

Plan Estratégico de la Agencia Tributaria de Madrid



2025-2028



MADRID

Plan Estratégico 2025-2028

Agencia Tributaria Madrid

Área de Economía, Innovación y Hacienda

Ayuntamiento de Madrid

Depósito Legal: M-24328-2025

Índice

Presentación	3
Introducción: Gestión de los Tributos Municipales en un entorno de cambio	7
El Plan Estratégico 2021-2024: Valoración de resultados	15
Continuidad y actualización de la estrategia	21
Líneas y objetivos estratégicos	29
Línea 1: Fortalecimiento tributario	32
Línea 2: Transformación digital como palanca de cambio	40
Línea 3: Desarrollo de la estrategia de tributos inteligentes	43
Línea 4: Máxima orientación al contribuyente	46
Línea 5: Incremento de la coordinación y la colaboración en la gestión tributaria	50
Línea 6: Gestión innovadora de los recursos	54
Financiación	59
Seguimiento y actualización	65

Presentación

La gestión de cualquier organización, ya sea pública o privada, requiere contar con objetivos claros y un plan estratégico definido, que permita alinear los esfuerzos de todos los departamentos hacia metas comunes.

En el ámbito de la gestión pública, esta idea se ve especialmente definida en el artículo 103 de la Constitución, que establece los principios fundamentales de la Administración Pública, destacando su función de servir al interés general bajo los principios de eficacia y coordinación, entre otros. Valores que, en la dirección de una organización tan compleja como lo es la Agencia Tributaria Madrid (ATM), se vuelven imprescindibles.

Para abordar este reto, la Agencia se gestiona sobre un esquema de planificación y gestión estratégica, definido a medio plazo, que se plasma en su Plan Estratégico, cuya primera fase concluyó en 2024 con resultados positivos, como demuestran los indicadores de seguimiento y ejecución que se detallan en este documento.

Con este nuevo Plan, iniciamos la planificación de la etapa que se desarrollará en el periodo 2025-2028, que se centra en cuatro ideas clave, fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la Agencia.

En primer lugar, la de avanzar en un modelo de gestión capaz de adaptarse a los cambios. En un mundo en constante evolución, esta capacidad de adaptación es

crucial. Nuestro Plan Estratégico 2025-2028 se enfoca en desarrollar la flexibilidad y la resiliencia necesarias para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en un entorno tan dinámico como el actual. Y esta visión ha de tener en cuenta tanto cambios imprevistos, como ocurrió con la crisis derivada de la nueva regulación del impuesto de plusvalía, como aquellos otros que, aun estando debidamente programados, transforman profundamente la organización imponiendo retos complejos, como ocurre con la implantación del nuevo sistema de gestión de los tributos, o el establecimiento de la nueva tasa de gestión de residuos.

En segundo lugar, este Plan ha de tener en cuenta las características especiales de los ciudadanos a los que sirve la Agencia. Así, el envejecimiento de la población es un factor que va a impactar en los próximos años de una doble manera. Por un lado, por el incremento del número de contribuyentes con edades avanzadas, muchos de los cuales tendrán dificultades para relacionarse con la administración únicamente a través de canales digitales, lo que exigirá, ya lo está haciendo, que desde la Agencia respondamos a este reto incrementando los canales y servicios atendidos por personas, especialmente diseñado para estos colectivos. Pero también esta situación está impactando de lleno en el personal de la propia Agencia, con una edad media de 54 años, lo que supone que muchos trabajadores alcanzarán la edad de jubilación en poco tiempo. Por ello, el Plan prevé acciones específicas para asegurar la transmisión de conocimiento y la rápida formación de los nuevos empleados.

Un tercer pilar sobre el que se construye esta nueva etapa del Plan Estratégico se refiere al impacto de las nuevas tecnologías, por su especial incidencia en la gestión de los tributos. Este impacto no solo se va a manifestar, como ya ocurrió en la etapa anterior, en la transformación de los sistemas de gestión de los tributos, sino que también se empiezan a aplicar herramientas más innovadoras basadas en la inteligencia artificial. Estos instrumentos pueden aportar grandes beneficios en ámbitos

como la atención a los contribuyentes, la mejora en la eficiencia en los procesos o la inspección tributaria. En cuarto lugar, esta nueva etapa del Plan Estratégico 2025-2028 busca, continuar colaborando estrechamente con otras entidades, tanto del propio Ayuntamiento como externas, que desarrollan actividades que inciden directamente sobre los tributos municipales.

Por último, cabe señalar que han transcurrido varios años desde que iniciamos el proceso transformador de la Agencia Tributaria Madrid y ya son visibles mejoras en los procesos, en la tecnología y en la propia estructura de la Agencia, que ha sido reforzada en este tiempo, mejorando claramente sus capacidades. Pero, sobre todo, el gran cambio se ha producido en las personas que forman el equipo de la Agencia, al convertirse cada empleado, desde su respectivo ámbito de responsabilidad, en una pieza fundamental de esta transformación que busca mejorar el servicio que se presta a los ciudadanos.

Por ello, quiero cerrar esta presentación de la nueva etapa del Plan Estratégico 2025-2028 agradeciendo que hayan sido los trabajadores de la Agencia quienes estén liderado este cambio, al tiempo que les emplazo a seguir en esta línea, buscando siempre la excelencia en la gestión pública.

Engracia Hidalgo Tena
Delegada de Área de Economía,
Innovación y Hacienda
Presidenta de la Agencia Tributaria Madrid
Junio 2025



01

Introducción: Gestión de los Tributos Municipales en un entorno de cambio

En diciembre de 2024 concluyó la ejecución del primer período definido en el Plan Estratégico que aprobamos en 2021. Ante esta circunstancia, se plantea la cuestión de si se debe o no dar continuación a este modelo de gestión estratégica, lo que exige la redacción de una actualización del Plan que abarque un nuevo periodo que, en este caso, transcurrirá entre 2025 y 2028.

Una primera reflexión obligada es si sigue siendo necesario disponer de un Plan Estratégico, concebido como un documento base sobre el cual se construyan los objetivos e iniciativas que debe desarrollar la Agencia Tributaria Madrid (en adelante ATM) en los próximos años. Las conclusiones derivadas del desarrollo de la primera fase del Plan nos animan a continuar con esta iniciativa, fundamentalmente por dos motivos:

Por un lado, por los buenos resultados alcanzados en la ejecución del Plan Estratégico 2021-2024, que son expuestos y detallados en los siguientes epígrafes.

Y por otro lado, porque siendo importante haber alcanzado los objetivos fijados lo es aún más constatar que, en ejecución de este Plan, la organización ha interiorizado la necesidad de disponer de un marco estratégico bien definido, sobre el cual se articulen todas y cada una de las actuaciones que deben desarrollarse, así como que se vincule la asignación de medios materiales y humanos a su consecución. Como consecuencia, podemos afirmar sin ninguna duda que la ATM es una organización gestionada estratégicamente y acostumbrada al uso de un modelo de dirección por objetivos, derivados de los propios compromisos establecidos en el Plan.

Entendida la necesidad de disponer de un Plan Estratégico para el próximo cuatrienio, el siguiente análisis nos lleva a considerar si dicho Plan es adecuado para adaptar las tareas que debe desarrollar una Administración Tributaria en un entorno tan cambiante como es el actual.

De forma resumida, y para enmarcar los grandes elementos que van a orientar las actuaciones de la ATM en los próximos años, podemos referirnos expresamente a cuatro líneas de actuación, marcadas por la actualidad tecnológica, social, económica, y cultural.

Una primera visión del entorno nos lleva necesariamente a considerar los cambios tecnológicos como una gran palanca que ya ha cambiado y va a seguir cambiando en los próximos años la gestión de los tributos. Hoy esta imagen la interiorizamos en el lema que utilizamos en el Plan Estratégico 2021-2024, y seguimos manteniendo, en el cual se remarca la necesidad de contar con una organización fuertemente tecnológica. Esta visión no ha cambiado en absoluto. Es más, resulta muy evidente que sigue siendo necesario mantener la máxima atención posible sobre la evolución de las tecnologías y cómo la evolución de estas va a seguir incidiendo sobre la gestión de los tributos municipales.

Los cambios tecnológicos implican también, como ya sabemos, cambios en los procedimientos y en la propia forma de trabajar. La diferencia respecto a etapas anteriores vendrá de la mano de lo que la inteligencia artificial generativa puede aportar en el ámbito de la gestión de los tributos, aportaciones que van más allá de los propios procesos de gestión, puesto que incluirán importantes cambios en las personas y en la forma en la que entienden esta tecnología. Como ejemplos de ello, será necesario aprovechar las nuevas posibilidades que ofrece la inteligencia artificial en procedimientos de depuración y mejora de la información, en la inspección de los tributos, o en la creación de asistentes virtuales, tanto para uso interno como al servicio de los ciudadanos.

En segundo lugar, pero en estrecha relación con lo que hemos comentado en el párrafo anterior, resulta prioritario poner un mayor foco en los servicios que prestamos a los contribuyentes. Ya no es suficiente con tener unos servicios de atención presencial de alta calidad, como los que ofrece la ATM, sino que es necesario descargar en

todo lo posible de obligaciones formales a los ciudadanos en respuesta a sus compromisos tributarios.

En este sentido tenemos que introducir en nuestros sistemas herramientas que eximan al ciudadano de esfuerzos complementarios al pago del tributo, como es el caso de tener que aportar documentación, desplazarse personalmente para realizar gestiones, o tener dificultades para entender los documentos que ponemos en sus manos. En esta línea, es evidente que los nuevos procedimientos basados en actuaciones administrativas automatizadas deben ser una buena herramienta para reducir estas obligaciones. Lo mismo ocurre con la implantación de una cultura basada en un modelo de comunicación clara, que permita que los ciudadanos entiendan con facilidad toda aquella información que les es remitida. Asimismo, herramientas como calculadoras que faciliten al contribuyente prever las cuotas a pagar, o bots de atención, que utilicen herramientas basadas en lenguaje natural, deben contribuir a mejorar el servicio.

También en el ámbito de la mejora del servicio a los contribuyentes, se ha de hacer un importante esfuerzo para poner en práctica modelos eficaces de colaboración social, que complementen nuestros servicios a los ciudadanos.

En tercer lugar, este próximo cuatrienio requerirá especialmente nuestra atención sobre un elemento demográfico que está afectando a la totalidad de la sociedad y a las Administraciones Públicas españolas y europeas. Nos referimos al efecto del envejecimiento masivo de la población y, de forma específica, a su impacto sobre el personal de la ATM, situación que genera dos situaciones diferentes que han de ser atendidas:

Por un lado, el envejecimiento de la población hará que no siempre las herramientas tecnológicas que queremos ofrecer vayan a ser utilizadas por aquellos ciudadanos de edad avanzada. Tenemos que ser conscientes de que estos ciudadanos también merecen ser adecuadamente

atendidos y para ello habrá que activar iniciativas basadas no solo en la tecnología, sino también en canales de atención personal o a través de otras figuras como, por ejemplo, los voluntarios digitales del ayuntamiento.

Por otro lado, el fenómeno conocido como el “baby boom” supondrá que en el próximo cuatrienio un número importante de empleados de la ATM se jubilarán, con lo que ello supone de pérdida de experiencia y conocimientos. Recordemos que en el momento actual la edad media del personal es de 54 años. El modelo de reposición de efectivos del que disponemos en la actualidad no garantiza que quienes van a sustituir a estas personas tengan unos conocimientos tributarios y de gestión previos, equivalentes al de las personas que se jubilan. Por ello estamos obligados en este Plan Estratégico a prestar una especial atención a los retos que plantea la renovación generacional que se va a producir. En relación con esto tendremos que desarrollar herramientas eficaces para tutorizar y formar a los nuevos empleados que se incorporen, con el fin de que adquieran las habilidades y conocimientos necesarios en el menor tiempo posible.

En cuarto, pero en absoluto en último lugar, en este entorno de cambios que tendremos que abordar con este nuevo Plan Estratégico, entendemos que sigue siendo necesario profundizar en dos grandes líneas de actuación, basadas en la cooperación y la coordinación.

