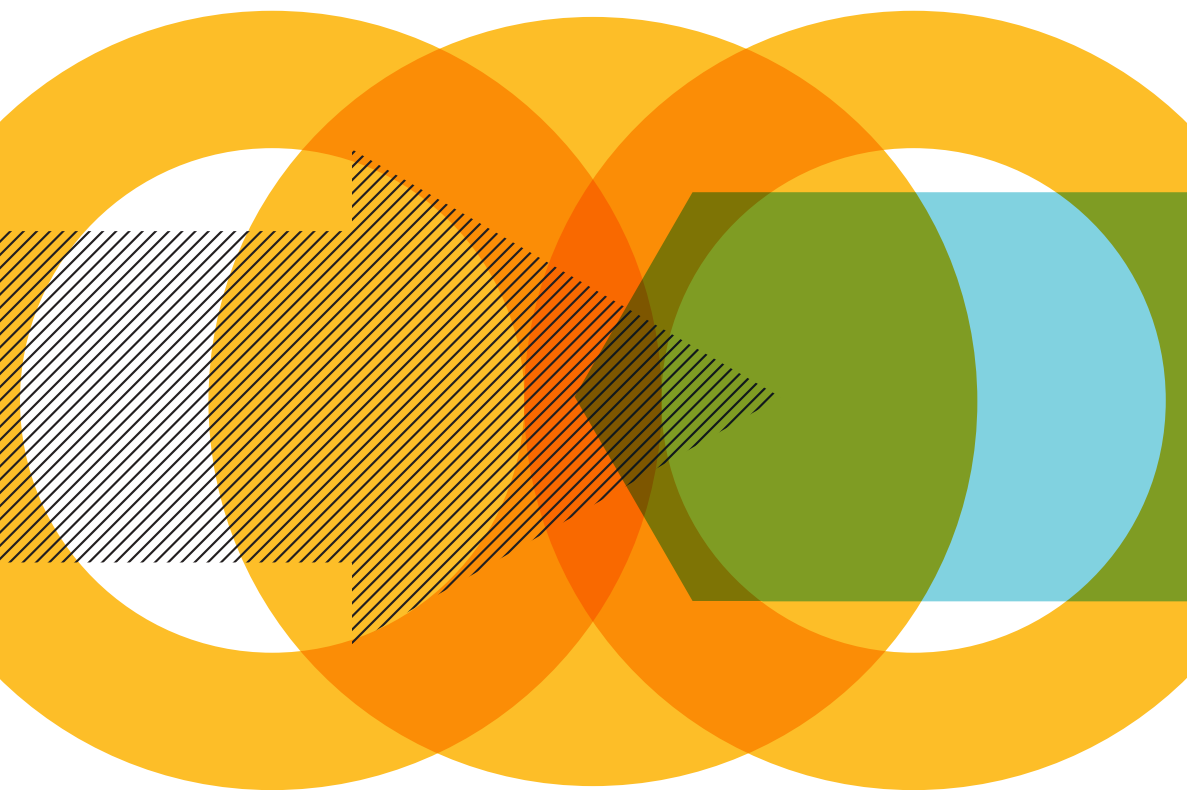


Plan

●● **Estratégico**

2020/2023



INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

Si bien esta herramienta ha sido ampliamente desarrollada en el sector privado, las ventajas que ofrece la planificación estratégica para una empresa son igualmente válidas para cualquier entidad pública, en tanto que organización que debe buscar la más eficiente administración de los recursos en un entorno cambiante. Entre estas ventajas se pueden citar la mejora en la toma de decisiones, la mayor especificación de los objetivos y metas de la organización, la concentración de esfuerzos en los aspectos cruciales para el organismo público, la mejora de la coordinación, el aumento de la transparencia o la mejora en las relaciones con los beneficiarios de los servicios como resultado de un proceso participativo de planificación.

En este contexto, la Agencia Tributaria de la Región de Murcia (en adelante, se usará indistintamente la Agencia, la Agencia Tributaria o la ATRM) debe buscar la más eficiente administración de los recursos limitados de los que dispone en un entorno cambiante asegurando en todo caso el

Plan ●●Estratégico

cumplimiento de las funciones y objetivos que constituyen su “razón de ser”, por lo que se hace preciso que toda su actuación se asiente sobre una base sólida para el alineamiento de sus metas y líneas de actuación a corto y medio plazo con sus objetivos estratégicos, facilitando de esta forma la definición y seguimiento de los planes operativos anuales y la programación presupuestaria.

El presente Plan se configura como una manifestación de una planificación gerencial o de carácter interno, orientada fundamentalmente a la gestión, es decir, está referida al organismo público como una organización con entidad propia que debe administrar sus procesos, tareas, procedimientos y reglas atendiendo a sus recursos humanos y técnicos, y que ponen en marcha programas y proyectos para conseguir sus objetivos como organización.

En cuanto al contenido del Plan, el mismo comienza describiendo el proceso seguido para su elaboración, donde se explica la metodología utilizada y las personas intervinientes. Posteriormente, se expone el marco estratégico que rige la actuación de la Agencia, identificando la Misión, Visión y Valores del Organismo.

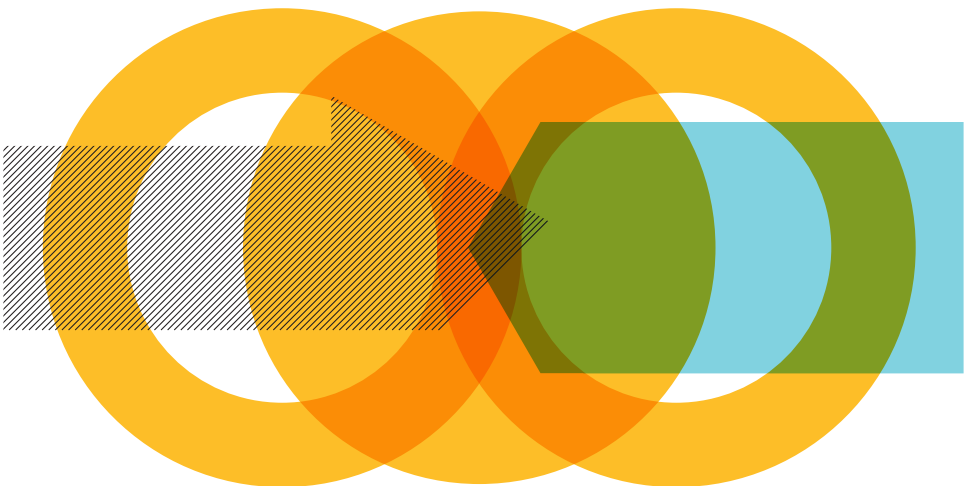
Seguidamente, se hace referencia al análisis de la situación, donde se exponen las principales conclusiones del análisis, tanto desde una perspectiva interna (de la propia organización) como externa (entorno). Se continúa con el diagnóstico, que constituye un apartado con entidad propia, en el que se exponen los principales factores identificados en la matriz DAFO.

Aparecen definidos y justificados los Objetivos Estratégicos, que parten de la Misión y la Visión de la Organización y se expone la estructura del Plan, que abarca los Ejes, los Objetivos Específicos y las medidas. Se acompaña una breve descripción tanto de los Ejes como de los Objetivos Específicos que explica las líneas maestras de actuación ligadas a cada

elemento. Posteriormente, se identifican las medidas de forma individualizada, identificando los órganos responsables de la misma, presupuesto, cronograma, etc.

Para concluir, se recoge un cronograma o calendario previsto de las actuaciones, así como un presupuesto que aporta unas cifras globales estimadas. Tanto el calendario como el presupuesto se concretarán posteriormente a través del correspondiente contrato-programa anual.

Por último, se hace referencia al procedimiento de seguimiento y evaluación previsto: cuándo, cómo, quiénes y con qué herramientas.



PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2023

La metodología seguida por el equipo responsable del desarrollo del Plan Estratégico de la ATRM ha estado basada en la metodología tradicional de Planificación Estratégica DAFO, para lo cual se han realizado revisiones bibliográficas y legislativas, consulta de bases de datos, análisis de escenarios, benchmarking, y trabajos de consenso y desarrollo.

Para todo ello, se ha seguido una metodología de trabajo donde la piedra angular ha sido un proceso de reflexión interno por parte de la organización representada por los máximos responsables de cada departamento, contando también con la participación de los cuadros medios de la organización para asegurar la consistencia y coherencia de las conclusiones del grupo de trabajo principal.

El proceso se inició con la determinación de las expectativas de los grupos de interés de la Agencia Tributaria de la Región de Murcia que, junto a la elaboración de la Misión, Visión y Valores de la organización, sirvieron de base para, en un proceso de reflexión compartida por los principales cargos altos y medios, confeccionar la matriz DAFO de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Todo ello es la base sobre la que se definió la estrategia de la Agencia para el periodo 2020-2023, concretada en tres grandes Ejes estratégicos y 13 objetivos específicos ramificados en diversos proyectos y acciones de mejora.



Ejes



**Objetivos
específicos**



Medidas

MARCO ESTRATÉGICO

La **misión** o razón de ser de la Agencia Tributaria es gestionar y recaudar los tributos, facilitando a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias con respeto a sus derechos y garantías, luchando contra el fraude fiscal y contribuyendo a la consecución de los objetivos de las Entidades Locales y la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.



Facilitar el cumplimiento de sus obligaciones a los contribuyentes

Luchar contra el fraude fiscal



Contribuir a que las corporaciones locales y la CARM alcancen sus objetivos



Plan ●●Estratégico

La **visión** que guía y motiva a la Agencia es ser la organización tributaria referente en la Región de Murcia, cercana al ciudadano, ágil, orientada a la innovación, socialmente responsable y liderando la transformación digital de la Administración Regional.



Por otra parte, de la Agencia Tributaria sustenta su actuación en una serie de principios éticos que conforman su cultura organizacional y rigen el comportamiento de la organización. Esos pilares fundamentales de la organización son sus **valores**:



INTEGRIDAD

Generando confianza y fiabilidad entre nuestros usuarios.



SOSTENIBILIDAD

Gestionando los recursos con responsabilidad.



TRANSPARENCIA

Respecto a nuestras motivaciones, objetivos y resultados.



CENTRADO EN EL CIUDADANO

Adaptándonos permanentemente a sus necesidades y expectativas.



DINAMISMO

Generando innovación y transformación permanente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para una medición del cumplimiento de lo previsto en el Plan Estratégico, se fijan los objetivos estratégicos del Plan, los cuales poseen una vinculación directa con la Misión de la Organización. Describen los resultados esperados, determinando cuáles son los aspectos clave que deben dirigir la acción para conseguir el propósito perseguido.

Se sitúan en la cúspide de una estructura en cascada de objetivos, de modo que los objetivos estratégicos o generales determinan los objetivos específicos o intermedios, detallados más adelante, y éstos a su vez, determinan los objetivos operativos identificados en cada medida.

Por tanto, los objetivos estratégicos son los siguientes:



1 : REDUCIR LA CONFLICTIVIDAD DERIVADA DE LA AC-TUACIÓN DE LA AGENCIA: el fin de la Agencia consiste en la aplicación del sistema tributario con generalidad y justicia a todos los contribuyentes. No obstante, las actuaciones de la Agencia en ocasiones determinan que se genere conflictividad, entendiéndose por tal la interposición por los contribuyentes de recursos o reclamaciones. En este sentido, uno de los objetivos estratégicos de la Agencia es la reducción de la conflictividad derivada de su actuación, con el fin de reducir los costes asociados a esa litigiosidad tanto para los contribuyentes como para la propia administración, debiéndose valorar no solo la reducción de los recursos y reclamaciones interpuestas frente a los actos de la Agencia, sino también el incremento del número de resoluciones estimatorias emitidas por los Tribunales Económico Administrativos en favor de la Agencia.

De acuerdo con lo anterior, los indicadores establecidos persiguen evaluar el comportamiento de dos magnitudes: el primero es el porcentaje de conflictividad relativa, que pone en relación los actos objeto de reclamación económica administrativa con la totalidad de los actos dictados por la Agencia susceptibles de reclamación, con el objetivo de reducirlo; el segundo es el porcentaje de resoluciones favorables a la Agencia, que debe incrementarse a lo largo del periodo mediante la mejora en la calidad y la motivación de los actos emitidos por la Agencia.

👉 **Indicador 1:** Reducción de la conflictividad relativa a la media de las Comunidades Autónomas de Régimen Común.

👉 **Indicador 2:** porcentaje de resoluciones estimatorias de los Tribunales Económico Administrativos favorables a la Agencia al final del periodo respecto a 2019.



2 : INCREMENTAR LA EFICIENCIA DEL ORGANISMO:

la eficiencia puede definirse como el cociente resultante de dividir los ingresos tributarios brutos gestionados por la organización por el gasto presupuestario ejecutado, todo ello referido a un ejercicio determinado.

