

1. Disposiciones generales

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y FONDOS EUROPEOS

Acuerdo de 4 de julio de 2023, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el contrato de gestión de la Agencia Tributaria de Andalucía para el período 2023-2026.

Desde el inicio de su actividad el día 25 de enero de 2010, la actuación de la Agencia Tributaria de Andalucía se ha venido desarrollando conforme a lo establecido en los tres contratos de gestión aprobados por el Consejo de Gobierno. El primer contrato gestión para el período 2010-2012 fue aprobado por Acuerdo del Consejo de Gobierno de 26 de enero de 2010, cuya vigencia se prorrogó al amparo de lo previsto en el artículo 24.4 del Estatuto de la Agencia Tributaria de Andalucía, aprobado por Decreto 4/2012, de 17 de enero. El segundo contrato para el periodo 2014-2017 se aprobó por Acuerdo del Consejo de Gobierno de 1 de abril de 2014 y prolongó su vigencia hasta la entrada en vigor del tercer contrato de gestión para el periodo 2018-2021, que fue aprobado por Acuerdo de Consejo de Gobierno de 3 de julio de 2018. Este contrato ha estado vigente en virtud del citado artículo 24.4 hasta la aprobación del presente contrato de gestión, que es el cuarto instrumento de planificación estratégica.

Sobre la base de la experiencia acumulada en los tres primeros contratos de gestión, la Agencia ha identificado para la elaboración de este cuarto contrato de gestión diversas oportunidades de mejora para continuar avanzando en la prestación de servicios a los contribuyentes, en la cobertura financiera de los servicios públicos y en la gestión de los recursos a su cargo, partiendo de premisas como la racionalización, agilidad y simplicidad en el desarrollo de su actividad.

En este contexto, el contrato introduce novedades de diversa naturaleza y con distinto alcance, que se pueden sistematizar con arreglo a los siguientes criterios:

- Asunción de nuevas funciones y competencias.
- Mejoras en la prestación de servicios a contribuyentes y profesionales para facilitar el cumplimiento voluntario.
- Mejoras en la gestión de riesgos de cumplimiento de la normativa tributaria.
- Nuevas funcionalidades en materia de recaudación ejecutiva.
- Ampliación de alianzas estratégicas con el sector público y el sector privado.
- Avance en materia de buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.
- Mejoras en el sistema de gestión por objetivos y la evaluación del desempeño.
- Mejoras en los procesos de asignación de recursos.

Por lo que respecta a la asunción de nuevas funciones, la Agencia ha previsto ampliar su ámbito de actuación en distintas áreas. A tal efecto, ha programado asumir la gestión íntegra del Canon de Mejora de Infraestructuras Hidráulicas de interés de la Comunidad Autónoma, sobre el que ha venido realizando actuaciones de inspección tributaria desde su entrada en vigor. Adicionalmente, la Agencia asumirá nuevas competencias en la gestión de ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria.

Por otra parte, para fortalecer los servicios públicos y continuar avanzando en el proceso de simplificación administrativa y reducción de la burocracia, la Agencia ha previsto implementar distintos proyectos:

- «PE01. Atención multicanal», que integra una cartera de servicios amplia, flexible y adaptada a distintos perfiles de usuario. Para ello la Agencia va a combinar una atención presencial, a través de cien puntos de atención, con herramientas de asistencia virtual a través de las cuales se pueda obtener información las veinticuatro horas de los trescientos sesenta y cinco días del año. En esta línea de mejora, la Agencia implementará un procedimiento simplificado para la presentación de las autoliquidaciones del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones y de otras para las que sea obligatoria la presentación de documentación adjunta.

- «PE02. Atención a colectivos con necesidades especiales». A través de este proyecto la Agencia pretende mejorar las condiciones de acceso a los servicios públicos a colectivos de población que merecen una atención singular, en particular personas mayores, personas con discapacidad y personas que viven en zonas rurales que tienen mayor dificultad para acceder a servicios básicos.

- «PE03. Apoyo a colaboradores sociales». A través de este proyecto la Agencia pretende mejorar la atención a profesionales que intervienen en operaciones con trascendencia tributaria para favorecer una interacción directa a través de herramientas concretas como la video asistencia o el chat humano.

- «PE14. Adaptaciones de la normativa de autoorganización para la mejora de la gestión de los recursos». La ejecución de este proyecto persigue adaptar la estructura orgánica y funcional de la Agencia a los cambios del entorno económico, social, normativo y tecnológico con el propósito de mejorar la calidad de los servicios que ya ofrece a la ciudadanía, configurando nuevos productos y funcionalidades tomando en consideración el perfil de usuario y disponer de mayor flexibilidad para gestionar los riesgos inherentes al desarrollo de su actividad.

Por lo que concierne a la mejora en la gestión de riesgos de cumplimiento de la normativa tributaria, la Agencia implementará dos proyectos estratégicos concretos: «PE05. Selección de operaciones de riesgo fiscal» y «PE06. Actuaciones programadas de control tributario». A través de estos proyectos, se ha propuesto avanzar desde una triple perspectiva:

- Organizativa, mediante el diseño anual de planes de control que describan los riesgos de cumplimiento más significativos y las actuaciones que va a realizar la Agencia para hacer frente a los riesgos previamente identificados tomando en consideración la estrategia, directrices, recomendaciones, publicaciones y criterios de organismos y entes, nacionales o internacionales, que directa o indirectamente tengan por objeto la mejora de las condiciones y resultados de lucha contra el fraude.

- Colaborativa, mediante el establecimiento de nuevas alianzas estratégicas, así como la revisión y actualización de las ya formalizadas con el propósito de realizar nuevas actuaciones de captación y suministro de información de terceros. Por otra parte, la Agencia ha previsto ampliar su participación activa en foros de intercambios de buenas prácticas con otras Administraciones Tributarias y organismos nacionales e internacionales.

- Tecnológica, mediante una plataforma de analítica de datos avanzada que facilite la tarea de combinación de datos tanto provenientes de los diferentes sistemas a través de los que se gestionan los procedimientos como de otras fuentes de datos externas. La plataforma estará dotada de las capacidades necesarias para realizar funciones de analítica avanzada, tareas de big data, visualización dinámica a través de cuadros de mando, aprendizaje predictivo y, en general, aquellas relacionadas con ciencia de datos que estén disponibles según el estado de la tecnología.

En cuanto a las nuevas funcionalidades en materia de recaudación ejecutiva, además de la disposición de una herramienta de asistencia virtual en materia de recaudación ejecutiva, la Agencia ha programado la disposición de un módulo que integre las distintas funcionalidades que posibilitan la realización de actuaciones de recaudación ejecutiva. Para continuar avanzando en materia de recaudación ejecutiva, se ha diseñado el proyecto «PE07. Recaudación ejecutiva».

En esta línea, la Agencia se ha propuesto ampliar las alianzas estratégicas consolidadas al amparo de anteriores contratos de gestión mediante la suscripción de nuevos convenios de colaboración con personas o entidades que realicen actividades económicas, cuando su localización geográfica o red comercial pueda ayudar a la consecución de los fines de la Agencia, fundamentalmente en materia de información y asistencia, buscando favorecer la proximidad a la ciudadanía. Asimismo, para atender las peticiones de colaboración procedentes de distintos entes locales, la Agencia contempla

como novedad la posibilidad de suscribir convenios de colaboración con Ayuntamientos para la realización de actuaciones de recaudación ejecutiva. La estrategia de implantación de esta iniciativa se llevará a cabo a través del proyecto estratégico «PE20. Recaudación ejecutiva a otras Administraciones». Para su ejecución la Agencia se dotará de una aplicación que asegure la interoperabilidad con sistemas de administraciones locales a las que se prestarán servicios vinculados a la aplicación de los tributos.

Otra de las novedades más significativas que presenta este contrato de gestión es la formulación de un nuevo objetivo estratégico, la mejora de la gobernanza fiscal, a través del cual la Agencia se ha trazado como meta continuar avanzando en materia de buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas. Para ello, la Agencia se ha propuesto:

- La reducción del tiempo de respuesta de la Agencia a las solicitudes planteadas por los contribuyentes, singularmente en lo que concierne a la gestión de aplazamientos/fraccionamientos, a la gestión de devoluciones y a la gestión de recursos. Para la consecución de este objetivo la Agencia ha planificado un proyecto concreto, «PE11. Reducción de tiempos medios de tramitación de expedientes», con arreglo al cual ha previsto desarrollar distintas líneas de actuación. Entre otras, destacan la elaboración de análisis del proceso de organización y asignación de expedientes de los equipos de trabajo y de los órganos para determinar la necesidad de realizar ajustes en la tramitación de expedientes con el propósito de racionalizar las cargas de trabajo, así como el desarrollo e implantación de funcionalidades para dar respaldo y agilidad en las actuaciones de aplicación de los tributos y en el desarrollo de actuaciones automatizadas mediante medios informáticos y en el tratamiento y análisis de información.

- Generar nuevos contenidos informativos y disponer de un catálogo de datos abiertos utilizando un lenguaje claro y comprensible que permita a los contribuyentes conocer más detalles de la actividad de la Agencia, dotando de mayor transparencia cualitativa y cuantitativa a la información que generan y gestionan los órganos de la Agencia, facilitando la comunicación con el propósito de favorecer niveles más altos de confianza de la ciudadanía y una mejor prestación de servicios públicos.

En conexión con lo anterior, la Agencia se ha propuesto seguir introduciendo mejoras en el sistema de gestión por objetivos desde distintas perspectivas: organizativa y económico-financiera. Desde la perspectiva organizativa, se ha propuesto introducir mejoras en el sistema de información para la gestión y el control de la actividad que realiza, mediante la elaboración, revisión y actualización del panel de indicadores de gestión con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en la tramitación de los expedientes administrativos. Desde la perspectiva económico-financiera, y para mejorar el grado de cumplimiento de los objetivos de la Agencia, la entidad se ha propuesto disponer de un sistema de incentivos al rendimiento, cuyas líneas de actuación se concretan en el proyecto «PE10. Incentivos al rendimiento», que busca asociar los criterios retributivos de los profesionales que prestan servicio en la Agencia a la consecución de resultados estratégicos para la sociedad.

- Mejorar el desempeño relacionado con el tiempo de respuesta de la Administración a las solicitudes planteadas por los contribuyentes.

- Mejorar el desempeño relacionado con el apoyo a contribuyentes y profesionales.
- Mejorar el desempeño relacionado con la recaudación no litigiosa.

Finalmente, para aumentar el grado de cumplimiento de los objetivos, la Agencia ha programado la introducción de mejoras en los procesos de asignación de recursos con la finalidad de realizar una gestión eficiente del capital humano que permita incrementar su capacidad operativa. En este ámbito de actuación destacan dos proyectos concretos: «PE15. Regionalización de funciones» y «PE16. Reasignación de recursos». A través de la regionalización de funciones, la Agencia persigue mejorar la capacidad operativa de la organización, facilitando la especialización y la generación de patrones de tramitación homogéneos que contribuyan a reducir los tiempos de resolución de los procedimientos administrativos que tramita la organización. Por su parte, a través de la reasignación de

recursos la entidad busca mejorar la evaluación de sus capacidades, procedimientos y prioridades para adaptarse en cada momento a los cambios en el entorno normativo, económico, social y tecnológico con el propósito de determinar si la asignación de recursos humanos es adecuada para alcanzar la referencia de cumplimiento fijada para un determinado objetivo o si, por el contrario, resulta necesario realizar una reasignación de los recursos destinados inicialmente para la realización de una actividad o tarea o para la prestación de un servicio concreto. Para facilitar la ejecución de estas iniciativas la Agencia ha diseñado dos proyectos estratégicos: «PE12. Comunicación interna y gestión del cambio» y «PE13. Capacitación de empleados públicos»:

- La comunicación interna y gestión del cambio es una iniciativa transversal a través de la cual se pretende ordenar los datos que la Agencia recopila, genera, almacena y procesa con la finalidad de transformar los datos en información y, mediante una gestión adecuada de su comunicación, generar conocimiento para facilitar el desempeño de los profesionales de la Agencia y, por extensión, mejorar la obtención de los resultados de la organización. Este proyecto persigue, por tanto, facilitar el desempeño del personal de la Agencia, como principal activo de la organización, haciéndolo partícipe de las necesidades y demandas de servicio de la sociedad, de lo que la sociedad espera de la organización en la que desarrolla su actividad y de la responsabilidad profesional necesaria para la realización de las tareas y funciones que se le asignan.

- En este contexto, la Agencia ha previsto aumentar el nivel de capacitación de sus profesionales mediante una oferta formativa especializada en distintas áreas de trabajo relacionadas con las funciones y competencias que asume la entidad con el propósito de mejorar su desempeño profesional y, a partir de este, la capacidad operativa de la Agencia y el grado de consecución de los objetivos de la organización.

El presente contrato de gestión contiene, por tanto, los objetivos a perseguir, los proyectos necesarios para su consecución, y los indicadores que permitan su evaluación. Asimismo, se incluye el marco de actuación en materia de gestión de recursos humanos, los criterios y mecanismos para la exigencia de responsabilidad al personal directivo por los resultados de su gestión, así como las previsiones de personal y presupuestarias.

Conforme a lo dispuesto en el artículo 24.1 del Estatuto de la Agencia, en la elaboración del contrato de gestión se han tenido en cuenta tanto la previsión de ingresos elaborada por la Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos para los ejercicios presupuestarios 2023 a 2026, como los resultados obtenidos en el contrato de gestión y planes de acción anuales anteriores.

El Consejo Rector de la Agencia, en su reunión del día 26 de junio de 2023, acordó elevar la propuesta de este contrato de gestión a la Consejera de Economía, Hacienda y Fondos Europeos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 24.2 de su Estatuto, para que la eleve al Consejo de Gobierno, a quien corresponde su aprobación de conformidad con el artículo 4.3 de la Ley 23/2007, de 18 de diciembre, por la que se crea la Agencia Tributaria de Andalucía y se aprueban medidas fiscales.

Por todo ello, de conformidad con el artículo 72.2 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, a propuesta de la Consejera de Economía, Hacienda y Fondos Europeos, previo informe de la Secretaría General para la Administración Pública y de la Dirección General de Presupuestos, el Consejo de Gobierno, en su reunión del día 4 de julio de 2023, adopta el siguiente

A C U E R D O

Primero. Aprobar el contrato de gestión de la Agencia Tributaria de Andalucía para el período 2023-2026, cuyo texto figura a continuación.

Segundo. Delegar en la persona titular de la Consejería competente en materia de Hacienda la competencia para la introducción de modificaciones o adaptaciones anuales del contrato de gestión, en los términos previstos en el apartado XII del mismo.

Tercero. El presente acuerdo se aplicará a partir del día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

Sevilla, 4 de julio de 2023

CAROLINA ESPAÑA REINA
Consejera de Economía, Hacienda
y Fondos Europeos

JUAN MANUEL MORENO BONILLA
Presidente de la Junta de Andalucía

Contrato de Gestión

2023-2026

AGENCIA TRIBUTARIA DE
ANDALUCÍA

ÍNDICE

I. Introducción.....	4
II. Antecedentes, contexto y novedades.....	7
III. Misión, visión y valores de la Agencia Tributaria de Andalucía.....	15
IV. Objeto del contrato de gestión.....	18
V. Objetivos estratégicos.....	23
VI. Áreas de Desempeño y Resultado.....	25
VII. Objetivos operativos.....	34
VIII. Proyectos estratégicos.....	40
IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.....	100
1) Recursos materiales.....	100
2) Recursos de Sistemas y Tecnologías de la Información y Comunicación.....	100
3) Recursos presupuestarios.....	105
X. El personal de la Agencia Tributaria de Andalucía. El personal directivo y la exigencia de responsabilidad. La evaluación de resultados.....	110
1) El personal de la Agencia Tributaria de Andalucía.....	110
2) El personal directivo y la exigencia de responsabilidad.....	111
3) Evaluación de los resultados.....	111
XI. Seguimiento de la ejecución y cumplimiento del contrato de gestión.....	114
XII. Causas y procedimiento para la introducción de modificaciones y adaptaciones.....	115
XIII. Vigencia del contrato de gestión.....	116
XIV. Indicadores del contrato de gestión.....	117
Anexo 1. Indicadores de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.....	118



Junta de Andalucía

Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos

Agencia Tributaria de Andalucía

Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.....	123
Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.	138
Anexo 4. Recursos tecnológicos de los proyectos estratégicos.....	163



Agencia Tributaria de Andalucía



I. Introducción.

Tras la experiencia acumulada en la elaboración de los anteriores Contratos de Gestión de la Agencia Tributaria, se han introducido novedades metodológicas tomando en consideración informes, documentos estratégicos, guías y recomendaciones de organismos nacionales (Agencia Estatal de Administración Tributaria, Banco de España, Cámara de Cuentas de Andalucía, Comunidades Autónomas, Corporaciones Locales, Defensor del Pueblo, Inspección General del Ministerio de Hacienda, Oficina para la Defensa del Contribuyente, Tribunal de Cuentas) e internacionales (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, Fondo Monetario Internacional) sobre la Administración tributaria 3.0 (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), Gobierno abierto enfocado a la ciudadanía y herramientas de evaluación y diagnóstico de las administraciones tributarias (TADAT). En este contexto es necesario explicar de forma sucinta la metodología que se ha seguido para la elaboración del Contrato de Gestión 2023-2026, especificando la relación de los distintos conceptos utilizados y la función que cumple cada uno de ellos en la planificación de la Agencia.

Partiendo de la misión, visión y valores de la Agencia Tributaria de Andalucía (ATRIAN) se han definido los tres objetivos estratégicos (OE) para el periodo de vigencia del Contrato de Gestión. Como novedad en este contrato de gestión se han introducido las Áreas de Desempeño y Resultado (ADR) para facilitar el seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y de la aportación de cada uno de los órganos que la integran. De este modo, se mejora la información cualitativa que ofrece la entidad en áreas significativas de gestión. A través de este

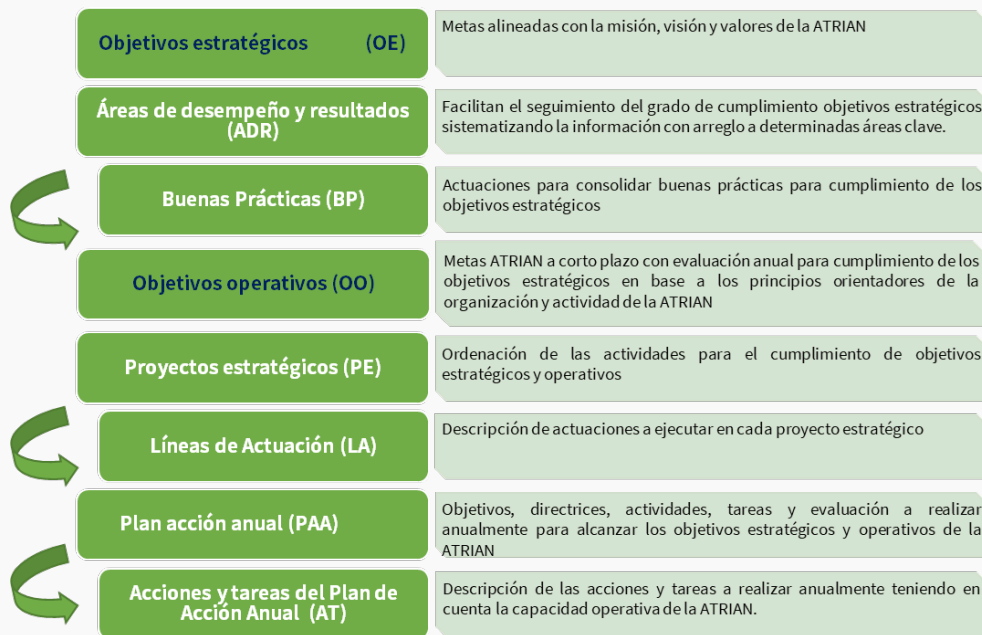
instrumento, que se incardina en el marco de actuación de la rendición de cuentas, se persigue facilitar a la sociedad el conocimiento de las actividades que lleva a cabo la ATRIAN, posibilitando el acceso a la información pública relacionada con el desempeño administrativo de la Agencia. En el conjunto de las siete ADR se enumeran sesenta y cinco buenas prácticas (BP) que deben consolidarse con la ejecución de actuaciones a programar en los planes de acción anual y teniendo en cuenta la capacidad operativa de la ATRIAN. En línea con la misión, visión y objetivos estratégicos enunciados y sobre la base de los principios orientadores de la organización y actividad de la Agencia, se concretan trece objetivos operativos (OO) para el periodo 2023-2026.

Para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos, se llevarán a cabo las actividades programadas en el Plan de Acción Anual, ordenadas en veinte proyectos estratégicos (PE), que concretan un total de ciento treinta y seis líneas de actuación que conformarán de forma temporal las acciones a incluir en los planes de acción anuales (PAA), cuya ejecución se encuentra condicionada a la capacidad operativa de la ATRIAN.

Por último, tal como establece el Decreto 4/2012, de 17 de enero, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Tributaria de Andalucía, en el Plan de Acción Anual se recogen los objetivos a alcanzar y los recursos personales, materiales y presupuestarios necesarios, así como las acciones y tareas a desarrollar (AT).

I. Introducción.

Con la finalidad de ofrecer una visión de conjunto de los elementos utilizado para la elaboración de este instrumento de planificación se muestra el siguiente gráfico en el que se expone de modo sintético la metodología utilizada en este contrato:



La ejecución de la planificación estratégica y operativa se realizará con arreglo a la capacidad operativa de la Agencia, que viene determinada por el conjunto de los recursos personales, presupuestarios, materiales y tecnológicos que tenga a su disposición la Agencia cada año. La capacidad operativa soporta la actividad de la Agencia y posibilita el ejercicio de las competencias que tiene encomendadas, permitiendo la ejecución de las actuaciones administrativas que la organización programa y la prestación de servicios que la sociedad precisa para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones. A tal efecto, los factores que determinan y condicionan la capacidad operativa son los siguientes:

- 1.- Cambios normativos: Modificación o aprobación de leyes, decretos, órdenes, resoluciones, etc. por órganos ajenos a la ATRIAN.
- 2.- Capacitación del personal: Formación y adiestramiento de los profesionales de la ATRIAN para el desarrollo y ejecución de actividades y tareas a desarrollar según el puesto de trabajo que ocupen.
- 3.- Reposición de efectivos: Incorporación de efectivos por cualquier proceso que cubran las jubilaciones y cobertura de plazas hasta alcanzar los efectivos reales que concrete el plan de acción de cada año.
- 4.- Desarrollos tecnológicos: Capacidad de poner a disposición de la ATRIAN nuevas herramientas o

I. Introducción.

funcionalidades para adaptarse a la evolución del estado de las tecnologías de la información y la comunicación en el mercado o en otras administraciones.

5.- Desarrollo de herramientas informáticas: Diseño e implementación de herramientas informáticas en cualquiera de los sistemas de información de la ATRIAN que permitan dar respuesta a nuevas funcionalidades u optimizar las existentes.

6.- Dotación presupuestaria: Inclusión de la partida presupuestaria en la Ley del Presupuestos de cada año.

7.- Cambios de criterio de órganos externos a la ATRIAN: Cambios en los criterios de aplicación de tributos de órganos económico-administrativos y judiciales, o recomendaciones de órganos de control externo de la ATRIAN.

Para la ejecución de cada una de las sesenta y cinco buenas prácticas de los ADR y las ciento treinta y seis líneas de actuación de los PE se ha definido la matriz de este conjunto de condiciones que influyen directamente en la capacidad operativa de la ATRIAN, recogidas en los anexos 2 y 3.

Agencia Tributaria de Andalucía



II. Antecedentes, contexto y novedades.

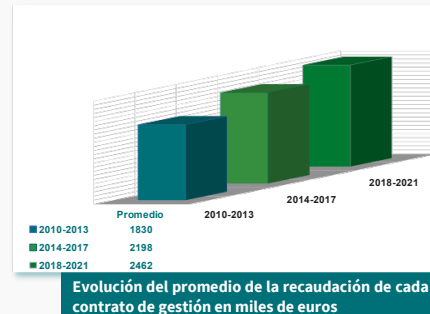
Desde el inicio de su actividad el día 25 de enero de 2010, la actuación de la Agencia Tributaria de Andalucía se ha venido desarrollando conforme a lo establecido en los tres contratos de gestión aprobados por el Consejo de Gobierno. El primer contrato gestión para el período 2010-2012, fue aprobado por Acuerdo del Consejo de Gobierno de 26 de enero de 2010, cuya vigencia se prorrogó al amparo de lo previsto en el artículo 24.4 del Estatuto de la Agencia Tributaria de Andalucía, aprobado por Decreto 4/2012, de 17 de enero. El segundo contrato para el periodo 2014-2017, se aprobó por Acuerdo del Consejo de Gobierno de 1 de abril de 2014 y prolongó su vigencia hasta la entrada en vigor del tercer contrato de gestión para el período 2018-2021, que fue aprobado por Acuerdo de Consejo de Gobierno de 3 de julio de 2018. Este contrato ha estado vigente en virtud del citado artículo 24.4 hasta la aprobación del presente contrato de gestión, que es el cuarto instrumento de planificación estratégica.

Recaudación neta de la Agencia en los tres primeros contratos de gestión.

En sus más de doce años de actividad, la gestión de la Agencia Tributaria de Andalucía ha contribuido con **28.718 millones de euros** a la financiación de los bienes y servicios públicos. El análisis comparativo de la recaudación neta del periodo muestra un crecimiento sostenido del promedio de recaudación en cada contrato de gestión.

La **recaudación neta obtenida** en 2022, que asciende a **2.759.982.585 euros**, la más alta de la serie, confirma la tendencia de crecimiento recaudatorio.

La **recaudación neta por autoliquidación** en el periodo **2018-2021** asciende a **9.195.696.771 euros**.



En el ejercicio **2022**, la recaudación neta por autoliquidación ha ascendido a **2.565.732.359 euros**, superando el promedio del periodo de vigencia del contrato de gestión cifrado en **2.298.924.193 euros**.



II. Antecedentes, contexto y novedades.

La recaudación neta por liquidaciones derivadas de actuaciones de control en el periodo 2018-2021 asciende a **650.792.505 euros**.



En el ejercicio **2022**, la recaudación neta por liquidaciones ha sido de **194.250.226 euros**, superando el promedio del periodo cifrado en **162.698.126 euros**.

Contribución de la Agencia a la financiación de bienes y servicios públicos.

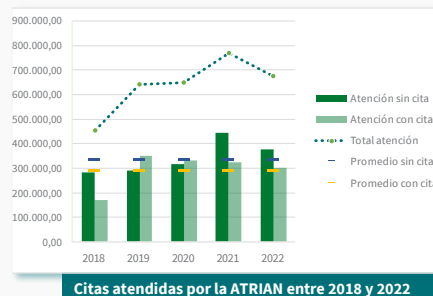
Para contextualizar el resultado de la gestión de la Agencia, en el gráfico que se expone a continuación se relaciona el porcentaje de la necesidad financiera de bienes y servicios públicos presupuestados en el ejercicio 2023 que podrían ser atendidos, alternativamente, con la recaudación neta anual gestionada por la Agencia. La muestra de bienes y servicios seleccionada se compara con el promedio de la recaudación neta del periodo 2018-2021 y con la recaudación neta del año 2022.

La recaudación neta anual gestionada por la Agencia, tanto la resultante del promedio del periodo 2018-2021 como la correspondiente al ejercicio 2022, permitiría atender íntegramente la partida presupuestaria en 2023 relativa a la atención a la dependencia o, alternativamente, la educación infantil y primaria en Andalucía. El incremento de la recaudación en 2022 tendría un impacto significativo en la cobertura financiera de



determinados bienes y servicios, como las prestaciones complementarias y farmacéuticas cuya necesidad financiera se podría atender íntegramente con la recaudación gestionada por la Agencia. Alternativamente, el aumento de la recaudación en 2022 permitiría incrementar la cobertura financiera de la atención sanitaria en 2,81 puntos porcentuales.

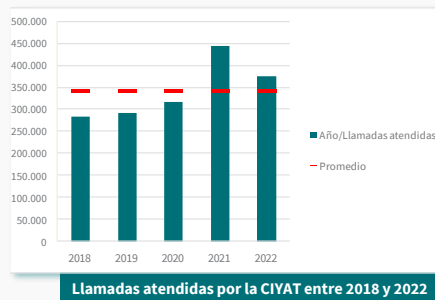
Para facilitar la recaudación en periodo voluntario y minimizar los costes indirectos asociados al cumplimiento de las obligaciones derivadas de la normativa aplicable, la Agencia ofrece un catálogo de servicios de información y asistencia a través de distintos canales. Las actuaciones de **información y asistencia** a través de los distintos canales durante el periodo **2018-2021** asciende a **2.512.190**. En el ejercicio **2022**, el número de atenciones asciende **676.499**,



II. Antecedentes, contexto y novedades.

superando el promedio de servicios atendidos en el periodo 2018-2021 cifrado en **628.048**.

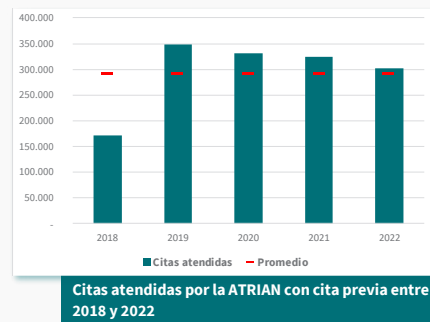
A través del Centro de Información y Atención Tributaria (CIYAT), se prestan un conjunto de **servicios sin cita previa**. Entre los servicios que se ofrecen se encuentra la información general sobre procedimientos, plazos, forma de cumplimiento de las obligaciones tributarias, asistencia en la confección de documentos de autoliquidación o confección de autoliquidación para compra de vehículos usados.



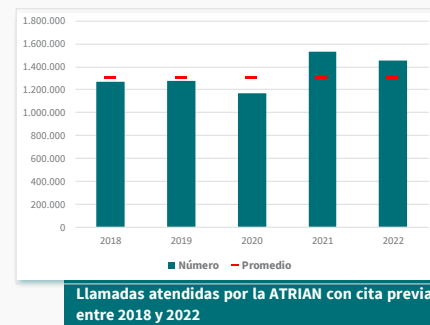
En el ejercicio **2022** el número de llamadas atendidas asciende a **374.799**, superando el promedio de llamadas del periodo 2018-2021 cifrado en **333.907**.

Adicionalmente, la Agencia presta, **mediante cita previa**, un catálogo de servicios de información y asistencia a través de una red territorial integrada por 100 puntos, que proporcionan atención directa presencial y telefónica. Entre otros servicios que se ofrecen mediante cita previa se encuentra la confección y presentación de autoliquidaciones, la información sobre la tramitación de expedientes concretos o la asistencia a la presentación de solicitudes de aplazamiento.

El número total de **citas atendidas** en el periodo **2018-2021** asciende a **1.176.562**. En el ejercicio **2022** el número de citas atendidas asciende a **301.700**, superando el promedio de citas atendidas del periodo **2018-2021** cifrado en **294.141**.



Los servicios de información y asistencia han contribuido a facilitar la presentación de **5.240.015** autoliquidaciones y declaraciones en el periodo **2018-2021**. En el ejercicio **2022**, el número de autoliquidaciones y declaraciones es de **1.457.232**, superando el promedio de autoliquidaciones del periodo cifrado en **1.310.004**.

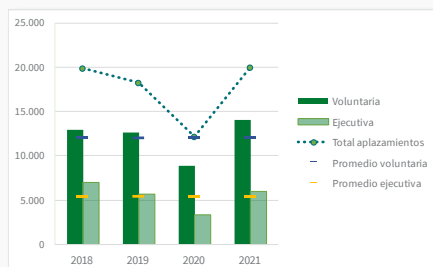


En conexión con lo anterior, por lo que respecta a los aplazamientos, la Agencia Tributaria ha resuelto

II. Antecedentes, contexto y novedades.

70.313 aplazamientos/ fraccionamientos en el periodo **2018-2021**.

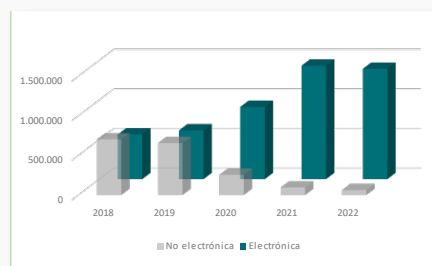
En el ejercicio **2022** el número de aplazamientos resueltos asciende a **18.246**, superando el **promedio** de aplazamientos resueltos del periodo **2018-2021** cifrado en **17.578**.



Aplazamientos resueltos por la ATRIAN entre 2018 y 2021

Adaptación permanente a los cambios del entorno económico y social. Los avances experimentados para mejorar el servicio efectivo al contribuyente y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, permite evitar desplazamientos innecesarios a las dependencias de la Agencia Tributaria.

En esta línea, conviene llamar la atención sobre el **índice de presentación telemática del 95,62%**.



Evolución del número de declaraciones y autoliquidaciones presentadas por medios electrónicos

Este notable avance es fruto de las alianzas estratégicas de la Agencia con los colaboradores

sociales pertenecientes a numerosos colectivos profesionales de ámbito nacional, autonómico y provincial. El número de colectivos profesionales con convenio es de 208 con el siguiente detalle:

CONVENIOS DE COLABORACIÓN	208
Colectivos titulares de los convenios	94
Colectivos profesionales adheridos	114

En esta línea, durante el ejercicio 2022, 14.159 profesionales han presentado 1.123.415 documentos a través de la Plataforma telemática de pago y presentación de tributos y otros ingresos.

El avance alcanzado en la mejora de las condiciones y resultados de lucha contra el fraude y en la relación de medios electrónicos se ha llevado a cabo en un contexto de austeridad, siendo la ratio de coste medio del periodo inferior al 3%.

Sobre la base de la experiencia acumulada en los tres primeros contratos de gestión, la Agencia ha identificado para la elaboración de este cuarto contrato de gestión diversas oportunidades de mejora para continuar avanzando en la prestación de servicios a los contribuyentes, en la cobertura financiera de los servicios públicos y en la gestión de los recursos a su cargo, partiendo de premisas como la racionalización, agilidad y simplicidad en el desarrollo de su actividad.

En este contexto el contrato introduce novedades de diversa naturaleza y con distinto alcance, que se pueden sistematizar con arreglo a los siguientes criterios:

- + Asunción de nuevas funciones y competencias.
- + Mejoras en la prestación de servicios a contribuyentes y profesionales para facilitar el cumplimiento voluntario.
- + Mejoras en la gestión de riesgos de cumplimiento de la normativa tributaria.

II. Antecedentes, contexto y novedades.

- + Nuevas funcionalidades en materia de recaudación ejecutiva.
- + Ampliación de alianzas estratégicas con el sector público y el sector privado.
- + Avance en materia de buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.
- + Mejoras en el sistema de gestión por objetivos y la evaluación del desempeño.
- + Mejoras en los procesos de asignación de recursos.

Por lo que respecta a la asunción de nuevas funciones, la Agencia ha previsto ampliar su ámbito de actuación en distintas áreas. A tal efecto, ha programado asumir la gestión íntegra del Canon de Mejora de Infraestructuras Hidráulicas de interés de la Comunidad Autónoma, sobre el que ha venido realizando actuaciones de inspección tributaria desde su entrada en vigor. Adicionalmente, la Agencia asumirá nuevas competencias en la gestión de ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria.

Por otra parte, para fortalecer los servicios públicos y continuar avanzando en el proceso de simplificación administrativa y reducción de la burocracia, la Agencia ha previsto implementar distintos proyectos:

- ▶ “PE01. Atención multicanal”, que integra una cartera de servicios amplia, flexible y adaptada a distintos perfiles de usuario. Para ello la Agencia va a combinar una atención presencial, a través de cien puntos de atención, con herramientas de asistencia virtual a través de las cuales se pueda obtener información las veinticuatro horas de los trescientos sesenta y cinco días del año. En esta línea de mejora, la Agencia implementará un procedimiento simplificado para la presentación de las autoliquidaciones del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones y de otras para las que sea obligatoria la presentación de documentación adjunta.

- ▶ “PE02. Atención a colectivos con necesidades especiales”. A través de este proyecto la Agencia pretende mejorar las condiciones de acceso a los servicios públicos a colectivos de población que merecen una atención singular, en particular personas mayores, personas con discapacidad, personas que viven en zonas rurales que tienen mayor dificultad para acceder a servicios básicos.

- ▶ “PE03. Apoyo a colaboradores sociales”. A través de este proyecto la Agencia pretende mejorar la atención a profesionales que intervienen en operaciones con trascendencia tributaria para favorecer una interacción directa a través de herramientas concretas como la video asistencia o el chat humano.

- ▶ “PE14. Adaptaciones de la normativa de autoorganización para la mejora de la gestión de los recursos”. La ejecución de este proyecto persigue adaptar la estructura orgánica y funcional de la Agencia a los cambios del entorno económico, social, normativo y tecnológico con el propósito de mejorar la calidad de los servicios que ya ofrece a la ciudadanía, configurando nuevos productos y funcionalidades tomando en consideración el perfil de usuario y disponer de mayor flexibilidad para gestionar los riesgos inherentes al desarrollo de su actividad.

Por lo que concierne a la mejora en la gestión de riesgos de cumplimiento de la normativa tributaria, la Agencia implementará dos proyectos estratégicos concretos: “PE05. Selección de operaciones de riesgo fiscal” y “PE06. Actuaciones programadas de control tributario”. A través de estos proyectos, se ha propuesto avanzar desde una triple perspectiva:

- ▶ Organizativa, mediante el diseño anual de planes de control que describan los riesgos de cumplimiento más significativos y las actuaciones que va a realizar

II. Antecedentes, contexto y novedades.

la Agencia para hacer frente a los riesgos previamente identificados tomando en consideración la estrategia, directrices, recomendaciones, publicaciones y criterios de organismos y entes, nacionales o internacionales, que directa o indirectamente tengan por objeto la mejora de las condiciones y resultados de lucha contra el fraude.

▸ Colaborativa, mediante el establecimiento de nuevas alianzas estratégicas, así como la revisión y actualización de las ya formalizadas con el propósito de realizar nuevas actuaciones de captación y suministro de información de terceros. Por otra parte, la Agencia ha previsto ampliar su participación activa en foros de intercambios de buenas prácticas con otras Administraciones Tributarias y organismos nacionales e internacionales.

▸ Tecnológica, mediante una plataforma de analítica de datos avanzada que facilite la tarea de combinación de datos tanto provenientes de los diferentes sistemas a través de los que se gestionan los procedimientos como de otras fuentes de datos externas. La plataforma estará dotada de las capacidades necesarias para realizar funciones de analítica avanzada, tareas de big data, visualización dinámica a través de cuadros de mando, aprendizaje predictivo y, en general, aquellas relacionadas con ciencia de datos que estén disponibles según el estado de la tecnología.

En cuanto a las nuevas funcionalidades en materia de recaudación ejecutiva, además de la disposición de una herramienta de asistencia virtual en materia de recaudación ejecutiva, la Agencia ha programado la disposición de un módulo que integre las distintas funcionalidades que posibilitan la realización de actuaciones de recaudación ejecutiva. Para continuar avanzando en materia de

recaudación ejecutiva, se ha diseñado el proyecto “PE07. Recaudación ejecutiva”.

En esta línea, la Agencia se ha propuesto ampliar las alianzas estratégicas consolidadas al amparo de anteriores contratos de gestión mediante la suscripción de nuevos convenios de colaboración con personas o entidades que realicen actividades económicas, cuando su localización geográfica o red comercial pueda ayudar a la consecución de los fines de la Agencia, fundamentalmente en materia de información y asistencia, buscando favorecer la proximidad a la ciudadanía. Asimismo, para atender las peticiones de colaboración procedentes de distintos entes locales, la Agencia contempla como novedad la posibilidad de suscribir convenios de colaboración con Ayuntamientos para la realización de actuaciones de recaudación ejecutiva. La estrategia de implantación de esta iniciativa se llevará a cabo a través del proyecto estratégico “PE20. Recaudación ejecutiva a otras Administraciones”. Para su ejecución la Agencia se dotará de una aplicación que asegure la interoperabilidad con sistemas de administraciones locales a las que se prestarán servicios vinculados a la aplicación de los tributos.

Otra de las novedades más significativas que presenta este contrato de gestión es la formulación de un nuevo objetivo estratégico, la mejora de la gobernanza fiscal, a través del cual la Agencia se ha trazado como meta continuar avanzando en materia de buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas. Para ello, la Agencia se ha propuesto:

▸ La reducción del tiempo de respuesta de la Agencia a las solicitudes planteadas por los contribuyentes, singularmente en lo que concierne a la gestión de aplazamientos/fraccionamientos, a la gestión de devoluciones y a la gestión de recursos. Para la consecución de este objetivo la Agencia ha

II. Antecedentes, contexto y novedades.

planificado un proyecto concreto, “PE11. Reducción de tiempos medios de tramitación de expedientes”, con arreglo al cual ha previsto desarrollar distintas líneas de actuación. Entre otras, destacan la elaboración de análisis del proceso de organización y asignación de expedientes de los equipos de trabajo y de los órganos para determinar la necesidad de realizar ajustes en la tramitación de expedientes con el propósito de racionalizar las cargas de trabajo, así como el desarrollo e implantación de funcionalidades para dar respaldo y agilidad en las actuaciones de aplicación de los tributos y en el desarrollo de actuaciones automatizadas mediante medios informáticos y en el tratamiento y análisis de información.

- ▶ Generar nuevos contenidos informativos y disponer de un catálogo de datos abiertos utilizando un lenguaje claro y comprensible que permita a los contribuyentes conocer más detalles de la actividad de la Agencia, dotando de mayor transparencia cualitativa y cuantitativa de la información que generan y gestionan los órganos de la Agencia, facilitando la comunicación con el propósito de favorecer niveles más altos de confianza ciudadana y una mejor prestación de servicios públicos.

En conexión con lo anterior, la Agencia se ha propuesto seguir introduciendo mejoras en el sistema de gestión por objetivos desde distintas perspectivas: organizativa y económico financiera. Desde la perspectiva organizativa, se ha propuesto introducir mejoras en el sistema de información para la gestión y el control de la actividad que realiza, mediante la elaboración, revisión y actualización del panel de indicadores de gestión con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en la tramitación de los expedientes administrativos. Desde la perspectiva económico-financiera, y para mejorar el grado de cumplimiento

de los objetivos de la Agencia, la entidad se ha propuesto disponer de un sistema de incentivos al rendimiento, cuyas líneas de actuación se concretan en el proyecto “PE10. Incentivos al rendimiento”, que busca asociar los criterios retributivos de los profesionales que prestan servicio en la Agencia a la consecución de resultados estratégicos para la sociedad:

- ▶ Mejorar el desempeño relacionado con el tiempo de respuesta de la Administración a las solicitudes planteadas por los contribuyentes.
- ▶ Mejorar el desempeño relacionado con el apoyo a contribuyentes y profesionales.
- ▶ Mejorar el desempeño relacionado con la recaudación no litigiosa.

Finalmente, para aumentar el grado de cumplimiento de los objetivos, la Agencia ha programado la introducción de mejoras en los procesos de asignación de recursos con la finalidad de realizar una gestión eficiente del capital humano que permita incrementar su capacidad operativa. En este ámbito de actuación destacan dos proyectos concretos: “PE15. Regionalización de funciones” y “PE16. Reasignación de recursos”. A través de la regionalización de funciones, la Agencia persigue mejorar la capacidad operativa de la organización, facilitando la especialización y la generación de patrones de tramitación homogéneos que contribuyan a reducir los tiempos de resolución de los procedimientos administrativos que tramita la organización. Por su parte, a través de la reasignación de recursos la entidad busca mejorar la evaluación de sus capacidades, procedimientos y prioridades para adaptarse en cada momento a los cambios en el entorno normativo, económico, social y tecnológico con el propósito de determinar si la asignación de recursos humanos es adecuada para alcanzar la

II. Antecedentes, contexto y novedades.

referencia de cumplimiento fijada para un determinado objetivo o si, por el contrario, resulta necesario realizar una reasignación de los recursos destinados inicialmente para la realización de una actividad o tarea o para la prestación de un servicio concreto. Para facilitar la ejecución de estas iniciativas la Agencia ha diseñado dos proyectos estratégicos: “PE12. Comunicación interna y gestión del cambio” y “PE13. Capacitación de empleados públicos”.

