

## ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS: IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DESDE LA MIRADA DEL ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

**Alejandra Ubilla U.**

Doctorando en Administración, Universidad de Chile  
Magíster en Tributación, Universidad de Chile.  
Contador Público y Auditor.

### **RESUMEN:**

A través de la historia, los impuestos han sido el combustible que da vida al gasto público de un país, por lo que su recaudación y las entidades encargadas de ello, son un pilar fundamental para los gobiernos. Por su parte, el avance de la tecnología se ha transformado en una herramienta fundamental en la tarea de recaudar los tributos, cambiando las relaciones entre los Estados, sus administraciones tributarias y los contribuyentes.

Este artículo tiene como principal propósito estudiar a las administraciones tributarias desde la mirada del isomorfismo institucional, más específicamente, cómo la implementación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en este tipo de organizaciones gubernamentales, puede ser explicado desde la mirada de esta teoría organizacional.

El presente documento analiza las implicancias de los diferentes tipos de isomorfismo institucional, es decir, coercitivo, mimético y normativo, en la adopción de TIC llevadas a cabo por las administraciones tributarias, complementando el análisis a partir de los datos recolectados por la Encuesta Internacional sobre Administraciones Tributarias (ISORA , por sus siglas en inglés), que proporciona información sobre las operaciones y características de estas instituciones, en base a preguntas comunes realizadas a todas las administraciones tributarias estudiadas y definiciones acordadas internacionalmente.

**Palabras claves:** Isomorfismo, administraciones tributarias y tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

## 1. INTRODUCCIÓN

Los gobiernos tienen como responsabilidad reunir los recursos suficientes para llevar a cabo sus funciones, esta es una labor prioritaria; otros aspectos, tales como la estructura de sus gastos y la legitimidad de su intervención, pueden no serlo, pero la recaudación es, sin lugar a duda, una de las funciones definitorias de los gobiernos (Schenone, 2003). Debido a la importancia de los recursos para cumplir sus tareas, no es de extrañar la existencia de una alta motivación de los Estados para mejorar los ingresos internos, lo que ha hecho de la administración tributaria y la formulación de políticas en esa área una herramienta preponderante para los países (Peprah, Abdulai, & Agyemang-Duah, 2020). Existe una larga lista de contribuciones que han analizado las políticas óptimas de aplicación de impuestos y que buscan un adecuado equilibrio entre el aumento de recaudación y el no incremento de la evasión fiscal (Sanchez & Sobel, 1993; Alm, 1996; Chander & Wilde, 1998). En búsqueda de este equilibrio, las administraciones tributarias resultan fundamentales, por lo que, en la práctica, los gobiernos invierten muchos recursos para modernizar a los órganos de fiscalización (Besfamille & Parlatore Siritto, 2009). Y un factor preponderando en esta modernización, es la adecuada implementación de tecnologías de información y comunicación (TIC) que colaboran de manera sustancial en la labor de las administraciones tributarias (Torres, 2013).

A través de la historia, ha sido ampliamente estudiado por la literatura el rol de las administraciones tributarias, ya que son los organismos responsables de la determinación y recaudación de los impuestos, jugando un papel clave en cualquier sistema tributario, debido a que son ellas quienes deben asegurar la efectiva aplicación y cumplimiento de las normas tributarias (Nguyen, Prior, & Van Hemmen, 2020). Las administraciones tributarias, al igual que cualquier otro tipo de organizaciones, son materia de estudio de la teoría organizacional, debido a que nos ayudan a comprender, predecir y controlar su funcionamiento (Morejón, 2016). Bajo este foco se hace necesario conocer que impulsa a este tipo de organizaciones a estructurarse y adoptar TIC para sus procesos, más allá de la relevancia obvia de los tiempos actuales, y qué causa que este tipo de instituciones sean tan similares unas a otras, a pesar de encontrarse frente a distintas variables que pudieran afectar su funcionamiento. A propósito de esto último, el concepto que podría captar de mejor manera estas similitudes es el isomorfismo institucional (Lai, Wong, & Cheng, 2006)

A raíz de lo anterior, este documento tiene como principal propósito estudiar a las administraciones tributarias desde la mirada del isomorfismo institucional, más específicamente, cómo la implementación de TIC en este tipo de organizaciones gubernamentales puede ser explicado desde la mirada de una teoría organizacional, más específicamente, del isomorfismo institucional.

