



Plan de  
Actuación

2024



+m

agencia tributaria  
madrid

# ÍNDICE

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Presentación .....                                                                                      | 3  |
| Plan de Actuación 2024.....                                                                             | 5  |
| Principales Líneas de Actuación a desarrollar en 2024.....                                              | 5  |
| 1. Actualización de la gestión estratégica de la ATM .....                                              | 5  |
| 2. El ciudadano como centro de la actividad: redefinición del modelo de servicios al contribuyente..... | 7  |
| 2.1. Atención no presencial .....                                                                       | 8  |
| 2.2. Colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria.....                              | 10 |
| 3. Fortalecimiento tributario.....                                                                      | 11 |
| 3.1. Objetivos relacionados con la normativa tributaria.....                                            | 11 |
| 3.2. Actuaciones de control y lucha contra el fraude.....                                               | 12 |
| 4. Actuaciones para la transformación digital. ....                                                     | 17 |
| 5. Actuaciones para el desarrollo de un modelo transformador basado en “tributos inteligentes” .....    | 19 |
| 6. Actuaciones de cooperación en la gestión tributaria .....                                            | 21 |
| 7. Recursos Humanos.....                                                                                | 23 |
| 8. Actuaciones en materia de organización interna .....                                                 | 24 |
| 8.1. Contratación .....                                                                                 | 24 |
| 8.2. Régimen interior .....                                                                             | 24 |

## Presentación

*Los Estatutos del Organismo Autónomo Agencia Tributaria Madrid, aprobados por acuerdo del Pleno del Ayuntamiento de Madrid, en sesión celebrada el 22 de diciembre de 2008<sup>1</sup> y modificados por Acuerdo de 27 de junio de 2012 del Pleno del Ayuntamiento, establecen como una de las funciones de la Dirección de este Organismo la elaboración del Plan de Actuación anual, para su posterior aprobación por el Consejo Rector.*

*En cumplimiento de estos preceptos, se presenta el Plan de Actuación 2024, que incorpora las principales acciones que van a desarrollarse.*

*2024 va a ser un año de consolidación y avance.*

*Será un ejercicio en el que se van a consolidar los principales hitos logrados en ejercicios anteriores, avanzando con ello en la consecución de los enormes retos que tuvo que asumir la ATM. Podemos destacar dos ejemplos:*

*Por un lado, dedicaremos buena parte de nuestro esfuerzo a seguir implantando los distintos sistemas de gestión tributaria sobre el nuevo modelo de SAP-TRM. Superado el reto de la implantación del IBI, la TRUA y el IIVTNU.*

*Por otro lado, seguiremos trabajando con intensidad en la completa ejecución del plan especial del Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana, ejecutando la decisión de devolver a todos los ciudadanos las cantidades que en su día abonaron.*

*Pero también será un año de avance y mejora, especialmente en tres ámbitos:*

- Abordando en 2024 la revisión de nuestro plan estratégico, que ya completó su primera fase, iniciada en 2021, con un 80% de sus objetivos alcanzados total o parcialmente.*
- Definiendo y comenzando a implantar un nuevo modelo de servicios integrales a los contribuyentes, que profundiza en las mejoras ya logradas, y plantea nuevos retos en la oferta de servicios, apostando decididamente por los servicios digitales y potenciando, en paralelo, nuevos canales de atención personalizada.*
- Y avanzando en los modelos que mejoren la gestión delegada de determinados tributos, lo que tendrá un especial reflejo en la tasa de terrazas.*

---

<sup>1</sup> (BOCM núm. 311, de 31 de diciembre de 2008, y núm. 160, de 6 de diciembre de 2012)

*Para concluir, es bueno considerar que la fijación de un nuevo Plan de Actuación para la ATM es también un buen momento para una breve reflexión sobre lo ya logrado. No es posible permanecer en un modelo de mejora continua si no se acreditan mejoras sustanciales en el periodo anterior. En la Memoria de resultados de 2023 que estamos redactando se pondrán en valor estas mejoras.*

*Pero ahora quiero despedirme con una conclusión muy destacable: todo lo logrado, y todo lo que se logrará, es gracias al esfuerzo colectivo de los trabajadores de la ATM. Tengo la satisfacción de dirigir un equipo humano realmente valioso, técnica y humanamente, y muy comprometido con la labor que realizan.*

*Por ello soy muy optimista respecto a los retos y compromisos que proponemos en este Plan de Actuación, que sometemos a la aprobación del Consejo Rector de la Agencia.*

*La Directora de la Agencia Tributaria Madrid  
Gema T. Pérez Ramón*

*Febrero 2024*

# Plan de Actuación 2024

## Principales Líneas de Actuación a desarrollar en 2024

### **1. Actualización de la gestión estratégica de la ATM**

Desde la aprobación en 2021 del Plan Estratégico de la ATM para el período 2021-2024, en el que se fijó como misión institucional: *“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”*, las actuaciones y objetivos incluidos en los sucesivos Planes de Actuación han integrado las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos definidos en el Plan Estratégico.

El seguimiento del Plan Estratégico de la ATM permite confirmar que, finalizado 2023, del total de objetivos operativos fijados, un 80% de los mismos han sido alcanzados total o parcialmente, existiendo un pequeño porcentaje de objetivos operativos en proceso de desarrollo y, en menor medida, otros que no han podido ser iniciados debido fundamentalmente a limitaciones normativas.

