

FORO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Serie de Modelos de Madurez de la Administración Tributaria  
de la OCDE

# Modelo de Madurez de la Transformación Digital

Serie de modelos de madurez de la Administración Tributaria de la OCDE

# **Modelo de madurez de la transformación digital**

Actualización septiembre 2022



Tanto este documento, así como cualquier dato y cualquier mapa que se incluya en él, se entenderán sin perjuicio respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

El Comité de Asuntos Fiscales aprobó este documento el 14 de diciembre de 2021 y la Secretaría de la OCDE lo preparó para su publicación.

**Por favor, cite esta publicación de la siguiente manera:**

OCDE (2021), *Modelo de madurez de la transformación digital*, OCDE, París.

[www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/digital-transformation-maturity-model.htm](http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/digital-transformation-maturity-model.htm)

**Créditos fotográficos:** © Suppachok N – Shutterstock.com

© OCDE 2021

---

El uso de este trabajo ya sea en formato digital o impreso, está regido por los términos y condiciones que pueden consultarse en: [www.oecd.org/termsandconditions](http://www.oecd.org/termsandconditions).

---

# Prefacio

En nombre del Foro de Administración Tributaria de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (FTA de la OCDE), me complace presentar el Modelo de madurez de la transformación digital, una herramienta de autoevaluación que permite a las administraciones tributarias determinar sus niveles actuales de madurez digital, con vistas a lograr un régimen fiscal más fluido. Este informe sobre el Modelo de madurez examina los aspectos prácticos de los componentes básicos del futuro de la administración tributaria y aprovecha el conocimiento específico sectorial de las administraciones tributarias y los expertos del FTA.

Cada administración tributaria tendrá una trayectoria propia de transformación digital, con puntos de partida, experiencias, sistemas y objetivos inherentemente diferentes. Para aquellas que han emprendido más recientemente este empeño, este Modelo de madurez de la transformación digital pretende ofrecer —y no prescribir— orientaciones útiles y consideraciones sobre la gestión del cambio para definir las metas digitales específicas y alcanzables de cada país. Las perspectivas de futuro de la sociedad en su conjunto también contribuirán a la planificación temprana y a la movilización de los actores relevantes.

Incluso a las administraciones tributarias que ya están en plena transformación digital, puede serles útil efectuar controles periódicos para evaluar sus capacidades, procesos y prioridades. **Los avances en la tecnología y las herramientas digitales** ofrecen nuevas oportunidades y escenarios para abordar las necesidades cambiantes. Así pues, el Modelo de madurez no sustituye los marcos existentes, sino que sirve como herramienta complementaria para promover el debate, dentro y fuera de las administraciones tributarias, sobre la mejora **iterativa** del desarrollo de la hoja de ruta, la priorización de los proyectos y la optimización de los recursos. La pandemia de COVID-19 también ha puesto de manifiesto la importancia de la **agilidad organizativa**, dado que muchas administraciones tributarias han asumido funciones adicionales en apoyo de las medidas nacionales de ayuda.

Este Modelo de madurez de la transformación digital es uno de los primeros frutos de la publicación el año pasado, por parte del FTA de la OCDE, del documento *Administración Tributaria 3.0*. El modelo se ha concebido para servir de referencia en el intercambio de conocimientos y la creación de capacidades, y ofrecer un marco de referencia para otros proyectos emblemáticos. Singapur, que ejerce la presidencia del Grupo Consultivo y de Redacción, estuvo representado por Evelyn Khoo y su equipo (Hui Yan Au, Yi Qing Soh y Edwin Chen). Nos gustaría agradecer las contribuciones y el apoyo de la Secretaría del FTA de la OCDE, especialmente las de Rex Arendsen y Peter Green, así como de todos los miembros del Grupo Consultivo y de Redacción del FTA (Canadá, Dinamarca, Finlandia, Noruega, Rusia) y del experto David Regan. Esta publicación también se ha beneficiado de las aportaciones de numerosas administraciones tributarias que participaron en la prueba piloto, así como de aquellas que compartieron sus opiniones en las distintas sesiones.

Por último, animo a todas las administraciones tributarias a utilizar este Modelo de madurez de la transformación digital para prever escenarios futuros, considerar o revisar sus prioridades de transformación digital y entablar importantes conversaciones estratégicas.

**Ng Wai Choong**

Comisario

Inland Revenue Authority of Singapore (Agencia Tributaria de Singapur)



# Índice

Prefacio	3
Resumen ejecutivo	5
1. Uso del Modelo de madurez de la transformación digital	7
2. Resultados de las autoevaluaciones piloto	12
3. El Modelo de madurez de la transformación digital	17
Glosario de términos	47

## GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Modelo de componentes básicos de la Administración Tributaria 3.0	9
Gráfico 2.1. Resultados de la autoevaluación piloto de los trece atributos indicativos del modelo	12
Gráfico 2.2. Resultados de la autoevaluación piloto de los trece atributos indicativos del modelo	14
Gráfico 2.3. Proceso de autoevaluación: Número mínimo, medio y máximo de miembros del personal que participaron en el grupo de autoevaluación y tiempo que se dedicó a completar la evaluación	16

# Resumen ejecutivo

## Consideraciones de carácter general

Los modelos de madurez constituyen una herramienta relativamente extendida, que a menudo se utiliza en el marco de procesos de autoevaluación para ayudar a las organizaciones a conocer el nivel actual de sus capacidades en un área funcional, estratégica u organizativa concreta. Además, la autoevaluación y el debate sobre los diferentes niveles y descriptores de madurez pueden ayudar a una organización a obtener una idea común del tipo de cambios que probablemente le permitirían, con el tiempo, alcanzar un mayor nivel de madurez.

El Modelo de madurez de la transformación digital (Modelo de madurez) que se presenta en este informe aborda las sendas de crecimiento y transformación de los componentes básicos de la Administración Tributaria 3.0 (OECD, 2020<sup>[1]</sup>). El objetivo del Modelo de madurez de la transformación digital es:

- Permitir que las administraciones tributarias se autoevalúen mediante debates internos sobre la forma en que perciben su nivel de madurez digital. No existe un nivel óptimo de madurez prescrito con carácter general para todas las administraciones tributarias, sino que dependerá de las circunstancias, los objetivos más generales y las prioridades de cada organización.
- Ofrecer al personal y a la alta dirección de la administración tributaria una adecuada visión de conjunto del nivel de madurez basada en aportaciones de actores relevantes de todos los ámbitos organizativos. Ello puede ayudar a formular la estrategia y a identificar las áreas susceptibles de mejora, incluidas aquellas que requieren el apoyo de otros departamentos de la administración tributaria o de actores relevantes externos, entre ellos, otros sectores gubernamentales. Varias administraciones han informado de que, al realizar la autoevaluación, puede resultar útil entablar conversaciones entre personal adscrito a distintos ámbitos organizativos para integrar las diferentes esferas de actividad, lo que ayuda a percibir el alcance de las sinergias y a identificar las áreas en las que pueden prestarse apoyo mutuo.
- Permitir a las administraciones tributarias comparar su nivel de madurez digital con el de administraciones homólogas, de modo que puedan determinar su propio nivel de madurez y compararse con otras administraciones tributarias. También posibilita que las administraciones tributarias se pongan en contacto, a través de la Secretaría del FTA, con administraciones homólogas que presenten distintos niveles de madurez para debatir entre ellas y aprender unas de otras.

Este informe consta de cuatro partes:

- **Capítulo 1: Uso del Modelo de madurez de la transformación digital.** En él se ofrece una visión global del modelo y se explica cómo utilizarlo, incluido el modo de sacar el máximo provecho de los debates entablados en el seno de la administración tributaria.
- **Capítulo 2: Resultados de las autoevaluaciones piloto.** En este capítulo se exponen los resultados anónimos de la prueba piloto llevada a cabo para perfeccionar el Modelo de madurez.

- **Capítulo 3: Modelo de madurez de la transformación digital completo.** El capítulo contiene el modelo del que pueden servirse las administraciones tributarias con fines de autoevaluación, así como, tras cotejar los resultados anónimos, para realizar una comparativa internacional.
- **El anexo** incluye una hoja de registro para fines internos que sirve, entre otras cosas, para comunicar la repetición del uso del modelo cada cierto tiempo y para realizar una comparación anonimizada de los resultados de las autoevaluaciones al presentarla en la Secretaría. (Tanto este anexo como el Modelo de madurez de la transformación digital están disponibles en el sitio web del FTA).

Este Modelo de madurez de la transformación digital ha sido elaborado por el Grupo Consultivo y de Redacción del Modelo de madurez de la Administración Tributaria 3.0. del FTA (Canadá, Dinamarca, Finlandia, Noruega, Rusia, Singapur), liderado por la Agencia Tributaria de Singapur. Además, ha sido objeto de dos rondas de pruebas piloto en las que han participado una amplia variedad de miembros del FTA y algunos no miembros.

## Advertencia

Las administraciones tributarias operan en entornos heterogéneos, y la forma en que cada una de ellas gestiona su sistema tributario difiere en lo que respecta a los entornos políticos y legislativos, al igual que la cultura y las prácticas administrativas. Un enfoque estándar de la administración tributaria puede no resultar ni práctico ni deseable en un caso concreto. Por lo tanto, este informe y las observaciones que contiene deben interpretarse teniendo en cuenta estas consideraciones. Al examinar las distintas prácticas de una administración tributaria, conviene asegurarse de apreciar plenamente los complejos factores que han propiciado un determinado enfoque. Del mismo modo, hay que tener en cuenta los diferentes desafíos y prioridades de cada administración. En particular, no todos los aspectos que se abordan en este Modelo de madurez serán relevantes para todas las administraciones tributarias, sino que dependerá de la forma en que emprendan su trayectoria de transformación digital.

# 1. Uso del Modelo de madurez de la transformación digital

## Contexto general

Por lo general, los modelos de madurez son de carácter descriptivo y se centran en los procesos y los resultados generales de dichos procesos, en lugar de basarse principalmente en parámetros. De este modo se tiene en cuenta que, aun cuando los parámetros elegidos indiquen un resultado favorable o aceptable, no muestran por sí solos cómo se ha logrado ese resultado, su sostenibilidad o solidez y adaptabilidad a los cambios en el entorno externo.

Por su propia naturaleza, los modelos de madurez no son preceptivos en cuanto a los detalles de los procesos ni en cuanto a la forma en que deben alcanzarse los resultados generales. No existe un modelo único ni un método detallado que sea preferible a otro en todas las circunstancias. Los modelos tampoco permiten determinar cuál es el nivel óptimo de madurez para una administración tributaria concreta, lo cual dependerá de sus propias circunstancias, objetivos y prioridades.

Sin embargo, el Modelo de madurez puede ayudar a las administraciones a evaluar su nivel actual de madurez y el tipo de procesos y resultados generales que le convendría considerar con el fin de elevar ese nivel de madurez. Además, la posibilidad de compararse con otras administraciones tributarias o con el nivel medio de madurez de estas puede ser útil para determinar si su nivel de madurez actual es el adecuado.

## Niveles de madurez

El Modelo establece cinco niveles de madurez. El motivo para elegir cinco niveles es facilitar a las administraciones evaluar su nivel actual de madurez, proporcionando descripciones distintivas y claras de los diferentes niveles. Esta evaluación resulta más difícil cuantos más niveles de madurez existan. Al mismo tiempo, al establecer cinco niveles se garantiza que las distinciones entre ellos no sean tan grandes que dificulten a las administraciones percibir la transición hacia niveles de madurez más elevados.

Al diseñar el Modelo de madurez, se decidió utilizar el nivel medio, denominado «consolidado», para describir el nivel que se puede esperar que alcancen, por término medio, los miembros del Foro de Administración Tributaria (FTA por su sigla en inglés). Con este nivel de madurez como referencia, se elaboraron los demás niveles tratando de describir cómo transitar desde el nivel «incipiente» hacia el «consolidado», y desde este último hasta lo que podría alcanzarse en el futuro teniendo en cuenta la evolución prevista. Los cinco niveles son:

1. **Incipiente:** representa el nivel de las administraciones tributarias que ya han logrado ciertos avances en materia de digitalización, pero a las que todavía les queda mucho por hacer en este ámbito. En este nivel, las descripciones se centran en los logros alcanzados más que las carencias, al tiempo que se señalan algunas de las posibles limitaciones.

2. **En progreso:** representa el nivel de las administraciones tributarias que han realizado o están realizando reformas en materia de digitalización para aproximarse al nivel medio de las administraciones tributarias avanzadas.
3. **Consolidado:** es el nivel que se espera que alcancen muchas administraciones tributarias avanzadas, como los miembros del FTA.
4. **Destacado:** este nivel representa la vanguardia de lo que, con carácter general, es posible lograr actualmente mediante acciones de la propia administración tributaria, si bien con cierta colaboración de los actores relevantes.
5. **Ambicionado:** en este nivel se examina lo que es posible lograr a largo plazo, a medida que se avanza hacia una administración tributaria más fluida y que cada vez interaccione más en tiempo real, como se describe en la publicación *Administración Tributaria 3.0* (OECD, 2020<sup>[1]</sup>). En la actualidad no se espera que ninguna administración tributaria alcance este nivel de modo consistente, en particular porque en algunos casos requiere una amplia cooperación de actores externos a la administración tributaria (tales como los planteamientos de la sociedad en su conjunto, el acceso a una amplia gama de fuentes de datos, el uso generalizado de la inteligencia artificial (IA), etc.).