Este estudio pretende ser una contribución para quienes diseñan políticas públicas, reguladores, investigadores y la comunidad en general, debido a que se analiza cómo el isomorfismo puede explicar el comportamiento de las administraciones tributarias, relación que no ha sido estudiada en profundidad, y que amerita un mayor conocimiento. En consecuencia, un estudio sobre la implementación de TIC en la administración tributaria es una referencia de gran utilidad para los gobiernos al diseñar la política tributaria (Nguyen et al., 2020).

## **2. ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS E IMPUESTOS: UNA UNIÓN INQUEBRANTABLE**

Como alguna vez dijo Benjamín Franklin (2022): “en este mundo nada se puede decir con certeza, excepto la muerte y los impuestos”. Los impuestos siempre van a estar presentes en la vida de las personas, pues son instrumentos de la política económica, cuyo principal fin es servir de fuente de financiamiento para el quehacer del gobierno, pero además se utilizan como instrumentos para corregir externalidades negativas, y estabilización de la economía (Yáñez, 2016). Bajo esta concepción, y entendiendo que los impuestos son una vital fuente de ingresos para los países (Peprah, et al., 2020), es posible comprender por qué las administraciones tributarias, junto a la formulación de políticas, son prioridad para los gobiernos (Peprah, et al., 2020).

Las administraciones tributarias son las instituciones que determinan y recaudan los tributos, jugando un rol clave para cualquier sistema tributario, pudiendo ser examinadas como unidades de producción de servicios, en los que los insumos, tales como empleados e infraestructura, se utilizan para generar la producción de ingresos fiscales (Nguyen, et al., 2020). Estos organismos, como cualquier otra agencia gubernamental, utilizan recursos para operar; estos recursos son, en muchas ocasiones, considerados como otro costo social de la evasión (Slemrod & Yitzhaki, 1987). Para la mayoría de los gobiernos, la evasión de impuestos es un problema que está presente en la aplicación de sus políticas fiscales, por lo que no puede ser un factor que se pueda aislar cuando se diseñan tales políticas (Besfamille, et al., 2009). Es por esta razón, que se generan y llevan a cabo acciones para asegurar el debido cumplimiento de la ley tributaria, pero el alcance de la evasión fiscal no depende solo de los parámetros que caracterizan la política fiscal llevada a cabo por las administraciones, sino que también dependen de la ley tributaria (Besfamille, et al., 2009). Podemos indicar, en consecuencia, que la política fiscal de un país se aplica a través las administraciones tributarias, que pueden ser consideradas como el vínculo principal entre el Estado y los contribuyentes (Pirvu, Dutu, & Mogoiiu, 2021). Debido a lo anterior, se requiere usar herramientas y aplicar métodos en la recaudación de impuestos, de tal manera que la recaudación de los tributos y el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes sea lo más alto posible (Pirvu, et al., 2021).

### **3. LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS Y SU MODERNIZACIÓN DE LA MANO DE TIC**

En la última década, las administraciones tributarias alrededor de todo el mundo han entendido la importancia que tiene la transformación digital para sus funciones, debido a que TIC contribuye a utilizar de forma más eficiente los recursos, facilitando procesos de fiscalización y control en el pago de los impuestos, ayudando en el procesamiento de datos, y finalmente, contribuyendo a través de la generación de canales de comunicación entre la autoridad tributaria y los contribuyentes, facilitando así el cumplimiento tributario por parte de estos últimos (Morán & Díaz de Sarralde Miguez, 2021).

La implementación de TIC en las administraciones tributarias debe contemplar la capacidad de la infraestructura, la facilidad de uso y los sistemas de aprendizaje electrónico (Navimipour & Soltani, 2016). Para llevar a cabo el uso de TIC, las administraciones tributarias pueden utilizarlas para tres componentes interconectados, a saber: una red de intra-institución, intercambio de información con otras entidades públicas, y finalmente, una plataforma de comunicación entre la autoridad tributaria y los contribuyentes (Smith, 2010). Este último componente de modernización se puede visualizar a través de servicios digitales prestados a los contribuyentes como, por ejemplo: registros, presentación de declaraciones, canales de pago, facturación electrónica, entre otros (Morán, et al., 2021). Los que a su vez sirven de insumo para el proceso de los procesos de control y fiscalización del debido cumplimiento tributario por parte de los contribuyentes (Torres, 2013).