La evolución de la organización y el propio cumplimiento del calendario establecido en el Plan Estratégico requiere de su revisión en 2024, para adaptarlo a los compromisos y obligaciones que ha de asumir la ATM. Esta nueva planificación requerirá tres tipos de acciones diferenciadas:

- Documentar y dar por cumplidos los objetivos plenamente alcanzados, retirándolos del listado de objetivos a perseguir en los próximos años. Un ejemplo de ello es el objetivo de la implantación del modelo de teletrabajo, ya plenamente consolidado en la ATM.
- La revisión de aquellos objetivos que deben ser mantenidos, pero que requieren de una adaptación o una visión diferente. Un ejemplo es el cumplimiento del objetivo asociado a la implantación del nuevo sistema tecnológico de gestión de los tributos sobre SAP, ya alcanzado en gran parte tras la implantación del IBI, la TRUA y la práctica totalidad del IIVTNU.

- Y la definición de nuevos objetivos, derivados de compromisos y retos aparecidos con posterioridad al diseño inicial del Plan. Es el caso de la implantación de la nueva tasa por generación de residuos, impuesta por la Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular, cuya implantación debe producirse en 2025.

Por tanto, como actuación especialmente relevante, a lo largo de 2024 se procederá a la revisión del Plan Estratégico para garantizar que sigue cumpliendo su función principal como estructura básica sobre la que se desarrollarán todas las actuaciones de la ATM y la correspondiente asignación de medios de todo tipo. Con ello se garantizará, como ya se ha hecho en la primera fase del Plan, que las distintas acciones a se encuentran alineadas con las principales líneas estratégicas definidas en el Plan Estratégico actualizado.

De forma resumida podemos afirmar, por tanto, que la visión estratégica está incluida en este Plan de Actuación, de la misma manera que el Plan de Actuación está plenamente alineado con la estrategia.

## **2. El ciudadano como centro de la actividad: redefinición del modelo de servicios al contribuyente**

El Plan estratégico de la ATM se asienta en cuatro pilares, siendo uno de ellos la permanente orientación hacia el ciudadano/contribuyente. Como prueba de ello, el lema que orienta toda la estrategia es *“Hacia una Agencia Tributaria fuertemente tecnológica, conectada y centrada en las personas: ciudadanos y empleados”*.

A finales de 2023 se produjo un hito importante, con la creación de una nueva Subdirección, de Atención al Contribuyente, recuperando una unidad que en su día fue integrada en otras subdirecciones. Por tanto, reforzada ya orgánicamente la ATM, una de las principales líneas que van a ser desarrolladas en los próximos años, y que forma parte ya del presente Plan de Actuación, es la redefinición e implantación de un nuevo modelo integral de servicios al contribuyente.

De esta forma, para el ejercicio 2024 se prevé que, dentro del modelo de Atención 360°, se inicie la redefinición de los servicios de atención al contribuyente, avanzando en distintas líneas de trabajo, entre las que destacan:

- **Multicanalidad:** se continuará potenciando la atención por personas, complementada con la atención mediante servicios tecnológicos, creando nuevas alternativas a la atención presencial en oficinas.
- **Análisis e implantación de nuevos canales de atención personalizada no presencial, como la videollamada,** que, además de evitar desplazamientos a los contribuyentes, permita realizar directamente trámites electrónicos con la asistencia en directo del funcionario.
- **Acceso fácil a información concreta, sencilla y automática en el marco del proyecto “Es Fácil”** en los sitios web municipales. Se trabajará en los contenidos a publicar en el Portal del Contribuyente en paralelo a la implantación de novedades en materia tributaria, en mejorar su estructura, así como en la elaboración de preguntas frecuentes de la ciudadanía.
- **Impulso del proyecto “Te Ayudo”,** en colaboración con otras unidades municipales y otros Organismos, para dar asistencia a personas con brecha digital, como los mayores, sin necesidad de desplazarse a las Oficinas de Atención Integral al Contribuyente,
- Desarrollo del **Canal empresas**, para poner en marcha nuevos procesos y servicios que faciliten a las empresas y trabajadores autónomos el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Búsqueda de la **colaboración ciudadana para conocer su experiencia de usuario** e implantar mejoras en el Portal del Contribuyente y en la Carpeta tributaria.

- **Incremento de la comunicación fluida**, por ejemplo, mediante el envío de comunicaciones (preferentemente por correo electrónico) para evitar impresiones innecesarias en papel.
- **Mejora en el seguimiento y evaluación de la atención al contribuyente**, en colaboración con el Laboratorio Tributario, con objeto de mejorar el cuadro de mando de atención al contribuyente, ayudando a la toma de decisiones en el balanceo de canales de atención.
- **Incrementar la coordinación con los servicios prestados en el 010.**

## 2.1. Atención no presencial

En paralelo a la mejora en la prestación de servicios digitales, se desarrollarán diversas iniciativas para mejorar la atención por otros canales. Como punto de partida, se incorpora la visión de “servicios personalizados, atendidos por personas” para superar la visión tradicional de “atención presencial”, que implica un desplazamiento físico a una oficina no siempre acorde con la edad y capacidades de movilidad del contribuyente, con una doble finalidad:

### 2.1.1. Servicios personalizados, atendidos por personas

Consecuencia de la línea marcada por el Plan Estratégico de la ATM hacia la transformación digital, se pretende trabajar en paralelo en las siguientes actuaciones:

- **Mejora de los servicios ofrecidos desde la Plataforma Tributaria de tercer nivel de atención telefónica y electrónica** (a la que son dirigidos los contribuyentes tras una primera atención general en los canales de Línea Madrid), continuando con la línea iniciada en ejercicios anteriores:
  - Se propone ampliar el servicio iniciado años atrás, para ofrecer una atención finalista NO presencial: además de las solicitudes de información personalizada y especializada y las solicitudes electrónicas de documentos de pago de ejecutiva con remisión vía telemática, se avanzará en la asistencia para tramitar el Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana.
  - Además, y como continuación de lo iniciado a finales del 2022, se seguirá con la atención sustitutiva de las citas para la OAIC, evitándose así que el contribuyente deba desplazarse si la gestión se puede solucionar por este canal y permitiendo al canal presencial dedicarse a atenciones que necesitan presencialidad por su mayor complejidad y especialización.



- Se comenzará a atender en la Plataforma Tributaria con cita previa especializada en la fecha y hora que resulte de interés al contribuyente. Se tratará de una cita que se concertará a través de los canales de Línea Madrid o de la ATM, una vez se haya determinado que la atención es especializada.
- **Cero papel:** se impulsará, entre otros, la consulta de documentación a base de datos para minimizar la presentación física por parte de la ciudadanía, la digitalización de documentación en el puesto y la recogida de firma en dispositivos electrónicos.
- **Motivación de las personas que atienden.** Se trabajará en agilizar la información necesaria para la atención y en mejorar la formación, así como en revisar la productividad para que se centre en tareas de atención.

### 2.1.2. Atención por medio de servicios digitales

- **Mejora de la información y la atención tributaria prestada a través del “Portal del Contribuyente”, Redes Sociales y AYRE:**
  - En el **Portal del Contribuyente** se desarrollará un proyecto con el fin de **revisar la estructura actual de los trámites tributarios**, para reordenar la información existente y preparar futuras actualizaciones del sistema de ingresos basado en SAP-TRM.

Además, **se continuará trabajando en la integración y convivencia del nuevo sistema de ingresos municipales basado en SAP-TRM**, de modo que el contribuyente perciba una mejor experiencia de navegación y de servicio, mejor usabilidad, y cuente con materiales didácticos de ayuda e información (videos, presentaciones con procesos para cumplimentar formularios, etc.) que hagan más amigable la búsqueda de información y la gestión.

Dentro de la línea estratégica de desarrollar un modelo transformador basado en la línea estratégica de “tributos inteligentes”, se va a trabajar para **implantar un asistente virtual en el Portal del Contribuyente**, que facilite la recuperación de información y el enrutamiento a la gestión que se quiere realizar.

- Respecto a la **comunicación interna**, se pretende mantener los canales existentes en la Intranet (AYRE), cubriendo la información de las jornadas a través de medios audiovisuales, la realización de vídeos divulgativos y contenido multimedia sobre el desarrollo y avance del proyecto SAP-TRM, contando con un buzón electrónico para recoger las inquietudes del personal para la mejora de la organización y continuando con la transformación de los formularios en formato PDF en formularios electrónicos para una mejor gestión interna y una mejor organización de la información facilitando la gestión de los datos.

Además, se va a impulsar la mejora de la información que se publica en Ayre relativa a los evolutivos y correctivos de SAP-TRM, con el fin de evitar dudas sobre el ámbito al que afectan dichas actuaciones técnicas.

## 2.2. Colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria

Como en ejercicios anteriores, y para que el ciudadano perciba la importancia que se le asigna dentro de los objetivos de la ATM, se prevé mantener en 2024 la colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria (en adelante, AEAT) en la **campaña del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) 2023**, instalando puestos de atención a los contribuyentes en las Oficinas de Atención Integral al Contribuyente (OAIC), mediante la aportación por parte del Ayuntamiento de los recursos materiales y medios personales necesarios para el proyecto.

En la elaboración de los pliegos del contrato se preverá la posibilidad de atención presencial, de atención telefónica o de ambos tipos de atención, si bien incidiendo en la línea establecida para inclinar la atención presencial hacia los canales no presenciales. Al igual que en 2023, se reservarán un número determinado de puestos para llevar a cabo una atención presencial preferencial a las personas mayores de 65 años, de modo que, si así lo **demandan**, puedan optar por la presencialidad como vía de comunicación con la administración.

### 3. Fortalecimiento tributario

Dentro del objetivo general establecido en la Línea Estratégica del Plan Estratégico vinculada con la mejora de los resultados asociados a la recaudación tributaria, las actuaciones que se pretenden desarrollar son las siguientes.

#### 3.1. Objetivos relacionados con la normativa tributaria

Las actuaciones previstas para 2024, en relación con la normativa tributaria son:

- Continuar la línea, ya iniciada en años anteriores, **de simplificación, reconfiguración y reordenación de tasas y precios públicos**.
- Estudio, análisis e implantación de la **nueva tasa por la recogida, transporte y tratamiento de residuos urbanos**.

La Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular, establece la obligación para las entidades locales de establecer una tasa específica, diferenciada y no deficitaria, que permita implantar sistemas de pago por generación y que refleje el coste real, directo o indirecto, de las operaciones de recogida, transporte y tratamiento de los residuos.