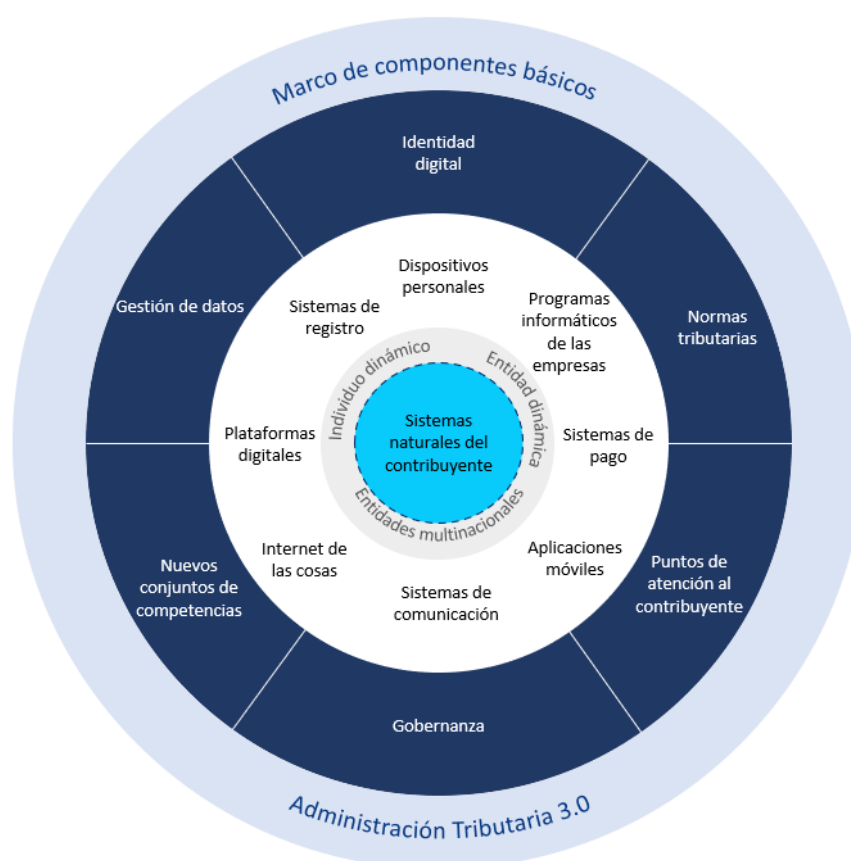
La digitalización y la transformación digital son aspectos importantes de este Modelo de madurez. La digitalización permite sustituir los procesos empresariales basados en el papel por aplicaciones digitales de procesamiento de datos que mejoran los niveles generales de eficiencia. La transformación digital se refiere a modificaciones más fundamentales en la operativa de las administraciones tributarias, resultantes de los cambios en la forma en que los contribuyentes interactúan y realizan negocios entre sí. En particular, tal como se describe en la publicación *Administración Tributaria 3.0* (AT 3.0), (OECD, 2020<sup>[1]</sup>) esta transformación se centra en la creciente migración de los trámites tributarios hacia los sistemas naturales de los contribuyentes, es decir, los sistemas que utilizan en su vida cotidiana y/o en sus negocios. Estos aspectos de la transformación digital se abordan en las descripciones de los niveles de madurez «destacado» y «ambicionado» y están relacionados con las estrategias de transformación digital aplicables en esos casos.

## Estructura del Modelo de madurez de la transformación digital

El Modelo de madurez de la transformación digital consta de seis temas principales. Estos temas reflejan los componentes básicos de la Administración Tributaria 3.0 (véase el gráfico 1.1. a continuación):

- Identidad digital
- Puntos de atención al contribuyente
- Gestión de datos y estándares
- Gestión y aplicación de normas tributarias
- Nuevos conjuntos de competencias
- Marcos de gobernanza

Gráfico 1.1. Modelo de componentes básicos de la Administración Tributaria 3.0



Fuente: OCDE (2020)

Para cada uno de los temas (componentes básicos) se indica un descriptor global de madurez en la parte superior de la sección de componentes básicos. A fin de facilitar la comprensión de lo que significa un nivel de madurez determinado, cada una de las seis tablas del Modelo de madurez recoge una serie de atributos indicativos (normalmente dos o tres). Estos atributos desglosan los elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de examinar el nivel de madurez general, de modo que abarcan tanto los aspectos estratégicos como los prácticos.

Como denota el propio término, se trata de atributos indicativos y no determinantes. No obstante, persiguen reflejar lo que cabría esperar, con carácter general, en un determinado nivel de madurez, que diferirá del nivel inferior (por ejemplo, puede ser de distinta naturaleza o más exigente). Además, las administraciones tributarias que realicen una autoevaluación deben ser conscientes de que los ejemplos, procesos y resultados descritos en un nivel de madurez específico no sustituyen (ni eliminan) necesariamente todos los elementos y funcionalidades del nivel anterior. Para facilitar la distinción de los diversos niveles, las nuevas características y las diferencias importantes del «siguiente» nivel aparecen destacadas en su descripción correspondiente. En consecuencia, probablemente las administraciones podrán identificar elementos valiosos procedentes de etapas anteriores respecto a su actual nivel de madurez.

No todos los atributos indicativos de un determinado nivel de madurez estarán necesariamente presentes en una administración tributaria concreta. También es posible que una administración tributaria no se ajuste a todos los elementos de un atributo concreto.

## Utilización del Modelo de madurez

El Modelo de madurez de la transformación digital ha sido diseñado para ser utilizado como una herramienta de autoevaluación. A fin de que sea eficaz, esta autoevaluación debe llevarse a cabo con la mayor objetividad posible. La experiencia en el uso del modelo indica que, al debatir sobre la autoevaluación, conviene tener en cuenta las siguientes consideraciones clave:

- Es importante dedicar tiempo suficiente a debatir sobre la autoevaluación. Los comentarios de las administraciones sugieren que los debates concertados pueden durar desde unas horas hasta más de un día, dependiendo del tiempo que se haya dedicado a su preparación antes del debate en grupo y del nivel de detalle de los debates. Las administraciones tributarias también pueden tardar cierto tiempo en dirigirse a los distintos departamentos para recabar comentarios o confirmaciones.
- Lo ideal es que en la autoevaluación participen diversos miembros del personal con responsabilidades relacionadas con la transformación digital, de todos los rangos y que comprendan todas las funciones. Hay que procurar que las conversaciones sean francas y abiertas y animar a las personas a expresar su opinión.
- Puede ser útil pedir a una persona ajena a la cadena de mando responsable de la gestión global de la digitalización y la transformación digital que promueva los debates. La persona en cuestión debería, previamente, leer esta nota para así entender cómo procesar la autoevaluación según el modelo. Además de facilitar los debates, esta persona debería ser capaz de cuestionar las opiniones del grupo de autoevaluación, lo que incluye solicitar las correspondientes pruebas justificativas cuando sea necesario.
- Se debe prestar especial atención a cómo consensuar un punto de vista cuando, dentro del grupo de autoevaluación, haya división de opiniones sobre la valoración adecuada de la madurez. El facilitador puede, por ejemplo, gozar de una opinión cualificada que desempeñe un papel de desempate.
- Además del facilitador, debería considerarse la posibilidad de involucrar a miembros del personal que ejerzan diversas funciones en la administración tributaria y lo ideal sería que estos ostentaran cargos de rango relativamente alto, para que ayuden en la función de cuestionar las opiniones del grupo y aporten ideas desde sus diferentes perspectivas. Varias administraciones han informado de que las conversaciones entre distintas áreas organizativas durante la autoevaluación pueden resultar muy útiles para integrar las diferentes esferas de actividad, lo que ayuda a ver el alcance de las sinergias y las posibilidades que ofrece el apoyo mutuo para lograr los objetivos de la administración.

## Registro de las autoevaluaciones

El anexo A contiene una hoja de registro para que las administraciones tributarias consignent los resultados de su autoevaluación. También contiene una lista de comprobación del proceso para el éxito de los debates de autoevaluación. En el sitio web de la FTA se puede encontrar una versión en Word de la hoja de registro

El Modelo de madurez tiene vocación de abarcar la amplia diversidad de los contribuyentes, tanto personas físicas como empresas. Los ejemplos que se incluyen en los supuestos que se plantean para evaluar incorporan este enfoque inclusivo. A efectos de prueba, se aconseja a los participantes que tengan en cuenta esta amplitud de perspectiva. Sin embargo, si una administración tributaria lo prefiere, el uso práctico del Modelo de madurez podría centrarse en grupos específicos de contribuyentes.

Aconsejamos a las administraciones tributarias que *solo puntúen los atributos indicativos*. Los descriptores temáticos genéricos globales están concebidos para ayudar a las administraciones a comprender mejor la naturaleza y los cambios que se producen en los niveles de madurez.

La mayoría de los atributos indicativos se divide en dos o tres supuestos a evaluar. Al autoevaluar el nivel de madurez de ese atributo, dichos supuestos deben considerarse en su conjunto y ha de alcanzarse una valoración global basada en el peso que la administración atribuye a sus diferentes elementos. Una cuestión que puede suscitarse es que el grupo de autoevaluación considere que, en algunos casos, se cumplen varios de los supuestos planteados con respecto a un determinado atributo indicativo en el marco de un tema concreto, por ejemplo, algunos supuestos se perciben como «en progreso» y otros como «consolidados». En ese caso, la administración debe elegir *el nivel de madurez que considere que describe mejor su posición actual, dado el peso que otorgan a ese supuesto o supuestos concretos que plantea el modelo*.

No existe un modelo único que pueda funcionar para una amplia y diversa gama de administraciones. Por lo tanto, lo que se pretende con los atributos es orientar los debates, pero en ningún caso determinar los resultados de la autoevaluación de forma mecánica. Así, al utilizar el modelo, se insta a las administraciones tributarias a que consideren cuál es la mejor opción para ellas, teniendo en cuenta, en la medida de lo posible, tanto los atributos indicativos como los supuestos que se plantean para evaluar.

El anexo A contiene además una lista de verificación de las consideraciones a tener en cuenta para que los debates de autoevaluación se desarrollen con éxito, según lo indicado anteriormente. Al final de la hoja de registro también se ha destinado un espacio para consignar comentarios que puedan ayudar a perfeccionar el modelo en el futuro. Al utilizar el modelo, se pide a las administraciones que indiquen:

- si creen que algunos de los atributos indicativos son erróneos o están mal colocados, o si consideran que falta algún atributo importante;
- si creen que convendría modificar las descripciones del Modelo de madurez (ya sea anotando los comentarios en las casillas correspondientes o, directamente, incorporando los cambios en el modelo mediante la función de control de cambios);
- si consideran que la diferencia entre los niveles de madurez contiguos no es lo suficientemente clara,
- si consideran que, en algún apartado, el lenguaje es poco claro o ambiguo o que convendría añadir determinados términos al glosario.

Con el objetivo de que las administraciones sean capaces de comparar su situación con la de otras administraciones homólogas, los resultados anonimizados de las autoevaluaciones obtenidos en la fase de prueba más amplia y comunicados a la Secretaría se publicarán en la página web del FTA en forma de mapa de calor, que se actualizará periódicamente según vayan presentándose nuevas hojas de registro en la Secretaría. En este mapa de calor, cada administración se representa con una letra (lo que permite que las administraciones puedan identificarse a sí mismas mediante la presentación de su hoja de registro).

La razón de mantener el anonimato de los resultados responde a la necesidad de garantizar que las administraciones no se vean influidas, al utilizar el Modelo de madurez, por la inquietud de cómo van a ser percibidas externamente, al tiempo que reforzar su función principal como herramienta de autoevaluación que sirva para orientar la estrategia futura de una administración. Las administraciones que deseen dialogar con sus homólogas para intercambiar conocimientos (por ejemplo, cuando estas se encuentren en un nivel «destacado» o «ambicionado») pueden solicitar a la Secretaría que se ponga en contacto con la administración homóloga de que se trate y le pregunte si está dispuesta a entablar tal diálogo.



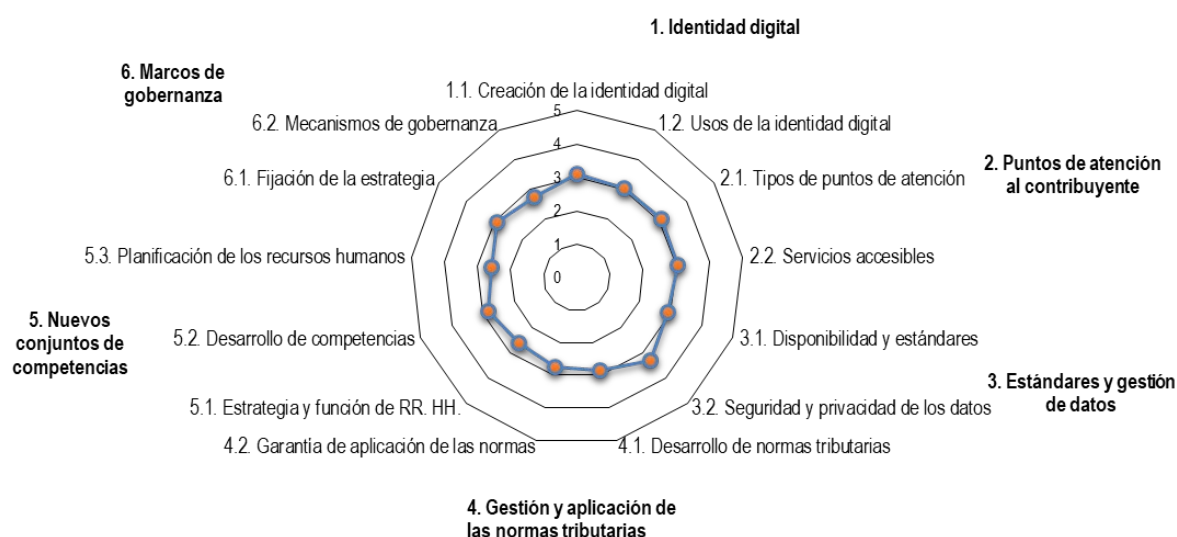
## 2. Resultados de las autoevaluaciones piloto

El Modelo de madurez de la transformación digital (TD) fue sometido a una prueba piloto que comprendía autoevaluaciones de administraciones tributarias de países participantes en el FTA y de otros países no participantes. Los comentarios de tales administraciones recabados a través de esta prueba piloto fueron incorporados al modelo, lo que derivó en la inclusión de un término adicional en el glosario y en mejoras en la descripción de varios atributos indicativos. Esta sección resume los resultados de las autoevaluaciones realizadas por las administraciones tributarias.