### **4. TEORIA ORGANIZACIONAL EN LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS**

Para lograr sus objetivos, la autoridad tributaria, de igual manera cualquier otro tipo de organizaciones, pueden ser materia de estudio de la teoría organizacional (Morejón, 2016). De acuerdo con lo indicado por Bartole (2012) y Swann (2003) las teorías se proponen sobre la base de explicar, predecir y ayudar a comprender sucesos y hechos, y hasta cierto punto cuestionan y amplían el conocimiento existente dentro de los límites de algunos supuestos vinculantes (Peprah, et al, 2020). Considerando estos aportes, una teoría como la planteada por DiMaggio y Powell (1983) podría ayudar a comprender los cambios en la organización de instituciones como las administraciones tributarias; de acuerdo con el postulado de estos autores, los cambios en las organizaciones se pueden explicar por la influencia de procesos que hacen que las organizaciones sean similares unas a otras, este proceso de homogeneización es el llamado isomorfismo institucional.

Considerando lo señalado por Deephouse (1996), el isomorfismo es un proceso restrictivo que influencia a una organización a asemejarse a otras organizaciones que afrontan los mismos contextos, o en simples palabras, puede entenderse

como la similitud entre un conjunto de organizaciones en un momento dado. La teoría del isomorfismo propone que los rasgos de una organización se cambian para aumentar la comparabilidad entre ellas, y la complejidad de las estructuras organizacionales son isomorfas a la diversidad de las organizaciones existentes (DiMaggio, et al., 1983). Por su parte, Hannan (1977), ha razonado que el isomorfismo puede ser el resultado de decisiones organizacionales derivadas del aprendizaje para dar las respuestas apropiadas, ajustando su comportamiento casi exclusivamente a un proceso de selección.

Por su parte, el isomorfismo aumenta la legitimidad organizacional, entendiendo bajo este concepto como la aceptación de una organización en su ambiente externo, estatus que es conferido por actores sociales (Deephouse, 1996). Sin embargo, este concepto de legitimidad puede verse desde dos perspectivas: la evolutiva y la cognitiva. La primera se relaciona con la deseabilidad y normatividad, y la segunda se asocia con la comprensibilidad (Deephouse, 1996). Mizruchi y Fein (1999) han argumentado que la similitud entre organizaciones ha surgido no debido a la competencia o a un requisito objetivo de eficiencia, sino más bien por la búsqueda para lograr la legitimidad dentro de sus entornos más amplios.

Continuando con el isomorfismo, Hannan y Freeman (1977) hablan sobre un isomorfismo competitivo que se relaciona con las presiones hacia la similitud por la competencia del mercado. Por su parte DiMaggio y Powell (1983) estudian el isomorfismo institucional que tiene alcances de legitimidad política e institucional, así como también de posición de mercado y proponen tres mecanismos a través de los cuales ocurre el isomorfismo institucional: coercitivo, mimético y normativo. El primero, isomorfismo coercitivo, se relaciona con dos aspectos, a saber: las coerciones por parte de otros entes y de aquella derivada de está que impulsa a la organización para ajustarse a las expectativas del ambiente (DiMaggio, et al., 1983). El segundo tipo de isomorfismo, el mimético, se da como una respuesta a la incertidumbre, en que una organización decide imitar a otra organización que considera exitosa (DiMaggio, et al., 1983). Finalmente, el tercer tipo de isomorfismo, el normativo, se describe como el resultado de la profesionalización, este tipo de isomorfismo considera que los miembros de profesiones tienen una formación equivalente, que los socializa en cosmovisiones similares (DiMaggio, et al., 1983). Además, este tipo de isomorfismo reconoce que los profesionales interactúan con sus pares y asociaciones, por lo que las ideas se transmiten aún más entre ellos (Mizruchi & Fein, 1999).