Para que la nueva tasa pueda entrar en vigor en el año 2025, durante el año 2024 se desarrollarán todos los trabajos tendentes, por un lado, a la **elaboración del informe técnico-económico** que refleje los costes asociados a los servicios gravados por la nueva tasa y, por otro, a la aprobación por el ayuntamiento de Madrid del **Acuerdo de imposición y la ordenanza fiscal** reguladora de la nueva tasa.

Paralelamente, durante 2024 se implementarán los procedimientos necesarios para la gestión de la nueva tasa una vez entre en vigor, así como las **herramientas y soluciones tecnológicas** que permitirán el desarrollo y ejecución de tales procedimientos.

## 3.2. Actuaciones de control y lucha contra el fraude

### 3.2.1. El control del fraude en fase inspectora

La prevención del fraude fiscal y la regularización de las conductas infractoras, con imposición, en su caso, de las correspondientes sanciones tributarias constituyen una de las **prioridades de la ATM**, tal y como se recoge en el **Plan de Control Tributario**, instrumento en el que se concretan las directrices generales y líneas de actuación que plasman dicho control. Todo ello sin perjuicio de que el fin fundamental de las actuaciones de control y lucha contra el fraude es alcanzar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales de carácter municipal por parte de los contribuyentes.

Con carácter **transversal a todos los tributos**, podemos destacar las siguientes **líneas de actuación**:

- a) Proseguir con las tareas de la transformación tecnológica de la ATM, impulsando, entre otras medidas, la **digitalización de los expedientes de inspección** y de los procesos de atención al ciudadano, avanzando gradualmente en la homogenización de los procesos tecnológicos y el expediente y la notificación electrónica.
- b) Partiendo del Mapa de Fuentes de Información ya elaborado en 2022 y las fuentes incorporadas, implantar de forma definitiva el uso de los **procesos de análisis avanzado de información** que se están desarrollando en el Laboratorio Tributario para la mejora de la prevención y lucha contra el fraude.
- c) Proseguir con la **promoción de la conciencia fiscal**, mediante, a título de ejemplo, la realización de actividades en centros educativos o la participación en distintas Jornadas o Foros tributarios.
- d) Colaborar, en el marco del Plan Estratégico de la ATM, con la propuesta de **medidas proactivas para la evitación del fraude** incardinadas en el *Compliance* empresarial, Protocolos, Códigos de Buenas Prácticas y Foros.
- e) Potenciar el **Control Integral de las Actuaciones**, evitando los compartimentos estancos de inspección aislada por cada tributo, optimizando el análisis de la información mediante su uso transversal e integrado.
- f) Realización de Campañas de **Control de Bonificaciones**.

- g) Actualización del **Protocolo de Funcionamiento en relación con los Servicios de Recaudación** para, entre otros fines, la más eficaz derivación de responsabilidad tributaria a los responsables subsidiarios o solidarios, así como para la derivación de la obligación tributaria a los sucesores, fundamentalmente en el caso de sucesión de personas jurídicas. Asimismo, se informará debidamente a los contribuyentes acerca de la posibilidad de aplazar o fraccionar sus deudas en caso de dificultades de tesorería.
- h) Actualización del Protocolo de Actuación para aquellos casos en los que el importe de la cuota descubierta pueda ser **indicativo de la existencia de delito fiscal o se detecten indicios de blanqueo de capitales**.
- i) Extensión de **Diligencias de Colaboración** para comunicar al órgano municipal o Administración Pública que corresponda la presunta comisión de una infracción o cualquier irregularidad en la esfera de sus competencias.
- j) **Avance en las relaciones con los Distritos y las Áreas del Ayuntamiento, así como con las distintas inspecciones municipales, de la Comunidad de Madrid y de la AEAT**, en orden a obtener información que pueda resultar de interés recíproco, alcanzando, en su caso, la realización de inspecciones conjuntas o coordinadas. Asimismo, el Consejo General del Notariado, a través de un convenio de colaboración suscrito en 2022, colabora con la ATM en la cesión de datos sobre titularidades reales y de responsabilidad pública, familiares o allegados.

Dichas actuaciones se concretan, **para cada tributo, en el Plan de Control Tributario 2024**.

### **3.2.2. Inicio de la revisión de los procesos asociados a la inspección tributaria, aprovechando las posibilidades que aportan las nuevas tecnologías**

En el ámbito de la inspección tributaria, la ATM ha iniciado una **revisión en profundidad de sus procesos para incorporar en los mismos todas las capacidades y oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías**, siguiendo así el camino marcado por las administraciones tributarias más innovadoras. En 2022 se pusieron en marcha las primeras herramientas para la detección y prevención del fraude fiscal, mediante la incorporación a la plataforma de analítica tributaria de reglas de negocio y conjuntos de datos tributarios y no tributarios.

En este sentido, durante 2024 proseguirán, **contando con la asistencia del Laboratorio Tributario**, las **iniciativas y proyectos adecuados para avanzar en la transformación digital de sus procesos y en la detección del fraude**.

Estas iniciativas podrán centrarse en acciones tales como:

- Reforzar la digitalización y la tramitación telemática completa de las actuaciones y expedientes de inspección, si no resulta imprescindible la presencialidad.