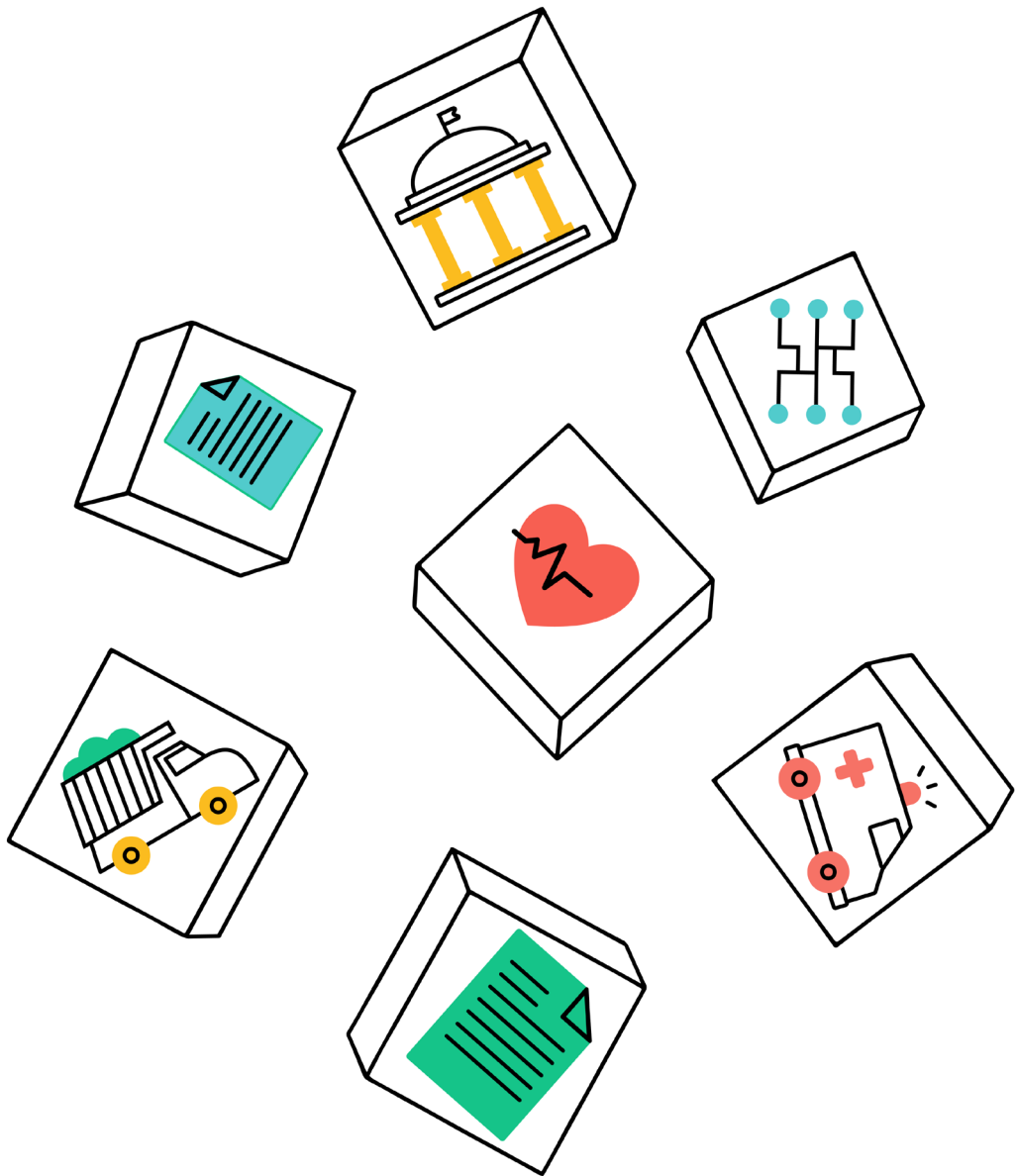
Hemos de trabajar incrementando la coordinación tanto interna como con otras unidades, para lograr una más eficiente gestión tributaria, desarrollando un modelo sinérgico que nos permita utilizar toda la información y todas las capacidades ya desarrolladas por el Ayuntamiento de Madrid, y por otras Administraciones Públicas, cuando tienen impacto en la actividad tributaria municipal.

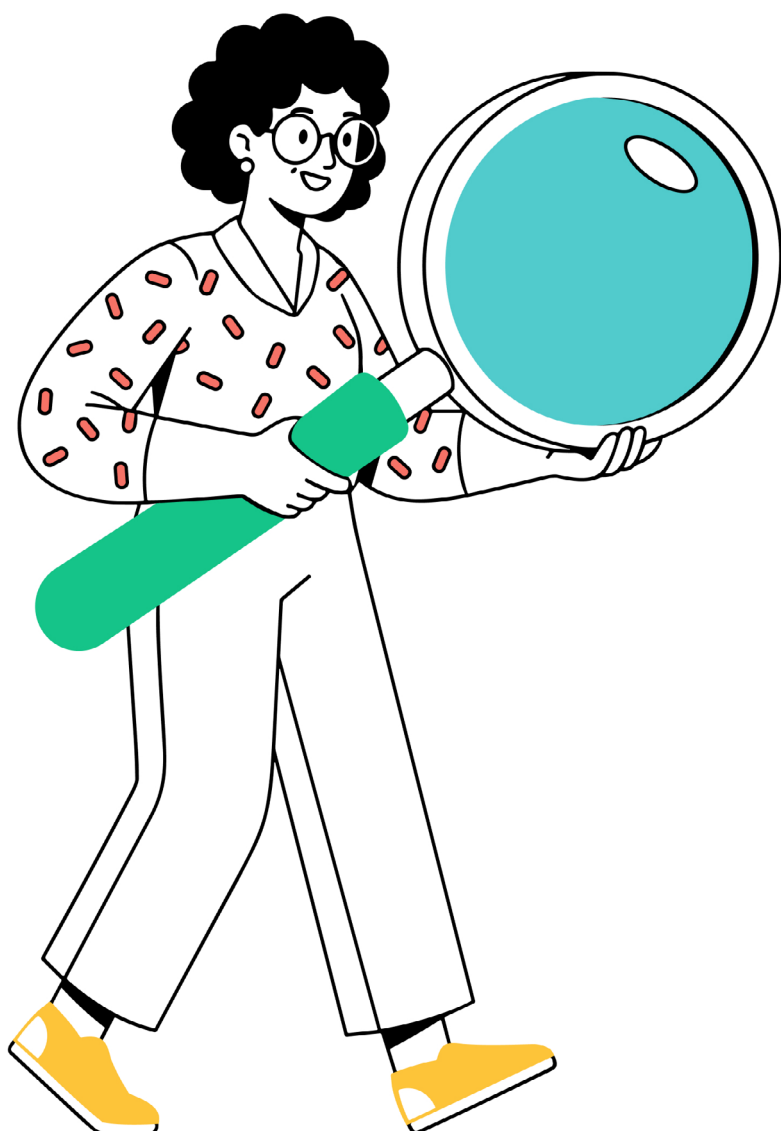
Todos los retos descritos en los párrafos anteriores, y otros más que se incluyen en este documento, se incorporan a la visión estratégica que deben regir todas y cada una de nuestras actuaciones en los próximos años.

Para esto diseñamos y aplicamos el Plan Estratégico 2025-2028, como continuación y ampliación del desarrollado en el periodo 2021-2024, que debe ser interiorizado en toda organización y por todos los que trabajamos en la ATM.

Porque, como sabemos bien en la ATM, las organizaciones sólo cambian si lo hacen las personas que trabajan en ellas.

Gema T. Pérez Ramón
Directora de la Agencia Tributaria Madrid
Junio 2025





A large, stylized yellow shape resembling a keyhole or a drop with a tail, positioned on the left side of the page. It contains the main title and the page number.

El Plan Estratégico 2021-2024: Valoración de resultados

02

La puesta en marcha de una nueva etapa del Plan Estratégico de la ATM requiere ser construida sobre los resultados de las actuaciones desarrolladas en el periodo anterior (2021-2024), porque sólo constatando el éxito de la iniciativa puede justificarse su continuidad.

En este sentido, resulta obligatorio incluir en este documento una información básica de los resultados obtenidos en ejecución del anterior Plan, con independencia de los informes detallados que se han realizado como resultado de su seguimiento. Para ello, en la programación del anterior Plan se asignaron a cada uno de los objetivos operativos unas fechas de cumplimiento parcial y total, cuyo seguimiento se ha venido realizando a través de un procedimiento diseñado al efecto.

Estos datos han permitido obtener datos precisos del resultado del cumplimiento anual de los objetivos, obtenidos del seguimiento cuatrimestral de los mismos, de acuerdo con las acciones y subacciones fijadas para cada uno de los objetivos operativos que integran el Plan, distinguiendo en función del grado de su cumplimiento: total, parcial, en desarrollo, o no iniciado, conforme al calendario establecido.

En las tablas que figuran a continuación se incluyen los datos del cumplimiento anual del Plan Estratégico de la Agencia Tributaria Madrid en los ejercicios 2021, 2022, 2023 y 2024, resultantes del seguimiento cuatrimestral.

Como resumen: un 68,9% de las acciones o subacciones incluidas en los objetivos operativos, han sido alcanzadas totalmente, un 22,7% lo han sido de manera parcial, un 5,3% se encuentran todavía en ejecución, y solo un 3,1% de ellas no han podido ser iniciadas, la mayoría de los cuales debido a que en el momento de su diseño se esperaba una modificación normativa que no se ha producido, como ha ocurrido, por ejemplo, con los objetivos referidos a la tributación medioambiental.

En las tablas siguientes figuran los resultados del seguimiento anual de las acciones y subacciones definidas para cada uno de los Objetivos Operativos.

SEGUIMIENTO OBJETIVOS / ACCIONES / SUBACCIONES 2021

Acciones / Subacciones																		
Línea Estratégica	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos	PROCESOS					RRHH					TECNOLOGÍA					Total Acciones / Subacciones
			OA	OAP	OD	ONI	Total	OA	OAP	OD	ONI	Total	OA	OAP	OD	ONI	Total	
1	6	20	25	13	36	3	77	7	6	15	1	29	10	3	16	1	30	136
2	5	13	5	5	16	3	29	4	6	6	2	18	3	1	14	2	20	67
3	4	8	4	5	7	2	18	3	7	3	1	14	2	3	3	3	11	43
4	5	12	0	1	7	16	24	0	0	2	0	2	0	0	0	2	2	28
5	5	13	3	8	10	2	23	0	0	2	1	3	0	0	5	0	5	31
6	6	11	6	11	6	4	27	1	2	2	1	6	2	6	3	1	12	45
Totales		77	43	43	82	30	198	15	21	30	6	72	17	13	41	9	80	350
%			21,7	21,7	41,4	15,2	100	20,8	29,2	41,7	8,3	100	21,3	16,3	51,3	11,3	100	

OA: Objetivo alcanzado / OAP: Objetivo alcanzado parcialmente / OD: Objetivo en desarrollo / ONI: Objetivo no iniciado

SEGUIMIENTO OBJETIVOS / ACCIONES / SUBACCIONES 2022

Acciones / Subacciones																		
Línea Estratégica	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos	PROCESOS					RRHH					TECNOLOGÍA					Total Acciones / Subacciones
			OA	OAP	OD	ONI	Total	OA	OAP	OD	ONI	Total	OA	OAP	OD	ONI	Total	
1	6	20	45	23	9	0	77	21	6	2	0	29	18	7	5	0	30	136
2	5	13	18	11	0	0	29	12	5	1	0	18	11	5	4	0	20	67
3	4	8	5	13	0	0	18	9	4	1	0	14	5	2	4	0	11	43
4	5	12	0	7	5	12	24	0	0	2	0	2	0	0	0	2	2	28
5	5	13	3	10	9	1	23	0	1	2	0	3	0	2	3	0	5	31
6	6	11	19	5	1	2	27	5	1	0	0	6	10	2	0	0	12	45
Totales		77	90	69	24	15	198	47	17	8	0	72	44	18	16	2	80	350
%			45,5	34,8	12,1	7,6	100	65,3	23,6	11,1	0,0	100	55,0	22,5	20,0	2,5	100	

OA: Objetivo alcanzado / OAP: Objetivo alcanzado parcialmente / OD: Objetivo en desarrollo / ONI: Objetivo no iniciado

SEGUIMIENTO OBJETIVOS / ACCIONES / SUBACCIONES 2023

Línea Estratégica	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos	Acciones /Subacciones															Total Acciones / Subacciones
			PROCESOS					RRHH					TECNOLOGÍA					
			OA	OAP	OD	ONI	Total	OA	OAP	OD	ONI	Total	OA	OAP	OD	ONI	Total	
1	6	20	50	19	4	1	74	13	2	1	2	18	13	7	2	0	22	114
2	5	13	19	9	0	0	28	12	3	0	0	15	8	11	1	0	20	63
3	4	8	9	9	0	0	18	11	3	0	0	14	8	2	0	1	11	43
4	5	12	0	9	8	5	22	0	1	1	0	2	0	2	0	0	2	26
5	5	13	9	13	1	0	23	0	3	0	0	3	1	4	0	0	5	31
6	6	11	22	2	1	2	27	5	1	0	0	6	11	1	0	0	12	45
Totales	31	77	109	61	14	8	192	41	13	2	2	58	41	27	3	1	72	322
%			56,8	31,8	7,3	4,2	100	70,7	22,4	3,4	3,4	100	56,9	37,5	4,2	1,4	100	

