



Oportunidades y Desafíos para las Administraciones Tributarias

Encuentro de Administradores
Tributarios del CIAT 2025

Con la colaboración de:



DGI DIRECCIÓN
GENERAL
IMPOSITIVA

Oportunidades y Desafíos de las Administraciones Tributarias

Encuentro de Administradores
Tributarios del CIAT 2025

Oportunidades y Desafíos de las Administraciones Tributarias. Encuentro de Administradores Tributarios del CIAT 2025

© 2026, Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

ISBN: 978-9962-722-90-8 (PDF)

ISBN: 978-9962-722-91-5 (ePub)

ISBN: 978-9962-722-92-2 (impreso)

Publicación coordinada por Santiago Díaz de Sarralde,
Director de Estudios e Investigaciones Tributarias del CIAT.

Propiedad Intelectual

Todos los derechos reservados. Esta publicación es de acceso libre y puede consultarse en formato PDF y EPUB a través del sitio oficial del CIAT: www.ciat.org. Se autoriza su reproducción total o parcial únicamente con fines educativos o de investigación, siempre que se cite adecuadamente la fuente.

Queda prohibido su uso con fines comerciales, así como la modificación de su contenido, sin previa autorización escrita del CIAT.

Citar así:

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). (2026). *Oportunidades y Desafíos de las Administraciones Tributarias. Encuentro de Administradores Tributarios del CIAT 2025* [Evento realizado en Montevideo, Uruguay, del 15 al 17 de octubre de 2025, organizado por el CIAT con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional – AECID y la Dirección General Impositiva de la República de Uruguay- DGI].

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a las administraciones tributarias de los países miembros de CIAT por su esencial participación en el Encuentro celebrado en Montevideo del 15 al 17 de octubre de 2025 para identificar sus principales retos y oportunidades, y de manera especial a nuestro anfitrión, la Dirección General Impositiva de la República Oriental del Uruguay. Muchas gracias también a los participantes pertenecientes a los organismos internacionales e instituciones que contribuyeron con su visión y experiencia al éxito del encuentro (Fondo Monetario Internacional, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto de Estudios Fiscales del Reino de España). Por último, agradecer la imprescindible colaboración de la Misión permanente en CIAT de España, la Agencia Española de Cooperación Internacional, el plan Interconecta y la sede de su Centro de Formación de Montevideo, cuya iniciativa y ayuda ha sido fundamental para el desarrollo del Encuentro.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	vi
1. Introducción y metodología	1
2. Bloque temático I: Recursos Humanos	4
3. Bloque temático II: Tecnología	10
4. Bloque temático III: Gestión de Riesgos	16
5. Bloque temático IV: Gestión Institucional	21
6. Bloque temático V: Sistema Fiscal	26
7. Reflexiones finales	32
Anexo I. Participantes en el encuentro	34
Anexo II. Publicaciones CIAT 2024-2025	37
Anexo III. CIATData	43
Anexo IV. Formación	44

Resumen ejecutivo

La presente publicación expone los resultados del Encuentro de Administradores Tributarios realizado en Montevideo, Uruguay, del 15 al 17 de octubre de 2025.

En el mismo, con una metodología innovadora de debate interactivo e iterativo, se identificaron y calificaron 120 retos y oportunidades en cinco bloques temáticos -recursos humanos, tecnología, gestión de riesgos, gestión institucional y sistema fiscal- desde el punto de vista práctico y actual de las administraciones tributarias (veinte administraciones de tres continentes representadas) y la contribución de cinco organismos internacionales e instituciones.

Tras la descripción de la metodología, los resultados se presentan por bloques de forma sintética y ordenada, analizando sus puntuaciones y el grado de consenso alcanzado en cada uno de ellos.

Por último, se ofrecen unas reflexiones finales y una guía de acceso a los productos y servicios más recientes del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias relacionados con los retos y oportunidades identificados (Anexos).

1. Introducción y metodología

El libro que tienes en tus manos -o en tu pantalla más probablemente- es fruto del trabajo de aproximadamente sesenta especialistas en la gestión tributaria pública, procedentes de administraciones de América, Europa y África y de varias de las principales instituciones internacionales en la materia (Fondo Monetario Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y el Instituto de Estudios Fiscales de España). Todos ellos se dedicaron durante tres días a discutir, ordenar y calificar los principales retos y oportunidades actuales de los responsables públicos de la gestión de los tributos en el Encuentro desarrollado en Montevideo, Uruguay, entre el 15 y el 17 de octubre de 2025, en un novedoso ejercicio de reflexión y trabajo colectivo.

Por lo innovador del proceso, y creemos que también de su resultado, merece la pena comenzar resumiendo la metodología empleada como apoyo para entender mejor sus frutos.

A diferencia de otros muchos eventos en los que el foco se sitúa en las presentaciones preprogramadas por parte de las administraciones y organismos participantes, dejando algún espacio más reducido para el debate, en esta ocasión CIAT les invitó a realizar una reflexión colectiva, abierta, interactiva e iterativa sobre la gestión de los impuestos desde una perspectiva de 360 grados, sin más condicionamiento que la estructuración en torno a cinco bloques temáticos: los recursos humanos, la tecnología, la gestión de riesgos y auditoría, la gestión institucional y el sistema fiscal.

Los retos a los que nos enfrentábamos eran los de hacer viable la participación de *todos* los participantes en *todos* los temas, recopilar fielmente y de forma ordenada sus reflexiones y ordenar las prioridades seleccionadas de forma sintética, de manera que el Encuentro culminase con un producto claro y útil, no solo para los participantes sino también para toda la comunidad internacional de las administraciones tributarias.

Para ello, comenzamos por inspirarnos en la metodología DAFO y sus reuniones carrusel con ciertas modificaciones, dividiendo a los participantes en cinco grupos, cada uno de ellos con la presencia de entre tres y cuatro delegaciones procedentes de las administraciones tributarias (ATs) y de uno o dos de los organismos internacionales (agrupados en algunos casos por el idioma preferido de trabajo -español, portugués, inglés- para facilitar el debate).

Cada uno de los cinco grupos empezaría el trabajo con uno de los bloques temáticos, dedicando a esta primera iteración un tiempo mayor que las siguientes, y comenzando a elaborar y debatir sobre los principales retos y oportunidades de las administraciones. Las discusiones sobre cada uno de los temas serían moderadas por uno de los directivos de CIAT -asistidos por un ayudante para la recopilación y proyección en pantalla de los enunciados¹- dando voz a todas las delegaciones (en principio con un tiempo pautado por analógicos relojes de arena, que gracias a la disciplina de los participantes no fue necesario utilizar en gran medida). Al final de cada sesión, los moderadores se desplazarían, a modo de carrusel, a otro grupo de participantes, de forma que tras cinco rondas todos ellos participaran en el debate de todos los bloques, enriqueciendo paulatinamente el listado de retos y oportunidades.

En esta fase es importante resaltar que desde el inicio se establecieron unas pautas básicas en cuanto a la orientación que se buscaba en las intervenciones. Lo que se quería obtener de cada una de las administraciones era un reflejo de su experiencia y realidad actual -no hablando desde una posición abstracta o genérica- y siempre con total libertad -ya que no se realizaría ninguna identificación individualizada de las reflexiones compartidas-, mientras que los representantes de los organismos internacionales podían complementar el debate con su visión panorámica. Al mismo tiempo, se insistió en no caer en discusiones metodológicas estériles, como, por ejemplo, si una cuestión era un reto o una oportunidad, sino dejar que la redacción de la misma resolviera en cada caso esta frecuente dualidad. Del mismo modo, se pidió a los participantes, que, si bien lo ideal sería no sobrepasar la docena de enunciados en cada capítulo de retos y de oportunidades, no centraran sus intervenciones en ordenar en el debate las prioridades o en discutir la eliminación de alguna de las ya propuestas por otras administraciones. La ordenación de las preocupaciones o prioridades se dejaba para la última fase de la metodología: la encuesta.

Al final del carrusel y del segundo día del Encuentro, los moderadores trasladaron a los especialistas en tecnología del CIAT los enunciados de los retos y oportunidades identificados en los cinco bloques sometidos a debate para la elaboración de la encuesta on-line (en inglés y en español) que realizarían de forma anónima -de nuevo lo consideramos un matiz importante- los representantes de las administraciones tributarias (uno por delegación; en esta fase los organismos internacionales o los directivos de CIAT no participarían, para poner el foco exclusivamente en la opinión de los responsables directos de la gestión tributaria).

¹ Queremos aquí destacar la labor, dedicación y flexibilidad de todos los servidores de CIAT que nos acompañaron antes, durante y después del evento, un factor imprescindible para el éxito del Encuentro.

A primera hora del tercer día del Encuentro los representantes de cada una de las delegaciones procedieron, tras una exposición de los moderadores de los listados finales de cada bloque, a valorar cuantitativamente la relevancia de cada uno de los retos y oportunidades, con una valoración entre cero -menor importancia- y diez -máxima importancia-, insistiendo en que les solicitábamos “su” valoración particular y actual desde el punto de vista de “su” administración, no una consideración general sobre la importancia a nivel global y abstracto. Esto es fundamental para obtener un panorama real y no teórico de los problemas y las opciones de mejora, esto es, si un tema cualquiera es fundamental para construir una buena administración, pero ya está abordado y resuelto por parte de una administración concreta la puntuación debería ser un cero.

Una vez realizada la encuesta sobre los 120 retos y oportunidades distribuidos en los 5 bloques temáticos (en media se respetaron escrupulosamente los 12 enunciados por categoría) y mientras los participantes tomaban un café, se procesaron los resultados para dar en vivo y como cierre del Encuentro una breve exposición de los mismos.

Estos resultados, una visión actual y real de los retos y las oportunidades hecha por y para las administraciones, son los que exponemos de forma sintética a continuación, esperando que sean útiles para toda la comunidad internacional de administradores tributarios, al menos tanto como lo son ya para el CIAT de cara a establecer los programas y la planificación de nuestras actividades al servicio de los países miembros.

2. Bloque temático I: Recursos Humanos

Para la exposición de los retos y oportunidades en cada uno de los bloques temáticos presentaremos, en primer lugar, una tabla con su ordenación y valoración cuantitativa final. Recordemos que todos los enunciados son significativos, dada su inclusión en las listas tras las sucesivas rondas de debate, mientras que su puntuación media (fruto de las valoraciones individuales de 0 a 10) permite su clasificación. Adicionalmente, se ha incorporado en cada caso la desviación típica como índice del grado de consenso -mayor (cuanto menor sea la desviación) o menor (cuanto más elevada sea la desviación)- en torno a la puntuación media registrada. Como punto de referencia, merece la pena destacar que la puntuación media de todos los retos y oportunidades en el total de los bloques temáticos fue del 7,3 -con un máximo individual de 8,8 y un mínimo de 4,4- con una desviación típica de 2,5 -la máxima individual registrada fue de 4,1 y la mínima de 1,4².

En cada apartado de retos y oportunidades se analizará gráficamente con mayor detalle la opción más valorada, así como aquella o aquellas en las que el contraste entre la puntuación media y el grado de consenso pueda resultar más informativo.

En materia de recursos humanos los diez riesgos identificados (Tabla 1; media total 6,8; desviación típica 2,7) siguen el siguiente orden: pérdida de talento; limitaciones de personal; falta de alineación con las competencias requeridas; sistemas de evaluación no consolidados; gestión de los procesos de cambio interno; riesgo de corrupción; pérdida de competitividad salarial y condiciones de trabajo; estructuras organizativas rígidas; planes de prestaciones e incentivos inflexibles y dificultades para la atracción de nuevos profesionales.

² En una distribución “normal” (en términos estadísticos) la probabilidad de que una observación se encuentre en el intervalo fijado por el valor de la media más/menos una variación típica es de más de dos tercios (el 68%). Esto es, si la media fuese 8 y la desviación típica 1, podríamos inferir que la probabilidad de que cualquiera de las administraciones haya votado entre 7 y 9 es del 68%. Dado que en este caso el número de votos registrados es de 18 y la distribución resultante de los mismos no tiene por qué ser siempre “normal” ofreceremos gráficos resumen de la distribución de las valoraciones en número y porcentaje para apreciar con más detalle el grado de consenso o disenso.

Tabla 1. Retos de las ATs en materia de recursos humanos.

