

Renovación de los sistemas de gestión tributaria y recaudatoria con SAP TRM en el Ayuntamiento de Barcelona

Índice

Descripción del proyecto.....	3
Objetivos del Plan de Sistemas de Hacienda	4
Fases	5
Repercusión para el ciudadano y las Administraciones	6
Equipo de desarrollo y proveedores.....	7
Calendario y valoración económica.....	8
Conclusión.....	9

Descripción del proyecto

El proyecto **Renovación de los sistemas de gestión tributaria y recaudatoria con SAP Tax & Revenue Management: Gestión y recaudación de todos los tributos, precios públicos, sanciones e ingresos de derecho público** consiste en la **renovación y modernización de los sistemas de gestión tributaria y recaudatoria** del Ayuntamiento de Barcelona mediante la implementación de la plataforma SAP Tax & Revenue Management (SAP TRM).

El Instituto municipal de Informática, IMI, a partir de 2012, afrontó el reto de renovar, actualizar, mejorar y ampliar la funcionalidad de los sistemas del Instituto municipal de Hacienda, IMH, ante la necesidad de actualizar los sistemas destinados a la gestión tributaria y la recaudación. Con este objetivo se lanza el Plan de Sistemas de Hacienda (PSH), que prevé la ejecución de una serie de proyectos para conseguir la completa modernización de la plataforma de gestión tributaria y recaudación, así como para concentrar toda la base de datos y funcionalidad en un único sistema SAP.

El sistema utilizado hasta el momento era un host mainframe a medida operativo desde hacía más de 25 años, que dio lugar a un mapa de sistemas muy fragmentado, y en el que además se acentuaba la pérdida de conocimiento técnico que se había concentrado en pocas personas. La sustitución de estos sistemas se realizó de forma gradual y coordinada con la implantación de las distintas fases.

El PSH se plantea con una doble vertiente: tecnológica y funcional. Para poder escoger la mejor solución, se realizó un proceso de selección de herramienta (gap analysis) previo a la implantación, para elegir aquella que mejor se ajustase a los requerimientos. Finalmente se escogió SAP Tax & Revenue Management (SAP TRM) como la plataforma de gestión tributaria que permitía una mayor evolución para dar respuesta a los requerimientos tecnológicos y funcionales de la administración y por su mejor respuesta al tratamiento de volúmenes elevados de datos. Adicionalmente también por contar con el más amplio ecosistema de proveedores y con la estrategia del fabricante más sólida.

En paralelo, se realizó la reingeniería de los procesos tributarios con metodología Lean SixSigma para mejorarlos y hacerlos lo más eficientes posible.

La apuesta por la renovación de los sistemas está cada vez más presente en las administraciones públicas. Su relación con el ciudadano y con el resto de los agentes con los que interactúan obliga a la modernización tecnológica. A partir de aquí, el Ayuntamiento de Barcelona decide apostar por nuevas soluciones tecnológicas en el campo de la gestión tributaria. Los organismos encargados son el Instituto Municipal de Informática, IMI, organismo autónomo local del Ayuntamiento de Barcelona que nació en 1990 con el objetivo de suministrar todos los servicios de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) al Ayuntamiento de Barcelona y a los organismos y empresas públicas que dependen de él y el Instituto Municipal de Hacienda de Barcelona, IMH, que tiene como finalidad la gestión, recaudación e inspección de tributos, precios públicos, multas y otros ingresos de derecho público del Ayuntamiento de Barcelona y sus organismos autónomos.

El Instituto Municipal de Hacienda de Barcelona gestiona alrededor de diez millones de recibos anualmente de más de cuatro millones y medio de contribuyentes (de los cuales se consideran activos alrededor de un millón y medio) a los que se les envían más de tres millones y medio de notificaciones al año. Esto conlleva un gran volumen de procesos e información relativos a

Premios Socinfo Digital - Digitalización de los Servicios Públicos Tributarios

recaudación. Así, una gestión integral de los datos del contribuyente y la agilidad de los trámites y procesos de recaudación masiva son objetivos prioritarios.

