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022) (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

La creación de la AFIP (Decreto 1156/1996) marcó el inicio de una "reforma hacia adentro" orientada a la integración orgánica bajo una única autoridad fiscal en una entidad autárquica (Poder Ejecutivo Nacional, 1996).

No obstante, este proceso se rigió inicialmente por un "criterio de prudencia", resultando en una integración más formal que sustantiva en sus albores, donde persistieron lógicas sectoriales heredadas (PAVESI, 1997) (Poder Ejecutivo Nacional, 1997) (Poder Ejecutivo Nacional, 1997) (Poder Ejecutivo Nacional, 1996).

La reciente transición hacia ARCA (Decreto 953/2024) no ha representado una ruptura, sino una reconfiguración adaptativa diseñada para encarar a futuro un entorno donde la digitalización masiva, la analítica de datos y la interoperabilidad van a redefinir la estatidad (Poder Ejecutivo Nacional, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

### 3. La Modernización como Proceso Acumulativo de Capacidades

---

La metamorfosis del organismo se explica mediante la superposición de estratos que aportan valores específicos:

- **La capa weberiana (1.0):** Provee el cimiento de legalidad, trazabilidad y control, actuando como un reaseguro contra la arbitrariedad (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

- **La Nueva Gestión Pública (2.0):** Introduce la eficiencia operativa, la gestión orientada a resultados (KPIs) y la visión del ciudadano como "cliente" (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).
- **La capa de Gobernanza Digital (3.0):** Incorpora la inteligencia de datos y la automatización predictiva (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2024).

La modernización no elimina el pasado, sino que lo revitaliza: la precisión técnica del paradigma AT 3.0 descansa sobre los cimientos previos; sin registros confiables o marcos normativos sólidos, la digitalización carecería de efectividad (OSZLAK, De menor a mejor: el desafío de la "Segunda" Reforma del Estado, 1999) (OSZLAK, La Gestión Pública post-NGP en América Latina: Balance y Desafíos Pendientes, 2013) (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

#### 4. La Integración como Motor del Cambio hacia la AT 3.0

---

La transición hacia un Gobierno como Plataforma depende de una integración sistémica en tres dimensiones:

- **Integración Horizontal:** Ruptura de silos mediante el modelo de Agencia Única para consolidar una visión 360° del contribuyente.
- **Integración Vertical:** Garantía de Ciclo Completo, conectando la estrategia de la cúpula con la ejecución en el territorio para asegurar la percepción efectiva de la renta pública (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT, 2011).

- **Integración Transversal Basada en Datos (Data-centricity):** El Fisco como nodo de datos y centro neurálgico, procesando información granular en tiempo real.

## 5. De la Burocracia al Ecosistema Inteligente

---

---

La transición hacia la Administración Tributaria 3.0 implica migrar:

- De control ex post → a cumplimiento asistido e invisible en tiempo real.
- De procesos rígidos → a sistemas adaptativos y proactivos.
- De estructuras cerradas → a ecosistemas interoperables con otros organismos y con los sistemas naturales del contribuyente.

En este marco, a futuro se debe consolidar una arquitectura organizacional donde la tecnología y la ciberseguridad dejen de ser soporte para convertirse en el basamento crítico que sustenta todo el edificio de la estatidad (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

## 6. Combinación como Vector Evolutivo

---

---

La combinación de las tres dimensiones de integración actúa como el motor que impulsa la transición desde la burocracia weberiana tradicional hacia un Gobierno como Plataforma para que el proceso no quede trunco.

Este tránsito debe entenderse como un proceso de sedimentación institucional donde cada etapa deja capacidades que la siguiente reorganiza y potencia (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

El caso argentino confirma que la clave del éxito institucional reside en la capacidad de integrar tres elementos:

- **Organismos:** unificación de áreas de negocio (impositiva, aduanera, recursos de la seguridad social),
- **Funciones:** trazabilidad de punta a punta de toda la gestión y sus macroprocesos,
- **Información:** datos como activo estratégico (GONZÁLEZ CAO, Administración de una Inteligencia Artificial Tributaria, 2025) (GONZÁLEZ CAO, Inteligencia artificial, gobierno abierto y secreto fiscal, 2024) (GONZÁLEZ CAO, La inteligencia artificial en las administraciones tributarias, 2024).

