



Plan de  
Actuación

2023



**+m**  
agencia tributaria  
madrid

# ÍNDICE

Presentación .....	3
Plan de Actuación 2023.....	5
Principales Líneas de Actuación a desarrollar en 2023.....	5
1. Gestión estratégica de la ATM .....	5
2. Fortalecimiento tributario. ....	6
2.1. Objetivos relacionados con la normativa tributaria.....	6
2.2. Actuaciones de control y lucha contra el fraude.....	8
3. El ciudadano como centro de la actividad.....	13
3.1. Servicio atendido por personas .....	13
3.2. Atención por medio de servicios digitales.....	14
3.3. Colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria .....	15
4. Actuaciones para la transformación digital.....	16
5. Actuaciones para el desarrollo de un modelo transformador basado en “tributos inteligentes” .....	17
6. Actuaciones para la implantación de un modelo de fiscalidad medioambiental.....	19
7. Actuaciones de cooperación en la gestión tributaria.....	20
8. Recursos Humanos.....	22
9. Actuaciones en materia de organización interna.....	23

## 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 2023, que incorpora las principales acciones que van a desarrollarse.*

*De forma resumida, manteniendo los criterios de años anteriores, las acciones principales a desarrollar el próximo año se centran en dos escenarios asociados a la transformación tecnológica y la mejora de los servicios a los ciudadanos, enmarcados ambos dentro de los grandes ámbitos definidos por nuestra misión institucional y las seis líneas estructurales de nuestro Plan Estratégico 2021-2024.*

*También en el ámbito de la transformación tecnológica, 2023 será el año en el que se consoliden importantes proyectos como resultado de la actividad del Laboratorio Tributario, con resultados concretos en las distintas fases de gestión, predicción, inspección y evaluación de cada tributo.*

*En el ámbito de los servicios al ciudadano también 2023 será un año donde se consolidarán las importantes novedades relacionadas con la implantación de servicios digitales orientados a facilitar al máximo el cumplimiento de las obligaciones tributarias.*

*Esta mejora vendrá potenciada con la plena implantación de las mejoras generales desarrolladas para todo el Ayuntamiento a través de herramientas institucionales, como impulsadas por la propia transformación de los sistemas internos de gestión tributaria a los que antes nos hemos referido.*

*Especialmente relevantes serán las actuaciones que se implementarán para mejorar de una manera significativa la forma en la que el personal de la ATM presta sus servicios al ciudadano. Con especial impacto en los primeros meses de 2023 está prevista una importante renovación de los equipos informáticos en las Oficinas de Atención Integral al Contribuyente (OAIC), siguiendo la programación prevista, en la que se había planificado este cambio una vez concluida la campaña del IBI y la TRUA y resueltos sus principales incidencias en el mes de diciembre.*

---

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

*Para finalizar, no quiero olvidarme de realizar una especial mención a las personas. Los Planes de Actuación los ejecutan los trabajadores, tanto de la ATM como de otros ámbitos del Ayuntamiento o de otros entornos. A todos ellos les pido el compromiso personal para llevar adelante este Plan, al tiempo que les agradezco y reconozco el esfuerzo realizado para dar buen cumplimiento de los de años anteriores.*

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

*Febrero 2023*

# Plan de Actuación 2023

## Principales Líneas de Actuación a desarrollar en 2023

### 1. Gestión estratégica de la ATM

El Plan de Actuación 2023 ha de incorporar en esta anualidad las iniciativas marcadas por el Plan Estratégico de la ATM, que incluye una definición de la misión institucional a desarrollar por la Agencia, descrita de la siguiente manera:

*“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”.*

Atendiendo a la anterior misión institucional encomendada a la ATM, **cada una de las actuaciones y objetivos incluidos en este Plan integra, al menos, un componente estratégico esencial**, puesto que será a través de ellos como se logre su 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. Fortalecimiento tributario

Dentro del objetivo general establecido en la Línea Estratégica 1 del Plan Estratégico 2021-2023 para la ATM, y siguiendo los dos niveles que ya se establecieron para ésta en el anterior Plan de Actuación, las actuaciones que se pretenden desarrollar son las siguientes.