La comunicación interna y gestión del cambio es una iniciativa transversal a través de la cual se pretende ordenar los datos que la Agencia recopila, genera, almacena y procesa con la finalidad de transformar los datos en información y, mediante una gestión adecuada de su comunicación, generar conocimiento para facilitar el desempeño de los profesionales de la Agencia y, por extensión, mejorar la obtención de los resultados de la organización. Este proyecto persigue, por tanto, facilitar el desempeño del personal de la Agencia, como principal activo de la organización, haciéndolo partícipe de las necesidades y demandas de servicio de la sociedad, de lo que la sociedad espera de organización en la que desarrolla su actividad y de la responsabilidad profesional necesaria para la realización de las tareas y funciones que se le asignan. En este contexto, la Agencia ha previsto aumentar el nivel de capacitación de sus profesionales mediante una oferta formativa especializada en distintas áreas de trabajo relacionadas con las funciones y competencias que asume la entidad con el propósito de mejorar su desempeño profesional y, a partir de este, la capacidad operativa de la Agencia y el grado de consecución de los objetivos de la organización.

00286623

Agencia Tributaria de Andalucía



III. Misión, visión y valores de la Agencia Tributaria de Andalucía.

La misión de la Agencia Tributaria de Andalucía es contribuir a la financiación de los bienes y servicios públicos, luchando contra el fraude fiscal y velando por la efectiva aplicación de los recursos a su cargo.

Su función es, por tanto, que las normas se apliquen correctamente facilitando su cumplimiento voluntario.

Misión de la Agencia Tributaria.

La misión de la Agencia Tributaria orienta la actividad de la organización a:

- ▶ Facilitar el cumplimiento voluntario.
- ▶ Minimizar costes indirectos asociados al cumplimiento.
- ▶ Fomentar una cultura cívica de cumplimiento.
- ▶ Detectar, corregir y, en su caso, sancionar incumplimientos.

Las funciones que tiene encomendada la ATRIAN (Agencia Tributaria de Andalucía) son las siguientes:

- a) La gestión, inspección, liquidación y recaudación de todos los tributos propios, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 181.2 del Estatuto de Autonomía para Andalucía.
- b) La gestión, inspección, liquidación y recaudación, por delegación del Estado, de los tributos estatales totalmente cedidos a la Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 181.2 del Estatuto de Autonomía para Andalucía.
- c) La gestión, inspección, liquidación y recaudación de los recargos que puedan establecerse sobre los tributos estatales.

d) El ejercicio de la potestad sancionadora en relación con todos los tributos y recargos cuya aplicación corresponda a la ATRIAN.

e) La recaudación en período ejecutivo de los ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria de la Comunidad Autónoma.

f) La revisión en vía administrativa de los actos y actuaciones de aplicación de los tributos, de ejercicio de la potestad sancionadora en materia tributaria y de recaudación en período ejecutivo de los demás ingresos de derecho público de la Comunidad Autónoma, salvo las reclamaciones económico-administrativas y la revisión de actos nulos de pleno derecho.

g) Las funciones que se le atribuyan por el Consejo de Gobierno en relación con los demás tributos del Estado recaudados en Andalucía, en aplicación de lo dispuesto en el artículo 180.3 del Estatuto de Autonomía para Andalucía.

h) La colaboración y coordinación con las demás Administraciones tributarias y, en particular, la participación en el consorcio al que se refiere el artículo 181.2 del Estatuto de Autonomía para Andalucía, sin perjuicio de las atribuciones de la Consejería competente en materia de hacienda.

i) Las que pueda asumir por delegación en relación con la aplicación de los tributos locales, de acuerdo con lo previsto en el artículo 181.4 del Estatuto de Autonomía para Andalucía.

j) Las que le atribuyan expresamente las leyes de Andalucía y los reglamentos dictados de conformidad con las previsiones específicas de una ley, así como cualquier otra actividad, competencia o función que específicamente se le atribuya en

III. Misión, visión y valores de la Agencia Tributaria de Andalucía.

relación con los tributos y demás ingresos de derecho público de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

En este contexto, y aunque la Agencia viene colaborando activamente con los órganos gestores de ingreso de la Junta de Andalucía en la gestión voluntaria de los ingresos, a través de este contrato de gestión la Agencia aspira a asumir nuevas funciones y tareas en la gestión de los ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria de la Junta de Andalucía en período voluntario en los términos previstos en el apartado j) del artículo 7 de la Ley 23/2007, de 18 de diciembre, con arreglo al cual la Agencia podrá asumir cualquier otra actividad, competencia o función que específicamente se le atribuya en relación con los tributos y demás ingresos de derecho público de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

En conexión con lo anterior, la Agencia ha recibido solicitudes de diferentes municipios andaluces encaminadas a establecer fórmulas de colaboración que permitan a la Agencia realizar actuaciones de recaudación ejecutiva para los entes locales.

Para planificar la colaboración de la Agencia en la gestión de ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria de los órganos gestores de ingreso de la Junta de Andalucía y en las actuaciones de recaudación ejecutiva de entes locales, la Agencia ha previsto implementar dos proyectos concretos:

- ▶ “PE 19. Gestión recaudatoria de ingresos de derecho público en período voluntario”.
- ▶ “PE 20. Recaudación ejecutiva a otras Administraciones”

La programación de ambas iniciativas muestra la visión de la Agencia desde una doble perspectiva.

Por una parte, refleja la progresiva evolución de la organización como órgano gestor de ingresos, caracterizada por la progresiva ampliación del ámbito objetivo y funcional de su actividad; por otra parte, muestra el compromiso de mejora continua de la organización en todos los ámbitos de gestión con una clara actitud colaborativa para trabajar con otros órganos de la Junta de Andalucía y otras administraciones para la prestación de un servicio efectivo a la ciudadanía.

Misión

- Gestor de ingresos de derecho público de naturaleza tributaria.
- Gestor de ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria en período ejecutivo.
- Colaborador en la gestión de ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria en período voluntario de la Comunidad Autónoma.

Visión

- Asunción de nuevas funciones y tareas en la gestión de los ingresos de derecho público de la Comunidad Autónoma.
- Agente recaudador de entes locales.

III. Misión, visión y valores de la Agencia Tributaria de Andalucía.

Los valores corporativos que sustentan la gestión la Agencia son los siguientes:

Servicio efectivo a la ciudadanía.

Accesibilidad y transparencia.

Compromiso de mejora continua en todos los ámbitos de gestión.

Innovación para adaptarse de modo permanente a los cambios del entorno.

Eficiencia en la gestión de los recursos a su cargo.

Racionalización, agilidad y simplicidad.

Profesionalidad y especialización de su personal.

Los valores corporativos de la entidad inspiran la configuración de los objetivos estratégicos y operativos de la organización y su plasmación efectiva se concreta en los proyectos programados por la Agencia y en el conjunto de acciones que se desarrollan en cada ejercicio.

Sobre la base de los valores enunciados, la Agencia, fiel a su compromiso de mejora continua en todos los ámbitos de gestión, ha venido implementando desde su creación los elementos necesarios para que la sociedad andaluza pueda disponer de una organización experta en la gestión de ingresos y lucha contra el fraude.

El modelo de gestión que la Agencia ha desarrollado y consolidado en los últimos diez años, unido a las oportunidades de mejora identificadas en este contrato de gestión, establecen las bases para afrontar el proceso de transformación de la actividad de la Agencia con el propósito de ir asumiendo progresivamente una mayor colaboración en los ingresos de derecho público de la Comunidad Autónoma de Andalucía en el horizonte temporal de 2026.

De este modo, capitalizando la experiencia acumulada en este periodo de gestión y optimizando los recursos asignados a la Agencia, la

organización aspira a implementar la visión proyectada con arreglo a los medios presupuestarios, personales, tecnológicos y materiales que se pongan a su disposición durante el período 2023-2026.

Agencia Tributaria de Andalucía



IV. Objeto del contrato de gestión.

Este contrato de gestión tiene por objeto regular la actividad de la ATRIAN para el período 2023-2026, identificando los objetivos estratégicos que van a regir su actuación durante este período, los objetivos operativos de cada uno de los años de duración de este, las áreas de desempeño y resultado, los proyectos estratégicos, así como los indicadores que van a medir el grado de consecución de los objetivos propuestos. El contrato fija, por tanto, las prioridades en sus actuaciones y contempla la previsión de los recursos presupuestarios y personales precisos para el mejor cumplimiento de sus fines.

Partiendo de la premisa con arreglo a la cual, la misión de la Agencia es contribuir a la financiación de los servicios públicos, el contrato de gestión concreta el conjunto de aportaciones de la organización a la sociedad, para lo cual programa y ordena su actividad de acuerdo con la siguiente secuencia de planificación:



Los objetivos estratégicos para el período 2023-2026 son los siguientes:



- A. Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.
- B. Mejora de la gobernanza fiscal.
- C. Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.

Para facilitar el seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y de la aportación de cada uno de los órganos que la integran, se ha elaborado un catálogo de Áreas de Desempeño y Resultado (ADR).

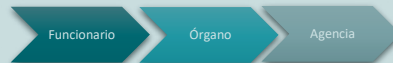
La relación de ADR es la siguiente:



1. Facilitar el cumplimiento voluntario.
2. Gestión eficaz del riesgo fiscal.
3. Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.
4. Gestión eficiente del capital humano.
5. Gestión eficiente de la recaudación.
6. Gestión eficiente de la litigiosidad.
7. Colaboración con otros entes del sector público.

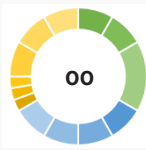
ADR. Aportaciones al grado de consecución de los objetivos.

Cada área de desempeño y resultado permite realizar un seguimiento del grado de progreso de la organización en determinadas áreas clave, al tiempo que permite mostrar la aportación de cada órgano en el grado de consecución de los objetivos de la Agencia.



Por su parte, los objetivos operativos identifican las metas de la organización para cada ejercicio y concretan los logros que pretende alcanzar respecto a cada objetivo estratégico.

La relación de objetivos operativos es la siguiente:



A.1.1. Mejorar la calidad de la información y asistencia para favorecer el cumplimiento voluntario.

A.1.2. Fomentar la cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

A.2.1. Asignar eficientemente las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.

B.1.1. Mejora de la rendición de cuentas y transparencia.

B.1.2. Mejorar la seguridad de la información y la protección de datos.

B.1.3. Mejorar la recaudación derivada del cumplimiento voluntario de las obligaciones asociada al sistema de incentivos al rendimiento.

B.1.4. Mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos.

C.1.1. Mejorar la comunicación interna y facilitar la gestión del cambio.

C.1.2. Mejorar el nivel de capacitación de los empleados de la Agencia.

C.1.3. Reestructurar la organización de la Agencia Tributaria.

IV. Objeto del contrato de gestión.

C.2.1. Reducir la antigüedad del pendiente de cobro exigible.

C.3.1. Minimizar la litigiosidad.

C.4.1. Fomentar la colaboración con entes del sector público.

Para la consecución de estos objetivos estratégicos y operativos, la ATRIAN va a planificar su actividad en los próximos años con arreglo a distintos proyectos asociados a cada objetivo estratégico.

La relación de proyectos estratégicos es la siguiente:



PE01. Atención multicanal.

PE02. Atención a colectivos con necesidades especiales.

PE03. Apoyo a colaboradores sociales.

PE04. Fomento de una cultura cívica de cumplimiento de la normativa de ingreso.

PE05. Selección de operaciones de riesgo fiscal.

PE06. Actuaciones programadas de control tributario.

PE07. Recaudación ejecutiva.

PE08. Generación de información pública de utilidad social.

PE09. Seguridad de la información y protección de datos.

PE10. Incentivos al rendimiento.

IV. Objeto del contrato de gestión.

PE11. Reducción de tiempos medios de tramitación de expedientes.

PE12. Comunicación interna y gestión del cambio.

PE13. Capacitación de empleados públicos.

PE14. Adaptaciones de la normativa de autoorganización para la mejora de la gestión de los recursos.

PE15. Regionalización de funciones.

PE16. Reasignación de recursos.

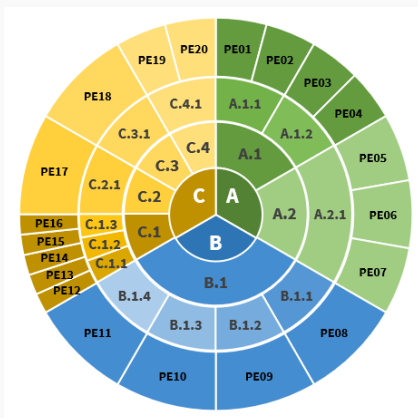
PE17. Seguimiento de deuda.

PE18. Seguimiento de litigiosidad.

PE19. Gestión recaudatoria de ingresos de derecho público en período voluntario.

PE20. Recaudación ejecutiva a otras Administraciones.

En el gráfico que se muestra a continuación se representa la relación existente entre los objetivos estratégicos, las ADR, los objetivos operativos y los proyectos estratégicos:



La ejecución de cada proyecto se llevará a cabo con arreglo a la capacidad operativa de la Agencia en cada ejercicio.

La capacidad operativa de la Agencia Tributaria.

La capacidad operativa viene determinada por el conjunto de los recursos personales, presupuestarios, materiales y tecnológicos que tenga a su disposición la Agencia cada año. La capacidad operativa soporta la actividad de la Agencia y posibilita el ejercicio de las competencias que tiene encomendadas, permitiendo la ejecución de las actuaciones administrativas que la organización programa y la prestación de servicios que la sociedad precisa para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones.

La relación concreta de los recursos tecnológicos que la Agencia Digital de Andalucía ponga a disposición de la Agencia Tributaria para cada ejercicio se incluirá en el acuerdo de nivel de servicio u otro documento similar que especifique el detalle de los servicios tecnológicos recibidos para el desarrollo de las funciones atribuidas a la Agencia Tributaria.

La implementación de cada proyecto estratégico se llevará a cabo a través de las actividades que se concreten en el Plan de Acción correspondiente a cada uno de los ejercicios del contrato de gestión de acuerdo con la capacidad operativa disponible.

La evaluación del grado de progreso de cada proyecto tomará en consideración la capacidad operativa disponible en cada ejercicio.

La actividad de la Agencia Tributaria se incardina en el ámbito de la gestión de ingresos de derecho público.

IV. Objeto del contrato de gestión.

Por lo que respecta a la actividad de aplicación de los tributos, el objeto del contrato de gestión viene determinado por el conjunto de figuras impositivas vigentes en cada ejercicio, estando integrado por la relación de tributos propios y cedidos por el Estado a la Comunidad Autónoma de Andalucía.

En materia de tributos propios, la Agencia delega en las Consejerías y entidades vinculadas o dependientes de la Administración de la Junta de Andalucía la gestión, liquidación y recaudación en vía voluntaria de las tasas aprobadas por la Comunidad Autónoma. La delegación encuentra fundamento en razones de eficacia, agilidad y, en general, de mejora en la prestación del servicio a la ciudadanía, por cuanto se centralizan en un mismo órgano la prestación del servicio que recibe el ciudadano y la aplicación del régimen económico financiero que sufraga el coste del servicio, sin perjuicio de las actuaciones de recaudación en período ejecutivo que corresponden a la Agencia.

Como novedad para este contrato gestión la Agencia asume la gestión íntegra del Canon de Mejora de Infraestructuras Hidráulicas de interés de la Comunidad Autónoma, respecto al cual ya venía realizando actuaciones de inspección.

En la elaboración de este contrato de gestión se han tomado en consideración los derechos pendientes de cobro y la previsión de ingresos elaborada por la Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos para el período 2023-2026.

Por lo que concierne a la actividad relacionada con la gestión de otros ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria de la Comunidad Autónoma de Andalucía, el propósito de la Agencia es asumir de modo gradual y progresivo un mayor protagonismo en la gestión de ingresos de

naturaleza no tributaria, con arreglo a la capacidad operativa de la que disponga en cada ejercicio. Partiendo de la capacidad operativa disponible la Agencia ordenará su actividad de acuerdo con instrumentos que permitan asumir la gestión de otros ingresos de modo eficaz y eficiente, estableciendo objetivos concretos, indicadores y cuadros de seguimiento que permitan monitorizar el grado de consecución de las metas propuestas.

Instrumentos para la colaboración en la gestión de ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

La Agencia Tributaria ordenará su actividad con arreglo al modelo organizativo de Acuerdo de Nivel de Servicio con las Consejerías, agencias y entidades que integran el sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Asimismo, la Agencia podrá utilizar otros modelos específicos de organización para los ámbitos en los que se considere necesario debido a su especificidad o por razones de eficacia y eficiencia.

A tal efecto, con la finalidad de racionalizar los recursos públicos disponibles, la Agencia utilizará estos modelos organizativos con la finalidad de determinar el ámbito de la colaboración, en particular, el catálogo de servicios que ofrece la Agencia, los compromisos que asumen las partes y los recursos disponibles que soportan la prestación de los servicios.

Colaboración con otros entes del sector público: suministro de información, gestión tributaria y recaudación de ingresos.

Finalmente, el objeto del contrato de gestión viene determinado por la colaboración que la Agencia ha previsto llevar a cabo con otros entes del sector

IV. Objeto del contrato de gestión.

público, de manera singular con entes públicos locales de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

A tal efecto, la Agencia podrá conveniar, con arreglo a la capacidad operativa disponible en cada ejercicio, con otros entes del sector público la prestación de servicios en distintos ámbitos de actuación: suministro de información, gestión tributaria y recaudación de ingresos como ha venido desarrollando en el contrato de gestión

correspondiente al período 2018-2021, en el que ha suscrito convenios de colaboración en materia de suministro de información para facilitar el control de cumplimiento de obligaciones tributarias.

El artículo 7 de la Ley 23/2007, de 18 de diciembre, por la que se crea la Agencia Tributaria de Andalucía y se aprueban medidas fiscales, concreta los principios generales que orientan la organización y actividad de la Agencia.

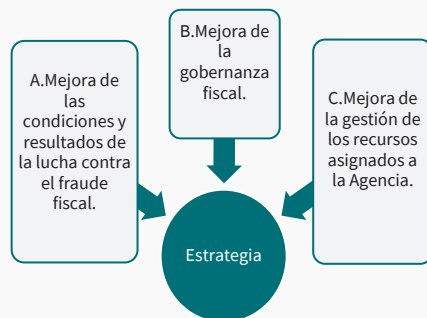
Principios orientadores de la organización y actividad de la Agencia.	
Legalidad e igualdad en la aplicación de los tributos.	Asegurando en todo caso el respeto a los derechos y garantías de los obligados tributarios.
Servicio efectivo a los contribuyentes.	Con el fin de reducir al mínimo el coste de tramitación y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
Racionalización, agilidad y simplicidad.	En los procedimientos administrativos y en las actividades materiales de gestión.
Mejora continua de la calidad en la prestación de servicios a los contribuyentes.	Previendo sistemas de evaluación.
Adaptación permanente a los cambios del entorno económico y social.	Con especial atención a las nuevas necesidades de la ciudadanía.
Colaboración social en la aplicación de los tributos.	Mediante la suscripción de convenios de colaboración con instituciones y organizaciones representativas de sectores o intereses sociales, laborales, empresariales o profesionales.
Colaboración con otros entes del sector público.	Para el suministro de información, la prestación de servicios públicos de información y asistencia, gestión tributaria y recaudación ejecutiva.
Impulso en el empleo y aplicación de las técnicas y medios electrónicos, informáticos y telemáticos.	Garantizando la asistencia a colectivos con necesidades especiales.
Especialización de su personal.	Mediante la implementación de programas de capacitación que facilitan el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para la realización eficaz de sus funciones.
Evaluación e incentivos al rendimiento.	Para la mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.

Agencia Tributaria de Andalucía



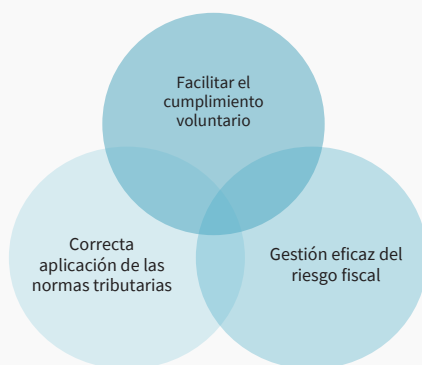
V. Objetivos estratégicos.

Sobre la base de los principios enunciados, los objetivos estratégicos son los siguientes:



Objetivo estratégico “A. Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal”.

Este objetivo orienta la estrategia global de la Agencia para hacer frente a la elusión fiscal, en coherencia con el deber de contribuir al sostenimiento de los gastos públicos de acuerdo con los principios consagrados en el artículo 31 de la Constitución Española.



La estrategia de lucha contra el fraude persigue la correcta aplicación de las normas tributaria. A tal efecto, la Agencia diseña su estrategia desde una

doble perspectiva: facilitar el cumplimiento y gestionar el riesgo de modo eficaz.

En coherencia con lo anterior, para la consecución de este objetivo estratégico la Agencia ha definido dos ADR:

- + Facilitar el cumplimiento voluntario.
- + Gestión eficaz del riesgo fiscal.

Objetivo estratégico “B. Mejora de la gobernanza fiscal”.

Este objetivo estratégico inspira la estrategia global de Agencia para consolidar un conjunto de buenas prácticas que permitan una aplicación cuidadosa y transparente de las normas, consciente del impacto que tiene la actividad de la Agencia en la sociedad.

La estrategia de la Agencia para avanzar en el buen gobierno de la organización exige mejorar la rendición de cuentas y la transparencia de la gestión realizada, asegurar la información y la protección de los datos que trata, incentivar el rendimiento de actividades que faciliten a los ciudadanos el cumplimiento de las normas y mejorar los tiempos de resolución de los procedimientos administrativos.

Para la consecución de este objetivo estratégico la Agencia ha definido la siguiente ADR:

+ Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas, que comprende los siguientes ámbitos de actuación:

- Gestión transparente
- Reducir tiempo respuesta de la Administración
- Incentivar la facilitación del cumplimiento
- Gobernanza del dato

V. Objetivos estratégicos.

Objetivo estratégico “C. Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia”.

Este objetivo dirige la estrategia global de la Agencia para optimizar la capacidad operativa de la organización, integrada por el conjunto de los recursos personales, presupuestarios, materiales y tecnológicos que se le asignen en cada ejercicio.

La estrategia para optimizar los recursos asignados a la Agencia persigue acrecentar la capacidad operativa de la entidad con el propósito de mejorar el desempeño de las funciones que tiene encomendadas y la eficiencia en la gestión de los medios que administra.

Para la consecución del objetivo estratégico “C. Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia”, la Agencia ha definido cuatro ADR:

- + Gestión eficiente del capital humano.
- + Gestión eficiente de la recaudación.
- + Gestión eficiente de la litigiosidad.
- + Colaboración con otros entes del sector público.

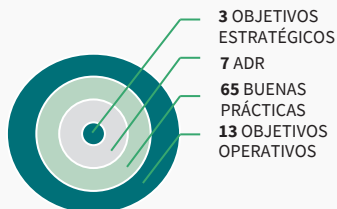
Agencia Tributaria de Andalucía



VI. Áreas de Desempeño y Resultado.

A través de las ADR se pretende, por una parte, facilitar el seguimiento del grado de progreso de la Agencia en ámbitos de actuación significativos para la ciudadanía con el propósito de valorar de modo agregado el impacto que tiene en la sociedad la actividad de la organización; por otra parte, se persigue evaluar el esfuerzo y la participación de cada empleado público y cada órgano administrativo en la implementación de buenas prácticas que favorecen la consecución de las metas que la entidad se ha propuesto alcanzar.

Las ADR conectan los objetivos estratégicos, que identifican los propósitos a largo plazo, con los objetivos operativos, que especifican las metas a corto plazo, lo cual permite obtener una visión de conjunto de los procesos y actuaciones que lleva a cabo la Agencia para cumplir de modo efectivo la misión enunciada de facilitar el cumplimiento voluntario de las normas y detectar, corregir y, en su caso, sancionar el incumplimiento de estas.



En esta línea, las ADR cumplen una doble función: externa e interna. Desde una perspectiva externa, facilita la rendición de cuentas al ciudadano. Desde una perspectiva interna, facilita a los empleados públicos conocer el sentido del desempeño que llevan a cabo individualmente y la repercusión que tienen las tareas que realizan en la consecución de los objetivos de la entidad. Del mismo modo, el seguimiento del estado de situación y progreso de áreas clave permite detectar oportunidades de

mejora e introducir los cambios necesarios para favorecer un desempeño más eficaz y eficiente.

Concretamente, la Agencia ordenará su actividad con arreglo a 7 ADR, cuya denominación es la siguiente:

1. Facilitar el cumplimiento voluntario (A.1).
2. Gestión eficaz del riesgo fiscal (A.2).
3. Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas (B.1).
4. Gestión eficiente del capital humano (C.1).
5. Gestión eficiente de la recaudación (C.2).
6. Gestión eficiente de la litigiosidad (C.3).
7. Colaboración con otros entes del sector público (C.4).

ADR.A.1. Facilitar el cumplimiento voluntario.

A través de esta ADR se persigue llevar a cabo un seguimiento de las actuaciones realizadas por la Agencia para ofrecer asistencia práctica y apoyo a contribuyentes y profesionales, facilitando el cumplimiento de sus obligaciones derivadas de la normativa de ingreso.

Para facilitar el cumplimiento voluntario, la Agencia programará anualmente un catálogo de actuaciones cuya ejecución permitirá consolidar un conjunto de buenas prácticas que favorezcan un cumplimiento espontáneo de las normas.

A tal efecto, la Agencia ordenará su actividad con el propósito de consolidar las siguientes buenas prácticas:

1. Suministro de información genérica y específica utilizando un lenguaje adaptado en atención a diferentes perfiles de ciudadanos.
2. Utilización de un catálogo de recursos informativos amplio y diverso. Entre otros, la Agencia pondrá a disposición de la ciudadanía:

- Página web.

VI. Áreas de Desempeño y Resultado.

- Asistente virtual.
 - Guías de preguntas frecuentes.
 - Guías prácticas.
 - Formularios.
 - Vídeos.
 - Notas informativas.
 - Campañas informativas.
 - Folletos.
 - Contestación por escrito de preguntas.
 - Encuentros profesionales.
 - Simuladores.
 - Artículos en medios de comunicación.
3. Prestación de servicios a través de distintos canales: presencial, telefónico y telemático que permitan un acceso y uso en condiciones de igualdad.
 4. Mejorar la accesibilidad a servicios que facilitan el cumplimiento voluntario a núcleos de población que tienen mayor dificultad para el acceso a servicios básicos.
 5. Publicación de un catálogo de compromisos con indicación del estándar de prestación comprometido.
 6. Disposición de protocolos para organizar las tareas de actualización del catálogo de recursos informativos, incidiendo de modo singular en la explicación de los cambios que se lleven a cabo.
 7. Disponer de funcionalidades que reduzcan el coste de cumplimiento de la confección de declaraciones.
 8. Publicación de los errores más frecuentes en la aplicación de las normas.
 9. Monitorizar la demora en el acceso a los servicios que ofrece la Agencia.
 10. Monitorizar el grado de satisfacción de los contribuyentes sobre los servicios que presta la Agencia. La encuesta de satisfacción incluirá la variable sexo en la recogida de datos que se lleve a cabo.

11. Configuración de servicios de información y asistencia tomando en consideración la opinión de los usuarios.

Para valorar el nivel de consolidación de las buenas prácticas enunciadas y el grado de progreso de la organización, se evaluará el grado de implantación de estas a partir de las actividades realizadas por la Agencia en cada ejercicio.

ADR.A.2. Gestión eficaz del riesgo fiscal.

A través de esta ADR se pretende llevar a cabo un seguimiento de las actuaciones realizadas por la Agencia para detectar, corregir y, en su caso, sancionar el incumplimiento de las obligaciones que la norma establece con arreglo a la capacidad operativa que la Agencia tiene a su disposición en cada ejercicio.

En este contexto, la mejora de las condiciones y resultados de lucha contra el fraude fiscal exige que la Administración actúe en dos planos distintos, aunque íntimamente relacionados: prevención y supervisión o control de cumplimiento.

En el plano de la prevención, la Administración tiene el deber de informar y asistir, esto es, de facilitar el cumplimiento de sus obligaciones al contribuyente, minimizando los costes indirectos que ello comporta. En el plano de la supervisión, la Administración tiene que identificar, evaluar y priorizar los riesgos de incumplimiento, tratando con la capacidad operativa que tiene disponible, de minimizar los riesgos que sean más relevantes, es decir, aquellos que sean más significativos desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa.

Para llevar a cabo esta función de supervisión o comprobación del cumplimiento de las obligaciones del contribuyente, la Agencia programa sus actuaciones y ejecuta las funciones que tiene encomendadas con arreglo a criterios de eficiencia y economía previstos en el artículo 31.2 de

VI. Áreas de Desempeño y Resultado.

la Constitución, esto es, tomando en consideración el coste económico asociado a la actividad de supervisión, utilizando su capacidad operativa de modo que las actividades administrativas de información y asistencia, gestión, valoración, inspección y recaudación, alcancen el mayor porcentaje de ejecución de las previsiones presupuestarias de ingreso, mejorando con ello la cobertura financiera que permite atender las necesidades públicas.

Para la gestión eficaz de los riesgos de incumplimientos que inevitablemente acontecen en cualquier sector de actividad, la Agencia programará sus actuaciones de supervisión y control con la finalidad de maximizar la recaudación derivada del cumplimiento espontáneo de la normativa aplicable.

A tal efecto, la Agencia ordenará su actividad con el propósito de consolidar las siguientes buenas prácticas:

1. Diseñar los procesos de gestión de riesgos tomando en consideración la estrategia, directrices, recomendaciones, publicaciones y criterios de organismos y entes, nacionales o internacionales, que directa o indirectamente tengan por objeto la mejora de las condiciones y resultados de lucha contra el fraude, así como la valoración de propuestas y sugerencias de corporaciones de derecho público, asociaciones o foros de expertos que por razón de la materia guarden relación con la actividad objeto de este contrato de gestión.
2. Análisis de las declaraciones presentadas por los contribuyentes con el propósito de determinar cuáles son los errores más frecuentes que cometen los contribuyentes con la finalidad de informarles acerca de cuál es el modo correcto de actuar.
3. Actuaciones de captación y suministro de información de terceros para mejorar la capacidad

operativa que permite la detección de riesgos de posibles incumplimientos.

4. Análisis de la normativa aplicable con la finalidad anticipar posibles brechas de incumplimientos normativos.
5. Disposición de planes de control que describan los riesgos de cumplimiento más significativos y las actuaciones que va a realizar la Agencia para hacer frente a los riesgos previamente identificados.
6. Programación de actuaciones de control utilizando criterios de riesgos fiscal.
7. Optimización de la capacidad operativa disponible mediante la asignación eficiente de las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.

Para valorar el nivel de consolidación de las buenas prácticas enunciadas y el grado de progreso de la organización, se evaluará el grado de implantación de estas a partir de las actividades realizadas por la Agencia en cada ejercicio.

ADR.B.1. Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.

A través de esta ADR se pretende impulsar la implementación de un conjunto de buenas prácticas con el propósito de fortalecer la confianza de los contribuyentes en la Agencia mediante la consolidación de una cultura basada en la aplicación cuidadosa y transparente de las normas tributarias, de los recursos que tiene a su cargo la organización y de las operaciones de tratamiento de los datos de los contribuyentes.

La aplicación cuidadosa de la norma, teniendo en consideración la perspectiva de género, exige facilitar el acceso a derechos y servicios tributarios y favorecer el cumplimiento voluntario en condiciones de igualdad. En esta línea, el apoyo al contribuyente refuerza la relación de confianza de los usuarios. En este contexto, la reducción del tiempo de respuesta de la Administración a las

VI. Áreas de Desempeño y Resultado.

solicitudes de aplazamientos y fraccionamientos o recursos de los contribuyentes transmite proximidad y disponibilidad de la Administración para resolver los procedimientos que se tramitan a instancia de estos.

En conexión con lo anterior, la rendición de cuentas de la actividad de la organización es una exigencia necesaria para una buena gobernanza en cualquier corporación. En el ámbito de la Agencia Tributaria, esta exigencia se incardina en un marco de reflexión más amplio: el fomento de una cultura cívica de cumplimiento. En esta línea, la OCDE en su informe *Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía: Guía sobre educación tributaria en el mundo* de 2021 resalta el impacto favorable que tiene en el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales la explicación a los contribuyentes del destino de los ingresos recaudados. A tal efecto, destaca la necesidad según la cual las administraciones tributarias deben hacer énfasis en la forma en que se gastan y se reparten los ingresos fiscales, mostrando a los contribuyentes la utilidad social de los tributos, lo cual puede contribuir a modificar la forma en que estos los perciben, ofreciendo una visión integral de los beneficios y de los costes asociados a los mismos, favoreciendo, de este modo, el cumplimiento voluntario de sus obligaciones.

Por otra parte, los nuevos avances tecnológicos en ámbitos como la inteligencia artificial, la analítica de datos, la robótica, exigen que la Agencia disponga de una estrategia integral de gobernanza de los datos, que sitúe a los contribuyentes en el centro del modelo de gestión de la organización, para que actuando en clave de eficiencia y eficacia, disponga de la capacidad necesaria para adaptar su desempeño a las demandas de servicios de la ciudadanía, tomando en consideración los riesgos inherentes al proceso de transformación digital que

está modificando el modo de acceso a las administraciones y la relación con los ciudadanos, con el propósito último de ofrecer una atención diversificada, flexible, en condiciones de igualdad y adaptada al perfil de cada contribuyente y segura.

En este marco, la creciente disponibilidad de nuevos datos y de tecnologías digitales no justifica ninguna excepción a los derechos y garantías de los ciudadanos. Desde esta perspectiva, una buena gobernanza precisa que la Agencia configure sus procesos, herramientas, servicios e infraestructuras integrando las exigencias derivadas de la seguridad de la información y la protección de datos como pilares esenciales de un buen gobierno corporativo en la línea marcada por la *Declaración Europea sobre los Derechos y Principios Digitales para la Década Digital* consensuada por la Comisión, el Parlamento y el Consejo Europeo el 15 noviembre de 2022.

En coherencia con los objetivos enunciados la Agencia estima necesario diseñar un sistema de incentivos al rendimiento adecuado que contribuya a mejorar la recaudación derivada del cumplimiento voluntario de las obligaciones, minimizando los costes indirectos que ello comporta y reduciendo la litigiosidad relacionada con la actividad que desarrolla la Agencia.

A tal efecto, la Agencia ordenará su actividad con el propósito de consolidar las siguientes buenas prácticas:

1. Aprobación de un modelo de gobernanza del dato en la Agencia.
2. Publicación de criterios de aplicación administrativos utilizando recursos informativos diversos: preguntas frecuentes, guías prácticas, notas informativas y encuentros con profesionales.
3. Publicación del tiempo medio de espera en la atención al contribuyente.

VI. Áreas de Desempeño y Resultado.

4. Elaboración de informes y memorias de cumplimiento utilizando un lenguaje que facilite su comprensión a la ciudadanía para que tenga la posibilidad de conocer el grado de consecución de los objetivos de la organización, el nivel de ejecución de los planes y proyectos que implemente la entidad para alcanzar las metas previstas y las actividades realizadas para su concreción.
5. Auditorías operativas y de control interno para supervisar procesos de gestión con el propósito de detectar ineficiencias, malas prácticas o incumplimientos normativos con la finalidad de adoptar medidas que contribuyan a mejorar el desempeño operativo de la entidad, el aseguramiento interno de las obligaciones de la Agencia y la implementación de políticas y códigos éticos con la finalidad de asegurar la debida conducta profesional.
6. Colaboración activa con los órganos que supervisan la actividad de la Agencia, facilitando la implementación de recomendaciones, observaciones y sugerencias, dando cuenta del grado de su implantación, así como de las circunstancias que dificultan su aplicación en la organización.
7. Facilitar la participación mediante consultas y encuestas a mujeres y hombres interesados, ya sean contribuyentes o profesionales, así como a personas jurídicas o entidades sin personalidad jurídica, para la configuración de los servicios que presta la Agencia para favorecer el cumplimiento espontáneo de las obligaciones.
8. Aprobación de un plan anual de actuaciones en materia de seguridad de la información y protección de datos.
9. Publicación de memorias de cumplimiento del plan de actuaciones en materia de seguridad y protección de datos.

ADR.C.1. Gestión eficiente del capital humano.

La necesaria redefinición de los objetivos y procesos resultantes de la visión estratégica definida para este contrato de gestión, que refuerza el protagonismo de la Agencia en la gestión de ingresos de derecho público en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía y la colaboración en la recaudación ejecutiva a otros entes del sector público, unido al proceso de digitalización y a la prestación de servicios en un nuevo entorno de trabajo, pone de manifiesto la necesidad de rediseñar la política y estrategia de la organización para asegurar una gestión eficiente del capital humano, prestando especial atención a los riesgos inherentes a la gestión de los cambios resultantes de los procesos de transformación de las funciones, actividades y tareas de la entidad.

A través de esta ADR se pretende consolidar un conjunto de buenas prácticas que asegure una gestión eficiente del capital humano con el propósito de mejorar la capacidad operativa de la entidad y adaptarla a las necesidades de la ciudadanía.

En coherencia con el propósito enunciado, la Agencia ordenará su actividad con la finalidad de implementar las siguientes buenas prácticas:

1. Adaptación de los sistemas de organización y de la estructura de puestos de trabajo de la Agencia a la visión estratégica de este contrato de gestión con arreglo a las líneas estratégicas del Plan Estratégico de Recursos Humanos 2022-2030 en elaboración que lidera la Secretaría General para la Administración Pública.
2. Diseñar políticas y estrategias para una gestión eficiente del capital humano, prestando especial atención a que los procesos de capacitación de los empleados públicos de la Agencia respondan a las

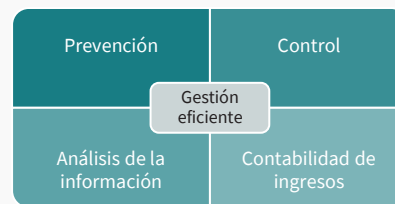
VI. Áreas de Desempeño y Resultado.

- necesidades de la ciudadanía mediante la prestación de servicios de alta calidad e inclusivos.
3. Rediseñar el sistema de gestión de la Agencia con la finalidad de relacionar la capacidad operativa disponible en cada ejercicio con los objetivos, fines y procesos que se precisan implementar para su consecución.
 4. Análisis periódico de las cargas de trabajo.
 5. Diseño de un sistema de evaluación del desempeño que permita realizar un seguimiento del esfuerzo y aportación de cada funcionario en el grado de consecución de los objetivos de la organización.
 6. Disposición de un sistema de incentivos que retribuya el rendimiento por la realización de actuaciones que favorezcan el cumplimiento voluntario de las obligaciones, singularmente aquellas que minimicen el coste indirecto derivado de la atención de estas, así como aquellas actuaciones dirigidas a la reducción del tiempo de respuesta de la Agencia a las solicitudes y recursos que presenten los ciudadanos o aquellas actuaciones que faciliten la reducción de la litigiosidad.
 7. Planificación y puesta en marcha de acciones de comunicación interna con la finalidad de fomentar el compromiso, la implicación y el sentido de pertenencia de los empleados a la organización, haciéndolos partícipes de los objetivos estratégicos y operativos de esta y de los planes, proyectos y actividades necesarios para su consecución, trasladando mensajes concretos, que faciliten el conocimiento, comprensión y adaptación a los cambios que afecten a la actividad de la Agencia.
 8. Planificación y puesta en marcha de acciones de comunicación que tengan por objeto facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones y para sensibilizar a los contribuyentes mediante mensajes claros y sencillos de los beneficios asociados a mayor civismo fiscal.

ADR.C.2. Gestión eficiente de la recaudación.

Para lograr una gestión eficiente de la recaudación es necesario que la administración, organización y funcionamiento de la Agencia se conduzca con unidad de propósito con la finalidad de tomar en consideración todos los elementos que tienen incidencia en la actividad recaudatoria que desarrolla la entidad.

El ejercicio eficiente de las funciones administrativas conducentes al cobro de las deudas cuya gestión se atribuye a la organización precisa que la Administración actúe en determinadas áreas clave:



Las tareas administrativas relacionadas con las actuaciones que la Agencia ha de acometer en cada una de las áreas clave enunciadas deben ejecutarse con celeridad. A tal efecto, la detección temprana de las causas que motivan una menor ejecución presupuestaria, la rapidez para asistir al contribuyente y atender sus solicitudes (gestión de aplazamientos y fraccionamientos, recursos, devoluciones), la pronta respuesta de la administración ante un eventual incumplimiento normativo, la velocidad para introducir mejoras en el tratamiento contable de los ingresos o la agilidad para resolver las distintas incidencias que puedan tener impacto en la gestión de cobro de las deudas, son necesarias para un desempeño eficiente en materia recaudatoria.

VI. Áreas de Desempeño y Resultado.

Sobre la base de las premisas expuestas, la Agencia ordenará su actividad con la finalidad de implementar las siguientes buenas prácticas:

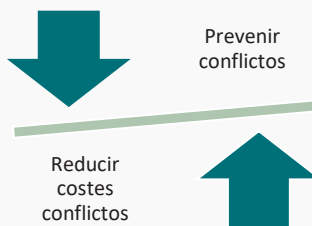
1. Elaboración de análisis periódicos del nivel de ejecución de las previsiones presupuestarias de ingresos con la finalidad de suministrar a los órganos encargados de su estimación posibles tendencias o comportamientos de contribuyentes que tengan impacto recaudatorio, así como la identificación, en su caso, de las causas que puedan explicar una eventual desviación del objetivo de ingreso previsto, y la proposición de posibles medidas normativas que puedan contribuir a la mejora de la gestión recaudatoria.
2. Realizar operaciones de tratamiento de la información que faciliten la gestión de los derechos pendientes de cobro, prestando especial atención al número de deudores, naturaleza, importe y antigüedad de la deuda, con la finalidad de ordenar y priorizar las actuaciones administrativas de recaudación con arreglo a criterios de riesgo fiscal.
3. Disposición de funcionalidades que permitan generar automáticamente recordatorios y requerimientos de pago a los contribuyentes.
4. Auditorías periódicas de los medios de pago utilizados por los contribuyentes para detectar posibles incidencias que puedan generar ineficiencias recaudatorias, así como de los servicios de asistencia al contribuyente con el propósito de asegurar que su configuración y la dimensión de la oferta que realiza la Agencia satisface las necesidades de la ciudadanía para facilitar el pago sencillo y puntual de las deudas.
5. Auditoría de la normativa reguladora del pago de deudas y de las funcionalidades y aplicativos que utiliza la Agencia para facilitar la gestión recaudatoria con el propósito de adoptar o, en su caso, impulsar las medidas necesarias para favorecer una gestión eficiente de la recaudación.
6. Disposición de un instrumento de planificación específico que concrete la estrategia integral de la Agencia para ordenar cada año las actuaciones administrativas de recaudación ejecutiva.
7. Programar la realización de actuaciones administrativas de aplicación de los tributos priorizando que su ejecución se aproxime al momento de realización del hecho imponible.
8. Flexibilización de los plazos y cuotas en los acuerdos de aplazamiento/fraccionamiento de pago, dentro de los límites que imponen las circunstancias concretas de cada caso, estableciendo unas condiciones de pago que se adapten a la capacidad económica del solicitante y hagan posible su cumplimiento. A tal efecto, la Agencia publicitará los criterios para la gestión de estas solicitudes.
9. Priorizar la resolución de solicitudes de aplazamiento y fraccionamiento, recursos y devoluciones de ingresos con el propósito de reducir el tiempo de respuesta de la Agencia en la gestión de los expedientes que instruya a tal efecto.
10. Auditoría periódica de las operaciones contables con el propósito de detectar oportunidades de mejora en la gestión recaudatoria, facilitando la adopción o, en su caso, proposición e impulso de las medidas que sean necesarias desde una perspectiva normativa, operativa, funcional.

ADR.C.3. Gestión eficiente de la litigiosidad.