## VII. CONCLUSIONES

---

Hemos analizado la metamorfosis estructural que atraviesan las administraciones tributarias, concluyendo que su evolución no representa una ruptura con el pasado, sino una superposición de "*capas geológicas*" donde el Paradigma AT 3.0 revitaliza y dota de precisión técnica a los cimientos legales y operativos previos.

Bajo esta lógica acumulativa, el Fisco se transforma en tres dimensiones: un eje de integración horizontal, otro vertical y uno transversal basado en datos (GONZÁLEZ CAO, Arquitectura de Procesos y Evolución de Paradigmas, 2026).

En el eje de integración horizontal, la transición desde un modelo de burocracia fragmentada hacia el de agencia única trasciende la mera yuxtaposición de organismos para propiciar la ruptura de los "*silos*" operacionales. Esta unificación de las funciones impositivas, aduaneras y de seguridad social es un camino necesario para eliminar duplicidades, mitigar asimetrías de información y facilitar la implementación de una ventanilla única bajo la lógica de una sola vez. Al consolidar estos procesos, el Estado no sólo logra economías de escala en sus áreas de apoyo, sino que obtiene una visión de 360° del contribuyente que proyecta una imagen de fortaleza institucional, elevando la percepción de riesgo en los evasores fiscales e incentivando el cumplimiento voluntario de la ciudadanía (ABRITTA, y otros, 2010) (OSZLAK, MALVICINO, & OUVIÑA, Estudio de los Organismos Descentralizados del Poder Ejecutivo Nacional, 2001).

Por su parte, la integración vertical, instrumentada mediante el modelo de ciclo completo, asegura que la visión estratégica de la cúpula se traduzca en acciones operativas coherentes en la capilaridad del territorio. En esta arquitectura, la gestión tributaria se concibe como una cadena de valor eslabonada de punta a punta. En esta lógica, el éxito institucional radica en mitigar el quiebre del *eslabón más débil*, garantizando la trazabilidad total de todo el proceso desde la registración inicial

hasta la percepción efectiva del recurso público (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

El tercer eje es transversal y considera al dato como activo estratégico. Bajo el Paradigma AT 3.0, el Fisco deja de ser un mero recaudador reactivo para convertirse en una Agencia basada en datos (data-driven agency) de naturaleza híbrida: funciona simultáneamente con el ADN de los entes recaudadores, con el propio de una oficina de censos masiva y con el característico de un gran banco administrador de cuentas corrientes. La granularidad superlativa de la información capturada en tiempo real faculta al Estado para aplicar la fuerza de la ley con precisión quirúrgica y avanzar hacia una tributación invisible y proactiva, integrada orgánicamente en los sistemas naturales de la economía (BARREIX, DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, ZAMBRANO, & BES, 2024) (GONZÁLEZ CAO, Autarquía y Descentralización en las Administraciones Tributarias, 2024).

La transición hacia el Paradigma AT 3.0 redefine al Fisco como una infraestructura crítica de la estatidad y un centro neurálgico integrador de información de alto valor agregado. La modernización institucional y tecnológica no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para restaurar el contrato fiscal. La integración de los ejes aquí analizados es un camino promisorio para garantizar la sostenibilidad fiscal que hoy se necesita para financiar la prosperidad compartida y asegurar la cohesión social.

