



Plan de
Actuación

2022



+m
agencia tributaria
madrid

ÍNDICE

Presentación	3
Plan de Actuación 2022.....	5
Principales Líneas de Actuación a desarrollar en 2022	5
1. Gestión estratégica de la ATM	5
2. Fortalecimiento tributario	6
2.1. Objetivos relacionados con la normativa tributaria.....	7
2.2. Actuaciones de control y lucha contra el fraude.....	12
3. El ciudadano como centro de la actividad.....	17
3.1. Atención no presencial	17
3.2. Colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria.....	19
4. Actuaciones para la transformación digital.....	20
5. Actuaciones para el desarrollo de un modelo transformador basado en “tributos inteligentes”	23
6. Actuaciones para la implantación de un modelo de fiscalidad medioambiental.....	25
7. Actuaciones de cooperación en la gestión tributaria	26
8. Recursos Humanos.....	28
9. Actuaciones en materia de organización interna.....	29

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 2008¹ 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 2022, que incorpora las principales acciones que van a desarrollarse.

De forma resumida, 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 dentro de los grandes ámbitos definidos por nuestra misión institucional y las seis líneas estructurales de nuestro Plan Estratégico 2021-2024.

En el ámbito de la transformación tecnológica, las principales acciones vendrán de la mano de la entrada en aplicación de las nuevas herramientas para la gestión de los principales tributos, en ejecución del contrato de servicios para la transformación de los sistemas de gestión, lo que incluirá el IBI, la TRUA y el IIVTNU. 2022 ha de ser el año en el que, finalmente, empezamos a dotar a la ATM de unas herramientas para la gestión de los tributos acordes con las responsabilidades y los tiempos en los que nos corresponde actuar.

También en el ámbito de la transformación tecnológica, 2022 será el año en el que se apreciará el despegue del Laboratorio Tributario, y de la mano de este, de la estrategia de “Tributos inteligentes”, lo que nos permitirá empezar a disponer de tecnologías disruptivas basadas en analítica avanzada aplicadas a la gestión, predicción, inspección y evaluación de cada tributo. En el mismo sentido, se consolidará el modelo de gobierno del dato que necesitamos, centrado en una mejora sustancial de la calidad de la información, sobre una visión única del contribuyente.

En el ámbito de los servicios al ciudadano también 2022 será un año donde empezarán a apreciarse importantes novedades relacionadas con la implantación de servicios digitales orientados a facilitar al máximo el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Esta mejora vendrá de la mano tanto de 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.

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

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. De esta manera daremos cumplimiento al mandato de nuestro Plan Estratégico, que nos obliga a centrar nuestras actuaciones en las personas, incluyendo en esta expresión a los ciudadanos, como antes se destacó, pero también a nuestro propio personal. En este sentido, en 2022 veremos avances importantes en la implantación del puesto de trabajo digital, que permita el desarrollo de múltiples actividades en ubicuidad, facilitando el teletrabajo y la dotación a cada funcionario de capacidades tecnológicas de las que hasta ahora no disponían.

Resulta obligado incluir en esta presentación del Plan de Actuación, que desarrollará la ATM en 2022, una especial mención a las actividades que desplegaremos para responder de forma proactiva al escenario de fuerte inseguridad jurídica creado alrededor del Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana. El Plan Especial de Plusvalía, iniciado el pasado año con resultados muy satisfactorios, sigue siendo la respuesta con la que estamos dando solución a las distintas y complejas cuestiones que se han derivado de esta situación, y que se concretan en elevar el nivel de tramitación de declaraciones y otras actuaciones pendientes, dando así respuesta a los ciudadanos de la forma más rápida posible. Este compromiso queda renovado para 2022 asumiendo, mediante un esfuerzo extraordinario, la readaptación del Plan Especial de Plusvalía al nuevo escenario generado tanto por la STC 182/2021, de 26 de octubre, como por el Real Decreto-ley 26/2021, de 8 de noviembre, dictado para adaptar la Ley de Haciendas Locales a dicha sentencia.

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*

Enero 2022

Plan de Actuación 2022

Principales Líneas de Actuación a desarrollar en 2022

1. Gestión estratégica de la ATM

El Plan de Actuación 2022 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**

La situación de los tributos municipales ha cambiado en los últimos años, disminuyendo en algunos casos su capacidad recaudatoria, situación que se ha visto potenciada por el **impacto de la pandemia y sus efectos sobre la actividad económica**.

En otros casos, distintos pronunciamientos jurisdiccionales en los diferentes ámbitos de la Administración de Justicia han provocado fuertes alteraciones en algunas figuras tributarias, situación ésta que ha creado una **notable inseguridad jurídica** que no ha tenido la adecuada solución normativa mediante la ineludible reforma del texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.