### 2.1. Objetivos relacionados con la normativa tributaria

Los objetivos previstos para 2023, en relación con la normativa tributaria son:

- Adaptación de la ordenanza fiscal que regule los elementos esenciales de la nueva **tasa por aprovechamiento especial del dominio público local** con terrazas de hostelería a la nueva Ordenanza de terrazas.
- Actualizar los tributos relacionados con el **urbanismo** [Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras, Tasa por prestación de servicios urbanísticos y Tasas por la utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público local], para adaptarlos a la nueva **Ley del Suelo de la Comunidad de Madrid**.
- Reordenación y reconfiguración de las tasas y **precios públicos**, en colaboración con los Distritos y Áreas, para adaptarlos a la realidad y sus necesidades concretas.

### Plan Especial del Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana (IIVTNU)

Una vez que se ha desarrollado este durante todo el ejercicio 2022, y habiéndose constatado la efectividad del trabajo realizado, pues se ha conseguido mejorar notablemente la situación que habían producido tanto los pronunciamientos jurisprudenciales como las necesarias adaptaciones normativas, se pretende que los trabajos del servicio del IIVTNU vuelvan paulatinamente a desarrollar el resto de las tareas necesarias que, debido a la imperiosa necesidad de resolver aquella, se habían pospuesto.

Para ello, se pretende mejorar la situación generada en el Registro, estructurando las peticiones recibidas para su clasificación y compartimentación para poder aprovechar que la entrada parcial del sistema SAP-TRM ha simplificado, o eliminado, algunas de las tareas que se tenían que desarrollar manualmente con las autoliquidaciones.

#### **Facilitar a los ciudadanos la gestión del Tributo**

En noviembre de 2022 se puso en marcha el nuevo módulo de SAP-TRM para la gestión del IIVTNU, incorporando al sistema las funcionalidades de autoliquidación y declaración tributaria, tanto a través de Internet como mediante la atención en las oficinas de atención al contribuyente.

Esta implantación está precedida de un importante proceso de rediseño del tributo y homogenización de procesos, con el objetivo de conseguir una mejor gestión del mismo, un mejor seguimiento recaudatorio y, sobre todo, facilitar los trámites al contribuyente.

En 2023 se irán añadiendo nuevos procesos que permitirán la gestión integral del tributo por ciudadanos y gestores, como, por ejemplo, la solicitud de prórroga o comunicación del hecho imponible para ciudadanos o la comprobación limitada, inspección y recursos.

Además, se incorporarán al sistema los procedimientos de análisis avanzado de información, tanto tributaria como de otras fuentes, que permitirán, no solo realizar un mejor seguimiento y previsión del tributo, sino mejorar los trámites de declaración y autoliquidación haciendo uso de la información que la administración conoce del ciudadano en sus relaciones administrativas, como puede ser la información de notarios.

Disponer de todos los procesos de gestión sobre un mismo sistema supondrá un importante avance en la gestión digital en la ATM, ya que todos los expedientes y procesos estarán relacionados entre sí, serán íntegramente electrónicos y serán homogéneos al resto de tributos implantados.

La sinergia entre estas nuevas herramientas y los servicios digitales puestos a disposición de los contribuyentes proporcionará un alto grado de agilidad a la gestión de los tributos municipales.

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

### 2.2.1. 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.

El desarrollo de las actuaciones de control y lucha contra el fraude en 2023 debe incardinarse dentro de las líneas estratégicas y objetivos del Plan Estratégico, especialmente en cuanto atañe al fortalecimiento tributario, transformación digital y redefinición de procesos. En la medida en que se vayan desarrollando y ejecutando las previsiones del Plan Estratégico, **cabe prever un fuerte impacto en la mejora de las actuaciones de control y lucha contra el fraude**, como consecuencia de la mayor eficiencia que conllevará la modernización de procesos y la digitalización.