## VIII. ANEXO

### 1. Trabajos Citados

- ABRITTA, S., DARSAUT, A. H., DEVOTO, E., GIORDANO, H. A., POZZO, O., RAMIREZ, G. A., & TADDEI, P. (2010). *El modelo de Agencia única y su relación con los Recursos de la Seguridad Social* (Cuaderno 13 ed., Vol. 13). (A. Administración Federal de Ingresos Públicos, Ed.) Buenos Aires: Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de la Seguridad Social, AFIP.
- Administración Federal de Ingresos Públicos, AFIP. (7 de Mayo de 2024). Resolución General N.º 5508. *Seguridad Social. "Simplificación registral"*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina.
- AGUILAR VILLANUEVA, L. (2010). *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. México, México: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/view/19600/17618>
- ARELLANO GAULT, D. (2011). Nueva Gestión Pública, ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. En G. M. CEJUDO, *Nueva gestión pública* (págs. 187-216). Ciudad de México, México: Siglo Veintiuno Editores.
- Bank for International Settlements. (Julio de 2024). Granular data: new horizons and challenges. *The use of administrative data for policymaking: A central bank perspective*. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://www.bis.org/ifc/publ/ifcb61.pdf>
- BARRAND, P., ROSS, S., & HARRISON, G. (2004). *Integrating a Unified Revenue Administration of Tax and Social Contribution Collections: Experiences of Central and Eastern European Countries*. International Monetary Fund, FMI, Fiscal Affairs Department. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- 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/>

- BELLOMO, S., & OSZLAK, O. (2020). *Desafíos de la administración pública en el contexto de la Revolución 4.0*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- BURCHI, F., VON SCHILLER, A., & STRUPAT, C. (2020). Social protection and revenue collection: How they can jointly contribute to strengthening social cohesion. (Wiley-Blackwell, Ed.) *International Social Security Review*, 73(3), 13-32. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/issr.12243>
- CALIJURI, M. S. (2024). *Revolucionando la tributación: la administración tributaria 3.0 ya está aquí*. División de Gestión Fiscal, Sector de Instituciones para el Desarrollo. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- CASTAGNOLA, H. (2020). *La Auditoría Fiscal y el control del cumplimiento*. (U. d. Facultad de Ciencias Económicas, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2020/06/Auditoria-fiscal-y-el-control-del-cumplimiento.pdf>
- 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.
- Centro Interamericano de Administración Tributaria, CIAT; Agencia Estatal de Administración Tributaria, AEAT. (2021). *Manual de ética, transparencia y lucha contra la corrupción. Las administraciones tributarias al servicio del ciudadano*. Panamá: Centro Interamericano de Administración Tributaria, CIAT.
- Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT. (2011). *El mejoramiento de la eficacia de las Administraciones Tributarias a través de nuevos modelos de organización*. (P. Conferencia Técnica CIAT 2010, Ed.) Ciudad de Panamá, República de Panamá: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de [https://www.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/2010/Espanol/e-book\\_conferencia\\_paris\\_2010.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/2010/Espanol/e-book_conferencia_paris_2010.pdf)
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). (M. P. Guzmán Brito, J. L. Rodríguez Tepezano, Edits., & P. Mascaró Sacristán, Trad.) Ciudad de México, México: McGraw-Hill. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/411a2cf692b9cf71fcd1e983948aa0de.pdf>