### Resultados de las autoevaluaciones

Las hojas de registro de la autoevaluación remitidas por 55 administraciones tributarias muestran que la mayoría considera que la madurez de sus funciones de transformación digital se encuentra en un nivel «consolidado». Esto también se aprecia claramente en el gráfico 2.1., que ilustra la puntuación media de cada uno de los trece atributos indicativos del modelo de madurez (en el que el número 3 representa el nivel «consolidado» y el 5, el «ambicionado»).

**Gráfico 2.1. Resultados de la autoevaluación piloto de los trece atributos indicativos del modelo**

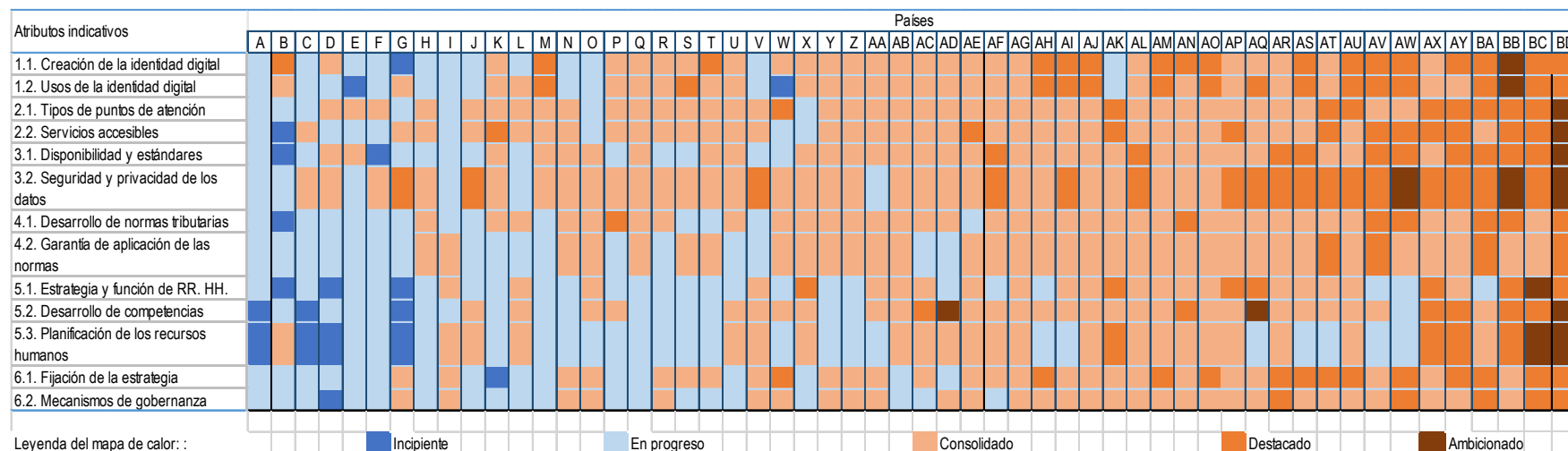


Fuente: Análisis de la Secretaría de la OCDE basado en las hojas de registro de la autoevaluación.

Los resultados detallados que figuran en el mapa de calor de la tabla 2.1. indican la puntuación otorgada por cada una de las administraciones tributarias respecto a cada atributo indicativo. Los resultados son anónimos para garantizar que las administraciones no se vean influidas, al utilizar el Modelo de madurez,

por inquietudes acerca de percepciones externas. No obstante, las administraciones que han completado el modelo pueden identificarse a sí mismas mediante la presentación de su hoja de registro.

**Gráfico 2.2. Resultados de la autoevaluación piloto de los trece atributos indicativos del modelo**



Fuente: Análisis de la Secretaría de la OCDE basado en las hojas de registro de la autoevaluación.

El mapa de calor muestra que el nivel «consolidado» fue la opción más frecuente, elegida en el 52% de los supuestos, y a continuación el nivel «destacado», con un 26%. En el 17% de los casos las administraciones eligieron el nivel «en progreso» y solo en el 3% de los supuestos optaron por evaluar algún aspecto como «incipiente» y 2% como «ambicionado».

Estos resultados están en consonancia con la esperada concentración en torno a la categoría «consolidado» cuando se desarrolló el Modelo de madurez. Por lo tanto, de momento no es necesario ajustar el modelo. Sin embargo, algunos participantes en la prueba piloto sugirieron cambios que podrían introducirse en futuras versiones del modelo, por ejemplo, en lo que respecta a la agilidad empresarial y la cultura organizativa. Muchas administraciones están en proceso de implementar y actualizar sus funciones y capacidades de transformación digital, por lo que se prevé que, en un futuro próximo, aumente el porcentaje de consignación de niveles más elevados de madurez al completar las autoevaluaciones. Mantener la graduación de niveles actual permite no modificar el Modelo de madurez a medio plazo. Sin embargo, a medida que más administraciones tributarias se autoevalúen en niveles de madurez más altos, puede que sea necesario recalibrar el modelo y adaptarlo a los nuevos desafíos y circunstancias.

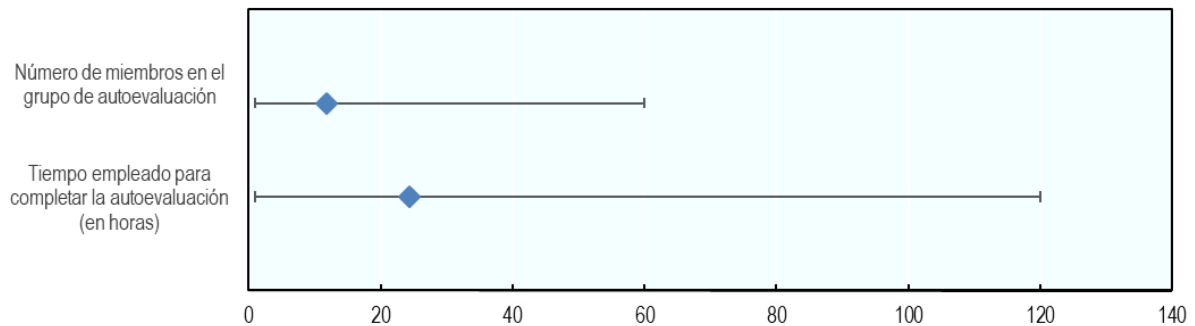
## Proceso de autoevaluación

Los comentarios recabados durante el proceso piloto señalan que la mayoría de los participantes considera que el modelo es fácil de utilizar, abarca los ámbitos adecuados y que los saltos entre los niveles de madurez son suficientemente diferenciados y comprensibles. Algunos participantes señalaron que tuvieron dificultades a la hora de decidir qué puntuación de madurez se ajustaba mejor a atributos indicativos específicos, especialmente cuando percibían que su administración tributaria presentaba un nivel más alto respecto a una parte de la definición que respecto a otra. El capítulo 1 ofrece algunas orientaciones sobre cómo determinar la puntuación más adecuada. Se sugirieron ciertos cambios de redacción en la descripción de algunos de los atributos indicativos, que se han introducido en la versión final del modelo en el capítulo 3.

Como se indica en el capítulo 1, la experiencia en el uso de modelos de madurez sugiere que conviene que las administraciones tengan en cuenta una serie de consideraciones para los debates de autoevaluación, incluida la participación de una amplia variedad de miembros del personal con responsabilidades de digitalización y gestión del cambio, de todos los rangos, y la participación de personal a cargo de otras funciones de la administración tributaria, como la gestión de recursos humanos y los expertos técnicos.

Las hojas de registro de las administraciones tributarias muestran enfoques muy diversos en lo que respecta al proceso de autoevaluación. Como puede apreciarse en el gráfico 2.3., el número de trabajadores con funciones en el área de la transformación digital que participó en el grupo de autoevaluación osciló entre uno (1) y sesenta (60), lo que arroja una media de doce (12) funcionarios con este perfil. Más del 91% de las administraciones indicaron que sus grupos de debate contaban con una presencia adecuada de personal con distinto rango y el 93% señaló que participaron funcionarios de otras áreas de la administración tributaria. Además, casi dos tercios (el 62%) de las administraciones afirmaron que un facilitador dirigía los debates.

**Gráfico 2.3. Proceso de autoevaluación: Número mínimo, medio y máximo de miembros del personal que participaron en el grupo de autoevaluación y tiempo que se dedicó a completar la evaluación**



Fuente: Análisis de la Secretaría de la OCDE basado en las hojas de registro de la autoevaluación.

El gráfico 2.2. también muestra el tiempo que tardaron las administraciones en completar la autoevaluación, lo que incluye la preparación de los debates de grupo. De nuevo existen diferencias significativas entre los miembros del FTA, ya que las administraciones tardaron una (1) hora hasta ciento veinte (120) horas en completar la evaluación; lo que supone una media de veinticuatro (24) horas.

Teniendo en cuenta que muchas administraciones hicieron intervenir a un número considerable de miembros del personal y dedicaron muchas horas a los debates de grupo, será interesante revisar, a su debido tiempo, los datos que estas comuniquen sobre el impacto del modelo de madurez en su trayectoria de transformación digital.

### 3. El Modelo de madurez de la transformación digital

El Modelo de madurez de la transformación digital consta de seis temas principales (componentes básicos). Este capítulo ofrece descripciones detalladas de cada uno de esos temas. Cada sección comienza con una breve descripción del tema y una caracterización de la senda de crecimiento. A continuación, se interrelacionan, mediante una tabla, el conjunto de los supuestos objeto de evaluación.

#### Identidad digital

La identificación segura de los contribuyentes es clave para el funcionamiento eficiente de las administraciones tributarias modernas, lo que permite adaptar los trámites administrativos (comunicación, presentación de declaraciones fiscales, incorporación de otras fuentes de datos, opciones de autoservicio, etc.) a los contribuyentes personas físicas y empresas.

Para facilitar la identificación de las personas y empresas que están, o pueden estar, sujetas a obligaciones fiscales, las administraciones tributarias pusieron en marcha procesos de registro y bases de datos, también llamados simplemente «registros». A fin de garantizar la exactitud de los registros y agilizar los procesos internos de digitalización en toda la administración —en particular, para vincular los datos a los contribuyentes— las jurisdicciones comenzaron a emitir números de identificación fiscal (NIF) o identificadores únicos equivalentes.

A raíz de los avances tecnológicos que han ocasionado una creciente demanda, por parte de los contribuyentes, de la prestación de servicios a través de medios digitales, las administraciones tributarias han tenido que plantearse la forma de garantizar una identificación segura de los contribuyentes en el entorno digital. Para ello, han empezado a crear identidades digitales más complejas que permiten a los contribuyentes acceder a una serie de servicios digitales, por ejemplo, a través de los portales del contribuyente.

La identificación digital ofrece posibilidades que van más allá de la administración tributaria. Permiten a las diferentes esferas de la administración y a terceros trabajar juntos de forma segura, cómoda y fiable, al tiempo que ofrecen al usuario la posibilidad de utilizar la misma identidad digital en todas sus interacciones, tanto a nivel nacional como transfronterizo. En consecuencia, un número cada vez mayor de gobiernos está poniendo en marcha

estrategias de identidad digital a escala gubernamental, que abarcan una gran variedad de servicios administrativos; y las administraciones tributarias tienen un papel importante que desempeñar a este respecto.

En consonancia con la visión de la Administración Tributaria 3.0, (OECD, 2020<sup>[1]</sup>), **la senda de crecimiento de la identidad digital** que se presenta en la siguiente tabla puede caracterizarse por:

- la creciente adopción de un sistema de «identificador único», que deja atrás los métodos de identificación menos seguros y específicos de la administración tributaria, para adoptar identidades digitales altamente personalizadas y ricas en información que pueden utilizarse para operar de forma segura en todas las esferas de la administración y, eventualmente, en todos los ámbitos sociales;
- un impulso a la coordinación de procesos centrados en el contribuyente, como los trámites de presentación y declaración, y un enfoque ecosistémico para los pagos, las prestaciones y las devoluciones desde la perspectiva del ciudadano y de la empresa;
- la mejora de la interoperabilidad entre las soluciones y los proveedores de soluciones que permiten la identificación segura y única de los contribuyentes y ciudadanos de forma integrada, lo que ayuda a reducir las cargas y contribuye a que la tramitación pase a un segundo plano, mediante la conexión con los sistemas naturales de los contribuyentes.