OA: Objetivo alcanzado / OAP: Objetivo alcanzado parcialmente / OD: Objetivo en desarrollo / ONI: Objetivo no iniciado

SEGUIMIENTO OBJETIVOS / ACCIONES / SUBACCIONES 2024

Línea Estratégica	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos	Acciones /Subacciones															Total Acciones / Subacciones
			PROCESOS					RRHH					TECNOLOGÍA					
			OA	OAP	OD	ONI	Total	OA	OAP	OD	ONI	Total	OA	OAP	OD	ONI	Total	
1	6	20	57	13	4	0	74	13	2	1	2	18	13	7	2	0	22	114
2	5	13	24	4	0	0	28	13	2	0	0	15	12	8	0	0	20	63
3	4	8	12	6	0	0	18	13	1	0	0	14	10	0	0	1	11	43
4	5	12	0	9	8	5	22	0	1	1	0	2	0	2	0	0	2	26
5	5	13	13	10	0	0	23	1	2	0	0	3	2	3	0	0	5	31
6	6	11	23	1	1	2	27	5	1	0	0	6	11	1	0	0	12	45
Totales	31	77	129	43	13	7	192	45	9	2	2	58	48	21	2	1	72	322
%			67,2	22,4	6,8	3,6	100	77,6	15,5	3,4	3,4	100	66,7	29,2	2,8	1,4	100	

OA: Objetivo alcanzado / OAP: Objetivo alcanzado parcialmente / OD: Objetivo en desarrollo / ONI: Objetivo no iniciado

	PROCESOS				RRHH				TECNOLOGÍA				TOTAL			
	2021	2022	2023	2023	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
OA	43	90	109	129	15	47	41	45	17	44	41	48	75	181	191	222
OAP	43	69	61	43	21	17	13	9	13	18	27	21	77	104	101	73
OD	82	24	14	13	30	8	2	2	41	16	3	2	153	48	19	17
OI	30	15	8	7	6	0	2	2	9	2	1	1	45	17	11	10
Total	198	198	192	192	72	72	58	58	80	80	72	72	350	350	322	322

OA: Objetivo alcanzado / OAP: Objetivo alcanzado parcialmente / OD: Objetivo en desarrollo / ONI: Objetivo no iniciado

	2021				2022				2023				2024			
	Pro.	RRHH	Tec.	Total	Pro.	RRHH	Tec.	Total	Pro.	RRHH	Tec.	Total	Pro.	RRHH	Tec.	Total
OA (%)	21,00	20,83	21,25	21,4	45,45	65,28	55,0	51,7	56,77	70,69	56,94	59,3	67,19	77,59	66,77	68,9
OAP (%)	21,72	29,17	16,25	22,0	34,85	23,61	22,50	29,7	31,77	22,41	37,50	31,4	22,40	15,52	29,17	22,7
OD (%)	41,41	41,67	51,25	43,7	12,12	11,11	20,0	13,7	7,29	3,45	4,17%	5,9	6,77	3,45	2,78	5,3
OI (%)	15,15	8,33	11,25	12,9	7,58	0,0	2,50	4,9	4,17	3,45	1,39	3,4	3,65	3,45	1,39	3,1

OA: Objetivo alcanzado / OAP: Objetivo alcanzado parcialmente / OD: Objetivo en desarrollo / ONI: Objetivo no iniciado





03

Continuidad
y actualización
de la estrategia

El Plan que ahora se ha diseñado para cubrir el periodo 2025-2028 es, a la vez, continuista y renovador, respecto al Plan inicial que cubrió el periodo 2021-2024.

Continuidad:

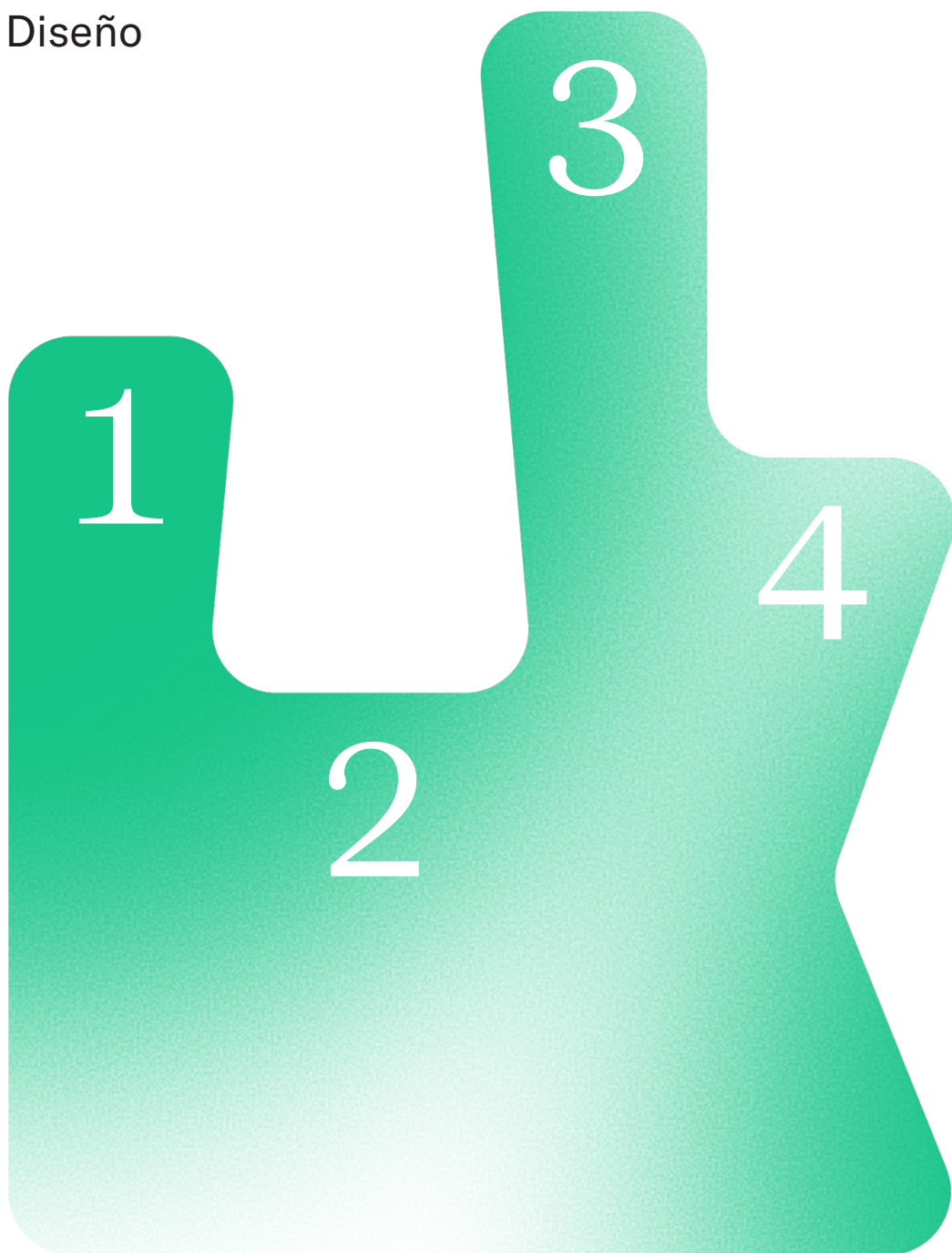
Es continuista en tanto que, revisados los principios estructurales sobre el que fue construido el Plan original, se consideran que todos ellos siguen plenamente vigentes.¹

Así, respecto a los **pilares sobre los que se construye la estrategia**, todos ellos son plenamente aplicables,

- 1 Pleno cumplimiento de los principios constitucionales y legales, y específicamente, del principio de suficiencia financiera
- 2 Integración dentro de las líneas estratégicas del Ayuntamiento de Madrid
- 3 Permanente orientación hacia el ciudadano / contribuyente
- 4 Diseño sobre un modelo de gestión en el que la tecnología tiene un papel destacado

¹ El documento elaborado describiendo el Plan Estratégico en su primera fase (2021-2024), incluye diversos apartados donde se estudian y detallan varias cuestiones relacionadas con la gestión estratégica de la ATM, tales como la metodología seguida para su elaboración, la relación entre la gestión estratégica y la gestión operativa, o los diagnósticos respecto a las distintas cuestiones que deben abordarse desde el punto de vista de los ciudadanos. Para tener una visión completa del modelo de gestión estratégica de la Agencia se recomienda la lectura del documento del Plan Estratégico en su primera fase (2021-2024), al que puede accederse en el siguiente enlace.
<https://transparencia.madrid.es/portales/transparencia/es/Organizacion/Planes-y-memorias/Planes/Plan-estrategico-2021-2024-Agencia-Tributaria-Madrid/?vgnnextfmt=default&vgnnextoid=366b08bf809ae810VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=d869508929a56510VgnVCM1000008a4a900aRCRD>

- 1 Cumplimiento
- 2 Integración
- 3 Orientación
- 4 Diseño



si bien es evidente que dentro del segundo pilar (la integración dentro de las líneas estratégicas del Ayuntamiento de Madrid, marcadas por sus órganos de gobierno), se adaptarán los objetivos a los Planes de ámbito estratégico fijados a nivel general por el Ayuntamiento, y en concreto a los incorporados en el Programa de Gobierno 2023-2027 y en el Plan Estratégico de la Ciudad de Madrid 2023-2027.

Asimismo, se confirma la plena vigencia de la descripción de la Misión que tiene encomendada la Agencia, en tanto que cubre perfectamente los dos principales ejes sobre los que pivota toda la actividad: la cobertura de las necesidades de ingresos del ayuntamiento, y la atención prioritaria al ciudadano-contribuyente, mediante la plena garantía de sus derechos en el ejercicio de la gestión de los tributos.

Misión

Satisfacer las necesidades de ingresos del Ayuntamiento de Madrid que deban atenderse a través de la gestión de los tributos, y de otros ingresos no tributarios que se le encomienden, mediante procedimientos que garanticen los principios de igualdad, progresividad y adecuación a la capacidad económica de los contribuyentes.

Finalmente, sigue manteniendo todo su valor el Lema inicialmente diseñado:

"Hacia una Agencia Tributaria fuertemente tecnológica, conectada y centrada en las personas: ciudadanos y empleados"

En relación con este Lema ha de indicarse que con su mención en diferentes actividades, presentaciones y eventos de todo tipo se está logrando divulgar en distintos ámbitos, muchos de ellos ajenos al propio Ayuntamiento de Madrid, las ideas básicas sobre las que desarrolla su actividad la Agencia.

De esta forma, la ATM empieza ya a ser reconocida, interna y externamente, como una organización pública innovadora, gracias a la apuesta decidida a favor de la transformación tecnológica, como puede demostrarse con los distintos premios y reconocimientos obtenidos en este ámbito en el último cuatrienio.

Por todo ello, se considera necesario consolidar el uso de estas ideas, dando continuidad al Lema inicialmente diseñado, también a lo largo del próximo periodo 2025-2028.

Actualización:

Revisada la plena vigencia de los principios estructurales, la Misión y el Lema, el nuevo periodo que se abre con esta segunda fase del Plan Estratégico 2025-2028 también incorpora importantes elementos que actualizan y ponen al día otros elementos sustanciales del Plan.

Esta actualización se aprecia, especialmente, en la definición de las líneas estratégica y en los objetivos incorporados a cada una de ellas.