- CIAT, IOTA, FMI, OCDE. (13 de 11 de 2024). *International Survey on Revenue Administration*.  
Obtenido de ISORA: <https://data.rafit.org>
- DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, S. (2019). *Panorama de las Administraciones Tributarias: estructura; ingresos, recursos y personal; funcionamiento y digitalización*. ISORA. Ciudad de Panamá: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de [https://www.ciat.org/Biblioteca/Estudios/2019\\_Panorama\\_AT-ISORA\\_sarralde.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/Estudios/2019_Panorama_AT-ISORA_sarralde.pdf)
- DIAZ YUBERO, F. (Marzo de 1992). La Agencia Estatal de Administración Tributaria. *Revista de Administración Tributaria*(10), 33-45. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de [https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista\\_10/aeat\\_yubero\\_espana.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_10/aeat_yubero_espana.pdf)
- DIAZ YUBERO, F., & COLLOSA, A. (2020). *La gestión de riesgos de cumplimiento (GRC), una herramienta necesaria para las administraciones tributarias*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2020/06/GRC-Diaz-Yubero-y-Collosa.pdf>
- Dirección General de Tributos y Aduanas de los Países Bajos. (1997). La Estructura Organizacional Integrada. *Conferencia Técnica CIAT, Tema 2.1* (págs. 1-16). Madrid: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de [https://www.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/1997/Espanol/madrid\\_tema2.1\\_paises\\_bajos.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/1997/Espanol/madrid_tema2.1_paises_bajos.pdf)
- ENCISO GARIN, J. C. (6 de Junio de 2025). *Fiscalización Digital con Visión 360 en México: Una Oportunidad de Evolución*. (Asociación Mexicana de Contadores Públicos, Colegio Profesional en el Distrito Federal, A.C.) Recuperado el 20 de Febrero de 2026, de Revista Especial Fiscalización Digital, Una Visión 360°: <https://amcpdf.org.mx/fiscalizacion-digital-con-vision-360-en-mexico-una-oportunidad-de-evolucion/>
- FARÍAS, G. J. (2007). La AFIP como agencia única. Relaciones con organismos e instituciones del trabajo y de la seguridad social. (A. y. Instituto de Estudios Tributarios, Ed.) *La Revista del Instituto AFIP, IR, 1*(1), 72-81. Obtenido de <http://www.afip.gov.ar/instituto/2007/Revista/IR01.pdf>
- FAYOL, H. (2019). *Administración Industrial y General*. México: Fondo de Cultura Económica.

- 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. Obtenido de <https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2022/08/Politica-Economica-2022-final.pdf>
- GARCIMARTIN, C., & DIAZ DE SARRALDE MIGUEZ, S. (2023). *Panorama de las Administraciones Tributarias en los países del CIAT. Resultados de la Encuesta ISORA 2022*. Ciudad de Panamá: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT. Obtenido de <https://www.ciat.org/Biblioteca/Estudios/2024-panorama-AT-ISORA-CIAT.pdf>
- GOMEZ SABAINI, J. C., & MORAN, D. (2020). *Estrategias para abordar la evasión tributaria en América Latina y el Caribe: avances en su medición y panorama de las medidas recientes para reducir su magnitud* (Vol. Macroeconomía del Desarrollo). Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2021). *La economía de vigilancia y las plataformas. Su evolución y la mitigación de sus externalidades negativas a través de la regulación y la fiscalidad*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Recuperado el 13 de Mayo de 2025, de <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/03/economia-de-vigilancia-y-plataformas.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2021). *Recursos de la Seguridad Social y Administración Tributaria, su contribución conjunta a la cohesión social*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/03/CEAT-RecaudacionImpuestos-y-SeguridadSocial.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2022). *Procesos críticos y buena gobernanza. Juntos, pero no revueltos*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. 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*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2022/08/gestion-talento-e-innovacion-basada-en-datos.pdf>

- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2023). *La organización del trabajo en una administración tributaria*. (U. d. Facultad de Ciencias Económicas, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/06/La-organizacion-del-trabajo-en-una-AATT.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2023). *Mejores impuestos para mejores tiempos: el buen impuesto*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/07/el-buen-impuesto.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2023). *Previsión de impuestos en tiempos imprevisibles*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/10/Prevision-de-impuestos.pdf>
- 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. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/Autarquia-y-Descentralizacion-en-las-Administraciones-Tributarias.pdf>
- 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. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/inteligencia-artificial-gobierno-abierto-y-secreto-fiscal.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (4 de Julio de 2024). *La inteligencia artificial en las administraciones tributarias*. Obtenido de Instituto de Estudios de las Finanzas Públicas Americanas: <https://iefpa.org.ar/index.php/es/noticias/nodo/1416>
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2024). *Una Administración Tributaria Ética e Inteligente*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de

<http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2024/05/Una-AATT-etica-e-inteligente.pdf>

- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2025). *Administración de una Inteligencia Artificial Tributaria*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/administracion-ia-tributaria.pdf>
- 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. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/2025-11-CEAT-RGC-TENDENCIAS.pdf>
- 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. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/2026-02-CEAT-RGC-ARQUITECTURA-EVOLUCION.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2026). *Autarquía y Criticidad Operativa. La Continuidad de Negocio de las Administraciones Tributarias*. Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/2026-03-CEAT-RGC-AUTARQUIA.pdf>
- Inter-American Center of Tax Administrations; International Monetary Fund; Intra-European Organisation of Tax Administrations; Organization for Economic Co-operation and Development. (2024). *Virtual Training To Advance Revenue Administration: Referencia Guide. Chapter 2. Tax Administration Organizational Models*. Fondo Monetario Internacional, VITARA. Washington, D.C.: Fondo Monetario Internacional.
- LEMGRUBER VIOL, A. (1998). Estructura Organizacional de la Secretaría de Ingresos Federales de Brasil. En C. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, *Conferencia Técnica CIAT 1998* (págs. 95-113). Amsterdam: Centro Interamericano de Administraciones

Tributarias, CIAT. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de [https://www.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/1998/Espanol/amsterdam\\_1998\\_tema2.3.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/1998/Espanol/amsterdam_1998_tema2.3.pdf)

MORÁN, D., & DÍAZ DE SARRALDE MIGUEZ, S. (2021). *Panorama de las Administraciones Tributarias en los países del CIAT. Ingresos, recursos, funcionamiento y estado de la transformación digital en la antesala previa a la pandemia de COVID-19. Resultados de la Encuesta ISORA 2020 (Datos 2018-2019)*. Ciudad de Panamá, República de Panamá: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT.

OLSEN, J. (Febrero de 2005). Quizás sea el momento de redescubrir la burocracia. (C. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Ed.) *Reforma y Democracia*(31).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. (2024). *Administración Tributaria 3.0: La transformación digital de la administración tributaria*. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/f30c1100-es>

OSZLAK, O. (1994). Estado y Sociedad: las nuevas fronteras. En B. KLIKSBURG, *El Rediseño del Perfil del Estado*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <http://oscaroszlak.org.ar/gallery/estado%20y%20sociedad%20las%20nuevas%20fronteras.pdf>

OSZLAK, O. (Abril de 1999). De menor a mejor: el desafío de la "Segunda" Reforma del Estado. *Revista Nueva Sociedad*(160), 81-100.

OSZLAK, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Post Data, Revista de reflexión y análisis político, XI*. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://blogs-fcpolit.unr.edu.ar/administracionpublica2/files/2015/05/U4-Oszlak-Buroc-est-pol-y-pols-pub.pdf>

OSZLAK, O. (2013). La Gestión Pública post-NGP en América Latina: Balance y Desafíos Pendientes. *Jornada inaugural en la IX Conferencia de la INPAE: "Enseñanza y Pedagogía de la Gestión de Políticas Públicas: Desafíos y Actualidad para un Nuevo Servicio Público"*. Santiago: Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública, INPAE.

OSZLAK, O. (2020). *El Estado en la era exponencial* (1º ed.). Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el\\_estado\\_en\\_la\\_era\\_exponencial\\_-\\_oscar\\_oszlak\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_estado_en_la_era_exponencial_-_oscar_oszlak_0.pdf)

OSZLAK, O., & GANTMAN, E. (14 de Julio de 2007). La agenda estatal y sus tensiones: gobernabilidad, desarrollo y equidad. *Iberoamericana. Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies*, 37(1), 83-113.