Identidad digital	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
Descriptor	<i>La administración tributaria constata la identidad del contribuyente mediante la verificación de pruebas documentales. Se crea un NIF para identificar al contribuyente en los procesos internos de la administración tributaria, que generalmente se almacena en silos. Las opciones de autoservicio son muy limitadas, aunque cada vez se ofrece con mayor frecuencia la presentación electrónica de formularios.</i>	<i>Para la mayoría de los contribuyentes la administración crea identidades digitales básicas que incluyen los NIF como atributos. Los contribuyentes reciben credenciales (a menudo el NIF y una contraseña) que les permiten acceder a las opciones básicas de autoservicio y a las comunicaciones entre la administración y el contribuyente, incluida la presentación y el pago en línea. La administración utiliza los NIF para mejorar la integración digital de los datos en la administración en su conjunto, así como para</i>	<i>Las administraciones tributarias crean identidades digitales más complejas para acceder a los servicios en línea. El número de identificación fiscal y la contraseña ya no son los únicos atributos que se utilizan para autenticar la identidad del contribuyente, puesto que estos se combinan con una gama cada vez mayor de atributos para crear un acceso más seguro a la identidad digital que permite a la administración ofrecer más opciones de autoservicio. La identidad digital se ha convertido en un elemento clave de la administración</i>	<i>Los ciudadanos pueden utilizar su identidad digital para desbloquear servicios en diferentes contextos (empresariales) y en relación con distintas funciones. Todos los ámbitos de la administración comparten una misma visión de la identidad digital, y la colaboración con socios del sector privado va en aumento. La identidad digital posibilita la prestación de una amplia gama de servicios públicos/privados e intercambio de datos. Si bien la administración tributaria sigue centralizando algunos datos, progresivamente los trámites</i>	<i>Se está desarrollando y aplicando una identidad digital que sirva para todas las esferas sociales, lo que permite su integración global en los sectores público y privado. La identidad digital facilita los procedimientos tributarios, a través, por ejemplo, de las cuentas tributarias seguras con las que es posible operar (casi) en tiempo real, las cuales, además, están integradas en los sistemas naturales del contribuyente. El sistema de identificación digital está diseñado para facilitar la interoperabilidad internacional, fomentando el uso fluido de una identidad</i>
Atributos indicativos					

Identidad digital	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
		<i>colaborar con otras esferas gubernamentales en materia de intercambio de datos.</i>	<i>tributaria integrada, así como de los trámites administrativos y del autoservicio del contribuyente.</i>	<i>fiscales van integrándose en los sistemas naturales de algunos contribuyentes, porque las transacciones son más cómodas y cada vez más fluidas, gracias a una identificación digital segura.</i>	<i>digital en el ámbito de diferentes responsabilidades y contextos público-privados.</i>
<b>Generación de la identidad digital y desbloqueo de determinados servicios</b>	El registro del contribuyente y la emisión del NIF se realizan generalmente de forma reactiva tras la presentación de los formularios correspondientes y de la prueba de identidad por el contribuyente. Los formularios de registro están disponibles en formato impreso, si bien algunos pueden descargarse desde el sitio web de la administración. El registro suele hacerse en persona o por correo postal, aunque algunos perfiles de contribuyente tienen la posibilidad de registrarse en línea. El número de identificación fiscal (NIF) puede tardar varios días en expedirse. Por lo general, los NIF solo sirven para trámites y comunicaciones en el ámbito de la administración tributaria; mientras que, en otras áreas de la administración pública, así como en el sector privado, se utilizan otros números de identificación diferentes.	Cada vez es más frecuente la identificación de algunos contribuyentes mediante el envío de documentos de identidad escaneados, no obstante, sigue siendo necesario un cierto grado de comprobación manual de la documentación por parte de los funcionarios de la administración. A las personas y entidades se les solicita e invita cada vez más a que se registren a efectos fiscales tras determinados acontecimientos desencadenantes, como el registro como empresa o la inscripción como demandante de empleo. Los contribuyentes reciben con creciente frecuencia un NIF y una contraseña el mismo día que lo solicitan. Se está empezando a trabajar con otros organismos públicos para determinar cómo y dónde pueden integrarse los procesos administrativos de registro y expedición (y uso) de los números de identificación (por ejemplo, mediante la	El registro a efectos tributarios y la creación de una identidad digital es, en general, un proceso digitalizado para la población activa y constituye, cada vez más, un requisito para la constitución de empresas. La administración tributaria se ha comprometido con las plataformas en línea, las asociaciones comerciales y otros organismos públicos en la promoción y el impulso del registro a efectos tributarios. La verificación de los documentos electrónicos y la emisión de una identidad digital se lleva a cabo casi en tiempo real. Los procesos de registro de las identidades digitales están cada vez más integrados entre los distintos organismos públicos, lo que permite poner en común la información que posee la administración, por ejemplo, el padrón de habitantes, los pasaportes o los datos de la seguridad social, a través de procesos digitalizados dentro de un	La administración puede utilizar con fines tributarios las identidades digitales creadas por otros organismos públicos, las cuales pueden haberse emitido a raíz de acontecimientos vitales que no revistan carácter de hecho imponible. El registro del contribuyente se lleva a cabo cada vez con mayor fluidez por la mayoría de los contribuyentes, por ejemplo, cuando realizan por primera vez transacciones sujetas a imposición, acceden a un empleo, constituyen una empresa o se incorporan a la administración por motivos laborales. La administración tributaria está plenamente comprometida con el desarrollo y la aplicación de una misma estrategia de identificación digital para la administración en su conjunto, elemento clave para permitir una serie de interacciones digitales tanto entre los contribuyentes y la administración tributaria, como	El sistema de identificación digital facilita la creación gradual de todo un conjunto de servicios de identidad (por ejemplo, autenticación, recuperación de información, firma electrónica). A medida que se desarrolla la identidad digital en el conjunto de la sociedad, se establece un sistema de identidad digital para la administración en su conjunto que permite integrar los procedimientos tributarios en los sistemas naturales del contribuyente. Organizaciones autorizadas del sector privado pueden aprovechar esta identidad digital (o las identidades digitales compatibles), la cual funciona sin dificultades en operaciones transfronterizas cuando las partes han adoptado normas de identidad digital compatibles a nivel internacional.



Identidad digital	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	<p>La mayoría de las interacciones con la administración tributaria siguen siendo en papel y, en función del grado de riesgo de fraude que supongan, pueden requerir la presentación de pruebas de identidad adicionales, por ejemplo, el envío de documentos testimoniados o la presentación de credenciales en las oficinas de la administración tributaria.</p>	<p>Es posible acceder a algunos servicios digitales mediante el uso del NIF y contraseñas, aunque generalmente estos se limitan a la presentación de información a la administración tributaria. Los trámites que más riesgos llevan aparejados, como las solicitudes de devolución, la modificación de los datos personales y la delegación de poderes, no pueden realizarse en línea. La delegación de la representación para llevar a cabo acciones en nombre del contribuyente puede autorizarse a través de un procedimiento de solicitud en línea.</p>	<p>mismo marco legal.</p> <p>El NIF y la contraseña dejan de ser el identificador digital único y un conjunto más amplio de atributos (identificadores conectados, características y credenciales) están conectados entre sí para representar de forma segura la identidad digital de una persona o entidad. Esto permite que los contribuyentes puedan acceder de forma directa a una amplia gama de servicios electrónicos. Las solicitudes para delegar la representación en relación con determinados actos en personas concretas (por ejemplo, familiares o asesores fiscales) pueden realizarse, cada vez con más frecuencia, en línea.</p>	<p>con terceros (por ejemplo, los intermediarios financieros).</p> <p>Tanto organismos públicos como entidades privadas de confianza pueden servirse de los atributos asociados a la identidad digital. Estos atributos incluyen medidas de seguridad reforzada, como la información biométrica, y resultan fáciles de utilizar para los contribuyentes. Se establece un marco de control público/privado que permite a los contribuyentes gestionar sus identidades digitales, incluyendo la posibilidad de delegar actos en representantes autorizados y en operadores de los sistemas naturales.</p>	<p>Los contribuyentes tienen un alto grado de control sobre su identidad digital. Esto incluye la capacidad de seleccionar datos específicos para compartir desde su perfil digital, para verificar su identidad, autorizar el intercambio de datos, incluso para actualizar los atributos en tiempo real, y realizar transacciones seguras con mayor fluidez. Los contribuyentes pueden cambiar fácilmente de rol (particular y empresarial) dentro del sistema tributario, utilizando la misma identificación digital personal. Esta identificación digital segura de los ciudadanos permite orquestar los procesos sociales en forma de experiencias de usuario fluidas.</p>
<b>Usos de la identidad digital en la administración y por parte de los contribuyentes</b>	<p>Los NIF se utilizan para identificar a los contribuyentes en los diferentes departamentos de la administración tributaria, aunque por lo general tal información permanece en silos de datos. El NIF (que es el identificador utilizado en toda la administración) permite</p>	<p>Los NIF se utilizan cada vez más para integrar la información de los contribuyentes personas físicas entre los diferentes departamentos de la administración, lo que aumenta la eficiencia de los procesos administrativos y ayuda a impulsar mejoras en el uso del</p>	<p>Los datos de los contribuyentes vinculados mediante la identidad digital son inmediatamente accesibles para todos los departamentos de la administración tributaria (sin perjuicio de las restricciones legales de uso y de los controles internos de acceso a los datos). Cada vez</p>	<p>Las identidades digitales, que se utilizan en un número cada vez mayor de organismos públicos y en algunos actores del sector privado, permiten a la administración reunir una cantidad cada vez mayor de datos fiscales pertinentes y estos datos, en lugar de seguir ciclos de información</p>	<p>La administración tributaria está plenamente integrada en un sistema de identidad digital que abarca el conjunto de la sociedad (ya sea mediante una identidad digital única o mediante identidades digitales compatibles). La administración tributaria dispone de una imagen</p>

Identidad digital	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	<p>acceder a los datos desde otros departamentos, previa solicitud. Esta dispersión de la información de los contribuyentes puede acarrear, en algunos casos, la duplicación de informes, así como dar lugar a dilaciones para el contribuyente, por ejemplo, en lo que respecta a las devoluciones y a la liquidación de posiciones fiscales.</p>	<p>análisis y la gestión de riesgos de cumplimiento. Sin embargo, no todos los sistemas están totalmente integrados, por lo que no existe una imagen única del contribuyente que esté a disposición de todos los departamentos de la administración tributaria en tiempo real.</p>	<p>más, las identidades digitales permiten establecer vínculos entre los contribuyentes cuando estos actúan en distintos roles (como, por ejemplo, en su propio nombre o en representación de entidades) y permite obtener una imagen más completa del riesgo basada en las conexiones con otros contribuyentes.</p>	<p>periódicos, están cada vez más disponibles en tiempo real. Estas funciones integradas de identidad digital permiten a las administraciones tributarias prestar servicio a los contribuyentes desde una perspectiva más integral.</p>	<p>completa y en tiempo real del contribuyente, de los hechos imponible y de los puntos de atención de su sistema natural. Esto también permite a la administración tributaria encontrar, atender y gravar adecuadamente a entidades y personas en el extranjero. Cuando los procedimientos tributarios se incorporan a los sistemas naturales del contribuyente, la administración tributaria dispone de acceso digital para lograr procedimientos proactivos, personalizados y garantistas, con la ayuda de la inteligencia artificial.</p>
	<p>Algunas opciones de autoservicio, a las que se puede acceder a través del NIF y la contraseña de una cuenta de contribuyente, se limitan generalmente a la visualización de información básica de identificación del contribuyente. Este último puede consultar la información por vía electrónica en algunos casos, pero no puede modificarla directamente. La administración está empezando a desarrollar una estrategia para la expansión de la identificación digital y de las opciones de autoservicio para</p>	<p>La identificación digital básica concede acceso a los contribuyentes a un portal/plataforma que les permite ver su información personal o las notificaciones de la administración y, cada vez más, interactuar por vía electrónica con la administración tributaria (por ejemplo, presentar declaraciones, realizar pagos y efectuar algunas comprobaciones). Las contraseñas para acceder al portal se envían por correo a la dirección registrada del contribuyente y han de</p>	<p>Mediante el uso de identidades digitales y procesos de autenticación más seguros, como la autenticación multifactorial, el contribuyente puede desbloquear una amplia gama de servicios digitales, por ejemplo, solicitar devoluciones o modificar su información personal. Existe un marco jurídico que permite el intercambio de información en ambos sentidos entre la administración y algunos agentes del sector privado, pero aún no es plenamente operativo debido a la falta de compatibilidad entre las</p>	<p>La identidad digital permite que los procedimientos tributarios se integren en los sistemas naturales de algunos contribuyentes, en particular en relación con las cuestiones relacionadas con el impuesto sobre la renta de las personas físicas y la tributación de las pequeñas empresas, si bien la administración sigue centralizando grandes cantidades de datos para procesar las obligaciones tributarias y la evaluación de riesgos. El contribuyente puede utilizar su identidad digital para acceder a información</p>	<p>Los trámites tributarios en tiempo real están cada vez más integrados en los sistemas naturales de todos los contribuyentes, con una identidad digital que permite a todas las partes relevantes necesarias para dicha tramitación el intercambio de información en tiempo real. Los datos fiscales pertinentes se envían desde los sistemas naturales del contribuyente a la administración cuando se produce el hecho imponible, lo que permite al contribuyente disponer de un conocimiento actualizado de su situación</p>

Identidad digital	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	los contribuyentes.	utilizarse junto con el NIF. Por razones de seguridad, existen limitaciones o exclusiones para algunos procedimientos que se realizan en tiempo real, como la modificación de datos personales, las solicitudes de devolución o la visualización de ciertos datos.	identidades digitales.	actualizada en muchas plataformas de la administración y en algunas del sector privado. Asimismo, cada vez es más usual que puedan utilizar métodos de autenticación incorporados a sus sistemas naturales, entre ellos, los biométricos.	fiscal. En general, la confianza impulsa la adopción y el uso por parte de los contribuyentes de los servicios integrales/integrados que posibilita la identidad digital.

## Puntos de atención al contribuyente

Comunicarse, interactuar y promover la participación de los contribuyentes es fundamental para el buen funcionamiento de la administración tributaria. Todo ello se gestiona y facilita a través de una serie de puntos de atención, que van desde las interacciones cara a cara, las llamadas telefónicas, los sitios web multifuncionales, los servicios electrónicos, hasta los sistemas de gestión empresarial, etc. Estos puntos de atención al contribuyente ayudan a resolver las eventuales fricciones que puedan surgir, por ejemplo, la falta de comprensión, las circunstancias inusuales que requieren un mayor grado de comunicación con la administración, los procedimientos que no se desarrollan como deberían, etc. Los avances en la digitalización permiten a las administraciones tributarias mejorar los puntos de atención al contribuyente existentes o crear otros nuevos. En los últimos años, muchas administraciones miembros del FTA han introducido nuevos servicios electrónicos, desde cuentas de contribuyente integradas hasta aplicaciones móviles o buzones digitales. Los puntos de atención también pueden integrarse en los sistemas naturales del contribuyente, lo que permite a estos tener una experiencia más fluida, de modo que los procedimientos tributarios se integren en la vida cotidiana y en la operativa ordinaria de los negocios, cambiando así profundamente la forma en que el contribuyente interactúa con la administración. Uno de los elementos clave para lograr esta integración son las interfaces de programación de aplicaciones (API), que permiten que las aplicaciones desarrolladas por terceros interactúen digitalmente con los sistemas de la administración tributaria sin necesidad de ofrecer un acceso directo.