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 homogenización de 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, como las desarrolladas en 2022 en el ámbito universitario y con la celebración de la Jornada Anual de la Asociación Nacional de Inspectores de Hacienda Pública Local.
- 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, especialmente 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 Agencia Estatal de Administración Tributaria (en adelante, AEAT), en orden a obtener información que pueda resultar de interés recíproco. Asimismo, el Consejo General del Notariado, a través de un convenio de colaboración suscrito en 2022, colaborará con la ATM en la cesión de datos sobre titularidades reales y de responsabilidad pública, familiares o allegados.

Concretamente, con relación al avance de las relaciones con otras áreas del Ayuntamiento, durante 2022 se han sentado las bases de la colaboración entre la ATM y el Área de Gobierno de Desarrollo Urbano mediante el establecimiento de un protocolo por el cual la ATM actuará como nodo central en los procedimientos ante el Catastro Inmobiliario. En 2023 se continuará esta estrategia con el resto de las áreas, especialmente con Obras y Equipamientos y con la Agencia de Actividades. El objetivo que se persigue mediante esta centralización es liberar a otras áreas de la gestión de procedimientos ante Catastro, garantizar el cumplimiento de los deberes catastrales del Ayuntamiento, un mayor control sobre la información con repercusión directa en los tributos, defender los intereses del patrimonio inmobiliario municipal y contribuir en la liberación de cargas al ciudadano.

Dichas actuaciones se concretan, **para cada tributo, en el Plan de Control Tributario 2023.**

### **2.2.2. 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 han puesto 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 2023 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. Habiéndose avanzado en 2021 y 2022 en convertir la sede electrónica en el canal prioritario de atención al contribuyente y facilitado al máximo la realización de trámites por vía electrónica, a través de una concepción de la atención 360 grados, continuaremos con este proceso de transformación, abarcando más tributos y más actuaciones, no solo en el ámbito de los ciudadanos, sino también afectando a la transformación digital de la propia actividad inspectora, que se ha redefinido desde una concepción completamente electrónica.
- Ampliación del Mapa de Fuentes de Información y su incorporación al Laboratorio Tributario en los términos indicados en el epígrafe 2.2.1. anterior.
- 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.

- Proseguir los trabajos para modernizar la inspección en vía pública, esencialmente en relación con Tasas e Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras. En 2023, se obtendrán los resultados de la prueba piloto para la explotación y uso de la información gráfica de calles, fachadas y demás elementos existentes en la calle, capturada a través de vehículos en circulación, en procedimientos inteligentes de detección y prevención del fraude.

### **2.2.3. 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, con la introducción de la figura de los Agentes notificadores, que ya se puso en funcionamiento durante el año 2022 y ha permitido evitar la prescripción de determinadas deudas.
- 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**:
  - Normalizar el procedimiento de embargo de todo tipo de bienes y créditos potenciando los **fondos de inversión**.
  - 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.
  - Por otra parte, también se potenciarán las actuaciones con los registros de la propiedad y otros. 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.
- Se hace necesario el incremento de las relaciones directas con las Administraciones y Organismos Públicos en dos vías: ofrecerles facilidades de pago de los tributos en período voluntario, evitando 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 para detectar actuaciones tendentes a evitar el pago**, mediante 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.**
  - Impulsar la anotación de las actuaciones de urbanismo inscribibles en el registro de la propiedad que potenciarán el cobro de las deudas con la colaboración de las áreas implicadas.
  - 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.
  - Potenciar el uso de la notificación electrónica.

### **3. El ciudadano como centro de la actividad**

Para el ejercicio 2023 se prevé que, dentro del modelo de gestión que se pretende de cero papel y multicanalidad, se continúe incrementando la calidad y cantidad de los servicios digitales que se prestan al ciudadano.

