



Plan de
Actuación

2026

Presentación	2
Plan de Actuación 2026.....	4
Principales Líneas de Actuación a desarrollar en 2026	4
1. Gestión estratégica de la ATM.....	4
2. Actuaciones a impulsar para el fortalecimiento tributario.	5
2.1. Modificación de la tasa de gestión de residuos.	5
2.2. Normalización e innovación en el IIVTNU.....	7
2.3. Control del dato.	7
2.4. Objetivos relacionados con la normativa tributaria.....	7
2.5. Mejoras en los procedimientos de pago.	8
2.6. Actuaciones de control y lucha contra el fraude.....	8
3. Actuaciones para la transformación digital como palanca de cambio.....	13
3.1. Evolución tecnológica de las plataformas.....	14
3.2. Impulso del canal digital en la atención al contribuyente.	15
3.3. Mejoras en el gobierno de la tecnología.	15
4. Actuaciones para el desarrollo de una estrategia basada en “tributos inteligentes”.	16
4.1. Análisis de resultados, simulaciones y detección de riesgos.....	16
4.2. Gobierno del dato e intercambio de información.....	17
4.3. Inteligencia artificial.....	17
5. Actuaciones que sitúan al ciudadano como centro de la actividad.	18
5.1. Atención 360.....	18
5.2. Atención no presencial.	23
6. Actuaciones para incrementar la coordinación y la colaboración en la gestión tributaria.	25
6.1. Colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria.....	26
7. Actuaciones para gestionar de manera innovadora los Recursos Humanos.....	26
7.1. Medidas para asegurar el relevo generacional.....	26
7.2. Otras actuaciones para mejorar la gestión de los recursos humanos.	27
7.3. Actuaciones en materia de organización interna.	27

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 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.

El Plan de Actuación Anual de la Agencia Tributaria Madrid es el documento de planificación operativa que concreta, para cada ejercicio, las líneas de trabajo y las actuaciones prioritarias necesarias para avanzar en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico cuatrienal del organismo. Por tanto, su finalidad principal es establecer la conexión entre el marco estratégico y el operativo, fijado en el plan anual de objetivos, articulando de manera sistemática las actividades a desarrollar durante el año, asignando responsables y recursos que permitan evaluar su ejecución, para garantizar una gestión eficaz, coherente y alineada con las prioridades institucionales.

En cumplimiento de estos preceptos, se presenta el Plan de Actuación 2026, que incorpora las principales líneas que van a desarrollarse.

Los nuevos retos que surgen por la dinámica propia de las Administraciones, y los compromisos de mejora continua que tiene que asumir cualquier servidor público para atender su compromiso con la sociedad, son elementos que continuamente ponen a prueba a las organizaciones, especialmente a las que se dedican a la gestión de los tributos, como es el caso de la Agencia Tributaria Madrid (en adelante ATM).

Debe destacarse que, encontrándose incurso la ATM en un proceso general de cambio, se aprobó en el pasado ejercicio el Plan Estratégico 2025-2028, que desarrolla en una segunda fase las líneas de actuación generales que ya se establecieron en el de 2021-2024, dando continuidad a los principios estructurales que se establecieron en aquel.

En los pasados años, junto con los cambios derivados de la propia voluntad de mejora, entre los que destaca sin ninguna duda la implantación del nuevo sistema de gestión de los tributos, la ATM ha tenido que dar respuesta a importantes cargas de trabajo sobrevenidas, que no se podían ignorar. El más importante ejemplo de ello ha sido y es la respuesta al escenario de inseguridad jurídica surgido en 2021 en el impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana que, a fecha actual, ya ha permitido que se hayan devuelto a los ciudadanos madrileños, gracias a la extraordinaria dedicación del personal de la ATM, más de 600 millones de euros.

Por otro lado, la implantación en el 2025 de la nueva tasa por prestación del servicio de gestión de residuos (en adelante TGR), en cumplimiento de la obligación establecida en la Ley 7/2022 de residuos y suelos contaminados para una economía circular, y la modificación de esta en el 2026, nos obliga de nuevo a dedicar buena parte de nuestros medios y nuestra atención a mejorar el cumplimiento de dicho compromiso.

Junto a ello, en 2026 seguimos avanzando en el segundo periodo de desarrollo de nuestro Plan Estratégico, que se desplegará hasta 2028. Por eso, en esta nueva etapa del Plan Estratégico asumimos más retos para lograr el mejor servicio posible a los contribuyentes, incluyendo la puesta en marcha de unas nuevas iniciativas para seguir transformando nuestro sistema de gestión de los tributos y ampliando los servicios que ofrecemos a los ciudadanos. En este punto es obligado destacar que, en el momento actual, dos de cada tres euros recaudados se hacen sobre el nuevo sistema de gestión de ingresos, lo que valida plenamente el trabajo realizado durante estos últimos años.

Es evidente que todos estos compromisos suponen una pesada carga y un importante reto al que tenemos que dar respuesta. Probablemente en otras organizaciones pueda dudarse de la capacidad para asumir cargas y compromisos de tanta relevancia como los que acabo de describir, pero esto no ocurre en la ATM. Todo lo logrado, y todo lo que se logrará en 2026, 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. Un equipo que entiende el compromiso y asume el reto, sin dudarlo.

Por ello soy muy optimista respecto al cumplimiento de todas las acciones que se incluyen 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 2026

Plan de Actuación 2026

Principales Líneas de Actuación a desarrollar en 2026

1. Gestión estratégica de la ATM.

El Plan de Actuación 2026 ha de incorporar en esta anualidad las iniciativas marcadas por el Plan Estratégico de la ATM 2025-2028, que se enfoca en desarrollar la flexibilidad y la capacidad de adaptación necesaria para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en un entorno tan dinámico como el actual, y una sincronización con las características especiales de las personas a las que sirve la Agencia. En paralelo, otro pilar a tener en cuenta es el impacto de las nuevas tecnologías en la gestión tributaria y por último una colaboración constante con otras entidades que inciden directamente sobre los tributos municipales.

Comprometidos con la ejecución del Plan Estratégico para el cuatrienio 2025-2028, el período que se inició el año pasado se enfocó no sólo a la adaptación de una Administración Tributaria municipal al entorno cambiante citado, sino también al crecimiento como institución sobre distintos ejes. Continuando esta tendencia, a lo largo de 2026 nos llevará a desarrollar las siguientes grandes líneas de trabajo:

- Continuaremos con el diseño de una ATM fuertemente tecnológica, que considera la tecnología como palanca de gestión e innovación y que va a seguir impulsando grandes cambios en los próximos años. Por ello, en 2026 se continuará avanzando en este proceso de transformación tecnológica.
- Se seguirá potenciando la vocación de la ATM de orientar su actuación de cara al contribuyente, mejorando los servicios que se prestan a los mismos, con una atención específica a ciertos colectivos que encuentran más dificultades para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. La extensión de figuras basadas en actuaciones administrativas automatizadas, o la implantación de un mejor modelo de colaboración social, son buenos ejemplos de algunas de las actuaciones a realizar ya en 2026.
- También a lo largo de 2026 continuará desarrollándose la estrategia de mejora continua en la coordinación interna y con otras unidades de dentro y fuera del Ayuntamiento. El Proyecto PICAM (Proyecto de Inspecciones Coordinadas del Ayuntamiento de Madrid), que se explicará más adelante, es un ejemplo de este trabajo.
- Y finalmente, aunque en absoluto en último lugar, las personas que trabajen en la ATM seguirán siendo especial objeto de atención durante 2026 y los años sucesivos. De forma concreta, proteger la salud y el bienestar del personal sigue siendo un objetivo

prioritario, por lo que se seguirá trabajando en campañas preventivas de enfermedades y promocionando hábitos saludables. Asimismo, se seguirá trabajando para retener el talento del personal de la ATM y que ese talento se traslade al personal de nuevo ingreso.