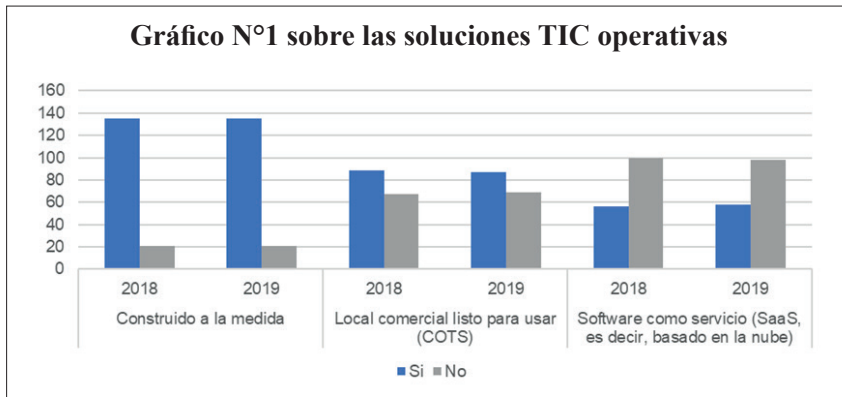
## **5. ANÁLISIS DE LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS DESDE EL ISOMORFISMO INSTITUCIONAL**

Como ya se ha profundizado las administraciones tributarias han implementado las TIC como parte de la transformación digital inherente a el proceso de modernización, y esto a su vez puede ser explicado por el isomorfismo institucional existente en este tipo de organizaciones. A continuación, se presentan dos análisis que comprueban el planteamiento la implementación de TIC es motivado por el isomorfismo institucional. El primero, es a partir de datos obtenidos por la Encuesta Internacional sobre Administración Tributaria (ISORA) que recoge información sobre las operaciones y características de estas instituciones. El segundo análisis explora la influencia de los diferentes tipos de procesos isomórficos institucionales para la adopción de TIC, donde cada proceso tiene sus propios objetivos, atributos y mandatos o cumplimientos.

### **5.1. Comparación entre Administraciones Tributarias con utilización TIC**

La Encuesta Internacional sobre Administración Tributaria se efectúa en base a preguntas comunes realizadas a las administraciones tributarias de 156 países. Esta medición se efectúa cada dos años en una colaboración conjunta entre el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), el Departamento de Asuntos Fiscales (FAD por su sigla en inglés) del Fondo Monetario Internacional, la Organización Intraeuropea de Administraciones Tributarias (IOTA por su sigla en inglés) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En su última versión llevada a cabo en 2020, se recopiló información de los años tributarios 2018 y 2019 (ISORA, 2020). Los datos obtenidos por la encuesta son agrupados en 12 categorías de información, entre ellas se encuentran datos relacionados con la recaudación de impuestos, segmentación de contribuyentes, recursos de infraestructura, TIC, métricas operativas de registros, archivos, pagos, morosidad, Interacciones con las partes interesadas en pago, cumplimiento e innovación, entre otros.

Para el primer análisis se presenta el gráfico n°1 que contempla información sobre las soluciones TIC operativas en las administraciones tributarias, clasificadas por software o sistemas construidos a medida, software comercial local listo para utilizar, y finalmente, software como servidor (SaaS, es decir, basado en la nube).

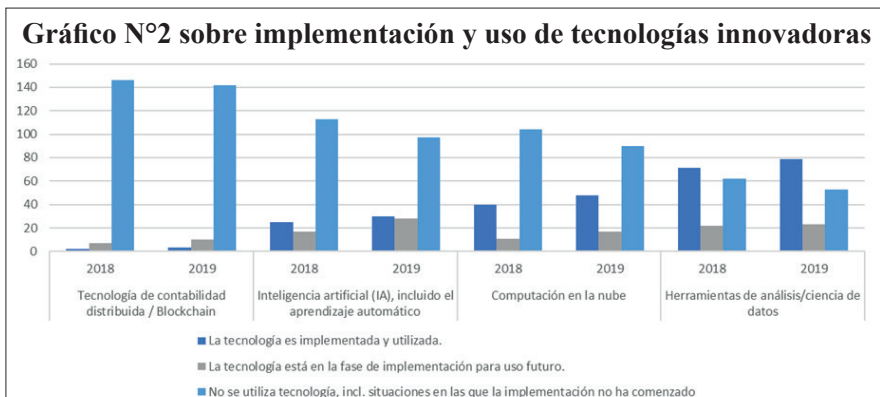


Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada por ISORA.

Como se puede observar en la gráfica n°1, la gran mayoría de las Administraciones Tributarias han implementado en alguna medida soluciones TIC operativas en sus procesos, solo las jurisdicciones de las Repúblicas de África Central, como República Democrática del Congo, Guinea, Kiribati, Malawi, Malta y Vietnam, respondieron que no utilizan ningunas de las soluciones TIC nombradas, representando solo el 4% de las jurisdicciones encuestadas.