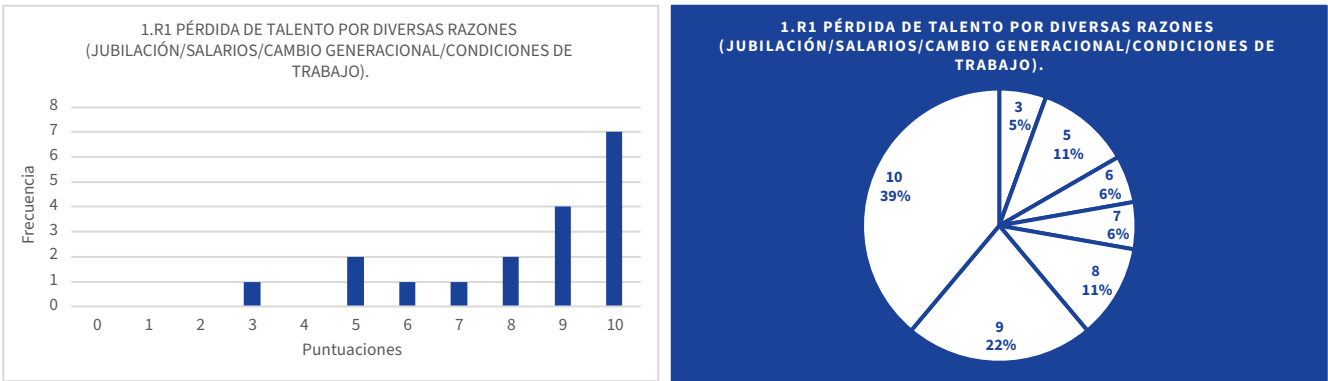
Retos	Media	Desviación
1.R1 Pérdida de talento por diversas razones (jubilación/salarios/cambio generacional/condiciones de trabajo).	8,2	2,16
1.R6 Limitación de personal (cantidad / competencia / relevancia).	7,4	2,79
1.R8 Las personas no están alineadas con las competencias requeridas. (necesitamos tener la capacidad de seleccionar a los funcionarios públicos que necesitamos).	7,4	2,50
1.R7 Consolidar los sistemas de evaluación del desempeño/productividad.	7,2	2,49
1.R9 Dificultades para gestionar los procesos de cambio interno.	6,9	2,07
1.R10 Riesgo de corrupción (necesitamos una mejor gobernanza – Control interno, feedback, Gestión de integridad).	6,9	2,65
1.R3 Pérdida de competitividad salarial y condiciones de trabajo (Teletrabajo cultura e imagen pública).	6,4	3,09
1.R2 Estructuras organizativas rígidas.	6,1	3,07
1.R5 Planes de prestaciones e incentivos inflexibles (necesitamos más flexibilidad).	5,9	3,26
1.R4 Escaso interés entre los nuevos profesionales por incorporarse a la Administración Tributaria y Aduanera.	5,5	2,83
TOTAL	6,8	2,7

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

Nota: la numeración al inicio de cada enunciado representa el bloque temático (1, recursos humanos, 2 tecnología, etc.), si se trata de un reto (R) o una oportunidad (O) y el lugar que ocupaba en la lista inicial de recopilación de retos u oportunidades sobre la que se realizó la encuesta.

Como puede observarse, las potenciales carencias en materia de personal encabezan las preocupaciones y pueden derivarse de múltiples causas. En primer lugar, nos encontramos con el riesgo de pérdida de talento (ya sea por jubilaciones, incapacidad de competir en materia salarial, falta de atractivo de las condiciones de trabajo o el efecto del cambio generacional) -Gráfico 1-, con una puntuación media de 8,2, siete administraciones que le dan la puntuación máxima (10) y el 72% de los participantes calificándola entre 8 y 10.

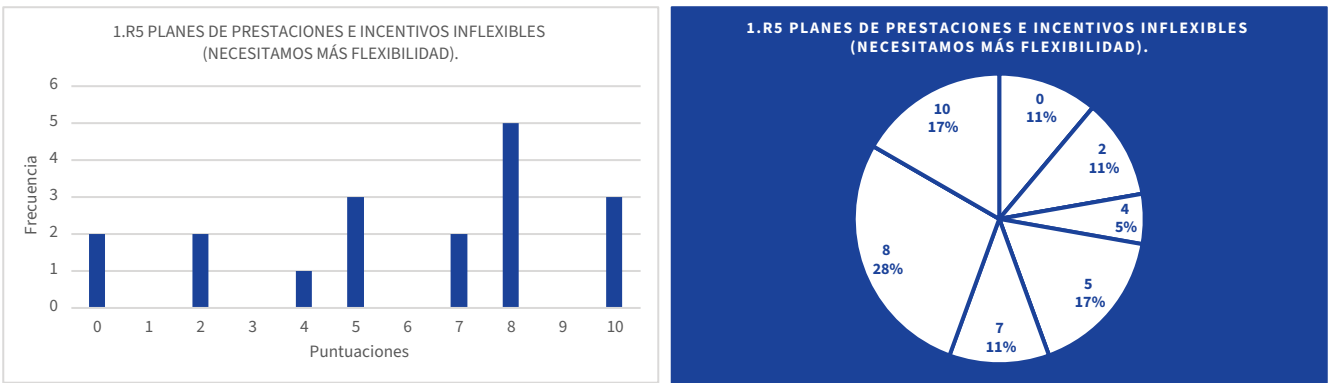
Gráfico 1. Retos de las ATs en materia de recursos humanos: Pérdida de talento.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

En la parte baja de la tabla de retos nos encontramos con la falta de interés de los nuevos profesionales y la falta de flexibilidad en materia de incentivos y prestaciones. En particular el reto de la inflexibilidad no sólo registra una puntuación relativamente reducida (5,9) sino una de las mayores faltas de consenso (desviación típica de 3,26). En el Gráfico 2 puede observarse el amplio grado de disenso en esta materia.

Gráfico 2. Retos de las ATs en materia de recursos humanos: Planes de prestaciones e incentivos inflexibles.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

Las oportunidades en materia de recursos humanos (Tabla 2; media total 7,3; desviación típica 2,4) fueron seleccionadas y valoradas en el siguiente orden: gestión de la formación basada en competencias;

gestión del conocimiento; atracción y retención del personal; desarrollo y sucesión del personal; perfiles y competencias y la capacitación; medición del desempeño; sistemas de integridad; control interno y transparencia; innovación, investigación y cooperación con otras organizaciones; intercambio de experiencias con otras administraciones; estrategia institucional de Recursos Humanos; diagnóstico del grado de satisfacción; otros tipos de estrategias como la recolocación/ sustitución y la salud mental; nuevos esquemas de remuneración (contratos variables e individuales); desarrollo de un panel de recursos humanos.

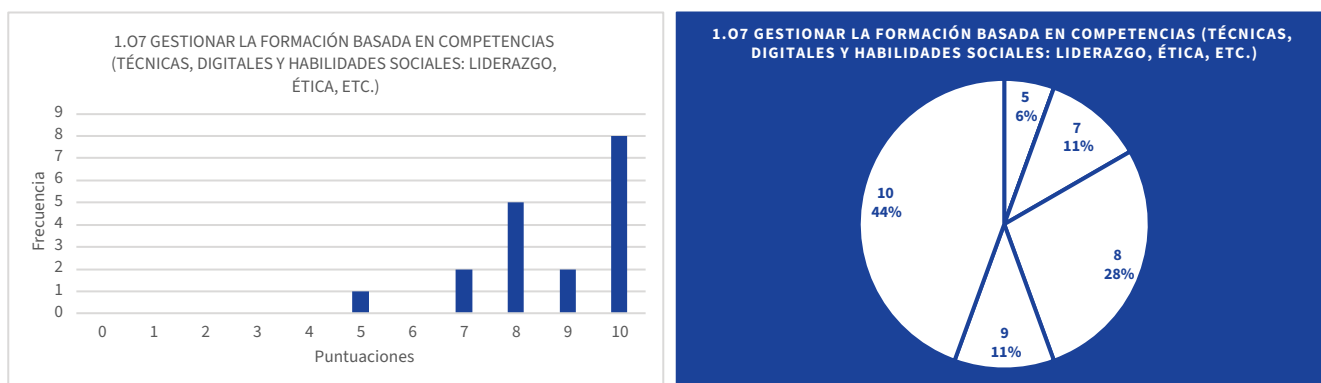
Tabla 2. Oportunidades de las ATs en materia de recursos humanos.

Oportunidades	Media	Desviación
1.07 Gestionar la formación basada en competencias (técnicas, digitales y habilidades sociales: liderazgo, ética, etc.).	8,7	1,45
1.014 Fortalecer las estrategias para la gestión del conocimiento.	8,5	1,62
1.04 Revisar las políticas y los procesos para atraer y retener al personal.	8,3	2,05
1.02 Revisar los mecanismos y procesos de desarrollo y sucesión del personal.	8,1	1,94
1.06 Actualizar los perfiles y competencias y la capacitación a los profesionales.	8,1	1,71
1.05 Crear nuevas herramientas de medición del desempeño alineadas con la realidad de la Administración Tributaria y Aduanera.	8,0	1,91
1.013 Fortalecer los sistemas de integridad, control interno y transparencia.	7,9	3,08
1.010 Fomentar la innovación, la investigación y la cooperación con otras organizaciones.	7,7	2,17
1.08 Promover el intercambio de experiencias con otras administraciones tributarias y aduaneras (a través de la cooperación internacional).	7,4	2,18
1.01 Consolidar una estrategia institucional de Recursos Humanos alineada con la Autoridad Tributaria y Aduanera.	6,5	2,87
1.011 Establecer una política de diagnóstico del grado de satisfacción.	6,4	2,83
1.09 Evaluar otros tipos de estrategias, como la recolocación/ sustitución y la salud mental.	6,1	2,51
1.03 Diseñar nuevos esquemas de remuneración (contratos variables e individuales).	5,3	3,66
1.012 Desarrollar un panel de recursos humanos para la AT y la Aduana.	5,2	3,19
TOTAL	7,3	2,4

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

La primera de las oportunidades identificadas -Gráfico 3-, con una puntuación media de 8,7 y una desviación de 1,45 puntos, muestra la elevada valoración y grado de consenso respecto a las oportunidades de mejora que aporta la gestión de la formación basada en competencias en todos los ámbitos (técnicas, digitales, habilidades sociales, liderazgo, ética, etc.). Ocho administraciones le otorgan la máxima puntuación (10) y el 83% la valoran entre 8 y 10.

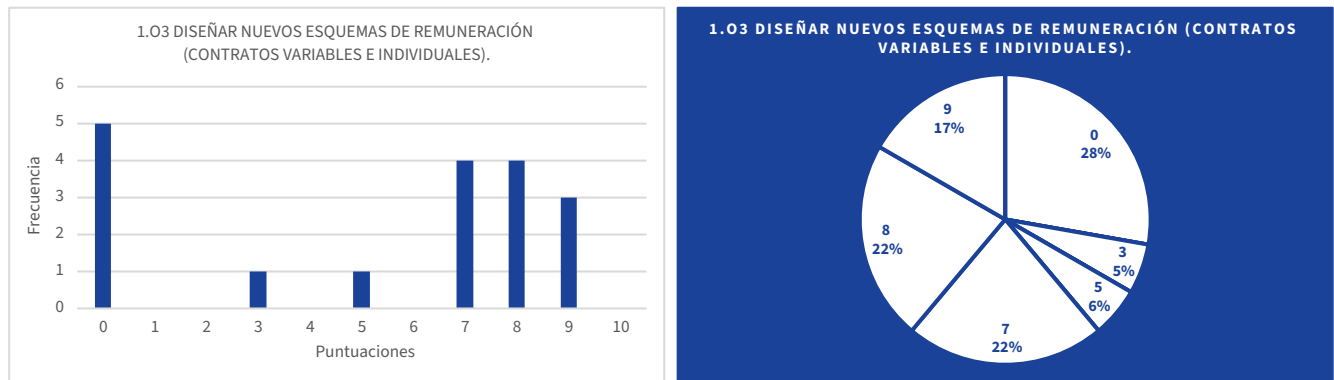
Gráfico 3. Oportunidades de las ATs en materia de recursos humanos: Gestión de la formación basada en competencias.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025

Entre las oportunidades menos valoradas se encuentra el diseño de nuevos esquemas de remuneración (con contratos variables e individuales) -Gráfico 4-, lo que resulta coherente con lo observado en la ordenación de los retos. Al mismo tiempo es una de las opciones que menor grado de consenso suscita: hasta cinco administraciones (28%) le otorgan la puntuación mínima, mientras que, si bien ninguna de ellas la sitúa en la máxima prioridad, una amplia mayoría (61%) la puntúa entre 7 y 9.

Gráfico 4. Oportunidades de las ATs en materia de recursos humanos: Diseñar nuevos esquemas de remuneración (contratos variables e individuales).



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025

3. Bloque temático II: Tecnología

En materia de tecnología los principales retos identificados (Tabla 3; media total 7,4; desviación típica 2,5), ordenados de acuerdo a su puntuación afectan a los siguientes aspectos: seguridad integral; contratación y retención de talento humano; mayores niveles de automatización; gestión de datos para IA; gestión de incidentes; inclusión y acceso digital; adaptabilidad oportuna a los cambios; eficiencia del gasto tecnológico; cierre de brechas de conocimiento internas; IA confiable y ética; gestión de dependencias externas.

Tabla 3. Retos de las ATs en materia de tecnología.