Atendiendo a los anteriores enfoques estratégicos que orientan a la ATM, fijados en el Plan 2025-2028, cada una de las actuaciones y objetivos incluidos en este Plan de Actuación ha de incorporar, al menos, un componente estratégico esencial, puesto que será a través de ellos como se logre cumplimiento.

Por tanto, y como línea fundamental que debe ser perceptible en todo el Plan, las distintas acciones que incluye deben ser analizadas y contrastadas con las principales líneas estratégicas definidas, pues es con esta acción como se materializará y se hará objetiva y tangible la aplicación de la estrategia.

De forma resumida podemos afirmar, por tanto, que la estrategia está en el Plan de Actuación, y el Plan de Actuación está en la estrategia.

2. Actuaciones a impulsar para el fortalecimiento tributario.

Dentro del objetivo general establecido en la Línea Estratégica 1 del Plan Estratégico 2025-2028 para la ATM, y siguiendo los niveles que ya se establecieron para ésta en el anterior Plan de Actuación, las actuaciones más relevantes que se pretenden desarrollar son las siguientes:

2.1. Modificación de la tasa de gestión de residuos.

En 2025, se ha llevado a cabo la puesta en marcha de la nueva tasa de gestión de residuos de competencia municipal (en adelante, TGR). Esta implantación ha requerido desarrollar un proyecto de extraordinaria complejidad jurídica, tecnológica y de gestión, generando más de 1,7 millones de liquidaciones que han sido necesario notificar individualmente a los contribuyentes por un valor económico de más de 293 millones de euros en conjunto.

A lo largo de 2025, se desarrollaron las actuaciones necesarias para recabar, validar y procesar los datos que han permitido posteriormente poder generar el conjunto de liquidaciones, notificando las mismas a lo largo de los 4 últimos meses del año y procediendo a su recaudación. Al ser una actuación tan masiva, no solo ha sido necesario adaptar las aplicaciones informáticas a estos volúmenes, si no que ha sido necesario establecer un plan específico de comunicación y atención a los contribuyentes que ha permitido alcanzar ratios de notificación y recaudación de gran relevancia.

Realizadas estas actuaciones en 2025 con un nivel de éxito más que importante, en términos de gestión tributaria, en 2026 es necesario seguir trabajando en la mejora de la tasa, que ha de ir evolucionando en los próximos años, a través de las siguientes grandes líneas:

- Entre los cambios más relevantes, además de aparecer nuevas reducciones, destaca la utilización de los datos del padrón municipal de habitantes en el cálculo de la cuota de generación para inmuebles de uso catastral residencial. Para la atención de este reto está siendo especialmente valioso el trabajo conjunto y coordinado durante los dos últimos años con los responsables del servicio de Estadística y Padrón.
- Actualización de las aplicaciones informáticas por la modificación que se ha introducido en el articulado de la ordenanza para el 2026. El servicio gestor de la tasa colaborará activamente con los servicios informáticos para realizar tanto la confección de simulaciones de la matrícula a aprobar, como el control de calidad de aquellas, incluyendo los cruces informáticos necesarios para automatizar la aplicación de beneficios, todo ello con carácter previo a su emisión. En paralelo, también lo hará para determinar y parametrizar aquellos datos que deben explotarse para permitir visualizar de manera adecuada el funcionamiento de ésta mediante su correcta traslación al cuadro de mando. Esta incorporación supone enriquecer la tasa con un nuevo conjunto de datos municipal que permitirá gestionar el tributo con mayor precisión, en línea con el Plan Estratégico de la ATM, que apuesta por una ATM fuertemente conectada y tecnológica.
- Tratamiento de los recursos y reclamaciones económico-administrativas presentadas. El alto volumen de recursos de reposición y reclamaciones económico-administrativas que se han presentado obliga a poner en marcha un plan especial de atención a esta materia, con el fin de dar respuesta a los mismos en el menor tiempo posible.

En relación con los nuevos supuestos de beneficios (entendiendo éstos en sentido amplio), se reestructurarán los medios humanos internos del servicio gestor para adecuarlos a los volúmenes previstos, ya que en esta etapa inicial deberán realizarse distintos trabajos no automatizables para apoyar los controles de calidad de la información y cruces obtenidos informáticamente, así como los cambios de los errores detectados en esta fase de control. En ese sentido, y como forma de mejorar también la calidad del dato y el consiguiente cruce de información, se colaborará en la tramitación de las modificaciones jurídicas de los expedientes catastrales, para que las bases reflejen la situación real de los contribuyentes y los inmuebles.

Finalmente, se colaborará activamente tanto con los servicios jurídicos como con los de atención al contribuyente para que, mediante la aportación del *know-how* que posee por la gestión diaria, éstos puedan conseguir que la información a disposición de éste resuelva todas las dudas que la interpretación de la norma pudiera suscitar, y que los formularios se adecúen a las necesidades detectadas, facilitando a los contribuyentes la realización de los trámites necesarios para poder cumplir con las obligaciones tributarias.

Sin duda, 2026 va a ser un año en el que se va a continuar exigiendo de la ATM un especial esfuerzo y dedicación para atender todos los retos que la tasa sigue planteando.

2.2. Normalización e innovación en el IIVTNU.

Las actuaciones se centrarán en conseguir la efectiva normalización de la gestión del tributo mediante el desarrollo pleno de las funcionalidades que han sido implementadas en el nuevo sistema de gestión de ingresos, la liquidación de aquellos expedientes iniciados mediante declaración, la rectificación o devolución de autoliquidaciones presentadas y la comprobación de los valores declarados. Este desarrollo deber priorizar la declaración y rectificación, pues son los que una dilación puede causar mayores perjuicios al contribuyente y al ayuntamiento. Respecto a la comprobación de valores, y puesto que implica actuaciones de control tributario, se colaborará tanto con el Laboratorio Tributario como con la SG de Inspección Tributaria para coordinar posibilidades, umbrales y situaciones de actuación para no solaparse con aquella.

Como actividad destacable por su alto grado de innovación, en 2026 comenzarán los trabajos y el diseño del modelo piloto para la implantación del objetivo incluido en el Plan Estratégico que se ha denominado “implantación del “borrador” del IIVTNU”, que consiste en que desde la ATM se remitirá al ciudadano un borrador con la autoliquidación, elaborado con los datos que aportan Notarios y Registradores, pudiendo el contribuyente ratificarlo o corregirlo, de forma similar a como se hace con el IRPF.