Todo ello supone **disminuciones de ingresos y la necesaria adaptación de las herramientas y medios** disponibles en la ATM para seguir cumpliendo con las obligaciones que tiene asignadas. Como ejemplos significativos del impacto de las últimas sentencias dictadas, pueden citarse las que tienen relación con el Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana (en adelante IIVTNU), así como sobre los estudios económicos de determinadas tasas.

La anterior situación exige que por parte de la ATM, en el marco de la **Línea Estratégica 1, “Fortalecimiento tributario”** del Plan Estratégico para 2021-2024 (en adelante, Plan Estratégico) se desarrollen en 2022 las tareas siguientes:

- Por lo que respecta a aquellas figuras tributarias que han visto mermada notablemente su capacidad recaudatoria, **desarrollar acciones específicas que ayuden a paliar la pérdida de ingresos**, buscando recuperar los niveles recaudatorios anteriores e, incluso, mejorarlos.
- En lo que se refiere a los tributos afectados por la situación de inseguridad jurídica, **implementar medidas correctoras en los procedimientos**, que incluyan los criterios definidos por los tribunales y eviten la degradación y pérdida de potencialidad recaudatoria de los mismos.

Este fortalecimiento tributario no implica necesariamente incremento o decremento de la presión fiscal de los distintos tributos, sino que debe entenderse como la **respuesta técnica de la ATM al principio de suficiencia financiera** descrito en el artículo 142 de la Constitución, principio que se concreta en que el Ayuntamiento de Madrid ha de **disponer de los medios suficientes** para el desempeño de las funciones que la ley le atribuye, centrándose en este caso en los ingresos tributarios, y **que han sido definidos en los Presupuestos de la ciudad para 2022**.

2.1. Objetivos relacionados con la normativa tributaria

Los objetivos previstos para 2022 en relación con la normativa tributaria son:

- **Modificación de la ordenanza fiscal reguladora del Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana** para adecuarla a lo dispuesto en el Real Decreto-ley 26/2021 de 8 de noviembre, por el que se adapta el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, a la reciente jurisprudencia del Tribunal Constitucional.
- 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 los **precios públicos**, en colaboración con los Distritos y Áreas, para adaptarlos a la realidad y sus necesidades concretas.

2.1.1. Actuaciones específicas relacionadas con el Plan Especial de Plusvalía

La situación generada tras la sentencia del Tribunal Constitucional de 26 de octubre de 2021 y la aprobación del Real Decreto-ley 26/2021, de 8 de noviembre, ha introducido importantes novedades que afectan plenamente a la gestión del IIVTNU, lo que exige prestar una especial atención a este tributo en el Plan de Actuación 2022, **rediseñando y reformando el Plan Especial que se encontraba en ejecución**.

2.1.1.1. Situación jurídica actual y principales consecuencias

Desde 2017 se vienen sucediendo decisiones judiciales que afectan directamente a elementos esenciales del IIVTNU, teniendo su colofón tanto en la STC 182/2021, de 26 de octubre, como en el Real Decreto-ley 26/2021, de 8 de noviembre, dictado para adaptar la Ley de Haciendas Locales a dicha sentencia.

Las **principales novedades de la STC 182/2021** derivan de que supone un cambio radical de criterio respecto a sentencias anteriores y al resto de

la jurisprudencia dictada por el Tribunal Supremo y los Tribunales Superiores de Justicia. La STC responde a dos situaciones específicas aparecidas desde 2017:

- STC 59/2017, declaró inconstitucionales y nulos varios artículos del texto refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales, en los casos de inexistencia de incremento de valor (**minusvalía**).
- STC 126/2019, declara inconstitucional la aplicación de la regla de cálculo del Impuesto cuando la cuota resultante a pagar sea mayor al incremento obtenido (**confiscatoriedad**).

La STC 182/2021 cambia de criterio y la situación creada por las dos sentencias citadas en dos aspectos:

- a. Declara la inconstitucionalidad y nulidad de los artículos 107.1, segundo párrafo, 107.2.a) y 107.4, sin entrar a considerar si existe o no minusvalía o confiscatoriedad, expulsándolos del ordenamiento y dejando un vacío normativo sobre la determinación de la base imponible que impide la liquidación, comprobación, recaudación y revisión de este tributo local y, por tanto, su exigibilidad.

Esta situación de vacío normativo es resuelta con la aprobación del RDL 26/2021.