La coyuntura económica de los últimos años, en un contexto de medidas restrictivas y la necesidad de reducir el déficit público sin menoscabar la prestación de los servicios públicos, hace necesario mejorar la eficiencia de las Administraciones Públicas en el uso de los recursos públicos, con objeto de contribuir a la consecución del objetivo de estabilidad presupuestaria, lo que ha propiciado la promulgación de sucesivas leyes que suponen la asunción de obligaciones legales que impulsan y limitan la actividad de aquellas.

En este contexto, la Agencia debe procurar mantener o incrementar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, objetivo que solo se puede alcanzar a través de un uso creciente de los recursos tecnológicos en un entorno de permanente cambio, aprovechando las ventajas ofrecidas por las nuevas tecnologías. El último ejercicio ha supuesto un hito importante para la Agencia, pues se ha logrado superar por primera vez la barrera de los quinientos millones de euros recaudados a favor de la Comunidad Autónoma y las Corporaciones Locales regionales y resto de entidades con las que colabora la Agencia, por lo que el camino seguido en los últimos ejercicios en los que se han potenciado las actuaciones automatizadas y una mayor relevancia de los medios informáticos se ha mostrado enormemente exitoso, lo que implica que deba mantenerse y reforzarse, asegurando un crecimiento de la recaudación tributaria sostenible.

De acuerdo con lo anterior, el indicador establecido persigue evaluar el comportamiento del porcentaje que representan los ingresos brutos anuales recaudados en un ejercicio entre el gasto total ejecutado en el mismo, con el objetivo de incrementar anualmente dicho porcentaje.

👉 **Indicador:** incrementar la ratio de ingresos brutos anuales entre el gasto total ejecutado.



3 : AUMENTAR LA PRESENTACIÓN TELEMÁTICA DE DECLARACIONES TRIBUTARIAS: declarar y pagar son las dos obligaciones principales del contribuyente. Las presentaciones y los pagos requieren de un esfuerzo formidable por parte del contribuyente y de las administraciones tributarias, por lo que el procesamiento eficiente de estas declaraciones reduce los costes de la administración tributaria, reduce los riesgos para el flujo de los

ingresos fiscales e incrementa la confianza del contribuyente, lo cual crea una mejor percepción de la imparcialidad entre los contribuyentes además de asegurar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

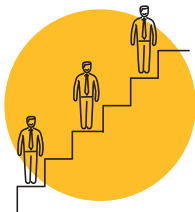
En este sentido, la prevención del fraude y el fomento y facilitación del cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales por la ciudadanía y empresas resulta un objetivo esencial para la Agencia.

Prevenir el fraude implica actuar sin esperar a que el fraude se cometa, es decir, anticiparse a la posible aparición del fraude fiscal, con el objetivo precisamente de evitar que aparezca, por lo que la lógica de la prevención implica que las actuaciones proyectadas no deban limitarse exclusivamente a una serie de actuaciones coercitivas de comprobación, investigación y ejecución forzosa de bienes y derechos, sino que exige el desarrollo de unas actuaciones previas (o preventivas) por parte de la Administración tributaria que coadyuven a aquella finalidad, actuaciones que tanto pueden ser propiamente tributarias como comunicativas.

Y es ahí donde adquiere especial relevancia el facilitar la presentación telemática de las declaraciones tributarias, puesto que se permite el cumplimiento de estas obligaciones de forma menos costosa tanto para los contribuyentes como para la administración, y además permite que ésta pueda poner a disposición de aquellos toda la información de la que dispone para precisamente facilitar el cumplimiento de sus obligaciones formales y evitar situaciones perjudiciales para los contribuyentes.

En este sentido, el indicador establecido persigue evaluar el comportamiento del porcentaje del número de presentaciones telemáticas de declaraciones tributarias entre el total de las presentadas, con el objetivo de incrementar este porcentaje y que al final del ejercicio 2023 la Agencia se encuentre en la media de las Comunidades Autónomas de Régimen Común.

👉 **Indicador:** incrementar el porcentaje de presentación de declaraciones o autoliquidaciones tributarias por medios telemáticos entre el total de las presentadas para equiparlo al porcentaje medio de las Comunidades Autónomas de Régimen Común al final del periodo.



4 : INCREMENTAR LA EFICACIA DE LAS ACTUACIONES DE LOS ÓRGANOS DE LA AGENCIA TRIBUTARIA: uno de los indicadores positivos que presenta la Agencia Tributaria en comparación con el conjunto de los servicios tributarios de las Comunidades Autónomas de Régimen Común es el número de actuaciones por instructor. No obstante, dicho indicador se reduce si lo analizamos desde la perspectiva del importe medio de esas actuaciones.

En este sentido, la implantación de herramientas tecnológicas que permitan una analítica avanzada de los datos y la reutilización masiva de la información para obtener una visión patrimonial integral del contribuyente, así como el incremento de la información suministrada por otras administraciones públicas, permitirá detectar y revisar las formas más sofisticadas de fraude, que por otro lado son las que implican una mayor brecha recaudatoria. Además, a este objetivo deberá contribuir la adecuación de la estructura de la Agencia, con la finalidad de incrementar la coordinación entre los distintos departamentos y la eficacia en la lucha contra el fraude fiscal.

En este sentido, el indicador establecido persigue evaluar la evolución del importe medio de las liquidaciones realizadas por los órganos de gestión o inspección, con el objetivo de incrementar de forma mantenida dicho porcentaje en comparación con en el ejercicio 2019.

👉 **Indicador:** incrementar el importe medio de las liquidaciones realizadas por los órganos de gestión e inspección.

ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico de la Agencia Tributaria, cuyo ámbito temporal será 2020-2023, se basa en tres Ejes Estratégicos, interconectados entre sí, de tal forma que algunas de las actuaciones previstas podrían tener encaje en cualquiera de ellos y donde los avances en cualquiera de los ejes retroalimentarán el conjunto. Estos Ejes son los siguientes:

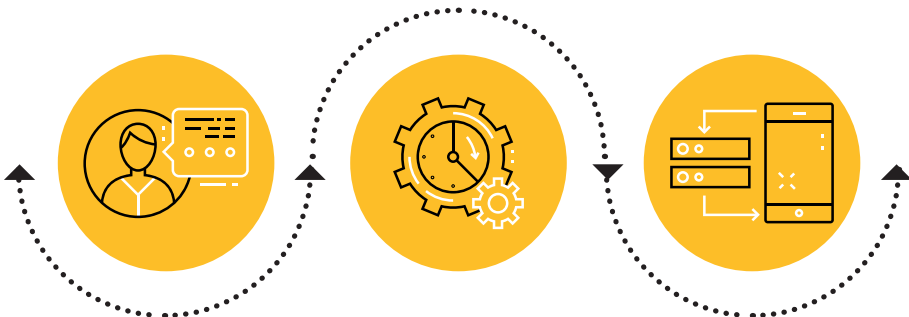
3





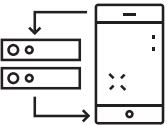
Ejes

- 1. CERCANÍA AL CIUDADANO**
- 2. CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL**
- 3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ATRM - “AGENCIA 4.0”**

Los Ejes se articulan a su vez en una serie de objetivos específicos, los cuales vienen determinados por los propios objetivos estratégicos del Plan, incluyéndose dentro de cada objetivo una serie de proyectos o medidas concretas, cada una de las cuales incluye unos indicadores para medir su cumplimiento.



Dentro de cada uno de estos ejes se definen los siguientes objetivos específicos:

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO
<p>CERCANÍA AL CIUDADANO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer una atención tributaria personalizada. ➤ Gestionar la transparencia. ➤ Incrementar las modalidades y canales de pago de las obligaciones tributarias y resto de ingresos públicos.
<p>CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar de forma avanzada los procesos. ➤ Ofrecer nuevos servicios a entidades locales. ➤ Mejorar la colaboración social. ➤ Impulsar el control del Juego. ➤ Reforzar de la seguridad jurídica en la aplicación del sistema tributario. ➤ Dinamizar la organización.
<p>TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ATRM “AGENCIA 4.0”</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantar el Big Data tributario. ➤ Geolocalizar la gestión tributaria. ➤ Impulsar la robotización de procesos. ➤ Interconectar los Sistemas de información y gestión de la Agencia.

A continuación, se presenta una sucinta explicación de los Ejes Estratégicos y los Objetivos Específicos del Plan Estratégico de la ATRM para el periodo 2020-2023. Por otro lado, en el Anexo I se detallan las diferentes medidas que se integran en cada uno de estos objetivos.



EJE ESTRATÉGICO 1: CERCANÍA AL CIUDADANO

Uno de los ejes estratégicos de la Agencia Tributaria de la Región de Murcia es la orientación de todos sus esfuerzos al ciudadano. Como ente instrumental para la realización de las funciones en el ámbito tributario en la Región de Murcia tiene a los murcianos como centro de sus esfuerzos.

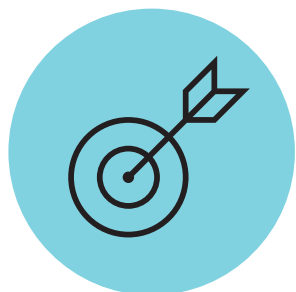
La cercanía al ciudadano es una actitud permanente de la organización por detectar y satisfacer sus necesidades y ayudarle en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias reduciendo al máximo los costes indirectos de su cumplimiento formal.

Este acercamiento al ciudadano genera un beneficio en doble dirección, pues la ATRM aumenta su eficacia y eficiencia fomentando el cumplimiento voluntario y el ciudadano minimiza los costes indirectos del cumplimiento de su obligación.

Este eje no solo es una actitud activa de ayuda al ciudadano, sino que se concreta de manera muy relevante en la innovación tecnológica, que ha traído a la ATRM la implantación y desarrollo de la administración electrónica aportando herramientas que facilitan la relación tributaria.

Sin duda, otro punto relevante de este eje es la transparencia, el buen gobierno y el acceso a la información pública. Sólo cuando la acción de las administraciones públicas se somete a escrutinio, cuando los ciudadanos pueden conocer cómo se toman las decisiones que les afectan, cómo se manejan los fondos públicos o bajo qué criterios actúan sus instituciones podremos hablar de una administración que responde a una sociedad que es crítica, exigente y que demanda participación.

Este eje, para el periodo 2020-2023, se concreta en:



3 Objetivos específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

OFRECER UNA ATENCIÓN TRIBUTARIA PERSONALIZADA

El objetivo es la estratificación de los contribuyentes de manera que la Agencia se acerque a cada uno de ellos de la manera más precisa tanto para facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias como para mejorar la lucha contra el fraude fiscal.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

GESTIONAR LA TRANSPARENCIA

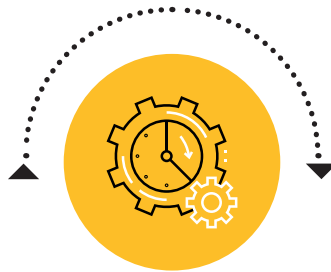
Uno de los valores definidos en la ATRM es la transparencia respecto a nuestras motivaciones, objetivos y resultados. Con este objetivo específico se pretende transformar la ATRM para que tenga paredes

de cristal y permita a los ciudadanos garantizar sus derechos a una buena administración y a acceder libremente a la información generada por la ATRM, asegurando de esta forma una mayor rendición de cuentas.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3:

INCREMENTAR LAS MODALIDADES Y CANALES DE PAGO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS Y RESTO DE INGRESOS PÚBLICOS

El objetivo es que el ciudadano pueda pagar en cualquier momento, en cualquier lugar y mediante cualquier medio de pago cualquiera de los tributos e ingresos gestionados por la Agencia Tributaria. Dentro de este objetivo se encuentra el Proyecto “Pago 360”, el cual integra todas las actuaciones encaminadas a dar cobertura técnica y legal a este objetivo.



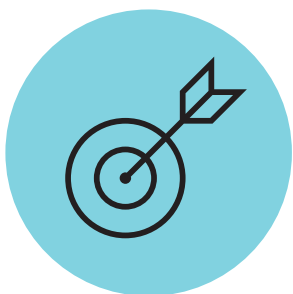
EJE ESTRATÉGICO 2:

CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL

De la misión y visión de la Agencia Tributaria de la Región de Murcia se deduce que un elemento crítico de su razón de ser y objetivo principal es apoyar a la consecución de los objetivos de las Entidades Locales y la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia contribuyendo por el lado de los ingresos.

Este eje pone el foco en la función recaudatoria que debe presidir toda la actuación de la ATRM de manera que, aportando los ingresos públicos necesarios, la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y los ayuntamientos y otros entes que delegan esta función en la ATRM pueden prestar los servicios públicos que le son propios.

Este eje, para el periodo 2020-2023, se concreta en :



6 Objetivos específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO 4:

GESTIONAR DE FORMA AVANZADA LOS PROCESOS

Se acometerá la reingeniería global de los principales procesos de la Agencia, de manera que se revisen, protocolicen y simplifiquen los mismos, apostando por su automatización y otorgándoles un enfoque eminentemente recaudatorio. Por otro lado, se identificarán los procedimientos gestionados por la ATRM susceptibles de mejora, seleccionando aquellas organizaciones, entidades u organismos que se consideran excelentes en el ámbito de aquellos, procurando entablar una relación de colaboración que arroje un análisis y propuesta de mejora sobre esos procedimientos.