Para potenciar la multicanalidad, se continuará con la ampliación de los formularios a todas las situaciones susceptibles de ser tratadas mediante servicios digitales, así como con la verificación y mejora de los ya existentes y la información contenida en la página Web municipal, en cuanto a aquellos y ésta, utilizados y referidos a los tributos gestionados, para adaptarlos, además, a los principios del lenguaje claro e inclusivo.

En ese sentido, se impulsará la colaboración con el resto de servicios de la ATM para facilitar dicho canal, pudiendo establecerse trabajos específicos de colaboración con el resto de los servicios de la ATM.

En especial, se potenciará toda la información existente para la Carpeta del Ciudadano, adaptando o creando los procedimientos que permitan y faciliten la realización de trámites y presentación de documentación.

#### **3.1. Servicio atendido por personas**

En paralelo a la mejora en la prestación de servicios digitales en 2023 se desarrollarán diversas iniciativas para mejorar la atención no digital. Como punto de partida, se incorpora la visión de “servicio atendido por personas” para superar la visión tradicional de “atención presencial” que implica un desplazamiento físico a una oficina, con una doble finalidad:

- lograr que todos los contribuyentes que lo deseen sean atendidos por empleados de la ATM y
- no obligar a las personas afectadas por lo que se conoce como “brecha digital”, y que son fundamentalmente mayores, a tener que desplazarse a una de las oficinas para ser atendidos por personas.

Para ello se van a desarrollar dos líneas específicas:

-Mejorar las capacidades de la plataforma telefónica especializada, a la que son reenviados los contribuyentes desde el servicio de atención general 010, para que incorporen nuevos servicios y la posibilidad de realizar trámites completos asistidos telefónicamente.

-E implantar el sistema de atención por videoconferencia, que incorpora importantes ventajas porque permite una interacción mucho más directa con el contribuyente, facilitándole, por

ejemplo, que pueda realizar directamente trámites electrónicos con la asistencia en directo del funcionario que participa en la videoconferencia.

## 3.2. Atención por medio de servicios digitales

Consecuencia de la línea marcada por el Plan Estratégico de la ATM, se pretende ampliar las actuaciones para que este tipo de atención se convierta en la principal, continuándose a través de las dos vías paralelas que ya fueron implementadas para el ejercicio pasado.

- **Mejora de los servicios ofrecidos desde la Plataforma de Atención Electrónica de Tercer Nivel:**
  - Se propone ampliar el servicio, ofreciendo una atención sustitutiva a la presencial para que la totalidad de solicitudes de información, envío de abonares y, en especial, los documentos de pago de ejecutiva, se puedan solicitar telemáticamente y que su expedición se pueda efectuarse por medios electrónicos.
  - Continuar la formación de los servicios prestados desde la atención presencial como paso previo a la incorporación de dichos servicios para su prestación desde la Plataforma de Atención Telefónica y Electrónica. En concreto se potenciará el servicio de suministro de firma electrónica para orientar a los ciudadanos que han acudido a las oficinas a que accedan en próximas ocasiones mediante medios electrónicos.
- **Mejora de la información y la atención tributaria prestada por vía electrónica a través del “Portal del Contribuyente”, AYRE y Redes Sociales a través de la mejora de los canales de comunicación:**
  - Se pretende la revisión y reestructuración total, y en coordinación con las respectivas unidades competentes, de la información actualmente disponible sobre la oferta de servicios de la ATM, accesible vía web, y que sirve, también, de soporte alternativo a la atención presencial y la información telefónica general municipal. Como vía principal, y siempre supeditado a la colaboración de Informática del Ayuntamiento de Madrid (en adelante, IAM), se pretende evitar la actual dicotomía entre Sede/Portal del Contribuyente, de manera que toda la información se centralice en este último, que será reestructurado en su forma de presentación para mejorar su usabilidad.
  - En línea con lo anterior, se trabajará en el nuevo Portal del Contribuyente para que se perciba una experiencia de navegación y de servicio adecuada, mejorando la usabilidad del sistema al incorporar nuevas utilidad didácticas

para el contribuyente (videos, presentación ejemplificativas para cumplimentar formularios, etc.) que hagan mucho más amigable la interacción entre aquel y la ATM.