En consonancia con la visión de la Administración Tributaria 3.0, **la senda de crecimiento de los puntos de atención al contribuyente** que se presenta en la siguiente tabla puede caracterizarse por:

- pasar de los procedimientos en papel a la integración sin fisuras de tales procedimientos en los sistemas naturales del contribuyente a través del desarrollo de sitios web y portales;
- pasar de interactuar con los contribuyentes de manera reactiva a una interacción proactiva;
- mejorar de forma continua la concienciación y las capacidades para fomentar la inclusión y la accesibilidad.

Puntos de atención al contribuyente	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
<p><b>Descriptor</b></p> <p><b>Atributos indicativos</b></p>	<p><i>La información general y los formularios descargables están disponibles en el sitio web de la administración, aunque este puede resultar poco intuitivo y no se actualiza regularmente. Un gran número de interacciones solo pueden realizarse a través de las oficinas tributarias y/o en papel.</i></p>	<p><i>Un sitio web diseñado profesionalmente y los centros de atención telefónica son los principales medios de interacción con la administración tributaria. Existen algunas opciones de autoservicio para la presentación y el pago por medios electrónicos, aunque muchas interacciones siguen requiriendo el papel o los contactos en persona.</i></p>	<p><i>Hay un uso creciente del portal del contribuyente y de las conexiones directas con los sistemas de gestión empresarial, que ofrecen servicios electrónicos para las principales interacciones con la administración tributaria. Las interacciones personalizadas se realizan cada vez con mayor frecuencia por vía electrónica y el uso de soluciones de autoservicio es cada vez mayor.</i></p>	<p><i>Las cuentas de contribuyente y las funciones integradas en los programas informáticos de las empresas funcionan cada vez más como una ventanilla única para interactuar con la administración tributaria. El número de procedimientos de la administración tributaria y los correspondientes puntos de atención que pueden integrarse en los sistemas naturales del contribuyente aumentan a medida que se desarrolla un conjunto de API a tal efecto.</i></p>	<p><i>En la mayoría de los casos, los puntos de atención al contribuyente están totalmente integrados en los sistemas naturales de los ciudadanos, al tiempo que se extiende el uso de la IA para resolver ambigüedades y anomalías. Cada vez resulta más común la posibilidad de utilizar los puntos de atención al contribuyente en situaciones transfronterizas.</i></p>
<b>Tipos y usos de los puntos de atención al contribuyente</b>	<p>El sitio web de la administración tributaria contiene información general sobre las obligaciones fiscales, aunque es posible que no se actualice con regularidad. Cada vez hay más formularios disponibles para su descarga en línea. Es posible obtener cierta información por teléfono, pero el principal canal de interacción con el contribuyente es la oficina tributaria local, incluso para presentar la mayoría de las declaraciones de impuestos y efectuar los pagos correspondientes. La</p>	<p>Los principales puntos de atención al contribuyente son el sitio web de la administración y los centros de atención telefónica. El sitio web tiene un diseño profesional y contiene los formularios que los contribuyentes necesitan con más frecuencia, los cuales pueden descargarse y enviarse por medios electrónicos. El sitio web ofrece una amplia gama de orientaciones. Cada vez se ofrece un mayor número de servicios digitales para la presentación electrónica de gran volumen desde los sistemas de las empresas. Sin</p>	<p>El principal punto de atención a los contribuyentes personas físicas sigue siendo el sitio web de la administración, aunque cada vez se recurre más a la comunicación personalizada mediante el uso del correo electrónico y los mensajes de texto, así como a interacciones a través de los portales del contribuyente y los servicios de chat en la web. En la mayoría de los casos, las empresas pueden presentar las declaraciones de IVA y de retenciones sobre los salarios por medios electrónicos, a menudo a través de interfaces</p>	<p>Los principales puntos de atención al contribuyente están contenidos en la cuenta de contribuyente, a la que también se puede acceder desde soluciones de ventanilla única (por ejemplo, aplicaciones móviles y suites de gestión empresarial basadas en la nube, etc.) y se utilizan cada vez más las funciones nativas de determinados dispositivos (entre otras, cámara, lectura de códigos QR y biometría). Las cuentas de los contribuyentes contienen información actualizada sobre las liquidaciones de impuestos, así</p>	<p>Los puntos de atención al contribuyente están incorporados a los sistemas naturales del contribuyente. Esto permite una interacción cada vez más fluida, que en la mayoría de los procedimientos tributarios se realiza de máquina a máquina, incluso en operaciones transfronterizas. Esto incluye las actualizaciones que afectan a la situación del contribuyente, por ejemplo, los cambios en los ingresos, la situación fiscal, los tipos impositivos y las normas. Las opciones de liquidación en tiempo real están disponibles</p>

Puntos de atención al contribuyente	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	<p>comunicación con los contribuyentes se realiza generalmente por carta, teléfono o es de carácter presencial.</p> <p>El diseño y el contenido del sitio web de la administración se realiza por áreas funcionales específicas de la administración tributaria en vez de llevarse a cabo para la administración tributaria en su conjunto; además, la información que contiene no siempre se actualiza con regularidad ni se verifica.</p>	<p>embargo, para los casos menos habituales es necesario comunicarse con la administración por vías distintas del sitio web.</p> <p>La administración ha establecido una estrategia para aumentar la cantidad de formularios electrónicos que se pueden tramitar en línea, algunos de los cuales ya están disponibles. Cada vez se promueven más las opciones de banca electrónica. La administración tributaria crea y difunde estándares que permiten la interconexión digital con los sistemas de gestión empresarial.</p>	<p>de sistemas empresariales (como las API). Los centros de atención telefónica siguen utilizándose, aunque hay una estrategia en marcha para que los contribuyentes se pasen a los canales de autoservicio. Los contribuyentes pueden completar en línea la mayoría de los procedimientos rutinarios, como la declaración y el pago de impuestos o la presentación de solicitudes.</p> <p>La administración ha fijado una estrategia para conocer y desarrollar los puntos de atención al contribuyente, basada en el análisis y en las opiniones y comentarios recabados de distintos grupos de contribuyentes. Se han desarrollado algunas soluciones de autoservicio y para pre-completar, ya sea por parte de la administración o por desarrolladores externos que utilizan un pequeño número de API puestas a su disposición por la administración, en particular para la presentación de declaraciones y comunicaciones en materia de IRPF, IS e IVA.</p>	<p>como comunicaciones generales y personalizadas. Los canales de autoservicio con asistencia en tiempo real (como los chatbots) se utilizan cada vez más en toda la administración y algunos de ellos utilizan tecnologías de inteligencia artificial.</p> <p>La administración tributaria publica una colección de API que abarca una amplia gama de funciones de la administración para posibilitar que los procedimientos tributarios y los puntos de atención se vayan incorporando, cada vez más, a los sistemas naturales del contribuyente (es decir, adopten un enfoque multicanal). Esto también permite la integración de servicios con otros sitios web y aplicaciones de la administración pública, lo que a su vez posibilita procesar transacciones en tiempo real sobre la base de información obtenida a partir del mapeo del recorrido de usuario en el conjunto de la administración.</p>	<p>en relación con la mayoría de las obligaciones tributarias. Las opciones de interacción humana siguen siendo claras y de fácil acceso.</p> <p>El diseño y la implementación de los puntos de atención de la administración tributaria es una parte integrada de los procesos de desarrollo de los sistemas sociales (es decir, el enfoque es omnicanal). La inteligencia artificial cada vez desempeña un papel más relevante en los puntos de atención al contribuyente para proporcionar indicaciones y recomendaciones en relación con las actuaciones que el contribuyente puede desear realizar o la información que necesita revisar, así como para destacar posibles errores y opciones para obtener más información en casos complejos.</p>



Puntos de atención al contribuyente	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
<b>Servicios accesibles</b>	En general, los contribuyentes pueden acceder a los servicios o solicitar asistencia y asesoramiento a través de las oficinas tributarias. Hay pocos servicios formales disponibles para los contribuyentes que no saben leer o para los que no tienen ordenador o no disponen de acceso a Internet y, de hecho, mucha de la asistencia se presta de manera informal y puede no ser consistente ni de alta calidad.	Todos los servicios digitales siguen estando disponibles a través de procedimientos en papel. Por lo tanto, no se aplican medidas específicas de accesibilidad digital. El sitio web no cuenta con un diseño que lo haga accesible para las personas con discapacidad visual. Los contribuyentes que no tienen acceso a los canales digitales o que se encuentran en circunstancias especiales disponen de algún tipo de servicio de asistencia a distancia, por ejemplo, a través de centros de atención telefónica o desde las oficinas tributarias.	La accesibilidad digital se ha convertido en parte de la estrategia de puntos de atención de la administración tributaria. Las estructuras sociales y de la administración pública orientan el diseño de servicios digitales intuitivos y accesibles, si bien no siempre se atienden todas las necesidades. Se presta especial atención a grupos específicos de contribuyentes que tienen dificultades para utilizar los servicios digitales, lo que incluye la asistencia permanente en los procedimientos en papel y la interacción con los centros de asesoramiento de la administración, la sociedad civil y las redes informales.	La accesibilidad digital es una piedra angular de la estrategia de implantación de servicios digitales en la administración tributaria. Las empresas disponen de un conjunto de soluciones de autoservicio (por ejemplo, aplicaciones de uso intuitivo, herramientas de software y formularios web). Todos los servicios digitales se atienen a los estándares internacionales vigentes en materia de accesibilidad. Los grupos de interés específicos son atendidos en estrecha colaboración con los actores relevantes públicos y privados, asegurando así una creciente alineación con los sistemas naturales del contribuyente, incluidos aquellos que no revisten carácter digital.	Dado que la mayoría de los servicios al contribuyente están integrados en los sistemas naturales de los ciudadanos, suele estar garantizado que los requisitos de accesibilidad se incorporen al proceso de diseño. En los casos en los que aún no es posible incorporar todos los puntos de atención a los sistemas naturales del contribuyente, se utiliza la analítica avanzada y los conocimientos conductuales para impulsar y facilitar el flujo de información pertinente en función de las circunstancias y preferencias de los contribuyentes.
	Aunque la mayoría de los servicios se prestan en oficinas tributarias por funcionarios de la administración tributaria, no existe una cultura oficial centrada en el usuario y la flexibilidad para responder a los casos difíciles es limitada. En caso de controversia o defectos del procedimiento, los contribuyentes pueden	La cultura de la administración cada vez se centra más en la asistencia al contribuyente. Los contribuyentes no pueden plantear controversias o reclamaciones a través de medios electrónicos. Los procedimientos para corregir errores en los formularios presentados por medios electrónicos suelen basarse en	La administración tributaria ha adoptado un enfoque centrado en el usuario, aunque esto no sea percibido de forma consistente por los contribuyentes. Se prevén medios electrónicos para la mayoría de los procedimientos de recurso y oposición y se puede acceder a la información	La administración tributaria se rige por el principio de diseño centrado en el contribuyente. La «información al ciudadano» es un elemento clave del diseño y el principio en el que sustentan todos los servicios digitales implementados. Las soluciones que incorporan los requisitos de cumplimiento normativo al proceso de diseño	La administración tributaria, al igual que otros organismos públicos, se centra en reducir las cargas de los ciudadanos mediante la introducción de servicios y procedimientos eficientes, cumpliendo o incluso yendo más allá de lo establecido por los estándares de accesibilidad. En todas las circunstancias, los

Puntos de atención al contribuyente	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	enfrentarse a dificultades a la hora de intentar ejercer sus derechos legales.	el papel. Las administraciones tributarias comienzan a prestar asistencia por medios electrónicos a los asesores fiscales, por ejemplo, posibilitando la comunicación por correo electrónico y ofreciendo servicios específicos a través de centros de llamadas.	sobre el expediente y las actuaciones a través de los portales personales del contribuyente. Los contribuyentes que deseen abordar cuestiones específicas complejas pueden encontrarse con problemas en lo que respecta a los procedimientos electrónicos estandarizados en materia de IRPF e IVA. Los asesores fiscales disponen de un conjunto de servicios digitales.	( <i>compliance by design</i> ) ayudan a reducir los errores y las controversias. Los casos más complejos se detectan y abordan en una fase temprana y, cuando es necesario, se resuelven mediante interacción personal. Los asesores fiscales siguen teniendo un papel relevante en relación con algunos servicios de la administración tributaria, aunque cada vez hay más servicios de declaraciones preelaboradas (borradores) y sistemas empresariales integrados basados en la nube.	contribuyentes pueden intervenir y cuestionar los procedimientos y las decisiones de la administración tributaria; en la mayoría de los casos, a través de puntos de atención de los sistemas naturales y de terceros de confianza. Los sistemas mejorados por la IA permiten tanto a contribuyentes como a administraciones tributarias generar, conjuntamente y con carácter previo, seguridad jurídica en materia tributaria, así como prevenir y resolver controversias.