Desde entonces, esta plataforma tributaria se encuentra en un proceso continuo de mantenimiento, actualización y mejora y el pasado 2024 se migró a la versión S/4 HANA. En S/4 HANA y como evolución de la plataforma, SAP propone un nuevo modelo de interfaz de usuario en navegador web llamado FIORI que incluye mejoras significativas de usabilidad, presentación y reporting y que permite avanzar en la operativa y análisis de los procesos de negocio del IMH.

Objetivos del Plan de Sistemas de Hacienda

- **Homogeneizar y renovar la plataforma tributaria** para hacerla escalable y permitir una mejor gestión del mantenimiento.
- **Conseguir una visión integral del ciudadano** que permitiera mejorar el servicio e incrementar la eficiencia de los procesos de gestión y recaudación.
- **Incrementar la eficiencia interna**, agilizando procesos de tramitación mediante la integración y colaboración con otras Administraciones.
- **Responder a las nuevas necesidades del Instituto Municipal de Hacienda** para mejorar los procesos de gestión tributaria y recaudación.

SAP TAX & Revenue Management (SAP TRM) fue la herramienta elegida por el Ayuntamiento de Barcelona para la gestión y recaudación de tributos, precios públicos, sanciones y otros ingresos de derecho público. La solución está orientada a la gestión de grandes volúmenes de datos a través de los procesos masivos estándares y los desarrollados a medida que se diseñan y construyen con el objetivo de minimizar el uso de los recursos y del tiempo de ejecución; así como mediante la agregación de los datos para una visión ágil a nivel de gestión que permite navegar al origen de estos para un análisis más preciso.

La solución, especializada en la gestión tributaria, permite implementar un sistema integrado, flexible y escalable que mejora los procedimientos y permite abordar los retos actuales y futuros de la administración. Además, soporta una gestión integral aportando una visión unificada de todas las obligaciones tributarias del contribuyente.

Entre sus ventajas:

- Solución integrada
- Robustez y fiabilidad de la solución
- Plataforma adecuada para grandes volúmenes de datos
- Posibilidad de adecuar la herramienta a las necesidades y características específicas de los procesos de gestión del Ayuntamiento y con funcionalidades de integración.
- Desarrollo de servicios web accesibles desde aplicativos externos para integrar plenamente la funcionalidad implementada en SAP con los sistemas del Ayuntamiento.

Fases

El Plan de Sistemas de Hacienda se ejecuta en tres grandes fases:

- La primera fase abordó la gestión del Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM) y la recaudación de todos los tributos, precios públicos, sanciones y otros ingresos de derecho público
- La segunda fase en la Gestión del resto de tributos, precios públicos y otros ingresos de derecho público, y la Gestión de las sanciones, reclamaciones, expedientes y embargos.
- Por último, se migra el sistema y todos sus procesos a S4/HANA

Fase 1:

Esta primera fase se ejecutó en tres subproyectos:

- Subproyecto 1: Integración con el maestro de contribuyentes
- Subproyecto 2: Gestión del Impuestos sobre Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM)
- Subproyecto 3: Recaudación de todos los tributos y sanciones municipales

Fase 2:

La segunda fase del PSH se ejecutó en siete subproyectos:

- Subproyecto 1: Gestión del Impuesto sobre Actividades Económicas y del Precio Público por la Recogida de Residuos (IAE/RSD)
- Subproyecto 2: Gestión de la Base de datos fiscal del Catastro, Impuesto de Bienes Inmuebles y Plusvalía (IBI/PV)
- Subproyecto 3: Liquidaciones abiertas y tipificadas para la gestión de diferentes tasas, precios públicos y otros ingresos de derecho público y privado
- Subproyecto 4: Contribuyentes, para pasar la gestión de la base de datos de contribuyentes a SAP
- Subproyecto 5: Denuncias y sanciones
- Subproyecto 6: Embargos de Vehículos, Inmuebles, Alquileres, Sueldos y salarios
- Subproyecto 7: Recursos de tributos y solicitudes de beneficios fiscales

Dado que se trataba de un proyecto de larga duración y con el fin de minimizar sus posibles riesgos, se incluyó, tanto en fase 1 como en fase 2, en periodo funcional, la construcción de **prototipos** que permiten ver de una forma más precisa y real cómo se interactuará con el sistema y se consigue facilitar la gestión del cambio.