2.3. Control del dato.

La calidad del dato es esencial para la ATM porque sustenta una gestión fiscal precisa, equitativa y eficiente. Los datos fiables permiten calcular correctamente los tributos, reducir errores en liquidaciones y evitar procedimientos innecesarios que generan costes y afectan a los contribuyentes. Además, garantizan el cumplimiento normativo, facilitan la automatización de procesos y mejoran la coordinación con otras administraciones.

Por ello, desde la ATM actuaremos en una doble vía, continuando, por un lado, con la corrección de errores en las bases de datos detectados al realizar cualquiera de las tareas habituales o por tareas específicas de barrido de listados de errores, y por otro, como conocedores de los parámetros y campos que son necesarios para una correcta gestión, colaborando en la depuración de las extracciones o los intercambios con bases de datos que nutran a las bases propias.

2.4. Objetivos relacionados con la normativa tributaria.

Las actuaciones previstas para 2026, en relación con la normativa tributaria serán:

- Continuar la línea, ya iniciada en años anteriores, de simplificación, reconfiguración y reordenación de tasas y precios públicos.

- Estudio y análisis de las tasas por utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público local, con el objeto de establecer una regulación adaptada a la realidad de las nuevas ocupaciones.
- Aprobación e implantación de la tasa por prestación de servicios urbanísticos, una vez aprobada y publicada la Ordenanza para su reforma.

2.5. Mejoras en los procedimientos de pago.

En 2026 continuarán implementándose medidas concretas para mejorar y facilitar el pago de las deudas tributarias por los contribuyentes. De esta forma, se logrará poner a disposición de los ciudadanos herramientas que ya conocen y utilizan para cumplir con sus obligaciones.

El mejor ejemplo de ello ha sido la implantación en 2025 del sistema de pago mediante *bizum*, comenzando con el pago del impuesto sobre vehículos de tracción mecánica, en el primer semestre del año pasado, y la TGR en el segundo.

2.6. Actuaciones de control y lucha contra el fraude.

a) Medidas proactivas para la prevención del fraude.

Entre las medidas proactivas, cuyos impactos en el comportamiento posterior de los contribuyentes serán analizados, podemos apuntar, por ejemplo:

- Realización de campañas de comunicación (individuales o colectivas), que pueden revestir distintos formatos, como, por ejemplo, notas informativas, cartas recordatorio o visitas.
- Reuniones con entidades asociativas y representativas de los colectivos de contribuyentes, asociaciones, administradores de fincas, colegios profesionales, asesores fiscales, etc., recordando obligaciones tributarias, así como las consecuencias de su incumplimiento, ante novedades normativas, cuestiones problemáticas o de riesgo fiscal.
- Participación en distintas Jornadas Tributarias, así como en el fomento del compliance empresarial en el ámbito tributario local, vinculado a figuras como Protocolos, Códigos de Buenas Prácticas y Foros.

b) Control y regularización del fraude.

En relación con el control y regularización del fraude, en línea con lo desarrollado en 2025, se realizarán una serie de actuaciones, la mayoría de ellas vinculadas necesariamente con otras dependencias o entidades, en orden a una más eficaz y eficiente lucha contra el fraude, entre las que podemos distinguir las siguientes:

- Seguir avanzando en el Proyecto PICAM (Proyecto de Inspecciones Coordinadas del Ayuntamiento de Madrid), con el objetivo de un mejor aprovechamiento de la información, así como de la realización, en su caso, de inspecciones conjuntas o coordinadas, todo ello desde la doble perspectiva del interés municipal y de causar una menor presión fiscal indirecta a ciudadanos y empresas.
- En la misma línea que el punto anterior, continuar en la mejora en la coordinación con los distritos, en especial en lo que afecta a tributos delegados o vinculados a la gestión territorial descentralizada, y con las Áreas del Ayuntamiento.
- Proseguir e intensificar la relación con las Inspecciones Tributarias de la Agencia Estatal de Administración Tributaria y de la Comunidad de Madrid.
- Extensión de diligencias de colaboración para comunicar al órgano municipal o Administración Pública que corresponda la presunta comisión de una infracción o cualquier irregularidad detectada en relación con la esfera de sus competencias.

En lo que concierne a las Campañas Especiales de Regularización Inspectoral, de las que derivan de modo directo regularizaciones tributarias e imposición de sanciones, en su caso, se centrarán, entre otros, en los siguientes ámbitos:

- Control del Fraude de Grandes Flotas de Vehículos en el IVTM e IAE.
- Control Integral del Fraude en el Sector de la Construcción y del Ocio.
- Control Integral de Sectores de la Energía y Telecomunicaciones.
- Control de incumplimientos relativos a las nuevas Ordenanzas Fiscales reguladoras de las tasas por mantenimiento de los servicios de emergencia que presta el Cuerpo de Bomberos del Ayuntamiento de Madrid y de la TGRI.
- Control de tasas vinculadas con el dominio público local, como, a título de ejemplo, la de terrazas de hostelería, vallas y andamios, reserva de espacio y acciones publicitarias especiales.
- Campaña de control de beneficios fiscales.

- Seguimiento proactivo de grandes obras y operaciones inmobiliarias para su correcta tributación.

Dichas actuaciones se concretan, para cada tributo, o con carácter transversal, en el Plan de Control Tributario 2026 (en adelante, PCT 2026).

Continuaremos con la aproximación al concepto del derecho al error tributario, con los Criterios Generales del PCT 2026 y en el marco del enfoque conductual y de relación cooperativa con los aludidos por la actividad inspectora. Esta iniciativa será aplicada a aquellos incumplimientos que pudieran derivar en sanción, pero no consistan en un supuesto de flagrante y manifiesto fraude, tanto en casos de omisiones como de incorrecciones en autoliquidaciones o declaraciones. Si como consecuencia de esta comprobación resulta oportuno, se determinará un segundo filtro de revisión que podrá motivar, en su caso, la calificación de “supuesto de error del contribuyente susceptible de corrección sin sanción”.

El análisis efectuado podrá tener, según las distintas circunstancias, como consecuencia, la regularización directa sin imposición de sanción, la remisión de una carta-advertencia para que se proceda a la corrección voluntaria del error, o la regularización con imposición de sanción si se acredita la culpabilidad del contribuyente.

c) Transformación Tecnológica en la Inspección Tributaria.

Los importantes avances experimentados en 2025, por ejemplo, en el ámbito del IIVTNU y el ICIO, así como en relación con cuestiones procedimentales, auguran un gran impacto positivo en el ejercicio 2026 en los resultados de lucha contra el fraude.