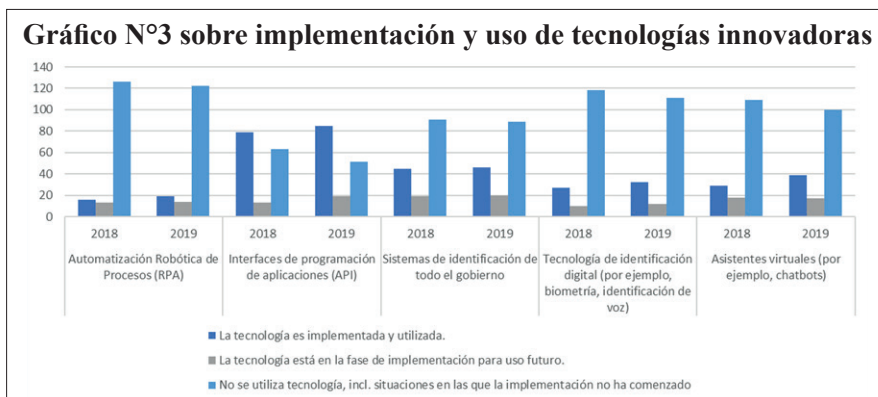
En relación a qué tipo de soluciones TIC se utilizan, la que obtuvo mayor porcentaje con un 86,5% de las respuestas fueron los softwares construidos a la medida; le siguen los softwares comerciales locales listos para usar con un 57,1% para 2018 y 55,8% para 2019. Finalmente, los softwares como servidor basado en una nube, son los menos utilizados por las administraciones tributarias, con un 35,9% para 2018 y un 37,2% para 2019. Analizando los resultados anteriores y observando en detalle la composición de estos resultados, destacan jurisdicciones como Montserrat, Ucrania y Sierra Leona, que dejan de utilizar una solución TIC por migrar a otra, o Namibia, que para 2019 dejó de utilizar Software locales y solo utiliza softwares construidos a medida, igual caso es el de Angola, Austria, Bután, India, Madagascar, Rumania, por nombrar algunas.

Otro factor analizado en ISORA son la implementación y uso de tecnologías innovadoras. Las gráficas N°2 y N°3 presentan los resultados obtenidos en la encuesta en relación a este tópico, abordando distintas formas de innovaciones tecnológicas, como son: la tecnología de contabilidad, Inteligencia artificial, computación en la nube, herramientas de análisis de datos, automatización robótica de datos, interfaces de programación de aplicaciones, sistemas de identificación, tecnología de identificación digital y asistentes virtuales.



Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada por ISORA.

La gráfica n°2 muestra que en las tecnologías innovadoras más utilizadas o que se encuentran en proceso de implementación para su utilización son las herramientas de análisis y/o ciencias de datos, con una representación total del 59,6% para 2018 y un 65,4% para 2019. Por otra parte, la menos utilizadas son la tecnología de contabilidad distribuida/Blockchain, con una representación total del 5,8% para 2018 y un 8,3% para 2019.



Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada por ISORA.



Finalmente, la gráfica n°3 muestra que en las tecnologías innovadoras más utilizadas o que se encuentran en proceso de implementación para su utilización son las interfaces de programación de aplicaciones, con una representación total del 59% para 2018 y un 66,7% para 2019. Por otra parte, la menos utilizadas es la automatización robótica de procesos, con una representación total del 18,6% para 2018 y un 21,2% para 2019.

## **5.2 Isomorfismo institucional en la adopción de TIC para las administraciones tributarias**

A continuación, se presenta un análisis de la influencia de los diferentes tipos de procesos isomórficos institucionales para la adopción de TIC.

**5.2.1 Isomorfismo Coercitivo:** Esta clase de isomorfismo surge de influencia política y legitimidad. Las presiones coercitivas son ejercidas sobre una organización por parte de otras organizaciones y por expectativas culturales del ambiente en el que se encuentra inmersa la organización (DiMaggio et al., 1983).