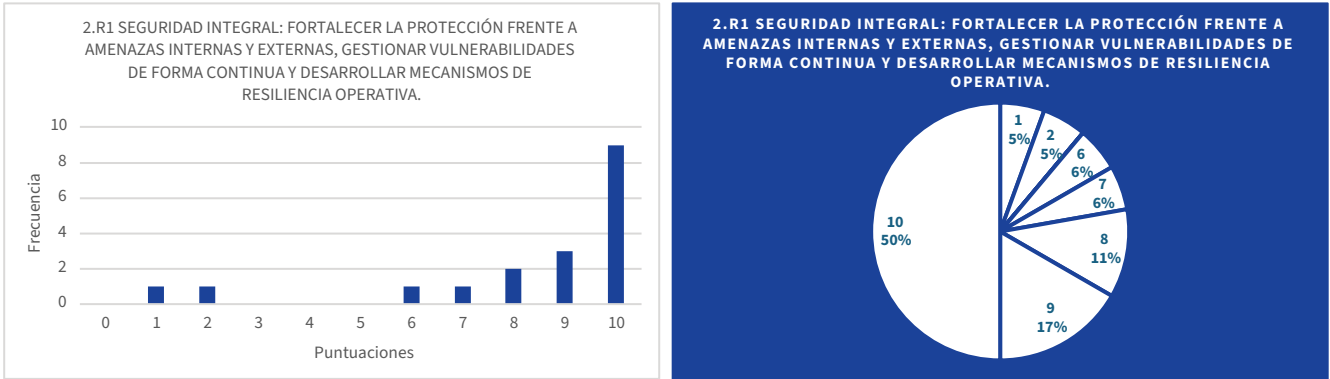
Retos	Media	Desviación
2.R1 Seguridad integral: Fortalecer la protección frente a amenazas internas y externas, gestionar vulnerabilidades de forma continua y desarrollar mecanismos de resiliencia operativa.	8,3	2,74
2.R9 Contratación y retención de talento humano en tecnología.	8,1	1,53
2.R8 Mayores niveles de Automatización: Ampliar la automatización de los servicios al contribuyente y de los procesos de control de cumplimiento, incluidos los asociados al intercambio de información.	7,9	2,51
2.R6 Gestión de datos para IA: Utilizar los datos de forma adecuada para entrenar algoritmos, resguardando información sensible mediante anonimización y controles de acceso.	7,7	2,67
2.R2 Gestión de incidentes: Garantizar la seguridad de la información y anticipar impactos, con planes de respuesta y continuidad ante incidentes.	7,6	2,91
2.R4 Inclusión y acceso digital: Impulsar la alfabetización digital en todos los segmentos de la población y asegurar la viabilidad de acceso a los servicios tecnológicos, evitando la exclusión.	7,4	1,89
2.R7 Adaptabilidad oportuna a los cambios: Asegurar que la tecnología se adecúe rápidamente a cambios legislativos (internos e internacionales) y a mejoras de procesos.	7,4	2,53
2.R3 Eficiencia del gasto tecnológico: Optimizar costos de tecnología y mantenimiento, reduciendo ineficiencias en el uso de recursos financieros.	7,4	2,83
2.R10 Cierre de brechas: Gestionar las brechas de conocimiento entre áreas de negocio y tecnología, promoviendo colaboración y formación cruzada.	7,2	1,92

Retos	Media	Desviación
2.R5 IA confiable y ética: Restringir el entrenamiento de la IA generativa a fuentes oficiales, y establecer monitoreo para un uso ético, auditable y comprensible.	7,1	2,73
2.R11 Gestión de dependencias: Mitigar riesgos de dependencia de proveedores y prestadores de servicios.	6,6	3,43
TOTAL	7,5	2,5

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

Encabezando la tabla se encuentra el reto de alcanzar lo que se denomina seguridad integral, entendido como fortalecer la protección frente a amenazas internas y externas, gestionar vulnerabilidades de forma continua y desarrollar mecanismos de resiliencia operativa. Con una puntuación media de 8,3 y nueve administraciones (el 50%) otorgándole la puntuación máxima, únicamente puede puntualizarse su relativamente elevada desviación típica (2,74) derivada de la existencia de dos votos en la parte baja de la escala, lo cual muestra como aun ante un reto fundamental no todas las administraciones se encuentran -o se consideran- afectadas del mismo modo.

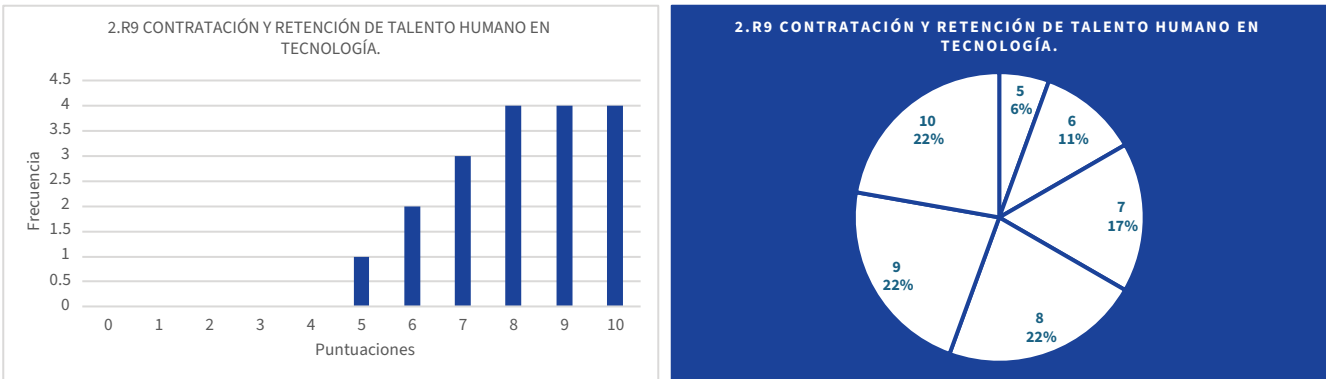
Gráfico 5. Retos de las ATs en materia de tecnología: seguridad integral.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

En contraste con lo anterior, el segundo de los retos, la contratación y retención de talento humano en el área de tecnología, si bien alcanza una nota media ligeramente más baja (8,1) y menos administraciones le conceden la puntuación máxima (cuatro, el 22%), el consenso en cuanto a su relevancia resulta mucho más elevado al concentrar las puntuaciones en el rango más alto de la escala.

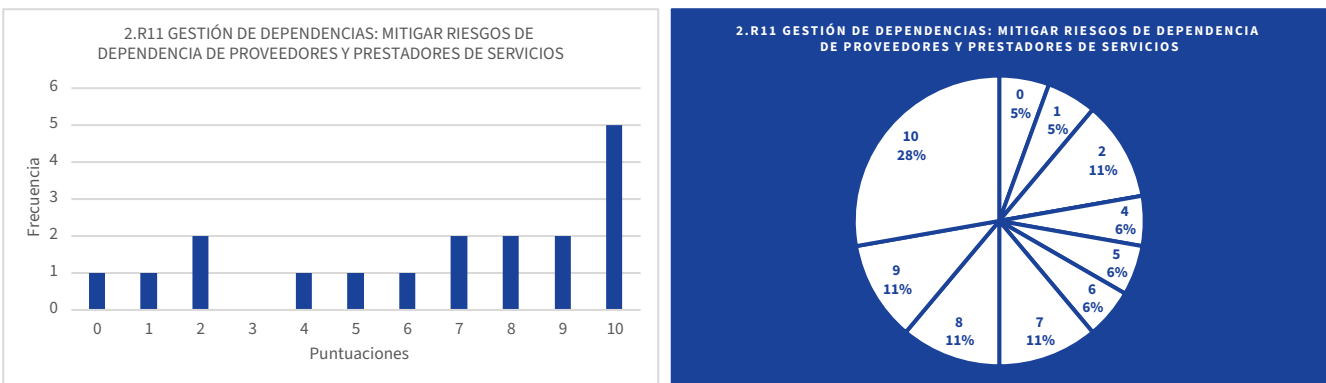
Gráfico 6. Retos de las ATs en materia de tecnología: contratación y retención de talento humano.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

En la parte baja de la tabla de retos en este bloque se sitúa la gestión de dependencias (puntuación de 6,6), como mitigación de los riesgos de dependencia de proveedores y prestadores de servicios. Como ya observamos en el caso de los recursos humanos, la relativamente baja puntuación media de este reto no significa que para muchas administraciones no se encuentre en el nivel más alto de la escala (el 28% le otorga la calificación máxima) sino que presenta una elevada heterogeneidad (con hasta un 27% que le otorgan una puntuación inferior a cinco) -lo que puede derivar de su mayor o menor grado de exposición a proveedores externos-.

Gráfico 7. Retos de las ATs en materia de tecnología: gestión de dependencias.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

Los ámbitos de oportunidad en materia tecnológica (Tabla 4; media total 7,5; desviación típica 2,7) se plasmaron con la siguiente ordenación: IA para servicios al contribuyente; IA para control tributario; gestión de un portafolio de tecnologías prometedoras; garantía de recursos para inversión tecnológica; interoperabilidad y cumplimiento por diseño; gobernanza y ciclo de vida de los datos; seguridad proactiva; continuidad y resiliencia; registro y supervisión de prestadores de servicios de cumplimiento; desarrollo de arquitectura e infraestructura híbridas (nube y on-premise); gestión estratégica del outsourcing.

Tabla 4. Oportunidades de las ATs en materia de tecnología.

Retos	Media	Desviación
2.04 IA para servicios al contribuyente: Desplegar asistentes virtuales y capacidades de atención inteligente para resolver consultas y personalizar la experiencia.	8,6	2,48
2.03 IA para control tributario: Aplicar IA en planeamiento, selección/segmentación de contribuyentes, verificación, auditorías y gestión recursiva, con trazabilidad y explicabilidad.	8,6	1,69
2.01 Gestión de Portafolio de tecnologías prometedoras: Identificar tecnologías de alto impacto, priorizar un portafolio y programar las inversiones; habilitar los marcos normativos necesarios.	8,0	2,40
2.09 Garantía de recursos para inversión tecnológica. Establecer un criterio de mínimo estándar en materia de inversión en tecnología.	7,9	2,91
2.02 Interoperabilidad y cumplimiento por diseño: Desarrollar mecanismos de interoperabilidad con actores públicos y privados, gestionando de forma razonable las asimetrías.	7,4	2,48
2.010 Gobernanza y ciclo de vida de los datos: Implantar políticas, estructuras y prácticas para roles, calidad, metadatos, catalogación, anonimización, retención y disposición final.	7,3	2,66
2.07 Seguridad proactiva: Implementar monitoreo preventivo del uso de la información dentro y fuera de la administración, con tecnologías y procesos de seguridad bajo enfoque de confianza cero.	7,3	3,32
2.08 Continuidad y resiliencia: Establecer, desarrollar, probar, divulgar e implementar planes de continuidad de negocio y mecanismos de resiliencia.	7,1	2,63
2.011 Registro y supervisión de prestadores de servicios de cumplimiento: Implementar un registro con estándares y mecanismos de supervisión para proveedores que asisten a los contribuyentes.	6,8	3,45

(continúa)

Tabla 4. Oportunidades de las ATs en materia de tecnología. (continuación)

Retos	Media	Desviación
2.05 Desarrollo de arquitectura e infraestructura híbridas (nube y on-premise): Equilibrar el uso de nube y centros de datos locales para optimizar usabilidad, seguridad y costos; sensibilizar sobre beneficios y riesgos de la nube.	6,7	3,18
2.06 Gestión estratégica del outsourcing: Definir el balance entre capacidades internas y servicios externalizados según criticidad, riesgos, costos y soberanía tecnológica.	6,3	3,05
TOTAL	7,5	2,7

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

Las dos primeras oportunidades para las ATs en materia de tecnología alcanzan prácticamente la misma puntuación media con apenas unas centésimas de diferencia (8,6; otorgando la mitad de las administraciones la máxima calificación-) y se sitúan ambas en el ámbito de las aplicaciones de la inteligencia artificial (IA). La única diferencia se debe a la mayor dispersión en el caso de la IA aplicada a los servicios a los contribuyentes (desplegar asistentes virtuales y capacidades de atención inteligente para resolver consultas y personalizar la experiencia) (Gráfico 8) debido a un único voto que le otorga la menor valoración, frente a la oportunidad derivada de la aplicación de la IA al control tributario (planeamiento, selección/segmentación de contribuyentes, verificación, auditorías y gestión recursiva, con trazabilidad y explicabilidad) (Gráfico 9).

Gráfico 8. Oportunidades de las ATs en materia de tecnología: IA para servicios a contribuyentes.