- b. Crea los supuestos de “situación consolidada” o “no consolidada”, a efectos de la resolución de situaciones anteriores a la sentencia. La sentencia establece que pueden considerarse situaciones “no consolidadas” y, por tanto, susceptibles de ser revisadas aquellas obligaciones tributarias devengadas por este impuesto que, a la fecha de dictarse la misma:
 - No hayan sido decididas mediante sentencia con fuerza de cosa juzgada o mediante resolución administrativa firme.
 - Se refieran a liquidaciones impugnadas y a las autoliquidaciones cuya rectificación haya sido solicitada a la fecha de dictarse la sentencia, y se encuentren pendientes de resolución.
 - Se encuentren afectadas por recursos en vía administrativa, reclamaciones económico-administrativas y recursos en vía contencioso-administrativa que se encuentren en tramitación.

Como consecuencia de la aplicación de este criterio una gran parte de las declaraciones y recursos que hubieran sido objeto de desestimación con arreglo a la doctrina anterior ahora tendrán que ser estimados, lo que supone:

- Un impacto muy considerable sobre los ingresos municipales, como luego se detalla.
- Y un cambio importante en los procedimientos aplicados hasta el momento referidos a situaciones creadas tras la STC de 2017.

En respuesta a la STC 182/2021 se dicta por el Gobierno **el Real Decreto-ley 26/2021, de 8 de noviembre**, que ha producido tres notables efectos inmediatos:

- La existencia de un nuevo supuesto de no sujeción, para los casos en que se constate, a instancia del interesado, que no se ha producido el incremento de valor que grava el impuesto.
- La coexistencia de dos sistemas alternativos para calcular la base imponible del impuesto, lo que obliga al contribuyente a conocer previamente, mediante simulación, la cuota resultante en función de que se calcule la misma o bien por el método objetivo (cálculo sobre el valor catastral del suelo), o bien por el método real (cálculo sobre valores que constan en las escrituras). El RDL parte, como regla general, del sistema objetivo de determinación de la base imponible, acudiéndose al sistema real o de estimación directa, solo cuando lo solicite expresamente el interesado.
- Aprobación de una nueva tabla de coeficientes que impacta negativamente en la recaudación. El RDL sustituye los porcentajes anuales aplicables sobre el valor del terreno para la determinación de la base imponible del impuesto, por unos coeficientes máximos que, si bien permiten liquidar transmisiones con un periodo de tiempo inferior a un año, lo que antes no era posible, suponen una pérdida anual en torno al 30% sobre la recaudación media de Derechos Reconocidos de los años 2016/2017.

2.1.1.2. Actuaciones sobre situaciones anteriores al RDL 26/2021

La situación jurídica descrita implica la necesidad de replantear tanto los criterios como los procedimientos que se estaban utilizando en el Plan Especial del IIVTNU para conseguir una tramitación mucho más ágil, que

permita la resolución de la práctica totalidad con carácter urgente. Porque, además de la imprescindible diligencia por el retraso acumulado, se hace imprescindible que la cantidad de datos a migrar a la nueva herramienta de gestión del tributo sobre SAP-TRM sea la menor posible.

A tal efecto, se pretende una reestructuración de la metodología seguida en el Plan Especial del IIVTNU, para crear grupos de trabajo especializados para resolver las distintas situaciones preexistentes, formados por un coordinador además de personal especializado en la elaboración de propuestas de devoluciones y tramitación en SAP/devoluciones, y personal orientado a la gestión de los expedientes y su notificación y archivo. En línea con ello, se facilitarán los medios humanos, para tareas de análisis, selección y formativas, para aquellas tareas de mecanización manual o digitalización que puedan ser llevadas a cabo por personal no experto, especialmente a través de incorporaciones a través de la Agencia para el Empleo.

En este sentido, y coordinando la necesidad de reestructurar los expedientes existentes con la necesidad de resolverlos a la mayor brevedad posible para minimizar su impacto, se implementará una tramitación masiva, agrupando todos aquellos de identidad de supuesto y solución, para que una vez clasificados la tramitación sea lo más sencilla posible (resoluciones por relación de sujetos afectados).

2.1.1.3. Actuaciones sobre situaciones posteriores al RDL 26/2021

Se continuará con las acciones para implantar la nueva herramienta informática para permitir realizar autoliquidaciones conforme al nuevo RDL. La publicación del RDL generó una situación que hacía imposible gestionar el tributo, dado que las herramientas informáticas no estaban adaptadas a la nueva regulación, lo que suponía, por un lado, que el contribuyente no podía autoliquidar el tributo, ni el Ayuntamiento podía emitir liquidaciones directas, y por tanto, recaudar el impuesto, perjudicando con ello a los ingresos municipales.