Como en el año anterior, podemos destacar, entre otras, las siguientes actuaciones, todas ellas con la asistencia en materia tecnológica de la Subdirección General de Tecnología e Información Tributaria, sobre todo a través del Laboratorio Tributario de la ATM, en el marco de las Líneas Estratégicas 2 y 3 del Plan Estratégico 2025-2028, “Transformación digital como palanca de cambio” y “Desarrollo de la estrategia de tributos inteligentes”, respectivamente:

- Aplicación de tecnología y analítica avanzada para la prevención y detección del fraude vinculadas a una óptima selección y distribución de cargas de trabajo, mediante 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.
- Avanzar en evitar a los contribuyente y representantes, la obligación de presencialidad en las oficinas de la Inspección Tributaria, salvo causas excepcionales y justificadas, facilitando al máximo la tramitación telemática de las actuaciones y expedientes de inspección. Para ello, se seguirá trabajando en la posibilidad de comparecencia en

remoto, la firma telemática de actas y la puesta a disposición telemática de la documentación en formato de expediente electrónico.

- Avanzar en la transformación tecnológica de los procesos para la agilización de la tramitación inspectora, lo que beneficiará tanto al contribuyente como a la propia Administración Tributaria.
- Mejorar y agilizar la generación y carga de expedientes a través de las herramientas de analítica avanzada proporcionadas por el Laboratorio Tributario, y dotar de información suficiente a dichas herramientas para implantar sistemas que posibiliten una optimización en la carga, gestión y posterior análisis de los expedientes tramitados.
- Profundizar en la formación del personal inspector en herramientas de análisis avanzado de la información de los expedientes, con el fin de optimizar la eficacia y eficiencia en la tramitación de los procedimientos y realizar un seguimiento y revisión continua de los mismos.
- Avanzar en el uso de herramientas basadas en inteligencia artificial que permitan la optimización de los procesos de inspección, garantizando los derechos de los ciudadanos, de acuerdo con la normativa europea y nacional, mediante el uso responsable de la tecnología y asegurando desde el diseño la protección de los datos utilizados. Un aspecto fundamental que en el uso de estas tecnologías por parte de la ATM es el concepto de “human in the loop”, a través del cual se asegura que toda selección de contribuyentes que se realice para proceder a la regularización de su situación tributaria, derivado de un proceso en el que haya intervenido la inteligencia artificial, requerirá la supervisión humana pertinente.

d) Actuaciones en la inspección catastral.

En 2025, la ATM ha consolidado y mantenido su papel como interlocutor principal en materia de datos catastrales. La colaboración que la ATM estableció con el Área de Gobierno de Urbanismo, Medio Ambiente y Movilidad ha permitido implantar nuevas formas de trabajo que redundan en una mayor eficiencia para el Ayuntamiento de Madrid. A esto se ha unido el trabajo que se ha realizado en el ámbito del proyecto de coordinación de las inspecciones en el que la inspección catastral está muy comprometida, proyecto que se seguirá impulsando y desarrollando a lo largo de 2026.

De igual forma, en 2025, se debe destacar el papel que ha realizado la ATM ante otros organismos municipales en la difusión de la información catastral y en el aseguramiento de la calidad en el uso del dato catastral. En 2026 la ATM debe seguir consolidando y ampliando este papel trabajando en la mejora de la calidad y uso del dato catastral en los principales conjuntos de información municipales, como son el censo de locales de actividades, la información de licencias municipales o el padrón de habitantes. La incorporación de la información catastral en estos conjuntos de información posibilitará una mejor gestión catastral y tributaria posterior.

e) El control del fraude en fase recaudatoria.

Para conseguir un sistema tributario justo, es necesario que el control del fraude fiscal, que se inicia en fase liquidadora e inspectora, culmine con una eficaz recaudación en periodo ejecutivo que transmita a la sociedad que la Administración ampara al contribuyente cumplidor y persigue al defraudador.

En fase recaudatoria las actuaciones se han de dirigir al cobro de la deuda no abonada en periodo voluntario de la forma más eficaz. Por un lado, facilitando el cumplimiento de la obligación de pago a los deudores que quieren abonar la deuda, y, por otro lado, desplegando las posibilidades que la normativa tributaria establece para conseguir el cobro de forma más coercitiva a través del embargo de los bienes del deudor.

Para conseguir estos objetivos, se incidirá en:

- Intensificar las actuaciones y agilizar el procedimiento de recaudación. Entre otras actuaciones, cuando el procedimiento lo requiera, se realizarán notificaciones en persona mediante agentes notificadores, dado el resultado satisfactorio que producen estas notificaciones en el avance de los procedimientos tramitados en la Subdirección General de Recaudación.
- 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 en los siguientes aspectos:
 - 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 de dinero depositado en cuentas corrientes, dirigiendo las solicitudes de información a las nuevas entidades financieras.
 - Incrementar las diligencias de embargo de bienes y derechos conocidos de los deudores (créditos realizables en el acto o a corto plazo, sueldos, salarios y pensiones, bienes inmuebles, vehículos...).
- Continuar con la potenciación de las relaciones con la Tesorería General de la Seguridad Social y con el INSS.
- Análisis de la viabilidad de la implantación de procesos mecanizados para el embargo de “terminales de punto de venta”.

- Seguir trabajando en la articulación del proceso adecuado para la derivación de responsabilidad y reclamación de pago a los sucesores de los deudores en los procedimientos de apremio para el cobro de las deudas, con el apoyo de otras herramientas informáticas y de SAP-TRM en la medida en que se puedan implementar nuevas funcionalidades y desarrollos que permitan una mejor gestión de cobro.
- 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. En este sentido, impulsar el estudio de aquellas deudas pendientes de cobro en concepto de IVTM de vehículos dados de baja de oficio por abandono por la DGT.
- 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.
- Intensificar el seguimiento de expedientes de apremio que, por sus características especiales, necesiten un tratamiento individualizado con el objetivo de incrementar el control y seguimiento de las actuaciones de embargo tendentes al cobro.
- Análisis de implantación de un mapa que permita el estudio de las características de los obligados al pago para obtener patrones de comportamiento, conformando cuadros de mandos para realizar actuaciones diferenciadas conforme a esos patrones.

3. Actuaciones para la transformación digital como palanca de cambio.

El año 2025 ejemplifica la profunda transformación tecnológica y cultural que ha experimentado la ATM en los últimos años, especialmente si se compara con la situación existente en 2019.

La implantación de la TGR en 2025 ha sido un desafío de gran envergadura que la ATM ha superado con éxito gracias a la capacidad y autonomía tecnológica actualmente disponibles. Sin ellas no habría sido posible afrontar procesos de diseño especialmente complejos, desarrollar e

implantar en plazos muy ajustados las herramientas necesarias para la gestión de la tasa, ni asumir una carga operativa tan elevada derivada del alto volumen de operaciones.

El éxito de la implantación de la TGR confirma que la tecnología es un pilar esencial para el desarrollo de la mayoría de las iniciativas estratégicas y operativas de la ATM, lo que implica que la demanda tecnológica será constante en los próximos años.

De cara a 2026, se prevén múltiples actuaciones, articuladas en las siguientes líneas que se detallan a continuación.