OBJETIVO ESPECÍFICO 5:

OFRECER NUEVOS SERVICIOS EN ENTIDADES LOCALES

Se incrementarán los servicios ofrecidos a las Entidades Locales, lo que implicará la suscripción de un nuevo convenio con la Dirección General del Catastro, la aprobación de un nuevo Convenio Tipo de Colaboración tributaria y el estudio e implantación de nuevas funciones a realizar por la Agencia que aporten un mayor valor añadido a la actuación de ésta.

OBJETIVO ESPECÍFICO 6:

MEJORAR LA COLABORACIÓN SOCIAL

Se potenciará la relación con los colaboradores sociales que debe conllevar una mejora en los resultados de la ATRM. Esa potenciación se articulará a través de la aprobación de un Convenio tipo de colaboración social. Se trata de redefinir un nuevo convenio tipo marco de una mejor relación con los colaboradores, que agilice e incremente los trámites que pueden realizar los colaboradores sociales, la realización de reuniones de valor y encuestas con el fin de crear una vía directa de comunicación con estos, así como actuaciones dirigidas a fomentar la conciencia fiscal de la ciudadanía, transmitiendo una relación directa entre recaudación y beneficios obtenidos por la sociedad.

OBJETIVO ESPECÍFICO 7:

IMPULSAR EL CONTROL DEL JUEGO

Se establecerán actuaciones de control e inspección que faciliten a la Administración el conocimiento de la situación de legalidad de las distintas actividades del juego y las apuestas, para que en caso contrario adoptar medidas de corrección de los incumplimientos. Se garantizará la protección de los colectivos más sensibles, con la finalidad por un lado de erradicar y por otro de disuadir las conductas

más perniciosas en el ejercicio de la actividad del juego y las apuestas. Se impulsará el asesoramiento e instrucción en orden a la más correcta aplicación de la normativa vigente a las empresas y al propio personal que realiza actuaciones de vigilancia y control.

OBJETIVO ESPECÍFICO 8:

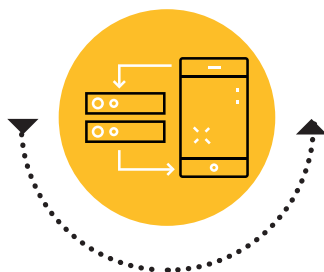
REFORZAR LA SEGURIDAD JURÍDICA EN LA APLICACIÓN DEL SISTEMA TRIBUTARIO

Se adoptarán medidas tendentes a reforzar la seguridad jurídica de los negocios proyectados, con la finalidad de aportar mayores garantías a los contribuyentes a la hora de cumplir con sus obligaciones tributarias, lo que debe llevar aparejado una reducción de la conflictividad.

OBJETIVO ESPECÍFICO 9:

DINAMIZAR LA ORGANIZACIÓN

Se articularán medidas para procurar una mejor adaptación de la estructura de la Agencia a las nuevas necesidades derivadas de una mayor complejidad de las actuaciones de control y lucha contra el fraude fiscal, así como a la introducción de nuevos servicios y funciones a prestar a las entidades que delegan la gestión de sus tributos. Se potenciará igualmente una mayor especialización y perfeccionamiento de los cuerpos tributarios, así como una adaptación a las nuevas necesidades de personal.



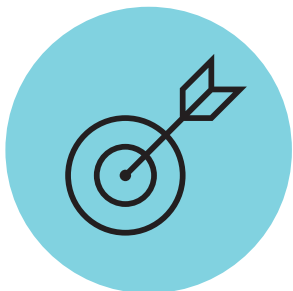
EJE ESTRATÉGICO 3: TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ATRM “AGENCIA 4.0”

Uno de los pilares estratégicos de cualquier administración tributaria es el apartado tecnológico. Generalmente, el uso más destacado de los sistemas TIC en las administraciones tributarias ha sido el de respaldo de las tareas básicas de estas en el procesamiento de las declaraciones tributarias y la recogida de información necesaria, evitando su procesamiento manual, y permitiendo que se puedan orientar los recursos existentes a tareas de control, supervisión y facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Actualmente, las herramientas tecnológicas son una pieza clave de la función tributaria, toda vez que permiten han permitido un incremento de los servicios ofrecidos a los ciudadanos en un contexto de limitaciones de recursos, por lo que su impulso debe ser una de las piedras angulares del nuevo modelo de administración tributaria.

En este marco, la ATRM aspira, no solo a su expansión tecnológica a través, como ya se ha comentado, de la implantación y desarrollo de la administración electrónica sino también a ser la punta de lanza de la transformación digital de la Administración Regional, al igual que otras administraciones tributarias lo son para sus administraciones de referencia.

Este eje, para el periodo 2020-2023, se concreta en:



4 Objetivos específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO 10: IMPLANTAR EL BIG DATA TRIBUTARIO



Se llevará a cabo la implantación de una plataforma tecnológica de Big Data para permitir el uso masivo y analítico de los datos de la ATRM, permitiendo el uso eficaz y eficiente de la información, lo que redundará en beneficio del propio contribuyente, al permitir el diseño de servicios personalizados.

OBJETIVO ESPECÍFICO 11: GEOLOCALIZAR LA GESTIÓN TRIBUTARIA



Se desarrollarán aplicaciones para la localización geográfica de elementos que deban ser controlados a efectos tributarios, incorporando el elemento geográfico en la planificación de la actuación de los órganos gestores y en la toma de decisiones, y optimizando determinados procesos de soporte, como, por ejemplo, las notificaciones.

OBJETIVO ESPECÍFICO 12: IMPULSAR LA ROBOTIZACIÓN DE PROCESOS



Se continuará con el proceso de robotización de determinados procesos rutinarios o de escaso valor añadido, mejorando la eficiencia de la Organización en su conjunto, y liberando recursos humanos para tareas que requieran una decisión o interpretación.


OBJETIVO ESPECÍFICO 13: INTERCONECTAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN




Se comenzarán los trabajos para abordar la interconexión e integración de las diversas aplicaciones informáticas de la ATRM en un solo sistema de información a través del proyecto AGUILA, optimizando de esta forma los distintos procesos de negocio y la información disponible de la Agencia.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES

Como se ha mencionado anteriormente, los objetivos específicos incluyen una serie de proyectos o medidas concretas, las cuales se exponen a continuación.

EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Ofrecer una atención tributaria personalizada
CÓDIGO	OE11
NOMBRE	Proyecto BORA
RESPONSABLE	Secretaría General Técnica
DESCRIPCIÓN	La Agencia Tributaria pondrá a disposición de los contribuyentes y colaboradores sociales la posibilidad de confeccionar y presentar los diferentes modelos tributarios, mediante borradores propuestos por la ATRM a partir de información remitida por los notarios. Esto implicará además la exoneración de presentar determinada documentación.
	
OBJETIVO OPERATIVO	→ Simplificar el proceso de confección y presentación de las declaraciones tributarias y reducir las obligaciones formales de los contribuyentes.
INDICADORES	→ Número de borradores generados
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2022
PRESUPUESTO ESTIMADO	500.000 €


EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Ofrecer una atención tributaria personalizada
CÓDIGO	OE1.2
NOMBRE	Carpeta Digital del Contribuyente
RESPONSABLE	Servicio de Coordinación y Planificación Tributaria
DESCRIPCIÓN	 <ul style="list-style-type: none"> → Habilitar un espacio específico dentro de la Sede Electrónica de la Agencia Tributaria para que el contribuyente pueda acceder a sus datos fiscales en base a la información de que disponga la Agencia, principalmente en relación con los tributos de vencimiento periódico. → De esta forma, la Agencia pondrá a disposición de los ciudadanos toda la información de la que disponga sobre los mismos, incluyendo aquellos negocios jurídicos sobre los que la Agencia tenga información, facilitando e incentivando de esta forma el cumplimiento voluntario de las obligaciones formales y materiales por los contribuyentes. → Entre otros aspectos, la carpeta ofrecerá un calendario fiscal personalizado, la posibilidad de modificar o actualizar los datos censales, el seguimiento de las solicitudes realizadas por el contribuyente, el acceso a sus notificaciones y comunicaciones, etc.

OBJETIVO OPERATIVO	→ Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, evitando errores involuntarios ajenos a cualquier voluntad defraudatoria.
INDICADORES	→ Número de accesos a la carpeta digital del contribuyente. → Número de datos censales actualizados.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2022
PRESUPUESTO ESTIMADO	200.000 € (compartido con la Sede Electrónica de la Agencia)

EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Ofrecer una atención tributaria personalizada
CÓDIGO	OE1.3
NOMBRE	Sede Electrónica de la Agencia Tributaria
RESPONSABLE	<p>→ Secretaría General Técnica</p> <p>→ Servicio de Coordinación y Planificación Tributaria</p>
DESCRIPCIÓN	<p>La singularidad de la actividad tributaria en relación con la actividad administrativa en general, conforme con lo dispuesto en la Disposición Adicional Primera de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, determina la necesidad de contar con una Sede Electrónica específica con objeto facilitar el acceso de los obligados tributarios a la Administración tributaria, creando un espacio en el que la Agencia Tributaria de la Región de Murcia y los obligados tributarios se relacionen en el marco de las actuaciones y procedimientos tributarios con las garantías exigidas por nuestro ordenamiento jurídico, dentro de un contexto informativo homogéneo y de soporte al usuario. Mediante una Sede propia, la Agencia Tributaria de la Región de Murcia ofrecerá la información y la tramitación telemática de cada tributo o procedimiento de una manera integrada, faci-</p>



	<p>litando el uso del canal telemático a los contribuyentes, así como la autonomía funcional de la Agencia Tributaria en las tareas de asistencia y apoyo al ciudadano, y de mantenimiento y actualización de los trámites, especialmente, la conexión de estos con los datos y con el resto del backoffice tributario.</p> <p>En este sentido, el artículo 30 bis de la Ley 14/2012, de 27 de diciembre, de medidas tributarias, administrativas y de reordenación del sector público regional, establece que mediante Orden del titular de la Consejería competente en materia de hacienda se creará la sede electrónica de la Agencia Tributaria de la Región de Murcia, así como el Registro Electrónico Tributario.</p>
<p>OBJETIVO OPERATIVO</p>	<p>→ Establecer un canal telemático específico para la relación entre contribuyentes y la Administración Tributaria.</p>
<p>INDICADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Número de formularios específicos incorporados a la Sede. → Número de solicitudes presentadas electrónicamente. → Número de declaraciones tributarias presentadas electrónicamente.
<p>PLAZO IMPLANTACIÓN</p>	<p>2020-2022</p>
<p>PRESUPUESTO ESTIMADO</p>	<p>200.000 € (compartido con la Sede Electrónica de la Agencia)</p>

EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Ofrecer una atención tributaria personalizada
CÓDIGO	OE1.4
NOMBRE	Centro telefónico de atención tributaria
RESPONSABLE	Servicio de Coordinación y Planificación Tributaria
DESCRIPCIÓN	 <p>→ Entre los distintos canales de atención que la Agencia pone a disposición de los contribuyentes, el canal telefónico resulta esencial. En los últimos ejercicios se ha ido incrementando de forma paulatina los recursos existentes, si bien resulta necesario ofrecer un nuevo impulso, con el objetivo de ampliar y protocolizar los trámites a realizar por los contribuyentes de forma telefónica, incluyendo la introducción de determinadas tecnologías que permitan optimizar los recursos destinados al Centro Telefónico.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	→ Ampliar los trámites que se pueden realizar de forma telefónica y optimizar los recursos destinados.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Número de llamadas. → Tiempo medio de llamada. → Tiempo medio de atención. → Número llamadas atendidas. → Encuestas satisfacción.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2022
PRESUPUESTO ESTIMADO	30.000 €

EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Ofrecer una atención tributaria personalizada
CÓDIGO	OE1.5
NOMBRE	Oficinas “store”
RESPONSABLE	Unidad de Calidad
DESCRIPCIÓN	<p>→ Entre las fortalezas de la Agencia Tributaria, destaca de forma especial la Red de Oficinas de Atención Integral al Contribuyente, que permite acercar a la ciudadanía un servicio esencial como es el tributario. Esta red se compone actualmente de 32 oficinas, distribuidas por una gran parte de la geografía regional. No obstante, la descentralización, que resulta una ventaja, puede a su vez suponer una amenaza si no se adoptan las medidas oportunas para asegurar una atención homogénea en el conjunto de la red.</p> <p>→ En este sentido, la pretensión es que estas oficinas puedan ser una manifestación de un servicio de calidad, reconocido por la ciudadanía y corporaciones locales, lo que implicará redefinir las mismas tanto desde el aspecto físico, de imagen como operativo.</p> <p>→ Otro elemento esencial deberá ser la implantación de la cita previa en todas las oficinas, de tal forma que esto sea un elemento esencial para la ordenación de flujos de atención y mejora de la calidad.</p>