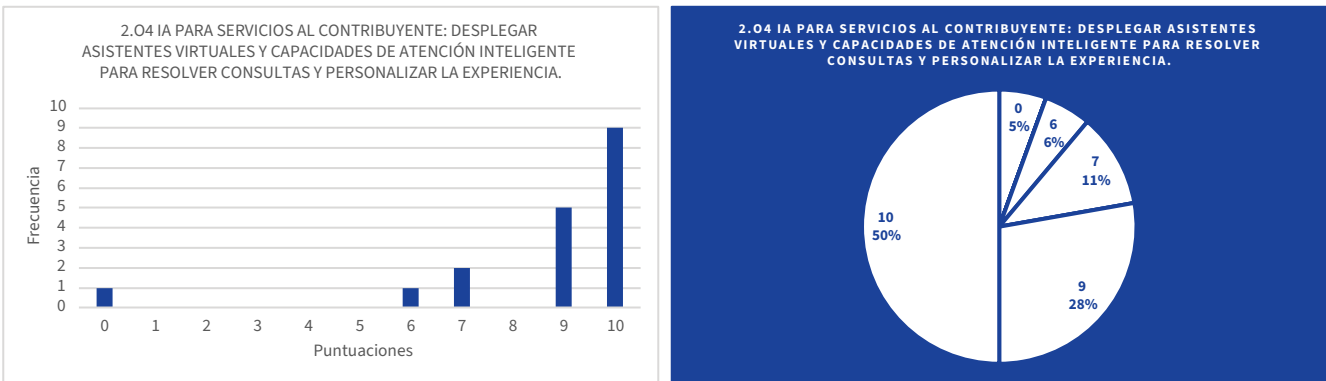
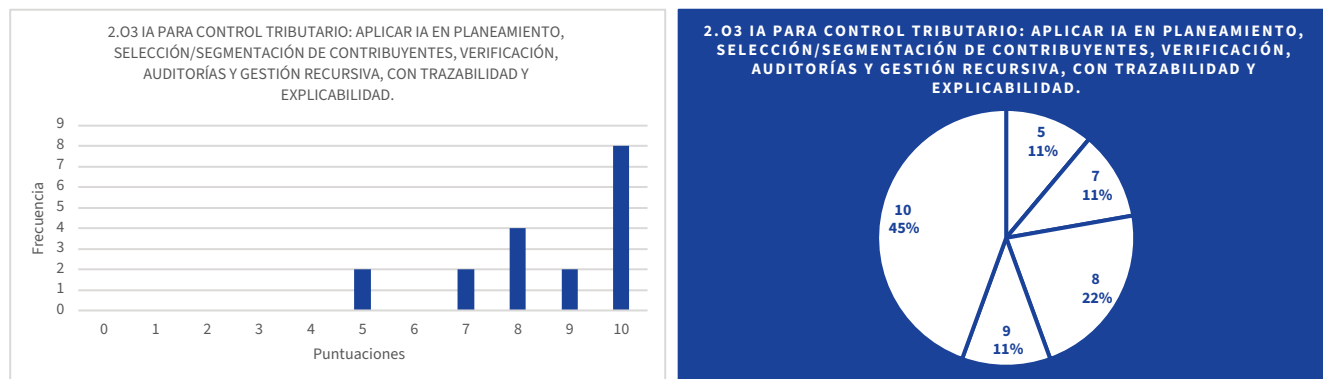


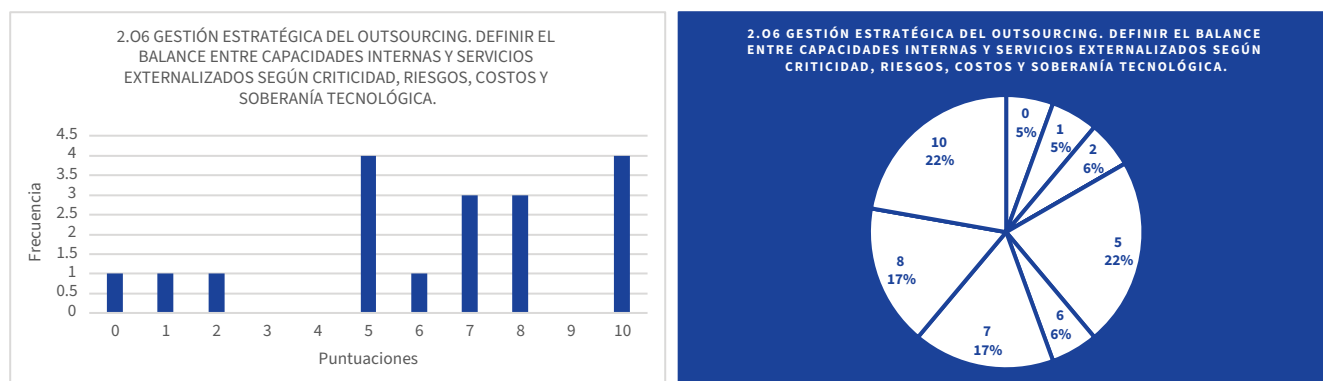
Gráfico 9. Oportunidades de las ATs en materia de tecnología: IA para el control tributario.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

En la parte baja de la tabla de oportunidades se sitúa la gestión estratégica del outsourcing (Gráfico 10) para definir el balance entre capacidades internas y servicios externalizados según criticidad, riesgos, costos y soberanía tecnológica (6,3 de media y 3,05 de desviación típica), de nuevo un resultado coherente con el mayor grado de disenso mostrado ante el reto de la gestión de la dependencia anteriormente comentado (Gráfico 7).

Gráfico 10. Oportunidades de las ATs en materia de tecnología: gestión estratégica del outsourcing.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

4. Bloque temático III: Gestión de Riesgos

La Tabla 5 recoge los principales retos identificados y su ordenación por valoraciones (media total 7,7; desviación 2,4): desarrollo de las capacidades de los servidores públicos; evaluación del impacto para una adecuada segmentación; adopción de un enfoque preventivo y prospectivo; selección oportuna de las acciones de tratamiento; análisis de estructuras complejas y reestructuras empresariales; adecuaciones legales y/o administrativas para acceder sin limitaciones a información financiera; gobernanza de datos para un mejor acceso y procesamiento; consideración de los flujos ilícitos; acuerdos previos para alinear expectativas y resultados.

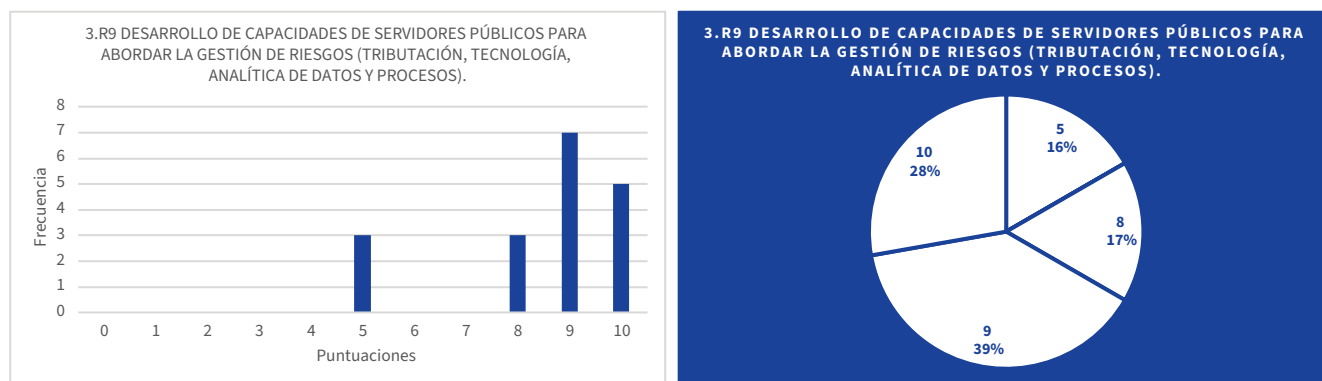
Tabla 5. Retos de las ATs en materia de gestión de riesgos.

Retos	Media	Desviación
3.R9 Desarrollo de capacidades de servidores públicos para abordar la gestión de riesgos (tributación, tecnología, analítica de datos y procesos).	8,4	1,72
3.R4 Evaluación del impacto de las acciones del tratamiento para una mejora continua en el sistema de riesgos.	8,3	1,99
3.R1 Identificación de causas de riesgo de incumplimiento para una adecuada segmentación.	8,2	2,12
3.R2 Adopción de enfoque preventivo y prospectivo.	8,1	2,10
3.R3 Selección oportuna de acciones de tratamiento.	8,0	2,57
3.R5 Análisis de estructuras complejas y reestructuras empresariales.	7,9	2,63
3.R6 Adecuaciones legales y/o administrativas para acceder sin limitaciones a información financiera.	7,9	3,01
3.R7 Uso de técnicas de gobernanza de datos asociada a la gestión de riesgos (Ej.: calidad, seguridad, etc.).	7,7	2,56
3.R8 Mejoramiento de la capacidad y velocidad de los sistemas para un mejor acceso y procesamiento de datos.	7,2	2,73
3.R10 Consideración de flujos ilícitos en la gestión de riesgos.	6,7	2,59
3.R11 Generación de acuerdos previos para que las expectativas se alineen con los resultados de la gestión de riesgos.	6,7	2,50
TOTAL	7,7	2,4

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

El primero de los retos se centra en el desarrollo de las capacidades de los servidores en esta materia, abarcando aspectos diversos que van desde el conocimiento tributario o la tecnología a la analítica de datos y los procesos, con una elevada calificación media (8,4) y una baja dispersión (desviación típica 1,72). El 84% de las administraciones otorgan a este reto puntuaciones entre 8 y 10 (Gráfico 11).

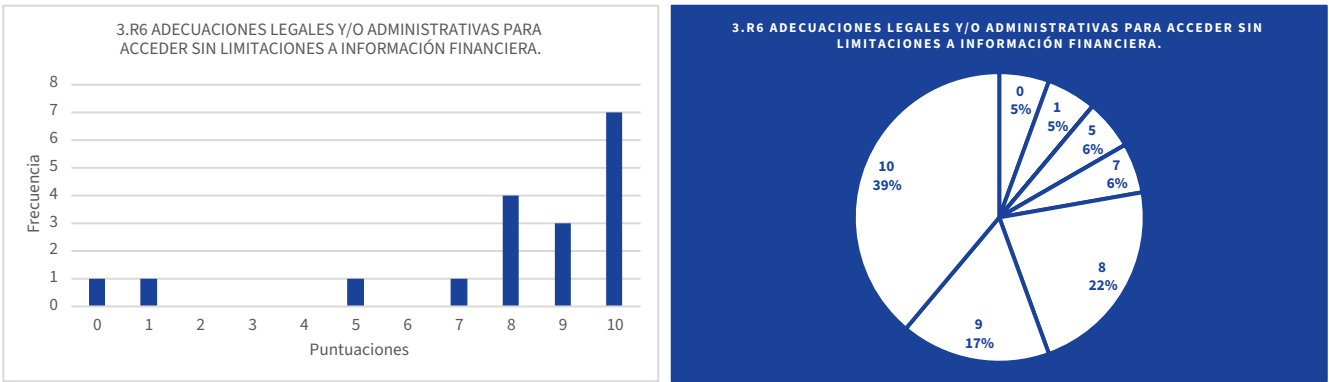
Gráfico 11. Retos de las ATs en materia de gestión de riesgos: desarrollo de las capacidades de los servidores públicos.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

Dentro también del ámbito de los retos para la gestión de riesgos merece la pena destacar cómo alguno de ellos, como es el caso de las adecuaciones legales y/o administrativas para acceder sin limitaciones a la información financiera, registran al mismo tiempo una elevada valoración media (7,9) y una significativa dispersión (desviación típica de 3,01), mostrando cómo un reto muy relevante para una adecuada gestión de riesgos (el 78% de las administraciones lo califican entre 8 y 10), ha sido superado en algunas administraciones (el 10% lo valoran entre 0 y 1) (Gráfico 12).

Gráfico 12. Retos de las ATs en materia de gestión de riesgos: adecuaciones para el acceso a la información financiera.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

En cuanto a las oportunidades en materia de gestión de riesgos la Tabla 6 (media total 7,6; desviación 2,4) nos ofrece los enunciados seleccionados: desarrollo de algoritmos para minar información y aportar calidad a los datos; integración efectiva de la gestión de riesgos de administraciones aduaneras, impositivas y otros entes a nivel horizontal; acceso a toda la información relevante disponible; enfoque de ciclo completo; formalización previa de criterios basados en riesgos para aplicar acciones de tratamiento; socialización interna/externa de conocimiento para asegurar consistencia de criterios y brindar certeza; creación de espacios y/o procesos de investigación y desarrollo; nuevas prácticas/acciones de tratamiento; utilización de los organismos internacionales para fortalecer capacidades, identificar buenas prácticas, cooperar y desarrollar herramientas; instrumentos internacionales para la asistencia mutua y el intercambio de información; creación de un comité de riesgos.