Desde el 23 de diciembre pasado ya se ha resuelto esta situación al ofrecerse, tanto en la atención presencial de las oficinas de atención al contribuyente como en la sede electrónica de la ATM la “calculadora” para ayudar en el pago de la plusvalía, lo que permite a los contribuyentes conocer si hay incremento de valor del terreno en la transmisión y elegir el método más favorable a sus intereses para el cálculo de la base imponible.

En la gran mayoría de las ocasiones el método más favorable es el objetivo (cálculo sobre el valor catastral del suelo), por lo que desde esa fecha ya es posible realizar la autoliquidación de la plusvalía municipal por este método, o bien presentar la declaración cuando se desea aplicar el método real (cálculo sobre valores de las escrituras).

Cuando la gestión se realiza a través de la sede electrónica, además se puede pagar y registrar la documentación en línea, todo en el mismo trámite.

Hasta la entrada de la nueva aplicación para la gestión del tributo sobre SAP-TRM, que se describe en el siguiente epígrafe, **continuarán actualizándose los contenidos web de información referidas a la plusvalía municipal**; incluyendo los avisos de la posibilidad de autoliquidarse con cuota, novedades respecto de los procesos de deudas en apremio y las paralizaciones de las actuaciones de inspección.

2.1.1.4. Nueva herramienta para la gestión del tributo sobre SAP-TRM

El calendario establecido prevé la entrada del impuesto en SAP-TRM en julio de 2022, fortaleciendo la gestión del impuesto con la fusión en un mismo programa de la gestión de ingresos, la gestión de expedientes y las devoluciones.

Dado que este será el primer impuesto gestionado por autoliquidación, será necesario concretar todas las necesidades funcionales al aplicativo, comenzando desde primeros de año con las sesiones de trabajo de diseño entre todos los agentes implicados, tanto a las distintas subdirecciones de la ATM como al IAM y la empresa adjudicataria.

Además, y a medida que las necesidades funcionales se plasmen en la programación y construcción, será necesario que personal con la suficiente experiencia realice las necesarias comprobaciones y pruebas de adecuación. Personal que, también, deberá recibir la necesaria formación para, a su vez y posteriormente, transmitírsela al resto del personal mediante las imprescindibles sesiones formativas.

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.

Evitar o reducir los casos de fraude fiscal es también un importante medio para el **cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria**.

El desarrollo de las actuaciones de control y lucha contra el fraude en 2022 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 la posibilidad de **comparecencia y firma electrónica de actas y demás documentos de inspección**.
- b) Elaboración de un **completo Mapa de Fuentes de Información** que sirva de base para que, mediante las herramientas de analítica avanzada del **Laboratorio Tributario** de la ATM, se optimicen los procesos de análisis de perfiles de riesgo, selección de contribuyentes y distribución de cargas de trabajo.
- 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 en 2021 en 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) Elaboración formal de un **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) Establecimiento de un Protocolo de Actuación para aquellos casos en los que el importe de la cuota descubierta pueda ser **indicativo de la existencia de delito fiscal** o se detecten indicios de **blanqueo de capitales**.
- i) Extensión de **Diligencias de Colaboración** para comunicar al órgano municipal o Administración Pública que corresponda la presunta comisión de una infracción o cualquier irregularidad en la esfera de sus competencias.
- J) Avance en las **relaciones con los Distritos y las Áreas del Ayuntamiento**, así como con las distintas inspecciones municipales, de la Comunidad de Madrid y de la AEAT, en orden a obtener información que pueda resultar de interés recíproco. Asimismo, el Consejo General del Notariado, a través de un convenio de colaboración que se materializará en 2022, colaborará con la Agencia Tributaria Madrid en la cesión de datos sobre titularidades reales y de responsabilidad pública, familiares o allegados.

Dichas actuaciones se concretan, **para cada tributo, en el Plan de Control Tributario 2022.**