	<ul style="list-style-type: none"> → Por última, se acometerá un proyecto de implantación de la norma ISO 9001 en el ámbito de la atención al ciudadano, con el objetivo de aportar un valor añadido al servicio prestado por la Agencia.
OBJETIVO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> → Incrementar la calidad de los servicios de carácter presencial, consolidando la imagen corporativa de la Agencia.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Nueva identidad corporativa. → Número de citas previas concedidas. → Tiempo medio de espera. → Número de ciudadanos atendidos. → Número de trámites de resolución en el acto. → Certificación ISO 9001:2015 en el ámbito de la atención al público. → Resultado de las encuestas de satisfacción.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2023
PRESUPUESTO ESTIMADO	1.200.000 €

EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Gestionar la transparencia
CÓDIGO	OE2.6
NOMBRE	Uso de las Redes Sociales
RESPONSABLE	Dirección
DESCRIPCIÓN	<p>→ Uno de los objetivos esenciales de la Agencia Tributaria es mejorar la comunicación con la ciudadanía, utilizando para ello cualquier medio que pueda estar a su alcance. En este sentido, las redes sociales han demostrado ser un vehículo imprescindible, el cual puede ser utilizado para ofrecer información de forma rápida y actualizada, generando mayor confianza y transparencia a los ciudadanos, gestionando las consultas de una forma más rápida y cercana y permitiendo la optimización de los recursos personales y logísticos de la administración.</p> <p>→ Es evidente que cada vez más usuarios se informan a través de las redes sociales, y que son los propios usuarios lo que ayudan a difundir aún mas esa información, por lo que una de las medidas a adoptar es convertir las redes sociales en un centro de información al público, lo que permitirá la difusión de la información de modo mucho más eficiente que los canales tradicionales.</p>



OBJETIVO OPERATIVO	→ Abrir nuevas vías de interacción e información entre la Administración tributaria y la ciudadanía.
INDICADORES	<p>→ Tamaño de la comunidad.</p> <p>→ Número de plataformas digitales.</p>
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020
PRESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Gestionar la transparencia
CÓDIGO	OE2.7
NOMBRE	Aplicación móvil de la Agencia
RESPONSABLE	Unidad de Informática Económico y Tributaria
DESCRIPCIÓN 	<p>→ Con el fin de ampliar las vías de interacción con el contribuyente nuevas y más ágiles, habrá que posibilitar que muchos de los trámites que ya se encuentran disponibles en la Sede Electrónica se puedan realizar también a través de un smartphone o cualquier otro dispositivo móvil. En este sentido, se creará una aplicación móvil (app) propia de la ATRM.</p> <p>→ En una primera fase se podrá emplear para realizar trámites sencillos como solicitar cita previa, recibir información sobre los calendarios y plazos, informar sobre direcciones y teléfonos, consultar documentos electrónicos, acceder a la carpeta digital del contribuyente y realizar pagos y domiciliaciones bancarias.</p> <p>→ En una segunda fase, se debería poder realizar presentaciones y pagos de tributos, así como el resto de las funcionalidades que se permiten desde la Sede Electrónica.</p>

OBJETIVO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> → Facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias al contribuyente, abriendo nuevas vías de interacción e información con la Administración tributaria.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Puesta en marcha de la app. → Número de trámites telemáticos disponibles en la app. → Número de usuarios de la app. → Número de trámites realizados a través de la app.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2021-2022
PRESUPUESTO ESTIMADO	80.000 €

EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Gestionar la transparencia
CÓDIGO	OE2.8
NOMBRE	Creación de nueva Extranet y renovación del portal web de la Agencia
RESPONSABLE	Secretaría General Técnica
DESCRIPCIÓN	<p>→ La Agencia Tributaria dispone de un sistema para el intercambio de información con las Administraciones Públicas y los distintos organismos y colectivos con los que mantiene una relación de colaboración. Dicho sistema precisa de un nuevo entorno tecnológico que sea más actual y que esté alineado con la evolución tecnológica de las aplicaciones de la ATRM, además de que es preciso incrementar sus funcionalidades con el objetivo de proporcionar la información derivada de la gestión de la Agencia desde una perspectiva de autoservicio, así como permitir la agilización de determinados procesos.</p> <p>→ Además de lo anterior, se acometerá la renovación del portal web, con un doble objetivo: adecuar el portal a lo dispuesto por el Real Decreto 1112/2018, de 7 de septiembre, sobre accesibilidad de los sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles del sector público; incrementar su usabilidad, permitiendo satisfacer de forma adecuada las necesidades de los ciudadanos.</p>



OBJETIVO OPERATIVO	→ Incrementar la transparencia y la rendición de cuentas de la gestión de la Agencia, así como la accesibilidad y la usabilidad de ambos entornos.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Número de usuarios de la extranet. → Número de trámites disponibles. → Número de accesos a la extranet. → Puntuación media del portal web en cuanto a su accesibilidad. → Número de accesos al portal web. → Resultado de la evaluación a los usuarios del portal web.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2021
PRESUPUESTO ESTIMADO	68.000 €


EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Gestionar la transparencia
CÓDIGO	OE2.9
NOMBRE	Datos abiertos tributarios
RESPONSABLE	Secretaría General Técnica
DESCRIPCIÓN	<p>→ Este proyecto forma parte de una serie de medidas con las que se pretende transformar la ATRM, con el fin de que tenga paredes de cristal y permita a los ciudadanos ejercer sus derechos a una buena administración y a acceder libremente a la información de la ATRM.</p> <p>→ Entre otros beneficios, los datos abiertos permiten un incremento de la transparencia, generan mayor rendición de cuentas de la gestión pública (accountability) y aumentan la calidad e integridad de los datos de las instituciones públicas, por lo que resulta esencial que la ATRM ponga a disposición de los ciudadanos aquellos datos que resulten de interés para los mismos.</p> <p>→ A este respecto, se analizará el conjunto de datos de los que dispone la Agencia Tributaria y que puedan ser objeto de publicación en el Portal de Datos Abiertos regional, con el objetivo de proceder a su incorporación, preferentemente de forma desatendida.</p>




OBJETIVO OPERATIVO	→ Incrementar la transparencia de la Agencia Tributaria.
INDICADORES	→ Número de datasets dependientes de la ATRM publicados en el Portal de Datos Abiertos regional.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2021
PRESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Gestionar la transparencia
CÓDIGO	OE2.10
NOMBRE	Publicación de memorias y estadísticas
RESPONSABLE	Secretaría General Técnica
DESCRIPCIÓN	<p>→ La memoria del organismo es un documento importante dentro de la dinámica de funcionamiento de cualquier organización, pues recopila el trabajo realizado durante el ejercicio, así como los resultados de su gestión. En este sentido, se considera necesario proceder poner a disposición de la ciudadanía este documento, como una buena práctica en el ámbito de la calidad y la transparencia.</p> <p>→ Simultáneamente, se procederá a la publicación en el Portal Estadístico de la Región de Murcia (CREM) de determinadas estadísticas relativas a los tributos regionales, incrementado el conjunto de datos de la Agencia puestos a disposición de la ciudadanía.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	→ Incrementar la transparencia de la Agencia Tributaria
INDICADORES	<p>→ Número de memorias disponibles en el portal web</p> <p>→ Número de estadísticas publicadas en el portal del Centro Regional de Estadística</p>
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2021
PRESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios




EJE ESTRATÉGICO	CERCANÍA AL CIUDADANO
OBJETIVO ESPECÍFICO	Incrementar las modalidades y canales de pago de las obligaciones tributarias y resto de ingresos públicos
CÓDIGO	OE3.11
NOMBRE	Pago 360º
RESPONSABLE	Servicio de Gestión Económica
DESCRIPCIÓN 	<p>→ El artículo 96 de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria establece que la Administración tributaria promoverá la utilización de las técnicas y medios electrónicos, informáticos y telemáticos necesarios para el desarrollo de su actividad y el ejercicio de sus competencias, con las limitaciones que la Constitución y las leyes establezcan.</p> <p>→ Asimismo, la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del procedimiento administrativo común de las administraciones públicas, hace hincapié en la necesidad de fomentar las nuevas tecnologías aplicadas a los procedimientos gestores de tributos como un instrumento idóneo para conjugar los principios de eficacia de la Administración tributaria y la limitación de los costes indirectos al contribuyente.</p> <p>→ Así, la Administración tributaria autonómica ha tratado de impulsar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para facilitar a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones. En este sentido, desde el 1 de enero de 2019, está habilitado el pago con tarjeta para todos los tributos de la Comunidad Au-</p>


	<p>tónoma, ya sea en las oficinas de la Agencia o a través de internet.</p> <p>→ Continuando en esta línea, considerando la domiciliación bancaria como un medio idóneo para el pago de las deudas tributarias y para la necesaria reducción de costes para las partes interesadas, siendo el deseo de la propia Agencia Tributaria facilitar al máximo a los obligados tributarios el cumplimiento de sus obligaciones de pago se considera oportuno ampliar la domiciliación al pago de autoliquidaciones y de los aplazamientos y fraccionamientos.</p> <p>→ Continuando con lo anterior, resulta necesario adecuar los sistemas de información de la Comunidad Autónoma a las normas bancarias “Cuaderno 60” y “Cuaderno 19 SEPA”, como paso necesario para la modernización de la pasarela de pago.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	<p>→ Facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias al contribuyente</p>
INDICADORES	<p>→ Herramienta conversora de N28 a C60.</p> <p>→ Nuevos sistemas o canales de pago habilitados.</p> <p>→ Número de pagos realizados a través de domiciliación bancaria.</p> <p>→ Número de pagos realizados a de forma telemática.</p>
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2022
PRESUPUESTO ESTIMADO	425.000 €

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Gestionar de forma avanzada los procesos
CÓDIGO	OE4.12
NOMBRE	Reingeniería de procesos
RESPONSABLE	Unidad de Calidad
DESCRIPCIÓN 	<p>→ La adecuación de la actuación de la Agencia a lo dispuesto por las Leyes 39/2015 y 40/2015 supone una oportunidad para proceder a la revisión de los procesos y procedimientos de esta, con el objetivo de aprovechar todas las oportunidades que ofrece la tecnología en el momento actual y futuro.</p> <p>→ Determinadas características del Organismo, como la pronunciada descentralización de una parte de sus funciones en la red de oficinas de atención al contribuyente o el hecho de que la creación del organismo responda a la integración de la Dirección General de Tributos y la Agencia Regional de Recaudación, órganos directivos con culturas y funciones diferentes, supone que existan determinados procesos redundantes o susceptibles de mejora que, tras un proceso de reingeniería o mejora (según el caso), suponga una optimización de los recursos de la Agencia y una simplificación de los procedimientos puestos a disposición de los ciudadanos y empresas.</p>

	<p>→ Esta tarea llevará consigo la revisión, definición, simplificación y protocolización de los procesos de la Agencia, lo que se realizará en el contexto de un sistema de gestión de la calidad, que se implantará de forma progresiva en el conjunto de la Organización.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	<p>→ Implantar un sistema de gestión de la calidad y simplificar y optimizar los procesos de la Agencia Tributaria</p>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Aprobación plan de calidad de la Agencia. → Número de procedimientos revisados. → Número e importe de cargas administrativas reducidas.
PLAZO IMPLANTACIÓN	<p>2020-2023</p>
PRESUPUESTO ESTIMADO	<p>Medios propios</p>

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Gestionar de forma avanzada los procesos
CÓDIGO	OE4.13
NOMBRE	<i>Benchmarking</i> competitivo
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> → Servicio de Gestión Tributaria → Servicio de Recaudación en Vía Ejecutiva → Unidad de Calidad
DESCRIPCIÓN 	<p>→ Partiendo de la medición de los indicadores de todos los procesos desarrollados por la ATRM, se observa la necesidad de obtener mejores resultados en algunos de ellos. La consecución de objetivos y resultados óptimos constituye una premisa de la organización. A lo largo del tiempo y hasta hoy, y partiendo del análisis de los resultados obtenidos a lo largo de cada ejercicio, se han venido realizando e implementando propuestas de mejora a través de desarrollos en las aplicaciones informáticas o de decisiones de ámbito organizativo o funcional. No obstante, ahora se considera necesario orientar la visión hacia el exterior, analizando aquellos procesos o parte de estos en los que otras organizaciones están obteniendo resultados óptimos en las que consideramos nuestras áreas de mejora. Nos referimos a la necesidad de realizar <i>benchmarking</i>, como técnica imprescindible en el plan estratégico y orientado a la identificación de oportunidades de aprendizaje e implementación de herramientas para obtener resultados óptimos y prácticas de excelencia.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> → Se identificarán aquellos procedimientos gestionados por la ATRM susceptibles de mejora, concretando para cada uno de ellos, los aspectos a mejorar. En el marco de esos procesos seleccionados, se trata de identificar aquellas organizaciones, entidades u organismos que se consideren excelentes. → Para ello, se hace preciso el análisis de los datos de las organizaciones, entidades u organismos a través de diversas fuentes de información, identificando finalmente aquellas que serán objeto de análisis comparativo. → Se definirá un protocolo de actuación, para poder desarrollar la técnica de forma que resulte constructiva, que permita obtener la mayor cantidad de información y que favorezca la colaboración con los organismos objetivo benchmarking. → El resultado obtenido será objeto de análisis y se harán las propuestas de mejoras que se estimen convenientes.
OBJETIVO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> → Mejorar los procedimientos y servicios de la Agencia mediante la identificación de las mejores prácticas en otras organizaciones
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Informes comparativos elaborados. → Entrevistas realizadas con otras organizaciones. → Medidas a implantar derivadas del <i>Benchmarking</i>.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020
PRESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Gestionar de forma avanzada los procesos
CÓDIGO	OE4.14
NOMBRE	Automatización de procesos de gestión tributaria
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> → Servicio de Recaudación en Periodo Ejecutivo → Servicio de Gestión Tributaria → Servicio de Gestión y Recaudación en Periodo Voluntario → Servicio de Gestión y Tributación del Juego
DESCRIPCIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> → La actuación de la Administración Pública en el ámbito tributario se caracteriza por la complejidad de los asuntos y el carácter masivo de los mismos. Lo anterior implica que un incremento sustancial de la actividad administrativa debe pasar inexorablemente por una introducción progresiva y extensiva de las nuevas tecnologías en el seno de los principales procedimientos de la Agencia. → En este sentido, cobran especial importancia las actuaciones administrativas automatizadas, que se definen como cualquier acto o actuación realizada íntegramente a través de medios electrónicos por una Administración Pública en el marco de un procedimiento ad-


ministrativo y en la que no haya intervenido de forma directa un empleado público.