En el caso de las administraciones tributarias que han avanzado con la implementación de TIC en sus procesos, lo hacen muchas veces, por impulso de los mismos gobiernos de los cuales dependen, como son el caso de Chile (Ossandón, 2020), Brasil (bnamericas, 2019) o EE.UU. (Gómez & Morán, 2020), cuyos gobiernos han promovido la digitalización y adopción de TIC en sus Administraciones Tributarias. En otros casos, se produce, en parte, por iniciativa de organismos internacionales, como es el caso del documento “Análítica avanzada para una mejor administración tributaria”, publicado en 2016 por la OCDE, que emplaza a las administraciones tributarias a aplicar en sus procesos TIC (Ossandón, 2021).

Con todo lo anterior, los estudios de estos autores demuestran que, la adopción de TIC por parte de las administraciones tributarias, es el resultado de influencias ejercidas por otras organizaciones o personas, ya sean de su entorno local o internacional.

**5.2.2 Isomorfismo Mimético:** Otro tipo de isomorfismo institucional es a causa de la incertidumbre que fomenta la imitación de prácticas. Cuando una organización tiene objetivos ambiguos y opera en un entorno volátil, se modela a sí misma a partir de otras organizaciones, especialmente de las organizaciones que están estrechamente asociadas con ella, en respuesta al entorno incierto (DiMaggio, et al., 1983). Las organizaciones tienden a modelarse en organizaciones similares en su campo que perciben para ser legítimo o exitoso (Kraatz & Zajac, 1996), imitando y adquiriendo los atributos, innovaciones y prácticas que han demostrado ser atribuibles al éxito (Lai et al., 2006).

Debido a que las administraciones tributarias se enfrentan a desafíos importantes en el manejo de datos, por la gran cantidad de información que reciben, almacenan y procesan, no es de extrañar que vean en la digitalización una herramienta fundamental para el desarrollo de sus funciones (Ossandón, 2020), más aún con el vertiginoso avance de la tecnología, que ha hecho los procesos cada vez más automatizados (Ossandón, 2021). Desde esta perspectiva se observa que, las administraciones tributarias han seguido una conducta de adquirir aquellas prácticas que algunas administraciones tributarias han avanzado de manera exitosa. Ejemplo de lo anterior, es la implementación de facturación electrónica, presentación de declaración de impuesto electrónica o la incorporación de servicios digitales a través de portales de internet para los contribuyentes, alcanzando este último aspecto un 90% de implementación en las administraciones tributarias que participaron en la ISORA del 2020 (Morán, et al., 2021).

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que la adopción de TIC por parte de las administraciones tributarias también es el resultado de querer imitar conductas de otras administraciones que han logrado un buen desempeño por la implementación de TIC en sus procesos.

**5.2.3 Isomorfismo Normativo:** Los procesos normativos son el tercer tipo de isomorfismo institucional. Proviene de la profesionalización, que se preocupa por el establecimiento de la legitimación, reconoce que los profesionales tienen una formación equivalente e interactúan con sus pares y asociaciones transmiten sus ideas (Maggio et al., 1983; Mizruchi et al., 1999).

Las administraciones tributarias están sujetas a las normas, estándares y expectativas de su entorno. En general, estas organizaciones que han adoptado TIC es probable que establezcan nuevas alianzas con otras autoridades tributarias, lo que motiva a la operar de acuerdo a un proceso normativo isomórfico (Torres, 2013). Esto se puede visualizar concretamente, a partir de la adopción de acuerdo de acción contra la erosión de la base imponible y el traspaso de beneficios (BEPs por su sigla en inglés). Este acuerdo, contempla acciones para combatir la evasión tributaria a nivel internacional, y tiene primera acción considera acuerdos para abordar los retos de la economía digital para la imposición (OCDE, 2015). Esto implica que, necesariamente, las administraciones deben contar con una adecuada implementación de TIC, para desarrollar acciones de fiscalización y dar respuesta a las exigencias derivadas de los procesos de transformación de la economía digital (OCDE, 2015).

## 6. DISCUSIÓN E IMPLICANCIAS DEL ESTUDIO

El rol de las administraciones tributarias se ha vuelto cada vez más complicado producto de la globalización y los avances tecnológicos, obligando a las organizaciones gubernamentales a adoptar políticas comunes que ayuden a la modernización de los procesos de fiscalización (Ossandón, 2021).