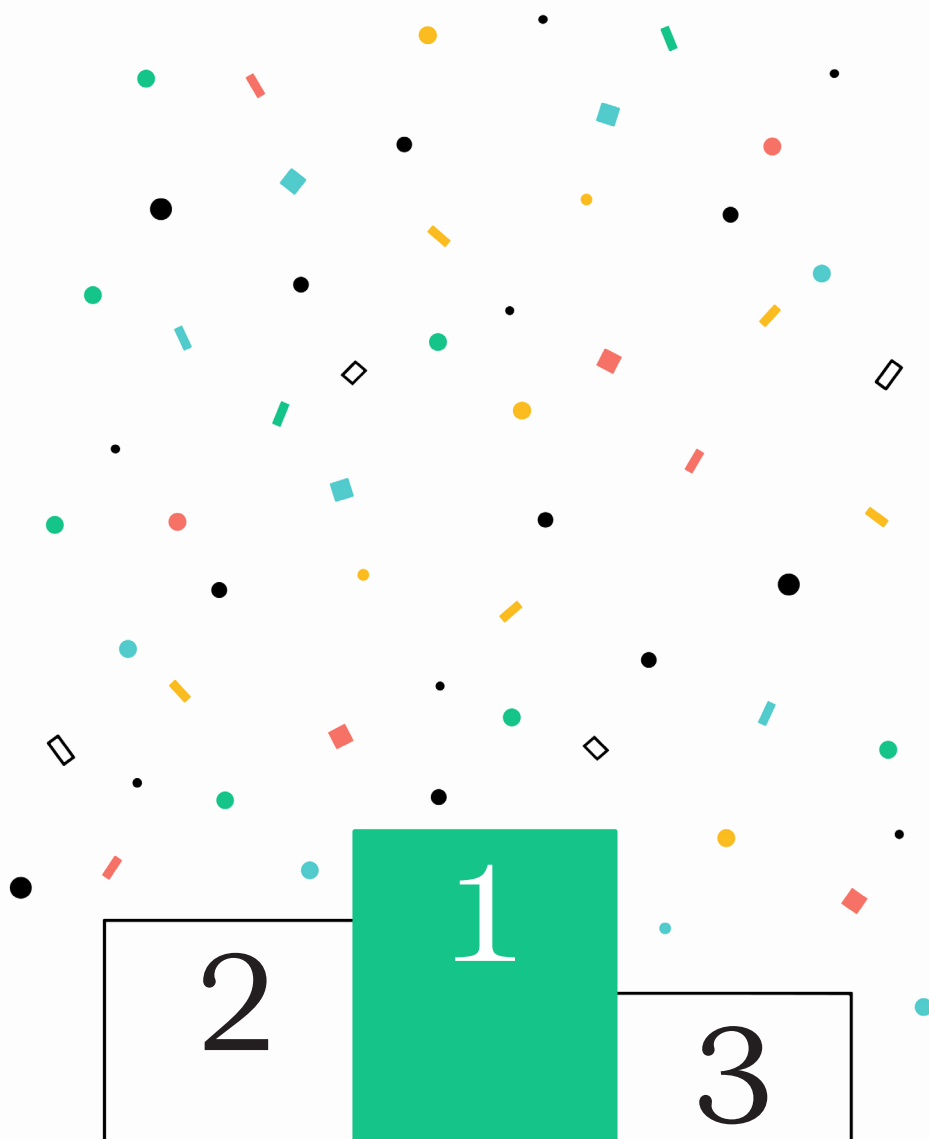
El cambio más relevante se produce con la desaparición, como línea estratégica, de la implantación de un

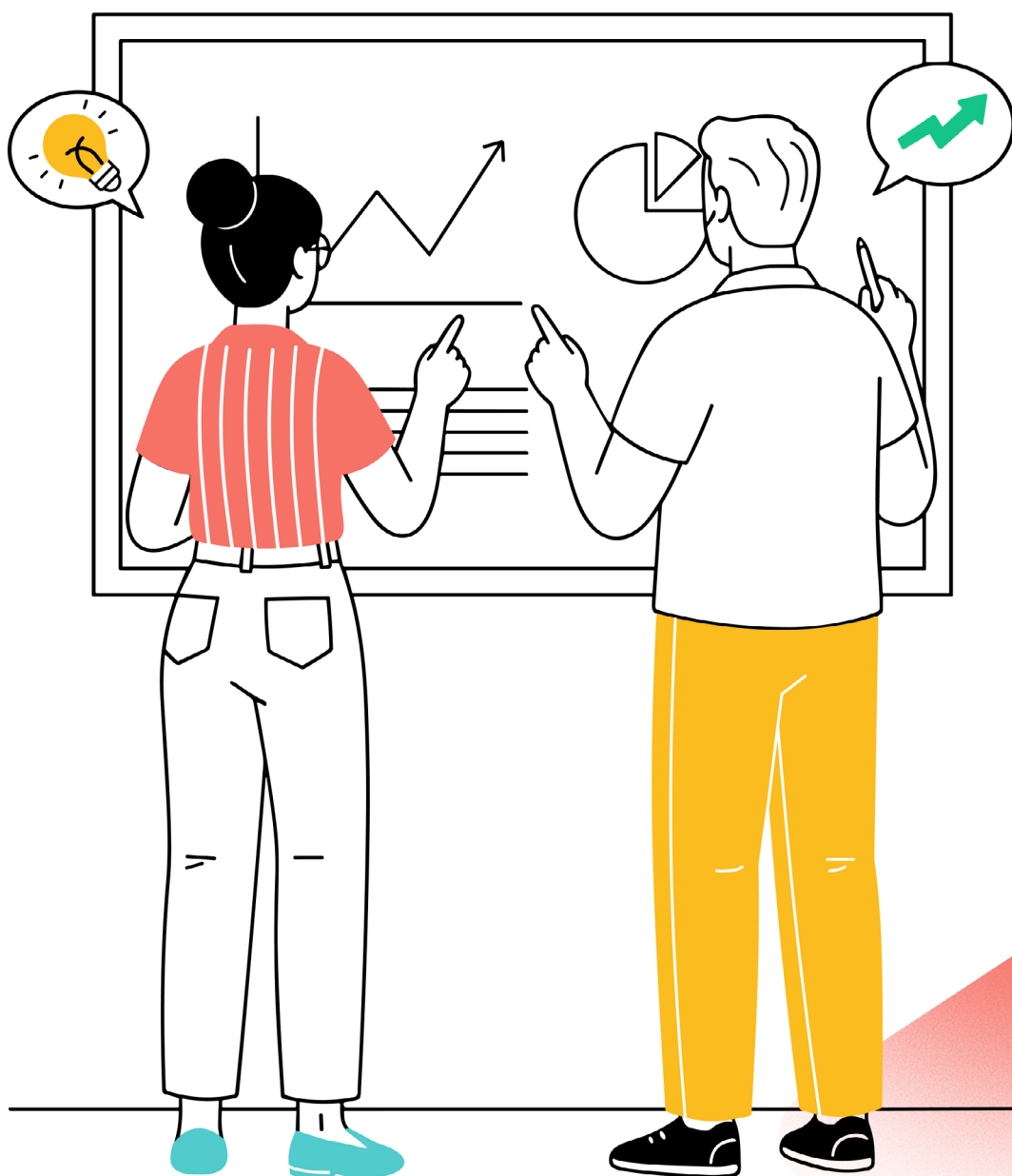
modelo de fiscalidad medioambiental. El motivo de ello es que no se han producido, como se esperaba cuando se incorporó esta línea estratégica, las necesarias reformas legislativas que permitieran redefinir la aplicación de los tributos locales en relación con su impacto sobre el medio ambiente. Esta ausencia de reforma es la causa, como se indicó anteriormente, de que la mayoría de los objetivos operativos incumplidos se centren en esta línea estratégica. No obstante, el foco sobre la fiscalidad medioambiental no sólo no desaparece, sino que se incrementa muy sustancialmente con la incorporación de la nueva tasa de gestión de residuos, con una clara intención extrafiscal asociada a un tema tan próximo al medio ambiente como es la generación, gestión y reutilización de residuos.

El número de Líneas Estratégicas se mantiene. Así, la línea 4 -antes dedicada a los objetivos medioambientales-, se ha redefinido para dar la máxima relevancia a las actuaciones orientadas a mejorar el servicio que se presta a los ciudadanos. Con ello se refuerza la visión orientada a la mejora en la prestación de servicios a los contribuyentes, en la línea señalada anteriormente. En el mismo sentido, la reciente creación de una Subdirección General de Atención al Contribuyente viene a completar esta línea de actuación, al unirse la orientación estrategia con los medios operativos para ejecutarla.

Asimismo, se ha reorientado la Línea Estratégica 6 para poner mayor énfasis en la gestión de los recursos (personales, financieros, inmuebles, mobiliario, etc.), así como en las medidas orientadas a mejorar las condiciones laborales, desde distintos tipos de actuación.

En los siguientes párrafos se explicará con mayor detalle el contenido de cada una de estas líneas, así como las principales modificaciones que se han producido en las restantes, que conservan en gran medida las denominaciones iniciales, si bien en todas ellas se han introducido reformas significativas.







Líneas y objetivos estratégicos

04

1 Fortalecimiento tributario

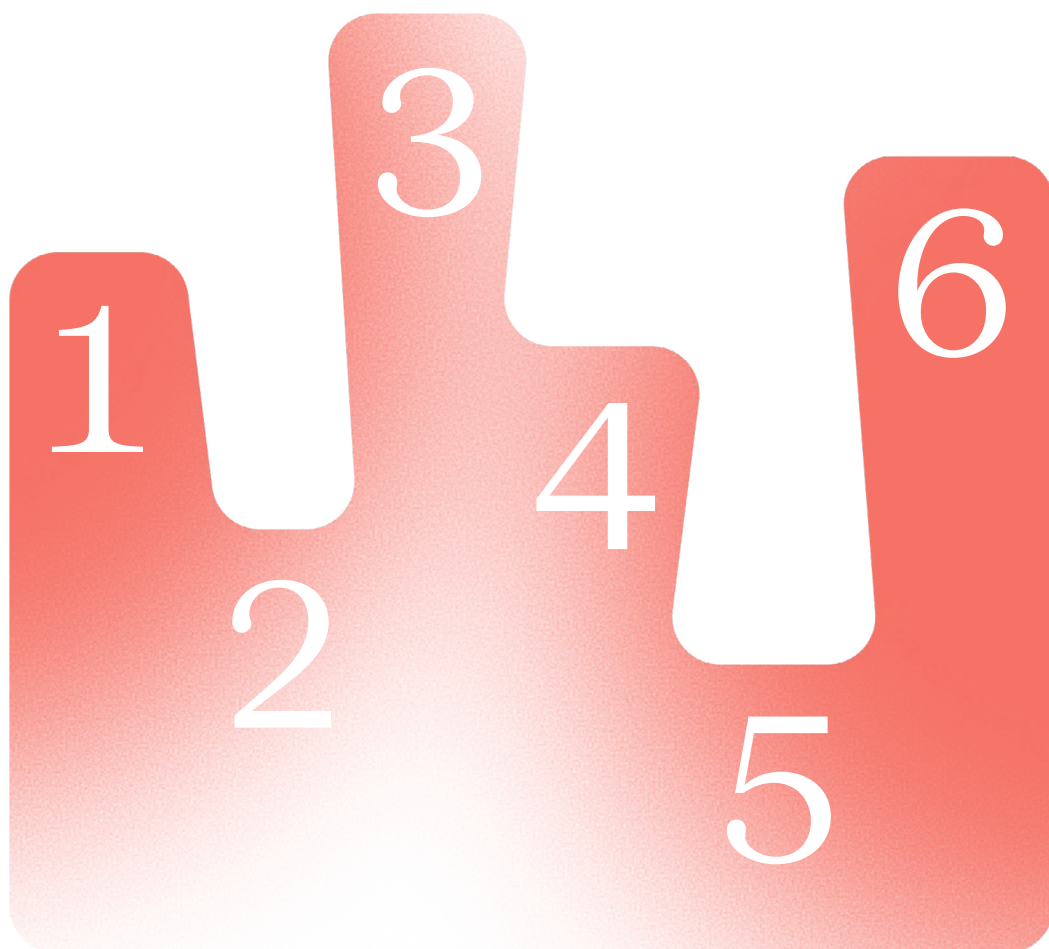
2 Transformación digital

3 Desarrollo de estrategias

4 Orientación al contribuyente

5 Coordinación y colaboración

6 Gestión de recursos



Las Líneas Estratégicas son los marcos generales que definen las principales acciones que desarrollará la ATM durante la vigencia de esta segunda etapa del Plan (2025-2028), y se construyen tanto sobre la identificación de la situación actual, como a partir de la descripción de futuros escenarios que han de ser abordados en los próximos años.

Dentro de estas líneas deben integrarse las iniciativas y actividades que se desarrollen las cuales, obviamente, deben estar alineadas con las mismas.

Estas líneas son:

- 1 Fortalecimiento tributario
- 2 Transformación digital como palanca de cambio
- 3 Desarrollo de la estrategia de tributos inteligentes
- 4 Máxima orientación al contribuyente
- 5 Incremento de la coordinación y la colaboración en la gestión
- 6 Gestión innovadora de los recursos

A continuación, se describe la idea general que sustenta cada una de estas Líneas Estratégicas, así como se menciona cada uno de los objetivos estratégicos y operativos que han sido definidos dentro de cada línea.

Línea 1: **Fortalecimiento tributario**

La Línea Estratégica 1 mantiene la definición de “fortalecimiento tributario”, e incorpora todas las principales acciones que se van a desarrollar para mejorar los procesos vinculados a la gestión tributaria, desde sus distintas facetas. Así, además de desarrollar acciones específicas para mejorar la capacidad recaudatoria de los tributos, se definen otras líneas destinadas a implantar otros nuevos, o a lograr mayor eficiencia en las relaciones con el Tribunal Económico Administrativo Municipal, o con los Tribunales de Justicia.