OSZLAK, O., MALVICINO, G., & OUVIÑA, H. (2001). *Estudio de los Organismos Descentralizados del Poder Ejecutivo Nacional*. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros, Secretaría de Modernización del Estado. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <http://www.oscaroszlak.org.ar/gallery/estudio%20de%20los%20organismos%20descentralizados%20del%20poder%20ejecutivo%20nacional.%20informe%20final.pdf>

PAVESI, P. (1997). Alcances y Estrategia para la implantación de una Administración Integrada de los Ingresos Públicos. En CIAT (Ed.), *Proceso de creación de la AFIP* (págs. 1-22). Madrid: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de [https://www.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/1997/Espanol/madrid\\_tema1\\_argentina.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/1997/Espanol/madrid_tema1_argentina.pdf)

PIRES, M. (3 de Abril de 2025). *Digitalización y transformación digital de la Administración Tributaria en América Latina y el Caribe (ALC): más allá de la factura electrónica*. (C. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, Editor) Recuperado el 20 de Febrero de 2026, de [ciat.org: https://www.ciat.org/digitalizacion-y-transformacion-digital-de-la-administracion-tributaria-en-america-latina-y-el-caribe-alc-mas-alla-de-la-factura-electronica/](https://www.ciat.org/digitalizacion-y-transformacion-digital-de-la-administracion-tributaria-en-america-latina-y-el-caribe-alc-mas-alla-de-la-factura-electronica/)

Poder Ejecutivo Nacional. (14 de Octubre de 1996). Decreto N.º 1156/1996. *Constitución de la AFIP como ente autárquico por la fusión de la ANA y la DGI*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina.

Poder Ejecutivo Nacional. (1º de Agosto de 1996). Decreto N.º 896/1996. *Ministerio de Economía. Delegación de funciones, atribuciones y deberes de la Ley N.º 11683. Nueva estructura organizativa de la DGI*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina.

Poder Ejecutivo Nacional. (10 de Julio de 1997). Decreto N.º 618/1997. *Organización y competencia. Recursos y Presupuesto*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina.

- Poder Ejecutivo Nacional. (11 de Julio de 1997). Decreto N.º 646/1997. *Administración Federal de Ingresos Públicos. Apruébase la Estructura Organizativa*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Poder Ejecutivo Nacional. (24 de Octubre de 2024). Decreto N.º 953/2024. *Disolución de AFIP. Creación de Agencia de Recaudación y Control Aduanero, ARCA*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina.
- PORTER, M. E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- REYES-TAGLE, G., CALIJURI, M., SANTÍN, O., ROCA, C., CADENA, L. F., BARRAZA LUENGO, F., & MARINKOVIC FEBRÉ, E. (2021). *Transformación digital en las administraciones tributarias de América Latina. El caso de Chile*. División de Gestión Fiscal, Sector de Instituciones para el Desarrollo. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- ROSSELLÓ, M. (2007). Integración de la Administración de Impuestos Internos, de Aduanas y de la Contribución Social. *Asamblea General de CIAT. Tema 2.1*, págs. 1-35. Barbados: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de [https://www.ciat.org/Biblioteca/AsambleasGenerales/2007/Espanol/barbados41\\_2007\\_tema\\_+2.1\\_argentina.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/AsambleasGenerales/2007/Espanol/barbados41_2007_tema_+2.1_argentina.pdf)
- 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>
- STRYKER, C. (s.f.). *¿Qué es la analítica avanzada?* Obtenido de ibm.com: <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/advanced-analytics>
- TESORO, J. L., ARAMBARRI, A. J., & GONZÁLEZ CAO, R. L. (2002). *Gobierno electrónico : factores asociados a su desempeño : hallazgos emergentes de un análisis exploratorio de experiencias nacionales*. (D. d. INAP, Ed.) Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública, INAP. Recuperado el 10 de Abril de 2026, de <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/mu2241.pdf>

THERESA, A. L. (Junio de 2024). Gestión de riesgos de conformidad tributaria y aduanera y gestión de riesgos institucionales: Conceptos, similitudes, diferencias e integración con la estrategia. *Revista de Administración Tributaria*(51), 265-275.

WEBER, M. (2014). *Economía y sociedad* (Tercera edición ed.). (F. G. Villegas, Ed., J. M. Echavarría, J. Roura Parella, E. Imaz, E. García Maynez, J. Ferrater Mora, & F. Gil Villegas, Trads.) México, México: Fondo de Cultura Económica, FCE.

ZOTT, C., & AMIT, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 2016 - 2026.