3.1. Evolución tecnológica de las plataformas.

En el ámbito del Proyecto de Transformación de los Sistemas de Gestión Interna, tras incorporar los desarrollos necesarios para la gestión de la TGR, el siguiente paso es avanzar en la integración de nuevos tributos y en la ampliación y consolidación funcional del sistema.

Entre los nuevos tributos, destaca la incorporación al sistema de gestión de ingresos de la tasa por el mantenimiento de los servicios de emergencia prestados por el Cuerpo de Bomberos del Ayuntamiento de Madrid, adaptada a los requisitos de la nueva ordenanza de 2026.

Respecto a los tributos ya implantados, en 2026 se deberá proceder a su adaptación a las nuevas ordenanzas municipales. Las modificaciones más relevantes afectarán al IBI y a la TGR, siendo esta última especialmente significativa por la incorporación de datos del padrón de habitantes en el cálculo de la tasa.

Además de estos ajustes normativos, en 2026 se llevará a cabo una ampliación y consolidación funcional de los módulos más recientes, con especial atención a los de recaudación, inspección y recursos. El objetivo es dotar al sistema de capacidades que permitan una gestión más eficaz y simplificada, reforzando el uso del canal digital como vía principal de tramitación e interacción con la ciudadanía.

Asimismo, aunque la plataforma seguirá incorporando nuevas funcionalidades y tributos, es esencial garantizar su plena viabilidad tecnológica. Para ello, en 2026 se abordará la actualización del sistema desde el entorno HEC a las nuevas versiones de SAP RISE, lo que asegurará la continuidad tecnológica del producto e impulsará la adopción de innovaciones. Esta evolución facilitará, además, la integración de nuevas capacidades, como el uso de tecnologías avanzadas basadas en inteligencia artificial aplicadas a la gestión tributaria.

Por último, aunque dos de cada tres euros recaudados por la ATM ya se gestionan a través de la nueva plataforma de ingresos, la ATM mantiene un firme compromiso con los sistemas *legacy* que siguen soportando operaciones y tributos aún no migrados. Por ello, en 2026 continuará impulsando su evolución y garantizando su adecuado mantenimiento.

3.2. Impulso del canal digital en la atención al contribuyente.

En 2025 la ATM ha impulsado de forma decisiva el uso de los canales electrónicos en la relación con los contribuyentes, logrando mantener ratios de presentación telemática muy elevados incluso en el contexto especialmente complejo de la implantación de la TGR. Este esfuerzo ha sido clave para garantizar la eficiencia operativa y facilitar la tramitación masiva asociada a la nueva tasa.

De cara a 2026, será fundamental seguir avanzando en esta línea mediante el impulso de la entrega controlada de trámites a través de la carpeta tributaria u otros sistemas de presentación electrónica, especialmente en solicitudes de alto volumen como las devoluciones de ingresos indebidos o la presentación de recursos. Asimismo, la aprobación de las nuevas ordenanzas fiscales exigirá una actualización de los formularios electrónicos para recoger las nuevas figuras de bonificaciones, reducciones y exenciones, y adaptar las ya existentes.

En el ámbito de la TGR, en 2025 se ha llevado a cabo la notificación de 1.746.440 liquidaciones correspondientes al primer ejercicio de aplicación. Este proceso se ha acompañado de diversas medidas de fomento del canal electrónico y de reducción del uso de papel, alcanzándose finalmente porcentaje de notificación electrónica superior al 35%. Este resultado, que mejora sensiblemente los indicadores de años previos, puede considerarse un éxito significativo en la consolidación del canal digital.

Finalmente, en 2026 se desarrollarán nuevas actuaciones orientadas a reforzar la atención por canales no presenciales, entre las que destacan la puesta en marcha de la plataforma de atención por videoconferencia y la nueva aplicación para la gestión de solicitudes del canal empresas.

3.3. Mejoras en el gobierno de la tecnología.

La creciente madurez tecnológica de la ATM y el éxito alcanzado en la modernización de sus sistemas han generado un incremento sostenido en la demanda de soluciones por parte de los servicios. Esta realidad hace imprescindible fortalecer el gobierno de la tecnología y dotarse de mecanismos que permitan gestionar dicha demanda de forma eficiente, transparente y alineada con las prioridades estratégicas de la ATM.

En este contexto, en los próximos años será necesario avanzar en varias líneas de actuación:

- Desarrollar metodologías de gestión de la demanda, que permitan priorizar adecuadamente los desarrollos tecnológicos, optimizar la asignación de recursos y asegurar su alineamiento con el Plan Estratégico de la ATM. Estas metodologías deben aportar mayor visibilidad y control sobre las iniciativas en curso y futuras.
- Consolidar un modelo de prestación de servicios tecnológicos orientado al negocio y plenamente coordinado. La complejidad del ámbito tributario y la diversidad de

procesos que lo conforman requieren servicios especializados, pero a la vez exigen una coordinación absoluta entre todas las áreas implicadas para garantizar soluciones integradas, coherentes y consistentes.

- Mejorar la gestión del conocimiento tecnológico, imprescindible en un contexto donde la disponibilidad de recursos técnicos crece y las tecnologías evolucionan a gran velocidad. Será necesario impulsar mecanismos que faciliten la rotación del personal entre equipos, promuevan el intercambio de conocimientos y permitan que la experiencia adquirida se distribuya de forma homogénea. Este enfoque no solo incrementará la eficiencia en el desarrollo de soluciones, sino que contribuirá a que estas sean más robustas y sostenibles en el tiempo.

El refuerzo del gobierno tecnológico y la gestión integral del conocimiento se consolidan así como pilares necesarios para asegurar la sostenibilidad y la eficacia de la transformación digital de la ATM en los próximos años.

4. Actuaciones para el desarrollo de una estrategia basada en “tributos inteligentes”.

En los últimos años, la ATM ha consolidado un modelo de tributos inteligentes basado en el uso intensivo de los datos, la analítica avanzada y la inteligencia artificial para mejorar la toma de decisiones, optimizar la gestión tributaria y reforzar la eficacia en la detección del fraude. Este modelo ha situado a la Agencia como un referente entre las administraciones tributarias municipales.

4.1. Análisis de resultados, simulaciones y detección de riesgos.

Los resultados alcanzados con esta visión de la tecnología ya han sido ampliamente explicados en páginas anteriores, en lo que respecta a su impacto sobre la inspección, pero igualmente importantes son los resultados alcanzados, y los que se prevé alcanzar, en relación con otros usos como el análisis y la valoración de todo tipo de resultados de gestión tributaria, la simulación de escenarios para facilitar la toma de decisiones de política tributaria, o la detección de riesgos en los procesos que se van a implantar y que están transformado la gestión de la información en la ATM. Durante 2025 se ha seguido avanzando en la consolidación de estos activos, que deberán reforzarse y evolucionar en 2026 para seguir dando respuesta a las crecientes necesidades analíticas de la organización, tal como refleja el nuevo Plan Estratégico de la ATM para 2025-2028.

En este marco, la inversión en la simulación de los tributos se ha mantenido como una línea de actuación clave. Destaca el trabajo realizado en relación con la TGR, donde un simulador robusto ha resultado esencial para analizar diferentes modelos de cálculo e identificar la opción más adecuada. En 2026, la prioridad será la utilización del simulador para el análisis del

nuevo modelo de la tasa, que incorpora datos del padrón de habitantes como elemento de cálculo.