→ Este tipo de actuación forma parte de lo que se ha venido denominando informática decisional, la cual está pensada inicialmente para procedimientos sencillos, donde el sentido de la resolución viene necesariamente determinado por la aplicación concreta o automática de unos parámetros o condiciones previamente delimitados por el órgano administrativo competente, sin margen de desvío alguno respecto a lo que hubiese sido el acto administrativo expresamente dictado por dicho órgano.


→ La utilización de ésta y otras tecnologías permitirá optimizar los procedimientos de la Agencia, destinando las funciones de los empleados públicos a aquellas tareas más complejas o que otorguen un mayor valor añadido a la organización, reduciendo los tiempos de respuesta de la administración.

→ Por otro lado, el acceso a cada vez más información en tiempo real y de forma telemática permitirá que, junto a las actuaciones administrativas automatizadas, se pueda ampliar el catálogo de procedimientos de respuesta inmediata, con el objetivo fundamental de continuar mejorando las relaciones de los ciudadanos con la Agencia, que constituye uno de los ejes fundamentales del Plan Estratégico.


OBJETIVO OPERATIVO	→ Optimizar los recursos de la Agencia en el ámbito de sus principales procedimientos incrementando la calidad de estos.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Número de actuaciones administrativas automatizadas. → Número de procedimientos de respuesta inmediata. → Tiempo promedio de los principales procedimientos.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2023
PRESUPUESTO ESTIMADO	765.000 € y medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Ofrecer nuevos servicios a las entidades locales
CÓDIGO	OE5.15
NOMBRE	Ampliación de la cartera de servicios ofrecidos a Entidades Locales
RESPONSABLE	Servicio de Gestión y Recaudación en Periodo Voluntario
<p data-bbox="123 751 317 776">DESCRIPCIÓN</p> 	<p data-bbox="464 751 1058 1271">→ Uno de los ejes estratégicos del Plan Estratégico de la Agencia 2020-2023 es la contribución de la Agencia a la sostenibilidad económica de las corporaciones locales. Entre las actuaciones proyectadas, se encuentra la de incrementar la cartera de servicios que la Agencia ofrece a aquellas entidades con las que tiene un suscrito un Convenio de Colaboración Tributaria, de tal forma que dicha cartera pueda cubrir todas las expectativas y necesidades de los ayuntamientos, incrementando la calidad de los servicios prestados y agotando todas las fuentes de financiación tributaria que el ordenamiento actual permite a las corporaciones locales.</p> <p data-bbox="464 1304 1058 1482">→ En este contexto, la Agencia pondrá en marcha toda la plataforma personal y tecnológica necesaria para asumir la gestión de determinadas figuras tributarias no gestionadas actualmente, así como otros ingresos de</p>

	derecho público, o ampliar las funciones de la Agencia en aquellas figuras ya gestionadas, lo que incrementará la cartera de servicios ofrecidos por la Agencia.
OBJETIVO OPERATIVO	→ Incrementar los servicios ofrecidos a las Corporaciones Locales
INDICADORES	<p>→ Número de nuevos tributos gestionados por la Agencia.</p> <p>→ Importe recaudado derivado de nuevas figuras tributarias o nuevos servicios.</p>
PLAZO IMPLANTACIÓN	2021-2022
PRESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Ofrecer nuevos servicios a las entidades locales
CÓDIGO	OE5.16
NOMBRE	Convenio de colaboración con la Dirección General del Catastro
RESPONSABLE	Servicio de Gestión y Recaudación en Periodo Voluntario
<p>DESCRIPCIÓN</p> 	<p>→ La Agencia Tributaria de la Región de Murcia ejerce la gestión tributaria y recaudatoria del Impuesto sobre Bienes Inmuebles de los municipios que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7 y 77.8 del texto refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, se la han encomendado.</p> <p>→ En fecha 3/11/2006 se firmó un Convenio de colaboración en materia de gestión catastral entre la Secretaría de Estado de Hacienda y la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.</p> <p>→ No obstante, resulta preciso actualizar el instrumento jurídico que rige las relaciones con la citada Dirección General, toda vez que el nuevo convenio permitirá el desarrollo de actuaciones de colaboración en la actualización de las descripciones catastrales sobre la</p>

	base de un mapa de gestión, que facilita la identificación de las inconsistencias advertidas con la realidad inmobiliaria, facilitando la adecuación de las bases imponibles del principal tributo municipal (el IBI) a la realidad física.
OBJETIVO OPERATIVO	→ Mejorar la calidad del censo catastral, disminuyendo los registros de titularidad desconocida o en investigación, e incrementar la base imponible del Impuesto sobre Bienes Inmuebles en aquellos municipios cuya gestión tributaria realiza la Agencia,
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Suscripción del Convenio. → Incremento del porcentaje de recaudación voluntaria del impuesto. → Incremento de las liquidaciones tributarias del impuesto.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020
RESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Ofrecer nuevos servicios a las entidades locales
CÓDIGO	OE5.17
NOMBRE	Renovación de Convenio Tipo de Colaboración Tributaria
RESPONSABLE	Servicio Jurídico Tributario
<p>DESCRIPCIÓN</p> 	<p>→ Con fecha 1/08/2014 el Consejo de Gobierno, a propuesta del Consejero de Economía y Hacienda, adoptó el Acuerdo por el que se autorizaron los tres Convenios Tipo de colaboración tributaria, a suscribir entre la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, a través de la Agencia Tributaria de la Región de Murcia, y los Ayuntamientos y otros Organismos, Entidades y/o Entes Públicos de la Región de Murcia.</p> <p>→ Dado el tiempo transcurrido desde la aprobación de esos Convenios Tipo, se considera oportuno modificar los mismos en base a las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⚡ Resulta necesario adecuar el contenido de los Convenios tipo a lo estipulado en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público en materia de convenios, dado que los anteriores fueron aprobados en una fecha anterior a dicha norma estatal que introduce determinadas dispo-


siciones de carácter básico que afectan a los convenios ya suscritos, especialmente en lo que se refiere al periodo de vigencia.

⚡ Se pretende introducir otro conjunto de novedades tendentes a reforzar el papel de la Agencia Tributaria de la Región de Murcia en la gestión de los tributos municipales, así como en otros ámbitos, como el de la instrucción de los expedientes sancionadores de tráfico, permitiendo de esta forma el cumplimiento de uno de los Objetivos Estratégicos de la Agencia, el de ofrecer nuevos servicios a las entidades locales, enmarcado dentro del Eje Estratégico de contribución a la sostenibilidad económica de la CARM y Ayuntamientos reforzando la prevención del fraude tributario.


➔ Resulta necesario destacar en este apartado la inclusión, en el convenio de colaboración tributaria, de la posibilidad de delegar en la Agencia el ejercicio de la potestad sancionadora en materia de tráfico, la de encomendar la realización de actividades de carácter material o técnico, relativas a la gestión de los tributos y demás ingresos de derecho público, incluyendo los derivados de ejercicio de la potestad sancionadora, o la inclusión del anticipo de la recaudación del Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica sobre los anticipos ya existentes relativos al Impuesto sobre Bienes Inmuebles y sobre Actividades Económicas, así como otros anticipos extraordinarios sobre la recaudación en periodo voluntario.

⚡ Se incluirán algunas modificaciones que obedecen a determinados avances tecno-


	<p>lógicos en los sistemas de información de la Agencia, que van a permitir incrementar la eficiencia y agilidad en el intercambio de la información, así como la rendición de cuentas de su gestión por parte de la Agencia.</p> <p>⚡ Por último, se incluirán sendas previsiones en materia de seguridad de la información y protección de datos personales, cubriendo una laguna que tenían los anteriores convenios.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	<p>→ Mejorar los convenios tipo de colaboración tributaria con las corporaciones locales, con objeto de incrementar los servicios ofrecidos a los mismos.</p>
INDICADORES	<p>→ Aprobación del Convenio Tipo</p> <p>→ Número de Corporaciones Locales que suscriben el nuevo convenio tipo.</p> <p>→ Número de Ayuntamientos que delegan la competencia sancionadora en materia de tráfico.</p> <p>→ Número de Ayuntamientos que delegan las facultades de inspección en IAE.</p> <p>→ Importe de recaudación anticipado por la Agencia.</p>
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2021
RESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Mejorar la colaboración social
CÓDIGO	OE6.18
NOMBRE	Convenio Tipo de Colaboración Social
RESPONSABLE	Servicio Jurídico Tributario
<p>DESCRIPCIÓN</p> 	<p>→ Entre las actuaciones prioritarias derivadas del Plan Estratégico se encuentra el refuerzo de la colaboración social como elemento esencial para la efectiva aplicación del sistema tributario autonómico.</p> <p>→ En este sentido, se considera conveniente la aprobación de un convenio tipo que agilice la suscripción de los convenios de colaboración social previstos en el artículo 92 de la Ley General Tributaria, y la posterior adhesión individualizada a dichos convenios por los colaboradores, incluyendo un aumento de aquellas funciones que se pueden realizar a través de esta figura por cuenta de los contribuyentes.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	→ Potenciar la cooperación entre la Agencia Tributaria y los colaboradores sociales, ampliando el número de actuaciones que se pueden realizar a través de la colaboración social.


INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">→ Aprobación del Convenio Tipo.→ Número de entidades adheridas al Convenio Tipo.→ Número de colaboradores sociales.→ Número de presentaciones por colaboradores sociales.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2021
RESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Mejorar la colaboración social
CÓDIGO	OE6.19
NOMBRE	Reuniones de valor y encuestas a colaboradores sociales
RESPONSABLE	Servicio de Coordinación y Planificación Tributaria
DESCRIPCIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> → El desarrollo de alianzas y convenios con los distintos colectivos profesionales del ámbito tributario ha ayudado a la ATRM en la misión que tiene encomendada de aplicar el sistema tributario de una manera eficaz y eficiente. → Avanzando en el desarrollo de dicha misión y enmarcado en su Plan Estratégico para el periodo 2020-2023, la ATRM se ha marcado como objetivo potenciar la colaboración social. → En este sentido, se considera conveniente realizar reuniones de valor con los colaboradores sociales y realizar encuestas de satisfacción a los mismos, con la finalidad de crear una vía directa de comunicación con este colectivo y que comprenderá el establecimiento y puesta en marcha de diversas medidas, como la celebración de reuniones periódicas entre la ATRM y los colaboradores sociales, la creación del registro de colaboradores sociales, la implantación de nuevas líneas de comunicación telemá-

	<p>tica permanente o la realización de encuestas de satisfacción que permita conocer el grado de satisfacción de los colaboradores sociales, evalúe los resultados de manera objetiva y permita la toma de decisiones a corto, medio y largo plazo.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	<p>→ Potenciar la cooperación entre la Agencia Tributaria y los colaboradores sociales</p>
INDICADORES	<p>→ Creación del registro de colaboradores. → Número de reuniones celebradas. → Número de asistentes a las reuniones. → Resultado de las encuestas.</p>
PLAZO IMPLANTACIÓN	<p>2020-2021</p>
PRESUPUESTO ESTIMADO	<p>Medios propios</p>


EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Mejorar la colaboración social
CÓDIGO	OE6.20
NOMBRE	Actúa Fiscal
RESPONSABLE	Servicio de Coordinación y Planificación Tributaria
<p data-bbox="122 740 315 769">DESCRIPCIÓN</p> 	<p data-bbox="465 751 1048 1024">→ Desde el punto de vista de la sociedad murciana, no existe una idea clara de las competencias, funciones y servicios que presta ATRM en relación con otras administraciones tributarias. Asimismo, es necesario asumir nuestra responsabilidad en la transmisión de valores favorables a la responsabilidad fiscal y contrarios a conductas defraudadoras.</p> <p data-bbox="465 1053 1048 1463">→ Dentro del objetivo estratégico OE6 para la mejora de la colaboración social, este proyecto comprende una serie de medidas tendentes a mejorar tanto la imagen que proyecta la ATRM como instrumento imprescindible de nuestra sociedad, como la comunicación con los diferentes sectores sociales. Es necesario fomentar la conciencia fiscal, lograr transmitir una relación directa entre recaudación y beneficios obtenidos por la sociedad. Realizar congresos tributarios que se conviertan en un referente en la materia e instar a un programa de educa-</p>

	<p>ción tributaria para niños y jóvenes como plan de prevención del fraude fiscal a largo plazo, así como asumir un papel fundamental en la publicidad dada a la ATRM.</p>
<p>OBJETIVO OPERATIVO</p>	<p>→ Potenciar la cooperación entre la Agencia Tributaria y los colaboradores sociales</p>
<p>INDICADORES</p>	<p>→ Número de reuniones celebradas.</p> <p>→ Número de asistentes a las reuniones.</p>
<p>PLAZO IMPLANTACIÓN</p>	<p>2021-2022</p>
<p>PRESUPUESTO ESTIMADO</p>	<p>Medios propios</p>

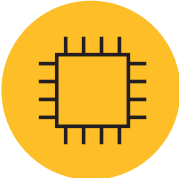
EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Impulsar el control del juego
CÓDIGO	OE7.21
NOMBRE	Plan de Control del Juego 2020-2021
RESPONSABLE	Servicio de Gestión y Tributación del Juego
DESCRIPCIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> → La finalidad de la actuación inspectora es, con carácter general, mejorar el grado de cumplimiento de la normativa en vigor, dotando de garantías la intervención de todos los actores implicados, a las empresas del sector, jugadores y a la propia Administración, evitando situaciones que redunden de manera negativa en la sociedad en general y en los colectivos más sensibles en particular. → Garantizar el cumplimiento de la normativa en materia de juegos y apuestas, es una de las prioridades que se consideran necesarias para conseguir los fines que la propia regulación persigue, que no es otro que establecer un marco jurídico que garantice la protección de los usuarios y colectivos sensibles y un control y tutela por parte de la Administración de esta actividad en salvaguarda de los intereses generales. → La actuación inspectora es el elemento indispensable para asegurar el cumplimiento de las normas ordenadoras del sector, debe

	<p>dirigirse no solo a las empresas propiamente dichas, también a los usuarios y consumidores relacionados con la actividad, sobre todo cuando su actuación incide de forma clara en un incumplimiento de la normativa aplicable. De esta manera, se podrán detectar mejor las infracciones que se produzcan y adoptar las medidas correctoras que sean proporcionales y adecuadas.</p> <p>→ La abundante oferta de juego y apuestas en el mercado, tanto en el ámbito presencial como en el on-line, hacen necesario reforzar las medidas de inspección y control contra todas aquellas actuaciones de juego ilegal y en general todas las derivadas de incumplimientos de la regulación sectorial. Una reducción en la comisión de infracciones es completamente beneficiosa para este sector, no debemos olvidar que la actividad del juego cuenta con las tradicionales cautelas a evitar, es decir, fraudes, conductas adictivas y protección de los menores entre otras.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	<p>→ Establecer actuaciones de control e inspección que faciliten a la Administración el conocimiento de la situación de legalidad de las distintas actividades del juego y las apuestas; para que en caso contrario adoptar medidas de corrección de los incumplimientos.</p> <p>→ Garantizar la protección de los colectivos más sensibles, con la finalidad por un lado de erradicar y por otro de disuadir las conductas más perniciosas en el ejercicio de la actividad del juego y las apuestas.</p>


	<ul style="list-style-type: none"> → La detección de las actividades de juego que se desarrollen de forma ilegal. → Por último, el asesoramiento e instrucción en orden a la más correcta aplicación de la normativa vigente a las empresas y al propio personal que realiza actuaciones de vigilancia y control.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Número de actuaciones inspectoras. → Número de actas de infracción levantadas. → Número de expedientes sancionadores resueltos.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2021
PRESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reforzar la seguridad jurídica en la aplicación del sistema tributario
CÓDIGO	OE8.22
NOMBRE	Plan integral de reducción de la litigiosidad
RESPONSABLE	Subdirección General de Tributos
<p data-bbox="123 738 317 771">DESCRIPCIÓN</p> 	<p data-bbox="464 738 1052 933">→ Uno de los objetivos estratégicos de la Agencia es la reducción de la conflictividad derivada de su actuación, con el fin de reducir los costes asociados a esa litigiosidad tanto para los contribuyentes como para la propia administración.</p> <p data-bbox="464 966 1052 1209">→ En este sentido, esta reducción se abordará desde una perspectiva integral, que abarcará desde el impulso de las modificaciones legales oportunas, como la adecuación de la actuación de los órganos de la Agencia a los pronunciamientos de los órganos económicos administrativos y judiciales.</p> <p data-bbox="464 1234 1052 1469">→ De esta forma, se abordará la reforma del Decreto Legislativo 1/2010, de 5 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en la Región de Murcia en materia de tributos cedidos, eliminando aquellos conceptos jurídicos indeterminados que producen un aumento de la</p>

	litigiosidad, se potenciará la utilización de los procedimientos de solicitud de información del valor de bienes inmuebles con carácter previo a su transmisión o adquisición, y los acuerdos previos de valoración, se adoptarán las medidas de ámbito interno necesarias para ajustar la actuación de la Agencia a los pronunciamientos judiciales y administrativos, etc.
OBJETIVO OPERATIVO	→ Reducir la litigiosidad derivada de las actuaciones de la Agencia y simplificación de trámites
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Número de prevaloraciones realizadas → Número de presentaciones acogidas a Precios Medios de Mercado → Número de presentaciones acogidas a Precios Medios de Mercado entre el total de presentaciones. → Número de liquidaciones por comprobación de valor. → Número de recursos/reclamaciones interpuestas → Número de recursos/reclamaciones favorables a la Agencia. → Importe de devoluciones de ingresos indebidos. → Importe de demora derivado de las devoluciones de ingresos indebidos.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2023
PRESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Dinamizar la Organización
CÓDIGO	OE8.23
NOMBRE	Implementación de la nueva Estructura de la Agencia Tributaria
RESPONSABLE	Secretaría General Técnica
DESCRIPCIÓN 	<p>→ Desde la creación de la Agencia Tributaria en virtud de la Ley 14/2012, de 27 de diciembre, se encuentra pendiente la aprobación del Decreto de Estructura del Organismo, que permitirá adecuar la estructura actual de la organización a la nueva realidad derivada de una mayor digitalización de los servicios, la especialización de los cuerpos tributarios y la necesidad de optimización de los recursos humanos, materiales y financieros.</p> <p>→ Una vez aprobado el Decreto de Estructura, será necesario acometer la adecuación de la relación de puestos de trabajo de la Agencia, como elemento indispensable para una adecuada gestión de los recursos humanos.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	→ Mejorar la efectividad y eficiencia de las actuaciones de la Agencia

INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">→ Aprobación del Decreto de Estructura.→ Adecuación de la relación de puestos de trabajo a la nueva Estructura.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2021
PRESUPUESTO ESTIMADO	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Dinamizar la Organización
CÓDIGO	OE8.24
NOMBRE	Plan de Recursos Humanos para la Agencia Tributaria
RESPONSABLE	<p>→ Sección de Personal y Habilitación General</p> <p>→ Unidad de calidad</p>
DESCRIPCIÓN 	<p>→ La planificación de los recursos humanos persigue la gestión eficaz de los conocimientos, actitudes y competencia profesionales. Dentro del marco en el que se mueve, la Agencia Tributaria de la Región de Murcia, en la planificación de Recursos Humanos se ve sometida a las limitaciones que le imponen las leyes presupuestarias y las directrices de la Función Pública Regional.</p> <p>→ No obstante, la Agencia debe disponer de los recursos humanos y materiales necesarios y de suficiente autonomía en su gestión, para alcanzar los nuevos retos de futuro. En este sentido, es necesario recalcar que, a lo largo de los últimos años, la Agencia ha visto incrementada exponencialmente su carga de trabajo, debido a la suscripción de nuevos Convenios de Colaboración Tributaria y ampliación de los ya existentes. Por otro lado, ha aumentado la complejidad del fraude fiscal, así como la aplicación de las herramientas e instrumentos diseñados para comba-</p>



tirlo, lo que implica que sea necesario incrementar el número de efectivos especializados en las funciones de gestión, inspección y recaudación tributaria.

→ Adicionalmente a lo anterior, la Agencia, al igual que el conjunto de las Administraciones Públicas, se enfrenta al reto de hacer frente al envejecimiento de su plantilla, de forma de que sea imperioso acometer un proceso paulatino de rejuvenecimiento con el fin de no exista una pérdida de conocimiento.


→ Por otro lado, la estabilidad en el puesto de trabajo constituye un objetivo de la gestión de los recursos humanos en el ámbito público, por lo que durante la vigencia del Plan la ratio de interinidad del organismo debería reducirse hasta niveles óptimos.

→ Por último, otro de los elementos clave de todas las administraciones tributarias es el desarrollo profesional de sus empleados a través de las actividades formativas y la capacitación, atendiendo a la especial complejidad que reviste la materia tributaria.


→ Al efecto, la Agencia, desarrollará anualmente el Plan de Formación y Perfeccionamiento, elaborado a partir de un diagnóstico sobre las necesidades formativas y coordinadamente con la Dirección General competente en materia de formación de los empleados públicos. El Plan contemplará actividades formativas diferenciadas para el personal que desempeña tareas de jefatura, el personal técnico y el personal de apoyo, así como actuaciones dirigidas a todo el personal.

<p>OBJETIVO OPERATIVO</p>	<p>→ Mejorar la efectividad y eficiencia de las actuaciones de la Agencia a través de un incremento de la capacitación técnica del personal de la Agencia Tributaria, garantizando la disposición de los recursos humanos necesarios para el adecuado cumplimiento de la misión y los objetivos de la Agencia.</p>
<p>INDICADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Elaboración de diagnóstico de situación. → Número de cursos realizados a propuesta de la Agencia. → Número de participantes. → Valoración de los cursos organizados resultante de las encuestas de satisfacción. → Realización de encuesta de clima laboral. → Número de modificaciones de relaciones de puesto de trabajo. → Número de puestos provistos de forma definitiva. → Número de plazas incluidas en las ofertas de empleo público de 2020 y siguientes pertenecientes a los cuerpos y opciones tributarias. → Reducción del porcentaje de la plantilla cubierta en régimen de interinidad respecto del total, al final de cada uno de los ejercicios de vigencia del Plan.
<p>PLAZO IMPLANTACIÓN</p>	<p>2020-2023</p>
<p>PRESUPUESTO ESTIMADO</p>	<p>Medios propios</p>


EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Dinamizar la Organización
CÓDIGO	OE8.25
NOMBRE	Creación de la Unidad de Estudios Económicos
RESPONSABLE	Secretaría General Técnica
DESCRIPCIÓN	<p>→ Dentro de la estructura organizativa de la mayoría de las administraciones tributarias, suele existir una unidad dedicada a la presupuestación de los ingresos tributarios, así como la realización de estudios de carácter tributario y la elaboración de estadísticas en este ámbito.</p> <p>→ No obstante, no existe en la Agencia una unidad que lleve a cabo estas labores, por lo que se entiende adecuado la implantación de una unidad especializada en estos cometidos, dotándola de los recursos personales y tecnológicos necesarios para llevar a cabo las tareas encomendadas.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	→ Mejorar la toma de decisiones por la Agencia Tributaria
INDICADORES	→ Número de informes emitidos
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020
PRESUPUESTO ESTIM.	Medios propios

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Dinamizar la Organización
CÓDIGO	OE8.26
NOMBRE	Implantación de la Intranet
RESPONSABLE	Unidad de calidad
<p data-bbox="123 716 318 740">DESCRIPCIÓN</p> 	<p data-bbox="464 716 1056 954">→ La complejidad de la aplicación de las normas de contenido tributario, junto con el tipo de estructura en la que se basa la Agencia, con una pronunciada descentralización, hacen necesario la implantación de plataformas orientadas a la prestación de servicios a los empleados de la Agencia.</p> <p data-bbox="464 976 1056 1279">→ En este sentido, se considera conveniente implantar una plataforma web orientada a la gestión del conocimiento interno, considerándola como una extensión imprescindible para cualquier empleado de la Agencia que aumente la capacitación su estructura organizativa y organice la información dispersa generando productos del conocimiento de valor añadido.</p> <p data-bbox="464 1300 1056 1507">→ Por otro lado, esta plataforma canalizará la atención conversacional interna de los empleados (consultas, quejas, sugerencias, opinión, comentarios, etc.), constituyendo una herramienta de comunicación de la organización a sus empleados.</p>