Fase 3:

La última fase del plan de renovación fue el pasado 2024, y ha consistido en la migración del sistema de gestión de tributos del Ayuntamiento de Barcelona SAP TRM ECC 6.0 hacia SAP TRM S4/HANA. La migración ha incluido todos los procesos con una mejora del rendimiento de ellos.

A partir de esta plataforma, se podrán conseguir los futuros objetivos de modernización para dar más y mejores servicios al ciudadano. Se dota también de una mayor capacidad, con procesos más rápidos y simples, para abordar los retos actuales y futuros de la administración pública, y en un futuro se posibilitan nuevos mecanismos para la

gestión de la analítica avanzada y del fraude, basados en la nueva generación de soluciones SAP S/4HANA.

Repercusión para el ciudadano y las Administraciones

El proyecto de renovación y modernización de los sistemas de gestión tributaria y recaudatoria del Ayuntamiento de Barcelona, mediante la implementación de la plataforma SAP Tax & Revenue Management (SAP TRM), ha tenido un **impacto significativo tanto para los ciudadanos como para las administraciones**. Este apartado detalla las principales repercusiones y beneficios derivados de la ejecución del proyecto, destacando cómo se ha mejorado la atención al ciudadano y la eficiencia administrativa.

Para el ciudadano:

- **Mejora en la atención:** Se incrementa la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos a través de diversos canales de atención (web, teléfono, atención presencial y terminales de autoservicio).
- **Facilidad en el cumplimiento de obligaciones:** Se proporcionan todas las facilidades para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, garantizando el ejercicio de los derechos del contribuyente.
- **Agilidad en los trámites:** La gestión integral de los datos del contribuyente y la agilidad en los procesos de recaudación masiva facilita y acelera los trámites para los ciudadanos.
- **Reducción del tiempo de respuesta** de los trámites iniciados por el contribuyente.
- **Fomento de la transparencia administrativa.**

Para las Administraciones:

- 1.200 **usuarios** directos en el sistema y 24 **áreas** del Ayuntamiento afectadas
- **Renovación tecnológica** de la plataforma de gestión obsoleta tecnológicamente, difícil de mantener y de evolucionar y con un alto riesgo de interoperabilidad.
- **Homogeneización y eficiencia:** Se homogeneiza y renueva la plataforma tributaria, haciéndola escalable y más fácilmente mantenible, lo que incrementa la eficiencia interna.
- **Visión integral del ciudadano:** Se obtiene una visión integral del ciudadano que permite mejorar el servicio y la eficiencia de los procesos de gestión y recaudación.
- **Integración y colaboración:** Se agilizan los procesos de tramitación mediante la integración y colaboración con otras Administraciones.
- **Mejora continua:** El proyecto permite abordar los retos actuales y futuros de la administración, mejorando de forma constante la calidad de los servicios ofrecidos.
- **Simplificación de procesos** de gestión tributaria, facturación y recaudación voluntaria y ejecutiva, complementada con la agilidad que proporciona una única plataforma integrada con el sistema económico-financiero.
- **Reducción de tareas manuales** gracias a la automatización y a los procesos desatendidos, empoderando al gestor del IMH en tareas de valor añadido y de mejora en la atención al contribuyente con la consecuente reducción de la brecha fiscal.
- **Mejora en la recaudación** gracias a una mayor calidad del dato y al análisis de la información.

Premios Socinfo Digital - Digitalización de los Servicios Públicos Tributarios

- **Aumento de la productividad** mediante la implementación de nuevas funcionalidades, como la mejora de la gestión de datos maestros, una visión integral de las deudas de los contribuyentes, mejores herramientas de explotación de datos o la mejora de la calidad de los datos maestros.
- **Mejora en la gestión de la interoperabilidad** ampliando el ecosistema tributario y enriqueciendo los datos.

Equipo de desarrollo y proveedores

El **éxito** del Plan de Renovación de Sistemas de Hacienda se debe a **cuatro factores**:

- **Modelo organizativo**, a destacar la coordinación constante y continua
- **Metodología**, combinada ADINET en cascada y ASAP, propia de SAP
- **Gestión el cambio** de los usuarios, con planificación y ejecución de las acciones de formación y apoyo a los usuarios a diferentes niveles, presencial y remota
- Modelo de seguimiento, modelo de relación riguroso y efectivo. El **modelo de seguimiento** del PSH constó de comités de diversa tipología, reuniones de seguimiento y sesiones de trabajo, y cada uno con una frecuencia concreta, unos asistentes determinados y unos objetivos y funciones claros. El modelo se siguió a lo largo de todo el periodo de implementación.