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 este sentido, durante 2022 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 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, con una nueva Web, nuevos formularios, etc., en 2022 este proceso de transformación tendrá continuidad, 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.
- Elaboración de un completo Mapa de Fuentes de Información 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.). Asimismo, en relación con la documentación requerida a los propios contribuyentes.
- Proseguir los trabajos para modernizar la inspección en vía pública, esencialmente en relación con Tasas e Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras. En 2022, se va a llevar a cabo una 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 en los expedientes con deudas provenientes de **fallecidos** con la identificación de los sucesores. En este sentido, se potenciarán las actuaciones que permitan una resolución más ágil de estos expedientes y la identificación de los sucesores con, entre otras, la colaboración de la Comunidad Autónoma de Madrid en la obtención de información procedente del Impuesto sobre Sucesiones.
- 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**:
 - 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 en orden a obtener la información sobre el lugar de trabajo de las personas físicas y así incrementar las diligencias de embargo de salarios de los deudores.
- Por otra parte, con el objetivo de incrementar las diligencias de embargo de bienes inmuebles, también se potenciarán las actuaciones con los registros de la propiedad.
- Especial atención dedicada al **cobro del importe de la deuda de Administraciones y Organismos Públicos** para disminuir su importe.
- Articular el proceso adecuado para **la derivación de responsabilidad en los procedimientos de apremio para el cobro de las deudas**. Es necesario destacar que, hasta tanto se desarrolle el plan de transformación de los sistemas de gestión tributaria, estos procedimientos se tramitan manualmente, lo que exigirá un esfuerzo especial.
- **Incidir en los procedimientos de ejecución de garantías.**
- 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.

3. El ciudadano como centro de la actividad

Para el ejercicio 2022 se prevé que la situación causada por la pandemia se normalice y pueda prestarse una atención presencial durante la mayor parte del año. No obstante, y tal y como se previó para el ejercicio 2021, y dentro del modelo de gestión que se pretende de cero papel y multicanalidad, se potenciará que este tipo pierda peso en el quantum total de la atención, balanceándola hacia la atención no presencial adoptando parte de los roles y medios que se utilicen para aquella. En ese sentido, se colaborará con el resto de órganos para facilitar dicho uso pudiendo establecerse trabajos específicos de colaboración con el resto de servicios.

De ahí que, para potenciar la multicanalidad, se continúe con la ampliación de los formularios a todas las situaciones susceptibles de poseerlos, así como 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 especial, en el Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana y la nueva Ordenanza Fiscal del tributo que se aprobará, para adaptarse a lo prescrito por el Real Decreto-ley 26/2021, se potenciarán los formularios existentes y se crearán procedimientos electrónicos que faciliten la realización de trámites y presentación de documentación para este tributo.

3.1. Atención no presencial

Consecuencia de la línea marcada por el Plan Estratégico de la ATM, y aunque deberá continuarse mientras tanto también la vía de actuación ya existente, se pretende que, una vez que puedan dedicarse los medios necesarios tras la superación de la pandemia, se inicien las actuaciones, a través de un Plan al efecto, para que este tipo de atención se convierta en la principal, y siempre supeditado a la integración con el sistema SAP y el ecosistema informático asociado y complementario, actuándose entonces a través de dos vías paralelas que, aunque ya fueron enunciadas para el ejercicio pasado, no han podido implementarse por las dificultades coyunturales existentes.

- **Mejora de los servicios ofrecidos desde la Plataforma de Atención Telefónica y Electrónica de Tercer Nivel:**
 - Se propone para 2022, dando continuidad al objetivo fijado en 2021, 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 pueda efectuarse por medios electrónicos. En tanto esto no se consiga,

se procurará la mecanización de los documentos, para evitar la actual creación manual.

- Colaboración en la realización de un plan piloto de atención personalizada a través de cita previa en la Plataforma, bien a través del teléfono o, preferiblemente, por videollamada, de forma que se valide la identificación del contribuyente vía el sistema Cl@ve y se pueda ampliar la oferta de servicios actualmente prestados en la plataforma, facilitando los medios de integración de cita previa, vídeos y tutoriales explicativos, etc.
- Reforzamiento de 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.
- **Mejora de la información y la atención tributaria prestada por vía electrónica a través del “Portal del Contribuyente”, AYRE y Redes Sociales.**
 - Se pretende la revisión y reestructuración, 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.
 - En línea con lo anterior, será necesario alcanzar una correcta integración y convivencia del nuevo sistema de ingresos municipales basado en SAP-TRM en el marco del nuevo Portal del Contribuyente y la Sede Electrónica del Ayuntamiento de Madrid, de forma que el contribuyente perciba una experiencia de navegación y de servicio adecuada.
 - Respecto a la comunicación interna, se pretenden utilizar 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 sobre el desarrollo y avance del proyecto SAP, incorporando un buzón electrónico para recoger las inquietudes del personal para la mejora de la organización y continuando con la transformación de los formularios en formato PDF en formularios electrónicos para una mejor gestión interna y una mejor organización de la información facilitando la gestión de los datos.