OBJETIVO OPERATIVO	→ Gestión del conocimiento interno y favorecer la comunicación en el Organismo
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Implantación intranet → Número de consultas → Número de novedades publicadas → Número de usuario
PLAZO IMPLANTACIÓN	2021-2022
PRESUPUESTO ESTIMADO	65.000 €

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Dinamizar la Organización
CÓDIGO	OE8.27
NOMBRE	Implantación de la contabilidad analítica
RESPONSABLE	Servicio de Gestión Económica
<p data-bbox="123 716 318 740">DESCRIPCIÓN</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="458 716 1052 1024">→ Entre los retos que tiene actualmente la gestión pública hay que mencionar el equilibrio y la armonización entre los principios de legalidad, eficacia y eficiencia. Estos cambios implican fomentar una cultura administrativa orientada hacia una gestión profesional y responsable que ponga el acento en los resultados a obtener sin olvidar la transparencia como criterio general de la actuación pública. <li data-bbox="458 1052 1052 1393">→ La calidad de los instrumentos de información es un factor clave para mejorar la toma de decisiones y mantener la confianza de los ciudadanos en las entidades del sector público. A medida que se amplía la demanda de información existe una creciente presión sobre los gestores públicos para utilizar sistemas de información que permitan realizar una gestión racional de los recursos y enfrentarse a los nuevos desafíos de servicio, calidad y transparencia. <li data-bbox="458 1421 1052 1487">→ La contabilidad analítica se configura como uno de los instrumentos que permite obtener

	<p>información útil para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión de los recursos públicos. A efectos de la publicidad de la información de costes, es preciso indicar que no está condicionada por el mismo grado de confidencialidad, como sucede en el ámbito de las empresas, que operan en un marco de competencia.</p> <p>→ En este sentido, resulta necesario acometer un proyecto de implantación de un sistema de Contabilidad Analítica en la Agencia que permita mejorar la toma de decisiones directivas a través de un sistema de información que, previamente, haya distribuido los costes e ingresos de la organización entre sus ramas de negocio.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	<p>→ Mejorar la toma de decisiones por la Agencia Tributaria y optimizar los recursos disponibles</p>
INDICADORES	<p>→ Implantación del módulo de contabilidad analítica.</p>
PLAZO IMPLANTACIÓN	<p>2021-2022</p>
PRESUPUESTO ESTIMADO	<p>Medios propios</p>

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Dinamizar la Organización
CÓDIGO	OE8.28
NOMBRE	Adecuación al ENS y al RGPD
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> → Secretaría General Técnica → Unidad de Informática Económica y Tributaria
<p data-bbox="123 773 317 805">DESCRIPCIÓN</p> 	<ul style="list-style-type: none"> → La Agencia Tributaria, junto con el Centro Regional de Informática, iniciaron en 2019 el proyecto de adecuación de la Agencia al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), con el objetivo final de que la Agencia pudiese obtener la certificación de conformidad con el ENS en la categoría que correspondiese, así como asegurar el cumplimiento de lo previsto en el RGPD, en el entendimiento de que los esfuerzos realizados en un ámbito pudiesen aprovechar al otro. → A raíz de las actuaciones llevadas a cabo durante el 2019, se han identificado una serie de medidas que son necesarias implementar sobre los elementos y activos del sistema de información que sustentan los activos

	<p>esenciales del organismo, es decir, los procedimientos/actividades del tratamiento de la ATRM, llegando a un nivel de madurez determinado para poder cumplir con las exigencias del ENS y del RGPD.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	<p>→ Cumplir con los requisitos del Esquema Nacional de Seguridad y el Reglamento General de Protección de Datos</p>
INDICADORES	<p>→ Obtención de la certificación de conformidad con el Esquema Nacional de Seguridad (categoría media).</p>
PLAZO IMPLANTACIÓN	<p>2020-2023</p>
PRESUPUESTO ESTIMADO	<p>235.000 € y medios propios</p>

EJE ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL
OBJETIVO ESPECÍFICO	Dinamizar la Organización
CÓDIGO	OE8.29
NOMBRE	Análisis y toma de en consideración de las expectativas de los grupos de interés de la Agencia
RESPONSABLE	Unidad de calidad
<p data-bbox="123 773 318 805">DESCRIPCIÓN</p> 	<p data-bbox="464 773 1058 1016">→ La Responsabilidad Social Corporativa de una organización es el resultado del impacto que genera su actividad. Es decir, el sumatorio de impactos positivos y negativos que genera en su relación con los grupos con los que interactúa: ciudadanos, empleados, proveedores, medio ambiente, etc.</p> <p data-bbox="464 1044 1058 1320">Por tanto, es bueno (y exigible) que la Agencia Tributaria adquiera compromisos generando valor añadido, más allá de la legalidad, para lograr el bienestar de los ciudadanos y el cuidado del entorno y rinda cuentas de todos los efectos de su actividad diaria sobre los ciudadanos, el medio ambiente, el entorno, sus contratistas, sus empleados, etc.</p> <p data-bbox="464 1347 1058 1482">A la vista de lo anterior, se requiere realizar encuestas a los diferentes grupos de interés de la Agencia acerca de sus expectativas y prioridades, su impresión sobre el funcionamiento</p>

	de la Agencia, su opinión sobre los proyectos en marcha y futuros.
OBJETIVO OPERATIVO	→ Conocer e incorporar las expectativas y prioridades de los grupos de interés en la toma de decisiones de la Agencia
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Número de encuestas a grupos de interés. → Informe de análisis de materialidad.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2021
PRESUPUESTO ESTIMADO	15.000 € y medios propios

EJE ESTRATÉGICO	TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA AGENCIA TRIBUTARIA “AGENCIA 4.0”
OBJETIVO ESPECÍFICO	Implantar el Big Data Tributario
CÓDIGO	OE9.30
NOMBRE	Central de Información Tributaria
RESPONSABLE	Servicio de Inspección y Valoración Tributaria
DESCRIPCIÓN	<p>→ Las Administraciones tributarias se caracterizan por ser gestoras de multitud de procedimientos, con un gran número de ciudadanos y de empresas que se relacionan con ellas en algún momento de su vida y, por tanto, con millones de datos que gestionar. La ATRM no es una excepción y necesita de un sistema, de una base de datos donde estos se recopilen y estén ordenados con aquellos criterios que permitan y faciliten su explotación.</p> <p>La finalidad de este proyecto es la de diseñar y poner en marcha un sistema de información donde se contengan todos los datos necesarios para la gestión del sistema tributario autonómico, que permita a la Agencia la analítica avanzada de los datos del contribuyente y del sistema tributario en su conjunto.</p> <p>Para esto se entiende oportuno implantar una plataforma de Big Data, partiendo de la</p>



	<p>construcción de un repositorio central donde se almacene la información unificada y homogeneizada de la organización, evitando silos de información, que a su vez permitirá la reutilización de la información para todos los procesos de la Agencia, especialmente en aquellos destinados a la prevención y lucha contra el fraude; además, esta plataforma otorgará una visión 360 del ciudadano, lo que permitirá la segmentación de los servicios y utilidades ofrecidas por la Agencia a la vista de los distintos perfiles de contribuyentes que existen.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	<p>→ Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de prevención y comprobación del fraude, y reducir la presión fiscal indirecta, al eliminar requerimientos de información a los ciudadanos.</p>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Implantación de la plataforma de Big Data. → Número de documentos exonerados de presentación. → Información incorporada a la Central de Información.
PLAZO IMPLANTACIÓN	<p>2020-2022</p>
PRESUPUESTO ESTIMADO	<p>550.000 €</p>

EJE ESTRATÉGICO	TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA AGENCIA TRIBUTARIA “AGENCIA 4.0”
OBJETIVO ESPECÍFICO	Geolocalizar la gestión tributaria
CÓDIGO	OE10.31
NOMBRE	Implantación de un sistema de información geográfica
RESPONSABLE	Servicio de Inspección y Valoración Tributaria
DESCRIPCIÓN	<p>→ La ATRM dispone y genera una multitud de datos cuyo acceso, interconexión y explotación se potenciaría enormemente con el desarrollo de un Sistema de Información Geográfica (SIG). Un SIG es cualquier sistema de información capaz de integrar, almacenar, editar, analizar, compartir y mostrar la información geográficamente referenciada. Los SIG son herramientas que permiten a los usuarios crear consultas interactivas, analizar la información espacial, editar datos, mapas y presentar los resultados de todas estas operaciones.</p> <p>Se propone desarrollar un Sistema de Información Geográfica con la posibilidad de incorporarse al proyecto del IDERM regional o usando las herramientas que la CARM pone a nuestra disposición con el fin de impulsar una estrategia para homogeneizar los recur-</p>




	<p>sos y la operativa para la explotación de la información georreferenciada. La ventaja que un SIG conlleva consigo, es el combinar los planos junto a las tablas con la información deseada sobre las capas expuestas, así como la rápida localización de estas. Los SIG disponen de funciones de entradas de datos, gestión de la información espacial, funciones analítico-espaciales que tratan conjuntamente los datos cartográficos y sus atributos temáticos y la salida y representación gráfica de la información. La combinación de estas funciones facilitará la explotación de datos de la ATRM y la toma de decisiones.</p>
OBJETIVO OPERATIVO	<p>→ Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de prevención y comprobación del fraude.</p>
INDICADORES	<p>→ Número de correcciones y omisiones de padrones de naturaleza real</p> <p>→ Reducción del tiempo de emisión de informes de tasación.</p>
PLAZO IMPLANTACIÓN	<p>2020-2022</p>
PRESUPUESTO ESTIMADO	<p>365.000 €</p>

EJE ESTRATÉGICO	TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA AGENCIA TRIBUTARIA “AGENCIA 4.0”
OBJETIVO ESPECÍFICO	Impulsar la robotización de procesos
CÓDIGO	OE10.32
NOMBRE	Implantación de la tecnología <i>Robotic Process Automation</i>
RESPONSABLE	Secretaría General Técnica
DESCRIPCIÓN	<p>→ La búsqueda de iniciativas de reducción de costes, mejoras operativas y los cambios tecnológicos plantean nuevos retos y sobre todo mayores oportunidades para mejorar las operaciones y actividades de las administraciones públicas. En este sentido, los avances tecnológicos de los últimos años han abierto nuevas posibilidades a través de la automatización, y no sólo se logran eficiencias, sino la completa integración de forma automatizada en tareas que antes eran realizadas por equipos humanos de trabajo.</p> <p>En este sentido la tecnología RPA (<i>Robotic Process Automation</i>) es la tecnología que permite configurar un software para poder captar e interpretar las aplicaciones existentes de una organización en el procesamiento de transacciones y la manipulación de datos y, de esta manera, generar respuestas y comunicarlas a otros sistemas digitales. El objetivo de RPA es reducir la intervención manual en el uso de aplicaciones informáticas, automatizando fun-</p>



	<p>ciones y tareas administrativas y mecánicas, para que los recursos humanos se dediquen a aquellas cuestiones que requieran una decisión o interpretación. La ATRM ha impulsado el posible uso de esta tecnología en los diferentes ámbitos de actuación de la gestión de la Agencia Tributaria realizando diversas pruebas de concepto que han verificado la utilidad de una herramienta de este tipo para la optimización de la gestión de procesos con la consiguiente reducción de cargas de trabajo repetitivas que conlleven una nula o mínima toma de decisión. Por este motivo, los distintos departamentos de la ATRM están inmersos en la identificación de aquellos procesos susceptibles de ser asumidos por la tecnología RPA. La presente contratación pretende dotar a la ATRM de una solución software de automatización de procesos (RPA) que permita implementar mediante esta tecnología los procesos de negocio que se identifiquen como candidatos a ser automatizados y que actualmente son ejecutados en los distintos servicios de la ATRM.</p>
<p>OBJETIVO OPERATIVO</p>	<p>→ Incrementar la eficiencia de los procesos realizados en el ámbito de la Agencia</p>
<p>INDICADORES</p>	<p>→ Número de horas laborales ahorradas. → Número de procesos robotizados. → Emisión de actuaciones realizadas por el RPA.</p>
<p>PLAZO IMPLANTACIÓN</p>	<p>2021-2022</p>
<p>PRESUPUESTO ESTIMADO</p>	<p>212.000 €</p>