Sin duda, la implantación de la tasa de gestión de residuos (TGR), que será el tercer ingreso tributario por cuantía y el segundo por número de contribuyentes, es uno de los objetivos estratégicos clave. Este objetivo busca no sólo establecer una nueva tasa en 2025, sino hacer un seguimiento adecuado de la misma para adaptarla en años sucesivos, conforme se disponga de nueva información. Además, se pretende dotar a la Agencia de una estructura tanto personal como técnica que permita responder con agilidad a los problemas jurídicos, operativos y técnicos que puedan surgir en relación con esta tasa.

Otro objetivo estratégico importante es el Plan especial de tramitación de expedientes vinculados con el TEAMM y los Tribunales, que tiene como finalidad mejorar la eficiencia en la tramitación de expedientes, asegurando su remisión al TEAMM dentro de los plazos establecidos. Asimismo, se busca reducir los tiempos de ejecución tanto de las resoluciones del TEAMM como de las sentencias judiciales. Se ajustan estos objetivos

a la visión, que es transversal a todo el Plan, de mejorar el servicio que se presta a los ciudadanos, lo que se logrará también reduciendo los tiempos de respuesta cuando se han producido litigios en los que intervienen el TEAMM o los tribunales y que pueden generar, en su caso, demoras en las devoluciones de ingresos a favor de los ciudadanos.

En los próximos años debe de producirse la normalización del impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana (IIVTNU). Este objetivo incluye la finalización de todos los expedientes relacionados con sentencias sobre inconstitucionalidad y/o minusvalía, la implantación del borrador del IIVTNU, y la creación de modelos de colaboración que mejoren la atención de este impuesto. Además, se pretende consolidar y normalizar la aplicación de un modelo de comprobación de los valores declarados.

La redefinición de actividades sujetas a tributación en las tasas también forma parte de los objetivos estratégicos. Este objetivo implica revisar las figuras tributarias asociadas al uso del dominio público, redefinir los modelos de estudios técnico-económicos y actualizar las tarifas que estén desactualizadas. Se trata de una necesidad derivada de los nuevos escenarios que se abren tanto respecto al uso privativo del espacio público como a la realización de distintos servicios, algunos de ellos no prestados con anterioridad.

El impulso de la actividad inspectora es un objetivo estratégico fundamental para mejorar la recaudación y prevenir el fraude. Para ello, se desarrollarán medidas proactivas en prevención del fraude. Además, se integrarán iniciativas basadas en tecnologías innovadoras en los Planes de control tributario, y se redefinirán los criterios y objetivos para la inspección del ICIO y de las tasas vinculadas con el urbanismo y el dominio público local. También se redefinirá el ámbito individual de evaluación del desempeño y rendimiento del personal Inspector y Subinspector.

La reforma de las ordenanzas fiscales y precios públicos es un paso crucial para modernizar y simplificar el sistema tributario. Además, se enfoca en la simplificación y reducción de tributos, lo que facilitará el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes. La creación de una nueva ordenanza general de precios públicos y la redefinición de la metodología para su establecimiento son medidas que buscan hacer más transparente y equitativo el sistema de precios públicos.

La integración en el Punto Neutro de Embargos es otra iniciativa importante. Esta integración facilitará la coordinación y el intercambio de información entre diferentes administraciones, mejorando la eficiencia en la gestión de embargos. La integración en este sistema permitirá una gestión más ágil y efectiva de las deudas tributarias, beneficiando tanto a la administración como a los contribuyentes.

La implantación del modelo de pago unificado, con o sin aplazamiento, de todas las deudas tributarias es una medida que simplificará el proceso de pago para los contribuyentes. Este modelo permitirá que todas las deudas tributarias de un mismo sujeto se gestionen de manera conjunta, facilitando el cumplimiento de las obligaciones fiscales y reduciendo la carga administrativa. La redefinición del modelo de pago aplazado y el sistema especial de pago (SEP y PAC) también contribuirán a esta simplificación, ofreciendo opciones más flexibles y adaptadas a las necesidades de los contribuyentes.

Durante este cuatrienio también se impulsará la implantación de sistemas ágiles de pago, como el pago con BIZUM, buscando modernizar y facilitar los procesos de pago. Esta iniciativa mejora la experiencia del contribuyente y reduce los tiempos de gestión y se encuentra alineada con la visión de simplificación administrativa y máximas facilidades a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Como objetivo específico, que debe ser consecuencia de una clara mejora en los procesos y una reducción

significativa de los tiempos de respuesta, se define como objetivo estratégico la reducción de la cuantía de los intereses de demora devengados, buscando simultáneamente aliviar la carga financiera de los contribuyentes, reduciendo los tiempos de espera de las devoluciones de ingresos indebidos que procedan y, al mismo tiempo, disminuir los costes que ha de asumir el Ayuntamiento por estas situaciones. Para lograrlo, se identificarán los trámites que generan demoras y se desarrollan indicadores y objetivos para reducir las actuaciones que dan lugar a que se generen estos intereses.

La auditoría del dato tributario es una medida que busca mejorar su calidad mediante el control de los procesos de entrada, asignación y uso. Esta medida incluirá acciones concretas para controlar la calidad del dato desde el momento de registro y asignación de la información integrada en la documentación presentada. Buscará mejorar los sistemas de control de la información antes de su comunicación a los ciudadanos, asegurando que los datos sean precisos y confiables. Además, se implantará una unidad de auditoría para el control del acceso que se realiza a las bases de datos tributarias y garantizar la confidencialidad, la integridad y el uso proporcional de la información.

El objetivo denominado “Reducción de deudas de difícil o imposible recaudación” es una iniciativa que busca establecer procedimientos técnicos y organizativos para impedir el paso a ejecutiva de deudas sin calidad que, en muchos casos, resultan finalmente incobrables. Esto significa que se desarrollarán mecanismos para asegurar que sólo las deudas que cumplen con los adecuados criterios de calidad sean finalmente gestionadas en la fase ejecutiva. Además, se generan indicadores y objetivos en relación con estas deudas, asegurando una gestión más eficiente y efectiva.

Finamente, el objetivo “Impulso de la actividad recaudatoria” incluye diversos objetivos operativos orientados a mejorar este ámbito de la gestión tributaria actuando tanto sobre los procedimientos como por ejemplo, un

mayor control de los bienes a subastar o el impulso de las transferencias bancarias, como en relación con los empleados públicos encargados de esta importante función para reforzarles cuando desarrollan determinadas actuaciones que requieren un alto nivel de compromiso, vinculándolos directamente con la consecución de unos objetivos cuantificables.

En resumen, estas iniciativas buscan modernizar y simplificar el sistema tributario, mejorando la eficiencia en la gestión de embargos y pagos, reduciendo la carga financiera de los contribuyentes, y asegurando la calidad y precisión de la información tributaria. Cada una de estas medidas contribuirá, finalmente, a que la ATM sea una administración más transparente, eficiente y orientada al servicio que se presta a los ciudadanos.

Objetivo estratégico	Objetivo operativo
1.1. Implantación de la tasa de gestión de residuos (TGR)	1.1.1. Implantación en 2025 de la nueva TGR
	1.1.2. Evolución de la TGR en función de nueva información disponible
	1.1.3. Preparación de una estructura personal y técnica para responder con agilidad a los problemas jurídicos que pueda presentar la tasa
1.2. Plan especial de tramitación de expedientes vinculados con TEAMM y Tribunales	1.2.1. Tramitación en plazo de expedientes a remitir al TEAMM
	1.2.2. Reducción de los plazos de ejecución de resoluciones del TEAMM
	1.2.3. Reducción de los plazos de ejecución de sentencias
1.3. Normalización del impuesto sobre el Incremento de Valor de los Inmuebles de Naturaleza Urbana	1.3.1. Finalización de todos los expedientes vinculados a las distintas sentencias sobre inconstitucionalidad y/o minusvalía
	1.3.2. Implantación del borrador del IIVTNU
	1.3.3. Implantación de modelos de colaboración que permitan la mejora de la atención de la IIVTNU
	1.3.4. Implantación de un modelo de comprobación de valores declarados
1.4. Redefinición de actividades sujetas a tributación en las tasas	1.4.1. Revisión de las figuras tributarias asociadas al uso del dominio público
	1.4.2. Redefinición de los modelos de estudios técnico-económicos
	1.4.3. Actualización de tarifas desactualizadas
1.5. Impulso de la actividad inspectora	1.5.1. Desarrollo de medidas proactivas en prevención del fraude (Proyecto Behavioural Insights)
	1.5.2. Integración en los Planes de control tributario de iniciativas basadas en nuevos ámbitos, sobre tecnologías innovadoras
	1.5.3. Redefinición de criterios y objetivos para la inspección del ICIO y de las tasas vinculadas con el urbanismo y el dominio público local

	1.5.4.	Redefinición del ámbito individual de evaluación del desempeño y rendimiento del personal Inspector y Subinspector
	1.5.5.	Desarrollo de la iniciativa de inspecciones conjuntas, coordinadas y de utilización compartida de los sistemas de información
1.6. Reforma de ordenanzas fiscales y precios públicos	1.6.1.	Simplificación y reducción de tributos
	1.6.2.	Nueva ordenanza general de precios públicos y redefinición de la metodología para su establecimiento
1.7. Integración en el Punto Neutro de Embargos	1.7.1.	Integración en el Punto Neutro de Embargos
1.8. Implantación del modelo de pago unificado, con o sin aplazamiento, de todas las deudas tributarias	1.8.1.	Implantación del modelo de pago unificado de todos los tributos con el mismo sujeto, de todas sus deudas
1.9. Redefinición del modelo de pago aplazado/sistema especial de pago	1.9.1.	Revisión de los modelos especiales de pago SEP y PAC
	1.9.2.	Implantación de un sistema único de pago aplazado
1.10. Implantación de sistemas que faciliten el pago	1.10.1.	Pago con BIZUM
	1.10.2.	Estudio de un posible modelo de colaboración con redes de comercios que cuentan con locales físicos para facilitar el pago
1.11. Reducción de la cuantía de los intereses de demora devengados a pagar por el Ayuntamiento	1.11.1.	Identificación de los trámites que generan demoras que pueden ser acortados
	1.11.2.	Generación de indicadores y objetivos en relación con los intereses de demora
1.12. Auditoría del dato tributario	1.12.1.	Mejora de los sistemas entrada de datos y documentación
	1.12.2.	Mejora de los sistemas de control de la información previamente a su comunicación a los ciudadanos
	1.12.3.	Implantación de la unidad de auditoría del dato para el seguimiento y control de acceso de la información tributaria

1.13. Proyecto "Reducción de ingresos de difícil o imposible recaudación"	1.13.1. Establecimiento de procedimientos técnicos y organizativos que impidan el paso a ejecutiva de deudas sin calidad
	1.13.2. Generación de indicadores y objetivos en relación con deudas sin calidad
	1.13.3. Estudio y análisis de tributos periódicos impagados
1.14. Impulso de la actividad recaudatoria	1.14.1. Implementación de procedimiento para reconocimiento in situ de bienes a subastar, garantizando concordancia registral y catastral
	1.14.2. Impulso mecanización transferencias bancarias
	1.14.3. Viabilidad de la personación de empleados adscritos a la Subdirección General de Recaudación en locales y establecimientos mercantiles para la práctica de embargos de bienes <i>in situ</i>
	1.14.4. Reforzamiento de las funciones en fase recaudatoria que implican ejercicio de autoridad, vinculando la actividad con un plan de recaudación previamente definido

Línea 2: Transformación digital como palanca de cambio

Imaginar y diseñar una ATM fuertemente tecnológica tiene como consecuencia la necesidad de entender que la transformación digital es una gran palanca para provocar el cambio dentro de las organizaciones. Desde ese punto de vista, el objetivo se centra en definir cuáles son los principales instrumentos y acciones, de componente principalmente tecnológico, que van a provocar este cambio.

Sin duda uno de los principales elementos que van a provocar esta transformación digital consiste en continuar el desarrollo, conforme a la planificación, del Lote 3, de servicios para la transformación de la gestión de ingresos municipales y sanciones, dentro del Contrato de servicios para la transformación de los sistemas de gestión interna: económico-financiera (ingresos y gastos) y de recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid. Hoy este objetivo estratégico, que ya formaba parte del primer cuatrienio del Plan y que ha proporcionado uno de sus más significativos resultados, se desglosa en varios objetivos operativos, alguno de los cuales merece ser destacado:

Es clara la necesidad de continuar integrando en el nuevo sistema de gestión de ingresos los tributos pendientes y los procesos de recaudación e inspección, a la vez que se realiza sobre ellos un profundo análisis para su simplificación y homogeneización. Así seguirá siendo durante los próximos años hasta que la totalidad de los tributos y de los procesos de recaudación e inspección estén integrados en el nuevo sistema.