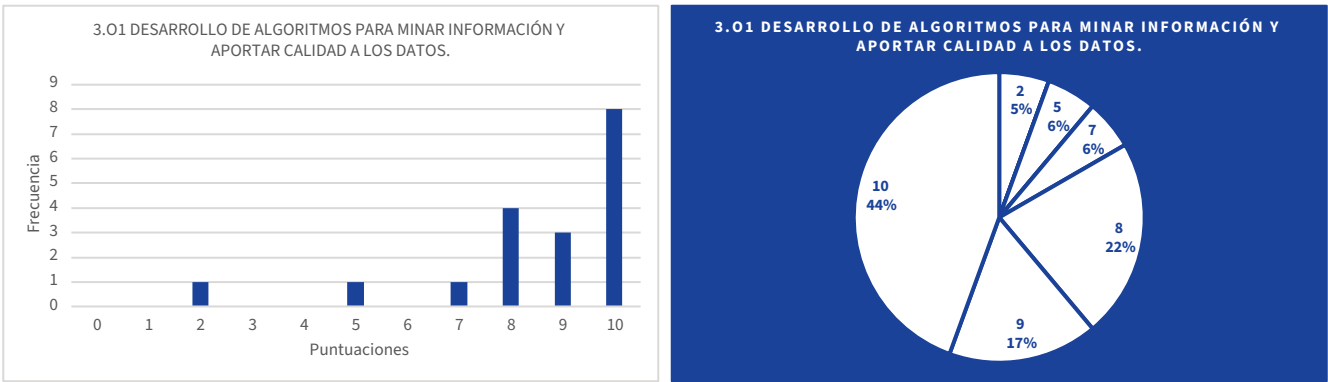
Tabla 6. Oportunidades de las ATs en materia de gestión de riesgos.

Oportunidades	Media	Desviación
3.01 Desarrollo de algoritmos para minar información y aportar calidad a los datos.	8,5	2,12
3.02 Integración efectiva de la gestión de riesgos de administraciones aduaneras, impositivas y otros entes a nivel horizontal.	8,4	1,50
3.011 Acceder a toda la información relevante disponible que la administración tributaria sea capaz de aprovechar.	8,4	2,25
3.09 Consideración de un enfoque de ciclo completo asociado al sistema de gestión de riesgos.	8,2	2,32
3.07 Formalización previa de criterios basados en riesgos para aplicar acciones de tratamiento.	8,0	1,71
3.08 Socialización interna/externa de conocimiento sobre el sistema de gestión de riesgos, para asegurar consistencia de criterios y brindar certeza.	7,8	2,28
3.05 Creación de espacios y/o procesos de investigación y desarrollo para optimizar la gestión de riesgos.	7,8	2,36
3.06 Hacer uso de nuevas prácticas/acciones de tratamiento (Ej.: declaraciones preelaboradas, cumplimiento cooperativo, acuerdos anticipados de precios, etc.).	7,4	2,89
3.04 Aprovechamiento de organismos internacionales para fortalecer capacidades, identificar buenas prácticas, cooperar y desarrollar herramientas (Ej.: tax solution CIAT).	7,2	2,16
3.03 Aprovechamiento de instrumentos internacionales impositivos para la asistencia mutua y el intercambio de información.	6,9	2,44
3.010 Creación de un comité de riesgos.	5,3	4,06
TOTAL	7,6	2,4

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

El desarrollo de algoritmos para el minado y la mejora de la calidad de la información es la oportunidad más valorada (8,5 de media) -con hasta ocho administraciones otorgándole la máxima valoración y el 83% calificándola entre 8 y 10 (Gráfico 13)- si bien, como observamos en la Tabla 6, otros ámbitos de oportunidad se encuentran muy próximos en términos de valoración (integración de la gestión de riesgos con otros entes; acceso a la información; etc.).

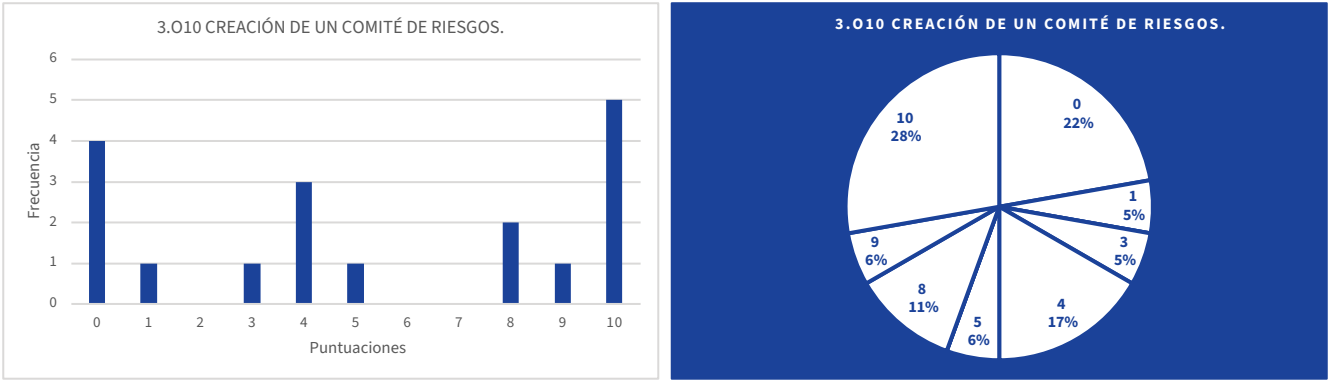
Gráfico 13. Oportunidades de las ATs en materia de gestión de riesgos: algoritmos para el minado y mejora de la calidad de la información.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

En la parte baja de la tabla, la oportunidad derivada de la “creación de un comité de riesgos” nos muestra de nuevo la heterogeneidad entre administraciones en ciertos aspectos derivada de sus circunstancias particulares, con cinco administraciones otorgándole la máxima puntuación y otras cuatro la mínima (Gráfico 14).

Gráfico 14. Oportunidades de las ATs en materia de gestión de riesgos: creación de un comité de riesgos.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

5. Bloque temático IV: Gestión Institucional

En materia de gestión institucional (Tabla 7; media total 7; desviación típica 2,56) se identificaron los siguientes retos: simplificación de los procesos y mejora de los costes de cumplimiento; estrategia de comunicación de la política fiscal (moral tributaria); disponer del perfil necesario del personal; seguridad en los datos y correcto uso de los mismos; revisión y actualización de las estructuras organizacionales; fomento de la cultura tributaria a través de medios digitales; mejora de la imagen de las ATs; evaluación y seguimiento para mejorar el desempeño; disminución de la brecha digital en beneficio de los contribuyentes; coordinación interna tanto a nivel central como territorial; control interno en las áreas de seguridad, resultados y conductas; autonomía para la toma de decisiones, la gestión presupuestaria y la contratación; definir los objetivos de medio plazo en un documento de planificación estratégica; apoyo a otras entidades del gobierno tanto a nivel central como estatal.

Tabla 7. Retos de las ATs en materia de gestión institucional.

Retos	Media	Desviación
4.R5 Simplificación de los procesos en las ATs y mejora de los costes de cumplimiento.	8,0	2,30
4.R14 Promover desde las ATs una estrategia de comunicación de la política fiscal en beneficio de los contribuyentes (Moral Tributaria).	7,8	2,29
4.R1 Disponer del perfil necesario del personal.	7,6	2,57
4.R7 Seguridad en los datos de las ATs y correcto uso de los mismos.	7,6	2,79
4.R12 Revisión y actualización de las estructuras organizacionales de las ATs teniendo en cuenta las nuevas tendencias.	7,6	2,04
4.R13 Fomentar la cultura tributaria a través de medios digitales.	7,4	2,31
4.R9 Mejorar la imagen que tienen los contribuyentes de las ATs.	7,4	2,36
4.R2 Evaluación y seguimiento para conocer los resultados y mejorar el desempeño de las ATs.	7,1	1,86
4.R6 Mejorar la brecha digital en las ATs, atendiendo las necesidades de los contribuyentes.	7,0	1,85
4.R11 Potenciar la coordinación y el empoderamiento entre las unidades y departamentos de la AT tanto a nivel central como territorial.	6,8	2,38
4.R8 Mejorar el control interno de las ATs en las áreas de seguridad, resultados y conductas.	6,7	2,93

(continúa)

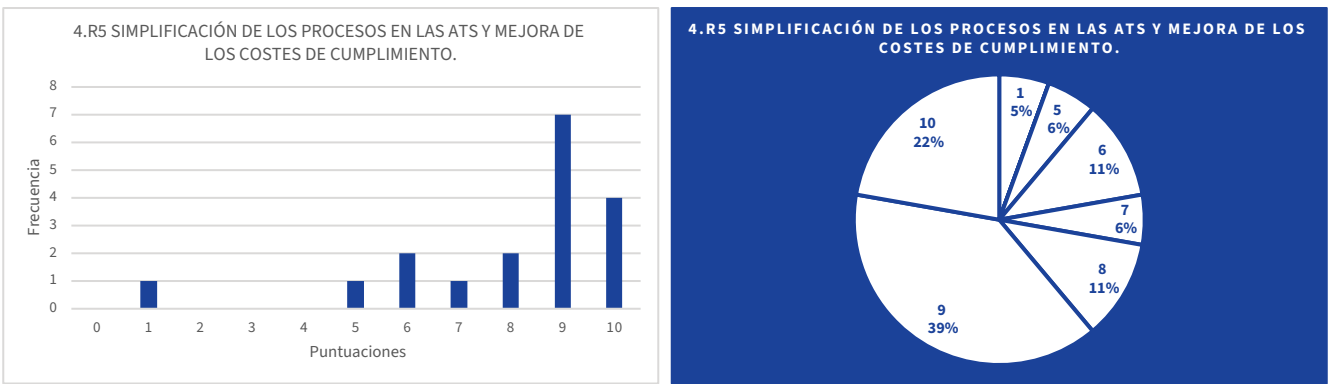
Tabla 7. Retos de las ATs en materia de gestión institucional. *(continuación)*

Retos	Media	Desviación
4.R3 Autonomía para la toma de decisiones, la gestión presupuestaria y la contratación de las ATs.	6,5	3,49
4.R4 Definir los objetivos de la ATs en el medio plazo en un documento de Planificación Estratégica.	5,4	3,47
4.R10 Apoyar a otras entidades del gobierno tanto a nivel central como estatal.	5,4	3,26
TOTAL	7,0	2,56

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

La simplificación de los procesos como vía para la reducción de los costes de cumplimiento aparece en primer lugar de la lista de retos, con trece administraciones puntuando esta opción entre 8 y 10 (Gráfico 15), mostrando la preocupación de las administraciones por el fomento y facilitación del cumplimiento voluntario.

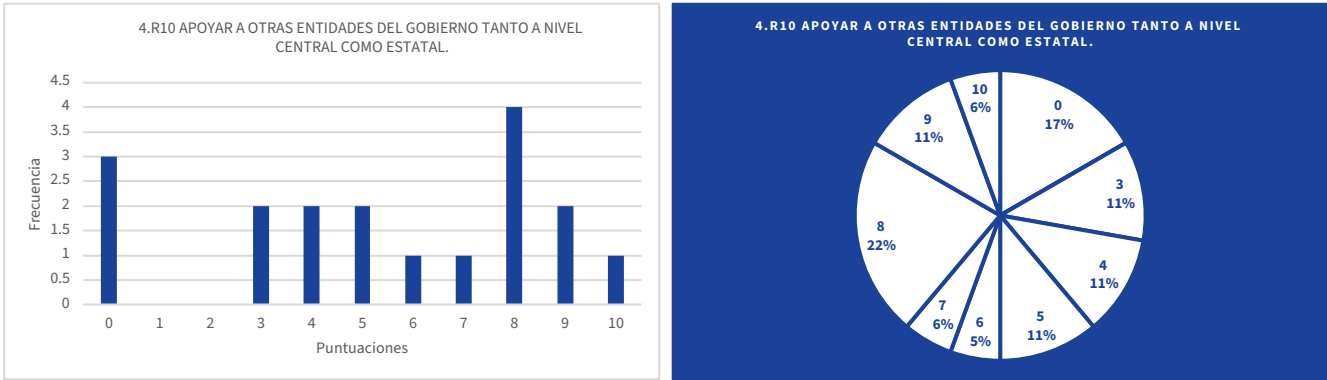
Gráfico 15. Retos de las ATs en materia de gestión institucional: simplificación de los procesos y reducción de los costes de cumplimiento.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

En la parte baja de la tabla de retos nos encontramos con el apoyo a otras entidades del gobierno (tanto a nivel central como estatal) (Gráfico 16), con una puntuación de 5,4 y una elevada dispersión, lo que parece indicar que no es una preocupación particularmente extendida entre las ATs.

Gráfico 16. Retos de las ATs en materia de gestión institucional: apoyo a otras entidades gubernativas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

Las oportunidades en este bloque temático se encuentran recogidas en la Tabla 8 (media total 7; desviación típica 2,61): confianza del ciudadano contribuyente; credibilidad y transparencia con respecto al debido proceso administrativo; trazabilidad de la información con las nuevas tecnologías; compromiso del personal de las ATs; mejora continua aprovechando la información de forma eficiente; mejor utilización de los recursos humanos; cooperación internacional en materia de IA; apoyo e intercambio de información entre pares; creación de alianzas con otros agentes públicos y privados; fortalecimiento de las relaciones entre las ATs y otras administraciones públicas del país; mejora institucional en otras Administraciones Públicas desde el modelo de la AT; liderazgo entre las instituciones gubernamentales; potenciales ventajas de la unión de impuestos internos y aduanas.