El carácter coactivo de la prestación tributaria motiva la existencia de controversias, desacuerdos y posiciones contradictorias. Ahora bien, la respuesta y el desempeño de la Administración en la aplicación de la norma puede contribuir a minimizar la conflictividad y el coste asociado a la gestión y resolución de conflictos.

VI. Áreas de Desempeño y Resultado.

A través de esta ADR se pretende, por una parte, monitorizar el grado de progreso de las actuaciones realizadas por la Agencia para minimizar los conflictos derivados del ejercicio de sus funciones administrativas; por otra parte, se persigue evaluar el esfuerzo realizado por cada uno de los órganos de la entidad para minimizar el coste vinculado a la gestión de las discrepancias y desacuerdos derivados del desarrollo de la actividad de la organización. En este contexto, la estrategia de la Agencia debe integrar dos claves de actuación:



Sobre la base de las premisas expuestas, la Agencia ordenará su actividad con la finalidad de implementar las siguientes buenas prácticas:

1. Compartir con los contribuyentes posibles errores o equivocaciones advertidos por la Agencia con anterioridad al inicio de un procedimiento de comprobación con la finalidad de facilitar la auto corrección.
2. Favorecer las actas con acuerdo.
3. Auditoría periódica para el seguimiento de los conflictos tributarios con el propósito de determinar el número de controversias existente, la causa subyacente que motiva el conflicto, su valor económico o su antigüedad.
4. Análisis del impacto en términos jurídicos de resoluciones administrativas o judiciales en la actividad operativa de la organización, con el propósito de proponer medidas correctoras de procesos, protocolos y procedimientos

administrativos que contribuyan a minimizar la conflictividad.

5. Proposición de medidas normativas que puedan contribuir a minimizar conflictos advertidos con motivo del análisis de las resoluciones administrativas o judiciales que tengan mayor incidencia en el desarrollo ordinario de la actividad de la Agencia.
6. Publicación de explicaciones claras y precisas para minimizar errores o equivocaciones frecuentes en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
7. Análisis periódico del tiempo de resolución de los recursos y de las ejecuciones de fallos administrativos o judiciales, con el propósito de identificar, en su caso, las causas que motiven una desviación del objetivo establecido por la organización.
8. Disposición de protocolos de actuación para corregir eventuales incumplimientos de los compromisos asumidos por la organización respecto al tiempo de tramitación de procedimientos de revisión, así como los compromisos relativos a la remisión en plazo de reclamaciones a los órganos competentes para resolver.
9. Explicación de los derechos, garantías y cauces que puede utilizar el contribuyente para mostrar su desacuerdo con la actuación de la Agencia utilizando un lenguaje comprensible para la ciudadanía.
10. Poner a disposición de los contribuyentes funcionalidades que faciliten el proceso de presentación de recursos o reclamaciones.

ADR.C.4. Colaboración con otros entes del sector público.

La colaboración con otros entes del sector público es uno de los principios orientadores de la organización y actividad de la Agencia. En este

VI. Áreas de Desempeño y Resultado.

sentido, a través de la cooperación la Agencia aspira a optimizar la capacidad operativa disponible y a mejorar los servicios que presta a la ciudadanía mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con otros entes públicos que operan en ámbitos de actuación que guardan relación con la actividad que desarrolla la entidad, facilitando el cumplimiento de las metas que se ha trazado la organización.

La sinergia en áreas clave como la información y asistencia, el suministro de información, la gestión tributaria o la recaudación ejecutiva puede contribuir a que el efecto producido por la actuación administrativa realizada bajo premisas de cooperación activa sea superior a la suma de los efectos individuales de la actuación de cada Administración.



Mejora la accesibilidad a los servicios ofertados a los contribuyentes

Mejora la capacidad operativa de las Administraciones



Mejora la cuenta de resultados de las Administraciones

Esta ADR pretende facilitar el seguimiento de los avances de la organización en la configuración de la política, procedimientos, protocolos y funcionalidades que faciliten la implementación de las alianzas estratégicas de la Agencia en las áreas de actuación enunciadas.

A tal efecto, la Agencia aspira a consolidar e implementar las siguientes buenas prácticas:

1. Favorecer la proximidad de la Administración a la ciudadanía mediante la configuración de una oferta de servicios a los que el contribuyente pueda acceder desde las plataformas operativas de las entidades que colaboran.
2. Disposición de foros interadministrativos que faciliten el conocimiento e intercambio de buenas prácticas, así como el apoyo técnico destinado a la mejora del funcionamiento y la capacidad operativa de los entes públicos que colaboran con la finalidad de mejorar el grado de cumplimiento de objetivos compartidos.
3. Organización de visitas de trabajo con el propósito de facilitar la adquisición o perfeccionamiento de habilidades y destrezas que posibiliten el ejercicio especializado de competencias administrativas.
4. Promover el intercambio administrativo de funcionalidades que faciliten el desempeño de las actividades operativas.
5. Suministro de información para facilitar el desarrollo de actividades de supervisión y control.
6. Programación de actuaciones de investigación administrativa conjuntas realizadas por equipos integrados por personal de distintas Administraciones con intereses comunes o complementarios para regularizar la situación fiscal de contribuyentes.
7. Asistencia técnica para la elaboración de especificaciones funcionales que posibiliten la disposición de aplicativos que faciliten el desarrollo de sus funciones.
8. Asistencia técnica para la elaboración de planes, programas de actuación, protocolos, instrucciones técnicas que faciliten la ordenación de actividades administrativas.
9. Realización de actuaciones administrativas relacionadas con la gestión de ingresos de derecho público para los entes integrados en el sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
10. Realización de actuaciones de recaudación ejecutiva para otras Administraciones.

Agencia Tributaria de Andalucía



VII. Objetivos operativos.

Partiendo de la misión, visión y objetivos estratégicos enunciados y sobre la base de los principios orientadores de la organización y En el Plan de Acción correspondiente a cada ejercicio se concretan las actividades y tareas, agrupadas por proyectos, que posibilitan la consecución de cada uno de los objetivos operativos relacionados con anterioridad.

Las actividades contenidas en el Plan de Acción de cada ejercicio contendrán los siguientes extremos:

- Descripción
- Finalidad
- Órgano responsable y órganos colaboradores
- Indicador
- Referencia de cumplimiento

OO.A.1.1. Mejorar la calidad de la información y asistencia para favorecer el cumplimiento voluntario.

Facilitar el cumplimiento de la normativa de ingreso es un reto y una obligación para todos los órganos de la Agencia. La mejora de la calidad de la información y asistencia debe orientar todo el funcionamiento de la organización ya que repercute directamente en la prevención del fraude.

La mejora de la calidad de la información y asistencia tiene, por tanto, incidencia directa en la recaudación derivada del cumplimiento voluntario de las obligaciones. Desde esta perspectiva, la consecución de este objetivo operativo mejora la gestión de los recursos asignados a la Agencia, ya que contribuye a minimizar errores en el cumplimiento de la norma, reduce los esfuerzos que

actividad de la Agencia, se concretan 13 objetivos operativos para el periodo 2023-2026.

tienen que realizar los contribuyentes para cumplir sus obligaciones tributarias y evita el inicio de procedimientos de comprobación administrativa, reduciendo los costes asociados a la recaudación y la litigiosidad asociada a esta actividad de control.

OO.A.1.2. Fomentar la cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

El fomento de la cultura de cumplimiento pretende concienciar a la ciudadanía de la importancia que tiene la atención de los deberes y obligaciones derivados de la normativa de ingreso y su repercusión en la cobertura financiera de los bienes y servicios públicos.

La configuración de este objetivo se estima esencial en la estrategia de prevención del fraude, ya que pretende mostrar a los contribuyentes la utilidad social de los tributos con el propósito de mejorar su disposición al pago oportuno de las obligaciones económicas impuestas por las normas. El énfasis de la Agencia en la realización de acciones de sensibilización pretende, por una parte, favorecer el civismo fiscal, y, por otra, mostrar la disponibilidad de la organización a cooperar con el contribuyente para minimizar el coste que le genera el cumplimiento de las normas.

OO.A.2.1. Asignar eficientemente las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.

Este objetivo relaciona el ejercicio de la función administrativa de supervisión, detección y corrección de conductas fraudulentas con la

VII. Objetivos operativos.

capacidad operativa de la organización. De este modo, la Agencia debe identificar, evaluar y clasificar los riesgos de incumplimiento y priorizar sus actuaciones en atención a los criterios de riesgo previamente determinados.

La asignación de cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal persigue, por tanto, optimizar la capacidad operativa que tiene a su disposición la Agencia cada año, destinando los recursos personales, materiales y tecnológicos a la atención de las necesidades de control ordenadas y priorizadas con arreglo a criterios preestablecidos para llevar a cabo una función de control eficiente.

OO.B.1.1. Mejora de la rendición de cuentas y transparencia.

La Agencia, como entidad que genera y gestiona información en materia de ingresos de derecho público, se ha trazado como objetivo favorecer la accesibilidad cognitiva de la información resultante de su gestión, facilitando su comprensión a los interesados. De este modo, la Agencia se ha propuesto que la información pública que produce sea de utilidad social, contribuyendo a generar confianza en la ciudadanía.

La disposición de información actualizada, clara, accesible, estructurada en atención a diferentes perfiles de destinatarios y en formato reutilizable posibilita que la entidad sea más transparente y abierta. Este enfoque se estima esencial para favorecer la implementación de una cultura cívica de cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales. En este sentido, la labor de divulgación de la información relacionada con la actividad de la Agencia genera una mejor disposición para el cumplimiento de las obligaciones que establece la normativa aplicable. En esta línea, la Agencia continuará trabajando en el proceso de ordenación

de la información, avanzando en la catalogación y categorización de la información, facilitando su acceso y control.

Con arreglo a estas premisas, la Agencia continuará promoviendo la creación de productos y servicios a partir de los datos que gestiona, mejorando la información y conocimiento de las actividades que realiza, acercando su desempeño ordinario a los usuarios (ciudadanos, empresas, organizaciones públicas y privadas) para facilitarle la realización de sus actividades o tareas o la consecución de sus objetivos y fines.

OO.B.1.2. Mejora de la seguridad de la información y la protección de datos.

Los datos constituyen un activo de alto valor estratégico para la mejora de las condiciones y resultados de lucha contra el fraude fiscal y para la mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia. Su gestión debe garantizar tanto la protección de la intimidad de las personas, ya que la privacidad es un derecho fundamental, como la disponibilidad e integridad de los datos a lo largo de todo el ciclo de vida, incluyendo tanto la información facilitada por el usuario como la generada por la propia organización en el desarrollo de su actividad.

La disposición de datos de calidad permite desarrollar productos y servicios específicos que pueden facilitar al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones. De igual modo, la calidad de los datos resulta esencial para una gestión eficaz del riesgo fiscal porque facilita la identificación, evaluación y clasificación de riesgos de incumplimiento que enfrenta la entidad.

En este marco de reflexión, la Resolución de 6 de julio de 2020, de la Agencia Tributaria de Andalucía,

por la que se aprueba la Política de Seguridad de la Información destaca que la seguridad de la información y la protección de datos debe estar en la base de todas las acciones que emprenda la Agencia, no como algo accesorio sino como un pilar de la prestación de servicios a los ciudadanos, debiendo adoptarse una actitud consciente, diligente y proactiva.

En este contexto, cada año el Comité de Seguridad Interior y Seguridad TIC aprobará un Plan anual de actuaciones a realizar en materia de Seguridad de la Información y Protección de Datos, cuya implementación se instrumenta a través del Plan de Acción de la organización.

En esta línea, la mejora de la seguridad de la información y la protección de datos exige que la Agencia continúe realizando actuaciones, en el marco de la Estrategia Andaluza de Ciberseguridad 2022 – 2025, y en colaboración con la Agencia Digital de Andalucía, para la mejora de políticas y procedimientos, organización, formación y concienciación, actividades de tratamiento de la información, análisis de riesgos, evaluaciones de impacto y a las respuestas a posibles brechas de seguridad.

OO.B.1.3. Mejorar la recaudación derivada del cumplimiento voluntario de las obligaciones asociada al sistema de incentivos al rendimiento.

La Agencia se ha trazado como meta la mejora de la recaudación espontánea. Para alcanzar este objetivo se ha propuesto, entre otras medidas, incentivar el desarrollo de tareas administrativas y la realización de actividades que faciliten el cumplimiento de las obligaciones a los contribuyentes, mediante la prestación de información y asistencia práctica, útil y de calidad. Del mismo modo, la Agencia se ha propuesto

VII. Objetivos operativos.

incentivar la celeridad en la gestión administrativa, particularmente en lo que concierne a la mejora de los tiempos de respuesta de la organización en áreas clave como la resolución de solicitudes de aplazamiento y fraccionamiento, gestión de recursos, reclamaciones y devoluciones. Del mismo modo, la Agencia se ha propuesto incentivar actuaciones administrativas que contribuyan a minimizar la litigiosidad, particularmente favoreciendo las actas con acuerdo.

La estrategia de lucha contra el fraude contempla un conjunto de medidas de diversa naturaleza que desde diversas perspectivas persiguen, con unidad de propósito, mejorar las condiciones y los resultados del desempeño de la organización en esta materia con la finalidad de maximizar la recaudación minimizando los costes asociados a su obtención.

Desde la perspectiva del buen gobierno de la Administración Tributaria, la disposición de una política de incentivos al rendimiento que sitúe al contribuyente en el centro para la configuración de los criterios retributivos de su personal contribuye a mejorar las condiciones de lucha contra el fraude fiscal. En esta línea, se pretende favorecer la recaudación asociando incentivos concretos a la información y asistencia práctica al contribuyente, a la celeridad en la resolución de sus solicitudes y a las actuaciones de control no litigiosas.

OO.B.1.4. Mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos.

La celeridad en la tramitación y resolución de los procedimientos administrativos es un objetivo prioritario de la entidad. A tal efecto, la Agencia ha previsto implementar durante el contrato de gestión diferentes proyectos que pretenden optimizar la capacidad operativa de la organización,

VII. Objetivos operativos.

entre las que se encuentran, la redefinición de procesos, la mejora en la disposición de funcionalidades tecnológicas o la regionalización de actuaciones administrativas.

Para la consecución de este objetivo, la Agencia tiene previsto adoptar medidas organizativas (entre las que se encuentra la reestructuración de los órganos y funciones de la entidad o la reasignación de cargas de trabajo), operativas (redefiniendo procesos y tareas administrativas) y tecnológicas (mejorando las funcionalidades disponibles).

OO.C.1.1. Mejorar la comunicación interna y facilitar la gestión del cambio.

La comunicación constructiva es un instrumento esencial para asegurar un intercambio fluido de información. El fomento de la comunicación resulta decisivo para la optimización de la capacidad operativa de la organización, contribuyendo a la mejora de la productividad del conjunto de la Agencia. Adicionalmente, una gestión adecuada de la comunicación favorece la interacción con los contribuyentes, profesionales y otras entidades públicas y privadas, facilitando un conjunto heterogéneo de necesidades, como la rendición de cuentas o la concienciación y sensibilización para fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones.

La comunicación es, por tanto, un valor estratégico para la Agencia desde una doble perspectiva: interna y externa.

Desde la perspectiva interna, a través de la comunicación se pretende fomentar la implicación y el sentido de pertenencia de los empleados a la organización, haciéndolos partícipes de los objetivos estratégicos y operativos de esta y de los

planes, proyectos y actividades necesarios para su consecución.

Desde una perspectiva externa, la comunicación se proyecta en distintos planos. Por una parte, la comunicación eficaz a los contribuyentes facilita el cumplimiento voluntario de las obligaciones, lo que posibilita mejorar la recaudación espontánea y el coste que tiene para la sociedad la gestión de la administración tributaria. En esta línea, la comunicación con fines de sensibilización permite mediante mensajes claros y sencillos favorecer la relación con la ciudadanía, contribuyendo a generar un mayor civismo fiscal entre contribuyentes mejor informados y más cumplidores.

La Agencia se ha trazado como objetivo consolidar y mejorar los avances realizados en esta materia durante la vigencia del contrato de gestión anterior con la finalidad de favorecer las condiciones y resultados de lucha contra el fraude fiscal y mejorar la gestión de los recursos asignados a la organización.

OO.C.1.2. Mejorar el nivel de capacitación de los empleados de la Agencia.

El nivel de capacitación de los empleados es un factor clave para la mejora de las condiciones de lucha contra el fraude fiscal. La complejidad y volatilidad de la norma tributaria, las distintas fuentes de criterios de interpretación de la norma, la especialidad derivada de los procesos y procedimientos de aplicación de los tributos, la celeridad con la que han de tramitarse y resolverse los procedimientos tributarios o la disposición de aplicaciones singulares para la gestión administrativa, ponen de manifiesto la necesidad de suministrar cada año una formación especializada que permita mejorar las destrezas y habilidades de los profesionales que prestan

servicio en la organización con el propósito de aumentar la capacidad operativa la Agencia.

La mejora de la capacidad operativa a través de la formación está llamada a facilitar el desempeño de los profesionales en distintas áreas de trabajo, posibilitando la adaptación de la organización a las necesidades de servicio de los contribuyentes en cada momento.

Por otra parte, el proceso de transformación derivado de los avances tecnológicos, que ha modificado el modo de relación con la ciudadanía, y la progresiva asunción de nuevas tareas y funciones administrativas por la Agencia, aconsejan monitorizar las necesidades de formación del personal con el propósito de diseñar programas de capacitación que posibiliten la adquisición de nuevas destrezas y habilidades mediante la ejecución de una oferta formativa equitativa, accesible e igualitaria que combine acciones de diversa naturaleza (cursos, seminarios, jornadas y talleres) y diferentes modalidades de impartición (presencial y a distancia) que minimice el coste de adaptación a los cambios.

OO.C.1.3. Reestructurar la organización de la Agencia Tributaria.

La Agencia se ha trazado como objetivo adaptar su estructura orgánica y funcional a los cambios del entorno económico, social, normativo y tecnológico con el propósito de optimizar su capacidad operativa, mejorar la calidad de los servicios que ya ofrece a la ciudadanía, configurar nuevos productos y funcionalidades tomando en consideración el perfil de usuario y disponer de mayor flexibilidad para gestionar los riesgos inherentes al desarrollo de su actividad.

VII. Objetivos operativos.

Para afrontar con eficiencia los cambios derivados del escenario descrito y encarar con solvencia los retos de la asunción de nuevas funciones en materia de ingreso de derecho público, es necesario acometer un proceso de revisión de la estructura y funcionamiento de la Agencia, proceder a una nueva determinación de las tareas o funciones y atribuciones de la organización, de sus órganos y de los puestos de trabajo, de modo que los criterios normativos de asignación de competencias permita diseñar nuevos modelos de división del trabajo que favorezcan la especialización y la adaptación a las necesidades de ciudadanos, empresas, organizaciones públicas y privadas.

OO.C.2.1. Reducir la antigüedad del pendiente cobro exigible.

Para una gestión adecuada del saldo de los derechos pendientes de cobro es necesario tomar en consideración diversos criterios: antigüedad y el importe de las deudas, la naturaleza de los recursos o los porcentajes de recaudación tanto en periodo voluntario como ejecutivo.

La reducción de la antigüedad del pendiente de cobro es un criterio objetivo que facilita su recaudación. Desde esta perspectiva, la Agencia estima esencial acercar la actuación administrativa al momento en el que se pone de manifiesto la capacidad económica asociada a la liquidación, ya que fortalece las posibilidades de cobro de los derechos de crédito. A tal efecto, para favorecer las posibilidades de recaudación de las deudas que gestiona la entidad se ha fijado como objetivo la reducción de la antigüedad media del pendiente de cobro exigible.

VII. Objetivos operativos.**OO.C.3.1. Minimizar la litigiosidad.**

La Agencia se ha trazado como meta que el porcentaje de actos administrativos no recurridos respecto al total de actos administrativos susceptibles de recurso sea del 97%, en coherencia con la estrategia de gestionar de modo eficiente la litigiosidad asociada al desarrollo de su actividad.

En este contexto, la Agencia ha previsto realizar actividades para actuar en dos planos complementarios: la prevención y el acuerdo. En el plano de la prevención, la Agencia contempla implementar medidas ya adoptadas con éxito por otras Administraciones relacionadas con la auto corrección con la finalidad de ofrecer a los contribuyentes la posibilidad de subsanar posibles errores y la prestación de asistencia práctica concreta para poder facilitar su resolución. Por otra parte, la Agencia continuará impulsando las actas con acuerdo para evitar conflictos innecesarios.

OO.C.4.1. Fomentar la colaboración con otros entes del sector público.

La colaboración con otros entes públicos en materia de información y asistencia, control y recaudación ha permitido a la Agencia mejorar su cuenta de resultados. En esta tesitura, la Agencia ha previsto consolidar y ampliar los proyectos de colaboración que ya gestiona juntamente con otros entes públicos y se ha propuesto, en la medida que su capacidad operativa lo permita, explorar nuevas vías de colaboración con otros entes públicos en diferentes campos de actuación: gestión, recaudación o el desarrollo conjunto de soluciones y funcionalidades que faciliten el desempeño operativo de los entes públicos.

Agencia Tributaria de Andalucía



VIII. Proyectos estratégicos.

Para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos señalados con anterioridad, se llevarán a cabo las actividades programadas en el Plan de Acción Anual, ordenadas con arreglo a cada uno de los proyectos estratégicos previstos en este contrato de gestión.

Objetivos estratégicos, operativos y proyectos estratégicos				
OE	Objetivos estratégicos	OO	Objetivo operativo	Proyectos
A.	Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.	A.1.1.	Mejorar la calidad de la información y asistencia para favorecer el cumplimiento voluntario.	Atención multicanal.
				Atención a colectivos con necesidades especiales.
				Apoyo a colaboradores sociales.
		A.1.2.	Fomentar la cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.	Fomento de una cultura cívica de cumplimiento de la normativa de ingreso.
				Selección de operaciones de riesgo fiscal.
		A.2.1.	Asignar eficientemente las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.	Actuaciones programadas de control tributario.
Recaudación ejecutiva.				
B.	Mejora de la gobernanza fiscal.	B.1.1.	Mejora de la rendición de cuentas y transparencia.	Generación de información pública de utilidad social.
		B.1.2.	Mejorar la seguridad de la información y la protección de datos.	Seguridad de la información y protección de datos.
		B.1.3.	Mejorar la recaudación derivada del cumplimiento voluntario de las obligaciones asociada al sistema de incentivos al rendimiento.	Incentivos al rendimiento.
		B.1.4.	Mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos.	Reducción de tiempos medios de tramitación de expedientes.
C.	Mejora de la gestión de los recursos asignados a la ATRIAN.	C.1.1.	Mejorar la comunicación interna y facilitar la gestión del cambio.	Comunicación interna y gestión del cambio.
				Capacitación de empleados públicos.
		C.1.2.	Mejorar el nivel de capacitación de los empleados de la Agencia.	Adaptaciones de la normativa de autoorganización para la mejora de la gestión de los recursos.
				Regionalización de funciones.
		C.1.3.	Reestructurar la organización de la Agencia Tributaria.	Reasignación de recursos.
				Seguimiento de deuda.
		C.2.1.	Reducir la antigüedad del pendiente cobro exigible.	Seguimiento de litigiosidad.
		C.3.1.	Minimizar la litigiosidad.	Gestión recaudatoria de ingresos de derecho público en período voluntario.
C.4.1.	Fomentar la colaboración con entes del sector público.	Recaudación ejecutiva a otras administraciones.		

VII. Objetivos operativos.

PE01. Atención multicanal.

El proyecto estratégico “Atención multicanal” ordena el conjunto de actividades que desarrollará la Agencia para facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones a los contribuyentes, ofreciendo servicios y productos que proporcionen asistencia práctica a través de distintos canales: presencial, telefónico y telemático, tomando en consideración

diferentes perfiles de contribuyente, con el propósito de tratar de evitar desplazamientos innecesarios a las dependencias administrativas, favoreciendo la accesibilidad real a los servicios que presta, singularmente a los núcleos de población que tienen mayor dificultad para su acceso efectivo.

PE01. Atención multicanal	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.	Mejorar la calidad de la información y asistencia para favorecer el cumplimiento voluntario
Área de Desempeño y Resultado	
Facilitar el cumplimiento voluntario	
Antecedentes y contexto	
<p>La Agencia viene orientando el desarrollo de la actividad de aplicación de los tributos con una clara vocación de servicio efectivo al contribuyente. Actualmente dispone de distintos canales de relación con la ciudadanía: presencial, telefónico y telemático. La atención presencial se presta, en colaboración con los Registradores de la Propiedad, a través de una red de 100 puntos distribuidos por todo el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía. La atención telefónica se presta desde los 100 puntos de atención y a través del Centro de Información y Atención Tributaria, que presta servicio de información y atención integrada en un teléfono único a la ciudadanía en horario ininterrumpido de 9:00 a 19:00 de lunes a viernes, salvo fiestas nacionales y autonómicas (los días 24, 31 de diciembre y 5 de enero el horario del Centro es de 09:00 a 15:00 horas, salvo en sábados y domingos). Este centro de atención también recibe consultas jurídico-tributarias, con carácter no vinculante, durante las 24 horas del día y todos los días del año, a través del correo electrónico. A través de la oficina virtual la Agencia presta soporte informativo al contribuyente y ofrece funcionalidades para facilitar el cumplimiento de obligaciones. Con el propósito de mejorar de modo continuo la calidad en la prestación de servicios a los contribuyentes, la Agencia ha redefinido los procesos de prestación de información y asistencia (mediante la agenda única de citas o la atención regional) y ha incorporado nuevas herramientas (asistente virtual de atención inmediata para suministrar información en materia del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones y en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, además de otra información de interés sobre cómo pedir cita previa, oficinas de atención y plazos).</p>	

VIII. Proyectos estratégicos.

En la Serie especial de 20 de julio de 2021 elaborada por expertos del FMI para ayudar a los países miembros a hacer frente a los efectos económicos de la COVID-19, se destaca que la mayoría de los contribuyentes desean cumplir y que las administraciones tributarias pueden proporcionarles información, apoyo y asistencia y tener así un impacto positivo en el cumplimiento voluntario y en la recaudación de ingresos. Entre las medidas que se recomiendan en esta publicación se encuentra la de aumentar los servicios para promover un cumplimiento voluntario (centros de atención telefónica y guías), emitir recordatorios de pago y presentación antes de la fecha de vencimiento o pasar a disponer de un sistema electrónico de pago y presentación para los principales tipos de impuestos.

Resultado buscado

Ofrecer asistencia directa al contribuyente; generar contenidos informativos adaptados a las características y necesidades de contribuyentes; implementar nuevos cauces de comunicación con el contribuyente (video asistencia); desarrollar, mejorar y actualizar las funcionalidades y herramientas para facilitar la autoayuda; evaluar la calidad de los productos y servicios que ofrece; realizar encuestas para detectar nuevas necesidades de servicio.

El proceso de transformación digital experimentado en los últimos años precisa de una nueva estrategia que permita afrontar los cambios de manera holística, redefiniendo procesos, productos y activos que aporten valor para el contribuyente y posibiliten alcanzar una mayor eficiencia administrativa. En esta línea, la OCDE en la publicación “Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía: Guía sobre educación tributaria en el mundo de 2021”, destaca que cada vez son más los contribuyentes que utilizan los canales digitales (Internet, correo electrónico y asistencia digital) para contactar con la administración tributaria; mientras que el uso de los canales tradicionales (teléfono, presencial y papel) sigue descendiendo.

En coherencia con lo anterior, la Agencia utilizará todos los canales de comunicación para ayudar y asistir al contribuyente, dando prioridad a los servicios electrónicos y telefónicos. De este modo, determinados servicios, que antes requerían la

presencia física del proveedor y del usuario final, puede realizarse ahora a distancia. Esta configuración permite, por una parte, generar un ahorro de costes de desplazamiento y, por otra, el incremento de potenciales demandantes de servicios digitales, ya que pueden acceder a estos servicios un mayor número de usuarios, aunque residan en lugares remotos o de reducido tamaño. En este contexto, la información, apoyo y asistencia a través de múltiples canales permite poner a disposición de mujeres y hombres una oferta amplia, diversificada y flexible en las que se garantiza un acceso y uso de los servicios en condiciones de igualdad.

Desde esta perspectiva, la Agencia se ha propuesto que la configuración de servicios que ofrece no obligue al contribuyente a desplazarse físicamente a una oficina ni para obtener cita para ser atendido ni para realizar un trámite administrativo. Ahora bien, la Agencia estima esencial, con arreglo a su capacidad operativa, seguir manteniendo la opción

VIII. Proyectos estratégicos.

presencial para aquellos ciudadanos que lo precisen, particularmente a aquellos que se encuentren en situación de especial vulnerabilidad.

Las principales líneas de actuación de este proyecto son:

1. Ofrecer asistencia práctica directa.
2. Configurar los servicios que presta en atención a las características y necesidades de los distintos segmentos de contribuyentes.
3. Generar contenidos informativos en distintos formatos y para diferentes canales de comunicación.
4. Desarrollar nuevas funcionalidades y herramientas.
5. Realizar periódicamente encuestas de evaluación de los productos y servicios que ofrece a la ciudadanía.

6. Disponer de cauces que permitan recabar la opinión de los contribuyentes para detectar nuevas necesidades de servicio o para reconfigurar productos, servicios o funcionalidades ya existentes.
7. Incorporar desde el diseño y por defecto la opinión de los contribuyentes en la configuración de nuevos productos, servicios o funcionalidades.

PE02. Atención a colectivos con necesidades especiales.

El proyecto estratégico "Atención a colectivos con necesidades especiales" tiene por objeto sistematizar las actuaciones de la Agencia para mejorar la accesibilidad real de la ciudadanía a los servicios, productos, dispositivos y herramientas que facilita la organización para favorecer el cumplimiento voluntario.

PE02. Atención a colectivos con necesidades especiales	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.	Mejorar la calidad de la información y asistencia para favorecer el cumplimiento voluntario.
Área de Desempeño y Resultado	
Facilitar el cumplimiento voluntario.	
Antecedentes y contexto	
El Consejo Económico y Social de España en su informe 02/2021 UN MEDIO RURAL VIVO Y SOSTENIBLE, pone de manifiesto la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran los residentes en el medio rural por los problemas de acceso a servicios de proximidad de carácter básico y las carencias que registra en términos de digitalización, no solo por la insuficiencia de infraestructuras, sino también por las menores capacidades digitales de la población, asociada a diferentes brechas por razones socioeconómicas, y muy especialmente al envejecimiento de la población. A ello se unen las desiguales capacidades de los individuos para acceder y usar	

VIII. Proyectos estratégicos.

las tecnologías digitales por un conjunto de razones socioeconómicas estrechamente interrelacionadas: edad, renta y formación, principalmente. El menor nivel de competencias digitales adquiridas por la población rural de mayor edad se traduce en un menor acceso a los diferentes servicios ofrecidos a través de Internet, en un contexto creciente de mayor ofrecimiento de número de servicios digitales. En la misma línea, el Banco de España en diferentes publicaciones (Documentos Ocasionales del Banco de España n.º 2122 y n.º 2215), analiza las diferencias en la accesibilidad a servicios básicos entre áreas rurales y urbanas, destacando las dificultades que tienen los residentes en zonas rurales para el acceso a determinados servicios básicos, como los prestados por las entidades financieras.

En este contexto, el Plan de Capacitación Digital de Andalucía 2022-2025, ha diseñado un conjunto de objetivos estratégicos para contribuir a que la sociedad andaluza adquiera los conocimientos, habilidades y competencias digitales necesarias para que pueda desenvolverse con normalidad en el mundo digital. En este sentido, el Plan se ha trazado como objetivo (OE2). Facilitar el acceso y uso del mundo digital de aquellos colectivos con mayor riesgo de exclusión digital; asegurando gracias a las competencias digitales que se reduzcan las brechas existentes, y evitando la generación de nuevas.

Resultado buscado

Mejorar la accesibilidad a colectivos con necesidades especiales a los servicios de información y asistencia mediante la implementación de los ajustes y modificaciones necesarios para superar las barreras que puedan dificultar el acceso a los canales de comunicación, productos, herramientas y utilidades que facilitan el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

La Agencia viene configurando los servicios y funcionalidades que proporciona a los contribuyentes con el propósito de que puedan ser utilizados por todas las personas, con vocación de favorecer la accesibilidad universal en condiciones de seguridad, comodidad y autonomía a toda la población.

A través de este proyecto la Agencia se ha propuesto, con arreglo a su capacidad operativa, mejorar la accesibilidad de la información que suministra a la ciudadanía. En este sentido, la Agencia procederá a la revisión de los medios, canales y técnicas de comunicación, procesos, productos, servicios, herramientas y utilidades que emplea para informar y asistir a los contribuyentes

con la finalidad de implementar los ajustes y modificaciones necesarios para mejorar la accesibilidad de la información y asistencia a toda la población, tomando en consideración las barreras o desventajas que dificulten su acceso desde distintas perspectivas a colectivos de población que merecen una atención singular, en particular personas mayores, personas con discapacidad, personas que viven en zonas rurales que tienen mayor dificultad para acceder a servicios básicos.

Por lo que respecta a los residentes que viven en zonas rurales, la Agencia se ha trazado como meta garantizar la accesibilidad a un conjunto variado de servicios presenciales ampliando su red de colaboradores mediante la suscripción de

VIII. Proyectos estratégicos.

convenios o acuerdos de colaboración con personas o entidades que realicen actividades económicas, cuando su localización geográfica o red comercial pueda ayudar a la consecución de los fines de la Administración tributaria, tratando de mejorar la accesibilidad a los servicios que presta.

Por lo que respecta a las personas mayores, según datos del Instituto Nacional de Estadística, la población mayor de 65 años en España ascendía, a 1 de enero de 2022, a 9,5 millones de personas y la proporción de personas de 65 y más años en Andalucía representa el 17,98%. A tal efecto, la Agencia se ha propuesto disponer de protocolos específicos de atención teniendo en cuenta que dentro de este colectivo se plantean necesidades de diversa naturaleza que exigen dispensar soluciones distintas.

Por otra parte, el proceso de transformación digital está modificando el modo de acceso de la ciudadanía a las administraciones, y aunque, como ha puesto de manifiesto la OCDE, el número de contribuyentes que eligen canales digitales para relacionarse con la administración tributaria ha ido creciendo de modo exponencial año a año, debe tomarse en consideración la existencia de la brecha digital para habilitar diferentes alternativas de relación, teniendo en cuenta los hábitos de consumo de información de la población, ya que el perfil de consumidor de contenidos digitales difiere en función de la edad como refleja la Encuesta Social 2021. Digitalización y uso de datos personales, publicada por el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA), dependiente de la Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos.

Desde esta perspectiva, la Agencia estima esencial actuar bajo un único enfoque y unir esfuerzos para multiplicar el impacto de las iniciativas que se

impulsen en ejecución Plan de Capacitación Digital de Andalucía 2022-2025 para contribuir a reducir la brecha digital de la población andaluza, mejorando la accesibilidad a los servicios, contenidos y productos digitales que facilita la Agencia Tributaria de Andalucía.

En este contexto, las principales líneas de actuación de este proyecto son:

1. Elaboración, revisión y actualización de un protocolo que permita evaluar situaciones de especial vulnerabilidad con el propósito de ofrecer diferentes alternativas de atención en función de las necesidades de los contribuyentes.
2. Disponer de citas de atención preferente para colectivos que se encuentren en situaciones de especial vulnerabilidad.
3. Disponer de un protocolo para facilitar desde el origen que el diseño de servicios, productos, funcionalidades o herramientas pueden ser utilizados por todas las personas, teniendo en cuenta de modo singular las personas que se encuentren en situación de especial vulnerabilidad.
4. Realizar auditorías periódicas para evaluar la comprensibilidad de la información que suministra la Agencia con el propósito de hacer accesible la información a personas con dificultades de comprensión lectora.
5. Adaptación de contenidos informativos que ya ofrece la Agencia para facilitar el acceso a la información a personas que tienen dificultades de comprensión debido a su edad, discapacidad o idioma.
6. Organizar y celebrar acciones formativas específicas para las personas que participan en el diseño y desarrollo de contenidos informativos con la finalidad de

VIII. Proyectos estratégicos.

mejorar la accesibilidad en el acceso a la información impresa, audiovisual, digital y presencial.

7. Suscripción de convenios de colaboración con entidades o asociación que atienden a personas que se encuentran en situación de especial vulnerabilidad que permita identificar a la Agencia áreas de mejora y posibles medidas y alternativas para prestar una mejor información y asistencia.
8. Suscripción de convenios de colaboración con personas o entidades que permitan ampliar la red de puntos para el pago de deudas gestionadas por la Agencia Tributaria.

incrementar la seguridad jurídica y reducir la litigiosidad.

Los colaboradores sociales son profesionales que practican habitualmente la actividad de asesoramiento fiscal, por lo que se relacionan con la Administración de modo recurrente, disponen de conocimientos, habilidades y destrezas específicas en materia tributaria, intervienen con frecuencia en operaciones con trascendencia fiscal, utilizan los modelos, formularios, aplicaciones y utilidades que suministra la Agencia de modo intensivo y presentan hábitos de consumo de información distintos del resto de la población. De este modo, los colaboradores sociales presentan un perfil de usuario singular que precisa de una atención específica.

Por otra parte, la experiencia resultante del contrato de gestión anterior pone de manifiesto la notable labor que realizan los consejos, colegios o asociaciones profesionales para la identificación de las necesidades de los colectivos a los que representan y para establecer canales de relación entre la Administración y los profesionales.

PE03. Apoyo a colaboradores sociales.

El proyecto estratégico “Apoyo a colaboradores sociales” tiene por objeto concretar las actuaciones que llevará a cabo la Agencia durante la vigencia del contrato de gestión para seguir favoreciendo la relación de cooperación con los profesionales y continuar mejorando el clima de entendimiento con este colectivo, con la finalidad de favorecer el cumplimiento voluntario de las obligaciones,

PE03. Apoyo a colaboradores sociales	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.	Mejorar la calidad de la información y asistencia para favorecer el cumplimiento voluntario.
Área de Desempeño y Resultado	
Facilitar el cumplimiento voluntario.	
Antecedentes y contexto	

VIII. Proyectos estratégicos.

Tras la aprobación del Decreto-ley 3/2020, de 16 de marzo, de medidas de apoyo financiero y tributario al sector económico, de agilización de actuaciones administrativas y de medidas de emergencia social, para luchar contra los efectos de la evolución del coronavirus (COVID-19), que modifica el Decreto-legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, están obligadas a relacionarse por medios electrónicos con la Agencia, las personas físicas, integradas en entidades, instituciones u organizaciones representativas de sectores o intereses sociales, laborales, empresariales o profesionales que, en el marco de la colaboración social regulada en el artículo 92 de la LGT, hayan celebrado el correspondiente convenio. Con la firma de un convenio o la adhesión a uno ya existente, el Colegio o Asociación profesional ofrece a sus colegiados o asociados, la posibilidad de realizar aquellos trámites recogidos en el convenio en la plataforma de pago y presentación, sin necesidad de tramitar un apoderamiento individual por cada tercero. La Agencia dispone de un **espacio específico** para el colaborador social en la web:

AGENCIA TRIBUTARIA DE ANDALUCÍA
Consejería de Economía,
Hacienda y Fondos Europeos

La Agencia Tributaria

Misión, visión y valores

Organigrama

Órganos de gobierno
Servicios Centrales
Gerencias Provinciales

Perfil del contratante

Publicidad activa

Colaboración social

Protección de datos

Contacto

Adolfo Rodríguez Jurado, 1
Edificio Coliseo. CP 41071 - Sevilla
Teléfono: 954544350

<https://www.juntadeandalucia.es/agenciatributariadeandalucia/colaboracion-social>

Los colaboradores sociales disponen de un **perfil profesional singular** de acceso en la Plataforma de Pago y Presentación y de **servicios de ayuda al colaborador social**. Actualmente, los trámites disponibles en los convenios son los que se detallan a continuación:

Junta de Andalucía
Consejería de Economía,
Hacienda y Fondos Europeos

Plataforma telemática de pago y presentación de tributos y otros ingresos

Selección su perfil de acceso.

Particular / Ciudadano

Apoderado / Representante

Gestoría / Profesional

Acceso a la plataforma con otros perfiles

Para el pago por cargo en cuenta, deberá disponer de una cuenta bancaria en alguna de las siguientes entidades.

Para el pago con tarjeta, los tipos admitidos son:

Para comprobar los requisitos técnicos necesarios para operar con la Plataforma de Pago, pulsar aquí.

<https://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/apl/surnet/views/index.jsp>

VIII. Proyectos estratégicos.

Autoliquidaciones y declaraciones:

- ▶ Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.
- ▶ Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales Onerosas y Actos Jurídicos

Documentados.

- ▶ Impuesto sobre Bolsas de Plástico de Un Solo Uso en Andalucía.

Solicitudes:

- ▶ Aplazamiento/fraccionamiento.
- ▶ Devolución de ingresos indebidos.
- ▶ Rectificación de autoliquidación.
- ▶ Prórroga del plazo de presentación del Impuesto sobre Sucesiones.
- ▶ Orden de domiciliación del pago de aplazamiento y fraccionamiento.

Actos de trámite:

- ▶ Contestación a requerimientos.
- ▶ Presentación de alegaciones.
- ▶ Aportación de documentación.

La Agencia Tributaria pone a disposición de los colaboradores sociales distintos **servicios de ayuda**:

+ Centro de Información y Atención Tributaria (CIYAT).

Que ofrece asistencia acerca de los servicios prestados desde la Plataforma Telemática de Pago y Presentación, así como en la aplicación de los tributos gestionados por la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Los profesionales pueden contactar con el Centro de Información y Atención Tributaria mediante teléfono (954544350) o a través de correo electrónico (ciyat@juntadeandalucia.es).

+ Centro de Información y Servicios (CEIS).

Que ofrece asistencia para dar respuesta a todas las incidencias técnicas y/o informáticas relativas a la conexión con la Plataforma Telemática. Los profesionales pueden contactar mediante teléfono (955405588).

Para facilitar la presentación de documentos, la Agencia pone a disposición de los usuarios videos tutoriales como parte de un catálogo de **utilidades de autoayuda** para facilitar el conocimiento de herramientas concretas, como la plataforma de pago y presentación, el pago y presentación de autoliquidaciones, la presentación de documentos de trámites o la domiciliación bancaria.

VIII. Proyectos estratégicos.

El número de documentos presentados por los profesionales tributarios refleja el dinamismo de la actividad de este colectivo, que dobla en 2021 (1.115.996) y 2022 (1.123.191) el número de documentos presentado en 2019 (519.527).



En esta línea, la **Oficina para la Defensa del Contribuyente** con fecha 19 de diciembre de 2022 ha recomendado a la Agencia Tributaria y a la Agencia Digital de Andalucía la implantación de una línea de atención profesional que permita a los colaboradores sociales para resolver las dudas tributarias relacionadas con la información, confección y presentación de documentos tributarios por medios electrónicos.

Resultado buscado

Reforzar el autoservicio como aspecto clave en la estrategia de servicio y asistencia a profesionales en atención a los conocimientos, destrezas y habilidades profesionales de los colaboradores sociales.

Mejorar la accesibilidad al colectivo de colaboradores sociales a los servicios de información y asistencia mediante la implementación de los ajustes y modificaciones necesarios en la configuración actual de los servicios que ya ofrece la Agencia Tributaria para disponer de una línea de atención profesional que permita a los colaboradores sociales contar, con arreglo a la capacidad operativa de la Agencia, con un medio de interlocución directo, inmediato y eficiente para la resolución cuestiones relacionadas con la aplicación de los tributos y con las incidencias técnicas relacionadas con los dispositivos, aplicaciones y utilidades .

La Agencia concibe el apoyo a los colaboradores sociales desde una doble perspectiva: individual y colectiva.

Desde la perspectiva individual, el propósito de la Agencia es poner a disposición de los profesionales canales de interlocución directos, inmediatos y eficientes. En esta línea, tiene previsto realizar ajustes en la organización de los servicios que

presta actualmente para favorecer una interacción directa y va a implementar herramientas concretas como la video asistencia o el chat humano. Desde la perspectiva colectiva, la Agencia estima esencial la colaboración de los Consejos, Colegios y Asociaciones para la difusión de iniciativas, campañas informativas, códigos de conductas o buenas prácticas profesionales, comunicación de novedades, evaluación de aplicativos, organización de espacios de trabajo para la mejora de utilidades o para plantear criterios interpretativos sobre cuestiones controvertidas de aplicación normativa con el propósito de incrementar la seguridad jurídica y reducir la litigiosidad.