EJE ESTRATÉGICO	TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA AGENCIA TRIBUTARIA “AGENCIA 4.0”
OBJETIVO ESPECÍFICO	Interconectar los Sistemas de información y Gestión de la Agencia Tributaria
CÓDIGO	OE10.33
NOMBRE	Proyecto ÁGUILA
RESPONSABLE	Secretaría General Técnica Unidad de Informática Económica y Tributaria
<p data-bbox="123 701 317 727">DESCRIPCIÓN</p> 	<p data-bbox="459 701 1056 870">→ Este proyecto consiste en la integración de los sistemas de información de la ATRM para permitir una mejora tanto en la ejecución de los procesos como en el intercambio de información entre ellos.</p> <p data-bbox="459 899 1056 1276">Actualmente, la ATRM dispone del sistema ARECA, a través del cual se lleva a cabo la gestión tributaria e inspección de los conceptos impositivos gestionados por delegación de las corporaciones locales, así como la recaudación ejecutiva de todos los ingresos de derecho público de la CARM y resto de entidades delegantes. También se dispone del sistema ANIBAL, a través del cual se lleva la gestión tributaria e inspección de los tributos propios y cedidos de la CARM.</p> <p data-bbox="459 1305 1056 1510">Además de los dos anteriores, también se encuentra la aplicación QUESTOR, que es la aplicación corporativa donde se realiza la gestión y recaudación de las tasas y resto de ingresos de derecho público de la Administración General y sus organismos autónomos.</p>

	Esta integración comenzará por dos núcleos esenciales: el censo de contribuyentes, que permitirá que todos los procesos de la ATRM utilicen los mismos datos en relación con los contribuyentes, independientemente del proceso; y la unificación del sistema de información destinado a la atención al contribuyente, con objeto de facilitar una visión 360 del contribuyente.
OBJETIVO OPERATIVO	→ Optimizar el uso de los sistemas de información de la Agencia Tributaria
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> → Consultoría relativa al proceso de integración de las distintas aplicaciones. → Implantación de un censo único de la Agencia. → Número de registros actualizados. → Número de procesos integrados.
PLAZO IMPLANTACIÓN	2020-2023
PRESUPUESTO ESTIMADO	240.000 €

CALENDARIO DE LAS ACTUACIONES

El calendario de implantación previsto para las diferentes medidas es el siguiente:

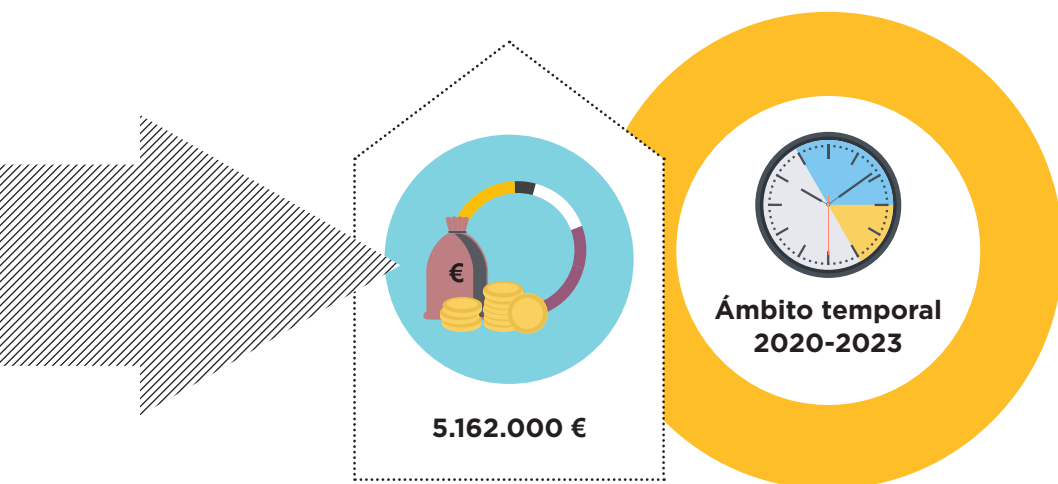
MEDIDAS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA TRIBUTARIA 2020-2023				
E1 / Cercanía al ciudadano	2020	2021	2022	2023
OE1.1 / Proyecto BORA				
OE1.2 / Carpeta Digital del Contribuyente				
OE1.3 / Sede Electrónica de la Agencia				
OE1.4 / Centro telefónico de atención tributaria				
OE1.5 / Oficinas "Store"				
OE2.6 / Uso de las Redes Sociales				
OE2.7 / Aplicación móvil de la Agencia				
OE2.8 / Creación de nueva Extranet				
OE2.9 / Datos abiertos tributarios				
OE2.10 / Publicación de memorias y estadísticas				
OE3.11 / Pago 360º				
E2 / Contribuir a la sostenibilidad económica de la CARM y los Ayuntamientos, reforzando la prevención del fraude fiscal	2020	2021	2022	2023
OE4.12 / Reingeniería global de procesos				
OE4.13 / <i>Benchmarking</i> competitivo				
OE4.14 / Automatización de procesos de gestión tributaria				
OE5.15 / Ampliación de la cartera de servicios ofrecidas a Entidades Locales				

OE5.16 / Convenio de Colaboración con la Dirección General del Catastro				
OE5.17 / Renovación de Convenio Tipo de Colaboración Tributaria				
OE6.18 / Convenio Tipo de Colaboración Social				
OE6.19 / Reuniones de valor y encuestas a colaboradores sociales				
OE6.20 / Actúa Fiscal				
OE7.21 / Plan de Control del Juego 2020-2021				
OE8.22 / Plan Integral de reducción de la litigiosidad				
OE8.23 / Implementación de la nueva Estructura de la Agencia Tributaria				
OE8.24 / Plan de Recursos Humanos para la Agencia Tributaria				
OE8.25 / Creación de la Unidad de Estudios Económicos				
OE8.26 / Implantación de la Intranet				
OE8.27 / Implantación de la contabilidad analítica				
OE8.28 / Adecuación al ENS y RGPD				
OE8.29 / Análisis de las expectativas de los grupos de interés de la Agencia				
E3 / Transformación digital de la Agencia Tributaria "Agencia 4.0"	2020	2021	2022	2023
OE9.30 / Central de Información Tributaria				
OE10.31 / Implantación de un sistema de información geográfica				
OE11.32 / Implantación de la tecnología Robotic Process Automation				
OE12.33 / Proyecto ÁGUILA				

PRESUPUESTO

Las características de las medidas contempladas en este Plan Estratégico para el periodo 2020-2023, que pretenden potenciar, sobre todo, la atención al contribuyente, la contribución de la Agencia a la sostenibilidad económica de la Comunidad Autónoma y de las Corporaciones Locales regionales, así como la transformación digital del Organismo, y especialmente el ámbito temporal del Plan, hacen muy difícil la cuantificación exacta de su coste durante el periodo de ejecución de este.

Se ha efectuado, sin embargo, una estimación de este coste para todo el periodo de vigencia del Plan, desglosado por Ejes:



EJE ESTRATÉGICO	COSTE ESTIMADO
<p>CERCANÍA AL CIUDADANO</p>	 <p>2.715.000,00 €</p>
<p>CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA CARM Y LOS AYUNTAMIENTOS, REFORZANDO LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FISCAL</p>	 <p>1.080.000,00 €</p>
<p>TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ATRM "AGENCIA 4.0"</p>	 <p>1.367.000,00 €</p>
<p>TOTAL</p>	<p>5.162.000 €</p>

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Mediante el seguimiento del Plan se lleva a cabo una recopilación de datos de forma sistemática y continua, de forma que resulte posible monitorizar el estado de avance de cada una de las actuaciones, verificando tanto desde el punto ejecución como económico que se está cumpliendo con lo previsto, tratando de detectar desviaciones.

En este sentido, la Agencia Tributaria realizará el seguimiento y evaluación a través de un cuadro de indicadores que medirá el cumplimiento de cada medida prevista en el Plan. **Este seguimiento se realizará de forma trimestral.**

A este respecto, se han establecido los indicadores para evaluar el avance en los objetivos estratégicos del Plan, que a su vez están interconectados con los establecidos para cada una de las medidas contempladas en este documento.

Como el seguimiento está estrechamente vinculado con la gestión, el seguimiento se realizará a través de un equipo interno coordinado por la **Secretaría General Técnica** del Organismo, que se vinculará además con el Contrato-Programa de la Agencia Tributaria. Para facilitar el seguimiento, se habilitarán las oportunas herramientas informáticas.

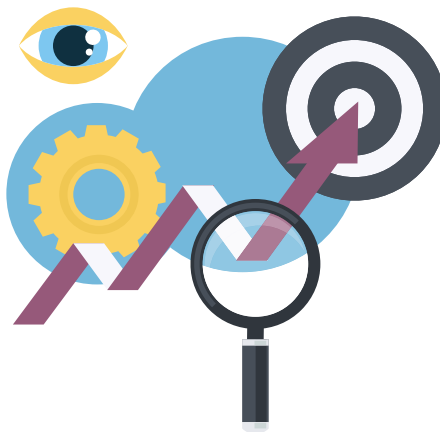
Por otro lado, dicho seguimiento, que ya tiene una gran importancia per se, como instrumento que permite vigilar el adecuado progreso de las tareas, sirve como base fundamental para la evaluación del Plan, puesto que suministra en gran parte la información que ésta necesita. La evaluación del Plan tiene como propósito valorar y establecer conclusiones acerca del cumplimiento de lo previsto en el mismo, a diferencia del seguimiento, cuyo propósito único es solo informar.

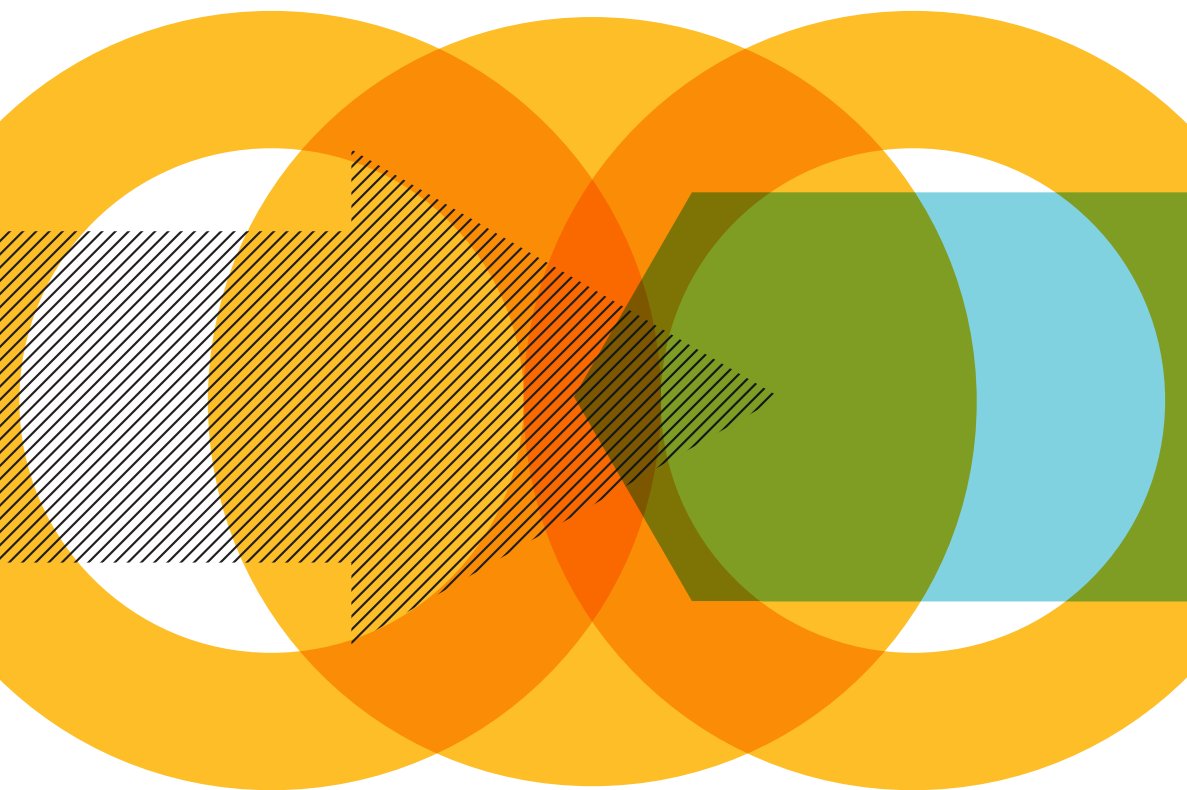
Se plantean dos tipos de evaluaciones:

LA INTERMEDIA Y LA FINAL O EXPOST.

La evaluación intermedia se realizará a mitad del periodo de programación, para analizar si el Plan se está desarrollando conforme está previsto, y se dirige especialmente a identificar y valorar las dificultades en la ejecución hasta ese momento y a un análisis que permita, en su caso, ajustar o reorientar las actuaciones.

En cuanto a la final, está se realizará una vez que hayan terminado las actuaciones del Plan, si bien alguna de sus fases comenzarán antes. Se orientará a la valoración de los resultados e impactos del Plan y a los beneficios obtenidos por la Agencia.





ät AGENCIA
TRIBUTARIA
REGIÓN DE MURCIA