Tabla 8. Oportunidades de las ATs en materia de gestión institucional.

Oportunidades	Media	Desviación
4.04 Confianza del ciudadano contribuyente en la AT.	8,8	1,66
4.03 Credibilidad y transparencia de la AT con respecto al debido proceso administrativo.	8,3	2,44
4.07 Beneficiarse de la trazabilidad que permiten las nuevas tecnologías en el uso de la información.	7,8	1,73
4.011 Incrementar el compromiso del personal de las ATs.	7,6	2,53
4.05 Mejora continua de la administración, y consecuentemente de la recaudación, con el uso del gran conjunto de datos en forma eficiente.	7,6	2,55

(continúa)

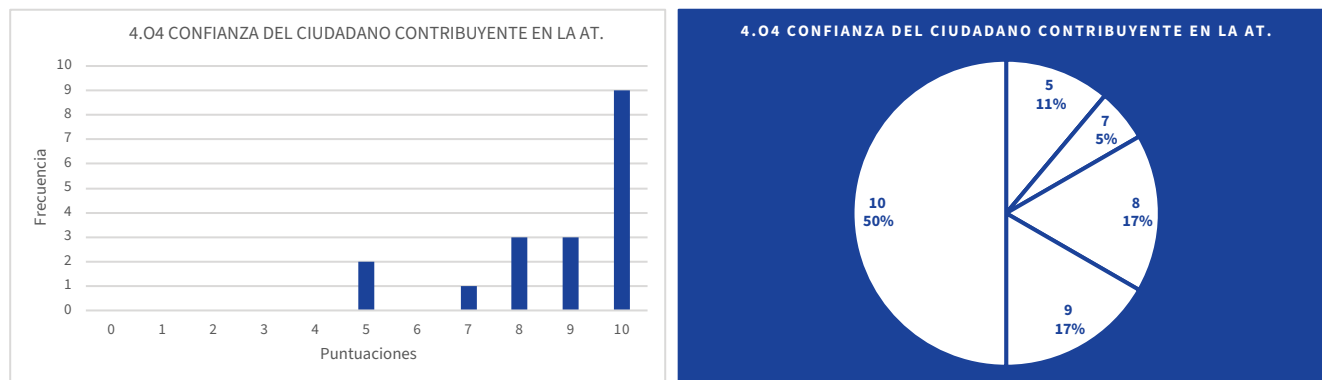
Tabla 8. Oportunidades de las ATs en materia de gestión institucional. *(continuación)*

Oportunidades	Media	Desviación
4.O9 Mejor utilización de los recursos humanos en beneficio de las ATs.	7,3	2,80
4.O6 Posibilidad de crear grupos liderados desde las instituciones internacionales en temas de IA.	7,2	1,96
4.O2 Brindar apoyo e intercambio de información entre pares.	7,1	2,84
4.O8 Crear alianzas con otros agentes públicos y privados.	6,6	3,03
4.O13 Fortalecer las relaciones entre las ATs y otras administraciones públicas del país.	6,4	3,31
4.O10 Promover la mejora institucional en otras Administraciones Públicas desde el modelo de la AT.	6,3	2,65
4.O1 Ejercer un liderazgo entre las Instituciones gubernamentales.	5,8	2,88
4.O12 Las instituciones en que Impuestos Internos y Aduanas están unidas aportan ventajas, tales como destinar las mercancías aprehendidas con fines sociales sostenibles.	4,4	3,55
TOTAL	7	2,61

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

En primer lugar, de la lista de las oportunidades en términos de gestión institucional se sitúa la confianza de los ciudadanos en la administración tributaria, un intangible relacionado con la reputación que alcanza una elevada puntuación (8,8) y un gran nivel de consenso (con hasta nueve administraciones, el 50%, otorgándole la máxima puntuación (Gráfico 17).

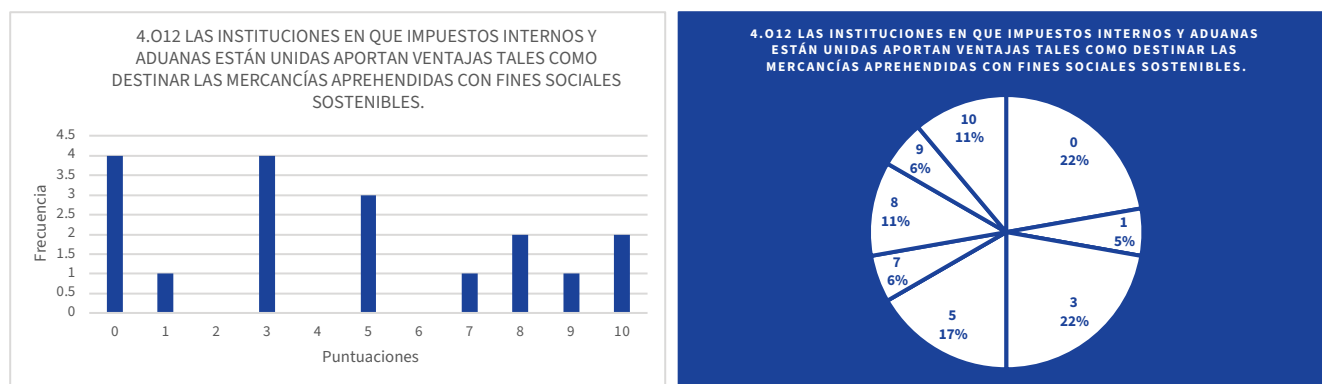
Gráfico 17. Oportunidades de las ATs en materia de gestión institucional: confianza del ciudadano en la AT.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

Un resultado contrario nos encontramos al final de la lista de oportunidades, las potenciales ventajas de la integración de aduanas e impuestos internos, como sería la utilización de las mercancías aprehendidas con fines sociales sostenibles, registran una reducida puntuación media (4,4) y una elevada dispersión (desviación típica de 3,55) reflejada en el (Gráfico 18).

Gráfico 18. Oportunidades de las ATs en materia de gestión institucional: ventajas integración aduanas e impuestos internos.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

6. Bloque temático V: Sistema Fiscal

El último bloque temático se dedicó a los retos y oportunidades que el sistema fiscal en el que operan las administraciones tributarias -entendido en sentido amplio, tanto nacional como internacional- el cual, si bien cae generalmente fuera de su ámbito de competencias -más cercano a la política tributaria- puede condicionar de forma relevante su actividad.

Los retos más relevantes en este campo aparecen en la Tabla 9 (media 7,2; desviación 2,3) con la siguiente ordenación: legislación y gestión de criptoactivos; legislación y supervisión de los servicios digitales de no residentes; nuevas normas de tributación internacional; carencias en materia de moral y educación tributaria; la informalidad y la gestión de los regímenes simplificados; gestión de nuevas políticas tributarias complejas por su diseño personalizado; asistencia mutua en materia de recaudación; limitación de la soberanía (marcos jurídicos internacionales); control de las importaciones de bajo valor; gestión de beneficios fiscales y prestaciones sociales; gestión de la tributación verde; impuesto mínimo global.

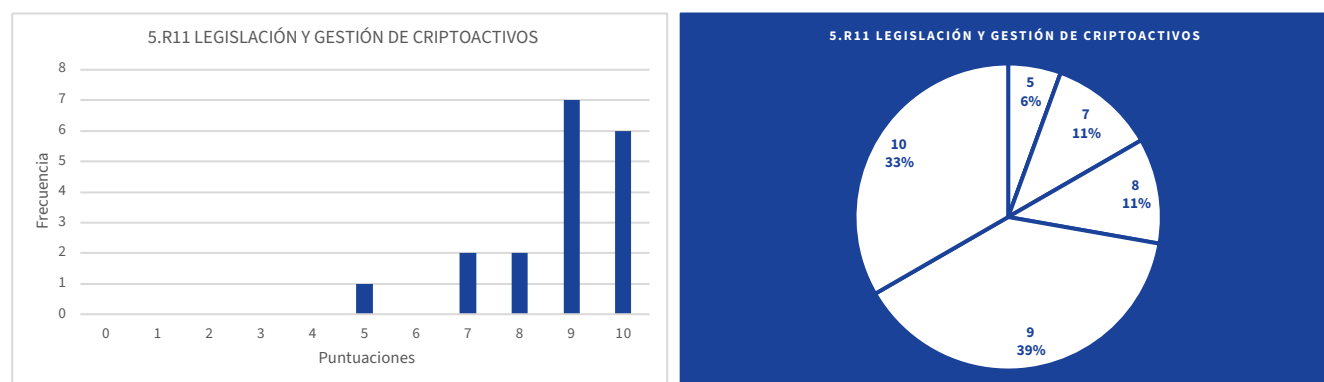
Tabla 9. Retos de las ATs en materia de sistema fiscal.

Retos	Media	Desviación
5.R11 Legislación y gestión de criptoactivos.	8,8	1,35
5.R2 Legislación y supervisión de los servicios digitales de no residentes.	7,9	1,80
5.R5 Nuevas normas de tributación internacional (precios de transferencia, valoración de intangibles, etc.).	7,9	2,00
5.R9 Carencias en materia de moral y educación tributaria.	7,5	1,76
5.R1 Abordar la informalidad y la gestión de los regímenes simplificados.	7,3	2,37
5.R12 Gestión de nuevas políticas tributarias complejas por su diseño personalizado.	7,0	2,03
5.R6 Asistencia mutua en materia de recaudación.	6,9	2,39
5.R7 Limitación de la soberanía (marcos jurídicos internacionales).	6,9	2,67
5.R3 Control de las importaciones de bajo valor.	6,6	2,52
5.R10 Gestión de beneficios fiscales y prestaciones sociales.	6,6	2,50
5.R4 Gestión de la tributación verde.	6,3	2,59
5.R8 Impuesto mínimo global (exigencias de normas internacionales con un impacto limitado en la recaudación).	6,2	3,45
TOTAL	7,2	2,3

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

En los primeros puestos se encuentran los retos de la nueva economía digital, encabezados por cómo afrontar la tributación de los criptoactivos, su legislación y la adaptación de la gestión a sus especiales características, con una elevada puntuación media (8,8) y un gran grado de consenso (Gráfico 19).

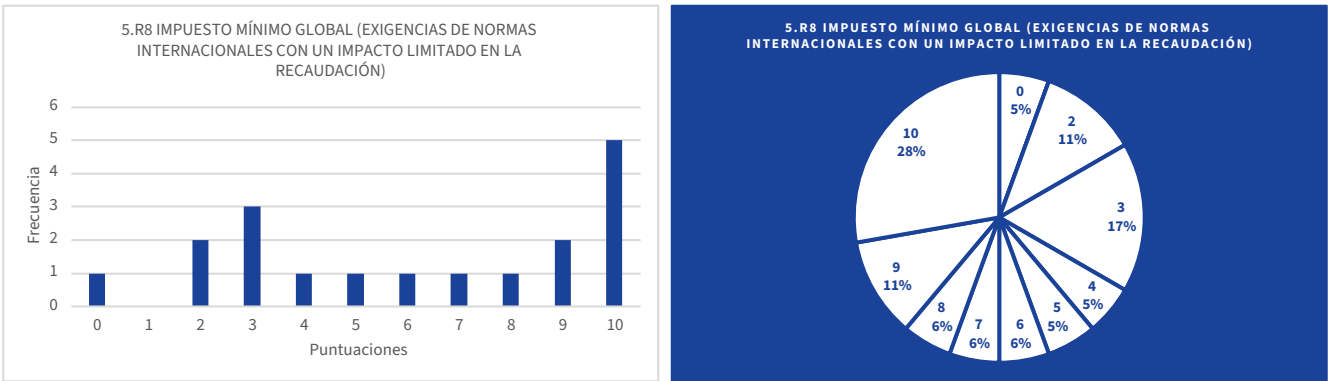
Gráfico 19. Retos de las ATs en materia de sistema fiscal: criptoactivos.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

Al final de la lista aparece el reto de afrontar las exigencias del desarrollo de un impuesto mínimo global (derivadas de normas internacionales, aunque con un impacto limitado en la recaudación en muchos casos) con una puntuación media de 6,2 pero con una elevada dispersión en las valoraciones, lo que muestra que, si bien para algunas administraciones es un tema de primer orden (cinco administraciones, un 28%, le conceden la máxima puntuación), para otras no se encuentra entre los retos más relevantes (siete administraciones, 38% , lo puntúan por debajo del cinco).