## 2. Voces

---

administración tributaria, 3, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81	ciclo completo, 3, 5, 10, 11, 12, 17, 24, 25, 46, 47, 62
agencia basada en datos, 8, 10, 13, 18, 20, 26, 49, 57	cohesión social, 8, 16, 22, 46, 54, 63, 76
agencia tributaria, 2, 8, 9, 13, 15, 20, 22, 24, 25, 45, 46, 50, 53, 54	contribuyente
agencia única, 3, 7, 9, 11, 12, 16, 26, 31, 34, 62, 66	contribuyentes, 3, 7, 9, 12, 14, 15, 17, 19, 27, 34, 35, 48, 50, 54, 56, 59, 60, 62, 78
autoridad fiscal, 10, 13, 14, 16, 26, 31, 56, 58	economía de vigilancia, 6, 79
Big Data, 3, 4, 5, 14, 19, 21, 31	eficiencia, 14, 28, 34, 39, 43, 59
blindaje institucional, 14, 45	estatidad, 3, 8, 15, 19, 20, 36, 37, 49, 57, 58, 60, 63
burocracia, 8, 11, 14, 30, 57, 60, 62	evasión, 25, 30, 34
cadena de valor, 3, 6, 7, 10, 12, 14, 17, 22, 23, 24, 25, 37, 42, 44, 45, 47, 62	evasión fiscal, 7, 9
	Finanzas Públicas, 15, 76, 80

---

gobernanza, 9, 14, 15, 16, 22, 27, 29, 30, 37, 39, 40, 44, 52, 54, 75, 76

Gobierno como Plataforma, 3, 8, 11, 14, 18, 19, 20, 22, 40, 49, 59, 60

impuesto

impuestos, 7, 13, 14, 15, 16, 31, 77, 78  
ingresos públicos, 15, 20, 51

inteligencia artificial

IA, 3, 15, 21, 31, 40, 75  
plataformización, 6, 8, 10, 48, 79

prosperidad compartida, 3, 8, 16, 22, 46, 54, 57, 63, 74, 75

recaudación, 13, 16, 80

sostenibilidad fiscal, 16, 22, 23, 25, 40, 43, 54, 63

valor público, 3, 16, 19, 25, 27, 33, 37, 38, 44

ventanilla única, 3, 17, 32, 33, 62

### 3. Publicaciones del Autor

---

#### 3.1. Serie "Administración Tributaria del Siglo XXI"

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2026b). *"Autarquía y Criticidad Operativa. La Continuidad de Negocio de las Administraciones Tributarias"*. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. <https://economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/2026-03-CEAT-RGC-AUTARQUIA.pdf>
- 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](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](http://old.amfeafip.org.ar/seminario/2018/campus/gestion_riesgo_seguridad_social.pdf)

### 3.2. 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>

### 3.3. 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](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](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](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](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](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](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>

### 3.4. 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](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](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>

## IX. Tabla De Contenido

<b>1.</b>	<b>NOTA DEL AUTOR</b> .....	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>

2.1. ABSTRACT .....	3
2.2. RESUMO.....	4
3. AGRADECIMIENTOS.....	5
<b>I. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>6</b>
1. PLANTEO DEL PROBLEMA .....	6
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	8
3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
4. HIPÓTESIS .....	11
5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	12
5.1. EJE DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL: EL MODELO DE AGENCIA ÚNICA.....	12
5.2. EJE DE INTEGRACIÓN VERTICAL: EL CICLO COMPLETO.....	12
5.3. EJE DE INTEGRACIÓN TRANSVERSAL: LA AGENCIA BASADA EN DATOS .....	13
6. CONCEPTOS CLAVE .....	13
<b>II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>16</b>
1. MARCO TEÓRICO.....	16
2. ESTADO DEL ARTE (ESTADO DE LA CUESTIÓN) .....	17
2.1. EL GOBIERNO COMO PLATAFORMA.....	18
2.2. EL DATO COMO ACTIVO ESTRATÉGICO.....	20
2.3. MACROPROCESOS Y CADENA DE VALOR.....	22
<b>III. INTEGRACIÓN HORIZONTAL: AGENCIA ÚNICA .....</b>	<b>26</b>