Por otra parte, la Agencia ha previsto ampliar el ámbito objetivo de los convenios de colaboración social y ofrecer a los profesionales la posibilidad de presentar y pagar autoliquidaciones de tasas utilizando medios electrónicos en representación de terceros.

Con arreglo a las premisas expuestas, las principales líneas de actuación de este proyecto son:

1. Elaboración, revisión y actualización de un protocolo para la atención singular de colaboradores sociales.
2. Disponer de un equipo regional para la atención directa a colaboradores sociales para la resolución de cuestiones relacionadas con la aplicación de los tributos.
3. Elaboración, revisión y actualización de un catálogo de los errores más frecuentes en la aplicación de las normas.
4. Puesta en marcha en colaboración con colectivos profesionales de un servicio de respuesta inmediata al colaborador social.
5. Organizar y celebrar periódicamente acciones formativas para la explicación de

VIII. Proyectos estratégicos.

los errores más frecuentes en la aplicación de las normas.

6. Organizar y celebrar periódicamente acciones formativas para la explicación de novedades e instrucciones de aplicación de tributos de la Agencia.
7. Monitorizar la demora en el acceso a los servicios que ofrece la Agencia para profesionales.
8. Monitorizar el grado de satisfacción de los profesionales de los servicios que presta la Agencia.
9. Configuración de servicios, productos, utilidades y funcionalidades para profesionales tomando en consideración la opinión de los usuarios.
10. Continuar desarrollando utilidades que refuercen el autoservicio.

PE04. Fomento de una cultura cívica de cumplimiento de la normativa de ingreso.

El proyecto estratégico “Fomento de una cultura cívica de cumplimiento de la normativa de ingreso” completa la relación de proyectos que la Agencia implementará durante la vigencia de este contrato de gestión para la mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal mediante el desarrollo de actuaciones que favorezcan el cumplimiento voluntario de las obligaciones derivadas de la normativa de ingreso.

- ▣ La creación de una cultura de cumplimiento voluntario es una meta a largo plazo. En este sentido, la Agencia ha venido realizando diversas actuaciones en esta materia. Concretamente en el Plan de Acción 2022, la Agencia se propuso realizar actuaciones desde una triple perspectiva: Educación fiscal; Comunicación con fines de sensibilización y ayuda práctica a los

VIII. Proyectos estratégicos.

contribuyentes para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones. Partiendo de este marco de actuación, la Agencia se propone alcanzar los siguientes objetivos:

Sensibilizar con el propósito de generar una buena disposición a contribuir a través del pago de impuestos a la financiación de los servicios públicos.

- Apoyar al contribuyente para comprender la norma tributaria, simplificar el cumplimiento de sus obligaciones y reducir el esfuerzo necesario para hacerlo posible.

En coherencia con la premisa expuesta y con los objetivos enunciados, este proyecto busca consolidar las actuaciones que viene realizando la Agencia para la mejora de las condiciones y resultados de lucha contra el fraude fiscal.

PE04. Fomento de una cultura cívica de cumplimiento de la normativa de ingreso	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.	Fomentar la cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.
Área de Desempeño y Resultado	
Facilitar el cumplimiento voluntario.	
Antecedentes y contexto	
<p>La OCDE en su <i>informe Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía: Guía sobre educación tributaria en el mundo de 2021</i> resalta el impacto favorable que tiene en el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales la explicación a los contribuyentes del destino de los ingresos recaudados. A tal efecto, destaca la necesidad según la cual las administraciones tributarias deben hacer énfasis en la forma en que se gastan y se reparten los ingresos fiscales, mostrando a los contribuyentes la utilidad social de los tributos, lo cual puede contribuir a modificar la forma en que estos los perciben, ofreciendo una visión integral de los beneficios y de los costes asociados a los mismos, favoreciendo, de este modo, el cumplimiento voluntario de sus obligaciones. Como se destaca en este informe <i>“Uno de los cambios más importantes de los últimos tiempos afecta la forma en que las administraciones tributarias conciben su relación con los contribuyentes, que ha pasado de la coerción a la colaboración. A los contribuyentes se les ve cada vez más como aliados. Las amenazas de imposición de sanciones para el caso de incumplimiento suelen ir hoy acompañadas del recordatorio de que el comportamiento de cada contribuyente puede mejorar la sociedad en que este vive, contribuyendo a su desarrollo y a su independencia de la financiación exterior. Pagar impuestos es un deber cívico, y la educación tributaria es una forma de empoderar a los contribuyentes y reforzar la ética tributaria. Varios estudios han puesto de manifiesto que una ética tributaria reforzada mejora el cumplimiento de las obligaciones tributarias de un país (...).”</i></p>	

VIII. Proyectos estratégicos.

Resultado buscado

Mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones con la Hacienda Pública a través de actuaciones e iniciativas que mejoren los conocimientos y la comprensión de la ciudadanía del sistema tributario y la relación existente entre los ingresos públicos y la disposición de bienes y servicios públicos.

Para el diseño de las actuaciones a realizar durante la vigencia de este contrato de gestión se ha partido del estudio de la OCDE “Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía: Guía sobre educación tributaria en el mundo de 2021”, prestando especial atención de las preguntas clave a la hora de planificar iniciativas de educación cívico-tributaria. En esta guía se clasifican las iniciativas de acuerdo con tres criterios:

- Educación fiscal.
- Comunicación fiscal.
- Asistencia fiscal.

Partiendo de estos criterios el estudio de la OCDE identifica posibles ámbitos de actuación:

- Educación fiscal dirigida a estudiantes.
- Iniciativas didácticas dirigidas a las empresas.
- Iniciativas didácticas dirigidas a los particulares.
- Campañas informativas.
- Entablar una relación positiva con los contribuyentes.
- Comunicación específicamente dirigida a determinados grupos de contribuyentes.
- Ayudar a los contribuyentes a cumplir sus obligaciones fiscales.
- Asistencia para la utilización de herramientas y servicios fiscales.

Sobre la base de este marco de actuación, la Agencia implementará, entre otras, iniciativas relacionadas con:

1. La elaboración, actualización y revisión de contenidos educativos adaptados a distintos perfiles de contribuyentes.
2. Elaborar en colaboración con la Consejería competente en materia de educación un plan formativo para docentes.
3. Participar en la organización y celebración de acciones formativas para docentes.
4. Participar en charlas de concienciación organizadas por instituciones de enseñanza.
5. Organizar talleres y seminarios para profesionales para la divulgación de novedades y recomendaciones para evitar errores habituales en la aplicación de la normativa de ingreso.
6. Elaboración y remisión de cartas informativas para explicar la importancia de pagar impuestos.

PE05. Selección de operaciones de riesgo fiscal.

El proyecto estratégico “Selección de operaciones de riesgo fiscal” agrupa el conjunto de actuaciones y tareas que se ha propuesto realizar la Agencia para la gestión del cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes desde la perspectiva de la gestión de riesgos de incumplimiento normativo, mediante la selección

VIII. Proyectos estratégicos.

de las operaciones que van a ser objeto de fiscalización o control.

La estrategia para asegurar la correcta aplicación de la norma tributaria precisa, por una parte, facilitar la atención de los deberes que la norma impone al contribuyente y, por otra parte, reducir posibles

brechas de incumplimiento normativo mediante el diseño de un proceso de gestión de riesgo integral que permita la identificación, análisis, priorización, tratamiento y evaluación de los riesgos más relevantes con el propósito de detectar, corregir y, en su caso, sancionar el incumplimiento de las obligaciones que la norma establece.

PE05. Selección de operaciones de riesgo fiscal

Objetivo estratégico

Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.

Objetivo operativo

Asignar eficientemente las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.

Área de Desempeño y Resultado

Gestión eficaz del riesgo fiscal.

Antecedentes y contexto

La estrategia de lucha contra el fraude fiscal diseñada por el [contrato de gestión 2018-2021](#) se apoyaba en tres pilares básicos: [prevención, control y cooperación](#). En este contexto, la [Inspección General del Ministerio de Hacienda](#) en su informe nº 25/20) destacaba la necesidad de introducir [criterios de análisis de riesgo fiscal para que con apoyo en las herramientas informáticas adecuadas, desarrolladas para el control y comprobación, se produzca la incorporación a la aplicación gestora de criterios que permitan la selección de los expedientes que han de ser objeto de una comprobación integral, aplicando para ello, con los controles que sean precisos, procesos de depuración de expedientes](#). En esta línea, el [Manual sobre Gestión de Riesgos de Incumplimiento para Administraciones Tributarias](#) (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias – CIAT; Servicio de Impuestos Internos de Chile – SII Fondo Monetario Internacional. FMI. 2020) destaca que las Administraciones Tributarias de los países más desarrollados han migrado desde una imagen controladora y formalista a una donde se buscan los máximos niveles posibles de cumplimiento tributario de los contribuyentes. Este manual analiza la experiencia comparada de distintos modelos de administración tributaria y señala que *la mayoría de ellas buscan incrementar el conocimiento integral y sistemático del comportamiento del contribuyente y su entorno, con el fin de analizar los posibles factores de riesgos asociados al incumplimiento que ellos pudieran manifestar, con énfasis en las causas o factores que determinan la existencia de dichos riesgos, desplegando así acciones de tratamiento a través de programas integrales que permitan eliminarlos, prevenirlos o corregirlos, cautelando el adecuado cumplimiento tributario*.

VIII. Proyectos estratégicos.

Por otra parte, la Guía práctica [Herramienta de Evaluación y Diagnóstico de la Administración Tributaria \(TADAT\)](#) 2019, elaborada por la Secretaría de TADAT, vincula la eficacia de la gestión tributaria a la existencia de un enfoque estructurado para la identificación, evaluación, priorización y mitigación de los riesgos. En este sentido, la gestión de riesgos debe ser parte integrante de la planificación estratégica plurianual y la planificación operativa anual, y *debe contener la descripción de los riesgos de cumplimiento más significativos identificados en el sistema tributario y explica de qué modo se propone la administración tributaria hacer frente a dichos riesgos.*

Resultado buscado

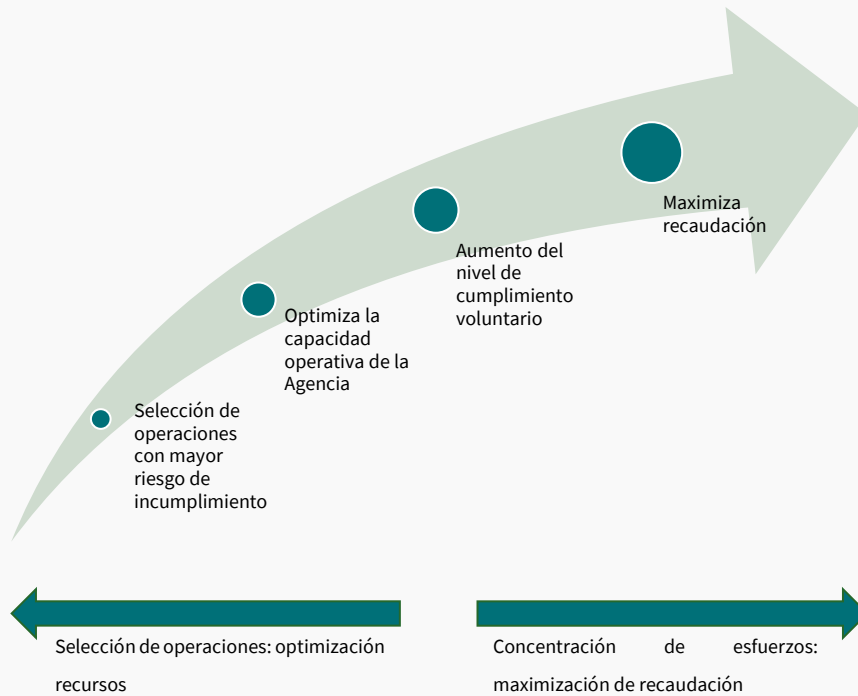
Seleccionar las operaciones con mayor riesgo de incumplimiento con arreglo a documentos técnicos que traten la información relativa a la identificación, evaluación, priorización y mitigación de los riesgos o amenazas asociados a la recaudación y a las operaciones de la Agencia con el propósito de aumentar la percepción de control e incrementar así el nivel de cumplimiento voluntario de los contribuyentes, maximizando los niveles de recaudación y la capacidad operativa de la Agencia.

VIII. Proyectos estratégicos.

Desde esta perspectiva, la estrategia de lucha contra el fraude busca maximizar el nivel de cumplimiento voluntario de los contribuyentes, focalizando las actuaciones de la Agencia en el ámbito de la prevención y la cooperación y desarrollando actuaciones de control en casos donde existen mayores indicios de incumplimiento.

Este modelo de gestión del cumplimiento voluntario persigue, por tanto, influir positivamente

en la conducta del contribuyente con la finalidad de inducirlo a atender de modo proactivo los deberes derivados de la legislación aplicable. En este contexto, la selección de operaciones con mayor riesgo de incumplimiento permite maximizar los niveles de recaudación, optimizar la capacidad operativa de la Agencia y aumentar el nivel de cumplimiento voluntario mediante la implicación de toda la organización.



La selección de los casos objeto de fiscalización o control se llevará a cabo bajo las premisas expuestas con anterioridad de mejorar los niveles de cumplimiento voluntario mediante el apoyo a contribuyentes y profesionales, el fomento de una cultura cívica de cumplimiento y la actuación selectiva de operaciones que contribuyan a generar una percepción de control robusta y disuasoria del

incumplimiento. En este marco, las principales líneas de actuación que desarrollará la Agencia en este proyecto son las siguientes:

1. Disponer de un equipo especializado integrado por profesionales con conocimientos en distintas áreas de negocio para el análisis, clasificación y tratamiento de riesgos, así como la

selección de operaciones de fiscalización en aplicación de los criterios de clasificación de riesgo previamente definidos.

2. Aprobación, revisión y, en su caso, modificación anual del modelo basado en gestión de riesgos integral de la Agencia Tributaria, analizando factores internos y externos (marco normativo, disponibilidad de la información, capacidad operativa, estructura de la organización, cultura de cumplimiento, etc.)
3. Elaboración de documentos técnicos que permitan la clasificación operaciones y contribuyentes de acuerdo con su riesgo de incumplimiento, tomando en consideración a tal efecto la probabilidad y las consecuencias de cada riesgo con el propósito de disponer de la orientación más adecuada para la formulación de la estrategia de control y asistencia de la Agencia.
4. Aprobación anual del proceso de gestión de riesgos comprensivo de la planificación de la estratégica de organización para la realización de actividades de fiscalización, identificación de riesgos de incumplimiento, objetivos y líneas de actuación, evaluación y priorización de riesgos.
5. Análisis y evaluación periódica de los resultados derivados de planificación estratégica, en particular de las operaciones de tratamiento para la gestión de riesgos con la finalidad de disponer de una retroalimentación recurrente que

VIII. Proyectos estratégicos.

permita evaluar los resultados y eficacia de las actuaciones realizadas e implementar los ajustes necesarios para la mejora del proceso de gestión de riesgos.

PE06. Actuaciones programadas de control tributario.

El proyecto estratégico “Actuaciones programadas de control tributario” ordena las actividades que se ha propuesto llevar a cabo la Agencia para tratar de mitigar o reducir los riesgos previamente detectados con arreglo al proyecto de “Selección de operaciones de riesgo fiscal”.

Una vez realizada la valoración del riesgo de las operaciones y contribuyentes teniendo en cuenta la probabilidad y consecuencias de posibles incumplimientos, la Agencia ejecutará las actuaciones de fiscalización programadas cada año en atención a los criterios de clasificación de riesgo fiscal previamente determinados y a la capacidad operativa disponible.

Este proyecto, se centra, por tanto, en la gestión de brecha de cumplimiento, para lo cual la Agencia ejecutará acciones para el tratamiento de los riesgos sobre los que se propone actuar.

El objetivo último de este proyecto es aumentar la base de contribuyentes que cumple sus obligaciones voluntariamente: En esta línea, el resultado buscado es la mejora del nivel de cumplimiento voluntario mediante el incremento de la percepción de control.

VIII. Proyectos estratégicos.

PE06. Actuaciones programadas de control tributario**Objetivo estratégico**

Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.

Objetivo operativo

Asignar eficientemente las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.

Área de Desempeño y Resultado

Gestión eficaz del riesgo fiscal.

Antecedentes y contexto

En el [contrato de gestión 2018-2021](#) la Agencia se trazó como objetivo estratégico la mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal, basando su estrategia en la prevención, la cooperación y el control. En conexión con este objetivo, la Agencia se propuso la mejora de la gestión de los recursos a su cargo. En este contexto, ya en el Plan de Acción y el Plan de Control Tributario 2021 y 2022, la Agencia programó sus actuaciones de control teniendo en cuenta la conexión existente entre las actividades de información y asistencia y las actividades de fiscalización bajo un enfoque de gestión de riesgos fiscal que toma en consideración las experiencias de otras administraciones tributarias en el marco comparado de la OCDE.

En la misma línea, la Agencia ha atendido las recomendaciones de la [Inspección General del Ministerio de Hacienda relativas a la necesidad de introducir criterios de gestión de riesgos en el desarrollo de las actuaciones de aplicación de los tributos](#). Así en su [informe nº 25/20](#) en materia de tributos cedidos. Concretamente, en este informe la Inspección señalaba que la Agencia debía [concentrar los esfuerzos y los recursos escasos de los que dispone la ATRIAN en aquellos expedientes que presentan un mayor riesgo y complejidad](#). A estos efectos, debe valorarse positivamente el proyecto, existente en la ATRIAN, de [introducción de criterios de análisis del riesgo fiscal, basado en la utilización de herramientas de coste-beneficio, y la incorporación de tales criterios a la aplicación SUR](#). Por su parte, el [Manual sobre Gestión de Riesgos de Incumplimiento para Administraciones Tributarias](#), destaca que la aplicación efectiva de cualquier estrategia de tratamiento de incumplimiento ha de ser objeto de programación, concretando los criterios para definir su alcance y las distintas tipologías de acciones de tratamiento. En este marco de reflexión, la [Guía práctica Herramienta de Evaluación y Diagnóstico de la Administración Tributaria \(TADAT\)](#), destaca la necesidad de disponer de un [programa de mejora del cumplimiento](#) para mitigar los riesgos previamente evaluados que comprenda, entre otros extremos, los principales impuestos, los principales segmentos de contribuyentes o los principales riesgos, duración y programación de actuaciones, así como indicadores que permitan realizar un grado de seguimiento y evaluación del programa de actuación.

Resultado buscado

VIII. Proyectos estratégicos.

Ejecutar las operaciones de tratamiento de riesgo para mitigar las amenazas identificadas que afectan a la recaudación y a las operaciones de la Agencia con el propósito de aumentar la percepción de control e incrementar así el nivel de cumplimiento voluntario de los contribuyentes, maximizando los niveles de recaudación y la capacidad operativa de la Agencia.

Sobre la base del enfoque enunciado, la gestión del cumplimiento tributario se llevará a cabo mediante la determinación de acciones de tratamiento de riesgos de diversa naturaleza, tomando en consideración la tipología de operaciones y comportamientos de los contribuyentes. En este marco, las principales líneas de actuación que desarrollará la Agencia en este proyecto son las siguientes:

1. Elaboración anual de un programa o plan de mejora del cumplimiento voluntario en el que se concretará la capacidad operativa de la Agencia para ejecutar el programa previsto, identificando los recursos humanos asignados y los equipos de trabajo responsables de su ejecución, concretando, entre otros elementos, los roles, funciones y ámbito territorial de actuación y los criterios para la asignación de las actividades de tratamiento de riesgos que se apruebe cada año.
2. Elaboración de un catálogo anual de actividades de tratamiento de riesgos de diversa naturaleza. A tal efecto, las actividades de tratamiento de riesgos incluirán medidas dirigidas a:
 - Facilitar el cumplimiento voluntario mediante la prestación de asistencia directa y la puesta a disposición del contribuyente de herramientas de autogestión.
 - Simplificar la atención de las cargas impuestas por la normativa aplicable, limitando, de este modo, los costes indirectos derivados del cumplimiento de obligaciones formales.
3. Elaboración, revisión y actualización de documentos técnicos que determinen las condiciones de tratamiento de los riesgos previamente identificados. Entre otros extremos, el documento de planificación incluirá los siguientes:
 - Operaciones de fiscalización o control.
 - Medidas que tengan por objeto la eliminación o reducción significativa de la probabilidad de que un riesgo de incumplimiento previamente identificado se concrete. Entre otras:
 - + Participación en seminarios, congresos, foros de profesionales para explicar las medidas de tratamiento de riesgos previstos por la Agencia.
 - + Elaboración de propuestas de cambios normativos para mitigar riesgos de incumplimiento

- Codificación del riesgo.
- Denominación.
- Tipo de medida/s para el tratamiento de riesgo. Entre otras:
 - + Comunicaciones con ofrecimiento de asistencia y recordatorio de cumplimiento.
 - + Comunicaciones de invitación a la auto corrección.
 - + Anuncios de campañas de control.
 - + Operación de control.

VIII. Proyectos estratégicos.

- ▶ Tipo de operación o contribuyente a la que se aplica.
 - ▶ Periodo previsto para su ejecución.
 - ▶ Canal de interacción con el contribuyente para la atención de incidencias relacionadas con la actuación de tratamiento ejecutada.
4. Disposición de protocolos que contengan los criterios para la asignación de actividades de tratamiento a equipos de trabajo.
 5. Programación de las actividades de tratamiento de riesgos, concretando el periodo de ejecución previsto y la posible recurrencia de realización.
 6. Seguimiento y evaluación de las medidas para el tratamiento de riesgos implementadas. En la evaluación se incluirán, entre otros, los siguientes extremos:
 - ▶ Resultado de la actividad de tratamiento realizada.
 - ▶ Coste incurrido en las actividades realizadas.
 - ▶ Capacidad operativa empleada: recursos personales (equipos y número de personas), tecnológicos (nuevos desarrollos, tareas de perfeccionamiento realizadas, mejoras en herramientas para facilitar la ejecución de actividades de tratamiento de riesgos) y presupuestarios.
 - ▶ Principales incidencias relacionadas con la capacidad operativa de la Agencia que haya condicionado la ejecución de actividades de tratamiento de riesgos.

en período ejecutivo para mejorar la recaudación espontánea y el cumplimiento de las previsiones presupuestarias de ingreso.

La estrategia de lucha contra el fraude persigue la correcta aplicación de las normas tributarias. A tal efecto, la Agencia diseña su estrategia desde una doble perspectiva: facilitar el cumplimiento y gestionar el riesgo de modo eficaz.

El proyecto estratégico “Recaudación ejecutiva” completa la relación de iniciativas previstas por la Agencia para la configuración de la estrategia de gestión de riesgos basada en un enfoque de mejora del nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones por parte de los contribuyentes, en coherencia con la misión de la organización según la cual debe orientar su actividad en orden a facilitar el cumplimiento voluntario, minimizar costes indirectos asociados al cumplimiento, fomentar una cultura cívica de cumplimiento y detectar, corregir y, en su caso, sancionar incumplimientos.

PE07. Recaudación ejecutiva.

El proyecto estratégico “Recaudación ejecutiva” contempla las actividades que realizará la Agencia

VIII. Proyectos estratégicos.

PE07. Recaudación ejecutiva	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.	Asignar eficientemente las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.
Área de Desempeño y Resultado	
Gestión eficaz del riesgo fiscal.	
Antecedentes y contexto	
<p>La estrategia de gestión recaudatoria diseñada por el contrato de gestión 2018-2021 contemplaba la necesidad de introducir cambios organizativos en la Agencia para favorecer la especialización con el propósito de hacer frente al fraude más complejo, posibilitar una reacción temprana frente al incumplidor y que la Comunidad Autónoma de Andalucía pudiera disponer de un agente de recaudación propio que contribuyera a incrementar el control efectivo en la fase de recaudación, lo que ha supuesto la extinción de los convenios de recaudación ejecutiva con las Diputaciones Provinciales vigentes desde 1993. La disposición de un agente de recaudación propio venía a reforzar el control directo por la Agencia en la fase de recaudación, optimizando la información jurídica patrimonial procedente de los tributos que gestiona, que facilita la localización de bienes y derechos sobre los que hacer efectivo los créditos de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía. De este modo, la Agencia reforzaba el control en todas las fases de aplicación de los tributos, acercando el momento de la reacción de la Administración tributaria frente a conductas fraudulentas dirigidas a la ocultación de la realización de hechos imposables, a la minoración de bases imposables, a la aplicación indebida de beneficios fiscales, así como el fraude en fase de recaudación. Desde la perspectiva de la gestión integral de riesgos, las actuaciones de recaudación ejecutiva son persuasivas y pretenden robustecer la existencia de un control efectivo y mitigar los riesgos de incumplimiento asociados a la recaudación tributaria. Su objetivo inmediato es, por tanto, disuadir al contribuyente de realizar actuaciones fraudulentas a través del desarrollo de las actuaciones materiales que sean necesarias en el curso del procedimiento de apremio para proceder, con la misma fuerza ejecutiva que las sentencias judiciales, contra los bienes y derechos de los obligados tributarios, para hacer efectivo el crédito público.</p>	
Resultado buscado	
Este proyecto se centra en la gestión de los riesgos asociados a la recaudación, persiguiendo en última instancia inducir el cumplimiento espontáneo del contribuyente, ya que las actuaciones de recaudación ejecutiva son determinantes para generar la convicción en la ciudadanía no solo de que la Agencia tiene la capacidad operativa	

00286623

VIII. Proyectos estratégicos.

necesaria para detectar incumplimientos, sino que también dispone de recursos suficientes para el cobro efectivo de las deudas resultantes de actuaciones de control.

Las principales líneas de actuación que desarrollará la Agencia para ejecutar este proyecto son las siguientes:

1. Elaboración anual de un programa que concrete las actuaciones de recaudación ejecutiva. Este programa especificará, entre otros extremos, la capacidad operativa de la Agencia para su ejecución, identificando los recursos humanos asignados y los equipos de trabajo a los que se atribuyen las actuaciones programadas, así como los roles, funciones y ámbito territorial de actuación y las pautas de general observación en el desarrollo de las actuaciones y procedimientos de recaudación ejecutiva.
2. Elaboración, revisión y actualización de documentos técnicos que determinen las actuaciones de información y asistencia que prestará la Agencia para facilitar la gestión recaudatoria a través de los distintos canales que utiliza la organización para relacionarse con los contribuyentes.
3. Elaboración, revisión y actualización de documentos técnicos que determinen los criterios y condiciones de captación, tratamiento y explotación de la

información necesaria para la investigación patrimonial y la determinación de posibles responsables. A tal efecto, se concretarán las campañas basadas en cruces de información con arreglo a las cuales se ejecutarán las actuaciones que sean objeto de programación para cada ejercicio.

4. Elaboración, revisión y actualización de documentos técnicos que concreten las directrices e instrucciones con arreglo a las cuales se ejecutarán las actuaciones programadas de recaudación ejecutivas.

PE08. Generación de información pública de utilidad social.

El proyecto estratégico “Generación de información pública de utilidad social” es una iniciativa que pretende mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de la organización con el propósito de mejorar la gobernanza de la Agencia.

Esta iniciativa se incardina en el marco del Gobierno Abierto, que es, conforme a la recomendación del Consejo de la OCDE sobre Gobierno Abierto, una cultura de gobernanza que promueve los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación de las partes interesadas en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo.

VIII. Proyectos estratégicos.

La Agencia recoge, produce, reproduce y difunde una amplia variedad de información. Este proyecto concreta la estrategia de la Agencia para la mejora cualitativa y cuantitativa de los contenidos que produce, consciente de la trascendencia que la información que difunde tiene en la vida de los contribuyentes y en la robustez de la transparencia y la rendición de cuentas de la organización. En este contexto, la Agencia, en el marco de sus competencias, viene realizando estadísticas, conforme a la planificación estratégica liderada por el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, que tienen por objeto garantizar de modo efectivo la integración de la perspectiva de género en su ámbito de actuación, incluyendo la variable sexo en las estadísticas, encuestas y recogida de datos que realiza. Esta información permite a otros órganos administrativos, que tengan atribuida la competencia para la elaboración de estudios estadísticos que ofrezcan datos desagregados por sexo, realizar un diagnóstico completo e integral en materia de fiscalidad, tributación e igualdad de género, que incluya el análisis de datos andaluces y estadísticas autonómicas. De igual modo, el suministro de esta información estadística permite a los investigadores, docentes, agentes económicos y sociales, medios de comunicación y la ciudadanía conocer datos desagregados por sexo en materia de aplicación de los tributos.

En conexión con lo anterior, los órganos que tienen atribuida la competencia en materia de

política tributaria pueden, a partir de las brechas y desigualdades identificadas en estudios o informes elaborados por los órganos administrativos competentes, investigadores y agentes económicos y sociales, implementar medidas que contribuyan a paliar las desigualdades advertidas y evaluar la eficacia de las mismas.

Adicionalmente, la mejora de la transparencia cualitativa y cuantitativa de la información que generan y gestionan los órganos de la Agencia contribuye a mejorar las condiciones y resultados de lucha contra el fraude fiscal, ya que permite implicar a la ciudadanía en la promoción de una cultura cívica de cumplimiento de las obligaciones tributarias y, por extensión, en el sostenimiento financiero necesario para la creación y mejora de los servicios públicos.

A través de este proyecto la Agencia busca seguir mejorando la forma y el modo de publicación de la información que gestiona, ya que estos aspectos resultan determinantes para que el derecho a la publicidad activa y el derecho de acceso a la información sean reales y efectivos. De este modo, para que la información pública que genera la organización pueda resultar de interés a la ciudadanía por su impacto y valor, es necesario, además, que los órganos de la Agencia presten especial atención a las condiciones de publicación del conjunto de datos que tratan, elaboran y comparten. En este sentido, la localización de la información, los criterios empleados para su sistematización o

VIII. Proyectos estratégicos.

categorización o la utilización de infografía para su presentación pueden favorecer las condiciones de acceso a la información a los contribuyentes. En esta línea, la Agencia estima esencial disponer de una política de datos abiertos que posibilite la reutilización de los datos, ya que las aportaciones de los usuarios que

reutilicen los datos públicos pueden contribuir a mejorar la calidad de la información recopilada y la realización de la misión de la Agencia, de manera singular en los que concierne a las condiciones y resultados de lucha contra el fraude fiscal.

PE08. Generación de información pública de utilidad social

Objetivo estratégico

Mejora de la gobernanza fiscal.

Objetivo operativo

Mejora de la rendición de cuentas y transparencia.

Área de Desempeño y Resultado

Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.

Antecedentes y contexto

La [Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Gobierno Abierto](#) de 14 de diciembre 2017 destaca la necesidad de desarrollar, adoptar e implementar estrategias e iniciativas de gobierno abierto que promuevan los principios de [transparencia](#), [integridad](#), [rendición de cuentas](#) y participación de las partes interesadas en el diseño y entrega de políticas y servicios públicos, de manera abierta e inclusiva. En esta línea, señala que es necesario aplicar medidas, en todas las ramas y a todos los niveles del gobierno, para desarrollar e implementar de modo coordinado estrategias e iniciativas de gobierno abierto. En este marco, se incardina el [IV Plan de Gobierno Abierto 2020-2024](#), que contiene diez compromisos que se estructuran en torno a cuatro grandes objetivos de Gobierno Abierto: 1. Transparencia y Rendición de Cuentas. 2. Participación. 3. Integridad. 4. Sensibilización y Formación. Con arreglo a este Plan, la Junta de Andalucía ha asumido la puesta en marcha de dos iniciativas concretas: [Plan de Capacitación en Gobierno Abierto y Apertura de Datos para el personal empleado público de la Administración General de la Junta de Andalucía](#) y el [Plan de Apertura de Datos e Impulso de Tecnología Big Data](#). Con esta última iniciativa, se persigue, entre otros objetivos, publicar conjuntos de datos en formato abierto que generen valor público a la propia administración, al sector empresarial y la sociedad civil. La apertura de los datos contribuye sustancialmente al crecimiento económico y a la generación de empleo, ayuda a mejorar la toma de decisiones y es un motor para la innovación. También contribuye a una mayor transparencia de los gobiernos y las administraciones, además de aumentar la eficiencia de los servicios públicos que se prestan a la sociedad. En este sentido, la [publicación de datos abiertos utilizando un lenguaje claro y comprensible permite a los contribuyentes conocer más detalles de la actividad administrativa, dotando de mayor transparencia a la actuación de la](#)

VIII. Proyectos estratégicos.

Administración, facilita la comunicación y favorece niveles más altos de confianza ciudadana, al tiempo que permite prestar un mejor servicio público y una formulación de políticas más efectivas.

Resultado buscado

Este proyecto persigue la mejora de la transparencia cualitativa y cuantitativa de la información que generan y gestionan los órganos de la Agencia. En coherencia con la transversalidad de este proyecto, se buscan los siguientes resultados:

- ▶ Mejora de las condiciones y resultados de lucha contra el fraude fiscal, a través de la implicación de los contribuyentes en la promoción de una cultura cívica de cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- ▶ Contribuir a la formulación de políticas más efectivas en materia de género mediante la inclusión sistemática de la variable sexo en las estadísticas, encuestas y recogida de datos que realice la Agencia que permitan detectar brechas de género a los órganos competentes.
- ▶ Mejora de toma de decisiones relacionadas con la configuración, dimensionamiento y, monitorización de los servicios y productos que proporciona a contribuyentes y profesionales.

Con el propósito de alcanzar el resultado buscado con la ejecución de este, la Agencia desarrollará las siguientes líneas de actuación:

1. Auditoría periódica de la transparencia cualitativa y cuantitativa de la información pública que ofrece la Agencia. A tal efecto, la Agencia utilizará la metodología “Evalúa tu transparencia” desarrollada por el Consejo de Transparencia y Protección de Datos de Andalucía.
2. Seguimiento del grado de implantación de buenas prácticas en la organización en las siguientes Áreas de Desempeño y Resultado:
 - ▶ Facilitar el cumplimiento voluntario.
 - ▶ Gestión eficaz del riesgo fiscal.
 - ▶ Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.
 - ▶ Gestión eficiente del capital humano.
 - ▶ Gestión eficiente de la recaudación.
 - ▶ Gestión eficiente de la litigiosidad.
 - ▶ Colaboración con otros entes del sector público.
3. Disponer de un catálogo de los datos que publica la Agencia. La selección de datos deberá contener, entre otros, los siguientes extremos:
 - ▶ Los criterios para la selección de los datos (entre otros, importancia de los datos para la sociedad o la economía o el nivel de detalle).
 - ▶ Los criterios para sistematizar la información (temática o ámbitos de información)
 - ▶ Restricciones que afecten a la publicación de determinados datos.
4. Disponer de un protocolo para la elaboración, revisión y actualización de los datos públicos que genera la Agencia en el desarrollo de su actividad.
5. Elaboración de guías o tutoriales que faciliten pautas y recomendaciones concretas para la redacción de textos y el diseño y maquetación de documentos elaborados por la organización con el propósito de mejorar la comprensión de la información que ofrece la Agencia.

VIII. Proyectos estratégicos.

6. Publicar un calendario que establezca la periodicidad de publicación y actualización de los datos.
7. Elaboración, revisión y actualización de cuadros de mando relacionados con los servicios de apoyo al contribuyente para ofrecer datos de consumo y saturación de servicios.
8. Elaboración, revisión y actualización de estadísticas, encuestas y recogida de datos en las que se incluya la variable sexo con la finalidad de detectar brechas de género a los órganos competentes. A tal efecto, con arreglo al artículo 26.3 del Estatuto de la Agencia Tributaria, en el plan de acción se incluirá como objetivo en materia de igualdad de género suministrar datos desagregados por sexo en materia de aplicación de los tributos de su competencia, incluyendo como medida concreta la ejecución de la actividad estadística en aplicación de la planificación estadística vigente. En cualquier caso, la ejecución de esta actividad se realizará de acuerdo con los principios previstos en el artículo 3 de la Ley General Tributaria según el cual la aplicación del sistema tributario se basará en los principios

de proporcionalidad, eficacia y limitación de costes indirectos derivados del cumplimiento de obligaciones formales y asegurará el respeto de los derechos y garantías de los obligados tributarios.

PE09. Seguridad de la información y protección de datos.

El proyecto estratégico “Seguridad de la información y protección de datos” concreta, en el marco de la estrategia integral de gobernanza de los datos de la Agencia, el desempeño de la organización para configurar los procesos, herramientas, servicios e infraestructuras que utiliza en el desarrollo de su actividad integrando las exigencias derivadas de la seguridad de la información y la protección de datos como pilares esenciales de un buen gobierno corporativo, teniendo en cuenta que la privacidad es un derecho fundamental y que la información es un activo que tiene valor estratégico para la mejora de las condiciones y resultados de lucha contra el fraude fiscal.

PE09. Seguridad de la información y protección de datos	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de la gobernanza fiscal.	Mejorar la seguridad de la información y la protección de datos.
Área de Desempeño y Resultado	
Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.	
Antecedentes y contexto	
Con arreglo a la Resolución de 6 de julio de 2020 , de la Agencia Tributaria de Andalucía, por la que se aprueba la Política de Seguridad de la Información de la entidad, la Agencia ha aprobado planes de actuación específicos para	

VIII. Proyectos estratégicos.

programar las actividades a realizar en materia de seguridad de la información y protección de datos en distintos ámbitos de actuación: operativo, planificación, control de acceso y protección de la información. En este sentido, debe adoptarse un enfoque proactivo como destaca la Inspección General de los Servicios de la Junta de Andalucía en su informe 21/120, Análisis de los procesos de recopilación de evidencias de cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos en diversos organismos de la Junta de Andalucía («principio de responsabilidad proactiva») *Cuando se trata de tutelar el derecho a la protección de datos personales, no basta con ser reactivo frente a posibles vulneraciones. Existe un conjunto de obligaciones de naturaleza preventiva incluso antes del momento de la recogida de la información y durante todo su ciclo de vida. Todo ello exige una implicación más consciente por parte de los organismos. El cambio fundamental es que, en lugar de ser reactivos y cumplir una lista cerrada de obligaciones, es necesario realizar una acción positiva previa y ordenada, dirigida a proporcionar condiciones adecuadas y favorables al cumplimiento normativo. Para conseguir este objetivo es necesario definir las condiciones del tratamiento desde que se tiene la idea hasta que finalmente se materializa. Y esos procesos son dinámicos por lo que requieren de cierta flexibilidad y de la implicación de todo el equipo, así como de una continua revisión.*

Partiendo del enfoque descrito, la Agencia ha completado la Política de seguridad y de protección de datos con la aprobación de normativa de seguridad (Normativa General de Utilización de los Recursos y Sistemas de Información; Normativa de gestión de incidentes de seguridad de la información; Normativa sobre el Control de Acceso), procedimientos de seguridad (Protocolo de gestión de incidentes de seguridad TIC), Proceso de autorización (Protocolo de gestión de accesos). En el plano operativo ha revisado el mapa de tratamientos de la información que realiza la Agencia por áreas, ha actualizado las actividades de tratamiento ya registradas y ha aprobado un protocolo para la revisión periódica y regular de las actividades de tratamiento que realiza. En el plano del control de acceso ha avanzado en el desarrollo y aplicación del protocolo de gestión de perfiles de usuario en el DITAI, ha acometido la especificación funcional de la auditoría de control de acceso a datos sensibles en SUR y ha aprobado un protocolo específico para el desarrollo de auditorías de control. Por lo que concierne a la protección de la información, ha realizado diversas actuaciones, como la aprobación de un protocolo para facilitar la implementación de la protección de datos desde el diseño y por defecto. En esta línea, desde la perspectiva de gestión de personal, avanzando en la programación y ejecución de acciones de concienciación (Publicación en la Intranet de los boletines periódicos de Seguridad creados por la Unidad de Seguridad TIC de la Consejería con infografías monográficas; Acciones de formación; El tratamiento de datos personales en la Agencia Tributaria. Casos de uso; Acciones de concienciación en el Boletín Interno de Noticias de la Agencia; Simulacro de incidente de seguridad; o sesiones de concienciación específicas - "La Ciberseguridad en la Agencia Tributaria de Andalucía: claves de Seguridad de la Información y Protección de Datos"; "El acceso a la información en la Agencia Tributaria de Andalucía: medidas para minimizar riesgos; "La gestión de la información: actividades de tratamiento de la Agencia Tributaria de Andalucía" y Sesión de concienciación para explicar la implementación de la protección de datos desde el diseño y por defecto).

VIII. Proyectos estratégicos.

En este contexto, los nuevos avances tecnológicos exigen que la Agencia disponga de una estrategia integral de gobernanza de los datos, que sitúe a los **contribuyentes en el centro del modelo de gestión de la organización, reforzando el respeto y garantía de los derechos de las personas** en coherencia con la estrategia de la Comisión Europea “Una Europa Adaptada a la Era Digital y el Plan España Digital 2025 y la Carta de Derechos Digitales de junio de 2021”, para que actuando en clave de eficiencia y eficacia, disponga de la capacidad operativa necesaria para adaptar su desempeño a las demandas de servicios de la ciudadanía, tomando en consideración los riesgos y vulnerabilidades inherentes al proceso de transformación digital con el propósito último de ofrecer una atención diversificada a la ciudadanía, flexible y adaptada al perfil de cada contribuyente, reforzando la seguridad digital. En este marco de reflexión la **Estrategia Andaluza de Ciberseguridad 2022-2025**, aprobada por Acuerdo de 18 de octubre de 2022, del Consejo de Gobierno, destaca la necesidad disponer de una hoja de ruta que permita avanzar hacia una **sociedad digital segura y confiable**. A tal efecto, se atribuyen a la Agencia Digital de Andalucía, entre otras funciones, el desarrollo y ejecución de las **políticas de seguridad de los sistemas de información** y telecomunicaciones y la gestión de los recursos comunes para la **prevención, detección y respuesta a incidentes y amenazas de ciberseguridad** en el ámbito de la Administración de la Junta de Andalucía y del sector público andaluz. Entre las metas que se ha propuesto alcanzar la Comunidad Autónoma con la implementación de esta estrategia, se encuentra la de **fortalecer las estructuras de gobierno, reforzar las capacidades de prevención, detección y respuesta a incidentes o mejorar la cultura y buenas prácticas de ciberseguridad**. A tal efecto, la estrategia contempla distintas líneas de actuación, como la relativa a la mejora de las estructuras organizativas en materia de ciberseguridad, implantación de un plan de desarrollo y mejora continua de las capacidades de prevención, detección y respuesta a incidentes de Andalucía CERT, la elaboración y despliegue de programas formativos con contenidos de ciberseguridad o la Promoción de la concienciación y sensibilización en ciberseguridad, y fomento de las buenas prácticas en el uso de las TIC en la Administración, ciudadanía y empresas.

Resultado buscado

La adopción de medidas organizativas, técnicas, operativas y tecnológicas que permitan demostrar el cumplimiento de la normativa aplicable en materia de seguridad de la información y protección de datos y la actitud consciente, diligente y proactiva de la organización para garantizar un nivel de seguridad adecuado para la protección de los derechos y libertades de las personas físicas con respecto al tratamiento de datos personales y la protección de la información que gestiona en el desarrollo de su actividad, teniendo en cuenta el estado de la técnica, los costes de aplicación, la naturaleza, el alcance y el contexto en el que opera la Agencia.

La protección de los derechos y libertades de las personas físicas con respecto al tratamiento de

datos personales y la protección de la información que gestiona, requiere una línea de trabajo

continuada, en coherencia con una actitud consciente, diligente y proactiva, con el propósito de realizar las actuaciones necesarias, en cooperación con la Agencia Digital de Andalucía, en distintos ámbitos o áreas clave, para garantizar un nivel de seguridad y protección adecuado teniendo en cuenta el estado de la técnica, los costes de aplicación, la naturaleza, el alcance y el contexto en el que opera la Agencia.