- Proseguirán los trabajos de transformación tecnológica de la ATM en relación con la modernización de la actividad inspectora, facilitando al máximo la realización de trámites por vía electrónica.
- Ampliación del Mapa de Fuentes de Información y su incorporación al Laboratorio Tributario.
- La aplicación de tecnologías de analítica avanzada para la detección del fraude. Por el Laboratorio Tributario optimizará la explotación de las distintas bases tributarias y no tributarias disponibles (procedentes de Urbanismo, de la Agencia de Actividades, de Distritos, de Administraciones Públicas, etc.), posibilitando el establecimiento de nuevas redes de relación entre los diferentes tipos de información.

### **3.2.3. El control del fraude en fase recaudatoria**

El trabajo realizado por la Inspección en orden a conseguir evitar el fraude fiscal se completa con una recaudación eficaz dotada de los medios personales y técnicos adecuados para llevar a cabo ese objetivo. La percepción de **un sistema tributario justo depende de su capacidad para cobrar las deudas de derecho público pendientes de ingreso**, enfrentándose eficazmente a los diferentes procedimientos fraudulentos de ocultación patrimonial. Ha de contarse, pues, con una serie de instrumentos que eleven el nivel de exigencia de responsabilidad frente a aquellos deudores que realizan **comportamientos ilícitos**.

Así, en el plano recaudatorio las principales actuaciones serán:

- Intensificar las actuaciones y agilizar el procedimiento de tramitación, potenciando las actuaciones de los **Agentes notificadores** dados los resultados satisfactorios que producen estas notificaciones en el avance de los procedimientos tramitados en la ATM.
- Potenciar los trámites conducentes al cobro de la deuda en los expedientes de **grandes deudores** por su importe, estableciendo un procedimiento ágil y eficaz para la investigación de los bienes patrimoniales que conduzcan a la emisión de las diligencias de embargo y la investigación de los posibles sujetos para, en su caso, derivar la responsabilidad.
- Potenciar la **investigación patrimonial**, preservando en todo caso las garantías jurídicas de los contribuyentes:

- Incrementar las diligencias de embargo de bienes y derechos conocidos de los deudores (dinero depositado en cuentas corrientes, créditos realizables en el acto o a corto plazo, sueldos, salarios y pensiones, bienes inmuebles, vehículos, ...).
  - Incrementar las peticiones de información de cuentas corrientes a las entidades financieras con la finalidad de obtener información actualizada que permita, dentro de las relaciones con las entidades bancarias, aumentar las diligencias de embargo.
  - Potenciar la relación con la Tesorería General de la Seguridad Social y con el Instituto Nacional de la Seguridad Social.
  - Por otra parte, también se potenciarán las actuaciones con los registros de la propiedad y otros registros. En cumplimiento del Convenio firmado el 1 de marzo de 2022 entre el Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles y de Bienes Muebles y la ATM, se seguirán impulsando las anotaciones en estos registros de forma telemática, aumentando la eficacia y la eficiencia en la gestión de los procedimientos recaudatorios.
- Continuar con el objetivo iniciado en años anteriores de **potenciar las relaciones directas con las Administraciones y Organismos Públicos**, ofreciéndoles el acceso a formas de pago ágiles, en vía voluntaria, mediante la puesta a disposición de ficheros de deudas con antelación suficiente para que se puedan realizar los pagos en plazo, reduciendo de esa forma, como viene ocurriendo, el paso de las deudas a ejecutiva.
  - Seguir trabajando en la articulación del proceso adecuado para la **derivación de responsabilidad** en los procedimientos de apremio para el cobro de las deudas.
  - Intensificar la **colaboración con las áreas liquidadoras en la lucha contra el fraude, para detectar actuaciones tendentes a evitar el pago**, coordinando la realización de actuaciones cautelares sobre bienes y derechos que aseguren futuros ingresos.
  - Intensificar la **colaboración con las áreas liquidadoras para depurar deudas incorrectamente liquidadas que aumentan de forma errónea el pendiente de cobro**.
  - Instar a Urbanismo y otras áreas liquidadoras la **anotación de las actuaciones de urbanismo** inscribibles en el registro de la propiedad, que potenciarán el cobro de las deudas.
  - Ampliar los **mecanismos de cobro de deudas** como la Hipoteca Legal Tácita diseñando procesos de actuaciones mecanizadas mediante cruces informáticos de información en distintas bases de datos.

- Consolidar el **procedimiento de declaración** de la Administración General del Estado como heredera abintestato de conformidad a lo establecido en la ley 33/2003, de 3 de noviembre, del Patrimonio de las Administraciones Públicas, en su artículo 20 bis.
- Fomentar un **tratamiento individualizado de expedientes** con importe de deuda superior a 50.000 euros con el objetivo de incrementar el control y seguimiento de las actuaciones de embargo tendentes al cobro.



#### 4. Actuaciones para la transformación digital

Durante el año 2024 se continuará con la **implantación de nuevos procedimientos de gestión e inspección tributaria**, y completando lo ya alcanzado en IBI, TRUA e IIVTNU. Se consolidarán los procedimientos de declaración complementaria, rectificación, comprobación limitada y procedimiento sancionador, sentándose a su vez las bases para la gestión a través de la ATM de la **tasa por aprovechamiento especial del dominio público local con terrazas de hostelería**. En relación con esta última, en 2024, se pretende implementar un **nuevo modelo de gestión de la tasa basado en matrícula** y notificación colectiva, todo ello realizado preferentemente por medios electrónicos y con el objetivo de poder realizar un mayor control sobre la liquidación de la tasa. El nuevo sistema es un reto no sólo técnico sino también organizativo, ya que requerirá una alta coordinación entre las distintas unidades involucradas: Distritos, Agencia de Actividades, ATM e IAM, y una mayor integración entre los SSII usados: SIGSA, GECLA y SAP-TRM.