Cabe destacar que el plan de renovación ha sido posible, con la participación de los equipos del Instituto municipal de Informática, IMI, los usuarios avanzados del Instituto municipal de Hacienda, IMH, y la participación de empresas proveedoras del sector con gran experiencia en el ámbito tributario. Han participado 72 personas del IMI, 54 personas del IMH y las empresas:

Implementación de la fase 1: NttData y Indra

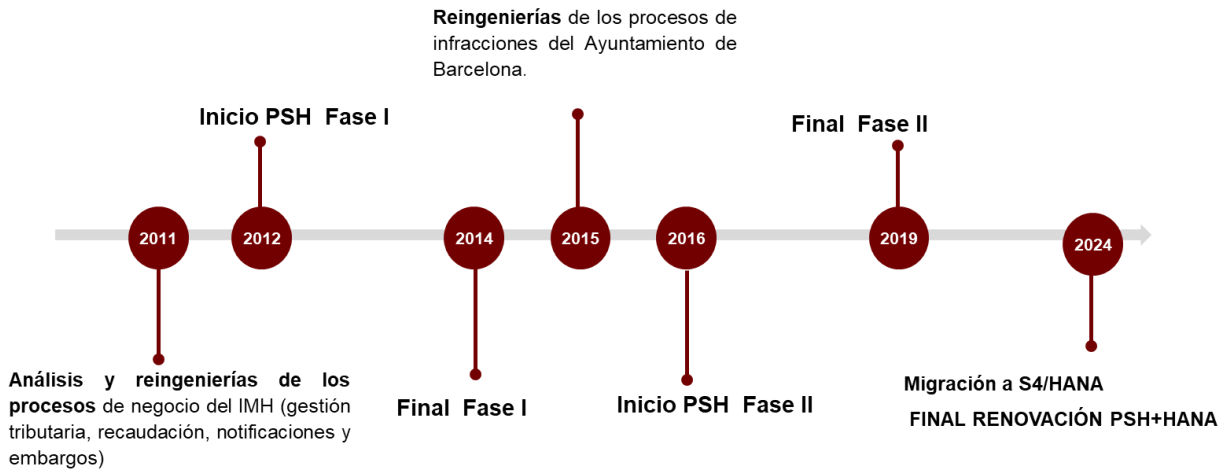
Implementación de la fase 2: NttData, DxC y Deloitte

Implementación de la fase 3: NttData, SOC Sap y TSystems

En el proyecto trabajó un equipo de profesionales expertos y certificados en SAP TRM, que conocían en profundidad la reingeniería de procesos realizada por el IMH y aportaron el conocimiento tanto de negocio como de la herramienta para garantizar la mejor construcción de la solución. El equipo de proyecto contó con la dedicación e involucración de los equipos del Instituto Municipal de Informática y del Instituto Municipal de Hacienda para la definición de las funcionalidades no cubiertas inicialmente por la solución estándar. Junto con la apuesta de la organización por este proyecto fueron las claves del éxito del proyecto.

Calendario y valoración económica

La renovación y modernización de los sistemas para dar el mejor servicio a los contribuyentes y gestionar los ingresos de forma eficaz se inició en 2011 con la revisión de los procesos de gestión tributaria y recaudación, seguidamente se implementaron los procesos (fase1) desde 2012 a 2014, para pasar a la revisión de procesos de infracciones en 2015. A continuación, de 2016 a 2019 se implementaron (fase 2) los procesos de sanciones, resto de tributos, y gestión de expedientes, para acabar, en 2024, con la migración a S4/HANA. El coste total ha sido de 23,5M € de inversión.



Conclusión

Gracias a esta implantación, el Ayuntamiento de Barcelona dispone ahora de una plataforma tributaria que, como sistema integrado, flexible y escalable, ha permitido mejorar los procesos tributarios y servicios que ofrece a sus ciudadanos.

El resultado final ha permitido al Ayuntamiento de Barcelona ser una referencia pionera y única de SAP TRM con la implantación de todas las funcionalidades extremo a extremo de los procesos tributarios y de recaudación de tributos y sanciones.