Con la finalidad de alcanzar el resultado buscado con la ejecución de este, la Agencia desarrollará las siguientes líneas de actuación:

1. Programación anual de las actuaciones y medidas que se proponga adoptar la entidad para la protección de los derechos y libertades de las personas físicas con respecto al tratamiento de datos personales y la protección de la información que gestiona. La programación incluirá, entre otros, los siguientes extremos:
 - ▣ Área de trabajo
 - ▣ Marco de actuación para cada área de trabajo.
 - ▣ Objetivos.
 - ▣ Catálogo de acciones.
 - ▣ Responsables de la ejecución de las acciones programadas.
2. Evaluación y seguimiento de la programación de actuaciones.
3. Revisión de la normativa, protocolos y procedimientos en materia de seguridad de la información y protección de datos.
4. Programación y celebración de acciones de concienciación y formación.
5. Organización de simulacros para evaluar la respuesta de la organización en esta materia.
6. Auditorías periódicas de control de accesos a sistemas de información.

VIII. Proyectos estratégicos.

7. Auditoría interna para evaluar el grado de progreso de la organización en materia de seguridad de la información y protección de datos.
8. Elaboración de informes y resolución de consultas en materia de protección de datos.

PE10. Incentivos al rendimiento.

El proyecto "Incentivos al rendimiento" ordena el conjunto de actuaciones necesarias para diseñar e implementar un sistema de incentivos que contribuya a mejorar la recaudación derivada del cumplimiento voluntario de las obligaciones, fomentando la asistencia al contribuyente y una correcta aplicación de las normas tributarias, minimizando los costes indirectos que ello comporta y reduciendo la litigiosidad relacionada con la actividad que desarrolla la Agencia.

La disposición de un sistema de incentivos al rendimiento se incardina en un contexto de mejora de la gobernanza fiscal y busca asociar los criterios retributivos de los profesionales que prestan servicio en la Agencia a la consecución de resultados estratégicos para la sociedad:

1. Mejorar el desempeño relacionado con el apoyo a contribuyentes y profesionales.
2. Mejorar el desempeño relacionado con la recaudación no litigiosa.
3. Mejorar el desempeño relacionado con el tiempo de respuesta de la Administración a las solicitudes planteadas por los contribuyentes, singularmente en lo que concierne a la gestión de aplazamientos/fraccionamientos, a la gestión de devoluciones y a la gestión de recursos.

VIII. Proyectos estratégicos.

PE10. Incentivos al rendimiento**Objetivo estratégico****Objetivo operativo**

Mejora de la gobernanza fiscal

Mejorar la recaudación derivada del cumplimiento voluntario de las obligaciones asociada al sistema de incentivos al rendimiento.

Área de Desempeño y Resultado

Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.

Antecedentes y contexto

El modelo de gestión y organización de la Agencia se basa en la **consecución de objetivos**, su **evaluación y en la responsabilidad por los resultados** de su actuación. En esta línea, en el **Plan Estratégico de los Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2022-2030**, contempla, entre otros, un **programa de actuación "P08. Implantación de la gestión por objetivos"** que persigue implantar en la Administración General de la Junta de Andalucía un modelo de gestión por objetivos ágil y flexible que permita conseguir los objetivos generales. Para ello, el programa contempla, entre otros, una relación de proyectos concretos: *Definición de metodología, procesos, documentación, materiales y normativa de gestión por objetivos para la Junta de Andalucía. Proyecto piloto; Implantación de la gestión por objetivos en centros directivos; Sistema de información para la gestión por objetivos; Seguimiento y evaluación continua del programa de gestión por objetivos y su implantación.*

El sistema de incentivos al rendimiento para la mejora de la gestión tributaria forma parte de un conjunto de medidas vinculadas a la Gobernanza Fiscal en la Administración Tributaria. En este sentido, la doctrina científica utiliza el concepto de Gobernanza para identificar un conjunto de buenas prácticas que contribuyen a **mejorar el desempeño de la Administración** desde distintas perspectivas: prestación de los servicios públicos, financiación de las funciones administrativas, la eficiencia en la gestión de los recursos públicos y la aplicación no litigiosa del sistema tributario. En este contexto, el artículo 33 del Estatuto de la Agencia establece que de acuerdo con la Ley 7/2007, de 12 de abril y con la restante normativa de aplicación en materia de función pública, la Agencia dispondrá de sistemas que permitan la medición y valoración de la conducta profesional y del rendimiento o logro de resultados del personal a su servicio. Partiendo de este enfoque, la Exposición de Motivos de la **Ley 6/2019, de 19 de diciembre, del Presupuesto** de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2020 señala que "(...) el Presupuesto 2020 pone el foco en **la mejora de la eficiencia en la gestión y en la optimización del uso de los recursos para dar cobertura, desde la racionalidad, a unos servicios públicos fundamentales que alcanzan la mayor dotación de su historia (...)**. En este sentido, se "(...) **refuerza la lucha contra el fraude y la apuesta por la mejora de la eficiencia en la gestión, que se pone de manifiesto, entre otras acciones, en la dotación de un fondo para financiar**

VIII. Proyectos estratégicos.

iniciativas innovadoras en la gestión de los servicios públicos de la Administración, que, más allá de la eventual generación de ahorro, incremente los resultados obtenidos y la satisfacción de las personas usuarias.

Resultado buscado

Este proyecto persigue diseñar e implementar un sistema de incentivos al rendimiento vinculado a la consecución de objetivos colectivos de la Agencia, estableciendo metas que los profesionales han de alcanzar a través de una adecuada programación de las tareas a realizar. El sistema que se propone combina, por tanto, la dirección por objetivos con el establecimiento de bonus o complementos retributivos por la consecución de objetivos de la organización relacionados con la mejora de la recaudación derivada del cumplimiento voluntario de las obligaciones, la asistencia al contribuyente y la reducción de la litigiosidad asociada a la actividad que desarrolla la Agencia.

El sistema de incentivos se concibe, por tanto, como un instrumento idóneo para mejorar el desempeño profesional de la Administración a través de su vinculación a resultados concretos, efectivos y coherentes con la misión, valores y principios de la Agencia y con su propósito de mejorar la lucha contra el fraude fiscal en clave de prevención, mediante la asistencia y la cooperación, y la optimización de la capacidad operativa que se le asigna cada año para el desarrollo de sus funciones.

El sistema de incentivos que se propone tiene el carácter de retribución complementaria, con arreglo a lo dispuesto en el artículo 22.3 del EBEB, ya que busca retribuir el desempeño, rendimiento o resultados alcanzados por los funcionarios que prestan servicio en la Agencia Tributaria. El devengo del incentivo estaría condicionado al cumplimiento de los objetivos de la entidad y su distribución concreta asociada al grado de cumplimiento de objetivos de la organización.

Para alcanzar el resultado buscado con la ejecución de este proyecto, la Agencia desarrollará las siguientes líneas de actuación:

1. Elaboración de un documento técnico que concrete la metodología y los elementos objetivos del sistema de incentivos, entre otros:
 - ▶ Las áreas de desempeño y resultado en función de los objetivos.
 - ▶ La programación de actividades necesarias para la consecución de los objetivos.
 - ▶ La tipología de tareas asociadas a cada actividad: estratégicas, técnicas, soporte.
 - ▶ La tipología de órdenes de servicio que asignan la realización de las tareas programadas para cada actividad.
 - ▶ Los factores para la valoración del nivel de actividad individual: cantidad, calidad y celeridad.
2. Disponer de un sistema de información para la gestión objetivos y actividades de la entidad, que permita realizar el seguimiento y evaluación continua del programa de gestión por objetivos y su implantación.
3. Documento técnico para fijar los criterios para la evaluación del desempeño del personal al servicio de la Agencia y la correspondiente distribución de los conceptos retributivos

VIII. Proyectos estratégicos.

asignados a la remuneración de los incentivos al rendimiento legalmente previstos, dentro de las previsiones establecidas por el Presupuesto de la Agencia y conforme a los criterios recogidos en el contrato de gestión, en los términos del artículo 33 del Estatuto.

4. Disposición de una guía orientativa la aplicación del sistema de incentivos al rendimiento.
5. Disposición de una comisión de seguimiento para resolver eventuales consultas que pudieran suscitarse con motivo de la aplicación del sistema de incentivos.
6. Documento técnico para concretar las condiciones económico-financieras del sistema de incentivos al rendimiento. Entre otros extremos, se concretarán:
 - ▣ Dotación económica global de incentivo.
 - ▣ Base de incentivo variable en función del grado de cumplimiento de objetivos.

- ▣ El procedimiento para la asignación individual de incentivos en función del desempeño individual realizado.

PE11.Reducción de tiempos medios de tramitación de expedientes.

El proyecto “Reducción de tiempos medios de tramitación de expedientes” se incardina dentro del marco de las obligaciones asociadas al buen gobierno y persigue la agilización de la secuencia de la tramitación administrativa a fin de reducir los plazos y los tiempos de respuesta de la Agencia a las solicitudes presentadas por los contribuyentes, de modo singular en procedimientos clave relacionados con:

- Devoluciones de ingresos.
- Aplazamientos/fraccionamientos.
- Recursos administrativos.

PE11. Reducción de tiempos medios de tramitación de expedientes	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de la gobernanza fiscal	Mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos.
Área de Desempeño y Resultado	
Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.	
Antecedentes y contexto	
La buena administración se configura como un principio y un catálogo de derechos cuyo contenido y alcance concretan el Estatuto de Autonomía para Andalucía y la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. Entre los derechos vinculados al principio de buena administración se encuentra la resolución en un plazo razonable de los asuntos planteados por la ciudadanía. Precisamente, con el propósito de agilizar los trámites internos de la Administración y reducir los tiempos de respuesta de esta a las cuestiones planteadas por	

VIII. Proyectos estratégicos.

los administrados, el [Manual de simplificación administrativa y agilización de trámites de la Junta de Andalucía 2010](#), contempla un conjunto de orientaciones, acciones y medidas que, entre otros objetivos, persigue la agilización de la tramitación a fin de reducir los plazos y los tiempos de respuesta de la Administración. Para la consecución de este objetivo es necesario disponer de indicadores de gestión que permitan determinar el tiempo medio en el que un expediente se encuentra en espera de ser tramitado y el tiempo medio efectivo de resolución. La disposición de este tipo de indicadores posibilita la evaluación de las causas de las esperas, la capacidad que tienen los órganos administrativos para asumir la carga de trabajo derivada de la tramitación, el margen de mejora general que se puede derivar de los procesos de organización y asignación de expedientes y los elementos o aspectos en los que se puede incidir para mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos. En esta línea, la Guía práctica [Herramienta de Evaluación y Diagnóstico de la Administración Tributaria \(TADAT\) 2019](#), contempla indicadores para evaluar el desempeño de las Administraciones tributarias en determinadas áreas clave, como el tiempo necesario para responder a solicitudes de información de contribuyentes y profesionales; el tiempo necesario para la resolución de las revisiones administrativas o el tiempo necesario para la tramitación y pago de las devoluciones tributarias. Desde esta perspectiva, partiendo de la premisa según la cual lo que no se mide, no se puede mejorar, la Agencia ha venido generando indicadores de gestión para medir el desempeño administrativo en distintos ámbitos, lo cual permite evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos que adquiere y el margen de mejora existente.

A tal efecto, la Agencia da cuenta periódicamente el informe de seguimiento de la carta de servicios en el que analiza el cumplimiento de los compromisos que asume la organización y da cuenta de los principales resultados, incidiendo especialmente en el tiempo de espera para el acceso a determinados servicios o el tiempo de tramitación de expedientes concretos (fraccionamientos).

Junta de Andalucía		Consejería de Hacienda y Financiación Europea Agencia Tributaria de Andalucía	
INFORME DE SEGUIMIENTO DE LA CARTA DE SERVICIOS 2021			
1. INTRODUCCIÓN	2		
2. CUMPLIMIENTO DE LA CARTA DE SERVICIOS	2		
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS E INDICADORES	7		
Indicador 3.1. Plazo de comunicación de novedades en el portal web	7		
Indicador 3.2. Acciones de comunicación	7		
Indicador 3.3. Solicitudes de información tributaria atendidas por CIYAT	8		
Indicador 3.4. Actualización de las preguntas frecuentes	8		
Indicador 3.5. Actualización de los contenidos del portante virtual	9		
Indicador 3.6. Demora en cita previa de gestión de expedientes	9		
Indicador 3.7. Tiempo de tramitación del servicio de confección de modelos del Impuesto de Sucesiones y Donaciones	10		
Indicador 3.8. Nivel de satisfacción en el servicio prestado	10		
Indicador 10.1. Autoliquidaciones del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones presentadas telemáticamente	11		
Indicador 10.2. Acciones de comunicación relacionadas con la colaboración social	11		
Indicador 12.1. Demora en cita previa de presentación de documentación	12		
Indicador 12.2. Tiempo de espera en los oficinas para presentación de documentación	13		
Indicador 14.1. Demora en cita previa de obtención de certificados de estar al corriente	13		
Indicador 14.2. Tiempo de espera en las oficinas para obtención de certificados	14		
Indicador 14.3. Tiempo de tramitación de autoliquidaciones	14		
Indicador 14.4. Tiempo de tramitación de los expedientes de fraccionamiento	14		
4. CONCLUSIÓN	15		

Por su parte, en el informe de la OCDE [“Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration”](#) el organismo internacional destaca que una Administración 3.0 se sustenta sobre cuatro pilares básicos: una Administración sin trabas; que impulse el cumplimiento; que reduzca los costes administrativos y que provea un mejor servicio a los administrados. De este modo, partiendo del enfoque de cumplimiento que sitúa a los contribuyentes en el centro del modelo de gestión de la entidad, es necesario generar

seguridad jurídica, utilizar criterios homogéneos para la aplicación de la norma tributaria y resolver y corregir cuestiones con agilidad. En esta línea, para favorecer la salida de la crisis económica causada por la pandemia de la covid-19 el [“Libro Blanco para la reforma fiscal en España. Una reflexión de 60 expertos para el diseño de un sistema fiscal competitivo y eficiente”](#) presentado por el Instituto de Estudios Económicos 2022, señala que resulta determinante priorizar la tramitación de los procedimientos de devolución de ingresos y las ejecuciones de resoluciones favorables al contribuyente de órganos económico-administrativos y/o judiciales.

VIII. Proyectos estratégicos.

Resultado buscado

Este proyecto persigue agilizar la tramitación de los procedimientos administrativos, a fin de reducir los plazos y tiempos de respuesta de la organización a las cuestiones planteadas por contribuyentes y profesionales.

Para mejorar el tiempo de respuesta de la Agencia a los asuntos que con carácter general planteen contribuyentes y profesionales y para mejorar de modo particular el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos, la Agencia se ha propuesto programar su actividad con arreglo a las siguientes líneas de actuación:

1. Elaboración, revisión y actualización del panel de indicadores de gestión que permita la evaluación de las causas de las esperas, la capacidad que tienen los órganos administrativos para asumir la carga de trabajo derivada de la tramitación, el margen de mejora general que se puede derivar de los procesos de organización y asignación de expedientes y los elementos o aspectos en los que se puede incidir para mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos.
2. Elaboración, revisión, actualización de los compromisos de tiempos máximos de espera o de respuesta que asuma la Agencia para la atención a contribuyentes y profesionales asociado a cada tipo de servicio o procedimiento.
3. Evaluación y publicación periódica del grado de cumplimiento de los compromisos asumidos.
4. Elaborar análisis del proceso de organización y asignación de expedientes de los equipos de trabajo y de los órganos para determinar la necesidad de realizar ajustes en la tramitación de expedientes con el propósito de racionalizar las cargas de trabajo.
5. Elaboración de análisis periódicos de las cargas de trabajo, tareas y actividades que realiza cada órgano y equipo de trabajo para evaluar la necesidad de redistribuir las cargas de trabajo.
6. Valoración de la conveniencia y oportunidad de suscribir acuerdos de colaboración para la formalización de encomiendas de gestión para la realización de actividades de carácter material, técnico o de servicios que contribuya a reducir los tiempos de espera o de respuesta de la Agencia.
7. Disposición de herramientas y utilidades que faciliten la tramitación de expedientes con la finalidad de mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos.
8. Elaboración de análisis para valorar la conveniencia y oportunidad de distribuir la carga de trabajo a órganos y/o equipos especializados.
9. Elaboración, revisión y actualización de guías de procedimientos y normalización de documentos que soporten actos administrativos de trámite con el propósito de disponer de modelos homogéneos y textos tipificados que permitan optimizar el tiempo de tramitación administrativa y automatizar el archivo de documentos.

VIII. Proyectos estratégicos.

PE12. Comunicación interna y gestión del cambio.

El proyecto “Comunicación interna y gestión del cambio” es una iniciativa transversal a través de la cual se pretende ordenar la ingente cantidad de datos que la Agencia recopila, genera, almacena y procesa con la finalidad de transformar los datos en información y, mediante una gestión adecuada de su comunicación, generar conocimiento para facilitar el desempeño de los profesionales de la Agencia y, por extensión, mejorar la obtención de los resultados de la organización en las siguientes ADR:

- ▶ Facilitar el cumplimiento voluntario.
- ▶ Gestión eficaz del riesgo fiscal.
- ▶ Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.

- ▶ Gestión eficiente del capital humano.
- ▶ Gestión eficiente de la recaudación.
- ▶ Gestión eficiente de la litigiosidad.

Desde esta perspectiva, el proyecto de “Comunicación interna y gestión del cambio” pretende favorecer la interacción entre los profesionales de la Agencia y de la Agencia con otros operadores del sector público y privado, facilitar el intercambio de información, mejorar la transmisión de conocimiento y la comprensión del sentido y del impacto de cada una de las actividades que realiza la Agencia, así como de las metas que se propone conseguir, los compromisos que la organización asume ante los contribuyentes, profesionales, organizaciones, instituciones, y empresas.

PE12. Comunicación interna y gestión del cambio	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.	Mejorar la comunicación interna y facilitar la gestión del cambio.
Área de Desempeño y Resultado	
Gestión eficiente del capital humano.	
Antecedentes y contexto	
<p>En el contrato de gestión de la Agencia Tributaria de Andalucía 2018-2021, se contempla la comunicación como un valor estratégico para la organización desde una doble perspectiva: interna y externa. Desde la perspectiva interna, a través de la comunicación se pretende fomentar la implicación y el sentido de pertenencia de los empleados a la organización, haciéndolos partícipes de los objetivos estratégicos y operativos de esta y de los planes, proyectos y actividades necesarios para su consecución. Concretamente, en el programa C.3. relativo a la gestión de recursos humanos, se parte de la premisa según la cual el nivel de atención, orientación, implicación y capacitación de los recursos humanos de la organización determina el modo en el que la entidad afronta el reto de mejorar las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal. A tal efecto, entre sus líneas estratégicas destaca la de elaborar un plan de comunicación de objetivos, resultados y beneficios para la ciudadanía derivado</p>	

00286623

VIII. Proyectos estratégicos.

del trabajo de las personas que prestan servicios en la Agencia, para su posterior difusión entre todos sus efectivos. En ejecución de esta línea estratégica, en el Plan de Acción se programan actividades en materia de comunicación y gestión del cambio. Así en el [Plan de Acción para el ejercicio 2022](#), se incluye un anexo específico en materia de comunicación, entre las que se incluyen, la elaboración de material divulgativo sobre objetivos, planes, proyectos, actividades y principales resultados de la organización; elaboración de un boletín interno de noticias de interés para los empleados de la Agencia; elaboración de comunicados explicativos de los cambios (organizativos, jurídicos, funcionales y tecnológicos) que afecten al desarrollo ordinario del ejercicio de las funciones y competencias atribuidas a la Agencia. En esta línea, en el cuestionario elaborado por la Secretaría General para la Administración Pública en colaboración con el IAAP abril de 2021, al personal empleado público de la Administración General acerca de cuestiones relacionadas con el [“Plan Estratégico de los Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2022-2030”](#), destaca que entre las competencias profesionales más valoradas por el personal encuestado se encuentran trabajar en equipo (91%), Comunicación (90%), Orientación a la ciudadanía (88%), Flexibilidad (84%), Desarrollar y compartir la visión estratégica (78%), Gestión del cambio (76%).

Desde una perspectiva externa, teniendo en cuenta el impacto social que tiene la información generada por la Agencia, a través de este proyecto, en coordinación con el “PE08. Generación de información pública de utilidad social”, se programarán acciones de comunicación con la finalidad de facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones a los contribuyentes, profesionales, organizaciones, instituciones y empresas. Particularmente se realizarán acciones de comunicación con fines de sensibilización mediante mensajes claros y sencillos favorecer la relación con la ciudadanía, contribuyendo a generar un mayor civismo fiscal entre contribuyentes mejor informados y más cumplidores.

Resultado buscado

Este proyecto busca facilitar el desempeño del personal de la Agencia, como principal activo de la organización, haciéndolo partícipe de las necesidades y demandas de servicio de la sociedad, de lo que la sociedad espera de organización en la que desarrolla su actividad y de la responsabilidad profesional necesaria para la realización de las tareas y funciones que se le asignan.

En este marco de reflexión, este proyecto persigue de modo inmediato optimizar la capacidad operativa de la Agencia y, a partir de la consecución de este objetivo, mejorar la gestión de los recursos que se le asignan, la transparencia y la rendición de cuentas de la entidad y las condiciones y resultados contra el fraude fiscal. En esta línea, este proyecto se encuentra íntimamente relacionado con otros

proyectos estratégicos como la “Atención multicanal”, “Atención a colectivos con necesidades especiales”, “Apoyo a colaboradores sociales”, “Fomento de cultura de cumplimiento”, “Generación de información pública de utilidad social” y “Seguridad de la información y protección de datos”.

Para mejorar la comunicación interna y facilitar la gestión del cambio, la Agencia se ha propuesto programar su actividad con arreglo a las siguientes líneas de actuación:

1. Disponer de un protocolo para la gestión de la comunicación en el que se concrete, entre otros elementos, el ámbito objetivo, subjetivo, funcional y temporal de la comunicación.
2. Disponer de un equipo especializado para realizar una coordinación de la comunicación adecuada con el propósito de recopilar, sistematizar, ordenar y canalizar la información generada por todos los órganos de la Agencia.
3. Disponer de un catálogo de acciones de comunicación para dar a conocer los profesionales de la Agencia los objetivos, planes, proyectos y actividades. Entre otras acciones, se utilizarán:
 - ▶ Nota informativa.
 - ▶ Anuncios.
 - ▶ Boletines informativos.
 - ▶ Acciones de concienciación.
 - ▶ Presentaciones.
4. Disponer de un catálogo de acciones de comunicación para dar a conocer a los empleados de la Agencia los principales resultados de la entidad, así como el nivel de cumplimiento de objetivos y el grado de consecución de los compromisos asumidos por la Agencia. De igual modo, se darán a conocer los resultados de las encuestas que se hayan realizado durante el ejercicio, singularmente en materia relacionada con la calidad de los servicios que preste la Agencia. Entre otras acciones, se utilizarán:
 - ▶ Boletines informativos
 - ▶ Informe ejecutivo.
 - ▶ Informe estadístico.

VIII. Proyectos estratégicos.

- ▶ Memoria de cumplimiento.
5. Programación anual de la tipología acciones de comunicación que la Agencia llevará a cabo cada año, haciendo referencia a los productos concretos de comunicación que se implementarán en cada ejercicio.
 6. Elaboración de contenidos explicativos de los cambios (organizativos, jurídicos, funcionales y tecnológicos) que afecten al desarrollo ordinario del ejercicio de las funciones y competencias atribuidas a la Agencia
 7. Organización de encuentros de personal para fomentar el intercambio de ideas, conocimientos y la participación del personal, incidiendo especialmente en que tiene la actividad de la Agencia en la sociedad.
 8. Organización de encuentros de personal para fomentar el reconocimiento y buenas prácticas administrativas.
 9. Ejecución de acciones de comunicación relacionadas para la gestión de la red de alianzas estratégicas de la Agencia, prestando especial atención a los colaboradores sociales (campañas y sesiones informativas, notas de prensa, encuentros digitales, etc.).
 10. Ejecución de acciones de comunicación con fines de sensibilización en el marco de la educación cívico-tributaria.

PE13. Capacitación de empleados públicos.

El proyecto “Capacitación de empleados públicos” persigue aumentar de la capacidad operativa de la Agencia desde la perspectiva de los recursos humanos. El incremento de la capacitación de los profesionales públicos es un factor clave para la mejora del desempeño del personal en las distintas

VIII. Proyectos estratégicos.

áreas de trabajo, posibilitando la adaptación de los empleados públicos y de la organización a las necesidades de servicio de los contribuyentes en cada momento.

El proyecto “Capacitación de empleados públicos” se incardina dentro de la “ADR.C.1. Gestión eficiente del capital humano” que enfatiza la necesidad de diseñar y ejecutar procesos de capacitación de los profesionales públicos de la Agencia con el propósito de dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía mediante la prestación de servicios de alta calidad e inclusivos. En esta línea, es necesario prestar atención singular a los riesgos inherentes a la gestión de los cambios resultantes del proceso de transformación digital y a la necesidad de tienen los

empleados públicos de la Agencia de prestar servicios en un nuevo entorno de trabajo.

Por otra parte, la complejidad, volatilidad y especialidad de la norma tributaria y la necesidad de adaptar el desempeño operativo de la organización a los cambios de criterio de interpretación de la norma de modo inmediato, ya tenga su origen en sede administrativa (consultas o unificaciones de criterios) o jurisdiccional, ponen de manifiesto la necesidad de suministrar cada año una formación especializada que permita mejorar las destrezas y habilidades de los profesionales con el propósito de aumentar la capacidad operativa la Agencia.

PE13. Capacitación de empleados públicos

Objetivo estratégico

Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.

Objetivo operativo

Mejorar el nivel de capacitación de los empleados de la Agencia.

Área de Desempeño y Resultado

Gestión eficiente del capital humano.

Antecedentes y contexto

El [contrato de gestión 2018-2021](#), parte de la premisa según la cual el nivel capacitación de los recursos humanos de la ATRIAN determina el modo en el que la organización afronta el reto de mejorar las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal. Sobre esta base, los planes de acción que han venido implementado el contrato de gestión cada año, han puesto en marcha [programas de capacitación por área enfocados a facilitar la consecución de objetivos concretos](#). Estos programas de capacitación persiguen un doble objetivo: por una parte, aumentar el nivel de especialización de los profesionales que prestan servicio en un área concreta de trabajo; por otra parte, capacitar a los profesionales públicos para que puedan prestar servicios en otras áreas de trabajo de la organización. De este modo, los programas de capacitación de la Agencia reportan un doble beneficio: individual y colectivo. El beneficio individual viene determinado porque proporciona conocimientos, habilidades y destrezas en distintas áreas de especialización. El beneficio colectivo viene determinado porque permite que la Administración pueda disponer de la flexibilidad necesaria para adaptarse en mejores condiciones a las

VIII. Proyectos estratégicos.

necesidades y demandas de los contribuyentes a fin de poder prestar más y mejores servicios en un entorno de cambio recurrente.

Así en el [Plan de Acción para el ejercicio 2021 y 2022](#), se ha puesto en marcha los siguientes programas de capacitación. Así, a modo de ejemplo, los objetivos de la Agencia asignados al programa de capacitación para cada área de trabajo en el ejercicio 2022 son:

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS DE TRABAJO	
PROGRAMA	OBJETIVOS
Información y asistencia	Incremento de la asistencia en la confección de autoliquidaciones; Incremento del número de presentación de otros trámites por vía electrónica; Reducción de los días de demora en el sistema de gestión de citas; Reducción de los tiempos de espera en el sistema de gestión de colas.
Gestión tributaria	Incremento de la recaudación neta derivada de actuaciones de control tributario extensivo; Incremento de la recaudación neta no litigiosa en gestión; Reducción del tiempo medio de tramitación y resolución de las devoluciones de ingresos indebidos en gestión; Reducción del tiempo medio de tramitación y resolución de recursos de gestión; Reducción del tiempo medio ejecución de resoluciones y fallos en gestión.
Inspección tributaria	Incremento de la recaudación neta derivada de actuaciones de control tributario intensivo; Incremento de la recaudación neta no litigiosa en inspección; Reducción del tiempo medio de tramitación y resolución de las devoluciones de ingresos indebidos en inspección; Reducción del tiempo medio de tramitación y resolución de recursos de inspección; Reducción del tiempo medio ejecución de resoluciones y fallos en inspección.
Recaudación	Incremento de la recaudación neta en vía ejecutiva por medios propios; Reducción del tiempo medio de tramitación y resolución de recursos de recaudación; Reducción del tiempo medio ejecución de resoluciones y fallos en recaudación; Reducción del tiempo medio de tramitación y resolución de aplazamientos/fraccionamientos.
Valoración	Incremento de valoraciones internas con dictamen de peritos con visita; Realizar valoraciones internas con dictamen de peritos con visita derivadas de retroacción de actuaciones; • Realizar tasaciones periciales contradictorias.

En esta línea, el [“Plan Estratégico de los Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2022-2030”](#), prevé ejecutar, entre otros, el programa de actuación “P11. Capacitación y acompañamiento del personal empleado público” que persigue, entre otros objetivos, mejorar la organización a través del desarrollo de competencias profesionales que respondan a las demandas de la sociedad actual; Crear un verdadero sistema

VIII. Proyectos estratégicos.

de gestión y transferencia del conocimiento; Aumentar el nivel de capacitación digital y de innovación del personal al servicio de la Administración. En este contexto, el [Plan de Capacitación Digital de Andalucía 2022-2025](#), se ha trazado como objetivo (OE5). Mejorar las competencias digitales del personal de la Administración Pública andaluza.

Este proyecto viene, por tanto, a completar la estrategia de la Administración de la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia de capacitación de los empleados públicos, teniendo en cuenta la singularidad y especialidad derivada de la gestión de los ingresos de derecho público y las necesidades concretas de contribuyentes y profesionales.

Resultado buscado

Este proyecto persigue aumentar el nivel de capacitación de los empleados públicos con el propósito de mejorar su desempeño profesional y, a partir de este, la capacidad operativa de la Agencia y el grado de consecución de los objetivos de la organización.

Para mejorar el nivel de capacitación de los profesionales públicos, la Agencia se ha propuesto implementar este proyecto de acuerdo con las siguientes líneas de actuación:

1. Disponer de un protocolo para la identificación, evaluación y priorización de las competencias profesionales que precisan los empleados públicos de la Agencia para el desempeño ordinario de su actividad.
2. Análisis de las competencias profesionales que precisarían disponer los empleados de la Agencia derivadas de proyectos normativos en tramitación, nuevos procesos de organización del trabajo y asignación de expedientes y tareas administrativas, proyectos de convenios o cualquier otro instrumento jurídico de colaboración en virtud del cual la Agencia asuma la gestión de nuevas funciones o tareas administrativas, así como de las propuestas y sugerencias de servicio realizadas por contribuyentes, colectivos profesionales, instituciones públicas o privadas y empresas.
3. Disponer de un protocolo para evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados de nuevo ingreso en la Agencia con la finalidad de determinar los programas y acciones formativas que precisa realizar para el desempeño ordinario de su actividad y reducir el tiempo de integración y adaptación profesional a la dinámica de trabajo de la organización.
4. Suscribir acuerdos de colaboración con instituciones públicas o privadas para la participación en el desarrollo de las líneas de actuación de este proyecto estratégico. Entre otras líneas de actuación, la colaboración podrá versar sobre:
 - ▶ El diseño pedagógico de acciones y contenidos formativos.
 - ▶ Nuevas metodologías o formas de aprender.
 - ▶ Capacitación del personal docente y gestor de las acciones formativas.

5. Elaboración, revisión y actualización de programas de capacitación específicos por áreas de trabajo.
6. Elaboración, aprobación y adaptación, en su caso, del plan específico de formación de la Agencia. Particularmente, se programarán acciones formativas específicas para facilitar la transferencia del conocimiento por parte de las personas que dejen de prestar servicio en la Agencia con motivo de jubilaciones o traslados.
7. Ejecución de las acciones formativas programadas y aquellas que sean necesarias para facilitar la adaptación a los cambios sobrevenidos resultantes de modificaciones normativas o de criterio de aplicación de la norma, o los cambios que afecten al manejo de aplicaciones o utilidades empleadas para la tramitación de procedimientos administrativos.
8. Realizar auditorías periódicas para evaluar las acciones formativas programadas por la Agencia. A tal efecto, se evaluarán, entre otros, los siguientes extremos:
 - ▶ La adecuación pedagógica entre los programas y acciones formativas diseñados por la entidad y las necesidades formativas detectadas.
 - ▶ El grado de consecución de los objetivos planteados para cada acción formativa.
 - ▶ Las competencias alcanzadas por los empleados públicos con las acciones formativas realizadas.
 - ▶ La aplicación de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos al puesto de trabajo.
 - ▶ El impacto de la formación recibida en la organización en términos de mejora

VIII. Proyectos estratégicos.

del grado de cumplimiento de los objetivos de la Agencia.

9. Monitorizar la transferencia de las acciones formativas a los puestos de trabajo.

PE14. Adaptaciones de la normativa de autoorganización para la mejora de la gestión de los recursos.

El proyecto “Adaptaciones de la normativa de autoorganización para la mejora de la gestión de los recursos” se programa con la finalidad de adaptar la estructura orgánica y funcional de la Agencia a los cambios del entorno económico, social, normativo y tecnológico con el propósito de optimizar su capacidad operativa.

Para apoyar el enfoque de gestión de cumplimiento de las normas que regulan los ingresos que gestiona la Agencia, resulta necesario adaptar las estructuras administrativas y las características de los equipos de trabajo que le proporcionan soporte. En este sentido, se estima necesario adaptar, entre otros, la denominación de los órganos, las formas de atribución de competencias, los criterios de ordenación de las áreas de trabajo o su régimen de funcionamiento, teniendo en cuenta el creciente proceso de transformación digital, el incremento de tareas automatizadas para reducir el tiempo de respuesta de la Administración a las demandas planteadas por los contribuyentes y profesionales o la asunción de nuevas funciones y tareas. En esta línea, se estima esencial ajustar la configuración de las estructuras administrativas de la Agencia para atribuirle nuevas competencias profesionales que permitan optimizar los recursos e incrementar la capacidad operativa, haciéndola más eficiente, entre otros, con el desarrollo de procesos de gestión integral de riesgos, tecnologías de la información o la analítica de datos.

VIII. Proyectos estratégicos.

PE14. Adaptaciones de la normativa de autoorganización para la mejora de la gestión de los recursos**Objetivo estratégico****Objetivo operativo**

Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.

Reestructurar la organización de la Agencia Tributaria.

Área de Desempeño y Resultado

Gestión eficiente del capital humano.

Antecedentes y contexto

En la publicación del [Panorama de las administraciones tributarias: Estructura; ingresos, recursos y personal; funcionamiento y digitalización](#). ISORA. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). Díaz de Sarralde, Santiago (2019), que recopila y analiza información de administraciones tributarias de 159 países, se hace referencia, entre otros extremos, a los criterios que utiliza cada administración tributaria para diseñar su estructura organizativa. Concretamente, identifica los siguientes criterios organizativos: (1) Por funciones (41,5%); (2) Por segmentos de contribuyentes (22,6%); (3) Por tipo de impuesto (18,9%); (4) Otro (17%). Ahora bien, si se toma en consideración el nivel de renta del país, se advierten diferencias en la elección del criterio organizativo. Por su parte, en el [Manual sobre Gestión de Riesgos de Incumplimiento para Administraciones Tributarias](#) (secretaría ejecutiva del CIAT), identifica tres factores clave que condicionan la estructura de las organizaciones tributarias: la separación de las funciones tributarias, el ámbito territorial en el que se desarrolla la competencia y los perfiles profesionales de los empleados públicos. En este marco de reflexión, el [“Plan Estratégico de los Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2022-2030”](#), prevé ejecutar, entre otros, el programa de actuación “P04. Flexibilización de la estructura del puesto de trabajo y su organización” que persigue, entre otros objetivos, conseguir un sistema de puestos de trabajo basado en competencias profesionales, más flexible y adaptado a las necesidades de la organización y al desarrollo profesional del personal.

Sobre la base de las claves expuestas, ya en la publicación [“La Administración Tributaria en los países de la OCDE y en determinados países no miembros: Serie “Información comparada”](#) (2006) destacaba que 4 de cada 5 países utilizaba un modelo basado en la aplicación del criterio funcional para definir la estructura organizativa que soporta las actividades de su administración tributaria. De este modo, la administración tributaria ordena su actividad mediante la agrupación de funciones que se aplican de modo generalizado sobre todos los contribuyentes, siendo frecuente que se utilice un criterio complementario para la creación de unidades

VIII. Proyectos estratégicos.

administrativas a las que se atribuye la gestión de determinados segmentos de contribuyentes. Aplican, por tanto, métodos híbridos para organizar su actividad.

Resultado buscado

Este proyecto persigue mejorar la capacidad operativa mediante la realización de ajustes en la normativa de autoorganización de la Agencia para, partiendo de la experiencia comparada, optimizar los procesos de trabajo internos e introducir mecanismos flexibilizadores que permitan adaptar el desempeño organizativo a los cambios del entorno económico, social, normativo y tecnológico.

Partiendo de la premisa según la cual los procesos, protocolos, procedimientos y sistemas de la Agencia Tributaria han de adaptarse a un entorno en continuo cambio, este proyecto no se agota con la aprobación de las modificaciones normativas necesarias para disponer de nuevas estructuras administrativas adaptadas al enfoque de gestión previsto en este contrato de gestión. Este proyecto persigue sentar las bases necesarias para adoptar un enfoque estratégico de la dimensión organizativa y funcional de la entidad que permita evaluar si los criterios para ordenar la actividad de la Agencia mantienen su vigencia o si, por el contrario, precisan ser revisados y actualizados para adaptarse al entorno en el que opera la organización. La implementación de este enfoque requiere integrar el análisis de varias dimensiones:

La dimensión objetiva, que viene determinada por el catálogo de actividades, funciones y tareas que deba realizar la Agencia en cada momento.

La dimensión subjetiva, que viene configurada por los perfiles profesionales existentes en la administración y los que se requieran para adaptar la actividad de la entidad a los cambios del entorno.

La dimensión funcional, que viene delimitada por la organización de los procesos de asignación y reasignación de cargas de trabajo con la flexibilidad necesaria para adaptar el desempeño operativo de

la Agencia a las necesidades de la sociedad en cada momento.

La dimensión organizativa, que hace referencia al proceso de determinación normativa de competencias que debe ser completo, preciso, nítido y flexible para que permita adaptarse a las necesidades actuales y futuras de la organización, sin que sea necesario realizar continuas reformas normativas mediante la inclusión de un mecanismo flexibilizador que posibilite realizar ajustes sobre la base de una autorización general.

Para la consecución del objetivo enunciado, la Agencia se ha propuesto implementar este proyecto de acuerdo con las siguientes líneas de actuación:

1. Análisis de las actividades, funciones, tareas, procesos de trabajo y colaboraciones estratégicas que desarrolla la Agencia, así como de aquellas que otras que pudiera asumir la entidad mediante la suscripción de acuerdos de colaboración con otros entes del sector público con el propósito de realizar los ajustes necesarios en la capacidad operativa de la organización.
2. Estudio y seguimiento de la evolución de las estructuras organizativas de otros entes del sector público que desarrollen su actividad en el área de la gestión de ingresos.

VIII. Proyectos estratégicos.

3. Creación de un foro integrado por expertos pertenecientes al sector público y privado con la finalidad de conocer e integrar otras perspectivas de análisis para la revisión de las estructuras administrativas en materia de ingreso.
4. Revisión y adaptación del marco normativo que regula los aspectos orgánicos y funcionales de la Agencia con la finalidad de adaptar la estructura administrativa de la entidad a las necesidades actuales y futuras de la organización.
5. Análisis de los perfiles profesionales que precisa la Agencia para la mejora del desempeño organizativo de la entidad.
6. Adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades reales de la organización tomando en consideración los cambios en la dimensión objetiva de la entidad y la capacidad operativa asignada.
7. Análisis de la creación de puestos de trabajo vinculadas a actuaciones, proyectos o programas organizados entre distintos entes públicos para la consecución de objetivos comunes en materia de gestión de ingresos.
8. Abordar el estudio de las áreas funcionales en materia de ingreso.
9. Estudio y seguimiento de la evolución de los sistemas de incentivos aplicados por otros entes del sector público que desarrollan su actividad en materia de ingreso para mejorar las características y condiciones salariales asociadas al cumplimiento de objetivos de los puestos de trabajo de la Agencia.

PE15. Regionalización de funciones.

El proyecto “Regionalización de funciones” se programa con la finalidad de ordenar las

actuaciones que la Agencia ha previsto llevar a cabo para optimizar la asignación de tareas, aumentando, de este modo, la capacidad operativa de la organización, facilitando la realización de la misión de la Agencia, que es contribuir a la financiación de los bienes y servicios públicos.

Para la mejora de financiación de los bienes y servicios públicos, la Agencia se ha propuesto trabajar de modo intensivo en la consecución de diversos objetivos que se encuentran interconectados:

- ▶ Mejorar la calidad de la información y asistencia para favorecer el cumplimiento voluntario.
- ▶ Asignar eficientemente las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.
- ▶ Mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos.
- ▶ Reducir la antigüedad del pendiente cobro exigible.
- ▶ Minimizar la litigiosidad.

Para la consecución de estos objetivos, la Agencia se ha trazado como meta reestructurar la organización desde distintas perspectivas. A través de este proyecto, la Agencia se ha propuesto consolidar el proceso de asignación de tareas y cargas de trabajo en clave regional iniciado en el contrato de gestión anterior, efectuando un seguimiento periódico que permita evaluar la capacidad operativa, los procesos de asignación de expedientes teniendo en cuenta las necesidades de la sociedad y las prioridades fijadas para su atención con arreglo a criterios de eficiencia y economía previstos en el artículo 31.2 de la Constitución.

Este proyecto tiene, por tanto, naturaleza instrumental y persigue, a través de la reestructuración de la organización, mejorar la gestión de los recursos asignados a la Agencia,

VIII. Proyectos estratégicos.

aprovechando los avances en la tecnología y las herramientas digitales, que ofrecen nuevas oportunidades y escenarios para implementar nuevos procesos que, dentro del marco normativo vigente en cada momento, permitan abordar la atención de las necesidades cambiantes de contribuyentes, profesionales, organizaciones, instituciones, y empresas.

La regionalización de funciones es un proyecto estratégico para facilitar la implementación del enfoque de cumplimiento basado en la gestión de riesgos, ya que permite concentrar los esfuerzos y los recursos escasos de los que dispone la Agencia en aquellos expedientes que presentan un mayor riesgo y complejidad, favorece la especialización, contribuye a generar patrones de tramitación que posibilita la reducción de los tiempos de resolución de los procedimientos administrativos.

PE15. Regionalización de funciones**Objetivo estratégico**

Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.

Objetivo operativo

Reestructurar la organización de la Agencia Tributaria.

Área de Desempeño y Resultado

Gestión eficiente del capital humano

Antecedentes y contexto

Partiendo de la experiencia organizacional de otras administraciones tributarias, singularmente la AEAT, cada año la Agencia viene realizando diversas actuaciones con la finalidad de mejorar la capacidad operativa de la entidad. Algunas de las ventajas esperadas a partir de la experiencia organizativa del modelo implementado por la AEAT de actuación en clave regional son las siguientes:

(1) Uniformidad de criterio; (2) Mejor cumplimiento de los objetivos; (3) Se incorporan las mejores prácticas de cada dependencia administrativa; (4) En procedimientos iniciados a instancia del interesado se mejoran los tiempos de resolución, dando un mejor servicio a la sociedad; (5) Aprovechamiento de las economías de escala. A tal efecto, la Agencia viene realizando ajustes, en clave de mejora continua, en los procesos de organización del trabajo para reducir el tiempo de respuesta de la Agencia a los contribuyentes. Así, la Agencia ha regionalizado los servicios de información y asistencia, facilitando el acceso al contribuyente a través de cualquier punto de la red de atención de la organización. Adicionalmente, la Agencia ha regionalizado las tareas asociadas a la recaudación ejecutiva. En esta línea, el **Plan de Acción 2022** programó la actividad de análisis y asignación de tareas para la regionalización de nuevas funciones de **aplicación de los tributos** en el segundo semestre de 2022. Fruto del trabajo realizado en el ejercicio 2022, se amplía la regionalización con el siguiente **alcance**:

VIII. Proyectos estratégicos.

CIRCUITO	DESCRIPCIÓN	Servicio
APLAFRAC	Aplazamientos y fraccionamientos	Recaudación
RECRECAU	Recursos contra la providencia de apremio	Recaudación
RECGEST	Recursos reposición de Gestión Tributaria	Coordinación
RECINSP	Recursos reposición de Inspección Tributaria	Coordinación
RECREPO	Recursos reposición actos no liquidatorios	Coordinación Recaudación
RECATUTO	Rectificación de autoliquidaciones	Gestión
DEVINGIN	Devoluciones de ingresos indebidos	Recaudación Coordinación
DEVINGRE	Devoluciones de ingresos indebidos otros ingresos derecho público procedimientos Recaudación	Recaudación

Resultado buscado

Este proyecto persigue que toda la actividad de la Agencia se realice en clave regional para mejorar la capacidad operativa de la organización, facilitando la especialización y la generación de patrones de tramitación homogéneos que contribuyan a reducir los tiempos de resolución de los procedimientos administrativos que tramita la organización.