- Respecto a la comunicación interna, se pretende mantener los nuevos canales en nuestra intranet (AYRE), cubriendo la información de las jornadas a través de medios audiovisuales, la realización de vídeos divulgativos y contenido multimedia incorporando un buzón electrónico para recoger las inquietudes del personal 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.

### **3.3. 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, se prevé mantener en 2023 la colaboración con la AEAT en la campaña del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) 2022, instalando puestos de atención a los contribuyentes en las OAIC, mediante la aportación por parte del Ayuntamiento de los recursos materiales y los 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 cumplimiento mixta de ambos tipos de atención, si bien incidiendo en la línea establecida en la Atención Presencial, para balancearla hacia los medios de atención no presenciales. No obstante, y como novedad, se reservarán un número determinado de puestos para realizar una atención presencial preferencial a las personas mayores de 65 años, de modo que estas puedan siempre, si así lo desean, utilizar la presencialidad como vía de comunicación con la administración.

#### 4. Actuaciones para la transformación digital

El 2023 se consolidará el hito que ha supuesto la puesta en marcha del nuevo Sistema de Gestión de Ingresos SAP-TRM con la entrada del IBI, TRUA e IIVTNU, alcanzándose un nivel de desarrollo nunca logrado anteriormente.

Ha de destacarse que el proceso de puesta en marcha de SAP-TRM ha incorporado en el mismo sistema los dos tributos más complejos en el ámbito municipal, tanto por importes recaudados como por contribuyentes afectados, en clara demostración de la apuesta de la ATM por la digitalización de los procesos y la transformación tecnológica.

Dicha transformación tecnológica debe continuar en 2023, mediante la incorporación al sistema de nuevas funcionalidades para IBI, TRUA e IIVTNU que permitan la gestión integral del tributo, es decir, su gestión, recaudación, inspección y resolución de recursos, de forma integral.

De igual forma, se deberá avanzar en los siguientes hitos del PTGI (Proyecto de Transformación de los Sistemas de Gestión Internos) mediante el análisis de las siguientes acciones a realizar, una vez estabilizados los tributos ya incorporados.

Toda incorporación al sistema SAP-TRM permitirá avanzar hacia la interrelación de trámites tributarios, la gestión digital de los mismos, el análisis avanzado de la información y la potenciación de las relaciones digitales con los ciudadanos.

En relación con la notificación electrónica, se pretende mejorar lo conseguido en 2022, superando el porcentaje de notificación y comunicación comparecida electrónicamente por los ciudadanos, impulsando la reducción del papel y de los tiempos de tramitación en la gestión tributaria, liberando recursos para una mejor atención presencial para aquellos contribuyentes que lo necesiten.

Además de lo relativo al PTGI, en 2023 se completará la renovación de los equipos de los trabajadores de la ATM, haciendo hincapié en la renovación de los equipos de las OAIC y en la distribución de equipos portátiles a los trabajadores que no dispongan de ellos. Esta renovación de equipos se realizará, como ha ocurrido en 2022, junto con el plan de capacitación digital de los empleados de la ATM, permitiendo todo ello consolidar el actual escenario de teletrabajo y coworking.

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

2022 ha sido un año de intenso trabajo en 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 han incorporado al Laboratorio Tributario, en la plataforma de análisis avanzado de información tributaria, modelos automatizados de análisis descriptivo y predictivo algunos de los principales tributos gestionados por la ATM, tales como el IBI, la TRUA o el IIVTNU, posibilitando un análisis de ingresos más rápido, detallado y preciso.

Igualmente, se han puesto en marcha las primeras herramientas para la detección y prevención del fraude fiscal, mediante la incorporación a la plataforma de reglas de negocio y conjuntos de datos tributarios y no tributarios, tales como datos de determinados registros públicos.