## Estándares y gestión de datos

La administración tributaria consiste, en esencia, en actividades de procesamiento de datos que dependen en gran medida de la disponibilidad y la calidad de estos. Con la creciente digitalización, la administración tributaria recoge y procesa cada vez más datos fiscales de los contribuyentes y de terceros (por ejemplo, datos procedentes de la facturación electrónica, de las cajas registradoras en línea y de la información de cuentas financieras). Para maximizar el valor de los datos de los que disponen las administraciones tributarias, estas deben también considerar cómo compartirlos de forma eficaz y responsable con otros organismos y socios del «ecosistema tributario». Al tiempo que esta información se transforma, la ubicación de los datos (que pueden estar en sistemas empresariales, en la nube, alojados en sitios de terceros, etc.) se rige por el objetivo de utilizar los sistemas naturales del contribuyente más que por requerir el desarrollo de nuevos sistemas. A medida que es posible una mayor interconexión entre estos sistemas naturales, los procedimientos tributarios pueden ir incorporándose a los sistemas naturales del contribuyente.

En consonancia con la visión de la Administración Tributaria 3.0, **la senda de crecimiento de los estándares y la gestión de datos** que se presenta en la siguiente tabla puede caracterizarse por:

- pasar del tratamiento centralizado de datos en masa a un tratamiento de datos más basado en el contribuyente, detallado y en tiempo real;

- pasar de gestionar y almacenar los datos a gestionar cada vez más la disponibilidad, la calidad y la exactitud de los datos recabados de forma remota de los sistemas naturales más amplios de los contribuyentes, previo consentimiento de estos últimos;
- aumentar la concienciación, el control y la prevención de las violaciones de la seguridad y privacidad de los datos;
- adoptar estándares abiertos y globales para facilitar la interoperabilidad y la reutilización de los datos.

Estándares y gestión de datos	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
<p>Descriptor</p> <p>Atributos indicativos</p>	<p>Los procesos de gestión de datos se llevan a cabo en el marco de cada uno de los departamentos de la administración tributaria y no de forma centralizada, lo que da lugar a incoherencias en el uso de los datos y los estándares de datos, así como a problemas de calidad de los datos. Algunos departamentos de la administración están más avanzados en el uso de datos digitales, aunque todavía hay muchos trámites que han de hacerse en papel. Se imparte formación en materia de protección de datos, pero su aplicación en la práctica es irregular.</p>	<p>Los procesos de gestión de datos están definidos de forma centralizada y la mayoría de los datos se almacena en formato digital, incluidos algunos datos de terceros. No todos los sistemas funcionales de la administración pueden acceder a todas las bases de datos de la administración, lo que provoca cierta fragmentación y problemas de calidad de los datos. El análisis de datos se utiliza con frecuencia creciente en apoyo de las labores de control y la evaluación de riesgos. La protección de datos se toma en serio en toda la administración, aunque se conocen algunas deficiencias en su aplicación.</p>	<p>La administración cuenta con un sistema de gestión de datos unificado al que pueden acceder y actualizar todos los departamentos. Existen estándares de intercambio de datos y la administración tiene acceso a un número cada vez mayor de fuentes de datos públicas y de terceros, incluidos datos masivos. Existe un sistema de calidad de datos. Se utiliza cada vez más la analítica para mejorar las capacidades de la administración. Los aspectos iniciales de la seguridad de datos se digitalizan con el acceso y el uso de los datos parcialmente registrados y revisados.</p>	<p>Las fuentes de datos de la administración abarcan la mayor parte de la información tributaria relevante y cada vez se introducen de forma más directa en los sistemas de la administración a través de procesos de máquina a máquina, como las API. Aunque la administración sigue utilizando datos masivos en algunos procesos, se está prestando especial atención a la integración de los procedimientos tributarios en los sistemas naturales del contribuyente. La IA se utiliza cada vez con mayor frecuencia para mejorar el análisis de datos. El acceso y el uso de los datos de los contribuyentes se supervisa continuamente mediante sistemas de administración fiscal digitalizados capaces de detectar problemas en tiempo real.</p>	<p>Los procedimientos tributarios están cada vez más integrados en los sistemas naturales del contribuyente y de terceros, con procesos de garantía incorporados a esos sistemas, así como opciones para que las administraciones tributarias realicen inspecciones en remoto con el apoyo de la IA. El uso creciente de estándares abiertos globales reduce los costes de los contribuyentes y proporciona fluidez a los procedimientos tributarios transfronterizos. La confianza de los contribuyentes en el uso de los datos se ve reforzada por su capacidad para comprender cómo se utilizan y permitir o restringir el acceso a determinados datos. La IA se aplica cada vez más en aras de evitar en tiempo real el uso o la visualización no autorizados</p>



Estándares y gestión de datos	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
					<b>de los datos.</b>
<b>Disponibilidad de los datos y estándares</b>	<p>La gestión de los datos se realiza generalmente dentro de cada departamento de la administración tributaria en función de las necesidades y los recursos disponibles, aunque por lo general la información de identificación general y la relativa al impuesto final adeudado se consolida en una base de datos central. UN volumen importante de datos sigue estando en papel, aunque algunos departamentos utilizan bases de datos digitales. Los funcionarios de la administración tributaria suelen actualizar y combinar manualmente diferentes bases de datos mientras se ocupan de cuestiones centradas en el contribuyente (como el registro, la conservación de registros contables y las labores de inspección). La calidad de los datos no se controla de forma homogénea en toda la administración ni se impone de manera centralizada.</p> <p>Aunque la información de las grandes empresas sobre las</p>	<p>Se ha desarrollado un sistema común de gestión de datos, si bien no todos los sistemas están conectados a él y en algunos ámbitos sigue siendo necesario el intercambio <i>ad hoc</i> de datos individuales y conjuntos de datos, lo que ocasiona problemas de calidad de los datos en toda la administración (en particular, información desfasada en algunos sistemas) que conllevan, a su vez, dificultades en el cotejo de datos. Los distintos departamentos utilizan sistemas o programas informáticos diferentes y la accesibilidad a los datos a través de diferentes sistemas o programas puede ser un problema. Se han formulado estándares de calidad y disponibilidad de los datos, aunque todavía no se aplican de forma sistemática.</p> <p>Todos los empresarios están obligados a enviar a la</p>	<p>Los datos generados tanto interna como externamente sobre los contribuyentes personas físicas se alojan en una base de datos central o en bases de datos conectadas, y los departamentos de la administración tributaria pueden acceder a ellos por medios electrónicos para la prestación de servicios, las labores de control y los procedimientos dirigidos a exigir el cumplimiento, según proceda. La(s) base(s) de datos se actualiza(n) de forma automática con la información nueva y las modificaciones quedan registradas de forma que sea posible recuperar la información anterior. Se ha implementado un conjunto transparente de estándares de intercambio de datos (específicos para cada tipo de impuesto) y los datos de las declaraciones de los contribuyentes pueden, en la mayoría de los casos, integrarse directamente en las bases de datos de la administración tributaria.</p> <p>Además de los datos recibidos de los empleadores, cada vez</p>	<p>La mayor parte de los ingresos imponible se declaran a la administración tributaria, con la ayuda de un conjunto de API, y cada vez es más frecuente que los datos puedan introducirse directamente en los sistemas pertinentes de la administración tributaria, lo que proporciona en muchos casos una visión actualizada e integral de los contribuyentes y sus obligaciones fiscales. Si bien los datos masivos se siguen procesando en el seno de la administración para determinar las obligaciones fiscales y con fines de evaluación de riesgos, cada vez son más los procesos de la administración tributaria que se incorporan a los sistemas naturales del contribuyente.</p> <p>Cuando procede, las normas establecidas por la</p>	<p>Una cantidad considerable de datos relevantes para la administración tributaria se basa en resultados en tiempo real que la administración recaba a través de los sistemas naturales del contribuyente (con su consentimiento). Con respecto a estos datos, la administración ha adoptado, principalmente, un papel de supervisor y garante, ya que, con frecuencia creciente, actúa como cogestora del marco para la disponibilidad, la calidad y la exactitud de los sistemas de los contribuyentes en una colaboración público-privada. Sigue existiendo un intercambio masivo de datos (transaccionales) desde los sistemas naturales del contribuyente en casos específicos en los que las cargas son mínimas. Se reduce considerablemente la necesidad de contar con bases de datos internas centralizadas, más allá de las que resultan de los sistemas naturales del contribuyente y la información sobre la identidad digital.</p> <p>La administración tributaria se ha integrado en los servicios y</p>

Estándares y gestión de datos	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	rentas que perciben sus empleados y algunos otros informes de terceros se recibe en formatos estandarizados, no existe un proceso sistemático para introducir esos datos en los sistemas de la administración tributaria y es necesario un considerable trabajo manual para revisarlos e introducirlos. El primer intercambio de datos con algunos organismos públicos nacionales se da, en la mayoría de los casos, de manera <i>ad hoc</i> a raíz de un procedimiento de inspección, por ejemplo, relativo a la identidad personal y empresarial y los registros de la propiedad.	administración los datos sobre las rentas que abonan a sus trabajadores. Existen ciertos intercambios de datos de terceros con bancos y algunos organismos públicos nacionales que utilizan formatos estándar. Se ha establecido una estrategia para aumentar la disponibilidad de los datos de terceros. La gestión de los datos se está estandarizando, lo que permite una integración generalmente fluida de los datos externos en los sistemas de la administración tributaria y la identificación de los problemas de calidad de los datos, cuya rectificación aún requiere, a menudo, una intervención manual.	se recaba más información de terceros y de la administración en formatos estándar, lo que permite que la administración puede pre-completar un mayor número de apartados de las declaraciones de impuestos. Existe cierto intercambio regular de información masiva con arreglo a las normas internacionales, aunque se utiliza principalmente para la evaluación de riesgos más que para integrarla en los procesos de cálculo de impuestos. Quedan por resolver algunos problemas de calidad de los datos (por ejemplo, datos incoherentes, campos incompletos, errores humanos, etc.) y se lleva a cabo una actividad de limpieza de datos, cada vez más automática.	administración tributaria están siendo sustituidas cada vez más por estándares acordados por sectores para la captura de datos y la garantía de calidad, lo que facilita incorporar los procedimientos a los sistemas naturales del contribuyente y mengua los problemas de calidad de los datos. Una red de bases de datos públicas genéricas e interdependientes facilita la prestación de servicios centrados en el contribuyente, por ejemplo, la pre-completadas de declaraciones y la gestión de las bonificaciones, las transiciones laborales y la deuda tributaria de los contribuyentes. La administración es transparente en cuanto a qué fuentes de datos han sido utilizadas por cada organismo.	procesos del conjunto de la administración pública, utilizando y gestionando fuentes de datos conjuntas. Los contribuyentes pueden comprobar y consultar el origen y la exactitud de los datos utilizados y pueden conceder o denegar el acceso a las fuentes de datos personales que no sean necesarias a efectos tributarios. Los estándares abiertos globales se utilizan cada vez más para reducir las cargas administrativas de las empresas.
<b>Seguridad y privacidad de los datos</b>	Los sistemas informáticos de la administración no están actualizados con los últimos protocolos y normas de seguridad. Gran parte del intercambio de datos con los contribuyentes y el almacenamiento de la información relativa a estos se realiza en papel. La protección de datos forma parte de los	Los riesgos de violación de los datos electrónicos son más importantes, ya que la mayoría de los datos de los contribuyentes están disponibles en formatos digitales y el intercambio de datos se está ampliando a actores externos a la administración. Las medidas para proteger la seguridad de	Los requisitos normativos y de procedimiento rigen la forma en que se gestiona la seguridad de los datos, tanto desde el punto de vista estructural como de la gestión de incidentes. La privacidad y la seguridad de los datos son elementos importantes de los programas de incorporación de personal, de la formación en materia de	Cuando la privacidad y la protección de datos se incorporan al proceso de diseño se garantiza la calidad e integridad de los datos y se minimizan las fugas de información. Cualquier violación de la protección de datos será objeto de una auditoría interna y, en caso necesario, se introducirán	El hecho de otorgar más fiabilidad a resultados de confianza, en lugar de a los datos masivos de los sistemas de los contribuyentes reduce los riesgos de fuga de datos, si bien la administración conservará la información sobre los impuestos pagados por los contribuyentes (tal como está aparece en la

Estándares y gestión de datos	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	<p>programas de formación técnica de los especialistas en TIC y los gestores de bases de datos. Se están integrando medidas de seguridad y mitigación en los procedimientos realizados en papel o a través del correo postal.</p>	<p>los datos se centran en el registro y la concesión de acceso a los dispositivos y las bases de datos. Los programas de formación contemplan la concienciación sobre la privacidad de los datos y los riesgos de seguridad. Se está desarrollando una cultura de protección de datos, impulsada por la creciente importancia de la información y las funciones de gestión de datos, tanto a nivel interno como en la administración pública en general.</p>	<p>gestión y de la gestión de riesgos. Los responsables de la privacidad y seguridad de los datos promueven una cultura de protección de datos y fomentan la concienciación al respecto. Las violaciones de datos tienen que ser comunicadas a la alta dirección de la administración y a los reguladores de datos pertinentes, junto con planes para abordar las causas subyacentes y aprender de los errores.</p>	<p>cambios en los sistemas con carácter de urgencia. Una sólida cultura de protección de datos, así como mecanismos de transparencia en torno al uso de los datos y la protección de la privacidad, respaldan la confianza de los ciudadanos en la (re)utilización e intercambio de datos. Esto está respaldado por sistemas privados que facilitan la gestión de datos personales y empresariales y la gestión de permisos.</p>	<p>cuenta personal del contribuyente). Existe una sólida cultura de protección de datos en todos los niveles de la administración, así como en todo el ecosistema. La propiedad de los datos y los marcos de garantía de la privacidad, así como los mecanismos de transparencia y autorización, alimentan la confianza de la sociedad. A esto se suma un sólido marco ético de la IA aceptado internacionalmente para facilitar cualquier eventual prueba y desarrollo con socios internacionales.</p>
	<p>A menudo se observa una mala gestión de la seguridad de los datos, lo que aumenta el riesgo de fuga o alteración de información. Por ejemplo, puede haber poca formación o control de los problemas de seguridad en curso, lo que lleva a compartir habitualmente las contraseñas, a desatender los archivos o a no bloquear los ordenadores durante los descansos. Como resultado, pueden producirse fugas de datos accidentales y selectivas que son difíciles de señalar y rastrear.</p>	<p>Los requisitos y procedimientos de gestión de la identificación y el acceso están documentados y se comunican al personal pertinente, pero puede haber deficiencias en la supervisión y darse una observancia desigual de las normas. Generalmente es posible rastrear el acceso y los cambios introducidos en los datos e identificar a los responsables. Sin embargo, no hay mecanismos automáticos de detección y prevención de transferencias de datos no autorizadas (por ejemplo, a un disco externo).</p>	<p>Las medidas de control y gestión para el almacenamiento seguro y el acceso registrado a los datos garantizan la confidencialidad y la integridad de la información. Tales medidas están sujetas a controles regulares y a pruebas exhaustivas por parte de los profesionales de protección de datos. Se están estableciendo normas, reglamentos y políticas de divulgación para garantizar la buena gestión de datos y de los riesgos de seguridad y permitir la detección oportuna de incidentes de violación de</p>	<p>Se han adoptado herramientas de ciberseguridad y códigos de buenas prácticas para supervisar continuamente el uso de los datos y la identidad y los permisos de los usuarios de los datos para prevenir las violaciones de datos. Se ha ampliado el ámbito de las pruebas de seguridad para evaluar su eficacia e identificar las vulnerabilidades en los sistemas de manera oportuna y mejorar así la detección de actividades anómalas. Cuando el acceso o el uso de los datos excede los correspondientes permisos, se detecta en tiempo</p>	<p>Existe una gestión en tiempo real de los riesgos de protección de datos a través de sistemas dotados de IA que garantizan que no se pueda acceder a los datos o utilizarlos sin los consentimientos adecuados y que restringen automáticamente el acceso a los datos y emiten informes en tiempo real que alertan a los responsables correspondientes cuando se detecta un posible uso indebido de los datos.</p> <p>Los controles y principios de seguridad están integrados en múltiples capas de la estructura</p>