Para la consecución del objetivo descrito, la Agencia se ha propuesto implementar este proyecto de acuerdo con las siguientes líneas de actuación:

1. Análisis de nuevas actuaciones que puedan realizarse en clave regional. El análisis comprenderá, al menos, los siguientes extremos:

- Las ventajas asociadas a la nueva actuación que se propone regionalizar.
- El alcance objetivo de la regionalización.

- La catalogación y atributos de las tareas.
- Encuesta de recursos humanos de la organización necesarios para la implementación regional de una nueva actuación.
- Definición del número de personas necesarias por perfil y localización de las tareas.
- Los objetivos concretos asociados a cada actuación que se pretende regionalizar.

VIII. Proyectos estratégicos.

- ▣ Herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad.
 - ▣ Protocolo para homogeneizar criterios de actuación.
 - ▣ Acciones de comunicación previstas para la gestión del cambio.
2. Revisión y, en su caso, actualización de los protocolos asociados a cada una de las actuaciones y tareas regionalizadas.
 3. Seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos asociados a cada una de las actuaciones administrativas regionalizadas.
 4. Revisión y, en su caso, mejora de las utilidades y herramientas asociadas a cada una de las actuaciones regionalizadas.

desarrollar su actividad, con el propósito de determinar si la asignación de recursos humanos es adecuada para alcanzar la referencia de cumplimiento fijada para un determinado objetivo o si, por el contrario, resulta necesario realizar una reasignación de los recursos destinados inicialmente para la realización de una actividad o tarea o para la prestación de un servicio concreto.

A través de este proyecto la Agencia se ha propuesto, por tanto, mejorar el proceso de evaluación sus capacidades, procedimientos y prioridades para ajustar en cada momento la capacidad operativa disponible asignando de modo eficiente los recursos humanos. Desde esta perspectiva, este proyecto ordena el proceso de organización, racionalización y distribución de cargas de trabajo para la atención las necesidades de servicio ordinarias y el proceso para organizar la atención de necesidades de servicios extraordinarias, esto es, aquellas que deriven de cambios sobrevenidos resultantes de modificaciones normativas o de criterio de aplicación de la norma, o los cambios que afecten al manejo de aplicaciones o utilidades empleadas para la tramitación de procedimientos administrativos.

PE16. Reasignación de recursos.

El proyecto “Reasignación de recursos” completa la relación de iniciativas panificadas por la Agencia para reestructurar la organización con el propósito de realizar una gestión eficiente del capital humano. A tal efecto, resulta esencial monitorizar las necesidades reales de la entidad en cada momento, la capacidad operativa disponible y el impacto que los cambios en el entorno normativo, económico, social y tecnológico pueda provocar en los procesos y procedimientos que utiliza la Agencia para

PE16. Reasignación de recursos	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.	Reestructurar la organización de la Agencia Tributaria.
Área de Desempeño y Resultado	
Gestión eficiente del capital humano.	
Antecedentes y contexto	

VIII. Proyectos estratégicos.

La Agencia desarrolla su actividad con arreglo a un **modelo de gestión y organización basado en la consecución de objetivos**, en su **evaluación** y, especialmente, en la **responsabilidad por los resultados de la actuación**. En este marco, el contrato de gestión identifica los objetivos estratégicos que van a regir su actuación, las áreas de desempeño y resultado, los proyectos estratégicos, así como los indicadores que van a medir el grado de consecución de los objetivos propuestos. Para facilitar el seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y de la aportación de cada uno de los órganos que la integran, se ha elaborado un catálogo de Áreas de Desempeño y Resultado, con el propósito de disponer de un sistema de información que permita realizar el seguimiento del grado de progreso de la Agencia en ámbitos de actuación significativos para la ciudadanía con la finalidad de valorar de modo agregado el impacto que tiene en la sociedad la actividad de la organización; por otra parte, se persigue evaluar el esfuerzo y la participación de cada empleado público y de cada órgano administrativo en la implementación de buenas prácticas que favorecen la consecución de las metas que la entidad se ha propuesto alcanzar. Para facilitar el conocimiento de los objetivos de la organización, la referencia de cumplimiento prevista para cada uno de ellos y las actividades programadas para su consecución, la Agencia se ha propuesto ejecutar dos proyectos concretos: el proyecto de generación de información de utilidad social y el proyecto de comunicación interna y gestión del cambio. En esta línea, el **“Plan Estratégico de los Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2022-2030”**, prevé ejecutar, entre otros, el programa de actuación “P08. Implantación de la gestión por objetivos”, con arreglo al cual ha previsto implementar, entre otros, dos proyectos concretos: La disposición de un **Sistema de información para la gestión por objetivos y el Seguimiento y evaluación continua del programa de gestión por objetivos y su implantación**. A tal efecto, la publicación de la **OCDE (2021) Modelo de madurez de la transformación digital**, señala que los avances en la tecnología y las herramientas digitales facilitan los controles periódicos que permiten a las administraciones tributarias monitorizar las capacidades, procesos y prioridades de la organización en un contexto de necesidades cambiantes. En este marco de reflexión, el **proceso de reasignación de efectivos** dota a la organización de la flexibilidad necesaria para realizar ajustes en el proceso de asignación de cargas de trabajo con la finalidad de mejorar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en aquellos casos en los que se advierta una desviación significativa respecto a la referencia programada. En la misma línea, el proceso de reasignación de efectivos permite a la organización adaptarse a los cambios que puedan afectar a la capacidad operativa de la entidad. Así, ya el **Manual de simplificación administrativa y agilización de trámites de la Junta de Andalucía 2010**, contempla la redistribución de cargas de trabajo como un instrumento esencial para poder adaptarse a un contexto de necesidades cambiantes. En este contexto, la reasignación de recursos es una fase esencial de un proceso organizativo que tiene por objeto adaptar el desempeño de los profesionales públicos y de la Agencia a las necesidades previstas y sobrevenidas de sociedad para la que trabaja, con el propósito de ofrecer respuestas concretas en el menor tiempo posible y cumplir los compromisos de servicio que asume responsablemente en un entorno cambiante.

Resultado buscado

VIII. Proyectos estratégicos.

Este proyecto busca mejorar la evaluación de las capacidades, procedimientos y prioridades de la Agencia para ajustar en cada momento, a través de la reasignación de recursos, la capacidad operativa disponible a las necesidades ordinarias y extraordinarias de la sociedad.

Para alcanzar el resultado buscado, la Agencia se ha propuesto implementar este proyecto de acuerdo con las siguientes líneas de actuación:

1. Disponer de un catálogo profesional actualizado de usuarios por perfiles profesionales.
2. Disponer de programas de capacitación específicos que permitan a los profesionales prestar servicio en distintas áreas de trabajo de la organización, facilitando la resignación eficiente de recursos.
3. Estudio de la capacidad operativa óptima para cada perfil profesional para el desarrollo de las actividades, funciones y tareas que realiza la Agencia.
4. Disponer de protocolos para la asignación de actividades y tareas. Entre otros extremos, los protocolos incluirán los siguientes:
 - La catalogación y atributos de las tareas.
 - La capacidad operativa profesional óptima para cada perfil profesional computable anualmente.
 - Definición del número de personas necesarias por perfil y localización de las tareas.
 - Los objetivos concretos asociados a cada actuación.
5. Disponer de herramientas de gestión que permitan monitorizar el grado de consecución de objetivos de la organización para cada actividad.
6. Elaboración, revisión y, en su caso, actualización de protocolos para la evaluación y seguimiento de objetivos, actividades y tareas asignadas.
7. Actuaciones de seguimiento del grado de consecución de los objetivos asignados de acuerdo con la periodicidad establecida en los en el plan de control tributario.
8. Elaboración, revisión y, en su caso, actualización de materiales divulgativos para facilitar la comunicación a los profesionales públicos del grado de cumplimiento de los objetivos y de los compromisos relacionados con los servicios que presta la organización a la sociedad.
9. Supervisión del impacto de las modificaciones del entorno normativo, económico, social y tecnológico en la capacidad operativa de la Agencia desde la perspectiva de la asignación de recursos humanos. A tal efecto, con la finalidad de ajustar las prioridades de la organización en cada momento, en su caso, a través de la reasignación del capital humano, la Agencia supervisará:
 - El desarrollo y gestión de procedimientos de recursos humanos.
 - Posibles modificaciones normativas o cambios en los criterios de aplicación de las normas, de manera singular aquellos que afecten a procedimientos administrativos en tramitación.
 - La adaptación de los profesionales públicos a los cambios en los procesos organizativos de trabajo o al manejo de herramientas o utilidades de trabajo.

VIII. Proyectos estratégicos.

10. Operaciones de reasignación de recursos de capital humano para gestionar de modo eficiente la capacidad operativa de la Agencia.

PE17. Seguimiento de deuda.

El proyecto “Seguimiento de deuda” concreta la estrategia de la Agencia relacionada con las operaciones de seguimiento y control periódico de la deuda para facilitar la gestión de los derechos pendientes de cobro, prestando especial atención al número de deudores, naturaleza, importe y antigüedad de la deuda, con el propósito de mejorar la gestión del riesgo recaudatorio, controlar las actuaciones y procedimientos administrativos realizados para el cobro de la deuda, evaluar los resultados derivados de las acciones administrativas, así como el análisis y tratamiento de las incidencias relacionadas con el pendiente de cobro de la deuda con la finalidad de mejorar el resultado de la gestión recaudatoria.

Para mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión recaudatoria es necesario realizar un seguimiento y control sistemático y permanente de las deudas. Este control permite determinar la deuda gestionable en cada momento con la finalidad de valorar la capacidad de acción de la Agencia sobre cada deuda y ordenar el proceso de actualización de la información relativa a las deudas, realizando las tareas de cruce, depuración y validación de la información con la finalidad de detectar los cambios

en las circunstancias que afecten a la situación de la deuda o del deudor con el propósito de valorar nuevamente la capacidad de acción de la Agencia en cada caso. De igual modo, la labor de seguimiento y control permite monitorizar la dimensión temporal de la gestión recaudatoria.

En conexión con lo anterior, la valoración actualizada de la capacidad de acción de la Agencia permite optimizar el proceso de asignación de tareas y realizar los ajustes necesarios en la capacidad operativa, priorizando las actuaciones que corresponda realizar en cada caso.

En este contexto, la Agencia se ha trazado como meta reducir la antigüedad del pendiente de cobro y acercar la actuación administrativa al momento en el que se pone de manifiesto la capacidad económica asociada a la liquidación ya que fortalece las posibilidades de cobro de los derechos de crédito. Se trata, por tanto, de concluir la actividad recaudatoria de toda la deuda gestionable en el menor plazo de tiempo posible. A tal efecto, resulta esencial que el seguimiento y control de las deudas se lleve a cabo desde una perspectiva integral, prestando atención a la información de otros indicadores de actividad que tienen impacto en la gestión recaudatoria de la deuda, particularmente las actuaciones relacionadas con la resolución de aplazamientos/fraccionamientos, recursos, suspensiones, paralizaciones o compensaciones.

PE17. Seguimiento de deuda	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.	Reducir la antigüedad del pendiente de cobro exigible.
Área de Desempeño y Resultado	

VIII. Proyectos estratégicos.

Gestión eficiente de la recaudación.

Antecedentes y contexto

El **contrato de gestión** de la Agencia para el periodo **2018-2021** se trazó como meta acercar el momento de la reacción de la Administración Tributaria frente a conductas dirigidas a la ocultación de la realización de hechos imposables o la minoración de bases imposables. Para alcanzar este objetivo, la Agencia ha continuado potenciando el esfuerzo coordinado en materia de obtención, tratamiento y explotación de la información relevante a efectos fiscales, ya sea propia o suministrada por terceros, con la finalidad de garantizar la obtención de datos seguros y trazables. Adicionalmente, la Agencia ha continuado introduciendo mejoras en el Sistema Unificado de Recursos (SUR) con la finalidad de realizar una gestión integral de las deudas, abarcando todas las fases, procedimientos y necesidades de información en la gestión de ingresos, facilitando la instrucción y resolución de los procedimientos de aplicación de los tributos, reduciendo el tiempo necesario para la gestión de expedientes. De este modo, las mejoras introducidas en la gestión de expedientes y en la entrada y salida de información en SUR ha contribuido a facilitar el seguimiento de los distintos ingresos, incrementar la calidad de la información y las posibilidades de extracción y tratamiento de la información registrada en el sistema por los órganos gestores de ingresos. En este proceso de mejora continua, la labor de desarrollo y perfeccionamiento de SUR que viene realizando la Agencia en estos años ha permitido seguir avanzando en el registro sistemático, particular y agregado de los contribuyentes y de las deudas, controlando el procedimiento recaudatorio voluntario desde su inicio a través de la recepción, validación y cuadro de la información de ingresos, facilitando el tratamiento de las deudas, el control de los vencimientos y la selección de liquidaciones sobre las que actuar a partir del conocimiento actualizado de las circunstancias que afectan a la situación del deudor o de la deuda, posibilitando el seguimiento del estado de situación de una deuda y su evolución, el registro de las actuaciones realizadas y la evaluación de los resultados obtenidos, permitiendo a los órganos encargados del cobro de las deudas determinar la acción administrativa más adecuada en atención a las circunstancias concretas concurrentes en cada supuesto de hecho. En esta línea, y para optimizar este proceso, la Agencia viene utilizando herramientas de integración y análisis de datos, en conexión con lo anterior, en ejecución de la estrategia de gestión recaudatoria prevista en el contrato de gestión 2018-2021, y con el propósito de optimizar la recaudación, la Agencia ha modificado su estructura organizativa para dotarse de oficinas técnicas de recaudación ejecutiva, que opera a nivel regional y de modo especializado, para la realización de actuaciones administrativas de cobro de deudas en periodo ejecutivo, al tiempo que ha desarrollado nuevas herramientas para facilitar la gestión y el control de las deudas. Adicionalmente, la Agencia ha realizado ajustes en los procesos de organización del trabajo de actuaciones administrativas que están directamente relacionados con la mejora de la recaudación, particularmente con la información y asistencia, que se ha regionalizado para facilitar el acceso al contribuyente a través de cualquier punto de la red de atención de la organización, teniendo en cuenta que más del 40% de las consultas realizadas en el último ejercicio están relacionadas con la recaudación en periodo ejecutivo. En este contexto, la estrategia diseñada por la Agencia para el seguimiento de deuda se encuentra íntimamente conectada

00286623

VIII. Proyectos estratégicos.

con dos proyectos concretos: regionalización y reasignación de recursos, ya que a través de estas iniciativas la Agencia busca ajustar su capacidad operativa para mejorar la gestión de los recursos que se le asignan optimizando los recursos que tiene disponible en cada momento para atender las prioridades establecidas en cada caso.

Resultado buscado

Este proyecto busca optimizar las operaciones de seguimiento y control periódico de la deuda para facilitar la gestión de los derechos pendientes de cobro desde una perspectiva integral mediante la implementación de nuevos desarrollos y perfeccionamientos en el aplicativo informático, la utilización intensiva de herramientas de integración y análisis de datos para la organización de las tareas relacionadas con el control permanente de las deudas pendiente de cobro, la evaluación de los resultados de las acciones administrativas realizadas para el cobro de deudas, y la realización de operaciones de reasignación de recursos de capital humano para gestionar de modo eficiente la capacidad operativa de la Agencia.

Para alcanzar el resultado buscado, la Agencia se ha propuesto desarrollar las siguientes líneas de actuación:

1. Actualización periódica de la información registrada en el sistema de información para determinar la deuda gestionable en cada momento con la finalidad de valorar la capacidad de acción de la Agencia sobre cada deuda y contribuyente.
2. Continuar potenciando el esfuerzo coordinado en materia de obtención, tratamiento y explotación de la información relevante a efectos fiscales que permita detectar la posible solvencia sobrevenida de los obligados al pago declarados fallidos.
3. Evaluación de los resultados derivados de las acciones administrativas en materia recaudatoria con la finalidad de determinar el grado de eficacia de los procesos implementados y las actuaciones administrativas llevadas a cabo, en su caso, de posibles brechas de cumplimiento.
4. Realización de análisis sobre el historial de cumplimiento, la deuda litigiosa o incidencias relacionadas con el cobro de la deuda.
5. Realizar operaciones de análisis de datos para la organización de las tareas relacionadas con la gestión y control recaudatorio de las deudas con la finalidad de establecer programas o campañas de trabajo continuadas mediante la asignación de la gestión de deudas o deudores a gestores o equipos de trabajo concretos.
6. Continuar con la implementación de nuevos desarrollos y perfeccionamientos en el aplicativo informático de gestión de ingresos, prestando especial atención a la automatización de las actuaciones administrativas.
7. Colaborar con los órganos competentes en materia de contabilidad y tesorería para mejorar los procesos conciliatorios sobre los cobros gestionados por las distintas entidades bancarias colaboradoras para

conseguir acortar el tiempo que transcurre entre el fin del periodo voluntario de cobro y la notificación de la providencia de apremio.

PE18. Seguimiento de litigiosidad.

El proyecto “Seguimiento de litigiosidad” concreta la estrategia de la Agencia relacionada con las operaciones de seguimiento y control periódico de la litigiosidad asociada a la actividad de gestión realizada por la Agencia con el propósito de determinar el número de controversias existente, la causa subyacente que motiva el conflicto, su valor económico y antigüedad, con la finalidad última de minimizar la litigiosidad.

VIII. Proyectos estratégicos.

El proceso de seguimiento de la litigiosidad comprende un conjunto de varias fases:

La determinación cuantitativa de la conflictividad con el propósito de concretar su volumen, importe, posibles tendencias y su comportamiento evolutivo.

La determinación cualitativa con la finalidad de identificar las causas que generan el conflicto y posibles soluciones para minimizarlo.

La adopción de medidas concretas y el seguimiento y evaluación de su implementación.

PE18. Seguimiento de litigiosidad	
Objetivo estratégico	Objetivo operativo
Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.	Minimizar la litigiosidad.
Área de Desempeño y Resultado	
Gestión eficiente de la litigiosidad.	
Antecedentes y contexto	
<p>La atención a la litigiosidad en la aplicación de los tributos y la disminución de la conflictividad viene siendo una constante en los contratos de gestión que han orientado la actividad de la Agencia. En esta línea, el contrato de gestión 2018-2021 se presta especial atención a la determinación de las causas de la conflictividad asociada al desarrollo de sus funciones de la Agencia y se ha trazado como objetivo operativo la disminución del número de recursos estimados respecto al total de actos administrativos dictados por la entidad. En este marco, la Agencia viene trabajando en la elaboración de informes periódicos de litigiosidad con la finalidad de analizar las controversias que genera la aplicación de los tributos que gestiona, con el objetivo de mejorar la práctica administrativa. A tal efecto, en los planes de acción que ejecutan año a año la planificación estratégica definida en el contrato de gestión, la Agencia viene programando actividades concretas de estudio y análisis jurídico y económico de la litigiosidad. Con la finalidad de mejorar la práctica administrativa, la Agencia lleva a cabo</p>	

VIII. Proyectos estratégicos.

distintas actividades complementarias para dar a conocer a los empleados públicos las conclusiones alcanzadas tras la elaboración de los informes de litigiosidad. Concretamente, programa acciones de comunicación para la difusión de las principales líneas de conflictividad e identifica posibles líneas de mejora para tratar de reducir el número de conflictos tributarios. Adicionalmente, la Agencia programa acciones formativas, tanto jornadas como seminarios, para compartir el conocimiento adquirido con el propósito de trasladar a los órganos gestores el criterio de aplicación de la norma de los tribunales económico administrativos y los órganos jurisdiccionales.

Por otra parte, la labor de estudio y seguimiento de la litigiosidad realizada por la Agencia se comparte con Administración tributaria del Estado y las Comunidades Autónomas y Ciudades con Estatuto de Autonomía a través del Consejo Superior de Dirección de la AEAT y a la Comisión Mixta de Coordinación para la Gestión Tributaria y se toma como referencia para analizar e informar los anteproyectos y proyectos normativos de rango legal que modifiquen la regulación de los tributos cedidos o para la proposición de criterios generales de actuación o para la proposición de líneas de actuación en materia de tributos cedidos. En el mismo sentido, el seguimiento de la litigiosidad se comparte con la Secretaría General de Hacienda, que es el órgano de impulso y coordinación de la política tributaria de la Junta de Andalucía, de las actividades de aplicación de los tributos y de gestión de los demás ingresos propios no tributarios y quien impulsa y programa las actuaciones relativas a la orientación de la política fiscal, así como el impulso y coordinación de las actividades de aplicación de los tributos. Del mismo modo, el análisis y diagnóstico de la litigiosidad se comparte con la Dirección General de Tributos, Financiación, Relaciones Financieras con las Corporaciones Locales y Juego, que tiene atribuida, entre otras, las funciones de análisis, previsión y seguimiento de los efectos económicos y recaudatorios de la política tributaria de la Comunidad Autónoma y de los ingresos por tributos propios y cedidos y precios públicos, así como la elaboración del presupuesto de beneficios fiscales o la propuesta y elaboración de los proyectos de disposiciones normativas generales en materia tributaria en el ámbito de su competencia, así como la realización de los estudios, económicos y jurídicos, necesarios para el cumplimiento de estas tareas.

Resultado buscado

Este proyecto persigue, a partir del análisis y diagnóstico de la litigiosidad, mejorar la práctica administrativa para minorar la conflictividad tributaria a través de la difusión práctica de los criterios de los órganos económico administrativos y judiciales entre el personal de la Agencia. Asimismo, a través de este proyecto se pretende facilitar de manera ordenada y sistemática los informes económicos y jurídicos sobre litigiosidad que elabore la Agencia a los órganos que tienen competencia en materia de impulso, coordinación, análisis, previsión y seguimiento de la política tributaria, así como la elaboración de los proyectos de disposiciones normativas generales en materia tributaria para facilitarles el ejercicio de las funciones que tienen atribuidas.

Para alcanzar el resultado buscado, la Agencia se ha propuesto desarrollar las siguientes líneas de actuación:

1. Realizar operaciones tratamiento de la información que permitan realizar un seguimiento adecuado de los conflictos tributarios con el propósito de determinar el número de controversias existente, la causa subyacente que motiva el conflicto, su valor económico o su antigüedad.
2. Elaboración de informes periódicos sobre la conflictividad relacionada con la actividad de aplicación de los tributos de la Agencia.
3. Elaboración de notas informativas con el propósito de determinar el impacto en términos jurídicos de resoluciones administrativas o judiciales en la actividad operativa de la organización, con el propósito de proponer medidas correctoras de procesos, protocolos y procedimientos administrativos que contribuyan a minimizar la conflictividad.
4. Organización y/o participación en jornadas y seminarios para la difusión de los criterios de los órganos económico administrativos y judiciales entre el personal de la Agencia.
5. Elaboración de estudios, análisis o notas informativas en materia de regulación o aplicación de los tributos que gestione la Agencia con la finalidad de proponer medidas normativas que puedan contribuir a minimizar conflictos advertidos con motivo del análisis de las resoluciones administrativas o judiciales que tengan

VIII. Proyectos estratégicos.

mayor incidencia en el desarrollo ordinario de la actividad de la Agencia

PE19. Gestión recaudatoria de ingresos de derecho público en período voluntario.

El proyecto “Gestión recaudatoria de ingresos de derecho público en período voluntario” establece las líneas de actuación de la Agencia para programar la colaboración con otros órganos gestores de ingresos de la Junta de Andalucía en la mejora de la recaudación de ingresos públicos.

Desde su creación la Agencia ha ido ampliando el ámbito objetivo de su colaboración en la gestión de ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria, destacando la asunción de funciones en la tramitación y resolución de aplazamientos, fraccionamientos y reintegros de subvenciones en período voluntario o la colaboración en la notificación de acuerdos de reintegro de subvenciones.

Continuando la senda marcada por el contrato de gestión 2018-2021, la Agencia contempla la posibilidad de asumir nuevas funciones y tareas en la gestión de los ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria de la Junta de Andalucía en período voluntario en los términos previstos en el apartado j) del artículo 7 de la Ley 23/2007, de 18 de diciembre, con arreglo al cual la Agencia podrá asumir cualquier otra actividad, competencia o función que específicamente se le atribuya en relación con los tributos y demás ingresos de Derecho público de la Comunidad Autónoma de Andalucía, con arreglo a su capacidad operativa.

VIII. Proyectos estratégicos.

PE19. Gestión recaudatoria de ingresos de derecho público en período voluntario**Objetivo estratégico**

Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.

Objetivo operativo

Fomentar la colaboración con entes del sector público.

Área de Desempeño y Resultado

Colaboración con otros entes del sector público.

Antecedentes y contexto

La Agencia programa cada año la colaboración con otros órganos gestores de ingresos de la Junta de Andalucía mediante la inclusión de actividades concretas en el Plan de Acción Anual. Así, en el Plan de Acción correspondiente a los ejercicios 2021 y 2022 la Agencia ha incluido la actividad de “servicio de atención y soporte a usuarios especializados de órganos gestores de ingreso bajo la coordinación de la Secretaría General de Hacienda”. Con arreglo a este marco de actuación, la Agencia presta su colaboración de acuerdo con las siguientes líneas de trabajo:

- + **Asistencia técnica a la Secretaría General de Hacienda** para el ejercicio de su función de impulso y coordinación de la gestión de los demás ingresos propios no tributarios. A tal efecto, la Agencia participa en la ejecución del programa de trabajo de gestión de ingresos diseñado por la Secretaría General de Hacienda, ofreciendo soporte técnico desde una triple perspectiva: funcional, jurídica y tecnológica. Entre otras asistencias directas, destaca la colaboración en el análisis funcional del circuito “Reinsub”, que es una funcionalidad que facilita la recaudación en periodo voluntario de las liquidaciones derivadas de un procedimiento de reintegro, así como la participación activa en las pruebas previas a la puesta en explotación de la funcionalidad y en las actuaciones de perfeccionamiento de la herramienta.
- + **Asistencia técnica a usuarios especializados** integrados en los órganos gestores de ingresos. A través de esta asistencia técnica la Agencia atiende consultas técnicas, jurídicas y operativas relacionadas con la gestión de ingresos y con el manejo de SUR. Concretamente, la Agencia presta asistencia directa en el punto de información de gestión de ingresos (foro público al que se accede a través de la red profesional de la Junta de Andalucía) en el que participan los órganos gestores de ingresos, coordinadores de ingreso y la Secretaría General de Hacienda. A tal efecto, la colaboración de la Agencia se concreta en la prestación de un catálogo de recursos informativos amplio y diverso. Entre otros, la Agencia pone a disposición de los órganos gestores:
 - Repertorio de preguntas frecuentes para fomentar el autoservicio en el acceso a la información.
 - Notas informativas sobre cuestiones concretas relacionadas con la gestión de ingresos.

VIII. Proyectos estratégicos.

▸ Guías sobre procedimientos y gestión de expedientes en SUR.

- + **Transferencia de conocimiento** mediante la participación activa en acciones formativas diseñadas y programadas por la Secretaría General de Hacienda y el Instituto Andaluz de Administración Pública, en particular en lo que concierne en las acciones formativas de manejo de SUR.

Resultado buscado

Este proyecto persigue, por una parte, ordenar la actividad de colaboración de la Agencia para la asistencia técnica a órganos y usuarios especializados y, por otra, ordenar la asunción de nuevas funciones y tareas en la gestión de los ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria de la Junta de Andalucía en período voluntario en los términos previstos en el artículo 7 de la Ley 23/2007, de 18 de diciembre.

Para la consecución del resultado buscado, la Agencia se ha propuesto desarrollar las siguientes líneas de actuación:

1. Prestar asistencia técnica a los órganos gestores de ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria. La asistencia técnica podrá consistir en la participación de la Agencia en:
 - Tareas de desarrollo de nuevas funcionalidades que faciliten la gestión de ingresos.
 - Tareas de perfeccionamiento de funcionalidades ya existentes que faciliten la recaudación en período voluntario.
 - Tareas de prueba de nuevas funcionalidades o de las modificaciones que se implementen sobre herramientas ya existentes con anterioridad a su puesta en explotación.
 - La elaboración de instrucciones y protocolos para la mejora de la gestión de ingresos.
 - Diseño de acciones formativas y elaboración de contenidos específicos en materia de ingreso.
2. Prestar asistencia técnica a usuarios especializados integrados en los órganos gestores de ingresos. La asistencia técnica podrá consistir en la participación de la Agencia en:
 - Participación activa en acciones formativas para la mejora de los ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria.
 - Elaboración de guías que faciliten el desarrollo de tareas relacionadas con la gestión de ingreso.
 - Elaboración de notas informativas sobre cuestiones concretas.
 - Resolución de consultas técnicas.
 - Análisis, tratamiento y resolución de incidencias.
3. Para racionalizar los recursos públicos de los que dispone la Agencia y colaborar de modo eficiente con otros órganos gestores en la gestión de ingresos de derecho público, la Agencia utilizará Acuerdos de Nivel de Servicio u otros modelos organizativos con la misma funcionalidad, en los que incluirá, entre otras, las siguientes previsiones:

VIII. Proyectos estratégicos.

- ▶ La formalización del instrumento jurídico (delegación de competencia o encomienda de gestión, según el caso) de colaboración en virtud del cual la Agencia asume una determinada competencia en materia de gestión de ingreso.
- ▶ El ámbito objetivo, subjetivo, funcional, operativo y temporal del instrumento de colaboración.
- ▶ La descripción de los servicios prestados por la Agencia.
- ▶ La descripción de las condiciones técnicas de prestación de los servicios: disponibilidad, continuidad, capacidad operativa, gestión de incidentes y peticiones de servicio.
- ▶ Cuadro de mando para el seguimiento de los servicios prestados por la Agencia.
- ▶ Canal de interlocución para la mejor gestión de los servicios.
- ▶ La estimación del coste del servicio asumido por la Agencia.

PE20. Recaudación ejecutiva a otras administraciones.

El proyecto “Recaudación ejecutiva a otras administraciones” es una iniciativa estratégica que, en el marco de la colaboración con otros entes del sector público, pretende facilitar la gestión recaudatoria a los entes locales de Andalucía.

La Agencia ha venido recibiendo solicitudes de colaboración de Ayuntamientos andaluces para la realización de actuaciones de recaudación ejecutiva.

En atención a esta circunstancia, la visión estratégica de la Agencia para este contrato de gestión se completa con la previsión contenida en el apartado 4 del artículo 192 del Estatuto de Autonomía para Andalucía, aprobado por Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, según el cual los entes locales podrán delegar a favor de la Comunidad Autónoma la gestión, liquidación, recaudación e inspección de sus propios tributos o establecer alguna otra forma de colaboración. De este modo, la Agencia aspira a colaborar efectivamente con los entes locales en la gestión recaudatoria de sus ingresos públicos.

VIII. Proyectos estratégicos.

PE20. Recaudación ejecutiva a otras administraciones**Objetivo estratégico**

Mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.

Objetivo operativo

Fomentar la colaboración con entes del sector público.

Área de Desempeño y Resultado

Colaboración con otros entes del sector público.

Antecedentes y contexto

El **contrato de gestión** de la Agencia para el periodo **2018-2021** se trazó como meta el desarrollo de nuevas herramientas que permitieran incrementar la recaudación ejecutiva por medios propios. Tras la extinción y liquidación del convenio de colaboración suscrito por la Junta de Andalucía con las distintas Diputaciones Provinciales para la realización de actuaciones de recaudación ejecutiva por cuenta de la Comunidad Autónoma de Andalucía, la Agencia Tributaria, que se ha dotado de herramientas y medios propios en materia de recaudación ejecutiva, ha previsto la posibilidad adicional durante este contrato de gestión de colaborar con otros entes del sector público andaluz en la gestión recaudatoria con la finalidad de atender las peticiones de colaboración recibidas de distintos Ayuntamientos andaluces en esta materia. Esta posibilidad no es una novedad en la experiencia comparada. En este sentido, otras Comunidades Autónomas, como ocurre en Murcia o la Comunidad Valenciana, ya vienen colaborando de modo efectivo con Ayuntamientos mediante la suscripción de convenios de colaboración en cuya virtud la Comunidad Autónoma, a través de un organismo especializado en la gestión de ingreso, asume la realización de actuaciones de recaudación en periodo ejecutivo de cualquier ingreso derecho público cuya titularidad corresponda al Ayuntamiento. En esta línea, en el ámbito objetivo de convenios de recaudación ejecutiva suscritos por otras Comunidades Autónoma con Ayuntamientos para la realización de actuaciones de recaudación ejecutiva se contempla la posibilidad de dictar y notificar los actos propios del procedimiento de recaudación en periodo ejecutivo como la providencia de apremio y la resolución de los recursos contra la providencia de apremio, la liquidación y recaudación de los recargos del periodo ejecutivo, costas e intereses de demora, práctica del embargo de bienes y derechos, ejecución de garantías y derivaciones de responsabilidad.

Resultado buscado

Este proyecto concreta y ordena la planificación de actuaciones que se ha propuesto llevar a cabo la Agencia Tributaria en los próximos años para ofrecer a los entes locales el servicio de agente recaudador de ingresos en periodo ejecutivo.

00286623

VIII. Proyectos estratégicos.

Para la consecución del resultado buscado, la Agencia se ha propuesto desarrollar las siguientes líneas de actuación:

1. Suscribir convenios de colaboración para la prestación, con arreglo a su capacidad operativa, de asistencia técnica a los Ayuntamientos andaluces en materia de recaudación. A tal efecto, la asistencia técnica podrá tener por objeto, entre otros extremos, los siguientes:
 - ▶ Tareas de planificación estratégica y operativa.
 - ▶ Mejora de procesos organizativos.
 - ▶ Participación en programas de formativos en materia de recaudación.
 - ▶ Consultas técnicas, jurídicas y operativas relacionadas con la gestión de ingreso en materia de recaudación ejecutiva.
 - ▶ Operaciones de análisis y tratamiento de la información para el seguimiento y control de la gestión recaudatoria.
2. Suscribir convenios de colaboración para realizar actuaciones de recaudación ejecutiva a los Ayuntamientos andaluces en el marco de lo dispuesto en el apartado 4 del artículo 192 del Estatuto de Autonomía para Andalucía, aprobado por Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo. Los convenios incluirán, entre otros extremos los siguientes:
 - ▶ Ámbito objetivo de las actuaciones de recaudación ejecutiva que asume la Agencia por cuenta de los Ayuntamientos.
 - ▶ Ámbito funcional de las competencias que asume la Agencia por delegación.
 - ▶ Ámbito operativo relacionado con la carga y aceptación de las deudas cuyo cobro se encomiende a la Agencia.
 - ▶ Ámbito económico financiero que concrete la compensación por el coste del servicio que realice la Agencia, así como la liquidación de la recaudación obtenida y su abono a los Ayuntamientos.
 - ▶ Ámbito temporal que especifique la vigencia del convenio y las causas de resolución.

Agencia Tributaria de Andalucía



IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.

La capacidad operativa de la Agencia viene determinada por el conjunto de los recursos personales, presupuestarios, materiales y tecnológicos que tenga a su disposición la Agencia cada año.

La capacidad operativa soporta la actividad de la Agencia y posibilita el ejercicio de las competencias que tiene encomendadas, permitiendo la ejecución de las actuaciones administrativas que la organización programa y la prestación de servicios que la sociedad precisa para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones.

1) Recursos materiales.

La disposición adicional segunda del Estatuto de la Agencia Tributaria de Andalucía, aprobado por Decreto 4/2012, de 17 de enero, establece que los bienes afectos a los servicios de la competencia de la Agencia se le adscribirán en el momento y en la forma que se determine por la Consejería competente en materia de hacienda.

Con arreglo a este marco la Agencia dispone del uso de los bienes que la Consejería en materia de hacienda le ha facilitado para las sedes de sus servicios centrales y servicios territoriales.

2) Recursos de Sistemas y Tecnologías de la Información y Comunicación.

La Agencia requiere para el cumplimiento de las funciones que tiene legalmente asignadas de un sistema integral de gestión de procedimientos en el ámbito de la aplicación de los tributos y la revisión en vía administrativa que debe permitir:

- + Registrar los datos derivados de la gestión, controlando la incorporación de información al sistema, tanto los generados desde la misma aplicación como los incorporados por terceros, con independencia de la fuente de procedencia y su vía de entrada.
- + Realizar el control de calidad y las correspondencias de los datos ingresados en la aplicación.
- + Ofrecer herramientas de asistencia para la confección, pago y presentación de autoliquidaciones, declaraciones y demás documentos con trascendencia tributaria por medios electrónicos.
- + Llevar a cabo una gestión integral por medios electrónicos de los procedimientos, materializados en documentos y expedientes electrónicos conformes a la política de gestión documental de la Junta de Andalucía.
- + Tramitar desde la aplicación las notificaciones de los actos administrativos compaginando las notificaciones por medios electrónicos con las notificaciones en formato papel, así como las notificaciones “edictales”.
- + Gestionar de forma eficiente la recaudación de los ingresos de derecho público mediante la implementación de las herramientas que permitan la tramitación integral de embargos de cualquier clase de bienes y derechos.
- + Garantizar la integración con las aplicaciones horizontales de la Junta de Andalucía, de agentes que colaboren con la ATRIAN para el cumplimiento de sus funciones por obligación legal, contractual o en virtud de convenio, y de aquellas instituciones con la que la ATRIAN está obligada a interrelacionarse.
- + Servir de sistema contable auxiliar en materia de ingresos.

IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.

- + Controlar la gestión que realizan terceros por cuenta de la agencia y sus costes derivados.

Además de la evolución del principal sistema de gestión, la actividad de la ATRIAN demanda otros recursos tecnológicos y no estrictamente tecnológicos, pero con ineludibles imbricaciones técnicas, para dotarse de la capacidad operativa que le permita completar los proyectos incluidos en el contrato de gestión. En concreto:

- + Provisión de los puestos de trabajo del personal dependiente de la ATRIAN, incluyendo la sustitución y mejora de ordenadores portátiles, periféricos y demás medios de uso habitual, el material informático ordinario no inventariable, así como las comunicaciones telefónicas.
- + Provisión de software especializado para la gestión del trabajo colaborativo.
- + Accesos e infraestructura necesaria para el uso de aplicaciones corporativas de la Junta de Andalucía o de la Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos (GUÍA, BandeJA, @ries, SIRHUS, GIRO, Port@firmas, Gestor documental, etc.).
- + Servicio de atención no presencial a través de distintos canales de acceso: teléfono, e-mail, web, redes sociales, etc. soportado simultáneamente en sistemas de atención desatendida y en agentes con formación especializada en el área tributaria.
- + Herramientas que permitan la comunicación con los ciudadanos por todas aquellas vías que puedan ser demandadas teniendo en cuenta el estado actual de la tecnología.
- + El desarrollo e implantación de aquellas otras funcionalidades que sean necesarias para dar respaldo y agilidad, en las actuaciones de control tributario, en las actuaciones automatizadas mediante medios informáticos y

en el tratamiento y análisis de información para la lucha contra el fraude fiscal, basadas en el uso de recursos tecnológicos.

- + Plataforma de analítica de datos avanzada.

La atención de las necesidades señaladas con anterioridad corresponde a la Agencia Digital de Andalucía en los términos previstos en Decreto 128/2021, de 30 de marzo, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Digital de Andalucía.

Partiendo de esta premisa, los **recursos tecnológicos** especialmente vinculados a las funciones específicas que debe cumplir la Agencia le dotarán de la capacidad operativa necesaria para la puesta en práctica de los proyectos planificados en el periodo comprendido entre los ejercicios 2023 y 2026. Concretamente, los recursos que precisa se pueden agrupar a partir de cinco ejes:

- ▢ Sistema Unificado de Recursos (SUR)
- ▢ CIYAT.
- ▢ Sistema de comunicaciones unificado.
- ▢ Asistente virtual.
- ▢ Analítica de datos.

Por lo que respecta **SUR**, conviene destacar que desde sus orígenes ha constituido la principal herramienta de gestión en materia de aplicación de los tributos de la Junta de Andalucía. Este sistema que se concibió desde el inicio como integral, modular y adaptable cuenta como los siguientes módulos funcionales:

- ▢ Gestión de Entidades Colaboradoras.
- ▢ Gestión de Expedientes y Circuitos Administrativos.
- ▢ Entrada/Salida Masiva.
- ▢ Control de Calidad de Documentos.
- ▢ Valoración de Bienes y Derechos.

- ▶ Herramienta de Liquidación.
- ▶ Seguimiento de Deuda.
- ▶ Recaudación Ejecutiva.
- ▶ Notificaciones.
- ▶ Tasa Fiscal sobre el Juego.
- ▶ Planes de Inspección.
- ▶ Contabilidad Auxiliar.
- ▶ Análisis de Datos.
- ▶ Integración Órganos Gestores.
- ▶ Mantenimiento de General del Sistema.
- ▶ Área de Soporte.
- ▶ Oficina Virtual.

En el marco del Contrato de Gestión 2018-2021 la aplicación creció para dar respuesta a los retos de la Administración Electrónica, el impulso al modelo de relación por medios electrónicos impuesto por la pandemia causada por la COVID-19 y los últimos años, y por la asunción de nuevas funciones como la gestión por medios propios de la recaudación por la vía de apremio o la incorporación de nuevas funcionalidades para la gestión de ingresos de derecho público no tributario. Precisamente por este crecimiento y por la necesidad de dar respuesta a situaciones no planificadas ocasionadas por factores exógenos, se hace imprescindible redimensionar los recursos puestos a disposición de la ATRIAN dedicados al desarrollo y soporte de la aplicación.

En este sentido, para el cumplimiento de los objetivos incluidos en este Contrato de Gestión son necesarios los recursos para llevar a cabo los siguientes desarrollos en la aplicación:

1. Servicio a los ciudadanos:

- a. Integración en la Sede Electrónica de los servicios actualmente disponibles en la oficina virtual e implementar aquellos que exige la

IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.

- a. normativa en materia de administración electrónica.
- b. Evolución para que todos los servicios puedan ser consumidos desde dispositivos móviles sin pérdidas relevantes de funcionalidad y con un nivel de accesibilidad conforme con el Real Decreto 1112/2018 sobre Accesibilidad de los Sitios Web y Aplicaciones Móviles del Sector Público.
- c. Además de las adaptaciones obligatorias a los cambios normativos, actualización los formularios de entrada para simplificarlos y mejorar la calidad de la información.
- d. Implementación de un procedimiento simplificado para la presentación de las autoliquidaciones del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones y de otras para las que sea obligatoria la presentación de documentación adjunta.

2. Colaboración social:

- a. Desarrollo de servicios de integración de la Plataforma de Pago y Presentación para la presentación del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.
- b. Ampliación de los servicios de la Plataforma de Pago y Presentación a disposición de los colegios y asociaciones con las que se han firmado convenios de colaboración.

3. Gestión interna de los procedimientos:

- a. Finalización del catálogo de actuaciones de embargo e integrarlas junto con las ya disponibles en un módulo de gestión integral de la recaudación ejecutiva.
- b. Adaptación de los procesos de gestión de cobro de las entidades colaboradoras para aproximar

IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.

su registro en el sistema de gestión de ingresos a la fecha efectiva del pago.

- c. Implementación de un sistema de seguimiento individualizado de los expedientes que permita al funcionario responsable conocer el estado de todos aquellos cuya tramitación o control tenga asignados.