Un indicador importante de lo anterior es la información obtenida por la ISORA, se puede corroborar la existencia de que cada vez más administraciones tributarias han implementado TIC para sus procesos, avanzando de manera importante en soluciones operativas, y utilizando o comenzando la implementación de tecnologías innovadoras, destacando entre ellas las interfaces de programación de aplicaciones. Lo anterior, demuestra que este tipo de organizaciones se tienden a asemejar de forma importante en la utilización de TIC, inclusive considerando que dichas organizaciones se encuentran en distintas jurisdicciones, con las obvias diferencias contextuales y ambientales que ello implica. Esto nos proporciona un indicio que existe isomorfismo en estas organizaciones, al menos en el aspecto de implementación y utilización masiva de TIC.

Otro factor a analizado y preponderante para afirmar que existe isomorfismo en las administraciones tributarias, es la influencia de los diferentes tipos de procesos isomórficos institucionales que se encuentran presentes en la adopción de TIC por parte de este tipo de organizaciones, lo que, de acuerdo al análisis planteado, corrobora la existencia de los tres tipos de isomorfismo planteados en el estudio de DiMaggio (1983).

Con todo lo anterior, es de esperarse que este tipo de organizaciones tiendan a asimilarse en su funcionamiento y estructuración, inclusive más allá de la implementación de TIC, debido a los constantes desafíos que se presentan para el cumplimiento de sus funciones, y esto a su vez, puede ser explicado por la teoría del isomorfismo institucional.

## 7. LIMITACIONES

Las limitaciones de este estudio tienen como primer factor preponderante la temporalidad, ya que una parte del análisis se llevó a cabo en basa a datos obtenidos por la encuesta ISORA en 2020, con información de los años 2018 y 2019. Por lo anterior, es de esperar que, a la fecha de este estudio puedan haber cambiado las situaciones de las administraciones tributarias encuestadas, ya sea como resultado de la reciente pandea que hemos vivido, o bien, por el mero transcurso del tiempo y avance de las tecnologías.

Otra limitación importante y relacionada con el punto anterior, tiene que ver con la base de datos de ISORA utilizada para este estudio, que contemplaba 12 categorías de información con datos relacionados a la recaudación de impuestos, segmentación de contribuyentes, recursos de infraestructura, TIC, métricas operativas de registros, archivos, pagos, morosidad, Interacciones con las partes interesadas en pago, cumplimiento e innovación, entre otros. Además, mostraba los resultados y sus respuestas, pero no la metodología a través de la cual se obtuvo la información, por ejemplo, quienes fueron las personas de las administraciones tributarias que respondieron la encuesta, o a través de qué medio se suministró.

Finalmente, una tercera limitación de este estudio es que solo se analizó la implementación y utilización de TIC en las administraciones tributarias, dejando para próximos estudios análisis de otras variables como, por ejemplo, recaudación, dotación de personal, cumplimiento, entre otros.

## 8. CONCLUSIONES

El presente estudio evidenció que el isomorfismo institucional puede explicar las similitudes que existen entre las distintas administraciones tributarias, a la hora de utilizar e implementar TIC.

Para lograrlo el objetivo de este estudio se planteó un análisis descriptivo, que en primera instancia examinó las similitudes de las administraciones tributarias a partir de los datos recolectados por ISORA, encuesta que proporciona información sobre las operaciones y características de estas instituciones, en base a preguntas comunes realizadas a todas las administraciones tributarias estudiadas y definiciones acordadas internacionalmente. Y en una segunda instancia, se analizaron las implicancias de los diferentes tipos de isomorfismo institucional, es decir, coercitivo, mimético y normativo, en la adopción de TIC llevadas a cabo por las administraciones tributarias.

El resultado de este estudio concluyó que las administraciones tributarias, tienden a asimilarse en la incorporación de TIC para sus procesos y funcionamiento, debido a los constantes desafíos que se presentan para el cumplimiento de sus funciones. Además, es de esperarse que este tipo de organizaciones tiendan a asemejarse más allá de la implementación de TIC, por lo que queda abierta la posibilidad de nuevas investigaciones que intenten explicar desde la teoría organizacional el comportamiento de este tipo de organizaciones.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Alm, J. (1996). What is an ‘optimal’ tax system? *National Tax Journal*, 117-133.

Bartole, T. (2012). The structure of embodiment and the overcoming of dualism: An analysis of Margaret Lock’s paradigm of embodiment. *Dialectical Anthropology*, 89–106.

Besfamille, M., & Parlato Siritto, C. (2009). Modernization of tax administrations and optimal fiscal policies. *Journal of Public Economic Theory*, 897-926.