Asimismo, en 2025 se han ampliado significativamente los cuadros de mando para el seguimiento de la TGR, incluyendo un cuadro ejecutivo accesible desde dispositivos móviles. Con estas incorporaciones, la ATM cuenta ya con 111 informes analíticos, lo que evidencia el salto tecnológico experimentado respecto a 2019. Para 2026, uno de los retos más relevantes será la sustitución de la plataforma *MicroStrategy* por Power BI, un proyecto que requerirá no solo migrar un volumen elevado de informes, sino también gestionar adecuadamente el cambio entre los usuarios para garantizar su plena adopción.

Como antes se indicó en materia de lucha contra el fraude, 2025 ha marcado la puesta en marcha operativa de una regla de priorización basada en técnicas de inteligencia artificial para el IIVTNU. En 2026, la ATM ampliará el conjunto de reglas mediante soluciones híbridas que combinen sistemas expertos y aprendizaje automático.

4.2 Gobierno del dato e intercambio de información.

En el ámbito del gobierno del dato, 2025 ha estado marcado por avances relevantes como la firma del convenio con el INSS para el intercambio de información sobre personas en situación de vulnerabilidad, lo que permitirá gestionar de oficio y reducir cargas administrativas a colectivos especialmente sensibles. En 2026, la ATM reforzará esta línea de trabajo impulsando nuevas conexiones con otras administraciones públicas para mejorar la calidad, integridad y disponibilidad de los datos tributarios. Además, se trabajará a nivel municipal en la incorporación de elementos que permitan establecer un nexo efectivo entre los principales conjuntos de datos municipales —urbanísticos, de actividades, de locales y de habitantes—, con el fin de habilitar una utilización real y sistemática de estos datos en los procesos tributarios. Esta integración es esencial para mejorar la calidad de la información, reducir inconsistencias y potenciar su explotación en ámbitos como la inspección, la gestión o la planificación.

Por otro lado, la ATM reforzará su papel como referente municipal en materia de dato catastral y tributario, impulsando su puesta en valor en toda la organización. En este sentido, la Agencia mantendrá una participación activa en la Plataforma del Dato municipal, promoviendo el uso estratégico del dato catastral en aquellas actuaciones urbanísticas y administrativas que tienen trascendencia tributaria y garantizando su adecuada integración en los sistemas corporativos.

4.3 Inteligencia artificial.

La inteligencia artificial seguirá desempeñando un papel central en 2026. La ATM mantendrá su presencia en iniciativas municipales generales como el proyecto MAIA y continuará impulsando soluciones basadas en IA generativa. Las líneas prioritarias serán la ampliación de las reglas de detección de fraude y el desarrollo de asistentes inteligentes para los gestores, especialmente en la plataforma de gestión de ingresos y en el ámbito de la comunicación clara

con los contribuyentes. Paralelamente, en coordinación con otros organismos municipales, se avanzará en la definición de un marco de gobernanza de la IA que garantice transparencia, trazabilidad y pleno respeto a los derechos de los contribuyentes, conforme al marco regulatorio europeo, y siempre bajo supervisión humana.

En conjunto, estas actuaciones consolidan el modelo de tributos inteligentes como uno de los vectores clave de innovación de la ATM, reforzando su posición como referencia municipal en el uso avanzado de datos, analítica e inteligencia artificial al servicio de una gestión tributaria más eficaz, moderna y orientada al ciudadano.

5. Actuaciones que sitúan al ciudadano como centro de la actividad.

El Plan Estratégico de la ATM 2025-2028, asentado en cuatro pilares entre los que se encuentra la permanente orientación hacia el ciudadano/contribuyente, se rige por el lema “Hacia una Agencia Tributaria fuertemente tecnológica, conectada y centrada en las personas: ciudadanos y empleados”, contiene una nueva Línea estratégica dedicada a ofrecer la “máxima orientación al contribuyente”.

La modernización de la administración tributaria exige avanzar hacia un modelo de relación con el contribuyente que priorice la claridad, la simplicidad y la anticipación, de ahí que se haya redefinido esta línea estratégica para otorgar el mayor protagonismo a la atención al ciudadano.

Bajo esa premisa, y puesto que, resulta imprescindible que la ATM oriente su actuación hacia la prestación de información comprensible, accesible y verdaderamente útil, capaz de reducir la incertidumbre y facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, las diferentes subdirecciones generales colaborarán a través de dos vías: la informativa y la utilización de procedimientos precumplimentados facilitados a través de los servicios digitales.

Estas dos vías —información clara y eficaz, y procedimientos preestablecidos y anticipados— no solo responden a las expectativas de una ciudadanía que demanda servicios públicos más intuitivos, sino que contribuyen de forma decisiva a fortalecer la confianza en la institución y a mejorar el funcionamiento global del sistema tributario.

Dentro de enfoque al ciudadano podemos mencionar varias actuaciones:

5.1. Atención 360.

La Atención 360 conlleva la redefinición de los canales y servicios de atención al contribuyente, por lo que se pretende avanzar en distintas líneas de trabajo, entre las que destacan:

- Multicanalidad:
 - Se continuará potenciando la atención personalizada, efectuada por personas, con implantación de distintas mejoras:
 - Atención inmediata para casuísticas que requieren información/actuación de otras subdirecciones de la ATM, pero pueden solucionarse con agilidad (modificaciones de datos personales, consultas de beneficios fiscales, aplicación de pagos, anulación de liquidaciones, información de expedientes en tramitación).
 - Atención en lengua de signos, previa petición de las personas interesadas.
 - Traslado de la OAIC de la calle del Hierro a un nuevo edificio, que supondrá, entre otras cuestiones, mejoras de accesibilidad, disponibilidad de puestos de autotramitación con asistencia del personal de la oficina.
 - Creación de nuevas alternativas a la atención presencial en oficinas, además de contar con la disponibilidad de servicios digitales para autotramitación por el propio ciudadano, con la 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. Tras el análisis efectuado en 2024 y el inicio de contratación de la plataforma en los últimos meses de 2025, se prevé la puesta en marcha de un programa piloto a partir del tercer trimestre de 2026.
 - Un canal digital para que las personas jurídicas obligadas a la relación electrónica con la Administración puedan realizar consultas y dar cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Iniciada la definición funcional de la Plataforma.
- En el marco del proyecto “Es Fácil”, se continuará trabajando en el Portal del Contribuyente para facilitar el acceso a la información (fácil recuperación) y la gestión, mejorando la navegación y/o con automatización, rediseñando estructura, elaborando contenidos claros y preguntas frecuentes.
- Impulso del proyecto “Te Ayudo”, en colaboración con otras unidades municipales y otros Organismos, para dar asistencia a personas con brecha digital.
 - Se continuará con los siguientes servicios, proyectos e iniciativas:

- La Atención sin cita a personas mayores de 65 años, en las Oficinas de Atención Integral al Contribuyente (en adelante, OAIC), según lo indicado en Atención tributaria presencial para las personas mayores de 65 años - Portal del Contribuyente del Ayuntamiento de Madrid, así como con las atenciones telefónicas en la Plataforma Tributaria a personas que han contactado con el 010-Línea Madrid, a través del teléfono preferente para personas mayores.
 - Proyecto de voluntariado digital que acompaña en los Centros Municipales de Mayores a los mayores que quieren tramitar por sí mismos.
 - Proyecto de agentes de inclusión digital, iniciado como piloto en la ATM en 2025, para que los contribuyentes que acuden a las OAIC y estén interesados en la auto tramitación reciban información y asistencia.
 - Se facilitarán recursos didácticos, tales como vídeos disponibles en el Portal del Contribuyente que ayuden a la tramitación a través de los servicios digitales.
- Se impulsará la implantación de:
 - Funcionarios habilitados para la grabación de solicitudes de bonificaciones, reducciones en las cuotas de los tributos, con el fin de crear alta directa de expedientes en los sistemas de información y gestión.
 - La colaboración social, como marco para que entidades externas especializadas gestionen servicios tributarios.
- Avance en comunicación proactiva con los contribuyentes, facilitando información, en 2 líneas:
 - Masiva: campañas publicitarias vinculadas a los períodos voluntarios de pago de los tributos, al fomento de la obtención y uso de identidad electrónica y la autotramitación digital, así como avisos en los contenidos del Portal del Contribuyente o mensajería instantánea para alertar de períodos y formas de tramitación, intervenciones técnicas, etc.
 - Individual: para situaciones específicas de los contribuyentes.
 - Avance en comunicación clara y lectura fácil: la Subdirección General de Atención al Contribuyente coordinará el proyecto de Comunicación clara en la ATM con las siguientes actuaciones:

- En colaboración con la Dirección General de Transparencia y Calidad que va a facilitar la asistencia de especialistas en comunicación clara, la ATM va a revisar paulatinamente las plantillas de comunicación/notificación que se remiten a los contribuyentes.
- Los bloques generales de formularios web se van a adaptar a comunicación clara.
- Se va a impulsar el uso de la IA como herramienta de apoyo para la elaboración de documentos en comunicación clara.
- Se promoverá la valoración ciudadana de textos, plantillas, formularios trabajados en comunicación clara.
- Se iniciará un proyecto para ofrecer información del Portal del Contribuyente en formato de lectura fácil.
- Escucha ciudadana:
 - Se continuará con la realización de encuestas a los ciudadanos. En 2026 se realizarán encuestas de satisfacción a personas asistidas por Agentes de inclusión digital y se analizará la realización de encuestas de satisfacción a los ciudadanos atendidos por la Plataforma Tributaria.
 - Se continuará con el análisis de los comentarios que entren en el canal Te es útil del Portal del Contribuyente, por el que se trasladan sugerencias, incidencias, etc.
 - Búsqueda de la colaboración ciudadana para conocer su experiencia de usuario e implantar mejoras en el Portal del Contribuyente y en la Carpeta Tributaria.
- Continuación de la coordinación con la D.G. de Atención a la ciudadanía, responsable de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (en adelante, OAC), el teléfono 010 y los canales telemáticos @lineamadrid y chat online, que prestan los servicios de información tributaria y, en el caso de OAC y 010, de algunas gestiones tributarias. Además de la remisión de información, instrucciones, documentación, resolución de dudas, traslado de incidencias técnicas, se realizarán reuniones y grupos de trabajo para mejorar la atención a los contribuyentes. Y se avanzará en la actualización de la resolución conjunta ATM-DG Atención a la Ciudadanía sobre la prestación de servicios tributarios.
- Continuación de la coordinación de las Sugerencias y Reclamaciones (en adelante, SYR) tributarias de la ATM, que fue asumida por la SG Atención al Contribuyente en 2024. La labor de coordinación, además de centrarse en dar respuesta a las personas que han utilizado el sistema y realizar el seguimiento del cumplimiento de compromisos municipales, detecta las mejoras a realizar en el funcionamiento de la Agencia y en la

prestación de servicios a los contribuyentes, impulsando desarrollos tecnológicos, simplificación de procesos, publicación de contenidos en el Portal del Contribuyente, etc. En 2026 los contribuyentes que planteen SYR en el canal web podrán identificarse electrónicamente, lo que permitirá dar respuestas más personalizadas asegurando el cumplimiento de protección de datos.

- 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, que ayude a la toma de decisiones en el balanceo de canales de atención.
- Continuación de la coordinación de actividades cívico-educativas de ámbito tributario dentro del Programa municipal “Madrid, un libro abierto”, con la finalidad de que los jóvenes se aproximen y conozcan los tributos municipales, algunos conceptos como la confiscatoriedad, el fraude, la relación del pago de tributos y la calidad de los servicios de la ciudad, etc.
- Apoyo al personal que atiende para lograr una mayor calidad en la atención y más eficiencia, trabajando en las siguientes líneas:
 - Gestión del conocimiento: formación continua y agilidad en el traslado de instrucciones.
 - Impulso de canales internos con atención inmediata para la solución de dudas y derivación de incidencias, etc.
 - Revisión de procesos para simplificarlos y automatizarlos (menos pasos de tramitación, menos navegación, precumplimentación de datos, gestiones múltiples, consultas automáticas de información a diferentes sistemas informáticos, asignación automática de escritos a dependencias tramitadoras, uso de IA para recuperación ágil de información, etc.).
 - Evolutivos técnicos orientados a los puestos de atención, que faciliten la tramitación, acorten tiempos de atención, etc.
 - Productividad enfocada a la atención en los períodos de mayor demanda ciudadana.
- Cero papel: dentro de la Línea estratégica de transformación digital, continuar con las actuaciones implantadas en 2024 y 2025 en el ámbito de la atención al contribuyente: firma en dispositivos electrónicos, digitalización de documentación, envío de información del Portal del Contribuyente a través de correo electrónico, remisión de documentación no aportada el día de la cita a través de medios electrónicos/digitales (cuentas de correo electrónico, formularios web, etc.), uso de herramientas corporativas en red para asignación de tareas o puesta a disposición de información/documentación (grupos de TEAMS, Microsoft list, Forms, etc.)

5.2. 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 no presenciales. 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:

- Los contribuyentes no obligados a relacionarse electrónicamente con la Administración que no puedan o deseen acudir a una Oficina reciban atención por personas sin tener que desplazarse.
- Las personas obligadas a la relación electrónica tengan un canal de comunicación con la ATM.