4. Relación con otras administraciones:

- a. Integración con la aplicación de remisión de expedientes del Tribunal Económico-Administrativo Central.
- b. Implementación de una aplicación para la interoperabilidad con sistemas de administraciones locales para las que se prestarán servicios vinculados a la aplicación de los tributos.

Por lo que concierne a **CIYAT**, la Agencia necesita ofrecer un servicio de atención no presencial a través de distintos canales de acceso a través del cual dar una respuesta inmediata a los ciudadanos que lo demanden. Para ello debe estar dotado de una estructura tecnológica junto con una unidad de atención telefónica de primer nivel y otra de primer nivel experto con formación específica en el área tributaria para ofrecer una respuesta rápida y eficiente a las necesidades de información de la ciudadanía y un apoyo continuo de la actividad del canal de atención directa que presta la ATRIAN por sus propios medios.

Actualmente se cuenta con el Centro de Información y Asistencia Tributaria que viene prestando los siguientes servicios:

- Ayuda a la confección de autoliquidaciones.
- Buzón de propuestas y mejoras.
- Confección autoliquidaciones.

- Envío de documentación.
- Información General.
- Información sobre valoración.
- Información Tributaria.
- Organización y asignación de Cita Previa.

La capacidad anual de atención que se estima necesaria para la consecución de los objetivos que se persiguen en el Contrato de Gestión es la siguiente:

- 320.000 interacciones por el canal telefónico.
- 6.000 interacciones por el canal escrito (correo electrónico).
- 40.000 interacciones a través de chat.
- Adicionalmente, para asumir la recaudación de otras Administraciones, la capacidad anterior deberá ser incrementada en la proporción correspondiente al aumento de peticiones de servicio vinculadas a recaudación ejecutiva.

Por otra parte, resulta esencial disponer de un **sistema de comunicaciones unificado** para facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias exige contar con herramientas que permitan la comunicación con los ciudadanos por todas aquellas vías que puedan ser demandadas teniendo en cuenta el estado actual de la tecnología. En este sentido, los canales de atención no presenciales requieren de herramientas que garanticen una comunicación segura y sencilla para la prestación de los servicios vinculados a la información y, especialmente, a los servicios de asistencia, tanto a la confección de autoliquidaciones, como a la presentación y pago de éstas. Esta herramienta debe cumplir con los siguientes requisitos:

IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.

- Utilizar un número único saliente para la identificación de las llamadas (establecido como el 954.44.11.11). Se pretende con ello facilitar al contribuyente conocer previamente quién le está llamando para evitar la suplantación o el bloqueo por spam dado que el número le será informado al confirmar la cita.
- Grabación de todas las llamadas de voz identificando como metadatos mínimos la fecha, hora, usuario/oficina llamante y el número al que se ha llamado, así como el resultado de ésta (ocupado, no responde, etc.), con un período de conservación de un año.
- Uso de tecnología WebRTC en el puesto del agente que garantice la calidad de las llamadas.
- La gestión diaria será monitorizada por un grupo reducido de supervisores, a efectos de auditoría (acceso a las grabaciones y “modo espía”) y análisis estadístico.
- Las estadísticas arrojarán información sobre cualquier aspecto de las llamadas del sistema: llamadas perdidas, contestadas, abandonadas, saturadas, por cola, por servicio, por agente/oficina, tiempos medios de espera, de conversación, etc.
- Configuración centralizada de la administración del sistema.
- Integración con el gestor de Cita Previa de la Agencia para que el agente inicie la llamada directamente desde el sistema.
- Cumplimiento de las medidas de seguridad indicadas en el Anexo II del Esquema Nacional de Seguridad recomendadas para un sistema de tipo medio, en particular:
 - + Uso de protocolos seguros de cifrado para las comunicaciones.
 - + Integrar la seguridad desde el diseño y por defecto.
 - + Control de acceso y delimitación de perfiles de diferente nivel.
 - + El almacenamiento en la nube deberá garantizar la seguridad en el acceso, el respaldo de la información, así como identificar claramente los responsables del “hosting” donde esté alojado.

Actualmente, para la atención de citas de información, la ATRIAN está usando, dentro de los servicios prestados en el Acuerdo de Nivel de Servicio con la Agencia Digital de Andalucía, la aplicación Circuit-“Perfil básico con conector de telefonía” a través del contrato de la Red Corporativa de la Junta de Andalucía. La grabación de llamadas se realiza en la plataforma integrada en la propia Red Corporativa, con la capacidad suficiente para la concurrencia de llamadas de la ATRIAN.

En conexión con lo anterior, para el apoyo al cumplimiento voluntario es necesario disponer de un **asistente virtual**. La multicanalidad exige del apoyo de sistemas de atención desatendida por operadores, principalmente asistentes virtuales en los que se pueda obtener información las veinticuatro horas de los trescientos sesenta y cinco días del año. Para ello la ATRIAN debe contar con los siguientes servicios:

- Asesoramiento y apoyo al descubrimiento y estudio de viabilidad de dominios de conocimiento susceptibles de ser atendidos mediante asistentes virtuales.
- Análisis, desarrollo y mantenimiento de los asistentes virtuales que atiendan los dominios de conocimiento vinculados a la aplicación de los tributos y la gestión

IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.

recaudatoria de ingresos de derecho público para los que se haya atribuido competencias a la ATRIAN.

- Diseño, provisión y operación de la solución tecnológica en la que se concreta el asistente virtual.

Otro pilar esencial para el desarrollo de la actividad de la Agencia es la **analítica de datos**. Hasta 2019 la información obrante SUR se explotaba y analizaba íntegramente mediante el uso de Oracle Discoverer, bajo la forma de Datamart que comprende un conjunto de pequeños almacenes de datos (data warehouses) centrados en un tema o un área específica. Desde finales de 2019 se ha llevado a cabo un proceso de migración de la herramienta Oracle Discoverer a Qlik Sense compatibilizándose el uso de las dos herramientas hasta 2022 en la que el uso de los Datamart es prácticamente residual.

En el contexto del contrato de gestión 2023-2026 la ATRIAN debe contar con una plataforma de analítica de datos avanzada que facilite la tarea de combinación de datos tanto provenientes de los diferentes sistemas a través de los que se gestionan los procedimientos como de otras fuentes de datos externas. La plataforma debe estar dotada de las capacidades necesarias para realizar funciones de analítica avanzada, tareas de big data, visualización dinámica a través de cuadros de mando, aprendizaje predictivo y, en general, aquellas relacionadas con ciencia de datos que estén disponibles según el estado de la tecnología.

El uso de la plataforma de analítica de datos debe estar acompañada de un servicio de asistencia técnica para el diseño de la de carga, modelado de datos, formación de usuarios, etc.

Finalmente se debe avanzar en el tratamiento y análisis de datos en tiempo real que permitan una monitorización de los principales servicios que se prestan a los ciudadanos con la finalidad de anticiparse a potenciales incidencias y detectar oportunidades de mejora.

3) Recursos presupuestarios.

En este apartado se hace referencia a los recursos presupuestarios desde una doble perspectiva: cuantitativa y cualitativa. Desde la perspectiva cuantitativa, se concretan la evolución de las necesidades financieras para los ejercicios 2024, 2025 y 2026. Desde la perspectiva cualitativa, se hace referencia a la distribución funcional de los recursos presupuestarios.

El artículo 25 de la Ley 23/2007, de 18 de diciembre, establece que el anteproyecto de presupuesto de la Agencia reflejará los gastos necesarios para su funcionamiento y la consecución de sus fines. En este sentido, y de conformidad con el procedimiento que se establezca por la Consejería competente en materia de Hacienda, los planes de acción anuales se remitirán, junto con el anteproyecto de presupuesto, a dicha Consejería. A tal efecto, la Agencia Tributaria de Andalucía tiene Sección presupuestaria dentro del presupuesto de la Junta de Andalucía.

Para la elaboración del escenario presupuestario de los recursos que precisa la Agencia en el horizonte temporal 2023-2026, se ha partido de previsión contenida en la Ley del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el ejercicio 2023 y se ha procedido a la identificación de los factores que marcan la evolución de dichos recursos en los próximos ejercicios en atención a los proyectos que la Agencia se ha propuesto llevar a

cabo y la posible tendencia resultante de la aplicación de los mismos.

En el ejercicio **2023**, los créditos iniciales ascienden a 82.563.843 euros. La distribución de los créditos es la siguiente:

- Capítulo I: 44.216.262 euros.
- Capítulo II: 32.027.581 euros.
- Capítulo III: 6.200.000 euros.
- Capítulo VI: 120.000 euros.

La **distribución funcional** de los **recursos presupuestarios** se realiza agrupando los medios financieros con arreglo a cuatro bloques:

- Facilitar el cumplimiento voluntario (23,19%).
- Gestión del riesgo fiscal (58,13%).
- Recaudación ejecutiva (10,09%).
- Soporte (8,59%).

Los recursos presupuestarios empleados por la Agencia para **facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias a los contribuyentes**, que asciende a 19.143.349,47 euros, comprende tanto los créditos de capítulo I correspondientes a los profesionales públicos que desarrollan funciones de información y asistencia, que en el ejercicio 2023 asciende a 139 efectivos, como el coste de la compensación satisfecha a los Registradores de la Propiedad, que se imputa al capítulo II, por la colaboración que prestan en materia de información y asistencia a través de las 91 oficinas a cargo de este colectivo.

Por lo que concierne a la **gestión del riesgo fiscal**, en este bloque se agrupan los créditos que soportan el gasto relacionado con el seguimiento de las actuaciones realizadas por la Agencia para detectar,

IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.

corregir y, en su caso, sancionar el incumplimiento de las obligaciones tributarias, que asciende a 47.992.943,97 euros. A tal efecto, comprende tanto los créditos de capítulo I correspondientes a los profesionales públicos que desarrollan funciones de gestión, inspección, valoración, recaudación en periodo voluntario y coordinación, que en el ejercicio 2023 asciende a 485 efectivos reales, como el coste de la compensación satisfecha a los Registradores de la Propiedad, que se imputa al capítulo II, por la colaboración que prestan en control a través de las 24 oficinas a cargo de este colectivo. Asimismo, en este bloque se incluyen gastos operativos que se imputan a capítulo II y III relacionados con el desarrollo de la actividad de la Agencia:

- Notificaciones.
- Jurídicos y contenciosos.
- Valoraciones y peritajes.
- Gastos financieros.

El bloque de **recaudación ejecutiva** agrupa los recursos que emplea la Agencia para la recaudación de las deudas en periodo ejecutivo. Para el año 2023, los recursos para este bloque ascienden a 8.332.492,14 euros. A tal efecto, se incluyen tanto los créditos de capítulo I correspondientes a los profesionales públicos que desarrollan funciones de recaudación ejecutiva, que en el ejercicio 2023 asciende a 31 efectivos reales, como el coste de la compensación satisfecha a la Agencia Estatal de Administración Tributaria, que se imputa al capítulo II, por la colaboración que prestan en el desarrollo de actuaciones de recaudación ejecutiva. Asimismo, en este bloque se incluyen gastos operativos que se imputan a capítulo II relacionados con el desarrollo de la actividad de la Agencia:

- Notificaciones.
- Costas de recaudación ejecutiva.

IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.

Finalmente, en el bloque de **sopORTE**, cuyo importe asciende a 7.095.057,42 euros, se agrupan los créditos que financian el gasto relacionado con funciones y tareas de apoyo o sostén al resto de órganos para el desarrollo de sus funciones. A tal efecto, comprende tanto los créditos de capítulo I correspondientes a los profesionales públicos, que en el ejercicio 2023 asciende a 93 efectivos reales, que desarrollan las siguientes funciones:

- Gestión de personal.
- Gestión económico financiera.
- Asistencia Jurídica y coordinación normativa.
- Calidad y control interno.
- Dirección y coordinación de la información y asistencia.
- Dirección y coordinación de la gestión del riesgo fiscal.
- Dirección y coordinación de la recaudación ejecutiva.
- Planificación estratégica y operativa.
- Innovación tecnológica.
- Seguridad de la información y protección de datos.
- Procedimientos y colaboración social
- Análisis de la información
- Estadística.

Adicionalmente, en este bloque se incluyen gastos operativos que se imputan a capítulo II y VI relacionados con el desarrollo de la actividad de la Agencia:

- Material y suministros.
- Dietas y locomoción.
- Cursos y reuniones.
- Inversiones reales.

La **evolución de las necesidades financieras** para los ejercicios **2024, 2025 y 2026** se explica desde una doble perspectiva: **cuantitativa y cualitativa**.

Desde la perspectiva cuantitativa, se ha tomado en consideración el entorno macroeconómico que acompaña al Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 2023, el montante de los créditos iniciales estimados para los ejercicios 2024, 2025 y 2026 asciende a 77.863.843 euros, que es menor que el importe de los créditos iniciales correspondientes al ejercicio 2023, que asciende a 82.563.843 euros.

En atención a lo anterior, la **estimación** de los recursos presupuestarios que la Agencia precisa para los ejercicios **2024, 2025 y 2026**, sin perjuicio de las limitaciones que establezca cada año la Ley del Presupuesto, es la siguiente:

Se mantienen las necesidades financieras previstas en el **capítulo I**, con el propósito de hacer efectivos los ejes que toma como referencia la Ley 1/2022, de 27 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2023 para continuar avanzando en las reformas que se han puesto en marcha en la Comunidad Autónoma durante la pasada legislatura. Así, como señala la exposición de motivos de la citada norma se establece la necesidad de avanzar en los siguientes ejes: fortalecimiento y mejora de los servicios públicos; reforma fiscal encaminada a reducir la carga tributaria tanto en los tributos estatales cedidos a las Comunidades Autónomas como en determinados tributos propios; simplificación administrativa y reducción de la burocracia; consolidación de una nueva economía vinculada a la sostenibilidad, la innovación y el conocimiento, y colaboración estrecha con las Corporaciones Locales andaluzas. Precisamente, la Agencia se ha propuesto implementar diversos proyectos en la

dirección señalada por la Ley del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2023.

Concretamente, **para fortalecer los servicios públicos** y continuar avanzando en el proceso de **simplificación administrativa y reducción de la burocracia**, la Agencia ha previsto implementar los siguientes proyectos:

- ▶ PE01 Atención multicanal.
- ▶ PE02 Atención a colectivos con necesidades especiales.
- ▶ PE03 Apoyo a colaboradores sociales.
- ▶ PE11 Reducción de tiempos medios de tramitación de expedientes.
- ▶ PE12 Comunicación interna y gestión del cambio.
- ▶ PE13 Capacitación de empleados públicos.
- ▶ PE14 Adaptaciones de la normativa de autoorganización para la mejora de la gestión de los recursos.
- ▶ PE15 Regionalización de funciones.
- ▶ PE16 Reasignación de recursos.

Asimismo, para fortalecer el eje relativo a la estrecha **colaboración con los entes locales**, la Agencia se ha propuesto implementar el siguiente proyecto:

- ▶ PE20 Recaudación ejecutiva a otras Administraciones.

Por lo que concierne al **capítulo II**, la Agencia estima un incremento del 4,68% de los gastos operativos relacionados con el aumento de actuaciones de recaudación ejecutiva, de manera singular el gasto asociado a notificaciones.

IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.

Por otra parte, con motivo de la unificación en el tratamiento contable y presupuestario de las devoluciones de ingreso de derecho público de la Comunidad Autónoma de Andalucía, con independencia del órgano que la tramita, resuelve y ejecuta, la Agencia no precisará recursos para la atención de gastos financieros que se venían imputando al **capítulo III** del presupuesto de gastos de la Agencia.

Finalmente, por lo que respecta al **capítulo VI** del presupuesto de gasto, la Agencia no ha previsto incremento alguno respecto al crédito inicial correspondiente al ejercicio 2023, que asciende a 120.000 euros.

Desde la perspectiva cualitativa, **la distribución funcional** de los **recursos presupuestarios para los ejercicios 2024, 2025 y 2026** se realiza agrupando los medios financieros con arreglo a **cuatro bloques** de acuerdo con la descripción realizada con anterioridad:

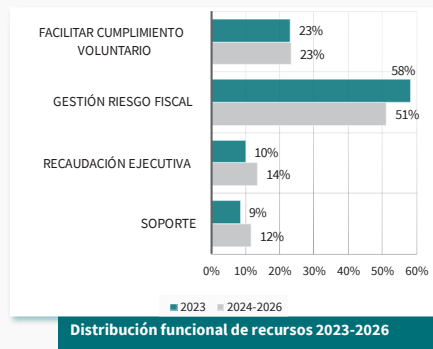
- ▶ Facilitar el cumplimiento voluntario (23,44%).
- ▶ Gestión del riesgo fiscal (51,25%).
- ▶ Recaudación ejecutiva (13,55%).
- ▶ Soporte (11,76%).

La Agencia ha previsto redistribuir los recursos presupuestarios en los próximos ejercicios con el propósito de fortalecer los bloques de recaudación ejecutiva y de soporte para implementar los proyectos que se ha propuesto llevar a cabo a lo largo de los próximos años. Concretamente es necesario incrementar el número de efectivos reales destinados a las operaciones de soporte, singularmente en lo que concierne a la Innovación tecnológica, análisis de la información, procedimientos y colaboración social. La inversión en innovación, análisis para realizar nuevos desarrollos funcionales y tareas de

IX. Recursos materiales, tecnológicos y presupuestarios.

perfeccionamiento de aplicativos, la atención de la plataforma de pago y presentación, la atención a profesionales, la atención a órganos gestores de ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria o el mantenimiento y perfeccionamiento de herramientas como el asistente virtual o el soporte de nuevos medios de comunicación como la vídeo asistencia, así como la inversión en análisis de la información para facilitar el cumplimiento de obligaciones o la gestión de riesgo fiscal, pone de manifiesto la necesidad de incrementar, dentro del marco de la actual plantilla presupuestaria y con arreglo a los parámetros presupuestarios previstos en el ejercicio 2023 el número de efectivos reales.

La evolución de la distribución de recursos presupuestarios prevista por la Agencia es la siguiente:



Agencia Tributaria de Andalucía



- X. El personal de la Agencia Tributaria de Andalucía. El personal directivo y la exigencia de responsabilidad. La evaluación de resultados.
- 1) El personal de la Agencia Tributaria de Andalucía.

Los cambios que ha experimentado el entorno económico, social, normativo y tecnológico en el que opera la Agencia en el horizonte temporal 2018-2022, pone de manifiesto la necesidad de adaptar su estructura orgánica y funcional con la finalidad de optimizar su capacidad operativa, con el propósito de fortalecer los servicios públicos que presta y mejorar la experiencia de los distintos perfiles de usuarios que atiende.

El proceso de transformación digital experimentado en los últimos años, que ha modificado las preferencias de acceso y relación de los ciudadanos a las administraciones públicas, pone de manifiesto la necesidad de adaptar la relación de puestos de trabajo de la Agencia al nuevo entorno resultante. En esta línea, el índice de presentación telemática en materia tributaria en Andalucía, que actualmente asciende al 95,62%, el porcentaje más alto en el contexto comparado de Comunidades Autónomas en lo que concierne a la gestión de tributos cedidos, pone de manifiesto la necesidad de reforzar el número de efectivos reales destinados a las operaciones de soporte. En este contexto, el incremento progresivo de autoliquidaciones y declaraciones que se presenta a través de la Plataforma telemática de pago y presentación de tributos y otros ingresos, que ha superado en 2022 la cifra de 1.123.415 documentos, unida a la previsión de incremento sostenido para los próximos años de la atención a contribuyentes y

profesionales través de canales no presenciales superior a 366.000 interacciones anuales, aconsejan invertir recursos en estructuras de soporte clave para la consolidación de una nueva economía vinculada a la sostenibilidad, la innovación y el conocimiento. A tal efecto, la Agencia estima necesario invertir recursos en las siguientes áreas estratégicas:

- Innovación tecnológica.
- Seguridad de la información y protección de datos.
- Procedimientos y colaboración social
- Análisis y explotación de la información.

Por otra parte, el nuevo enfoque de gestión de este contrato, basado en el apoyo al cumplimiento voluntario y en la gestión del riesgo fiscal, precisa de una estructura administrativa en materia de recaudación ejecutiva sólida, que contribuya a disuadir incumplimientos a través de actuaciones de recaudación ejecutiva inmediatas y efectivas, contribuyendo, de este modo, a fomentar la recaudación espontánea en periodo voluntario. En este sentido, el incremento de actuaciones de recaudación ejecutiva por medios propios pone de manifiesto la necesidad de incrementar el número de efectivos reales tanto para la prestación de información y asistencia específica en materia de recaudación ejecutiva como para la resolución de recursos en esta materia, donde la agilidad en la resolución es clave para una adecuada gestión recaudatoria. A tal efecto, la Agencia estima necesario invertir recursos en las siguientes áreas estratégicas:

- Oficinas técnicas de recaudación ejecutiva, especialmente para atender las siguientes necesidades:

X. El personal de la Agencia Tributaria de Andalucía.

- + Procedimientos iniciados a instancia del interesado, singularmente en materia de recursos.
- + Información y asistencia en materia de recaudación ejecutiva

Con arreglo a lo anterior, y dentro del marco de la plantilla presupuestaria correspondiente al ejercicio 2023, las necesidades de efectivos reales de la Agencia pasarían de los 748 efectivos a 1 de enero de 2023 a 811 en el periodo 2024-2026, incluida la reposición de efectivos por jubilaciones dentro de este periodo.

2) El personal directivo y la exigencia de responsabilidad.

Los puestos de personal directivo de la ATRIAN, de acuerdo con el artículo 32.1 del Estatuto son los siguientes: los de las jefaturas del Departamento de Organización y Gestión de Recursos, del Departamento de Aplicación de los Tributos y del Departamento de Innovación Tecnológica y de Análisis de la Información, y los de las jefaturas de las Gerencias Provinciales.

El personal directivo a que se refiere el artículo 32 del Estatuto está sujeto a exigencias de responsabilidad por incumplimiento de objetivos. Se exigirá responsabilidad por incumplimiento de objetivos al personal directivo cuando la valoración del grado de consecución de las actividades especificadas para cada ejercicio en el Plan de Acción anual no se considere suficiente por el Consejo Rector. En este caso, el personal directivo deberá rendir cuentas y se expondrán ante el Consejo Rector de la Agencia las causas y motivos de dicho incumplimiento. Si los mismos no se consideran suficientemente justificados, la Presidencia de la ATRIAN procederá formalmente a la llamada de atención de aquellos miembros del

equipo directivo que estuvieran incurso en esa situación. Producido el incumplimiento, en el plazo de tres meses se deberá elaborar un plan específico de mejora, donde se analicen las causas y se detecten las áreas específicas susceptibles de perfeccionamiento, bajo la premisa de paridad de medios. Si durante dos ejercicios consecutivos se produce la llamada de atención de algún miembro del equipo directivo, se podrá proponer su cese a la Presidencia. La exigencia de las responsabilidades anteriores lo será sin perjuicio de las competencias para el cese y nombramiento del personal directivo previstas en el artículo 32.2 del Estatuto, o de otro tipo de responsabilidades que, en su caso, puedan ser exigibles en otros ámbitos.

3) Evaluación de los resultados.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 15.3.i) del Estatuto de la ATRIAN, corresponde a la Dirección de la Agencia fijar los criterios para la evaluación del desempeño y la correspondiente distribución del complemento de productividad, dentro de las previsiones establecidas por el Presupuesto de la Agencia y conforme a los criterios recogidos en el contrato de gestión.

El artículo 29.3 del Estatuto de la ATRIAN establece que la cuantía de la masa salarial destinada al complemento de productividad, o concepto equivalente del personal laboral y funcionario, estará en todo caso vinculada al grado de cumplimiento de los objetivos fijados en el contrato de gestión.

Sin perjuicio de lo que establezcan cada año al respecto las leyes del presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía, la evaluación del desempeño y la productividad del personal de la Agencia Tributaria de Andalucía responderá a las siguientes reglas generales:

- a. Se realizará conforme a los criterios de transparencia y objetividad.
- b. Se ajustará a las directrices generales que, en este ámbito, se apliquen para el conjunto de los empleados públicos al servicio de la Comunidad Autónoma de Andalucía, fijados por el órgano competente en materia de Administración Pública.
- c. La evaluación del desempeño de las empleadas y los empleados públicos se realizará de acuerdo con el Estatuto Básico del Empleado Público y la normativa estatal y autonómica aplicable por razón de la materia.

Por lo que concierne al personal directivo, la evaluación del desempeño y el cálculo de la productividad del personal directivo de la ATRIAN se realizará según las siguientes reglas:

- a. La productividad estará ligada al cumplimiento de objetivos estratégicos y actividades asignadas al Departamento o Gerencia Provincial en cada plan de acción anual.
- b. Se elaborará anualmente un informe de cumplimiento de los objetivos estratégicos y las actividades especificadas en el plan de acción para cada Departamento y Gerencia Provincial, conforme a las especificaciones establecidas en cada plan de acción anual.
- c. El informe será aprobado por la persona titular de la Dirección de la ATRIAN, previo sometimiento de este a la Comisión de Control, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, los recursos empleados y ponderando, en su caso, otras circunstancias que hayan condicionado la ejecución de los respectivos objetivos estratégicos y programas.
- d. El montante de la masa salarial que, en cada año de vigencia del presente contrato de gestión, se destinará al complemento de productividad del personal directivo será, como

X. El personal de la Agencia Tributaria de Andalucía.

máximo, el 5% del importe total de las retribuciones fijas (sueldo, complemento de destino, complemento específico y pagas extraordinarias), excluida, por tanto, la antigüedad de los puestos directivos en cada ejercicio.

Por otra parte, la Agencia ha programado un proyecto concreto "PE10. Incentivos al rendimiento" que contempla una retribución complementaria adicional que pretende mejorar el desempeño relacionado con:

- ▶ El apoyo a contribuyentes y profesionales, para cumplir el objetivo estratégico según el cual la Agencia se ha propuesto mejorar las condiciones y resultados de lucha contra el fraude fiscal.
- ▶ La reducción del tiempo de respuesta de la Agencia a las solicitudes planteadas por los contribuyentes, singularmente en lo que concierne a la gestión de aplazamientos/fraccionamientos, a la gestión de devoluciones y a la gestión de recursos para cumplir el objetivo estratégico de mejorar la gobernanza fiscal.
- ▶ La recaudación no litigiosa para cumplir el objetivo estratégico mejora de la gestión de los recursos asignados a la Agencia.

El devengo de este incentivo al rendimiento adicional que contempla este proyecto estaría condicionado al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a. A la existencia de crédito adecuado y suficiente en cada ejercicio.
- b. Al grado de cumplimiento de objetivos concretos de acuerdo con la referencia de cumplimiento fijada en el Plan de Acción Anual.

X. El personal de la Agencia Tributaria de Andalucía.

La implementación de este proyecto y la aplicación de este incentivo al rendimiento favorecería:

- + Un mayor índice de cumplimiento de las previsiones presupuestarias de ingreso.
- + Una mejora de la calidad de la asistencia a contribuyentes y profesionales
- + Un incremento de la recaudación no litigiosa.

Con arreglo al contexto descrito, si existe disponibilidad presupuestaria para dotar anualmente este complemento, el cálculo del incentivo para el personal de la ATRIAN se realizará según las siguientes reglas:

- a. El incentivo estará vinculado al grado de cumplimiento de objetivos y actividades previstas en el Plan de Acción Anual.
- b. Se elaborará anualmente un informe anual de cumplimiento de los objetivos y actividades.
- c. El informe será aprobado por la persona titular de la Dirección de la ATRIAN, previo sometimiento de este a la Comisión de Control, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, los recursos empleados y ponderando, en su caso, otras circunstancias que hayan condicionado la ejecución de los respectivos objetivos estratégicos y programas.
- d. Aprobado el informe, el reparto de este complemento retributivo se realizará con arreglo a los criterios de transparencia y objetividad fijados por la Dirección de la Agencia mediante resolución.

Agencia Tributaria de Andalucía**XI. Seguimiento de la ejecución y cumplimiento del contrato de gestión.**

Corresponde a la Comisión de Control, por aplicación de lo dispuesto en el artículo 16.3 del Estatuto de la ATRIAN, elaborar, con la periodicidad que la misma decida, y al menos una vez al semestre, informes sobre el desarrollo y ejecución del contrato de gestión, que se remitirán al Consejo Rector y, por conducto de la persona titular de la Presidencia de éste, a la persona titular de la Consejería competente en materia de Hacienda.

Por otra parte, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 4.3 de la Ley 23/2007, de 18 de diciembre, finalizada la vigencia del presente contrato de gestión, la persona titular de la Consejería competente en materia de Hacienda informará al Consejo de Gobierno sobre su ejecución y resultado.

Agencia Tributaria de Andalucía**XII. Causas y procedimiento para la introducción de modificaciones y adaptaciones.**

El artículo 24.6 del Estatuto de la ATRIAN establece que «El contrato de gestión podrá establecer las causas y el procedimiento para la introducción de modificaciones o adaptaciones anuales».

El presente contrato se podrá modificar como consecuencia de cambios normativos que afecten a los tributos gestionados por la ATRIAN, o de cualquier otra circunstancia que requiera la modificación de aspectos no esenciales de la estructura del contrato de gestión, tales como alteraciones en los proyectos, en las cuantías de los recursos disponibles, u otros similares. En estos supuestos, el Consejo Rector, a instancia de la persona titular de la Dirección de la Agencia, elevará la correspondiente propuesta de modificación a la persona titular de la Consejería competente en materia de Hacienda para su valoración y, en su caso, su aprobación mediante Orden.

En los demás supuestos, la persona titular de la Consejería competente en materia de Hacienda, a instancia del Consejo Rector, elevará la correspondiente propuesta de modificación al Consejo de Gobierno para su valoración y, en su caso, su aprobación por éste.

Agencia Tributaria de Andalucía**XIII. Vigencia del contrato de gestión.**

La vigencia del contrato de gestión se establece hasta el 31 de diciembre de 2026.

Conforme a lo establecido en el artículo 24.4 del Estatuto de la ATRIAN, si finalizado el período de vigencia de este contrato de gestión no se encuentra aprobado un nuevo contrato de gestión para el período siguiente, éste se prorrogará automáticamente por el tiempo indispensable hasta la aprobación del nuevo.

Agencia Tributaria de Andalucía**XIV. Indicadores del contrato de gestión.**

De acuerdo con el artículo 23.1 del Estatuto de la Agencia Tributaria de Andalucía, el Contrato de Gestión deberá incluir los objetivos a conseguir y los resultados esperados, así como los indicadores asociados que permitan un adecuado seguimiento de este.

Los indicadores tendrán un seguimiento semestral y anual y se presentarán ante el Consejo Rector, de acuerdo con el artículo 14.2.j) del Estatuto.

Agencia Tributaria de Andalucía



Anexo 1. Indicadores de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.

Los indicadores para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y el valor objetivo determinado como referencia de cumplimiento para cada ejercicio son los siguientes:

Indicadores de cumplimiento de los objetivos estratégicos						
OE	Objetivos estratégicos	Indicador OE	Valor objetivo			
			2023	2024	2025	2026
A.	Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.	Índice de cumplimiento de obligaciones tributarias.	90%	90%	90%	90%
B.	Mejora de la gobernanza fiscal.	Índice de gobernanza fiscal.	100%	100%	100%	100%
C.	Mejora de la gestión de los recursos asignados a la ATRIAN.	Relación costes/ recaudación neta.	≤4%	≤4%	≤4%	≤4%

Los indicadores para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos operativos y el valor objetivo determinado como referencia de cumplimiento para cada ejercicio son los siguientes:

Indicadores de cumplimiento de los objetivos operativos								
OE	Objetivos estratégicos	OO	Objetivo operativo	Indicador OO	Valor objetivo			
					2023	2024	2025	2026
A.	Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.	A.1.1.	Mejorar la calidad de la información y asistencia para favorecer el cumplimiento voluntario.	Grado de satisfacción con la información y asistencia prestada.	≥4	≥4	≥4	≥4
		A.1.2.	Fomentar la cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.	Grado de cumplimiento de acciones previstas en los PAA para el OO A.1.2.	100%	100%	100%	100%
		A.2.1.	Asignar eficientemente las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.	Grado de cumplimiento de acciones previstas en los PAA para el OO A.2.1.	100%	100%	100%	100%
B.	Mejora de la gobernanza fiscal.	B.1.1.	Mejora de la rendición de cuentas y transparencia.	Grado de cumplimiento de acciones previstas en los PAA para el OO B.1.1.	100%	100%	100%	100%
		B.1.2.	Mejorar la seguridad de la información y la protección de datos.	Grado de cumplimiento de acciones previstas en los PAA para el OO B.1.2.	100%	100%	100%	100%
		B.1.3.	Mejorar la recaudación derivada del cumplimiento voluntario de las obligaciones asociada al sistema de incentivos al rendimiento.	Porcentaje de recaudación espontánea	95%	95%	95%	95%
		B.1.4.	Mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos.	Porcentaje de procedimientos iniciados a instancia del interesado resueltos en plazo.	75%	80%	85%	90%
C.	Mejora de la gestión de los recursos asignados a la ATRIAN.	C.1.1.	Mejorar la comunicación interna y facilitar la gestión del cambio.	Grado de cumplimiento de acciones previstas en los PAA para el OO C.1.1.	100%	100%	100%	100%
		C.1.2.	Mejorar el nivel de capacitación de los empleados de la Agencia.	Número de horas de formación especializada por empleado y año	24	24	24	24
		C.1.3.	Reestructurar la organización de la Agencia Tributaria.	Grado de cumplimiento de acciones previstas en los PAA para el OO C.3.1.	100%	100%	100%	100%
		C.2.1.	Reducir la antigüedad del pendiente cobro exigible.	Reducción de la antigüedad media (en meses) del pendiente de cobro exigible	3	8	13	18
		C.3.1.	Minimizar la litigiosidad.	Porcentaje de actos no recurridos respecto al total de actos administrativos susceptibles de recurso	97%	97%	97%	97%
C.4.1.	Fomentar la colaboración con entes del sector público.	Grado de cumplimiento de acciones previstas en los PAA para el OO C.4.1.	100%	100%	100%	100%		

Agencia Tributaria de Andalucía



Fichas de indicadores

A. Grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias

Objetivo estratégico: A. Mejora de las condiciones y resultados de la lucha contra el fraude fiscal.

Definición/Interpretación: Mide el porcentaje de sujetos pasivos que han cumplido espontáneamente con sus obligaciones tributarias en el período de estudio.

Ámbito de actuación: Se considera cumplimiento de las obligaciones tributarias cuando las autoliquidaciones se han presentado en plazo y las liquidaciones no han sido apremiadas.

Periodicidad de actualización: Semestral.

Fuente: BDA General de Documentos. BDA Liquidaciones. BDA Liquidaciones ejecutiva.

Metodología de cálculo: (Número de sujetos pasivos con documentos (autoliquidaciones presentadas y liquidaciones notificadas) en el período de estudio - Número de sujetos pasivos con providencia de apremio notificadas en el período estudio - Número de sujetos pasivos con autoliquidaciones extemporáneas en el período de estudio) / Número de sujetos pasivos con documentos (autoliquidaciones presentadas y liquidaciones notificadas) en el período de estudio.

Ámbito de clasificación económica: Impuestos propios y cedidos gestionados por la Agencia.

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad autónoma.

Unidad de medida: porcentaje.

A.1.1. Grado de satisfacción con la información y asistencia prestadas.

Objetivo operativo: Mejorar la calidad de la información y asistencia para favorecer el cumplimiento voluntario.

Definición: Mide el grado de satisfacción de los contribuyentes respecto a los servicios de información y asistencia. El grado de satisfacción se medirá en una escala de 1 (menos) a 5 (más satisfacción). Los datos se obtendrán de una encuesta.

Ámbito de actuación: Usuarios de los servicios de información y asistencia ofrecidos por la ATRIAN.

Periodicidad: Semestral.

Fuente: Encuesta realizada por el Servicio de Gestión de Calidad y Control Interno.

Metodología de cálculo: El resultado del indicador vendrá determinado por los valores reflejados en los cuestionarios de satisfacción puestos a disposición de las personas receptoras de servicios de la ATRIAN.

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad autónoma.

A.1.2. Grado de cumplimiento de las acciones previstas para fomentar la voluntariedad en las obligaciones fiscales

Objetivo operativo: Fomentar la cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

Definición: Mide el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el Plan de Acción Anual para la consecución del objetivo operativo "Fomentar la cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales".

Periodicidad: Semestral.

Fuente: Cuadro de seguimiento de planificación.

Metodología de cálculo: (Número de acciones realizadas/Número de acciones previstas) * 100 .

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad autónoma.

Unidad de medida: porcentaje

A.2.1. Grado de cumplimiento de acciones relativas a la asignación de cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal

Objetivo operativo: Asignar eficientemente las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.

Fichas de indicadores

Definición: Mide el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el Plan de Acción Anual para la consecución del objetivo operativo "Asignar eficientemente las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal".

Periodicidad: Semestral.

Fuente: Cuadro de seguimiento de planificación.

Metodología de cálculo: (Número de acciones realizadas/Número de acciones previstas)*100.

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad autónoma.

Unidad de medida: Porcentaje.

B. Índice de Gobernanza fiscal

Objetivo estratégico: Mejora de la gobernanza fiscal.

Definición: Mide las actuaciones realizadas en el periodo de estudio para la mejora de la gobernanza fiscal.

Periodicidad: Semestral.

Fuente: Cuadro de seguimiento de planificación.

Metodología de cálculo: Media aritmética de los cumplimientos de los OO B.1.1.; B.1.2; B.1.3 y B.1.4.

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad autónoma.

Unidad de medida: porcentaje.

B.1.1. Grado de cumplimiento de acciones previstas para la rendición de cuentas y transparencia

Objetivo operativo: Mejora de la rendición de cuentas y transparencia.

Definición: Mide el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el Plan de Acción Anual para la consecución del objetivo operativo "Mejora de la rendición de cuentas y transparencia".

Periodicidad: Semestral.

Fuente: Cuadro de seguimiento de planificación.

Metodología de cálculo: (Número de acciones realizadas/Número de acciones previstas)*100.

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad autónoma.

Unidad de medida: Porcentaje.

B.1.2. Grado de cumplimiento de acciones previstas para la mejora de la seguridad de la información y la protección de datos.

Objetivo operativo: Mejora de la seguridad de la información y protección de datos.

Definición: Mide el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el Plan de Acción Anual para la consecución del objetivo operativo "Mejora de la seguridad de la información y protección de datos".

Periodicidad: Semestral.

Fuente: Cuadro de seguimiento de planificación.

Metodología de cálculo: (Número de acciones realizadas/Número de acciones previstas)*100.

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad autónoma

Unidad de medida: Porcentaje

B.1.3. Recaudación espontánea.

Objetivo operativo: Mejorar la recaudación derivada del cumplimiento voluntario de las obligaciones apoyado/asociado en el sistema de incentivos al rendimiento.

Definición: Porcentaje que representa la recaudación espontánea respecto a la recaudación total.

Periodicidad: Semestral

Fuente: Bases de datos de gestión.

Metodología de cálculo: $100\% - 10\% (95 - (\text{Recaudación en período voluntario} + \text{Recaudación antes de la providencia de apremio}) / \text{Recaudación total} * 100)$

Ámbito de clasificación económica: Impuestos propios y cedidos gestionados por la Agencia.

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad autónoma

Unidad de medida: Porcentaje

Fichas de indicadores

B.1.4. Porcentaje de procedimientos iniciados a instancia del interesado resueltos en plazo

Objetivo operativo: Mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos

Definición: Mide el total de procedimientos iniciados a instancia del interesado que se han resuelto en plazo respecto al total de procedimientos resueltos en el período de estudio.

Ámbito de actuación: Procedimientos iniciados a instancia del interesado que se determinen en el Plan de acción anual.

Periodicidad: Semestral.

Fuente: BDA de tramitación de expedientes.

Metodología de cálculo: $100\% - 3\% * (\text{valor objetivo anual} - [\text{Número de expedientes despachados en plazo}] / [\text{Número total de expedientes despachados}] * 100)$.

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad Autónoma.

Unidad de medida: Porcentaje.

C. Costes por recaudación neta

Objetivo estratégico: Mejora de la gestión de los recursos asignados a la ATRIAN

Definición: Mide la relación entre el gasto realizado por la Agencia y los ingresos obtenidos por la misma.

Periodicidad: Semestral.

Fuente: Costes: GIRO.

Recaudación neta: BDA de Ejecución del presupuesto de ingresos.

Metodología de cálculo: $100\% - 25\% * (4 - [\text{Costes.}] / [\text{recaudación neta}] * 100)$

Ámbito de clasificación económica: Ingresos tributarios gestionados en periodo voluntario por la Agencia. Ingresos de derecho público recaudados en periodo ejecutivo por la Agencia. Ingresos no tributarios gestionados por la Agencia en periodo voluntario correspondientes a aplazamientos /fraccionamientos. La recaudación derivada de las liquidaciones de reintegros de subvenciones gestionados por la Agencia. Se computan los costes relativos a créditos ejecutados por la Agencia.

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad autónoma de Andalucía

Unidad de medida: adimensional

C.1.1. Grado de cumplimiento de acciones previstas para mejorar la comunicación interna y facilitar la gestión del cambio

Objetivo operativo: Mejorar la comunicación interna y facilitar la gestión del cambio.

Definición: Mide el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el Plan de Acción Anual para la consecución del objetivo operativo "Mejorar la comunicación interna y facilitar la gestión del cambio.

Periodicidad: Semestral.

Fuente: Cuadro de seguimiento de planificación.

Metodología de cálculo: $(\text{Número de acciones realizadas} / \text{Número de acciones previstas}) * 100$.

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad autónoma.

Unidad de medida: Porcentaje.

C.1.2. Número de horas de formación especializada por empleado y año

Objetivo operativo: Mejorar el nivel de capacitación de los empleados de la Agencia

Definición: Promedio de horas de formación especializada realizada por empleado de la ATRIAN

Periodicidad: Semestral.

Fuente: Base datos del Servicio de Personal.

Metodología de cálculo: $\text{Número total de horas de formación especializada en el período en estudio} / \text{Número total de empleados de ATRIAN}$

Ámbito territorial de desagregación: Comunidad Autónoma

Unidad de medida: horas/persona

[Fichas de indicadores](#)**C.1.3. Grado de progreso de la reestructuración****Objetivo operativo:** Reestructurar la organización de la ATRIAN.**Definición:** Mide el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el Plan de Acción Anual para la consecución del objetivo operativo "Reestructurar la organización de la ATRIAN".**Periodicidad:** Semestral.**Fuente:** Cuadro de seguimiento de planificación.**Metodología de cálculo:** (Número de acciones realizadas/Número de acciones previstas)*100.**Ámbito territorial de desagregación:** Comunidad autónoma.**Unidad de medida:** Porcentaje.**C.2.1. Reducción de la antigüedad media del pendiente de cobro exigible****Objetivo operativo:** Reducir la antigüedad del pendiente de cobro exigible.**Definición:** Mide la reducción de la antigüedad del pendiente de cobro exigible en el periodo de estudio. Se computan todas las liquidaciones con pendiente de cobro y vencimiento anterior a la fecha de actualización de los datos que no se encuentren en las siguientes situaciones: suspendida; paralizada cautelarmente.**Periodicidad:** Semestral.**Fuente:** BDA de Liquidaciones.**Metodología de cálculo:** (Antigüedad media a 31/12/2022) - (Antigüedad media a la fecha de cálculo).**Ámbito de actuación:** Se toma en consideración la situación de la deuda cuya gestión corresponde a la Agencia. Se excluyen deudas suspendidas y las deudas paralizadas cautelarmente.**Ámbito territorial de desagregación:** Comunidad Autónoma.**Unidad de medida:** mes.**C3.1. Porcentaje de actos no recurridos respecto del total de actos administrativos susceptibles de recurso****Objetivo operativo:** Minimizar la litigiosidad**Definición:** Mide el porcentaje que representan los actos que no se recurren frente al total de actos administrativos susceptibles de ser recurridos.**Ámbito de actuación:** Actos administrativos dictados por la Agencia susceptibles de recurso o reclamación en el período de estudio.**Periodicidad:** Semestral.**Fuente:** BDA Liquidaciones. BDA Liquidaciones Ejecutiva**Metodología de cálculo:** $100\% - 5\% * (97 - ([\text{Número de actos administrativos susceptibles de recurso o reclamación}] - [\text{Número de recursos o reclamaciones}]) / [\text{Número de actos administrativos susceptibles de recurso o reclamación}] * 100)$.**Ámbito territorial de desagregación:** Comunidad autónoma.**Unidad de medida:** Porcentaje.**C.4.1. Grado de cumplimiento de las acciones previstas para fomentar la colaboración con entes del sector público****Objetivo operativo:** Fomentar la colaboración con entes del sector público**Definición:** Mide el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el Plan de Acción Anual para la consecución del objetivo operativo "Fomentar la colaboración con entes del sector público".**Periodicidad:** Semestral.**Fuente:** Cuadro de seguimiento de planificación.**Metodología de cálculo:** (Número de acciones realizadas/número de acciones previstas) * 100.**Ámbito territorial de desagregación:** Comunidad autónoma.**Unidad de medida:** Porcentaje.