3.2. Colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria

Como en ejercicios anteriores, y para que el ciudadano perciba la importancia que se le asigna dentro de los objetivos, se prevé mantener en 2022 la colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) en la campaña del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) 2021, instalando puestos de atención a los contribuyentes en las Oficinas de Atención Integral al Contribuyente (OAIC) y en otras dependencias municipales, mediante la aportación por parte del Ayuntamiento de los recursos materiales y los medios personales necesarios para el proyecto. Para ello, se firmará un convenio de colaboración con la AEAT para la prestación de este servicio de asistencia a los contribuyentes en la confección de declaraciones, sin que exista contraprestación económica por ninguna de las partes.

En el caso de que sea preciso acudir a contratación externa, 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 tanto por si la situación sanitaria de pandemia por la COVID-19 se mantuviese en los meses de mayo y junio de 2022 como, en la línea establecida en la Atención Presencial, para balancearla hacia los medios de atención no presenciales.

4. Actuaciones para la transformación digital

A lo largo de 2021 y en el ámbito de la Línea Estratégica 2 del Plan Estratégico, “Aplicación del proceso de transformación digital”, se ha consolidado el **marco de colaboración** establecido en 2021 entre la ATM y el Organismo Autónomo de Informática del Ayuntamiento de Madrid (en adelante, IAM) , compartiendo objetivos, tareas y compromisos comunes en muchas de las iniciativas necesarias para la transformación digital de la ATM y el desarrollo del modelo de Tributos Inteligentes, fuertemente basado en la innovación y la tecnología.

La Línea Estratégica 2 tiene como principal actividad el desarrollo del **Proyecto de Transformación de los Sistemas de Gestión Internos** (en adelante, PTGI) en el cual se han desarrollado trabajos muy intensos a lo largo de todo 2021, con el objetivo de implantar a principios de 2022 en el nuevo sistema de información la gestión del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) y de la Tasa de Residuos Urbanos de Actividad (TRUA). La ATM y su personal está fuertemente comprometidos con este proyecto de transformación, que colocará a la organización municipal a la cabeza de las administraciones tributarias en materia tecnológica y en la prestación de servicios digitales. En 2021, el personal de la ATM ha tenido que liderar iniciativas dentro de este plan de transformación y compaginar estas fuertes cargas de trabajo con sus tareas ordinarias, algo que no podría haberse realizado sin el enorme compromiso antes descrito.

La **implantación del IBI y la TRUA en el nuevo sistema de información SAP-TRM en 2022** ha exigido que, a lo largo de 2021, se hayan desarrollado intensos trabajos de análisis y diseño de los principales procesos y funcionalidades del nuevo sistema de gestión de ingresos, que deben permitir a la ATM adaptarse a los retos actuales de la sociedad. Pensando en un ciudadano digital, que quiere relacionarse con la administración por medios digitales, se ha llevado a cabo un completo rediseño de las funcionalidades disponibles en la web, desde una perspectiva de sencillez, simplificación y acceso móvil (diseño “*mobile-first*”).

Cabe destacar las actividades de gestión del cambio que se han llevado a cabo en 2021 en este PTGI. El proyecto se fundamenta en la transformación tecnológica, pero, dicha transformación, es una palanca para acometer otro tipo de transformaciones en la organización, que permitan reorganizar los procesos de trabajo entorno a la nueva herramienta para conseguir una gestión tributaria más eficiente y centrada en el ciudadano. Esta transformación no es posible si no se adopta desde el profundo convencimiento de los propios usuarios, quienes no deben ser receptores del cambio, sino propulsores del mismo, y esto no se puede hacer sin un ambicioso plan de formación capacitación. A lo largo del último semestre de 2021 se han llevado a cabo varias iniciativas formativas para la implantación del IBI y la TRUA cuyo objetivo ha sido

preparar a los trabajadores de la ATM, y del resto de organismos involucrados en la gestión tributaria, como la Dirección General de Atención a la Ciudadanía del Área de Vicealcaldía, en el uso del nuevo sistema. La formación realizada ha tenido el soporte y apoyo de la Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid, lo que ha permitido validar la formación realizada y utilizar todas las capacidades técnicas y organizativas que la Escuela pone a disposición del resto de organismos municipales.

En primer lugar, y previamente a la formación a usuarios finales, se llevó a cabo una actividad formativa, liderada por la Escuela de Formación, dirigida a la mejora de las capacidades formativas de los formadores de la ATM y del resto de organismos implicados en el proyecto, que posteriormente tendrían que formar a los usuarios finales. Potenciando a través de esta actividad las capacidades formadoras del personal formador se ha asegurado la calidad de los procesos formativos a usuarios finales posteriores.