La incorporación y consolidación de estos procedimientos, muchos apoyados por servicios digitales a disposición del contribuyente, permiten agilizar los trámites, poner información a disposición del contribuyente y descongestionar las oficinas de atención, avanzando en la interrelación de trámites tributarios y el análisis avanzado de la información.

Es especialmente relevante la incorporación al **nuevo sistema de gestión de ingresos de los procedimientos de comprobación limitada e inspección, apoyados en la utilización de los sistemas para la detección de omisiones** que se han implementado en el Laboratorio Tributario. Estos sistemas permiten una detección de posibles casos de fraude más eficiente y rápida. Para ello se han implementado sistemas basados en reglas de expertos que permiten una detección de los casos “conocidos” más rápida y sin intervención humana. Además, y dado que el fraude debe ser atacado de una forma multidisciplinar, se están implementando sistemas basados en *machine learning* que permiten la detección automática. Estos nuevos e innovadores sistemas de detección, unidos a la conexión con el sistema operacional en el que se gestionarán los correspondientes expedientes, permitirán una mejora en las actuaciones de detección del fraude en aquellos tributos migrados al nuevo sistema de gestión de ingresos.

Otros aspectos destacados serán, por un lado, el cambio de la gestión de la bonificación de familia numerosa, que se aplicará de oficio en 2024 para contribuyentes con el título expedido por la Comunidad de Madrid, evitando así la solicitud recurrente de los interesados, y, por otro, el soporte electrónico de un nuevo beneficio fiscal destinado a los comercios centenarios.

En 2024, se seguirá trabajando activamente en el **diseño e implementación del IAE** para preparar su futura incorporación a SAP-TRM durante el año 2025. En paralelo, se iniciarán las fases de análisis de la nueva tasa para la recogida de residuos sólidos con objeto de poder realizar los desarrollos y así cumplir los plazos establecidos en la Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular, así como de los siguientes tributos a incorporar en el nuevo sistema de gestión de ingresos.

En relación con la **notificación electrónica**, se continuará con su mejora progresiva, buscando aumentar los porcentajes de notificación y comunicación comparecidos electrónicamente por los ciudadanos e impulsando la reducción del papel y de los tiempos de tramitación en la gestión tributaria, lo que permitirá liberar recursos para una mejor atención presencial para aquellos contribuyentes que lo necesiten. Asimismo, durante el año 2024, se consolidará el procedimiento de notificación electrónica de las providencias de apremio de las deudas en ejecutiva.

Mención muy especial merecen los trabajos que han de desarrollarse para poder disponer de las herramientas tecnológicas adecuadas para la **definición y gestión de la nueva tasa por generación de residuos**, que hagan posible su plena implantación y gestión en 2025. La gran complejidad de este nuevo tributo requerirá, a lo largo de 2024, destinar un número importante de recursos humanos y tecnológicos a este objetivo.

Todos estos cambios tecnológicos serán acompañados de un plan de capacitación del personal de la organización en los nuevos sistemas que permitan un uso eficiente de las herramientas que la organización pone a disposición de sus empleados.

Por último, es importante indicar que todos los cambios tecnológicos que se están produciendo tienen, entre sus principales objetivos, realizar un mayor control sobre la información y los datos, de forma que sea más sencillo para la ATM detectar desviaciones sobre lo previsto y establecer las medidas correctoras al respecto.

## 5. Actuaciones para el desarrollo de un modelo transformador basado en “tributos inteligentes”

2023 ha sido un año en que se ha dado un fuerte impulso a la Línea Estratégica 3, “Desarrollo de un modelo de transformación basado en “tributos inteligentes” (*Smart taxes*)”, cuyo objeto es avanzar hacia un modelo de tributos basado en el análisis avanzado de la información como elemento diferenciador en la gestión tributaria y las relaciones con el ciudadano.

A lo largo del año, se ha realizado una intensa labor en el Laboratorio Tributario de **construcción e incorporación de nuevos modelos automatizados de análisis descriptivo y predictivo** a la plataforma de análisis avanzado de información tributaria. De esta forma, se han puesto a disposición de los diferentes perfiles de usuarios modelos automatizados de análisis descriptivo y predictivo de los principales impuestos y tasas gestionados por la ATM, añadiendo al IBI, la TRUA y el IIVTNU tributos como IAE, ICIO o la Tasa de Terrazas, posibilitando un análisis de ingresos más rápido, detallado y preciso. También se ha continuado impulsando la detección y prevención del fraude fiscal, incorporando a la plataforma nuevas reglas de negocio sobre IIVTNU y la Tasa del 1,5% por la utilización privativa o aprovechamientos especiales constituidos en el suelo, así como varios conjuntos de datos tributarios y no tributarios, como datos de registros públicos.

Se han incorporado también numerosas fuentes de información y conjuntos de datos que han ampliado la visión que se tiene del contribuyente y de la realidad municipal, entre las que se incluye la información de licencias urbanísticas, datos catastrales o datos sobre fallecidos, así como conjuntos de datos provenientes de la nueva plataforma de ingresos SAP-TRM, con relación a información de contribuyentes, inmuebles y datos tributarios de IBI, TRUA e IIVTNU.