En paralelo, es evidente la necesidad de seguir evolucionando la herramienta de gestión de los tributos ya integrados en el nuevo sistema de gestión de ingresos. La propia dinámica de la gestión tributaria, sometida a cambios de origen normativo, operativo, jurisprudencial, etc., exige

que se regule, defina y ejecute correctamente un plan de desarrollo de acciones que garanticen la evolución de las aplicaciones para atender estos nuevos compromisos.

En este ámbito es también relevante favorecer el Impulso para el desarrollo de actividades por el grupo SAP-TRM de las Administraciones Públicas. Con esto se busca promover la colaboración y el intercambio de conocimientos entre diferentes entidades que tienen en común que son usuarias de esta herramienta, como es el caso del Ayuntamiento de Madrid.

Si bien el deseo es que se produzca una rápida evolución hacia la plena implantación de la nueva herramienta de gestión de los tributos, es también cierto que subsistirán algunos de los sistemas antiguos durante los próximos años, lo que exige prestar también la adecuada atención a estas herramientas. Por ello, el segundo objetivo estratégico aborda la gestión de estas aplicaciones incluyendo:

La definición del entorno en el que operan las aplicaciones tributarias anteriores al nuevo sistema de gestión de ingresos, las llamadas “Legacy”, y la evaluación de los riesgos asociados con su soporte y evolución, así como que el Plan prevea el desarrollo de una correcta definición de un calendario y Plan conjunto de inversiones ATM-IAM, puesto que la colaboración entre estas unidades es crucial para una gestión eficiente de estos recursos.

Finalmente, el objetivo estratégico 2.4 se enfoca en la gestión tributaria basada en la tecnología, buscando la consolidación de un modelo orientado al servicio, lo que exige no sólo optimizar los procesos relacionados con la gestión de la demanda, asegurando que se atienda de manera eficiente y que los recursos se utilicen de forma óptima, sino también la implantación de un modelo de gestión del conocimiento tecnológico dentro de la organización, promoviendo la innovación y el aprendizaje continuo.

Objetivo estratégico	Objetivo operativo
2.1. Implantación de herramientas conforme a la Planificación del Contrato de Servicios para la Transformación de los Sistemas de Gestión Interna	2.1.1. Integración en el nuevo sistema de gestión de ingresos de los tributos y de los procesos de recaudación pendientes
	2.1.2. Evolución de los tributos ya integrados en el nuevo sistema de gestión de ingresos
	2.1.3. Mejora de la formación sobre el nuevo sistema de gestión de ingresos y redefinición de la estrategia de gestión del cambio
	2.1.4. Impulso para el desarrollo de actividades del grupo SAP-TRM de las Administraciones Públicas
	2.1.5. Implantación de un modelo para la operación de los procesos de negocio sobre el nuevo sistema de gestión de ingresos
2.2. Mantenimiento y evolución de las aplicaciones tributarias sobre plataformas "Legacy"	2.2.1. Definición del escenario y evaluación de riesgos, en relación con su soporte y evolución
	2.2.2. Definición conjunta IAM/ATM de un calendario y Plan conjunto de inversiones
2.3. Puesta en marcha de una línea de trabajo de soluciones basada en "IAM como plataforma"	2.3.1. Desarrollo ágil de aplicativos basados en las plataformas IAM para la construcción de soluciones específicas para la ATM
2.4. Gestión tributaria basada en la tecnología	2.4.1. Consolidación del modelo de tecnología orientado al servicio
	2.4.2. Mejora de los procesos de gestión eficiente de la demanda y el gobierno de la tecnología
	2.4.3. Implantación de un modelo de gestión del conocimiento tecnológico

Línea 3: Desarrollo de la estrategia de tributos inteligentes

La estrategia de tributos inteligentes (Smart taxes) es una de las características que mejor define el actual entorno tecnológico y la visión que del uso de estas herramientas se hace por parte de la Agencia. La idea, que ya está siendo replicada en otras instituciones tributarias dentro y fuera de nuestro país, se basa en el uso de diferentes tecnologías innovadoras para mejorar la gestión de los ingresos públicos, en el más amplio sentido. Desde esta óptica la estrategia de tributos inteligentes se centra, en este segundo periodo del Plan estratégico, en una serie de objetivos diferentes pero que comparten el mismo fin:

El objetivo estratégico 3.1 se centra en la gestión tributaria basada en la innovación, estableciendo un canal formal que permita al personal de la ATM presentar iniciativas innovadoras, fomentando la creatividad y la participación activa de los empleados en la mejora continua de los procesos tributarios, y permitiendo que sus ideas sean conocidas, evaluadas y, si son viables, implementadas.

El objetivo estratégico 3.2 se refiere a la mejora del acceso a la información por los gestores de la ATM, para lo cual se implantará el cuadro de mando único (CMU-ATM), entendido como una herramienta esencial para la gestión eficiente de la información tributaria. Para su implementación, se definirá un catálogo de datos relevantes y sus metadatos, identificando a la unidad responsable de cada dato y cómo acceder a él. Esto asegurará que la información esté organizada y sea accesible, facilitando la toma de decisiones informadas y la supervisión de los procesos tributarios.

El objetivo estratégico 3.3 abordará la implantación del uso de la inteligencia artificial (IA) en la gestión tributaria. Es evidente que esta tecnología disruptiva y transformadora no puede quedar al margen de la visión de los “tributos inteligentes”. Para ello, se definirá un marco legal y operativo que regule el uso de la IA en este ámbito,

garantizando que su aplicación cumpla con las normativas vigentes y proteja los derechos de los contribuyentes.

El objetivo estratégico 3.4 se enfoca en la consolidación del Laboratorio Tributario, otra de las grandes aportaciones de la primera fase del Plan estratégico. Dedicado a la experimentación y desarrollo de nuevas herramientas y metodologías para la gestión tributaria, el Laboratorio facilita su uso por los distintos servicios, fomentando la autonomía de los usuarios. Además, se recopilarán estadísticas de uso del laboratorio y sus herramientas para un mejor seguimiento, y se elaborará una memoria específica anual que documente las actividades y logros alcanzados.

El objetivo estratégico 3.5 se centra en el desarrollo del modelo de gobernanza del dato. Este modelo establecerá las acciones necesarias para mejorar la calidad del dato tributario y el fomento de la calidad y gobierno del dato municipal que es usado en la gestión tributaria. Además, se implementará un sistema que garantice la existencia de una “versión única” del dato, evitando inconsistencias y duplicidades. Se mejorará el control en el acceso a los datos tributarios como garantía de la confidencialidad de éstos. También se establecerán criterios para asegurar el cumplimiento regulatorio y legal sobre el acceso y uso de los datos tributarios, y se identificarán y publicarán los datos tributarios que deben incorporarse en los diferentes portales municipales y se pondrán a disposición en la plataforma de datos municipal, promoviendo la transparencia, el acceso a la información por parte de los ciudadanos y la reutilización de los datos tributarios en la mejora de la gestión municipal.

Objetivo estratégico	Objetivo operativo
3.1. Gestión tributaria basada en la innovación	3.1.1. Establecimiento de un canal formal para la presentación de iniciativas innovadoras por el personal de la ATM
3.2. Mejora del acceso a los datos	3.2.1. Definición del catálogo de datos relevantes, y sus metadatos, identificando a la unidad responsable de cada dato y cómo acceder a él
	3.2.2. Implantación del cuadro de mando único (CMU-ATM) en la herramienta “informes ATM” del móvil
3.3. Implantación del uso de la IA en la gestión tributaria	3.3.1. Definición del marco normativo para el uso de la IA en la gestión tributaria municipal
	3.3.2. Identificación, diseño y ejecución de proyectos que sirvan de palanca para la implantación de la IA
	3.3.3. Análisis, valoración y, en su caso, publicación, de resultados obtenidos mediante el uso de la IA
3.4. Consolidación del Laboratorio Tributario	3.4.1. Determinación de los activos analíticos estratégicos en el ámbito tributario municipal
	3.4.2. Acciones para fomentar el uso de las herramientas del Laboratorio Tributario por los distintos servicios y la autonomía en el uso de los datos
	3.4.3. Seguimiento del uso del Laboratorio y sus distintas herramientas
	3.4.3. Elaboración de una memoria específica anual del Laboratorio Tributario
3.5. Desarrollo del modelo de gobernanza del dato	3.5.1. Acciones para la mejora de la calidad de los datos tributarios y de aquellos otros datos que se usan con finalidad tributaria
	3.5.2. Sistema para garantizar la existencia de una “versión única” del dato
	3.5.3. Establecimiento de un sistema que garantice el control en el acceso a los datos tributarios
	3.5.4. Establecimiento de criterios para asegurar el cumplimiento regulatorio y legal sobre acceso y uso de los datos tributarios (tax data compliance)
	3.5.4. Difusión y puesta en valor de los datos tributarios a través de los portales municipales de Transparencia y Reutilización y del “datalake” corporativo

Línea 4: Máxima orientación al contribuyente

Como se indicó anteriormente, la principal novedad de esta nueva etapa consiste en la redefinición de la Línea Estratégica cuatro, con el fin de otorgar el mayor protagonismo posible a las acciones orientadas a la atención al contribuyente, en el sentido más amplio.

De forma concreta, el primer objetivo estratégico se centra en mejorar el acceso a la información y facilitar las gestiones. Para lograrlo se establecerán nuevos canales de atención que permitan una comunicación más directa y eficiente con los ciudadanos. Además, se prestará atención específica a determinados colectivos, como personas jurídicas, grandes contribuyentes y personas con limitaciones en el uso de la tecnología, asegurando que todos los grupos tengan acceso a la información y puedan realizar sus gestiones de manera efectiva.

El segundo objetivo estratégico se enfoca en proporcionar información clara y eficaz. Para ello, se ofrecerá formación especializada al personal, asegurando que estén capacitados para atender a los contribuyentes de manera efectiva. Todo ello apoyándose en contenidos informativos en el Portal del Contribuyente que presenten de manera concisa y clara los distintos trámites, facilitando la comprensión de la información, para lo cual se trabajará en la homogenización y simplificación de las comunicaciones, eliminando la complejidad y asegurando que los mensajes sean fáciles de entender, poniendo especial énfasis en la idea de “comunicación clara”, sumándonos con ello a las iniciativas desarrolladas de forma transversal por el Ayuntamiento.

El tercer objetivo estratégico se centra en la expansión de servicios digitales y la proactividad en la gestión tributaria. Se promoverá la identificación electrónica y el uso de servicios digitales, facilitando el acceso a los trámites y reduciendo la necesidad de desplazamientos

físicos. Los trámites precumplimentados se generalizarán tanto para empleados públicos como para contribuyentes, simplificando los procesos y reduciendo el tiempo necesario para completar las gestiones, y se implantará un sistema de suscripciones para recibir información o avisos, manteniendo a los contribuyentes informados sobre novedades y cambios relevantes. Además, se enviará información personalizada de manera electrónica ante situaciones concretas, asegurando que los contribuyentes reciban la información que necesitan en el momento adecuado.

El siguiente objetivo estratégico busca mejorar los procesos de ayuda en la atención al ciudadano. Para ello, se establecerá un canal de comunicación ágil para atender problemas técnicos, proporcionando soporte tanto a la ciudadanía como a los empleados. También se creará un canal de comunicación inmediata para los gestores, permitiendo resolver dudas sobre la aplicación de los distintos tributos de manera rápida y eficiente, y se mejorará el canal para una mejor comunicación de novedades y dudas sobre el nuevo sistema de gestión de ingresos, asegurando que los usuarios estén informados sobre los cambios y puedan resolver sus dudas de manera efectiva. Además, y este objetivo es especialmente relevante, se busca implantar la figura del funcionario habilitado especializado, proporcionando un recurso adicional para la atención y resolución de problemas de los ciudadanos.

Finalmente, pero no en último lugar, se mantiene la necesidad de mejorar la comunicación y la formación tributaria, mediante objetivos específicos orientados a realizar actividades de formación tributaria en los centros educativos, o desarrollar campañas de comunicación tributaria.

En resumen, estos objetivos estratégicos y operativos buscan poner al contribuyente en el centro de la actividad, con el objetivo de mejorar su acceso a la información, facilitar las gestiones, proporcionar información clara y eficaz, expandir los servicios digitales, y mejorar los procesos de ayuda en la atención al ciudadano y la colaboración social.

