

Premios Socinfo Digital 2022: "MADRID TIC"

Candidatura de la Agencia Tributaria del Ayuntamiento de Madrid

Categoría: Gestión del Cambio en la AAPP

Nombre del Proyecto:

La transformación digital de la Agencia Tributaria Madrid para alcanzar una Agencia fuertemente tecnológica, conectada y centrada en las personas.

Descripción del Proyecto:

La ATM está inmersa en un ambicioso proyecto de transformación digital que tiene por objeto crear, tal como recoge su Plan estratégico 2021-2024, "una Agencia Tributaria fuertemente tecnológica, conectada y centrada en las personas: ciudadanos y empleados".

Esta transformación digital de la ATM tiene por objeto la total renovación de los sistemas que gestionan los ingresos del Ayuntamiento de Madrid para adaptarlos a una realidad social que exige inmediatez en la gestión, precisión en la determinación de los tributos y una relación con los ciudadanos 100% digital.

Se parte de una situación en la que los tributos se gestionan en sistemas de información obsoletos y no integrados entre sí, lo que impide prestar a los ciudadanos servicios proactivos, eficientes y completos, por lo que se ha emprendido una serie de actuaciones para que la función tributaria de la Agencia Tributaria Madrid disponga de la tecnología adecuada para el ejercicio de esta función de manera eficiente, tanto para la Administración como para el ciudadano.

En un municipio como Madrid, la gestión tributaria moviliza grandes volúmenes de información en un tiempo reducido, procedente en muchos casos de fuentes variadas y obtenida mediante distintos canales que sumado a la fuerte obsolescencia de los sistemas de gestión tributaria existentes, dificulta tener una visión integral del contribuyente y, por tanto, impide la prestación de servicios avanzados, generando en el ciudadano y en el propio gestor una sensación de insatisfacción.

A través de la migración de todos estos sistemas a la solución SAP-TRM, se pretende avanzar hacia un modelo de gestión integral de los tributos,



con un alto grado de automatización y proactividad en la gestión, y en el que el ciudadano es el elemento central del proceso, para prestarle servicios más eficientes y precisos.

Arranque del proyecto de transformación de los sistemas de gestión tributaria. -

Desde el primer momento, se ha establecido que el elemento sobre el que se asienta la transformación digital es la calidad del dato y su mantenimiento continuo. El punto de partida son unas bases de datos no integradas con más de 12 millones de registros sobre las que se ha realizado un proceso de cruce con las principales fuentes de identificación estatales (Dirección General de la Policía, AEAT, etc.), consiguiendo un conjunto de 4,4 millones de registros que corresponden a los contribuyentes del Ayuntamiento de Madrid y sobre los que se tiene información precisa y de calidad.

De esta forma, podemos ver al contribuyente como un solo individuo que interacciona de forma única en todos los procesos de gestión de ingresos del Ayuntamiento de Madrid, ya sea pagar una multa de tráfico o pagar su recibo del IBI (Impuesto de Bienes Inmuebles). Este esfuerzo realizado para la correcta identificación de los contribuyentes municipales no termina con este proceso de depuración de la información para el arranque del proyecto, sino que se concibe como un conjunto de procesos tecnológicos y organizativos de calidad continua que asegurará la calidad de la información también de los futuros contribuyentes.

Sobre este modelo de calidad continua del dato, se ha construido un sistema de gestión tributaria basado en el concepto de "cero papel", en el que el expediente electrónico es el elemento vehicular para el gestor, y en el que se ha incorporado transversalmente y por primera vez, en el ámbito municipal, la actuación administrativa automatizada como elemento potenciador de la eficacia en la gestión.

Todo ello constituye la base para la redefinición de los servicios digitales tributarios sobre la plataforma SAP Multichannel Foundation, como unos servicios que permitan al ciudadano una relación 100% digital con el Ayuntamiento de Madrid. Esta redefinición de los servicios digitales se ha llevado a cabo desde una concepción mobile first, pensando en el contribuyente madrileño actual (un contribuyente digital, que quiere respuesta inmediata desde su propio teléfono), pero sin dejar a nadie atrás, a través de la conciencia de la brecha digital existente. Los servicios digitales tributarios tienen como base de diseño la simplicidad, tanto en la funcionalidad como en el acceso y firma, pudiendo finalizar cualquier



actuación simplemente autenticado con cl@ve o incluso a través de algún mecanismo de contraste que el contribuyente tenga en su poder.

Nuevas herramientas tecnológicas innovadoras. -

En segundo lugar, dentro del proyecto transformador se ha establecido y así lo ha recogido la Agencia en su Plan estratégico, un conjunto de acciones basadas en tecnologías disruptivas e innovadoras.

- evolución hacia unos tributos municipales que valoren mejor la capacidad económica individual, y ello requiere de "tributos inteligentes" ("smart taxes") capaces de aplicar a este fin todo el potencial que el Big Data y las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, ofrecen.
- puesta en marcha de su Laboratorio Tributario capaz de dar servicio a las necesidades de analítica avanzada de datos y de escenarios requeridos para la mejora del modelo tributario, a partir del desarrollo de herramientas basadas en Big Data e inteligencia artificial. Todo enfoque "Smart" de los tributos debe tener muy presente la territorialización de los datos sobre la ciudad, sin la cual no es posible definir modelos adaptados a la realidad o entender, a través del análisis descriptivo y predictivo, lo que está sucediendo o va a suceder. Este desarrollo de datos analíticos sobre modelos territoriales es lo que se ha llamado en la ATM el GIS Tributario, y constituye la base de las plataformas de analítica que se están poniendo en marcha en la ATM.