Así mismo, se han incorporado 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 destacan la información del mercado inmobiliario, la información de las transacciones notariales y los primeros conjuntos de datos provenientes de la nueva plataforma de ingresos SAP-TRM, con relación a los tributos de IBI e IIVTNU.

El objetivo de esta Línea Estratégica para 2023, es consolidar el uso de los datos y su análisis avanzado 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, una mejor detección y prevención del fraude y una mejor información para la creación de modelos tributarios más justos y adaptados a la realidad.

En el caso de las herramientas para la lucha contra el fraude, un aspecto esencial a potenciar en 2023 es 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. Si bien se han incorporado al sistema nuevas fuentes de información municipal, como la información de las autorizaciones de contenedores en vía pública o las autorizaciones de uso del espacio público para terrazas, será de especial relevancia el acceso a la información urbanística y de actividad.

Como se ha comentado, el uso de información para la mejora de los modelos de análisis tributario y la lucha contra el fraude parte de la necesidad de provisionar al sistema de los datos necesarios, pero también, de garantizar la calidad de estos de forma continua. La calidad de las decisiones que se pueden tomar en el ámbito de la analítica de datos está muy condicionada, como no puede ser de otra forma, por la calidad de los datos del

sistema. En este sentido y en el ámbito de la calidad de los datos, la ATM en **2023 se continuará desarrollando y consolidando el proceso de depuración y mejora de la calidad de su base de datos de contribuyentes** iniciado en años anteriores y que constituye una parte esencial de su estrategia de mejora de la calidad de los datos para una mejor gestión tributaria.

En la actualidad en el sistema SAP-TRM tras los procesos de depuración y consolidación realizados en 2022 aglutina una base de alrededor 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 1%.

El objetivo de 2023 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.

Respecto al **intercambio de** datos con otros organismos, para una ATM más conectada, en 2022 se han puesto en marcha varias actuaciones destinadas a la interconexión de datos.

Cabe destacar, en el marco del nuevo convenio suscrito entre la ATM y el Colegio de Registradores, la puesta en marcha del nuevo acceso a la información de los registros, tanto al de bienes inmuebles como al de bienes muebles y registro mercantil, que permitirá realizar las inscripciones por medio telemático, ahorrando tiempos y desplazamientos.

En 2023 se pretende, entre otras actuaciones, consolidar el modelo de uso de la información registral y ampliar este modelo a otras fuentes, entre las que ya hemos destacado la información urbanística y de actividad. En este sentido, disponer de la información urbanística permitirá, no solo mejorar el sistema de análisis y detección del fraude, sino mejorar la comunicación de estos actos dentro del marco de actualización catastral que se ha puesto en marcha a través de los nuevos procedimientos de comunicación y el protocolo de actuación de la ATM como coordinador de la información catastral.

## **6. Actuaciones para la implantación de un modelo de fiscalidad medioambiental**

Cada vez con mayor intensidad los ciudadanos demandan acciones orientadas a la protección del medio ambiente que, en el ámbito tributario, se manifiestan en la implantación de un modelo de fiscalidad medioambiental.

El Ayuntamiento de Madrid ha desarrollado el Plan Operativo de Gobierno 2019-2023, en el que se han definido determinadas actuaciones, algunas de ellas englobadas en el concepto de fiscalidad medioambiental, y cuya responsabilidad recae también sobre la ATM.

En este contexto, en 2023 continuará analizándose en detalle la normativa tributaria local, con una doble finalidad:

- Por un lado, estudiar todas las posibilidades que ofrece la normativa vigente, a efectos de poder definir con la adecuada precisión supuestos que contribuyan a aproximar la gestión tributaria a las medidas desarrolladas por el Ayuntamiento orientadas a la protección medioambiental, ofreciendo estas alternativas a los responsables de la política tributaria, para facilitar la adopción de las medidas más adecuadas. Se pretende trabajar de manera estrecha con el Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad, con el objetivo de aunar esfuerzos y de poner en marcha políticas medioambientales que abarquen todos los ámbitos.
- Y, por otro lado, continuando con los grupos de trabajo que promuevan una reforma de la normativa tributaria local, para lograr una mayor aproximación con las iniciativas en materia medioambiental.