Objetivo estratégico	Objetivo operativo
4.1. Acceso a la información y gestiones fáciles	4.1.1. Establecimiento de nuevos canales de atención
	4.1.2. Atención específica a determinados colectivos: personas jurídicas, grandes contribuyentes, personas con limitaciones en el uso de la tecnología
	4.1.3. Análisis de accesos y necesidades en los portales de la ATM para mejorar la experiencia de usuario
	4.1.4. Disponibilidad de un sistema de información geolocalizada
	4.1.5. Mejora de los tiempos de atención basada en el desarrollo de herramientas específicas para la atención
4.2. Información clara y eficaz	4.2.1. Formación especializada al personal
	4.2.2. Contenidos informativos concisos y claros en los portales de la ATM
	4.2.3. Homogenización y simplificación de las comunicaciones
	4.2.4. Incorporación a las iniciativas sobre “comunicación clara” desarrolladas de forma transversal por el Ayuntamiento
4.3. Expansión de servicios digitales y proactividad	4.3.1. Promoción de la identificación electrónica y el uso de Servicios Digitales
	4.3.2. Generalización de trámites precumplimentados o borradores tanto para empleados públicos como para contribuyentes
	4.3.4. Implantación del sistema de suscripciones para recibir información o avisos
	4.3.5. Envío electrónico de información personalizada ante situaciones concretas
4.4. Mejora en los procesos de ayuda en la atención al ciudadano	4.4.1. Canal de comunicación inmediata de problemas técnicos (soporte técnico), tanto a la ciudadanía, como a los empleados.
	4.4.2. Canal de comunicación inmediata a los gestores de dudas sobre la aplicación de los distintos tributos

	4.4.3. Canal para comunicar de forma inmediata novedades y dudas sobre el nuevo sistema de gestión de ingresos
	4.4.4. Implantación de la figura del funcionario habilitado especializado
4.5. Visibilidad, comunicación y formación cívica	4.5.1. Actividades de formación tributaria en los centros educativos
	4.5.2. Desarrollo de campañas de comunicación tributaria

Línea 5: Incremento de la coordinación y la colaboración en la gestión tributaria

Como vimos anteriormente, junto con la fortaleza tecnológica y la plena orientación al ciudadano, el tercer elemento estructural que compone el Lema de la ATM es el de tratarse de una organización “conectada”.

Este concepto debe ser entendido desde una acepción amplia, pues comprende no sólo el establecimiento de elementos que permitan una adecuada conectividad para facilitar el flujo de datos o información, sino también todo el entramado de relaciones que han de establecerse con entidades del propio Ayuntamiento de Madrid y externas. Se trata, en definitiva, de reconocer que la actividad tributaria municipal no es independiente del ejercicio de la actividad económica desarrollada por los contribuyentes en múltiples ámbitos, lo que exige que se comparta información y experiencias con diversos agentes públicos.

En este sentido, además de la imprescindible coordinación con las Direcciones Generales del Catastro, de Tráfico y de la AEAT, el modelo incluye también a Notarios y Registradores, o a la Tesorería General de la Seguridad Social. Asimismo, se ha de añadir a este esquema distintas unidades de la Comunidad de Madrid.

Internamente, a la tradicional relación con el IAM, Urbanismo y la Agencia de Actividades, se ha sumado también la necesaria coordinación con la Dirección del Parque Tecnológico de Valdemingómez y la Dirección General de Limpieza, que son agentes clave para desarrollar y aplicar la nueva tasa de gestión de residuos.

Desde esta visión, el primer objetivo estratégico se centra en la consolidación del modelo de acceso y uso de bases de datos externas, ya sea con o sin plataforma de intermediación, lo que afecta a datos tan variados como vehículos, familias numerosas o de empresas que

disponen de un gestor autorizado para la recogida y tratamiento de sus residuos.

El segundo objetivo estratégico se enfoca en la mejora de los modelos de gestión tributaria delegada, tanto en distritos como en otras unidades del Ayuntamiento. Para ello, se elaborará un cuadro de mando de la gestión tributaria delegada y se realizará un seguimiento periódico para asegurar que los objetivos se están cumpliendo. Además, se llevarán a cabo acciones específicas de formación, asesoramiento y resolución de dudas al personal de los distritos y de las áreas que desarrollan estas funciones.

El tercer objetivo estratégico se centra en la puesta a disposición de la información tributaria y catastral para su uso por otras organizaciones municipales. Para mejorar la comunicación y la coordinación en materias relacionadas con urbanismo y la Oficina del Plan, se llevarán a cabo acciones específicas que faciliten el intercambio de información y la colaboración entre estas áreas, con una especial incidencia respecto a la información procedente del padrón de habitantes.

El siguiente objetivo estratégico se orienta a la plena implantación del modelo de actualización del Catastro mediante los distintos procedimientos de comunicaciones. Esto es especialmente importante en relación con las actuaciones urbanísticas, ya que asegura que la información catastral esté siempre actualizada y refleje con precisión los cambios en el uso del suelo y las propiedades.

Finalmente, se define un objetivo estratégico centrado en el desarrollo de la colaboración social, involucrando a asesores fiscales, gestores y otros colectivos en la gestión tributaria. Se pretende desarrollar convenios con los distintos colectivos para fomentar la colaboración y mejorar la eficiencia en la gestión tributaria, permitiendo aprovechar el conocimiento y experiencia de estos colectivos, mejorando la calidad del servicio y facilitando la resolución de problemas.

Objetivo estratégico	Objetivo operativo
5.1. Consolidación del modelo de acceso y uso de bases de datos externas, con o sin plataforma de intermediación	5.1.1. Desarrollo del modelo específico de colaboración con la CAM
	5.1.2. Canal específico de intercambio de información con la Dirección General de Tráfico
	5.1.3. Plena disponibilidad y actualización de los datos de familias numerosas
	5.1.4. Desarrollo de modelo específico para el acceso a datos de otras administraciones
5.2. Mejora en los modelos de gestión tributaria delegada o derivada de la acción de otras unidades municipales	5.2.1. Elaboración del cuadro de mando de la gestión tributaria delegada y seguimiento periódico
	5.2.2. Acciones específicas de formación, asesoramiento y resolución de dudas al personal de los Distritos y de las Áreas con funciones tributarias delegadas
	5.2.3. Plan específico de objetivos en la gestión tributaria delegada
	5.2.4. Redacción y aprobación de un procedimiento conjunto con las Juntas de compensación para la recaudación en vía de apremio de cuotas de urbanización
5.3. Puesta a disposición de la información tributaria y catastral para su uso por otras organizaciones municipales	5.3.1. Acciones específicas para mejorar la comunicación y la coordinación en materias relacionadas con Urbanismo y la Oficina del Plan
	5.3.2. Acciones específicas para mejorar la comunicación y la coordinación en materias relacionadas con el Servicio responsable del Padrón de habitantes
	5.3.3. Acciones específicas para mejorar la comunicación y la coordinación en materias relacionadas con Distritos para la gestión de la tasa de terrazas
	5.3.4. Acciones específicas para mejorar la comunicación y la coordinación en materias relacionadas con la Agencia de Actividades

	5.3.5. Acciones específicas para mejorar la comunicación y la coordinación en materias relacionadas con la gestión de residuos
	5.3.6. Acciones específicas para mejorar la comunicación y la coordinación en materias relacionadas con los Servicios sociales
5.4. Plena implantación del modelo de actualización del Catastro mediante los distintos procedimientos de comunicaciones	5.4.1. Plena implantación del modelo de actualización del Catastro mediante los distintos procedimientos de comunicaciones, especialmente en relación con las actuaciones urbanísticas
5.5. Desarrollo de la colaboración social (asesores fiscales, gestores, etc.)	5.5.1. Desarrollo de convenios con distintos colectivos para la colaboración en la gestión tributaria
	5.5.2. Implantación del canal de información, formación y apoyo a los colaboradores sociales

Línea 6: Gestión innovadora de los recursos

La gestión óptima de los recursos (humanos, inmobiliarios, tecnológicos, etc.) es un objetivo clave de este Plan Estratégico. Especialmente, se ha de poner un especial énfasis en la gestión de los recursos humanos, recordando que la actividad de la ATM ha de tener como centro no sólo a los contribuyentes, sino también a los empleados.

Es por ello que el Plan contiene diversos objetivos estratégicos orientados a los empleados, empezando por los orientados a reducir los efectos del envejecimiento y jubilación del personal en ATM. Fundamentalmente se busca facilitar la transferencia de conocimientos y experiencias entre empleados de diferentes generaciones, asegurando que el personal más joven y el nuevo personal ajeno que se incorpora a la ATM puedan beneficiarse de la sabiduría y experiencia de los empleados más veteranos. Este enfoque no solo ayudará a mantener la continuidad en la calidad del servicio, sino que también fomentará un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo.

Para impulsar los procesos de promoción profesional y retención de talento de la Plantilla, se implementarán diversas medidas, dentro del marco general del Ayuntamiento. Estas medidas están diseñadas para identificar y desarrollar el potencial de los empleados, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, estimulando la retención de talento.

El innovador proyecto "Mentoring inteligente" introducirá un modelo de inteligencia artificial (IA) para facilitar el aprendizaje autónomo de los distintos sistemas y procedimientos. Este modelo de IA proporcionará a los empleados acceso a recursos de aprendizaje personalizados y adaptativos, permitiéndoles adquirir conocimientos y habilidades de manera eficiente y a su propio ritmo.

Por lo que respecta al modelo de dirección y control de la actividad, se reformará gradualmente del modelo de dirección por objetivos, para incluir la incorporación de instrumentos que permitan la fijación de objetivos y el seguimiento de resultados utilizando herramientas de evaluación objetiva, especialmente sobre el nuevo sistema de gestión de ingresos. Este enfoque asegura que los objetivos sean claros y medibles, y que el progreso hacia estos objetivos se monitoree de manera efectiva. Además, se implementará gradualmente un modelo de evaluación del desempeño en el puesto de trabajo, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones sobre desarrollo profesional y recompensas.

Vinculada a las iniciativas anteriores, la reforma del modelo de asignación del complemento de productividad introducirá gradualmente un sistema de asignación de productividad personal, no vinculada a grupo de trabajo. Esto permitirá reconocer y recompensar el desempeño individual, incentivando a los empleados a alcanzar sus metas personales. Asociado al impacto sobre la productividad se realizará un estudio periódico del absentismo por enfermedad común de la plantilla, identificando patrones y desarrollando estrategias para reducirlo y mejorar la salud y bienestar de los empleados.

Relacionado con el objetivo anterior, la salud y bienestar de los empleados es una prioridad, por lo que se desarrollarán campañas específicas de prevención de enfermedades prevalentes y promoción de hábitos saludables, incluyendo programas sobre envejecimiento activo, y el bienestar emocional.

Finalmente, la gestión eficiente de los recursos materiales exige priorizar la sostenibilidad, para lo que se realizarán proyectos orientados a la mejora continua, siguiendo los estándares de calidad de las normas ISO 50.001:2018 y 14.001:2015, incluyendo la promoción del uso de energía de origen renovable y contribuyendo a la reducción de la huella ambiental de la ATM.

Objetivo estratégico	Objetivo operativo
6.1. Estrategia para reducir los efectos del envejecimiento y jubilación del personal	6.1.1. Implantación de programas de “mentoring” intergeneracional y del personal ajeno que se incorpora a la ATM
6.2. Impulso a los procesos de promoción profesional y retención de talento de la Plantilla	6.2.1. Impulsar, dentro del marco general del Ayuntamiento, los procesos de promoción profesional y retención de talento de la Plantilla
6.3. Impulso de medidas para facilitar la incorporación de personal de nuevo ingreso	6.3.1. Mejorar, dentro del marco general del Ayuntamiento, la incorporación a la ATM de funcionarios de nuevo ingreso
6.4. Proyecto “Mentoring inteligente”	6.4.1. Implantación de un modelo de IA para facilitar el aprendizaje autónomo de los distintos sistemas y procedimientos
6.5. Reforma del modelo de dirección por objetivos	6.5.1. Incorporación de instrumentos para la fijación de objetivos y el seguimiento de resultados sobre herramientas de evaluación objetiva, especialmente sobre el nuevo sistema de gestión de ingresos
	6.5.2. Implantación gradual de un modelo de evaluación del desempeño en el puesto de trabajo
6.6. Reforma del modelo de asignación del complemento de productividad	6.6.1. Incorporación gradual del modelo de asignación de productividad personal, no vinculada a grupo de trabajo
	6.6.2. Estudio periódico del absentismo por enfermedad común de la Plantilla y su impacto sobre la productividad
6.7. Salud y Bienestar de las personas	6.7.1. Estudio y desarrollo de campañas específicas de prevención de enfermedades prevalentes y hábitos saludables
	6.7.2. Desarrollo de Programas sobre envejecimiento activo
	6.7.3. Tratamiento de los distintos aspectos del bienestar emocional: bienestar social, psicológico, ocupacional y físico

6.8. Promoción de la accesibilidad universal en entornos y servicios prestados por la ATM	6.8.1. Desarrollo de medidas para la mejora de la accesibilidad en sus distintas categorías (física, tecnológica, etc.)
6.9. Gestión eficiente de la sostenibilidad con criterios de mejora continua	6.9.1. Gestión ambiental y energética conforme a los criterios de calidad de las normas ISO 50.001:2018 y 14.001:2015
	6.9.2. Promoción del uso de energía de origen renovable y uso eficiente de la energía
	6.9.3. Elaboración de Informe de sostenibilidad Anual



A large, teal-colored abstract shape that resembles a stylized letter 'L' or a bracket, spanning the left and bottom portions of the page. It has rounded corners and a slight gradient.