Es importante también reseñar, en cuanto a los procesos formativos, que se ha apostado por una formación continua muy focalizada en disponer de recursos digitales actualizados y en el autoaprendizaje a través del uso de plataformas digitales de última generación. Mediante la formación online, se ha reducido el tiempo de formación y se posibilita que dicha formación pueda ser consultada y aprovechada en todo momento, ya sea para refrescar conocimientos o para capacitar a futuras incorporaciones.

En este sentido, la primera actividad formativa que se llevó a cabo se realizó exclusivamente por medios digitales y permitió introducir el sistema a más de 400 usuarios. Posteriormente, se han llevado a cabo 7 itinerarios formativos específicos orientados a cada negocio (especialidad en recaudación, en gestión del IBI, en gestión de TRUA, atención presencial, etc.) con mayor duración y presencialidad, sumando el total de acciones formativas más de 240 horas lectivas para más de 1.343 alumnos. En este proceso de formación ha sido clave la figura de los formadores, personal municipal especializado que liderará la implantación por su conocimiento del sistema, facilitando la puesta en marcha.

El PTGI debe seguir su curso **a lo largo de 2022 con el diseño e implantación de los siguientes tributos, de acuerdo con la planificación acordada en el contrato**. La implicación y liderazgo del personal de la ATM en los procesos de diseño y gestión del cambio será de nuevo un elemento esencial para el éxito del proyecto.

Además del PTGI, en 2021 se ha avanzado firmemente en la implantación del **expediente electrónico** en la ATM. A lo largo del año se han incorporado a la notificación electrónica todos los expedientes que la ATM gestiona en la aplicación SIGSA, permitiendo alcanzar una cifra de más de 39 mil notificaciones electrónicas.

Igualmente, como se indicó en páginas anteriores, es reseñable la adaptación de las aplicaciones que gestionan el Impuesto sobre el **Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana (Plusvalía municipal)** al Real Decreto-ley 26/2021 de 8 de noviembre, por el que se adapta el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, a la reciente jurisprudencia del Tribunal Constitucional respecto del Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana. En un ejemplo de trabajo colaborativo con IAM, se han llevado trabajos para el diseño de la nueva aplicación, permitiendo al ciudadano, desde finales de diciembre, presentar una declaración o una autoliquidación adaptada al nuevo Real Decreto-ley a través de la web municipal.

Este trámite, se une a los muchos ya disponibles de forma online a través de la sede electrónica municipal. En 2021, el ciudadano ha podido realizar más de 6 millones de trámites tributarios a través de medios electrónicos, algo especialmente relevante en la situación sanitaria que se ha vivido en el país a lo largo del año.

Por último, en 2020 se inició en la ATM un proceso de **configuración de su entorno de trabajo para adaptarlo al teletrabajo. En 2022 se dará continuidad a dicho proceso** a través de la dotación de más puestos de trabajo móviles para los trabajadores de la ATM y adaptando las instalaciones a dicho trabajo en movilidad, mediante la creación de espacios compartidos de teletrabajo basados en puestos multiusuario.

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

La Línea Estratégica 3, “Desarrollo de un modelo de transformación basado en “tributos inteligentes” (Smart taxes)”, tiene por objeto dotar a la ATM de un conjunto de herramientas tecnológicas avanzadas que permitan evolucionar el modelo tributario, pasando de unos tributos basados en estimaciones generales a unos tributos adaptados con precisión a la capacidad económica real de cada contribuyente.

A través de las últimas tecnologías, BigData o Inteligencia Artificial, es posible la identificación con todo detalle de las actividades de los contribuyentes, anticipando la gestión de los tributos y detectando, para su prevención o posterior corrección, el fraude.

En 2021, la ATM ha puesto en marcha su plataforma de analítica tributaria, elemento central en el desarrollo de los tributos inteligentes. Esta plataforma ha permitido ya el desarrollo de un modelo automatizado para la previsión de los ingresos del IBI, tributo con mayor recaudación del Ayuntamiento de Madrid.

A lo largo de **2022**, la **plataforma de analítica tributaria irá incorporando a sus modelos automatizados de análisis descriptivo y predictivo** nuevos tributos, posibilitando un análisis de ingresos más rápido, complejo, detallado y preciso. Igualmente, se dará comienzo al desarrollo de las **herramientas para una detección y prevención del fraude fiscal**, mediante la incorporación a la plataforma de nuevos conjuntos de datos, no solo tributarios sino también de aquellos que miden la actividad de la ciudad, como pueden ser los datos urbanísticos. Sobre estos conjuntos de datos se podrán desarrollar algoritmos inteligentes para la detección del fraude que maximicen la eficiencia de la actividad inspectora, mejorando la recaudación y la percepción ciudadana de la justicia tributaria.