## 7. 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 paliar las **carencias observadas** en las distintas fases de diseño, proceso, control y evaluación de la actividad ejercida por estas entidades, que desarrollan actuaciones de **gestión tributaria generalmente por delegación**, se fijan para 2023 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.
- Durante el ejercicio 2023 se va a proceder a la revisión de todos aquellos convenios que han perdido vigencia por aplicación de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. Y se van a estudiar, en su caso, otras vías de colaboración con otras entidades.
- Creación de una nueva revista digital en la ATM en la que, además de publicarse extensos trabajos sobre cuestiones jurídico-tributarias de interés municipal, se comentarán las principales y más novedosas resoluciones del Tribunal Económico-Administrativo Municipal de Madrid (en adelante, TEAMM) y sentencias de la jurisdicción contencioso-administrativa, analizándose, además, los efectos de las mismas en la gestión tributaria municipal.

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:

- Continuar con las actuaciones relacionadas con las reclamaciones económico administrativas relativas al Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana, afectadas por la Sentencia del Tribunal Constitucional 182/2021, de 26 de octubre.
- 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.
- 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 van a impulsar aquellos convenios que hubieran perdido vigencia, como consecuencia de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público; asimismo, se pretende que a lo largo del ejercicio 2023 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.

## 8. 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:

- Una vez definida la estructura de la ATM, se configurarán las actuaciones necesarias para atender las demandas de las diferentes subdirecciones generales con la finalidad de establecer modelos de gestión centrados en las personas que configuran nuestra plantilla.
- 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 va a proceder a la implantación del nuevo módulo SAP-Provisión.
- Así mismo 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 ha iniciado la implantación de nuevas herramientas dentro del aplicativo SAP-RH destinadas a la gestión de los expedientes de las ayudas asistenciales de acción social.
- Gestión de la formación especializada en SAP-TRM vinculada a cada una de las subdirecciones generales con el objetivo de lograr una mayor difusión de conocimiento de las herramientas tecnológicas, 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 II Plan de Igualdad entre mujeres y hombres del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.
- Continuar implementando la Estrategia de Transversalidad de género, según las líneas de acción del Plan Bienal 2022-2023, potenciando las Unidades de Igualdad de Género a través de la Comisión de Transversalidad de Género, así como de las Comisiones Operativas creadas para dotar de agilidad el cumplimiento de sus objetivos.

## 9. 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:

- **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 de criterios de valoración de las ofertas referidos a características medioambientales propuestas por el licitador.
- **Régimen interior**
  - **Adaptación de espacios:** en una ATM fuertemente tecnológica, es imprescindible adaptar los espacios, por lo que se dará continuidad a la habilitación de los espacios de trabajo a zonas coworking.
  - **Estrategia de Sostenibilidad:** la ATM continua con su Estrategia de Sostenibilidad, mediante la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en materia de Cambio Climático y Energía. En esta dirección se realizarán las siguientes acciones orientadas a los ODS para el ejercicio 2023:
    - Mantenimiento de la **Certificación de su Sistema de Gestión Ambiental** conforme a la Norma ISO 14.001/2015.
    - Mantenimiento de la certificación de su Sistema de Gestión Energética conforme a la Norma ISO 50.001/2018.
    - Mantenimiento de la Certificación de su Gestión Estratégica basada en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).
    - Instalación de placas solares fotovoltaicas en el edificio de Sacramento 3-5.
    - Se adoptarán medidas de eficiencia energética sobre instalaciones para evitar consumo residual, estableciendo un objetivo de ahorro en consumo eléctrico del 10%.