El objetivo de esta Línea Estratégica para 2024 es seguir avanzando en la **consolidación de una organización dirigida por datos** en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la gestión tributaria. Para ello, se seguirán mejorando los modelos analíticos actuales y se incorporarán otros nuevos que permitan una mejor previsión de ingresos, detección y prevención del fraude e información para la creación de modelos tributarios más justos y adaptados a la realidad.

Asimismo, se pondrán en marcha **informes ejecutivos accesibles desde el móvil** a usuarios de perfil directivo para facilitar el acceso a la información clave en la toma de decisiones. Adicionalmente, se desarrollarán **nuevos modelos de simulación** que facilitarán el análisis de diferentes escenarios como apoyo al diseño de la nueva Tasa de Residuos.

En el caso de las **herramientas para la lucha contra el fraude**, un aspecto esencial a potenciar en 2024 es la integración plena con la plataforma SAP-TRM incorporando las capacidades avanzadas de detección y prevención del fraude en una gestión extremo a extremo del proceso de comprobación limitada e inspección. Para ello, y como se ha comentado, se han implantado sistemas basados en reglas y se están desarrollando, basándose en los nuevos conjuntos de información disponibles, sistemas de *machine learning* para la detección de anomalías, todo ello con el objetivo de mejorar la capacidad de control e inspección de la ATM. Estos procesos podrán ser trasladados en 2024 y siguientes años no solo a la inspección tributaria para nuevos tributos incorporados al sistema de gestión de ingresos, sino también a la inspección catastral.

También se continuará con la **incorporación de nuevas fuentes de información y conjuntos de datos** que posibiliten el establecimiento de nuevas redes de relación entre la información tributaria y otra información del contribuyente, siendo de especial relevancia el uso de la información urbanística y de actividades.

Otro aspecto relevante, en el marco de la implantación de un **modelo de calidad de datos** continua en la ATM, es la depuración de sujetos no identificados en el sistema SAP-TRM. El objetivo en 2024 es continuar con este proceso y lograr reducir al mínimo posible el número actual. En la actualidad el sistema SAP-TRM contiene un total de 5 millones de contribuyentes identificados y contrastados con las fuentes de identificación oficial, siendo el conjunto de contribuyentes a depurar por errores en sus datos en torno al 0,8%.

El objetivo de 2024 en este ámbito será potenciar y mejorar el sistema de investigación de sujetos con problemas de identificación, con objeto de reducir su número. Adicionalmente, continuarán los trabajos de mejora de los protocolos y sistemas de actualización periódica de información de contacto de fuentes externas, tanto propias del ayuntamiento como con fuentes externas, permitiendo un sistema de calidad continua de datos del contribuyente. El objetivo estratégico de estas actuaciones será garantizar siempre la máxima actualización de los datos de los contribuyentes como piedra angular sobre la que la ATM asentará su modelo de tributos inteligentes y la total orientación de sus servicios al ciudadano.

## 6. Actuaciones de cooperación en la gestión tributaria

La ATM desarrolla parte de su actividad a través de gestores que prestan servicios en distintas entidades del Ayuntamiento y que no forman parte de la estructura del propio Organismo.

Para **continuar avanzando** en las distintas fases de diseño, control y evaluación de la actividad ejercida por estas entidades, que desarrollan actuaciones de **gestión tributaria generalmente por delegación**, se fijan para 2024 los siguientes objetivos incluidos en la **Línea Estratégica 5, “Aplicación de un modelo eficiente de cooperación en la gestión tributaria”**:

- Organizar talleres de carácter estrictamente tributario, dirigidos a los Distritos y, en su caso, demás gestores tributarios (Áreas de Gobierno y Organismos Autónomos que gestionan tributos).
- Emitir criterios, elaborar informes jurídicos y desarrollar modelos normalizados de documentos que faciliten la gestión de los tributos y garanticen la uniformidad en la actuación de todos los gestores tributarios.
- Definir procedimientos y elaborar manuales específicos de operación de los distintos tributos delegados.
- Dictar circulares e instrucciones que permitirá el conocimiento de las cuestiones necesarias por quienes gestionan tributos.
- Impulsar el desarrollo de la Base de Datos de normativa municipal tributaria, cuya formación ya se inició en ejercicios anteriores. Su finalidad es facilitar el conocimiento de dicha normativa por parte de los gestores tributarios.

Asimismo, y en relación con la revisión de actos tributarios y de actos recaudatorios no tributarios, vinculados a actuaciones de otros servicios o administraciones, se realizarán las siguientes actuaciones:

- Tramitar todos los recursos de IIVTNU pendientes a 1 de enero de 2024 afectados por la Sentencia del Tribunal Constitucional 182/2021, de 26 de octubre.
- Finalizar los expedientes que tienen reclamación económico-administrativa en relación con el IIVTNU, que se encuentran afectados por la Sentencia del Tribunal Constitucional 182/2021, de 26 de octubre, y que pueden ser resueltos por la ATM por satisfacción extraprocesal.
- Finalizar con el envío de expedientes al TEAMM del IIVTNU afectados por la Sentencia 182/2021, de 26 de octubre.
- Reducir el número de recursos pendientes de resolver del IBI.