Un asunto esencial para la puesta en marcha de los sistemas de analítica avanzada y detección del fraude es provisionar al sistema de los datos necesarios y garantizar la calidad de los mismos.

En el ámbito de la calidad, la ATM **en 2022 se continuará desarrollando el proceso de depuración y mejora de la calidad de su base de datos de contribuyentes**. Partiendo de un modelo de más de 12 millones de registros y a través de la aplicación de algoritmos de emparejamiento y del cotejo con fuentes externas, como las bases de datos del DNI o el censo de contribuyentes estatal, se ha conseguido un conjunto de 4 millones y medio de registros que constituye el censo de contribuyentes del Ayuntamiento de Madrid y sobre los que se tiene perfecta constancia de su identidad. Esta base de datos será sometida a procesos de calidad continua a lo largo de los

siguientes años para garantizar siempre su máxima actualización y constituirá la piedra angular sobre el que la ATM asentará su modelo de tributos inteligentes y la total orientación de sus servicios al ciudadano.

Respecto al **intercambio de datos**, en 2022 continuarán asentándose las bases del **modelo de gobernanza de los datos de la ATM**. Este modelo, obviamente, se asienta sobre los datos tributarios, que constituyen la actividad central de la ATM, pero se enriquece con el intercambio de información relevante con otras entidades administrativas, algunas propias del Ayuntamiento de Madrid.

En este sentido, en 2022 se potenciará la comunicación con diversas áreas del Ayuntamiento de Madrid con objeto de potenciar la investigación del fraude y la realización de análisis predictivos de ingresos más precisos, entre las que cabe destacar la información urbanística, la información sobre obras u ocupaciones de vía pública para dichas obras o la información de las inspecciones sobre la ocupación del dominio público por terrazas. A través de estos modelos de gestión compartida de la información y de colaboración será posible una ciudad de Madrid más justa y habitable.

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 2022 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.

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 de la propia ATM.

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 2022 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 tributarios, 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 2022 se va a proceder a la revisión de todos aquellos convenios que han perdido vigencia por aplicación de la Ley 40/2015, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas. Y se van a estudiar, en su caso, otras vías de colaboración con otras entidades.

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:

- Eliminar el volumen de reclamaciones económico-administrativas pendientes de remitir al **TEAMM**, correspondientes 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, ha de hacerse referencia al convenio de colaboración con el Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles y de Bienes Inmuebles de España para la mejora de la transmisión electrónica de información entre los Registros y la Agencia Tributaria con el fin de agilizar el acceso telemático a los sistemas y servicios que ofrece el Colegio y sus colegiados para la presentación telemática de documentos ante los Registros y la obtención de notas simples

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:

- **Nueva estructura de la ATM.** Las actuaciones a realizar en 2022 estarán enfocadas a la consecución de ésta y de los expedientes que, tramitados en distintas fases, supondrán la modificación de la **relación de puestos de trabajo** actual. Además, se realizarán las actuaciones derivadas de la adaptación de las diferentes subdirecciones generales a la nueva estructura.
- El establecimiento de **modelos de intercambio de conocimiento novedosos**, la virtualización de los cursos de formación, la aplicación de herramientas tecnológicas específicas y la implantación progresiva de modelos de formación no reglada mediante experiencias piloto que nos permitan avanzar en esta línea.
- El establecimiento de puestos de trabajo que permitan desempeñar el **desarrollo de actividades en ubicuidad, adaptando los espacios** de modo que se permita la conectividad entre las personas mediante espacios de coworking y salas de videoconferencias.
- Establecimiento de zonas de coworking y **la ejecución del Acuerdo de teletrabajo en caso de su implantación en el Ayuntamiento de Madrid** y sus Organismos Autónomos en colaboración con las distintas Subdirecciones Generales de la ATM.
- Implantación del **modelo de formularios electrónicos** para peticiones de recursos humanos.
- Participación en las actuaciones derivadas del **II Plan de Igualdad entre mujeres y hombres** del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.

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.
 - Se reservarán contratos a centros especiales de empleo cuya finalidad es la integración en el mercado laboral de personas con diversidad funcional y a empresas de inserción que buscan la integración socio laboral de personas en riesgo de exclusión.
 - 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, en la que el teletrabajo se ha convertido en esencial, son imprescindibles las labores de adaptación de espacios.
 - Estrategia de **Sostenibilidad:** la ATM dará continuidad a su Estrategia de Sostenibilidad, en línea con la Agenda 2030, 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 2022:
 - Renovación de la **Certificación de su Sistema de Gestión Ambiental** conforme a la Norma ISO 14.001/2015.
 - Renovación 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 los edificios de Sacramento 1 y 3-5.**