00286623

Agencia Tributaria de Andalucía

Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

Buenas Prácticas	Cambios Normativos	Capacitación personal	Reposición de efectivos	Desarrollo Tecnologías	Desarrollo Herramienta	Dotación Presupuestaria	Cambio criterios Órganos
ADR.A.1. Facilitar el cumplimiento voluntario.							
1. Suministro de información genérica y específica utilizando un lenguaje adaptado en atención a diferentes perfiles de ciudadanos.		X			X		
2. Utilización de un catálogo de recursos informativos amplio y diverso.		X		X		X	
3. Prestación de servicios a través de distintos canales: presencial, telefónico y telemático.		X	X	X	X		
4. Mejorar la accesibilidad a servicios que facilitan el cumplimiento voluntario a núcleos de población que tienen mayor dificultad para el acceso a servicios básicos.		X		X		X	
5. Publicación de un catálogo de compromisos con indicación del estándar de prestación comprometido.				X	X		

Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

6. Disposición de protocolos para organizar las tareas de actualización del catálogo de recursos informativos, incidiendo de modo singular en la explicación de los cambios que se lleven a cabo.		X		X		X
7. Disponer de funcionalidades que reduzcan el coste de cumplimiento de la confección de declaraciones.	X	X		X	X	
8. Publicación de los errores más frecuentes en la aplicación de las normas.		X		X		X
9. Monitorizar la demora en el acceso a los servicios que ofrece la Agencia.		X			X	
10. Monitorizar el grado de satisfacción de los ciudadanos de los servicios que presta la Agencia.				X	X	
11. Configuración de servicios de información y asistencia tomando en consideración la opinión de los usuarios.	X	X			X	X

Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

Buenas Prácticas	Cambios Normativos	Capacitación personal	Reposición de efectivos	Desarrollo Tecnologías	Desarrollo Herramienta	Dotación Presupuestaria	Cambio criterios Órganos
ADR.A.2. Gestión eficaz del riesgo fiscal.							
1. Diseñar los procesos de gestión de riesgos tomando en consideración la estrategia, directrices, recomendaciones, publicaciones y criterios de organismos y entes, nacionales o internacionales, que directa o indirectamente tengan por objeto la mejora de las condiciones y resultados de lucha contra el fraude, así como la valoración de propuestas y sugerencias de corporaciones de derecho público, asociaciones o foros de expertos que por razón de la materia guarden relación con la actividad objeto de este contrato de gestión.		X			X		X
2. Análisis de las declaraciones presentadas por los contribuyentes con el propósito de determinar cuáles son los errores más frecuentes que cometen los contribuyentes con la finalidad de informarles acerca de cuál es el modo correcto de actuar.				X	X		X
3. Actuaciones de captación y suministro de información de terceros para mejorar la capacidad operativa que permite la detección de riesgos de posibles incumplimientos.	X				X		



Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

4. Análisis de la normativa aplicable con la finalidad anticipar posibles brechas de incumplimientos normativos.	X			X		X
5. Disposición de planes de control que describan los riesgos de cumplimiento más significativos y las actuaciones que va a realizar la Agencia para hacer frente a los riesgos previamente identificados.	X	X	X			X
6. Programación de actuaciones de control utilizando criterios de riesgos fiscal.	X	X		X		X
7. Optimización de la capacidad operativa disponible mediante la asignación eficiente de las cargas de trabajo según criterios de riesgo fiscal.	X	X		X		
ADR.B.1. Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas.						
1. Aprobación de un modelo de gobernanza del dato en la Agencia.	X	X		X	X	X
2. Publicación de criterios de aplicación administrativos utilizando recursos informativos diversos: preguntas frecuentes, guías prácticas, notas informativas y encuentros con profesionales.	X			X	X	X
3. Publicación del tiempo medio de espera en la atención al contribuyente.				X		



Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

4. Elaboración de informes y memorias de cumplimiento utilizando un lenguaje que facilite su comprensión a la ciudadanía para que tenga la posibilidad de conocer el grado de consecución de los objetivos de la organización, el nivel de ejecución de los planes y proyectos que implemente la entidad para alcanzar las metas previstas y las actividades realizadas para su concreción.	X	X	
5. Auditorías operativas y de control interno para supervisar procesos de gestión con el propósito de detectar ineficiencias, malas prácticas o incumplimientos normativos con la finalidad de adoptar medidas que contribuyan a mejorar el desempeño operativo de la entidad, el aseguramiento interno de las obligaciones de la Agencia y la implementación de políticas y códigos éticos con la finalidad de asegurar la debida conducta profesional.	X	X	X
6. Colaboración activa con los órganos que supervisan la actividad de la Agencia, facilitando la implementación de recomendaciones, observaciones y sugerencias, dando cuenta del grado de su implantación, así como de las circunstancias que dificultan su aplicación en la organización.			X



Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

7. Facilitar la participación mediante consultas y encuestas a contribuyentes y profesionales para la configuración de los servicios que presta la Agencia para favorecer el cumplimiento espontáneo de las obligaciones.	X		X	X
8. Aprobación de un plan anual de actuaciones en materia de seguridad de la información y protección de datos.	X		X	X
9. Publicación de memorias de cumplimiento del plan de actuaciones en materia de seguridad y protección de datos.	X			X
ADR.C.1. Gestión eficiente del capital humano.				
1. Adaptación de los sistemas de organización y de la estructura de puestos de trabajo de la Agencia a la visión estratégica de este contrato de gestión con arreglo a las líneas estratégicas del Plan Estratégico de Recursos Humanos 2022-2030 en elaboración que lidera la Secretaría General para la Administración Pública.	X	X		X
2. Diseñar políticas y estrategias para una gestión eficiente del capital humano, prestando especial atención a que los procesos de capacitación de los empleados públicos de la Agencia respondan a las necesidades de la ciudadanía mediante la prestación de servicios de alta calidad e inclusivos.		X		X

Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

3. Rediseñar el sistema de gestión de la Agencia con la finalidad de relacionar la capacidad operativa disponible en cada ejercicio con los objetivos, fines y procesos que se precisan implementar para su consecución.	X	X	X	X	X	X	X
4. Análisis periódico de las cargas de trabajo.				X	X		
5. Diseño de un sistema de evaluación del desempeño que permita realizar un seguimiento del esfuerzo y aportación de cada funcionario en el grado de consecución de los objetivos de la organización.	X					X	
6. Disposición de un sistema de incentivos que retribuya el rendimiento por la realización de actuaciones que favorezcan el cumplimiento voluntario de las obligaciones, singularmente aquellas que minimicen el coste indirecto derivado de la atención de estas, así como aquellas actuaciones dirigidas a la reducción del tiempo de respuesta de la Agencia a las solicitudes y recursos que presenten los ciudadanos o aquellas actuaciones que faciliten la reducción de la litigiosidad.	X					X	X



Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

7. Planificación y puesta en marcha de acciones de comunicación interna con la finalidad de fomentar el compromiso, la implicación y el sentido de pertenencia de los empleados a la organización, haciéndolos partícipes de los objetivos estratégicos y operativos de esta y de los planes, proyectos y actividades necesarios para su consecución, trasladando mensajes concretos, que faciliten el conocimiento, comprensión y adaptación a los cambios que afecten a la actividad de la Agencia.

X X X

8. Planificación y puesta en marcha de acciones de comunicación que tengan por objeto facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones y para sensibilizar a los contribuyentes mediante mensajes claros y sencillos de los beneficios asociados a mayor civismo fiscal.

X X



Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

Buenas Prácticas	Cambios Normativos	Capacitación personal	Reposición de efectivos	Desarrollo Tecnologías	Desarrollo Herramienta	Dotación Presupuestaria	Cambio criterios Órganos
ADR.C.2. Gestión eficiente de la recaudación.							
1. Elaboración de análisis periódicos del nivel de ejecución de las previsiones presupuestarias de ingresos con la finalidad de suministrar a los órganos encargados de su estimación posibles tendencias o comportamientos de contribuyentes que tengan impacto recaudatorio, así como la identificación, en su caso, de las causas que puedan explicar una eventual desviación del objetivo de ingreso previsto, y la proposición de posibles medidas normativas que puedan contribuir a la mejora de la gestión recaudatoria.		X	X		X		X
2. Realizar operaciones de tratamiento de la información que faciliten la gestión de los derechos pendientes de cobro, prestando especial atención al número de deudores, naturaleza, importe y antigüedad de la deuda, con la finalidad de ordenar y priorizar las actuaciones administrativas de recaudación con arreglo a criterios de riesgo fiscal.		X	X		X		X
3. Disposición de funcionalidades que permitan generar automáticamente recordatorios y requerimientos de pago a los contribuyentes.		X			X		

Contrato de Gestión 2023- 2026

131 de 166

Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

4. Auditorías periódicas de los medios de pago utilizados por los contribuyentes para detectar posibles incidencias que puedan generar ineficiencias recaudatorias, así como de los servicios de asistencia al contribuyente con el propósito de asegurar que su configuración y la dimensión de la oferta que realiza la Agencia satisface las necesidades de la ciudadanía para facilitar el pago sencillo y puntual de las deudas.	X			X
5. Auditoría de la normativa reguladora del pago de deudas y de las funcionalidades y aplicativos que utiliza la Agencia para facilitar la gestión recaudatoria con el propósito de adoptar o, en su caso, impulsar las medidas necesarias para favorecer una gestión eficiente de la recaudación.	X			X
6. Disposición de un instrumento de planificación específico que concrete la estrategia integral de la Agencia para ordenar cada año las actuaciones administrativas de recaudación ejecutiva.	X	X		X
7. Programar la realización de actuaciones administrativas de aplicación de los tributos priorizando que su ejecución se aproxime al momento de realización del hecho imponible.	X	X		X

Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

8. Flexibilización de los plazos y cuotas en los acuerdos de aplazamiento/fraccionamiento de pago, dentro de los límites que imponen las circunstancias concretas de cada caso, estableciendo unas condiciones de pago que se adapten a la capacidad económica del solicitante y hagan posible su cumplimiento. A tal efecto, la Agencia publicitará los criterios para la gestión de estas solicitudes.	X	X	X
9. Priorizar la resolución de solicitudes de aplazamiento y fraccionamiento, recursos y devoluciones de ingresos con el propósito de reducir el tiempo de respuesta de la Agencia en la gestión de los expedientes que instruya a tal efecto.	X	X	X
10. Auditoría periódica de las operaciones contables con el propósito de detectar oportunidades de mejora en la gestión recaudatoria, facilitando la adopción o, en su caso, proposición e impulso de las medidas que sean necesarias desde una perspectiva normativa, operativa, funcional.	X		X



Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

Buenas Prácticas	Cambios Normativos	Capacitación personal	Reposición de efectivos	Desarrollo Tecnologías	Desarrollo Herramienta	Dotación Presupuestaria	Cambio criterios Órganos
ADR.C.3. Gestión eficiente de la litigiosidad.							
1. Compartir con los contribuyentes posibles errores o equivocaciones advertidos por la Agencia con anterioridad al inicio de un procedimiento de comprobación con la finalidad de facilitar la auto corrección.		X			X		X
2. Favorecer las actas con acuerdo.		X	X		X		X
3. Auditoría periódica para el seguimiento de los conflictos tributarios con el propósito de determinar el número de controversias existente, la causa subyacente que motiva el conflicto, su valor económico o su antigüedad.		X		X	X		X
4. Análisis del impacto en términos jurídicos de resoluciones administrativas o judiciales en la actividad operativa de la organización, con el propósito de proponer medidas correctoras de procesos, protocolos y procedimientos administrativos que contribuyan a minimizar la conflictividad.		X			X		X

Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

5. Proposición de medidas normativas que puedan contribuir a minimizar conflictos advertidos con motivo del análisis de las resoluciones administrativas o judiciales que tengan mayor incidencia en el desarrollo ordinario de la actividad de la Agencia.	X	X			X
6. Publicación de explicaciones claras y precisas para minimizar errores o equivocaciones frecuentes en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.		X		X	X
7. Análisis periódico del tiempo de resolución de los recursos y de las ejecuciones de fallos administrativos o judiciales, con el propósito de identificar, en su caso, las causas que motiven una desviación del objetivo establecido por la organización.			X		X
8. Disposición de protocolos de actuación para corregir eventuales incumplimientos de los compromisos asumidos por la organización respecto al tiempo de tramitación de procedimientos de revisión, así como los compromisos relativos a la remisión en plazo de reclamaciones a los órganos competentes para resolver.		X	X		
9. Explicación de los derechos, garantías y cauces que puede utilizar el contribuyente para mostrar su desacuerdo con la actuación de la Agencia utilizando un lenguaje comprensible para la ciudadanía.		X			X



Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

10. Poner a disposición de las contribuyentes funcionalidades que faciliten el proceso de presentación de recursos o reclamaciones.	X		X		X		X
ADR.C.4. Colaboración con otros entes del sector público.							
1. Favorecer la proximidad de la Administración a la ciudadanía mediante la configuración de una oferta de servicios a los que el contribuyente pueda acceder desde las plataformas operativas de las entidades que colaboran.	X	X	X	X	X	X	X
2. Disposición de foros interadministrativos que faciliten el conocimiento e intercambio de buenas prácticas, así como el apoyo técnico destinado a la mejora del funcionamiento y la capacidad operativa de los entes públicos que colaboran con la finalidad de mejorar el grado de cumplimiento de objetivos compartidos.		X	X		X		X
3. Organización de visitas de trabajo con el propósito de facilitar la adquisición o perfeccionamiento de habilidades y destrezas que posibiliten el ejercicio especializado de competencias administrativas.		X					X
4. Promover el intercambio administrativo de funcionalidades que faciliten el desempeño de las actividades operativas.		X			X		
5. Suministro de información para facilitar el desarrollo de actividades de supervisión y control.		X			X		X

Anexo 2. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de buenas prácticas de las áreas de desempeño y resultados.

6. Programación de actuaciones de investigación administrativa conjuntas realizadas por equipos integrados por personal de distintas Administraciones con intereses comunes o complementarios para regularizar la situación fiscal de contribuyentes.	X	X	X	X	X
7. Asistencia técnica para la elaboración de especificaciones funcionales que posibiliten la disposición de aplicativos que faciliten el desarrollo de sus funciones.		X	X		X
8. Asistencia técnica para la elaboración de planes, programas de actuación, protocolos, instrucciones técnicas que faciliten la ordenación de actividades administrativas.		X	X	X	X
9. Realización de actuaciones administrativas relacionadas con la gestión de ingresos de derecho público para los entes integrados en el sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía.	X	X	X	X	
10. Realización de actuaciones de recaudación ejecutiva para otras Administraciones.	X	X	X	X	X





Junta de Andalucía

Agencia Tributaria de Andalucía

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

Líneas de actuación	Cambios Normativos	Capacitación personal	Reposición de efectivos	Desarrollo Tecnologías	Desarrollo Herramienta	Dotación Presupuestari	Cambio criterios
PE01. Atención multicanal.							
1. Ofrecer asistencia práctica directa.		X	X		X		
2. Configurar los servicios que presta en atención a las características y necesidades de los distintos segmentos de contribuyentes.		X	X	X	X		
3. Generar contenidos informativos en distintos formatos y para diferentes canales de comunicación.		X	X	X	X	X	
4. Desarrollar nuevas funcionalidades y herramientas.	X	X		X	X		X
5. Realizar periódicamente encuestas de evaluación de los productos y servicios que ofrece a la ciudadanía.		X		X	X		
6. Disponer de cauces que permitan recabar la opinión de los contribuyentes para detectar nuevas necesidades de servicio o para reconfigurar productos, servicios o funcionalidades ya existentes.		X		X	X		
7. Incorporar desde el diseño y por defecto la opinión de los contribuyentes en la configuración de nuevos productos, servicios o funcionalidades.		X		X	X	X	



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

Líneas de actuación	Cambios Normativos	Capacitación personal	Reposición de efectivos	Desarrollo Tecnologías	Desarrollo Herramienta	Dotación Presupuestari	Cambio criterios
PE02. Atención a colectivos con necesidades especiales.							
1. Elaboración, revisión y actualización de un protocolo que permita evaluar situaciones de especial vulnerabilidad con el propósito de ofrecer diferentes alternativas de atención en función de las necesidades de los contribuyentes.		X	X		X		
2. Disponer de citas de atención preferente para colectivos que se encuentren en situaciones de especial vulnerabilidad.		X			X		
3. Disponer de un protocolo para facilitar desde el origen que el diseño de servicios, productos, funcionalidades o herramientas pueden ser utilizados por todas las personas, teniendo en cuenta de modo singular las personas que se encuentren en situación de especial vulnerabilidad.		X			X	X	
4. Realizar auditorías periódicas para evaluar la comprensibilidad de la información que suministra la Agencia con el propósito de hacer accesible la información a personas con dificultades de comprensión lectora.		X		X	X	X	



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

5. Adaptación de contenidos informativos que ya ofrece la Agencia para facilitar el acceso a la información a personas que tienen dificultades de comprensión debido a su edad, discapacidad o idioma.				X	X
6. Organizar y celebrar acciones formativas específicas para las personas que participan en el diseño y desarrollo de contenidos informativos con la finalidad de mejorar la accesibilidad en el acceso a la información impresa, audiovisual, digital y presencial.		X		X	X
7. Suscripción de convenios de colaboración con entidades o asociación que atienden a personas que se encuentran en situación de especial vulnerabilidad que permita identificar a la Agencia áreas de mejora y posibles medidas y alternativas para prestar una mejor información y asistencia.	X	X		X	
8. Suscripción de convenios de colaboración con personas o entidades que permitan ampliar la red de puntos para el pago de deudas gestionadas por la Agencia Tributaria.	X	X		X	
PE03. Apoyo a colaboradores sociales.					
1. Elaboración, revisión y actualización de un protocolo para la atención singular de colaboradores sociales.		X		X	X

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

2. Disponer de un equipo regional para la atención directa a colaboradores sociales para la resolución de cuestiones relacionadas con la aplicación de los tributos.	X	X	X	X	
3. Elaboración, revisión y actualización de un catálogo de los errores más frecuentes en la aplicación de las normas.	X			X	
4. Puesta en marcha en colaboración con colectivos profesionales de un servicio de respuesta inmediata al colaborador social.	X	X		X	
5. Organizar y celebrar periódicamente acciones formativas para la explicación de los errores más frecuentes en la aplicación de las normas.	X			X	
6. Organizar y celebrar periódicamente acciones formativas para la explicación de novedades e instrucciones de aplicación de tributos de la Agencia.	X			X	X
7. Monitorizar la demora en el acceso a los servicios que ofrece la Agencia para profesionales.			X	X	
8. Monitorizar el grado de satisfacción de los profesionales de los servicios que presta la Agencia.			X	X	
9. Configuración de servicios, productos, utilidades y funcionalidades para profesionales tomando en consideración la opinión de los usuarios.	X		X	X	
10. Continuar desarrollando utilidades que refuercen el autoservicio.	X	X	X	X	X



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

PE04. Fomento de una cultura cívica de cumplimiento de la normativa de ingreso.			
1. La elaboración, actualización y revisión de contenidos educativos adaptados a distintos perfiles de contribuyentes.	X	X	
2. Elaborar en colaboración con la Consejería competente en materia de educación un plan formativo para docentes.	X	X	
3. Participar en la organización y celebración de acciones formativas para docentes.	X	X	
4. Participar en charlas de concienciación organizadas por instituciones de enseñanza.	X	X	
5. Organizar talleres y seminarios para profesionales para la divulgación de novedades y recomendaciones para evitar errores habituales en la aplicación de la normativa de ingreso.	X	X	X
6. Elaboración y remisión de cartas informativas para explicar la importancia de pagar impuestos.			X
PE05. Selección de operaciones de riesgo fiscal.			
1. Disponer de un equipo especializado integrado por profesionales con conocimientos en distintas áreas de negocio para el análisis, clasificación y tratamiento de riesgos, así como la selección de operaciones de fiscalización en aplicación de los criterios de clasificación de riesgo previamente definidos.	X	X	X

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

2. Aprobación, revisión y, en su caso, modificación anual del modelo basado en gestión de riesgos integral de la Agencia Tributaria, analizando factores internos y externos (marco normativo, disponibilidad de la información, capacidad operativa, estructura de la organización, cultura de cumplimiento, etc.)	X	X	X	X
3. Elaboración de documentos técnicos que permitan la clasificación operaciones y contribuyentes de acuerdo con su riesgo de incumplimiento, tomando en consideración a tal efecto la probabilidad y las consecuencias de cada riesgo con el propósito de disponer de la orientación más adecuada para la formulación de la estrategia de control y asistencia de la Agencia.	X	X	X	
4. Aprobación anual del proceso de gestión de riesgos comprensivo de la planificación de la estratégica de organización para la realización de actividades de fiscalización, identificación de riesgos de incumplimiento, objetivos y líneas de actuación, evaluación y priorización de riesgos.	X	X	X	X
5. Análisis y evaluación periódica de los resultados derivados de planificación estratégica, en particular de las operaciones de tratamiento para la gestión de riesgos con la finalidad de disponer de una retroalimentación recurrente que permita evaluar los resultados y eficacia de las actuaciones realizadas e implementar los ajustes necesarios para la mejora del proceso de gestión de riesgos.	X	X	X	



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

PE06. Actuaciones programadas de control tributario.				
1. Elaboración anual de un programa o plan de mejora del cumplimiento voluntario en el que se concretará la capacidad operativa de la Agencia para ejecutar el programa previsto, identificando los recursos humanos asignados y los equipos de trabajo responsables de su ejecución, concretando, entre otros elementos, los roles, funciones y ámbito territorial de actuación y los criterios para la asignación de las actividades de tratamiento de riesgos que se apruebe cada año.	X	X	X	X
2. Elaboración de un catálogo anual de actividades de tratamiento de riesgos de diversa naturaleza.	X	X	X	X
3. Elaboración, revisión y actualización de documentos técnicos que determinen las condiciones de tratamiento de los riesgos previamente identificados.	X	X		X
4. Disposición de protocolos que contengan los criterios para la asignación de actividades de tratamiento a equipos de trabajo.	X	X		X
5. Programación de las actividades de tratamiento de riesgos, concretando el periodo de ejecución previsto y la posible recurrencia de realización.	X	X		X
6. Seguimiento y evaluación de las medidas para el tratamiento de riesgos implementadas.	X		X	X
PE07. Recaudación ejecutiva.				

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

1. Elaboración anual de un programa que concrete las actuaciones de recaudación ejecutiva. Este programa especificará, entre otros extremos, la capacidad operativa de la Agencia para su ejecución, identificando los recursos humanos asignados y los equipos de trabajo a los que se atribuyen las actuaciones programadas, así como los roles, funciones y ámbito territorial de actuación y las pautas de general observación en el desarrollo de las actuaciones y procedimientos de recaudación ejecutiva.	X	X	X	X
2. Elaboración, revisión y actualización de documentos técnicos que determinen las actuaciones de información y asistencia que prestará la Agencia para facilitar la gestión recaudatoria a través de los distintos canales que utiliza la organización para relacionarse con los contribuyentes.	X		X	
3. Elaboración, revisión y actualización de documentos técnicos que determinen los criterios y condiciones de captación, tratamiento y explotación de la información necesaria para la investigación patrimonial y la determinación de posibles responsables. A tal efecto, se concretarán las campañas basadas en cruces de información con arreglo a las cuales se ejecutarán las actuaciones que sean objeto de programación para cada ejercicio.	X		X	



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

4. Elaboración, revisión y actualización de documentos técnicos que concreten las directrices e instrucciones con arreglo a las cuales se ejecutarán las actuaciones programadas de recaudación ejecutivas.	X	X	X
PE08. Generación de información pública de utilidad social.			
1. Auditoría periódica de la transparencia cualitativa y cuantitativa de la información pública que ofrece la Agencia. A tal efecto, la Agencia utilizará la metodología “Evalúa tu transparencia” desarrollada por el Consejo de Transparencia y Protección de Datos de Andalucía.	X	X	X
2. Seguimiento del grado de implantación de buenas prácticas en la organización en las 7 Áreas de Desempeño y Resultado:	X	X	X
3. Disponer de un catálogo de los datos que publica la Agencia.	X	X	X
4. Disponer de un protocolo para la elaboración, revisión y actualización de los datos públicos que genera la Agencia en el desarrollo de su actividad.	X	X	X
5. Elaboración de guías o tutoriales que faciliten pautas y recomendaciones concretas para la redacción de textos y el diseño y maquetación de documentos elaborados por la organización con el propósito de mejorar la comprensión de la información que ofrece la Agencia.	X		X

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

6. Publicar un calendario que establezca la periodicidad de publicación y actualización de los datos.	X		X
7. Elaboración, revisión y actualización de cuadros de mando relacionados con los servicios de apoyo al contribuyente para ofrecer datos de consumo y saturación de servicios.	X		X
8. Elaboración, revisión y actualización de estadísticas, encuestas y recogida de datos en las que se incluya la variable sexo con la finalidad de detectar brechas de género.	X		X
PE09. Seguridad de la información y protección de datos.			
1. Programación anual de las actuaciones y medidas que se proponga adoptar la entidad para la protección de los derechos y libertades de las personas físicas con respecto al tratamiento de datos personales y la protección de la información que gestiona.	X		X
2. Evaluación y seguimiento de la programación de actuaciones.	X	X	X
3.Revisión de la normativa, protocolos y procedimientos en materia de seguridad de la información y protección de datos.	X		X
4. Programación y celebración de acciones de concienciación y formación.	X	X	
5. Organización de simulacros para evaluar la respuesta de la organización en esta materia.	X	X	X



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

6. Auditorías periódicas de control de accesos a sistemas de información.	X		X
7. Auditoría interna para evaluar el grado de progreso de la organización en materia de seguridad de la información y protección de datos.	X		X
8. Elaboración de informes y resolución de consultas en materia de protección de datos.	X	X	X
PE10. Incentivos al rendimiento.			
1. Elaboración de un documento técnico que concrete la metodología y los elementos objetivos del sistema de incentivos	X	X	X
2. Disponer de un sistema de información para la gestión objetivos y actividades de la entidad, que permita realizar el seguimiento y evaluación continua del programa de gestión por objetivos y su implantación.	X		X
3. Documento técnico para fijar los criterios para la evaluación del desempeño del personal al servicio de la Agencia y la correspondiente distribución de los conceptos retributivos asignados a la remuneración de los incentivos al rendimiento legalmente previstos, dentro de las previsiones establecidas por el Presupuesto de la Agencia y conforme a los criterios recogidos en el contrato de gestión, en los términos del artículo 33 del Estatuto.	X	X	
4. Disposición de una guía orientativa la aplicación del sistema de incentivos al rendimiento.		X	



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

5. Disposición de una comisión de seguimiento para resolver eventuales consultas que pudieran suscitarse con motivo de la aplicación del sistema de incentivos.	X	X
6. Documento técnico para concretar las condiciones económico-financieras del sistema de incentivos al rendimiento.	X	X
PE11.Reducción de tiempos medios de tramitación de expedientes		
1. Elaboración, revisión y actualización del panel de indicadores de gestión que permita la evaluación de las causas de las esperas, la capacidad que tienen los órganos administrativos para asumir la carga de trabajo derivada de la tramitación, el margen de mejora general que se puede derivar de los procesos de organización y asignación de expedientes y los elementos o aspectos en los que se puede incidir para mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos.		X
2. Elaboración, revisión, actualización de los compromisos de tiempos máximos de espera o de respuesta que asuma la Agencia para la atención a contribuyentes y profesionales asociado a cada tipo de servicio o procedimiento.	X	X
3. Evaluación y publicación periódica del grado de cumplimiento de los compromisos asumidos.	X	X



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

4. Elaborar análisis del proceso de organización y asignación de expedientes de los equipos de trabajo y de los órganos para determinar la necesidad de realizar ajustes en la tramitación de expedientes con el propósito de racionalizar las cargas de trabajo.	X	X	X
5. Elaboración de análisis periódicos de las cargas de trabajo, tareas y actividades que realiza cada órgano y equipo de trabajo para evaluar la necesidad de redistribuir las cargas de trabajo.	X		X
6. Valoración de la conveniencia y oportunidad de suscribir acuerdos de colaboración para la formalización de encomiendas de gestión para la realización de actividades de carácter material, técnico o de servicios que contribuya a reducir los tiempos de espera o de respuesta de la Agencia.	X		X
7. Disposición de herramientas y utilidades que faciliten la tramitación de expedientes con la finalidad de mejorar el tiempo de resolución de los procedimientos administrativos.	X	X	X
8. Elaboración de análisis para valorar la conveniencia y oportunidad de distribuir la carga de trabajo a órganos y/o equipos especializados.	X		X
9. Elaboración, revisión y actualización de guías de procedimientos y normalización de documentos que soporten actos administrativos de trámite con el propósito de disponer de modelos homogéneos y textos	X	X	X

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

tipificados que permitan optimizar el tiempo de tramitación
administrativa y automatizar el archivo de documentos.

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

Líneas de actuación	Cambios Normativos	Capacitación personal	Reposición de efectivos	Desarrollo Tecnologías	Desarrollo Herramienta	Dotación Presupuestari	Cambio criterios
PE12. Comunicación interna y gestión del cambio.							
1. Disponer de un protocolo para la gestión de la comunicación en el que se concrete, entre otros elementos, el ámbito objetivo, subjetivo, funcional y temporal de la comunicación.		X					
2. Disponer de un equipo especializado para realizar una coordinación de la comunicación adecuada con el propósito de recopilar, sistematizar, ordenar y canalizar la información generada por todos los órganos de la Agencia.		X	X				
3. Disponer de un catálogo de acciones de comunicación para dar a conocer los profesionales de la Agencia los objetivos, planes, proyectos y actividades.		X	X				
4. Disponer de un catálogo de acciones de comunicación para dar a conocer a los empleados de la Agencia los principales resultados de la entidad, así como el nivel de cumplimiento de objetivos y el grado de consecución de los compromisos asumidos por la Agencia. De igual modo, se darán a conocer los resultados de las encuestas que se hayan realizado		X					

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

durante el ejercicio, singularmente en materia relacionada con la calidad de los servicios que preste la Agencia.				
5. Programación anual de la tipología acciones de comunicación que la Agencia llevará a cabo cada año, haciendo referencia a los productos concretos de comunicación que se implementarán en cada ejercicio.	X			
6. Elaboración de contenidos explicativos de los cambios (organizativos, jurídicos, funcionales y tecnológicos) que afecten al desarrollo ordinario del ejercicio de las funciones y competencias atribuidas a la Agencia	X			X
7. Organización de encuentros de personal para fomentar el intercambio de ideas, conocimientos y la participación del personal, incidiendo especialmente en que tiene la actividad de la Agencia en la sociedad.	X	X		X
8. Organización de encuentros de personal para fomentar el reconocimiento y buenas prácticas administrativas.	X			X
9. Ejecución de acciones de comunicación relacionadas para la gestión de la red de alianzas estratégicas de la Agencia, prestando especial atención a los colaboradores sociales (campañas y sesiones informativas, notas de prensa, encuentros digitales, etc.).	X			X
10. Ejecución de acciones de comunicación con fines de sensibilización en el marco de la educación cívico-tributaria.	X	X		



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

PE13. Capacitación de empleados públicos.

1. Disponer de un protocolo para la identificación, evaluación y priorización de las competencias profesionales que precisan los empleados públicos de la Agencia para el desempeño ordinario de su actividad.

X

2. Análisis de las competencias profesionales que precisarían disponer los empleados de la Agencia derivadas de proyectos normativos en tramitación, nuevos procesos de organización del trabajo y asignación de expedientes y tareas administrativas, proyectos de convenios o cualquier otro instrumento jurídico de colaboración en virtud del cual la Agencia asuma la gestión de nuevas funciones o tareas administrativas, así como de las propuestas y sugerencias de servicio realizadas por contribuyentes, colectivos profesionales, instituciones públicas o privadas y empresas.

X

X

X

3. Disponer de un protocolo para evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados de nuevo ingreso en la Agencia con la finalidad de determinar los programas y acciones formativas que precisa realizar para el desempeño ordinario de su actividad y reducir el tiempo de integración y adaptación profesional a la dinámica de trabajo de la organización.

X

X

X



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

4. Suscribir acuerdos de colaboración con instituciones públicas o privadas para la participación en el desarrollo de las líneas de actuación de este proyecto estratégico.	X	X	X
5. Elaboración, revisión y actualización de programas de capacitación específicos por áreas de trabajo.	X	X	X
6. Elaboración, aprobación y adaptación, en su caso, del plan específico de formación de la Agencia. Particularmente, se programarán acciones formativas específicas para facilitar la transferencia del conocimiento por parte de las personas que dejen de prestar servicio en la Agencia con motivo de jubilaciones o traslados.	X	X	X
7. Ejecución de las acciones formativas programadas y aquellas que sean necesarias para facilitar la adaptación a los cambios sobrevenidos resultantes de modificaciones normativas o de criterio de aplicación de la norma, o los cambios que afecten al manejo de aplicaciones o utilidades empleadas para la tramitación de procedimientos administrativos.	X		X
8. Realizar auditorías periódicas para evaluar las acciones formativas programadas por la Agencia.	X	X	
9. Monitorizar la transferencia de las acciones formativas a los puestos de trabajo.	X	X	X
PE14. Adaptaciones de la normativa de autoorganización para la mejora de la gestión de los recursos.			



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

1.· Análisis de las actividades, funciones, tareas, procesos de trabajo y colaboraciones estratégicas que desarrolla la Agencia, así como de aquellas que otras que pudiera asumir la entidad mediante la suscripción de acuerdos de colaboración con otros entes del sector público con el propósito de realizar los ajustes necesarios en la capacidad operativa de la organización.	X	X	X
2.· Estudio y seguimiento de la evolución de las estructuras organizativas de otros entes del sector público que desarrollen su actividad en el área de la gestión de ingresos.	X		X
3.· Creación de un foro integrado por expertos pertenecientes al sector público y privado con la finalidad de conocer e integrar otras perspectivas de análisis para la revisión de las estructuras administrativas en materia de ingreso.	X		X
4.· Revisión y adaptación del marco normativo que regula los aspectos orgánicos y funcionales de la Agencia con la finalidad de adaptar la estructura administrativa de la entidad a las necesidades actuales y futuras de la organización.	X		X
5.· Análisis de los perfiles profesionales que precisa la Agencia para la mejora del desempeño organizativo de la entidad.	X		X

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

6. Adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades reales de la organización tomando en consideración los cambios en la dimensión objetiva de la entidad y la capacidad operativa asignada.	X	X	
7. Análisis de la creación de puestos de trabajo vinculadas a actuaciones, proyectos o programas organizados entre distintos entes públicos para la consecución de objetivos comunes en materia de gestión de ingresos.	X	X	
8. Abordar el estudio de las áreas funcionales en materia de ingreso.	X	X	
9. Estudio y seguimiento de la evolución de los sistemas de incentivos aplicados por otros entes del sector público que desarrollan su actividad en materia de ingreso para mejorar las características y condiciones salariales asociadas al cumplimiento de objetivos de los puestos de trabajo de la Agencia.		X	
PE15. Regionalización de funciones.			
1. Análisis de nuevas actuaciones que puedan realizarse en clave regional.	X	X	
2. Revisión y, en su caso, actualización de los protocolos asociados a cada una de las actuaciones y tareas regionalizadas.	X	X	X
3. Seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos asociados a cada una de las actuaciones administrativas regionalizadas.	X	X	



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

4. Revisión y, en su caso, mejora de las utilidades y herramientas asociadas a cada una de las actuaciones regionalizadas.	X			X	
PE16. Reasignación de recursos.					
1. Disponer de un catálogo profesional actualizado de usuarios por perfiles profesionales.	X		X		
2. Disponer de programas de capacitación específicos que permitan a los profesionales prestar servicio en distintas áreas de trabajo de la organización, facilitando la resignación eficiente de recursos.	X		X		
3. Estudio de la capacidad operativa óptima para cada perfil profesional para el desarrollo de las actividades, funciones y tareas que realiza la Agencia.	X		X		
4. Disponer de protocolos para la asignación de actividades y tareas.	X		X	X	
5. Disponer de herramientas de gestión que permitan monitorizar el grado de consecución de objetivos de la organización para cada actividad.	X			X	
6. Elaboración, revisión y, en su caso, actualización de protocolos para la evaluación y seguimiento de objetivos, actividades y tareas asignadas.	X		X	X	
7. Actuaciones de seguimiento del grado de consecución de los objetivos asignados de acuerdo con la periodicidad establecida en los en el plan de control tributario.	X	X	X	X	X

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

8. Elaboración, revisión y, en su caso, actualización de materiales divulgativos para facilitar la comunicación a los profesionales públicos del grado de cumplimiento de los objetivos y de los compromisos relacionados con los servicios que presta la organización a la sociedad.	X	X	X	
9. Supervisión del impacto de las modificaciones del entorno normativo, económico, social y tecnológico en la capacidad operativa de la Agencia desde la perspectiva de la asignación de recursos humanos.	X		X	
10. Operaciones de reasignación de recursos de capital humano para gestionar de modo eficiente la capacidad operativa de la Agencia.	X	X		X
PE17. Seguimiento de deuda.				
1. Actualización periódica de la información registrada en el sistema de información para determinar la deuda gestionable en cada momento con la finalidad de valorar la capacidad de acción de la Agencia sobre cada deuda y contribuyente.	X	X		X
2. Continuar potenciando el esfuerzo coordinado en materia de obtención, tratamiento y explotación de la información relevante a efectos fiscales que permita detectar la posible solvencia sobrevenida de los obligados al pago declarados fallidos.	X	X		X
3. Evaluación de los resultados derivados de las acciones administrativas en materia recaudatoria con la finalidad de determinar el grado de eficacia	X	X	X	X



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

de los procesos implementados y las actuaciones administrativas llevadas a cabo, en su caso, de posibles brechas de cumplimiento.					
4. Realización de análisis sobre el historial de cumplimiento, la deuda litigiosa o incidencias relacionadas con el cobro de la deuda.	X	X	X	X	
5. Realizar operaciones de análisis de datos para la organización de las tareas relacionadas con la gestión y control recaudatorio de las deudas con la finalidad de establecer programas o campañas de trabajo continuadas mediante la asignación de la gestión de deudas o deudores a gestores o equipos de trabajo concretos.	X	X	X	X	
6. Continuar con la implementación de nuevos desarrollos y perfeccionamientos en el aplicativo informático de gestión de ingresos, prestando especial atención a la automatización de las actuaciones administrativas.	X	X		X	
7. Colaborar con los órganos competentes en materia de contabilidad y tesorería para mejorar los procesos conciliatorios sobre los cobros gestionados por las distintas entidades bancarias colaboradoras para conseguir acortar el tiempo que transcurre entre el fin del periodo voluntario de cobro y la notificación de la providencia de apremio.	X	X	X	X	X
PE18. Seguimiento de litigiosidad.					

Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

1. Realizar operaciones tratamiento de la información que permitan realizar un seguimiento adecuado de los conflictos tributarios con el propósito de determinar el número de controversias existente, la causa subyacente que motiva el conflicto, su valor económico o su antigüedad.	X	X		X	
2. Elaboración de informes periódicos sobre la conflictividad relacionada con la actividad de aplicación de los tributos de la Agencia.	X			X	
3. Elaboración de notas informativas con el propósito de determinar el impacto en términos jurídicos de resoluciones administrativas o judiciales en la actividad operativa de la organización, con el propósito de proponer medidas correctoras de procesos, protocolos y procedimientos administrativos que contribuyan a minimizar la conflictividad.	X				X
4. Organización y/o participación en jornadas y seminarios para la difusión de los criterios de los órganos económico-administrativos y judiciales entre el personal de la Agencia.	X	X		X	X
5. Elaboración de estudios, análisis o notas informativas en materia de regulación o aplicación de los tributos que gestione la Agencia con la finalidad de proponer medidas normativas que puedan contribuir a minimizar conflictos advertidos con motivo del análisis de las resoluciones administrativas o judiciales que tengan mayor incidencia en el desarrollo ordinario de la actividad de la Agencia	X	X	X		X



Anexo 3. Matriz de condiciones en la capacidad operativa de la ATRIAN para el desarrollo de líneas de actuación de proyectos estratégicos.

PE19. Gestión recaudatoria de ingresos de derecho público en período voluntario.				
1. Prestar asistencia técnica a los órganos gestores de ingresos de derecho público de naturaleza no tributaria.	X	X	X	X
2. Prestar asistencia técnica a usuarios especializados integrados en los órganos gestores de ingresos.		X	X	X
3. Para racionalizar los recursos públicos de los que dispone la Agencia y colaborar de modo eficiente con otros órganos gestores en la gestión de ingresos de derecho público, la Agencia utilizará Acuerdos de Nivel de Servicio u otros modelos organizativos con la misma funcionalidad.		X	X	
PE20. Recaudación ejecutiva a otras administraciones.				
1. Suscribir convenios de colaboración para la prestación, con arreglo a su capacidad operativa, de asistencia técnica a los Ayuntamientos andaluces en materia de recaudación.		X	X	X
2. Suscribir convenios de colaboración para realizar actuaciones de recaudación ejecutiva a los Ayuntamientos andaluces en el marco de lo dispuesto en el apartado 4 del artículo 192 del Estatuto de Autonomía para Andalucía, aprobado por Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo.		X	X	X



Junta de Andalucía

Agencia Tributaria de Andalucía

Anexo 4. Recursos tecnológicos de los proyectos estratégicos.

Código	Denominación proyecto	SUR												CIVAT	Sistema de comunicaciones unificado	Asistente virtual	Analítica de datos
		1. Servicio a los ciudadanos				2. Colaboración social		3. Gestión interna			4. Relación con otras administraciones						
		1. a	1. b	1. c	1. d	2. a	2. b	3. a	3. b	3. c	4. a	4. b					
PE01	Atención multicanal	✓	✓	✓		✓	✓							✓	✓	✓	
PE02	Atención a colectivos con necesidades especiales									✓				✓	✓	✓	
PE03	Apoyo a colaboradores sociales				✓	✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓
PE04	Fomento de cultura de cumplimiento	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓	✓	✓
PE05	Selección de operaciones de riesgo fiscal														✓		✓
PE06	Actuaciones programadas de control tributario									✓	✓				✓		✓
PE07	Recaudación ejecutiva									✓	✓				✓		✓

163 de 166

Contrato de Gestión 2023- 2026



Anexo 4. Recursos tecnológicos de los proyectos estratégicos.

PE08	Generación de información pública de utilidad social						✓	✓
PE09	Seguridad de la información y protección de datos	✓						
PE10	Incentivos al rendimiento					✓		✓
PE11	Reducción de tiempos medios de tramitación de expedientes	✓		✓	✓	✓	✓	✓
PE12	Comunicación interna y gestión del cambio						✓	✓
PE13	Capacitación de empleados públicos						✓	✓
PE14	Adaptaciones de la normativa de autoorganización para la mejora de la gestión de los recursos					✓		✓
PE15	Regionalización de funciones					✓	✓	✓
PE16	Reasignación de recursos					✓	✓	✓
PE17	Seguimiento de deuda			✓	✓			✓
PE18	Seguimiento de litigiosidad							✓

Anexo 4. Recursos tecnológicos de los proyectos estratégicos.

PE19	Gestión recaudatoria de ingresos de derecho público en período voluntario	✓	✓	✓	✓	✓
PE20	Recaudación ejecutiva a otras Administraciones	✓	✓	✓	✓	✓





Junta de Andalucía



00286623