Estas dos líneas de trabajo, la transformación de los sistemas de gestión tributaria y los "tributos inteligentes", se retroalimentan entre sí, constituyendo una estrategia integral de transformación.

La visión "Smart" de los tributos no puede ponerse en marcha sin un sistema de gobernanza del dato, capaz de garantizar de forma continua la calidad de los datos y la visión 360º del contribuyente.

Por otro lado, a través de la información analítica que proporcione el Laboratorio Tributario, se podrán implantar mejores modelos de gestión y tomar decisiones tributarias de forma proactiva, así como mejorar la eficacia de los procesos gestión e inspección a través de las capacidades que aportan las tecnologías de Big Data e Inteligencia Artificial en materia de prevención y detección de fraude.



De esta forma, conseguiremos lo que en definitiva constituye un sistema tributario más justo, progresivo y adaptado a la capacidad económica real de los contribuyentes, facilitando el cumplimiento por parte de aquellos ciudadanos que quieren contribuir y poniéndoselo más difícil a los que no.

Repercusión para el ciudadano y las Administraciones:

Por un lado, la simplificación de procesos, las políticas de calidad y gobierno del dato y la capacitación digital permiten crear un modelo de prestación de servicios digitales en los que el ciudadano está en el centro y en el que las tecnologías innovadoras y los datos dirigen modelos tributarios proactivos, precisos y adaptados a la verdadera realidad económica del ciudadano y de la ciudad. El ciudadano va a disponer de nuevas herramientas digitales para su relación con la Agencia Tributaria, permitiendo una gestión más eficiente, rápida y cómoda mediante la utilización de dispositivos digitales a su alcance.

Por otro lado, en este proceso de transformación digital, la Agencia ha detectado la necesidad conjunta de cambiar en profundidad su organización, de manera que no se ha dado prioridad a la transformación tecnológica, pensando que el cambio en la organización se producirá automáticamente como consecuencia de la misma, como tampoco se ha optado por no transformar la tecnología hasta tanto no se ha preparado a la organización para recibirla, desarrollando antes los cambios internos que se ven como necesarios. Por ello, la Agencia Tributaria está abordando ambos cambios de manera simultánea, para lo que se está aprovechando el efecto palanca que aporta el proceso de transformación digital para transformar la organización a través de un modelo de gestión del conocimiento que combina formación y máxima implicación de todo el personal de la ATM en la búsqueda de una gestión del cambio desde la innovación y el crecimiento personal.

Además, se ha implantado en la Agencia Tributaria Madrid un modelo matricial de gobierno de las TI, lo que supone un elemento diferencial en el proceso de reorganización de la ATM y de como la innovación no solo se debe aplicar a la visión tecnológica, sino también a la propia estructura organizativa. Este modelo matricial se ha sustentado a través de la implantación de una estructura complementaria a la estructura jerárquica tradicional para la gestión de la tecnología directamente desde las propias áreas de negocio, creando para ello un departamento de tecnología en las subdirecciones de gestión tributaria, recaudación, inspección o secretaría. Estos departamentos, símbolo del compromiso de las áreas de negocio con la tecnología como medio esencial para la consecución de sus objetivos, se encargarán de la implantación del nuevo sistema de gestión de ingresos



desde una perspectiva de negocio, apoyando de esta forma el cambio cultural que la transformación digital requiere.

Por tanto, podemos concluir afirmando que desde la Agencia Tributaria se considera que Tecnología y Recursos Humanos van unidos como elementos básicos de la gestión del cambio.

Valoración económica:

El proyecto se enmarca dentro del Contrato de servicios para la transformación de los sistemas de gestión interna del Ayuntamiento de Madrid, Lote 3 dotado con un presupuesto de 14 millones de euros.

Plazos de cumplimiento:

El proyecto de transformación de la Agencia Tributaria Madrid abarca el período 2020-2025.

Hasta la fecha se ha implantado sobre el nuevo sistema de gestión los tres principales tributos gestionados por la Agencia: el impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), la Tasa sobre Residuos Urbanos de Actividades (TRUA) y el impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana (IIVTNU, conocido como plusvalía). En este proceso de transformación digital y dentro de la ya nueva gestión de estos tres tributos municipales de Madrid cabe destacar el IBI por el elevado importe de la recaudación por este impuesto, mas de 1.500 millones de euros, y el importante volumen de contribuyentes que se gestionan, más de 2,2 millones de recibos.

La planificación del proyecto de transformación digital continua con la implantación progresiva de los demás tributos municipales, impuestos como el ICIO, el IVTM e IAE y las tasas y precios públicos, atendiendo sobre todo a la especial dificultad de cada uno de ellos y a los procesos de gestión del cambio, ya que muchos de ellos afectan a otros organismos externos a la Agencia Tributaria de Madrid. El proyecto concluye con la implantación de la recaudación en fase ejecutiva.

Firmado electrónicamente

LA DIRECTORA DE LA AGENCIA TRIBUTARIA MADRID

Gema T. Pérez Ramón





Información de Firmantes del Documento



GEMA TERESA PÉREZ RAMÓN - DIRECTORA ORGANISMO AUTÓNOMO AGENCIA TRIBUTARIA MADRID Fecha Firma: 16/11/2022 11:45:34
URL de Verificación: https://intranet.madrid.es/VECSV_WBCONSULTAINTRA/VerificarCove.do CSV : 1C8GL2VJSM1MTHNB