- Reducir el número de expedientes pendientes de remitir al TEAMM del IBI
- Ejecutar en plazo las resoluciones del TEAMM y las sentencias de los Tribunales de Justicia.
- Agilizar y mejorar la relación con aquellos servicios de fuera de la ATM que gestionan tributos de los que precisamos para la resolución de los recursos que nos competen.
- Prestar especial atención a la gestión por matrícula de la tasa de terrazas, pues al ser el primer ejercicio en el que se notificará colectivamente el tributo, será necesaria una adecuada colaboración entre todos los órganos implicados, tanto para la confección de la matrícula, como para su mantenimiento posterior.
- Trabajar en la sistematización de los datos estadísticos de interés municipal, con el objeto de que su recogida se realice de manera más sencilla y fiable.
- Reducir los plazos de resolución de los recursos de reposición contra actos no tributarios en fase de recaudación ejecutiva, en especial, contra multas de tráfico.

Dentro de las **actuaciones de cooperación**, se va a impulsar un nuevo convenio con la AEAT, con el objeto de reforzar la colaboración que ya se viene desarrollando, y de mejorar y actualizar el ámbito de esta. Asimismo, se pretende que a lo largo del ejercicio 2024 se promueva la firma de **convenios de colaboración social en la gestión de los tributos** con distintos colegios profesionales y asociaciones, y finalmente, se continuará la **colaboración con los órganos con competencias urbanísticas** para mejorar el flujo de información, y que éste sea automático, coordinando los sistemas informáticos a los nuevos procedimientos electrónicos y colaborando en los grupos municipales existentes para actualizar estos procedimientos.

## 7. Recursos Humanos

Las actuaciones que se realizarán en materia de recursos humanos, de acuerdo con la **Línea Estratégica 6, “Implantación de una nueva estructura basada en las personas y sobre una redefinición de procesos y objetivos”**, serán:

- Con el fin de establecer una gestión más dinámica y de implementar la transformación digital en la tramitación de los procesos de provisión del organismo se ha llevado a cabo la implantación del nuevo módulo SAP-Provisión. En este sentido se continuará con todas las actuaciones de desarrollo para la adecuada implantación digital a través del módulo SAP-Provisión.
- Asimismo, y dentro del ámbito de transformación digital en la tramitación de solicitudes de recursos humanos y en coordinación con el Servicio de Programación Económica, se desarrollará la implantación de nuevas herramientas dentro del aplicativo SAP-RH destinadas a la gestión de los expedientes de las ayudas asistenciales de acción social.
- Continuar con la impartición de la formación especializada en SAP-TRM con el objetivo de lograr una mayor difusión de conocimiento de las herramientas tecnológicas atendiendo a las necesidades de los trabajadores de la ATM, en colaboración con la Escuela de Formación.
- El establecimiento de puestos de trabajo que permitan desempeñar el desarrollo de actividades en remoto, adaptando los espacios de modo que se permita la conectividad entre las personas mediante espacios de coworking y salas de videoconferencias.
- Seguir participando activamente en las actuaciones derivadas del III Plan de Igualdad entre mujeres y hombres del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.
- Participar activamente en la Mesa de Accesibilidad y en la elaboración e implementación del Plan Estratégico de Accesibilidad Universal para la ciudad de Madrid (PEAUM).
- Participar en la Comisión de Fomento de la Natalidad del Ayuntamiento de Madrid.

## 8. Actuaciones en materia de organización interna

También dentro de la **Línea Estratégica 6, “Implantación de una nueva estructura basada en las personas y sobre una redefinición de procesos y objetivos”**, cabe señalar las siguientes actuaciones en materia de organización interna:

### 8.1. Contratación

- **Responsabilidad social y sostenibilidad**
  - Incorporación en el clausulado de condiciones especiales de ejecución y criterios sociales de valoración de ofertas.
  - En materia de sostenibilidad, se introducirán en los pliegos criterios de valoración de las ofertas referidos a características medioambientales, medidas de formación en materia de sostenibilidad y medidas de eficiencia energética propuestas por el licitador.
  - En 2024 se iniciará la tramitación de los expedientes de contratos menores por PLYCA y Plataforma electrónica, a efectos de promover una mayor transparencia en materia de contratación.

### 8.2. Régimen interior

- **Se dará continuidad a la transformación de los espacios de trabajo:** para una ATM fuertemente tecnológica es imprescindible dotar a los trabajadores de espacios polivalentes, equipados con sistemas de comunicación audiovisual, que promuevan el trabajo colaborativo, así como puestos de trabajo en espacios abiertos, con luz natural, diseñados para un trabajo versátil, interactivo y de fuerte conexión digital.

En este ejercicio se continuará con la preparación de zonas coworking en los edificios de Sacramento.

- **En materia de Sostenibilidad** la ATM continuará con su Estrategia de contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en materia de Cambio Climático y Energía.

En línea con lo anterior se realizarán las revisiones de mantenimiento de las certificaciones de calidad de las ISO 14.001:2015 de Gestión Ambiental y la 50.001:2018 de Gestión Energética, así como la renovación de la certificación de la Gestión Estratégica basada en los objetivos de desarrollo sostenible (reglamento de Aenor).



Las acciones que se plantean para contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible ODS 7 (energía limpia y asequible ) y ODS 8 (producción y consumo responsable) de la Agenda 2030 en 2024 son la generación de al menos un 4% electricidad de origen renovable para autoconsumo en los edificios centrales respecto al consumo eléctrico, la reducción del consumo de electricidad y gas un 5%, la automatización de la medición de consumos en todos los edificios de la ATM y la determinación del cálculo de la huella de carbono de nuestra actividad.