Gráfico 20. Retos de las ATs en materia de sistema fiscal: impuesto mínimo global.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

En cuanto a las oportunidades en esta materia (Tabla 10; media 7,5; desviación 2,3) encontramos las siguientes por orden de puntuación: simplificación y modernización de la normativa y la comunicación tributaria; incentivos al cumplimiento voluntario; reducción de la litigiosidad y fomento del cumplimiento voluntario; asistencia al contribuyente y uso de nuevas tecnologías; mecanismos para la resolución de disputas y cumplimiento cooperativo; mejora de la cultura tributaria y moral fiscal; adopción de “mejores prácticas” gracias al intercambio de experiencias en los foros de las instituciones internacionales; predicción, seguimiento y evaluación de la recaudación de ingresos; integración de información de aduanas e impuestos internos; procedimientos de cobranza; acuerdos internacionales de intercambio de información; retos de la informalidad (pequeños contribuyentes) frente a desafíos de la evasión (con impacto en la recaudación); equidad de género.

Tabla 10. Oportunidades de las ATs en materia de sistema fiscal.

Oportunidades	Media	Desviación
5.03 Simplificación y modernización de la normativa y la comunicación tributaria.	8,4	1,58
5.07 Programas de incentivos al cumplimiento voluntario.	8,2	2,13
5.011 Reducción de la litigiosidad fomentando el cumplimiento tributario voluntario con incentivos adecuados y modulación del proceso sancionador.	8,0	1,81
5.06 Asistencia al contribuyente y uso de nuevas tecnologías.	8,0	2,25
5.09 Fortalecimiento de los mecanismos para la resolución de disputas y cumplimiento cooperativo.	7,8	1,63

(continúa)

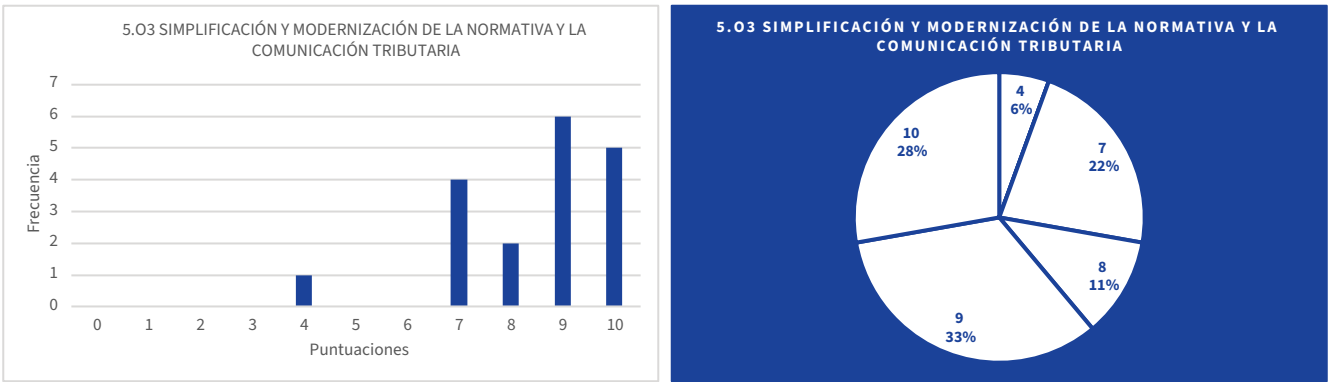
Tabla 10. Oportunidades de las ATs en materia de sistema fiscal. *(continuación)*

Oportunidades	Media	Desviación
5.02 Programas de mejora de la cultura tributaria y moral fiscal.	7,7	2,06
5.012 Adopción de “mejores prácticas” gracias al intercambio de experiencias en los foros de las instituciones internacionales en materia tributaria y de administración.	7,6	1,97
5.013 Mejora de los procedimientos de predicción, seguimiento y evaluación de la recaudación de ingresos.	7,4	2,23
5.04 Integración de información de aduanas e impuestos internos.	7,4	2,43
5.05 Mejora de los procedimientos de cobranza.	7,3	3,12
5.08 Mayor acceso a la información mediante acuerdos internacionales de intercambio.	7,1	2,90
5.01 Definición y tratamiento diferenciado de los retos de la informalidad (pequeños contribuyentes) respecto a los desafíos de la evasión (con impacto en la recaudación).	7,1	3,13
5.010 Equidad de género en la elaboración de las estadísticas, códigos de conducta, procesos de selección y de acceso a los puestos de liderazgo.	5,3	2,67
TOTAL	7,5	2,3

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

Se observa cómo la aproximación de las ATs al sistema fiscal se fundamenta en facilitar el paradigma del cumplimiento voluntario utilizando todas las herramientas a su alcance, siendo la simplificación de la normativa y de la comunicación tributaria la que encabeza el listado de oportunidades, con una puntuación de 8,4 y un alto grado de consenso (Gráfico 21).

Gráfico 21. Oportunidades de las ATs en materia de sistema fiscal: simplificación normativa y comunicación.

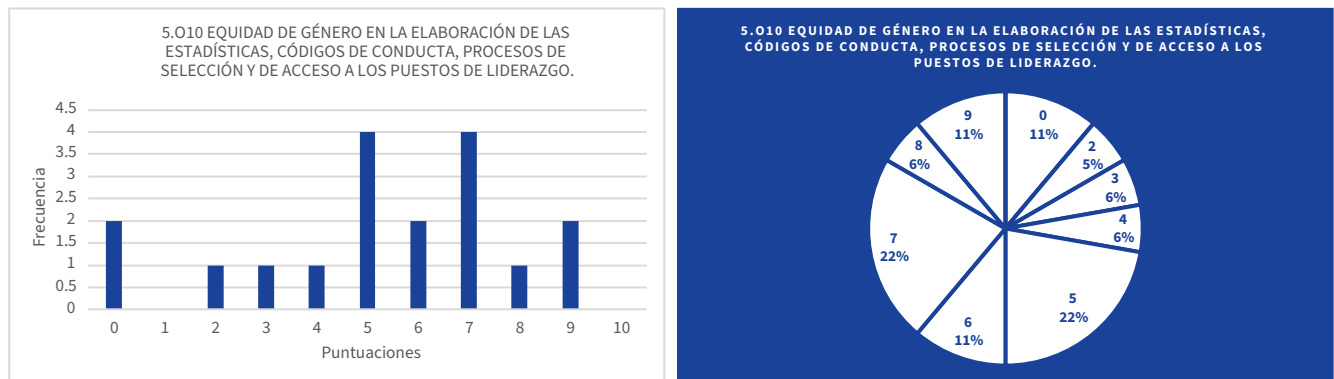


Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

El listado de ámbitos de oportunidad para las administraciones se cierra con su posible contribución a las políticas de equidad de género (en aspectos como la elaboración de estadísticas, códigos de conducta, procesos de selección y de acceso a los puestos de liderazgo) con una puntuación media de 5,3 y unas votaciones individuales ampliamente extendidas a lo largo de la escala de valoración (Gráfico 22)³.

³ En este punto hay que destacar que en los debates salieron a relucir las cifras de composición por género del personal de las administraciones tributarias derivadas de la encuesta ISORA y difundidas en el Panorama de las Administraciones Tributarias (2025) publicado por CIAT. De acuerdo con estas cifras las mujeres representan de media en los países de América Latina y el Caribe el 60% del personal total y el 53% del personal en niveles ejecutivos.

Gráfico 22. Oportunidades de las ATs en materia de sistema fiscal: equidad de género.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados en el Encuentro de Administradores Tributarios, Montevideo 2025.

7. Reflexiones finales

Ciento veinte retos y oportunidades identificados y ordenados con el protagonismo de veinte administraciones tributarias -prácticamente el cincuenta por ciento de los países miembros de CIAT, procedentes de tres continentes, una muestra que consideramos significativa- y la imprescindible contribución de cinco organismos internacionales e instituciones especializadas en la materia. Este es el resultado que podemos ofrecer, resultado de una metodología innovadora y gracias a la implicación de todos los participantes, verdaderos autores de esta publicación (Véase [Anexo I](#)).

La atracción, retención y adecuación del talento humano, la innovación en materia de nuevas tecnologías y en el uso de la inteligencia artificial para el mejor aprovechamiento de la información y la gestión de riesgos, la adecuación a la nueva economía digital, la modernización de la gestión institucional, el facilitamiento del cumplimiento voluntario o las potenciales ventajas de la cooperación internacional han sido tratados e identificados, mostrando las áreas de consenso, pero también aquellas en las que la heterogeneidad de las circunstancias particulares de cada administración hacen necesario prestar una atención individualizada a las mismas.

Si bien no es este el espacio para profundizar en los retos u oportunidades de forma individualizada, no querríamos terminar sin al menos mencionar de forma resumida las actividades y productos recientes realizados en el CIAT -en muchas ocasiones en colaboración con otros organismos internacionales e instituciones- que podrían ser de utilidad para abordarlos (en los anexos correspondientes se encuentran los enlaces directos a la mayoría de ellos, de forma que esta publicación se convierta también en un instrumento práctico de acceso a los mismos).

Ciñéndonos únicamente a los productos y servicios de desarrollo más reciente, podemos destacar:

- [Anexo II Publicaciones](#): los veintiocho estudios, manuales y libros elaborados y publicados en los últimos dos años (2024-2025), abarcando la estructura y características de las administraciones, la evolución de su recaudación, los gastos tributarios, las estimaciones del tax-gap, los índices de innovación, digitalización y tecnología, los índices de fortaleza institucional, la legislación tributaria, las reformas fiscales y de las administraciones, los regímenes especiales de pequeños contribuyentes y la informalidad, la tributación verde, la equidad de género, la adaptación a la economía digital, el tratamiento de los criptoactivos, el uso de la inteligencia artificial, el

planeamiento tributario internacional, el gobierno de datos, su protección y su uso ético, los planes de continuidad de negocio, la resolución de disputas, etc.

- [Anexo III CIATData](#): diecisiete bases de datos en continua actualización ofreciendo acceso a las Fichas Fiscales CIAT, recaudación, legislación, tasas impositivas, gastos tributarios y estimaciones del tax-gap, datos de las administraciones y la gestión tributaria, información pública de utilidad para las administraciones, tribunales tributarios, jurisprudencia, monitoreo de BEPS, normas generales antiabuso, precios de transferencia, criterios de renta y residencia, transparencia y cooperación tributaria, etc.
- [Anexo IV Programas de Formación](#): diecisiete cursos y programas de formación de auditores, gestión de recursos humanos, cobranza, control de instituciones y operaciones financieras, intercambio de información, aduanas, habilidades gerenciales, código tributario, ética, precios de transferencia, factura electrónica, fiscalización, política y técnica tributaria, etc.
- Centro CIAT de Analítica Avanzada: con el desarrollo e implantación de herramientas prácticas para las administraciones tributarias como el software para la gestión y tributación de contribuyentes de la economía digital no-residentes (DEC-Digital Economy Compliance software), el detector de anomalías en facturación electrónica (E-invoice Anomalies Detector), el Sistema de Recepción de Documentos Fiscales, el Sistema Internacional de Validación de Números de Identificación del Contribuyentes para CRS, la Guía de Identidad Digital, el Foro de Diálogo Digital, etc.
- Y muchos otros productos, redes y eventos como las asistencias técnicas, las mesas de ayuda, el sistema de consultas, los proyectos de cooperación, la Revista de Administración Tributaria, las Asambleas Generales, los eventos de la NTO (Network of Tax Organizations), las Conferencias Técnicas o este mismo Encuentro de Administradores Tributarios.

Confiamos en que esta publicación y estos recursos sean de utilidad para el análisis y la planificación de las actividades de las administraciones y, como es nuestro caso, de las organizaciones cuya misión es estar a su servicio.