Estándares y gestión de datos	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
			datos o de cualquier amenaza de ciberseguridad. Sin embargo, todavía pueden existir algunas deficiencias, especialmente cuando el personal trabaja en remoto (por ejemplo, uso de correo electrónico no seguro, documentos no protegidos).	real como una posible violación y un riesgo para la integridad y se alerta a los responsables de la gestión y protección de datos. Se han establecido procedimientos operativos estándar (por ejemplo, notificación de incidentes, medidas de mitigación, planes de continuidad de negocio) para permitir respuestas rápidas y actualizaciones precisas.	tecnológica con el fin de mejorar la resistencia de la ciberseguridad más allá de la prevención de incidentes. Esto se ve respaldado por la colaboración con diversos actores relevantes de la esfera pública, privada e internacional en aras de crear un ciberespacio más seguro.

## Gestión y aplicación de las normas tributarias

En la actualidad, la gestión y aplicación de las normas tributarias se lleva a cabo, principalmente, en el marco de los procedimientos impulsados o promovidos por la administración tributaria. Esto normalmente supone una serie de pasos, en particular la orientación sobre el cumplimiento de la legislación tributaria y los plazos, el uso de formularios en papel y electrónicos que requieren que el contribuyente introduzca información tributaria específica y la ultimación de los procedimientos pertinentes ante la administración (por ejemplo, registro del contribuyente, cálculo del impuesto final adeudado, aceptación de los pagos, etc.). La transformación digital de la administración tributaria permitirá aplicar la normativa de forma más descentralizada y distribuida favoreciendo el cumplimiento previo y la seguridad jurídica en materia tributaria en una fase más temprana. El desarrollo y distribución de normas tributarias en formatos administrables y verificables permite a los actores relevantes integrar dichas normas en sus propios sistemas de preferencia, incluso a medida que evolucionan, y proporciona a la administración una seguridad reforzada a través —cada vez más— de medios telemáticos.

En consonancia con la visión de la Administración Tributaria 3.0, la **senda de crecimiento de la gestión y aplicación de las normas tributarias** que se presenta en la siguiente tabla puede caracterizarse por:

- el diseño y formulación de la normativa tributaria son, cada vez más, resultado de la colaboración entre funcionarios y responsables políticos expertos en la materia y actores relevantes de la esfera pública y privada;

- un cambio que supone pasar de una mera traslación de las normas tributarias desde el papel al diseño de sistemas, a la incorporación de «reglas como código» con un marco establecido de pruebas y transparencia;
- migración desde la aplicación centralizada de las normas tributarias dentro de la administración tributaria a una aplicación más descentralizada a través una red de «agentes tributarios» en la que la administración tributaria establece las normas técnicas y proporciona la información necesaria para que distintos aspectos del procedimiento tributario se desarrollen en el marco de los sistemas naturales del contribuyente.

Gestión y aplicación de las normas tributarias	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
Descriptor	<i>La administración tributaria normalmente no participa en el desarrollo de la legislación fiscal, aunque sí traslada las opiniones y comentarios de los altos funcionarios a los responsables de la formulación de políticas. La legislación fiscal suele ser difícil de aplicar y los frecuentes cambios legislativos suponen una carga para los contribuyentes y crean inseguridad jurídica en materia tributaria. La administración formula orientaciones sobre la aplicación de la legislación fiscal en circunstancias frecuentes. El control se realiza principalmente a través de inspecciones específicas y tendencias identificadas en áreas funcionales.</i>	<i>Cada vez es más frecuente que la administración tributaria participe en el desarrollo de la legislación fiscal para garantizar su aplicabilidad e identificar los principales problemas que su ejecución puede suponer para los contribuyentes. La administración elabora de forma proactiva amplias orientaciones y colabora con los representantes de los contribuyentes en las posibles mejoras de los sistemas de la administración tributaria. Con creciente frecuencia se recurre más al análisis de datos para garantizar, con carácter general, la aplicación de las normas tributarias; además de los procedimientos concretos de inspección y la identificación de tendencias.</i>	<i>La administración tributaria está muy implicada en el desarrollo de la legislación fiscal y trata de anticipar eventuales problemas de aplicación, de costes de cumplimiento y de seguridad jurídica en materia tributaria. La administración utiliza sofisticados análisis para detectar el incumplimiento y evaluar el desempeño general de la administración tributaria y los patrones y comportamientos de los contribuyentes. Se están explorando cada vez más las posibilidades de colaboración con desarrolladores de programas informáticos que aplican la legislación fiscal, así como la de publicar algunas API de la administración tributaria.</i>	<i>La colaboración entre responsables de la formulación de políticas y actores relevantes dirigida a desarrollar la legislación tributaria es la norma. La ley prevé cada vez más una mayor estandarización de algunos procedimientos, incluso en el marco de los sistemas naturales del contribuyente, con el fin de lograr resultados e interacciones más fluidos. El análisis avanzado de datos es cada vez más frecuente para garantizar el cumplimiento de la legislación fiscal. Se está explorando un marco para el desarrollo de legislación en forma de «reglas como código» legible por máquina.</i>	<i>Con frecuencia creciente, la legislación fiscal se formula a través del principio de reglas como código, lo que permite la importación directa a los sistemas naturales del contribuyente. Existe un marco de pruebas y transparencia, que se apoya en el uso de la IA. La verificación de la correcta aplicación de la legislación tributaria en el marco de los sistemas de los contribuyentes se realiza cada vez más a través de procesos remotos en los que interviene la IA, al igual que la identificación y corrección de aquellas áreas en las que sigue existiendo inseguridad jurídica en materia tributaria.</i>
Atributos indicativos	La legislación fiscal suele ser elaborada por los responsables	Cada vez resulta más frecuente que se consulte a la	La legislación fiscal suele elaborarse en colaboración con	La legislación fiscal se desarrolla cada vez más en	La administración, siempre que sea posible, colabora



Gestión y aplicación de las normas tributarias	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
Desarrollo de normas tributarias	de la formulación de políticas y, a menudo, la administración tributaria no participa de forma significativa o solo lo hace tras su promulgación. Esto significa que los problemas relacionados con la aplicabilidad de la ley solo se identifican una vez que esta entra en vigor, lo que puede dar lugar a inseguridad jurídica y a la necesidad de introducir modificaciones normativas adicionales.	administración tributaria sobre los proyectos normativos en la materia, lo que permite introducir algunas modificaciones para facilitar la aplicación y evitar los principales problemas de aplicación, así como abordar las principales lagunas y áreas de inseguridad jurídica en materia fiscal. La administración ha creado un grupo interno encargado de hacer aportaciones a las propuestas legislativas de política fiscal y desarrollar distintos enfoques de aplicación.	la administración tributaria para garantizar que la redacción de la normativa sea más precisa y anticipar eventuales problemas de gestión y cargas para el contribuyente. La legislación fiscal no suele ser preceptiva en cuanto a la funcionalidad de los sistemas utilizados por los contribuyentes para cumplir con ella, salvo los requisitos específicos sobre la conservación de registros contables, los formatos de presentación de declaraciones y los procedimientos de control del contribuyente.	colaboración con los actores relevantes. Para facilitar su aplicación, la normativa tributaria contiene más prescripciones sobre las funciones que deben incluirse en algunos sistemas en red exigidos por la ley (como la facturación electrónica o los sistemas de caja registradora en línea), en aras de garantizar la precisión, la integridad, la compatibilidad y la auditabilidad. Estas funcionalidades pueden incluirse en las API desarrolladas por la administración de forma que se integren con mayor facilidad en los sistemas naturales del contribuyente.	estrechamente con los responsables de la formulación de políticas tributarias y los actores relevantes en la redacción de las leyes tributarias en forma de software de reglas como código legible por máquina, para permitir su incorporación directa a los sistemas naturales del contribuyente. Este proceso ágil conlleva exhaustivas pruebas y desarrollos en colaboración con los actores relevantes, incluso a nivel internacional cuando resulta necesario, para garantizar que el código esté completo y funcione según lo previsto.
	La administración tributaria ofrece orientación limitada en su sitio web o en forma impresa sobre la forma de cumplir las obligaciones legales. Los contribuyentes han de tomar la iniciativa de ponerse en contacto con la administración cuando no entienden cómo se les aplica la ley, aunque a menudo no reciben un asesoramiento definitivo y tengan que asumir el correspondiente riesgo legal.	La administración tributaria, en consulta con interlocutores representativos de los contribuyentes, ofrece en su sitio web amplias orientaciones sobre la aplicación de la ley en diferentes situaciones. Las orientaciones de la administración se actualizan con frecuencia para tener en cuenta cuestiones novedosas y situaciones que no se previeron al redactar la ley.	Existe un proceso de consulta transparente sobre los proyectos de ley tributaria y las orientaciones continuas relacionadas con dichos proyectos para minimizar las cargas y la inseguridad jurídica en materia tributaria. Cuando concurren circunstancias más complejas, sigue habiendo cierta controversia sobre la interpretación correcta de la ley y, a raíz de eventuales resoluciones dictadas en procedimientos de apelación,	A medida que algunos elementos de la legislación fiscal se vuelven más preceptivos en lo que respecta a su aplicación, la ley, antes de entrar en vigor, está cada vez más sujeta a una prueba previa, incluso a través de proyectos piloto y, por lo general, puede ser modificada rápidamente cuando surgen problemas. Las posibilidades de controversia se reducen ya que hay menor margen interpretativo de la ley.	Existe un marco para el desarrollo de leyes tributarias estandarizadas y legibles por máquina de forma ágil para garantizar la transparencia en cuanto a la aplicación prevista de la normativa en múltiples escenarios, así como procesos de prueba y corrección. La IA cada vez tiene más capacidad de identificar las ambigüedades que persisten en la legislación fiscal, tanto en el marco de la administración como en el de los sistemas

Gestión y aplicación de las normas tributarias	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	<p>Si bien no existe un mecanismo para identificar de forma sistemática las dificultades que sufren los contribuyentes en relación con la aplicación de la legislación tributaria, cuando la administración detecta los principales problemas de aplicación de la normativa trata de colaborar con los representantes de los contribuyentes a fin de encontrar posibles soluciones. Asimismo, la administración tributaria comparte las opiniones y comentarios recabados de los contribuyentes con los responsables de la formulación de políticas tributarias.</p>	<p>La administración tributaria colabora con asociaciones de contribuyentes en relación con las principales cuestiones de aplicación y posibles áreas de simplificación de las normas. Se ha establecido un proceso consultivo para estudiar posibles adaptaciones de los sistemas de la administración tributaria para facilitar la interacción por medios electrónicos de los contribuyentes.</p>	<p>puede ser necesario revisarla o modificar las orientaciones.</p> <p>Se está empezando a colaborar con desarrolladores de software para traducir algunas de las normas tributarias más sencillas al lenguaje de programación. La administración tributaria incorpora normas tributarias sencillas en las API que ha desarrollado, lo que permite la automatización de algunos procesos de las normas tributarias. La administración también puede certificar o aprobar algunas aplicaciones del sector privado.</p>	<p>La administración ha empezado a explorar con los responsables de la formulación de políticas y los actores relevantes los procesos de desarrollo de disposiciones legales legibles por máquina, ya sea en forma de algoritmos o de código de software. Se han desarrollado algunos ejemplos con fines de prueba y para estimular el debate, incluso sobre el papel de la IA en el control de sistemas.</p>	<p>naturales del contribuyente, y ofrece recomendaciones para resolverlas.</p> <p>La IA está integrada en los sistemas utilizados para el desarrollo, la verificación, la prueba y el perfeccionamiento de las normas tributarias con transparencia en cuanto a los problemas detectados y las recomendaciones de modificación. Las normas tributarias pueden actualizarse sin problemas en todos los sistemas naturales cuando se realizan modificaciones (sujetas a los mismos marcos de prueba).</p>
Control de la aplicación de las normas tributarias	<p>Las declaraciones se introducen manualmente en el sistema informático de la administración tributaria, que realiza liquidaciones automáticas. Sobre la base de indicadores de riesgo predeterminados, se seleccionan determinadas declaraciones para la intervención manual por parte de los funcionarios (incluidos procedimientos de inspección).</p>	<p>Los sistemas informáticos específicos para cada clase de impuestos permiten el procesamiento digital de la mayoría de las declaraciones de impuestos de particulares y empresas. Aunque de forma algo irregular en el conjunto de la administración, en ciertos ámbitos los expertos en análisis de datos utilizan combinaciones de fuentes de datos internas, así como</p>	<p>Los sistemas de retención a cuenta y, en algunos casos, las declaraciones de impuestos pre-completadas facilitan la aplicación de las normas tributarias en algunos ámbitos de tributación. Los sistemas de gestión empresarial facilitan las labores de gestión y declaración de los impuestos y permiten introducir soluciones que incorporan los requisitos de cumplimiento normativo al</p>	<p>Las plataformas digitales, además de las empresas tradicionales, recaudan determinados impuestos y, mediante mecanismos de retención o cumplimiento por diseño, apoyan a los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones. Herramientas y algoritmos de inteligencia artificial comienzan a facilitar la determinación y liquidación de</p>	<p>El análisis de datos se ha convertido en una parte integrada de los sistemas y procesos naturales del contribuyente, proporcionando a la administración tributaria un control sin fisuras. La IA se utiliza en este proceso de control, proporcionando recomendaciones sobre los problemas que deben abordarse o los procedimientos dirigidos a exigir el</p>