1.	<b>INTRODUCCIÓN: AGENCIA ÚNICA COMO MOTOR DE LA SINERGIA FISCAL</b> .....	26
2.	<b>LA JAULA ANALÓGICA, LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA TIRANÍA DEL RITO</b> .....	27
3.	<b>SILOS Y FRAGMENTACIÓN</b> .....	31
4.	<b>VENTANILLA ÚNICA</b> .....	32
5.	<b>EL PRINCIPIO DE UNA SOLA VEZ</b> .....	33
6.	<b>LA VISIÓN 360° DEL CONTRIBUYENTE</b> .....	34
<b>IV.</b>	<b><u>INTEGRACIÓN VERTICAL: CICLO COMPLETO</u></b> .....	<b>36</b>
1.	<b>INTRODUCCIÓN: SINCRONÍA VERTICAL Y TRAZABILIDAD</b> .....	36
2.	<b>CADENA DE VALOR Y ARQUITECTURA</b> .....	38
2.1.	TEMAS DE DISEÑO (FUENTES DE VALOR) .....	38
2.2.	ELEMENTOS DE DISEÑO (ARQUITECTURA DEL SISTEMA) .....	39
3.	<b>QUIEBRE DEL ESLABÓN MÁS DÉBIL</b> .....	44
4.	<b>TRAZABILIDAD</b> .....	46
5.	<b>ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	48
<b>V.</b>	<b><u>INTEGRACIÓN TRANSVERSAL BASADA EN DATOS: CENTRO NEURÁLGICO</u></b> .....	<b>49</b>
1.	<b>INTRODUCCIÓN: SINERGIA TRANSVERSAL Y EL PODER DE LOS DATOS</b> .....	49
2.	<b>NATURALEZA HÍBRIDA Y GIGANTE DE DATOS</b> .....	50
3.	<b>GRANULARIDAD SUPERLATIVA</b> .....	52
4.	<b>DATA LAKE COMO CEREBRO ESTRATÉGICO</b> .....	53
<b>VI.</b>	<b><u>EL CASO ARGENTINO EN LA PRÁCTICA</u></b> .....	<b>56</b>

<b>1. INTRODUCCIÓN: EL TRAYECTO EVOLUTIVO ARGENTINO Y LA SINERGIA EN LA PRÁCTICA .....</b>	<b>56</b>
<b>2. DE LA FRAGMENTACIÓN FUNCIONAL A LA INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>57</b>
<b>3. LA MODERNIZACIÓN COMO PROCESO ACUMULATIVO DE CAPACIDADES .....</b>	<b>58</b>
<b>4. LA INTEGRACIÓN COMO MOTOR DEL CAMBIO HACIA LA AT 3.0 .....</b>	<b>59</b>
<b>5. DE LA BUROCRACIA AL ECOSISTEMA INTELIGENTE .....</b>	<b>60</b>
<b>6. COMBINACIÓN COMO VECTOR EVOLUTIVO.....</b>	<b>60</b>
<b><u>VII. CONCLUSIONES.....</u></b>	<b><u>62</u></b>
<b><u>VIII. ANEXO.....</u></b>	<b><u>64</u></b>
<b>1. TRABAJOS CITADOS .....</b>	<b>64</b>
<b>2. VOCES.....</b>	<b>73</b>
<b>3. PUBLICACIONES DEL AUTOR.....</b>	<b>74</b>
3.1. SERIE "ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DEL SIGLO XXI" .....	74
3.2. SERIE "MEJORES IMPUESTOS".....	77
3.3. SERIE "FUTURO DEL TRABAJO Y TRABAJO DEL FUTURO" .....	78
3.4. SERIE "GESTIÓN DE PERSONAS Y DEL CAPITAL HUMANO" .....	80
<b>4. INFORMACIÓN .....</b>	<b>85</b>

## 1. 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 citado 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