Anexo I. Participantes en el encuentro

Participantes	Nombre	Institución	País / delegación
1	Leonildo Manuel	Administración General Tributaria	Angola
2	Hipólito Guedes	Administración General Tributaria	Angola
3	Vanina Cecilia Nazar	Agencia de Recaudación y Control Aduanero	Argentina
4	Julia Verón	Agencia de Recaudación y Control Aduanero	Argentina
5	Anthony Gittens	Autoridad de Ingresos de Barbados	Barbados
6	Jason King	Autoridad de Ingresos de Barbados	Barbados
7	Mónica Calijuri	Inter-American Development Bank	BID
8	Sergion Ciavolih Mota	Inter-American Development Bank	BID
9	Mario Cazón Morales	Servicio de Impuestos Nacionales	Bolivia
10	Victor Hugo Vargas Apaza	Servicio de Impuestos Nacionales	Bolivia
11	Adriana Gomes Rego	Receita Federal de Brasil	Brasil
12	João Paulo Martins da Silva	Receita Federal de Brasil	Brasil
13	Dalmiro Morán	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	CEPAL
14	Benjamín Enrique Arias Gálvez	Servicio de Impuestos Internos	Chile
15	Mauricio Coronado Chavez	Servicio de Rentas Internas	Ecuador
16	Silvia Vasco	Servicio de Rentas Internas	Ecuador
17	Jose Ernesto Morales Olmedo	Dirección General de Impuestos Internos	El Salvador
18	Marvin Sorto	Dirección General de Impuestos Internos	El Salvador
19	Alain Cuenca	Instituto de Estudios Fiscales	España
20	Rosa María Prieto del Rey	Agencia Estatal de Administración Tributaria	España
21	Teresa Díaz-Migue Pérez	Agencia Estatal de Administración Tributaria	España
22	Mariano Rojo	Agencia Estatal de Administración Tributaria	España
23	Cristina García-Herrera Blanco	Instituto de Estudios Fiscales	España
24	Ignacio Corral	Instituto de Estudios Fiscales	España
25	Werner Ovalle Ramírez	Superintendencia de Administración Tributaria	Guatemala

(continúa)

Participantes	Nombre	Institución	País / delegación
26	Sara Spennemann	Superintendencia de Administración Tributaria	Guatemala
27	Nilda Maribel Morales	Superintendencia de Administración Tributaria	Guatemala
28	Godfrey Statia	Guyana Revenue Authority	Guyana
29	Andrea Lemgruber	International Monetary Fund	IMF
30	Fatima Zohra Aquesbi	General Directorate of Taxes	Marruecos
31	Asmae Tber	General Directorate of Taxes	Marruecos
32	Claudia Toet	Directeur. Belastingdienst Caribisch Nederland	Países Bajos
33	Daniela Amado	Dirección General de Ingresos	Panamá
34	Camilo A. Valdés M.	Dirección General de Ingresos	Panamá
35	Ever Otazú	Dirección Nacional de Ingresos Tributarios	Paraguay
36	Maria Helena Pegado Martins	Autoridade Tributária e Aduaneira	Portugal
37	Ana Mascarenhas	Autoridade Tributária e Aduaneira	Portugal
38	Luis Valdez Veras	Dirección General de Impuestos Internos	República Dominicana
39	Carolina M. Hidalgo	Dirección General de Impuestos Internos	República Dominicana
40	Marita Lautan-Wijnerman	Dirección de Impuestos	Surinam
41	Maikel Bruijne	Dirección de Impuestos	Surinam
42	Ricardo Guerrero	Regional Tax Specialist	UNDP
43	Víctor Gustavo González	Dirección General Impositiva	Uruguay
44	Ricardo Chiesa Quijano	Dirección General Impositiva	Uruguay
45	Liliana Mella	Dirección General Impositiva	Uruguay
46	Márcio F. Verdi	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT
47	Decio Carretta	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT
BLOQUE I: RECURSOS HUMANOS			
Moderador	Alejandro Juárez	Director de Desarrollo del Talento Humano de las AATT	CIAT
Asistente	Abigail Hernández	Gerente de Gestión Institucional	CIAT
BLOQUE II: TECNOLOGÍA			
Moderador	Raul Zambrano	Director de Asistencia Técnica e Innovación	CIAT
Asistente	Fransheska López	Gerente de Proyectos	CIAT

(continúa)

Participantes	Nombre	Institución	País / delegación
BLOQUE 3: GESTIÓN DE RIESGOS			
Moderador	Gonzalo Arias	Director de Cooperación y Tributación Internacional	CIAT
Asistente	Amanda Alvarado	Asistente Técnica	CIAT
BLOQUE 4: GESTION INSTITUCIONAL			
Moderador	Mariano Rojo	Agencia Estatal de Administración Tributaria	ESPAÑA
Asistente	Xiomara Olivares	Gerente Financiera	CIAT
BLOQUE 5: SISTEMA FISCAL			
Moderador	Santiago Díaz de Sarralde	Director de Estudios e Investigaciones Tributarias	CIAT
Asistente	Julio López	Gerente de Estadísticas	CIAT
ORGANIZACIÓN			
Gerente de Servicios Estratégicos	Neila Jaén	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT
Gerente de Publicaciones y Comunicaciones	Elizabeth Rodríguez	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT
Asistente Técnica	Ana Larrotta	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT
Asistente Técnica	Jessica Cardona	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT

Anexo II. Publicaciones CIAT 2024-2025

2025

[Del diagnóstico a la acción. Soluciones para la gestión del talento de TI en la administración Tributaria. Un enfoque en recursos humanos](#)

Diana Marcela Silva

[Estudio de tributación y género](#)

Jameson Alejandro Mencías-Vega, Noelia Méndez Santolaria y Agustina O'Donnell

[Manual sobre control de la planeación tributaria internacional](#)

Varios autores

[Sumario de legislación tributaria de América Latina 2024](#)

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)

[Dispute resolution for international tax: Reflections on arbitration, the mutual agreement procedure, and mediation](#)

Natalia Quiñones, Ubaldo González de Frutos, Edson Uribe

[Panorama de las administraciones tributarias en los países del CIAT. Resultados de la encuesta ISORA 2023. Volumen II \(Formularios especiales\)](#)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Overview of tax administrations in CIAT Countries. Results of ISORA 2023. Volume II \(Special forms\)](#)

Carlos Garcimartin and Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Overview of tax administrations in CIAT countries. Results of ISORA 2023. Volume I \(annual questionnaire\)](#)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Panorama de las administraciones tributarias en los países del CIAT. Resultados de la Encuesta ISORA 2023. Volumen I \(cuestionario anual\).](#)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Observatory of fiscal reforms and the strengthening of tax administrations in Latin America \(2024\)](#)
[CIAT. English summary](#)

Darío González

[Observatorio de las reformas fiscales y el fortalecimiento de las administraciones tributarias de América Latina \(2024\)](#)

Darío González

2025

[Guide for the protection and ethical use of information held by tax administrations.](#)

Alfredo F. Revilak De la Vega, Ana Y. Rodríguez Calderón, A. Gabriela Contreras Delgado and Evelyn Molina Bolaños

[Revenue statistics in Latin America and the Caribbean 2025 - \(1990-2023\)](#)

OCDE - CIAT- ECLAC- IDB

[Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2025 - \(1990-2023\)](#)

OECD - CIAT- CEPAL- BID

[WP-09-2025: Revenue Report CIAT \(RRC\) Year 2024](#)

Santiago Díaz de Sarralde Miguez, Julio López y Gaspar Maldonado

[DT-09-2025: Reporte de Recaudación CIAT \(RRC\) Año 2024](#)

Santiago Díaz de Sarralde Miguez, Julio López y Gaspar Maldonado

[WP-08-2025: Institutional strength index of tax administrations: A multidimensional proposal based on ISORA](#)

Carlos Garcimartín y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[DT-08-2025: Índice de fortaleza institucional de las administraciones tributarias. Una propuesta multidimensional a partir de ISORA](#)

Carlos Garcimartín y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[WP-07-2025: Taxation of crypto assets in Latin American and Caribbean countries](#)

Juan Pablo Jiménez y Andrea Podestá.

[DT-07-2025: La tributación sobre los criptoactivos en los países de América Latina y el Caribe](#)

Juan Pablo Jiménez y Andrea Podestá

[DT-06-2025: Estudio sobre Inteligencia Artificial aplicada a los precios de transferencia](#)

Jairo A. Godoy G.

[DT-05-2025: Panorama de la tributación de la economía digital en América Latina](#)

Juan Pablo Jiménez y Andrea Podestá

[WP-05-2025: Overview of the taxation of the digital economy in Latin America](#)

Juan Pablo Jiménez y Andrea Podestá

[WP-04-2025: Overview of tax expenditures in Latin America](#)

Fernando Peláez Longinotti

[DT-04-2025: Panorama de los gastos tributarios en América Latina](#)

Fernando Peláez Longinotti

[WP-03-2025: Analysis of progressivity and redistribution in the main tax benefits in Spain](#)

Ángel Cuevas Galindo y Rafael Frutos Vivar

[DT-03-2025: Análisis de la progresividad y redistribución en los principales beneficios fiscales para el caso de España](#)

Ángel Cuevas Galindo y Rafael Frutos Vivar

[WP-02-2025: The use of tax and social security administrative data for the design and evaluation of public policies: A case study for Spain – the establishment of the national Minimum Income Scheme](#)

Milagros Paniagua San Martín

[DT-02-2025: El uso de los registros administrativos tributarios y de seguridad social para el diseño y la evaluación de las políticas públicas. Un caso de estudio para España: la creación del Ingreso Mínimo Vital](#)

Milagros Paniagua San Martín

[WP-01-2025: Revenue Report CIAT \(RRC\) First Semester year 2024](#)

Santiago Díaz de Sarralde, Julio López and Gaspar Maldonado

[DT-01-2025: Reporte de Recaudación CIAT \(RRC\). Año 2024](#)

Santiago Díaz de Sarralde Miguez, Julio López, Gaspar Maldonado

2024

[Guía para la protección y uso ético de la información en poder de las administraciones tributarias. Administraciones Tributarias de Centro América, Panamá y República Dominicana](#)

Alfredo F. Revilak De la Vega, Ana Y. Rodríguez Calderón, A. Gabriela Contreras Delgado y Evelyn Molina Bolaños

[Guía para el diseño de un plan de continuidad de negocio para administraciones tributarias](#)

Ignacio González, Ana Maria Pastor Ruiz, Juan Carlos Román Cortes, Fernando Casquero Martin

[Special taxation regimes for taxpayers with lower capacity: theory and strategies in tax policy and administration in Latin America](#)

Darío González

[Gobierno de datos para las administraciones tributarias. Una guía práctica](#)

Andrés Duque, Wolney Martins, Antonio Seco and Raul Zambrano

[Gouvernance des données pour les administrations fiscales. Un guide pratique](#)

Andrés Duque, Wolney Martins, Antonio Seco and Raul Zambrano

[Regímenes especiales de tributación para contribuyentes de menor capacidad contributiva: Teoría y estrategias de política y administración tributaria en América Latina](#)

Darío González

[Sumario de legislación tributaria de América Latina 2023](#)

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)

[Overview of tax administrations in CIAT Countries. Results of ISORA 2022](#)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Panorama de las administraciones tributarias en los países del CIAT. Resultados de la encuesta ISORA 2022](#)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Revenue statistics in Latin America and the Caribbean 2024 \(1990-2022\)](#)

OECD - CIAT- ECLAC- IDB

[Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2024 - \(1990-2022\)](#)

OECD - CIAT- CEPAL- BID

[DT-05-2024: Reporte de Recaudación CIAT \(RRC\). Año 2023](#)

Santiago Díaz de Sarralde Miguez, Julio López, Gaspar Maldonado

[WP-05-2024: Revenue Report CIAT \(RRC\). Year 2023](#)

Santiago Díaz de Sarralde, Julio López y Gaspar Maldonado

[DT-04-2024: Hacia administraciones tributarias verdes: requisitos, capacidades y transformaciones ante los retos ambientales y climáticos](#)

Juan Pablo Jiménez, Luis Miguel Galindo, Fernando Lorenzo y Andrea Podestá

[WP-04-2024: Toward green tax administrations: Requirements, capabilities, and transformations in the face of environmental and climate challenges](#)

Juan Pablo Jiménez, Luis Miguel Galindo, Fernando Lorenzo and Andrea Podestá

[WP-03-2024: Business continuity plan: increasing importance for tax administrations](#)

Antonio Seco, Wolney Martins y Gilberto Netto

[DT-03-2024: Plan de continuidad de negocios: Importancia creciente para las administraciones tributarias](#)

Antonio Seco, Wolney Martins y Gilberto Netto

[WP-02-2024: Efficiency and tax gap in Latin America and the Caribbean: Value Added Tax and Corporate Income Tax](#)

Fernando Peláez Longinotti

[DT-02-2024: Eficiencia recaudatoria y brecha tributaria en América Latina y el Caribe: Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a las Rentas de las Empresas](#)

Fernando Peláez Longinotti

[WP-01-2024: Innovation, Digitalization and Technology Index – INDITEC 2023](#)

Dalmiro Morán and Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[DT-01-2024: Índice de Innovación, Digitalización y Tecnología INDITEC 2023](#)

Dalmiro Morán y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

Las publicaciones citadas están disponibles en el sitio web del CIAT. Acceda al catálogo completo de la Biblioteca en línea utilizando este código QR: <https://biblioteca.ciat.org/opac/>



Anexo III. CIATData



Fuente: <https://www.ciat.org/ciatdata/>

Anexo IV. Formación

[Programa de Auditores](#)

[Curso sobre Gestión de los Recursos Humanos](#)

[Curso sobre Principios Generales de Hacienda Pública y Sistemas Tributarios](#)

[Curso sobre Estimaciones Tributarias](#)

[Curso sobre Cobranza](#)

[Curso sobre Código Tributario](#)

[Curso sobre Intercambio de Información](#)

[Curso sobre Control a Instituciones y Operaciones Financieras](#)

[Curso sobre Ética Tributaria y Sociología Fiscal](#)

[Curso en Aduanas](#)

[Curso en Habilidades Gerenciales](#)

[Curso sobre Precios de Transferencia](#)

[Curso sobre e-Factura](#)

[Curso Básico en Fiscalización](#)

[Diplomado en Política y Técnica Tributaria](#)

[Diplomado en Administración Tributaria](#)

[Diplomado en Tributación](#)



 ciat@ciat.org



ciat.org

Con la colaboración de:



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN



aecid



cooperación
española



Ministerio
de Economía
y Finanzas

DGI

DIRECCIÓN
GENERAL
IMPOSITIVA