5.2.1. 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 asistencia telefónica y electrónica, continuando con la línea iniciada en ejercicios anteriores:
 - Asistencia telefónica: se continuará prestando el servicio de información personalizada y especializada, con alguna tramitación, así como la asistencia para la auto tramitación del IIVTNU derivado de las solicitudes de servicio escaladas desde la Plataforma del 010. Y se analizará el uso de herramientas integradas en CRM/Dynamics para mejorar las atenciones y, si es posible, ampliar los servicios a través de este canal.
 - Asistencia digital: se atenderán las solicitudes procedentes de formularios web, se continuará con la elaboración de borrador del IIVTNU y se asentará el reciente nuevo servicio de facilitar el informe de deudas embargadas.
 - Atención por videollamada: implantación de un nuevo canal de atención, que se iniciará con un piloto en la Plataforma Tributaria, abriendo en este canal bastantes posibilidades de tramitación.
- Atención digital de consultas de personas jurídicas, obligadas a relacionarse electrónicamente con la Administración: implantación de un nuevo canal para dar cobertura a este colectivo.

5.2.2. Portal del Contribuyente y Área de actividad tributaria de Ayre.

- Se continuará trabajando en la mejora de la información y la atención tributaria prestada a través del Portal del Contribuyente, Redes Sociales y AYRE:

- En el Portal del Contribuyente, tras la migración efectuada en 2025 a una nueva versión del gestor de contenidos, se desarrollará un proyecto orientado a la revisión de 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, 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, etc.) que hagan más amigable la búsqueda de información y la gestión.

Se seguirá mejorando la experiencia de usuario en el Portal, utilizando asistentes de navegación, así como Power BI, que ayudan a “personalizar” y a recuperar la información según la casuística concreta de que se trate.

Se continuará con la publicación, iniciada en 2024, de consultas tributarias y de la revista Tributus.

Por otra parte, se impulsará con IAM el desarrollo de la herramienta analítica existente para conocer los principales problemas en la experiencia de usuario (embudos, etc.).

- Respecto a la comunicación interna, se mantendrá:
 - El Boletín de novedades para que el personal de la ATM esté informado de las últimas actuaciones realizadas en el Portal y en la Intranet (AYRE).
 - Los canales existentes en la Intranet (AYRE):
 - Publicación de información de jornadas a través de medios audiovisuales.
 - Tareas vinculadas a la evolución del proyecto SAP-TRM: realización de vídeos divulgativos y contenido multimedia sobre la funcionalidad y proceso, publicación de la información relativa a los evolutivos y correctivos de dicho sistema, etc.
 - Atención del buzón electrónico donde se recogen las inquietudes del personal para la mejora de la organización.

- 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.

6. Actuaciones para incrementar la coordinación y la colaboración 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 2026 las siguientes actuaciones:

- 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.

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:

- Reducir el número de recursos pendientes de resolver del impuesto sobre bienes inmuebles.
- Reducción del plazo de remisión de expedientes al TEAMM.
- La elaboración de manuales que puedan servir a las nuevas incorporaciones para la resolución de los recursos de nuestra competencia, tanto en voluntaria como en ejecutiva.

- Continuar reduciendo los tiempos empleados para la resolución de los recursos, sobre todo de las multas.
- Realizar un análisis de las plazas de los distintos Servicios para poder redimensionarlas en función de la carga de trabajo.

6.1. 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 mantiene en 2026 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) 2025. La ATM realizará una licitación y aportará:

- Recursos materiales, por ejemplo, instalando puestos de atención a los contribuyentes en alguna de las OAIC.
- Canales de atención: presencial y telefónica, si bien incidiendo en la línea establecida para inclinar la atención presencial hacia los canales no presenciales.

Al igual que en los 3 años anteriores, habrá una atención preferente a las personas mayores de 65 años, de modo que, si así lo *demandan*, puedan optar por el canal presencial para relacionarse con la Administración.

7. Actuaciones para gestionar de manera innovadora los Recursos Humanos.

En 2026 las actuaciones que se realizarán en materia de recursos humanos pueden agruparse en dos bloques:

7.1. Medidas para asegurar el relevo generacional.

En los próximos años se producirán muchas jubilaciones en la ATM. Esto puede provocar pérdida de conocimiento y de capacidades, por lo que es necesario anticiparse.

Durante 2026 se continuará con un conjunto de medidas centradas en tres objetivos:

- Facilitar el relevo generacional, mediante programas de formación y *mentoring* entre empleados con experiencia y personal nuevo.
- Agilizar la incorporación de nuevo personal para cubrir las vacantes generadas por las jubilaciones.

- Desarrollar un proyecto basado en inteligencia artificial que ofrezca asistencia en tiempo real a los nuevos funcionarios, resolviendo dudas y ayudándoles a desempeñar sus funciones.

7.2. Otras actuaciones para mejorar la gestión de los recursos humanos.

- Continuar implantando el módulo SAP Provisión, para hacer más ágil la gestión de los procesos de provisión de puestos.
- Seguir impartiendo formación especializada en SAP PGTI, en colaboración con la Escuela de Formación, para ampliar el conocimiento tecnológico entre el personal de la ATM.
- Avanzar en la adaptación de los puestos de trabajo al trabajo en remoto, y continuar implantando espacios de coworking y salas de videoconferencias.
- Participar activamente en la Comisión de Igualdad, colaborar en las actuaciones del III Plan de Igualdad y reforzar su difusión entre el personal.
- Participar en la Mesa de Accesibilidad y en la elaboración e implantación del Plan Estratégico de Accesibilidad Universal de Madrid (PEAUM).
- Participar en la Comisión de Fomento de la Natalidad del Ayuntamiento de Madrid.

7.3. Actuaciones en materia de organización interna.

a) Contratación.

Se realizarán las siguientes actuaciones en materia de responsabilidad y sostenibilidad:

- Incluir en los pliegos cláusulas específicas sobre condiciones sociales y criterios de valoración relacionados con aspectos sociales.
- Incorporar criterios de sostenibilidad ambiental, formación en sostenibilidad y eficiencia energética en la valoración de ofertas.
- Añadir cláusulas que garanticen la accesibilidad universal en aquellos contratos en los que sea aplicable.
- Tramitar en 2026 un contrato para realizar un diagnóstico de la accesibilidad digital de los servicios de la ATM, que identifique deficiencias y proponga mejoras.

b) Régimen interior.

1. Sostenibilidad:

- Continuar con la Estrategia de Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en materia de cambio climático y energía.
- Realizar la primera revisión de los certificados de los Sistemas de Gestión Ambiental (ISO 14001) y del Sistema de Gestión de la Energía (ISO 50001).
- Realizar la segunda revisión de la certificación AENOR sobre estrategias y proyectos de sostenibilidad alineados con los ODS.

2. Accesibilidad universal:

- Continuar las actuaciones iniciadas en 2025 para mejorar la accesibilidad en las OAIC (señalización, interacción, seguridad, emergencias, etc.) priorizando las necesidades más urgentes.
- Realizar jornadas de sensibilización para el personal, para fomentar un trato adecuado a personas con discapacidad.
- Realizar un estudio diagnóstico de accesibilidad digital en la ATM.

3. Salud y bienestar del personal:

- Estudiar el absentismo por enfermedad común de 2025, analizando causas, distribución por colectivos y edades, e índice de absentismo; y elaborar un informe con propuestas para mejorar la salud.
- Realizar la segunda edición del Programa de Bienestar Físico.
- Diseñar y aplicar programas de salud para la prevención de enfermedades más frecuentes entre el personal.