Financiación

05

El éxito de un modelo de planificación estratégica como el seguido exige orientar todos los recursos y capacidades disponibles para alcanzar el nivel de excelencia deseado. Desde esta visión, los criterios seguidos para la ejecución del Plan Estratégico se basan en orientar la asignación de todos los medios disponibles en la ATM al cumplimiento de los objetivos definidos, tanto Estratégicos como Operativos. De esta forma, los medios se vinculan a la estrategia, a partir de la idea de que no deberían asignarse recursos (financieros, humanos, tecnológicos, materiales, etc.) a ninguna actividad que no estuviera alineada con la estrategia.

A partir de este concepto, y analizadas las distintas opciones, la ejecución del Plan Estratégico en su primera fase (2021-2024) ha demostrado que no resulta necesaria ni procedente la asignación de un presupuesto específico para la financiación del Plan Estratégico, puesto que ha de financiarse con cargo a los presupuestos aprobados para la gestión ordinaria de la actividad.

Como consecuencia de lo anterior, en el momento actual, los fondos con los que se abordará el cumplimiento de los objetivos definidos en esta segunda fase del Plan Estratégico se encuentran en dos ámbitos diferentes: el propio presupuesto de la Agencia, y la modificación del lote 3, de servicios para la transformación de la gestión de ingresos municipales y sanciones, del contrato de servicios para la transformación de los sistemas de gestión interna: económico-financiera (ingresos y gastos) y de recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid. Además, existen otra serie de objetivos cuya ejecución inmediata no está vinculada a competencias propias de la ATM, sino que se refieren a funciones asignadas a otras unidades del Ayuntamiento, e incluso de otras Administraciones Públicas y que, por tanto, no exigen de dotaciones presupuestarias ni financieras específicas, porque aprovechan las actividades desarrolladas por estas terceras entidades. Es el caso, por ejemplo, del acceso a la información de familias numerosas de la CAM, o a los datos de tratamiento del Parque Tecnológico de Valdemingómez, de los que se aprovecha la ATM sin

coste alguno, en función del principio de colaboración. Por tanto, cuando el plan se refiere a objetivos que, o bien no precisan de una asignación económica específica, o bien dependen en gran medida de acciones que han de desarrollar otras unidades del Ayuntamiento, e incluso de otras Administraciones Públicas, la acción a desarrollar por la ATM consistirá en estimular el ejercicio de las competencias propias de estas instituciones para favorecer con ello las actividades que corresponden a la Agencia.

Por lo que respecta al presupuesto de la ATM, para el año 2025 se han destinado 70.747.611€ para atender las necesidades de gestión, cantidad que se desglosa con arreglo a los siguientes criterios:

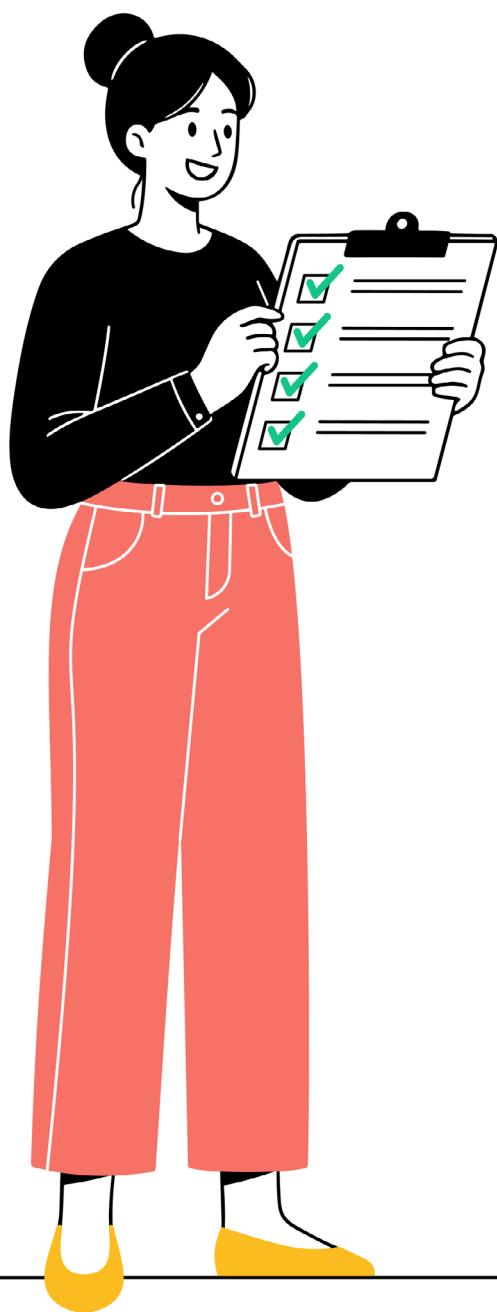
RESUMEN DE GASTOS PROGRAMA / CAPÍTULO			
Capítulo	Denominación	Importe	% S/ Total
1	Gastos de personal	63.767.589	90,13
2	Gastos corrientes en bienes y servicios	6.562.229	9,28
3	Gastos financieros	239.701	0,34
4	Transferencias corrientes		
Operaciones corrientes		70.569.519	99,75
6	Inversiones reales	178.092	0,25
7	Transferencias de capital		
Operaciones de capital		178.092	0,25
Operaciones no financieras		70.747.611	100,00
8	Activos financieros		
9	Pasivos financieros		
Operaciones financieras			
Total programa		70.747.611	100,00

*Datos en euros

Buena parte de los objetivos operativos diseñados en el Plan Estratégico se financiarán con cargo a dichos fondos porque, o bien corresponden a tareas que forman parte de las actividades a desarrollar por los propios equipos humanos de la ATM (por ejemplo, todos los objetivos operativos relacionados con la elaboración o reforma de Ordenanzas Fiscales), o bien pueden ser atendidos con cargo a inversiones destinadas a la adquisición de determinados servicios, como ocurre con los objetivos asociados a la implantación y desarrollo del Laboratorio Tributario.

Por otro lado, una parte importante de los objetivos incluidos dentro de las Líneas Estratégicas 1 (Fortalecimiento tributario), 2 (Transformación digital como palanca del cambio), y 3 (Desarrollo de la estrategia de tributos inteligentes), así como algunos de los asignados a las demás Líneas Estratégicas, van a poder ser financiados con cargo a los fondos asignados a la modificación del lote 3, servicios para la transformación de la gestión de ingresos municipales y sanciones, del contrato de servicios para la transformación de los sistemas de gestión interna: económico-financiera (ingresos y gastos) y de recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid, puesto que han sido diseñados de tal manera que tengan encaje en los trabajos que han de desarrollarse en ejecución de dicho contrato.







06

Seguimiento
y actualización

Como se ha venido haciendo en la primera fase de desarrollo del Plan 2021-2024, el seguimiento y la evaluación se realizará con carácter cuatrimestral. Finalizado cada cuatrimestre se realizará un informe de seguimiento en el que se detallará:

- El nivel de cumplimiento de los objetivos operativos previstos para ese periodo.
- Las causas que, en su caso, justifican el posible incumplimiento o la demora en su ejecución. Asimismo, se incluirán propuestas concretas para la corrección de dichas causas, a efectos de facilitar el cumplimiento del objetivo. Si resulta necesario, se definirá un nuevo plazo para el cumplimiento del objetivo.

En dicho informe se incorporarán las aportaciones realizadas por la Subdirección General a la que le ha sido encomendada la coordinación del objetivo operativo.

La propia complejidad de las medidas incluidas en el Plan, y el largo periodo previsto para su ejecución, hacen necesario prever procesos para su adaptación, modificación o actualización, si resulta necesario.

Dado que tanto las Líneas como los objetivos estratégicos tienen una vocación inicial de continuidad, su reforma sólo procede por causas justificadas que pongan de manifiesto la necesidad, que puede deberse a causas distintas tanto exógenas (por ejemplo, cambio de la legislación reguladora de un determinado tributo), como endógenas (como, por ejemplo, cambios para adaptarse a las líneas estratégicas básicas marcadas para la acción común del Ayuntamiento).

Por el contrario, los objetivos operativos se han diseñado para ser reformados cuando ello resulte necesario. Por la propia eficacia de la medida, tanto la definición del objetivo operativo, como sus indicadores e impactos, podrán ser redefinidos cuando las circunstancias lo aconsejen. De esta forma se trata de evitar que el Plan suponga en

su desarrollo un elemento que introduzca rigideces y trabas para la operación ordinaria de las competencias que tiene atribuidas la ATM.

Para el caso de los objetivos operativos, las reformas antes citadas podrán consistir en la introducción de nuevos objetivos, distintos de los incorporados en el Plan inicial. De esta forma, en el caso de la aparición de nuevos objetivos de interés para la ATM, el Plan permitirá su inclusión dentro de la batería de objetivos operativos establecida, debiendo en este caso definir el objetivo de manera que se encuentre plenamente alineado con alguno de los objetivos estratégicos ya definidos.

Finalmente, la propia voluntad de mantener el Plan Estratégico dentro del máximo nivel de actualización posible permitirá suprimir algún objetivo operativo, cuando se den las circunstancias que justifiquen dicha decisión.

Enlaces a información y trámites disponibles en el Portal del Contribuyente

- Aplazamiento y fraccionamiento de deudas tributarias: madrid.es/fraccionamientos
- Atención al contribuyente: madrid.es/infotributos
- Avisos, anuncios, novedades y subastas: madrid.es/go/avisotributos
- Domiciliaciones de tributos: madrid.es/domiciliaciones
- Duplicados, certificados y justificantes de pago: madrid.es/duplicados
- Duplicados de recibos para el pago en período voluntario: madrid.es/go/duplicadovoluntaria
- Impuestos, tasas y precios públicos: madrid.es/tributos
- Inspección tributaria: madrid.es/inspecciontributaria
- Mi carpeta tributaria: madrid.es/carpetatributaria
- Ordenanzas fiscales: madrid.es/ordenanzasfiscales
- Pagos: madrid.es/pagos
- Pagos en periodo voluntario: madrid.es/go/periodovoluntariodepago
- Pago de deuda con apremio: madrid.es/go/pagosejecutiva
- Pago de deudas con recargo o fuera de período voluntario: madrid.es/abonare
- Preguntas frecuentes: madrid.es/go/faq-tributos
- Representación para trámites y gestiones tributarias: madrid.es/go/representaciontributos
- Revista Tributus: madrid.es/go/revistatributus

Enlaces generales

- La accesibilidad en la Agencia Tributaria Madrid:
madrid.es/go/accesibilidadtributos
- Bonificaciones, reducciones y exenciones:
madrid.es/bonificaciones
- Calendario tributario: madrid.es/calendariotributos
- Cambio de domicilio y/o modificación de datos personales.
Tributos municipales: madrid.es/cambiodatostributos
- Campaña de la Renta: madrid.es/go/renta
- Carta de servicios de la Agencia Tributaria:
madrid.es/go/cs.atm
- Cómo presentar una solicitud a través del Registro electrónico: madrid.es/go/usoformularios
- Conócenos: madrid.es/go/ATM-conocen
 - Devolución de ingresos: impuestos, tasas y resto de ingresos municipales: madrid.es/go/devolucion
 - Educación Cívico Tributaria: madrid.es/educaciontributaria
 - Gestiones y trámites: madrid.es/tramitestributos
 - Glosario de términos tributarios:
madrid.es/go/terminostributarios
 - Guía de gestiones tributarias en formato PDF:
madrid.es/guiadelcontribuyente
 - Incidencias informáticas: madrid.es/go/ii
 - Información y documentación:
madrid.es/go/informaciondocumentaciontributos
 - Nueva plataforma de gestión de ingresos:
madrid.es/go/tributosfaciles
 - Portal del contribuyente: agenciatributaria.madrid.es
 - Protección de datos personales en materia tributaria:
madrid.es/protecciondatostributos
 - YouTube. Agencia Tributaria Madrid:
madrid.es/go/YouTubeATM