Blau, P., & Meyer, M. (1987). *Bureaucracy in modern society* (3rd edn ed.). New York: Random.

bnamericas. (2019, Febrero 13). <https://www.bnamericas.com/>. Retrieved from <https://www.bnamericas.com/es/noticias/gobierno-de-bolsonaro-digitalizara-1000-servicios-federales-en-2-anos>

Chander, P., & Wilde, L. (1998). A general characterization of optimal income tax enforcement. *Review of economic studies*, 165-183.

Deephouse, D. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1024-1039.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.

Donaldson, L. (2001). Reflections on knowledge and knowledge-intensive firms. *Human Relations*, 955-963.

Franklin, B. (2022, mayo 23). [www.goodreads.com](https://www.goodreads.com/). (G. Sabin Americana, Producer) Retrieved mayo 20, 2022, from <https://www.goodreads.com/quotes/tag/taxes%7D>

Gómez, J., & Morán, 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. Santiago: *Macroeconomía del Desarrollo*, N° 215 (LC/TS.2020/125), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 929-964.

Hawley, A. (1968). Human ecology the Social Sciences. (D. L. Sills, Ed.) International Encyclopedia of, vol. 4.

ISORA, I. S. (2020). ISORA. Retrieved mayo 20, 2022, from <https://data.rafit.org/>

Kiser, E., & Kane, J. (2001). Revolution and State Structure: The Bureaucratization of Tax Administration in Early Modern England and France. *American Journal of Sociology*, Vol. 107, No. 1, 183-223.

Kraatz, M., & Zajac, E. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American sociological review*, 812-836.

Lai, K., Wong, C., & Cheng, T. (2006). Institutional isomorphism and the adoption of information technology for supply chain management. *Computers in Industry*, 57(1), 93-98.

Mizruchi, M., & Fein, L. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 653-683.

Morán, D., & Díaz de Sarralde Miguez, S. (2021). Panorama de las administraciones tributarias en los países del CIAT. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

Morejón, M. E. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, vol. XIV, núm. 25, 127-143.

Navimipour, N., & Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, 55, 1052-1066.

Nguyen, T., Prior, D., & Van Hemmen, S. (2020). Stochastic semi-nonparametric frontier approach for tax administration efficiency measure: Evidence from a cross-country study. *Economic Analysis and Policy*, 137-153.

OCDE, E. O. (2015). Proyecto OCDE/G20 sobre la Erosión de la Base Imponible y el Traslado de Beneficios. OCDE.

Ossandón, F. (2020). Digitalización de las obligaciones tributarias en Chile. *Revista de Estudios Tributarios de la Universidad de Chile*, 1(23), 153-199.

Ossandón, F. (2021). Inteligencia Artificial en las Administraciones Tributarias: Oportunidades y Desafíos. *Revista De Estudios Tributarios de la Universidad de Chile*, 1(24), 123–156.

Peprah, C., Abdulai, I., & Agyemang-Duah, W. (2020). Compliance with income tax administration among micro, small and medium enterprises in Ghana. *Cogent Economics & Finance*, 1782074.

Pirvu, d., Dutu, a., & Mogoii, c. (2021). Clustering tax administrations in european union member states. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 63, 110–127.

Sanchez, I., & Sobel, j. (1993). Hierarchical design and enforcement of income-tax policies. *Journal of public economics*, 345-369.

Schenone, O. H. (2003). Las Tres G: Gobernar Es Gravar Para Gastar\* Gobernar eficientemente es gravar y gastar eficientemente. *Cuadernos de economía*, vol. 40., 111-148.

Slemrod, J., & Yitzhaki, S. (1987). The Optimal Size of a Tax Collection Agency. *The Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 89, No. 2, 183-192.

Smith, M. (2010). Building institutional trust through e-government trustworthiness cues. *Information Technology & People* 23 (3), 222-246.

Swann, J. (2003). How science can contribute to the improvement of educational practice. *Oxford Review of Education*, 253–268.

Torres, V. (2013). Modernization of tax administration in Latin America: a permanent challenge. *Academia Accelerating the world's research.*, 31-50.

Yáñez, J. (2016). ¿Por qué son necesarios los impuestos? *Revista de estudios tributarios de la universidad de chile N°16*, 189–222.

Yubero, F. D. (2003). Aspectos más destacados de las administraciones tributarias avanzadas. Madrid: CIAT.