Gestión y aplicación de las normas tributarias	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	Aparte de estas liquidaciones automáticas, la mayoría de los procedimientos tributarios se realizan en papel. La mayoría de las decisiones sobre la aplicación de las normas las toman los funcionarios de la administración tributaria basándose en sus conocimientos y experiencia (que pueden no ser uniformes en el conjunto de la administración).	algunas fuentes de datos externas, para ayudar a evaluar los perfiles de riesgo de los contribuyentes y las inspecciones, así como para detectar anomalías graves en la aplicación general de las normas tributarias. Las empresas se han convertido en importantes «agentes de la administración tributaria», especialmente en lo que respecta al IVA y a las primeras implantaciones de soluciones similares a las del sistema de retención a cuenta.	proceso de diseño, con el apoyo de los informes de datos de transacciones. Sofisticadas técnicas de análisis de datos permiten la integración y exploración de los conjuntos de datos internos y externos de los que disponen las administraciones tributarias para detectar anomalías, riesgos y posibles problemas subyacentes con la legislación fiscal, de forma cada vez más automatizada, para su posterior investigación.	las obligaciones y respaldan cada vez más la toma de decisiones en los sistemas de los contribuyentes. El análisis de datos se ha incorporado a una amplia gama de procesos empresariales en el seno de la administración tributaria, cada vez más respaldados por la IA para identificar problemas y responder con actuaciones automáticas (como los avisos a los contribuyentes) o fijar recomendaciones que guíen la actuación de los funcionarios de la administración tributaria.	cumplimiento que pueden ser necesarios. También se informa a los contribuyentes por adelantado sobre las consecuencias y obligaciones derivadas de la normativa tributaria y se aclara qué normas se han aplicado a qué datos, reflejando los hechos y las circunstancias. Las soluciones tipo contrato inteligente ( <i>smart contract</i> ), integradas en sistemas naturales se utilizan cada vez más para liquidar las obligaciones tributarias en tiempo real.

## Nuevos conjuntos de competencias

En los últimos años, los conjuntos de competencias del sistema actual de la administración tributaria se han ido adaptando para ofrecer unos servicios electrónicos más centrados en el usuario y una mayor utilización de la capacidad analítica en toda la administración, incluida la evaluación de riesgos y las comprobaciones en remoto. Sin embargo, para apoyar los procesos funcionales de la administración tributaria actual, un gran porcentaje del personal de la administración tributaria se dedica a tareas de inspección, a funciones de gestión de la deuda, a la atención al usuario, al registro y a la tramitación de las declaraciones y los pagos.

Una vez se alcance el nivel ambicionado de madurez de la Administración Tributaria 3.0, estos procesos se llevarán a cabo, normalmente, de forma automática (mediante IA) ya sea en el seno de la administración tributaria, con la posible contribución de otros organismos públicos, o a través de los sistemas naturales del contribuyente. Las competencias necesarias se centrarán en mayor medida en apoyar el funcionamiento y la evolución del sistema de la administración tributaria en su conjunto. Esto podría suponer un aumento de los recursos y las capacidades relacionadas con el desarrollo de estrategias, las tecnologías de la información, el análisis de datos y los conocimientos conductuales. El papel de los asesores fiscales seguirá siendo muy importante, contribuyendo al desarrollo de normas nacionales e internacionales, a la identificación de posibles problemas de cumplimiento



y a la gestión de casos más complejos —también de ámbito internacional— cuando las diferencias en las normas tributarias o su aplicación puedan ser conflictivas.

La descripción del Modelo de madurez se centra en los procesos necesarios para dar cabida a los nuevos conjuntos de competencias en materia de planificación, contratación y desarrollo de personal. En consonancia con la visión de la Administración Tributaria 3.0, la **senda de crecimiento de los nuevos conjuntos de competencias** que se presenta en la siguiente tabla puede caracterizarse por:

- pasar desde procesos *ad hoc* y descentralizados a procesos integrales y continuos de planificación y contratación de personal, basados en un análisis detallado y la observación del panorama, insistiendo en la agilidad organizacional e individual;
- pasar desde la ejecución reactiva de los procesos de administración tributaria a un enfoque proactivo de desarrollo y gestión del rendimiento y resiliencia del sistema tributario en general en colaboración con otros agentes, todo ello impulsado por las ventajas que ofrece la IA;
- cambiar la confianza en el autoaprendizaje y el aprendizaje que otorga la experiencia práctica por más estructuras de formación y un aprendizaje organizacional continuo.

Nuevos conjuntos de competencias	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
Descriptor	<p>Por lo general, la planificación de personal está descentralizada. Los gestores tienen un conocimiento general de los niveles de cualificación y las competencias necesarias para los distintos puestos de la administración tributaria, aunque se centran más en la situación actual que en las necesidades futuras. La solución de estas carencias se deja generalmente en manos de gestores concretos, sin que haya un seguimiento o evaluación de carácter centralizado. Existen algunas oportunidades de formación</p>	<p>Existe una planificación centralizada de los recursos humanos centrada en las carencias conocidas de competencias y en las vacantes previstas en los distintos departamentos. En general, las competencias básicas necesarias en la administración tributaria se identifican de forma centralizada y se comunican al personal. En particular, se trata de algunas de las competencias relevantes para las previsiones de evolución, por ejemplo, el uso creciente del análisis de datos. El personal y los gestores tienen la</p>	<p>Se realiza una evaluación, con ayuda del departamento de RR. HH., de las carencias actuales y previstas a medio plazo en materia de competencias, tanto en departamentos concretos como en el conjunto de la administración tributaria. Se elaboran planes para ayudar a subsanar cualquier carencia y supervisar los resultados, aunque a menudo estos se basan en mantener los departamentos de la administración tributaria, prácticamente, tal como estaban. Existe una colaboración consolidada entre el personal, la</p>	<p>Periódicamente se lleva a cabo una evaluación de las necesidades de competencias cambiantes que, probablemente, surgirán a largo plazo, en la que participa el departamento de RR. HH. como socio estratégico. Se tienen en cuenta los cambios previstos en el uso de la tecnología y el análisis de datos, así como los elementos de la transformación digital de la administración tributaria, incluido el modo en que esto afectará al funcionamiento de la administración. La administración es proactiva</p>	<p>Se adopta un enfoque de desarrollo del personal para evaluar las necesidades actuales y futuras de competencias en relación con los procedimientos tributarios (dentro y fuera de la administración). Esta evaluación se lleva a cabo durante varios años, en ella participan actores relevantes externos a la administración y se tienen en cuenta las previsiones en cuanto a los cambios que será necesario introducir para responder a la evolución de los sistemas naturales del contribuyente. Existe un marco estratégico y polifacético de estrategias,</p>

Atributos indicativos	<i>básica, si bien el personal depende, en gran medida, del autoaprendizaje para el desarrollo de nuevas competencias.</i>	<i>responsabilidad conjunta de identificar y tomar medidas para solventar las carencias concretas de competencias. Existe un amplio programa de formación que abarca una serie de competencias básicas y otras más avanzadas, y se anima al personal a participar.</i>	<i>dirección y los responsables de recursos humanos que permite una mayor adaptación de las opciones de formación a los requisitos del puesto de trabajo y a la evolución de las necesidades de cualificación.</i>	<i>a la hora de definir las características y competencias requeridas en los puestos de la administración tributaria que, probablemente, se necesitarán cubrir en el futuro. Existe un amplio abanico de políticas, una sólida estructura organizativa y un conjunto de aplicaciones de análisis de datos para evaluar y motivar al personal con el fin de mejorar las competencias y conocimientos de forma proactiva en toda la administración.</i>	<i>métodos y herramientas de IA para el desarrollo continuo de competencias y conocimientos que faciliten a la administración prepararse y adaptarse a los cambios futuros. La administración es capaz de incorporar las competencias adecuadas adoptando diferentes modalidades contractuales cuando es necesario.</i>
Estrategia y función de RR. HH.	<p>RR. HH. es consciente de las capacidades críticas de la TI. Sin embargo, la función de RR. HH. se centra en documentar los procesos básicos de RR. HH., por ejemplo, la contratación, la evaluación del rendimiento, las cuestiones disciplinarias, etc., así como el cumplimiento de los requisitos legales.</p> <p>En muchos casos, RR. HH. solo interviene en la planificación de personal en el</p>	<p>RR. HH. es consciente del impacto de la disrupción digital en la contratación de personal. La estrategia de RR. HH. se centra en el ámbito interno, identificando las prioridades para mejorar la eficiencia, la eficacia y la coherencia de los servicios corporativos de RR. HH.</p> <p>Sobre la base de una serie de necesidades previamente señaladas, RR. HH. se</p>	<p>La concienciación de RR. HH. sobre el impacto de la disrupción digital en la capacidad del personal inspira los objetivos y estrategias prioritarios de RR. HH. para facilitar que la administración cumpla sus objetivos a medio plazo. Las estrategias de los diferentes departamentos de la administración tributaria son, en gran medida, independientes y no tienen en cuenta los posibles cambios organizativos ante la digitalización.</p> <p>RR. HH. elabora una visión general de las necesidades de planificación de personal, tanto de los resultados perseguidos</p>	<p>RR. HH. actúa como agente de cambio y socio estratégico fijando, en estrecha colaboración con altos funcionarios, las estrategias de RR. HH. para afrontar el entorno cambiante de la administración tributaria. La estrategia y los niveles de apoyo proactivo de RR. HH. reflejan las prioridades estratégicas y los desafíos a los que se enfrenta la administración en su conjunto, en lugar de centrarse en cada uno de los departamentos de la administración de forma individual.</p>	<p>Los RR. HH. son un aspecto integrado de la dirección de la administración, y la estrategia de gestión de los RR. HH. y del cambio es parte integrante de una estrategia de administración con vocación integral. Esta estrategia es dinámica por naturaleza, ya que se adapta al entorno cambiante de la administración tributaria y contribuye a darle forma.</p> <p>Se elabora un plan operativo multifacético y dinámico, que contempla tanto mejoras en los</p>

		<p>momento de la notificación formal de nuevas contrataciones, despidos, recolocaciones, etc. En ocasiones, RR. HH. puede tener dificultades para responder sin demoras indebidas cuando se reciben múltiples solicitudes al mismo tiempo y la asistencia se limita, por lo general, a la tramitación administrativa de carácter reactivo.</p>	<p>encargará de las labores de contratación y formación planificada a lo largo del año en relación con los distintos departamentos de la administración. Sin embargo, acontecimientos inesperados pueden ocasionar que algunos puestos permanezcan vacantes durante largos periodos, con el eventual aumento de las horas extraordinarias y/o de retrasos en los procedimientos que esto puede acarrear.</p>	<p>como de las mejoras en los propios procesos de RR. HH. Asimismo, elabora un plan operativo más detallado sobre cómo alcanzar estos objetivos, incluyendo el papel que se espera que desempeñe cada departamento concreto, los gestores, el personal y RR. HH. Se estudia cómo mejorar la incorporación de personal en el futuro, centrándose en crear percepciones positivas de la administración y de la oferta de trabajo.</p>	<p>RR. HH., en consulta con los diferentes departamentos, elabora un plan operativo que oriente la constitución a futuro de la plantilla, tanto a través de mejoras internas (por ejemplo, en la captación y fidelización de los trabajadores, la gestión de la carrera y el talento, los programas de formación generales y a medida, etc.), como ayudando a atraer el talento (por ejemplo, a través de una mayor difusión, impulsando colaboraciones con actores externos, facilitando diferentes formas de trabajo, etc.). Se buscan resultados específicos en lo que respecta a la cambiante mezcla de competencias requeridas.</p>	<p>procesos internos para satisfacer las futuras demandas de personal —entre ellas, ofrecer diferentes modalidades de trabajo, programas de formación continua, etc.—, como el modo óptimo de influir en los condicionantes externos, incluyendo diferentes formas de ampliar la plantilla a través de distintos tipos de acuerdos contractuales.</p>
<b>Desarrollo competencias</b>	<b>de</b>	<p>El conjunto de competencias del personal de la administración tributaria refleja el conjunto estable de tareas y resultados organizativos. Los conocimientos y las competencias jurídicas y administrativas se consideran elementos clave para la calidad de la prestación de servicios. El despliegue de las tecnologías de la información y el desarrollo de las competencias informáticas se organizan de forma independiente.</p>	<p>Los conjuntos de competencias digitales están pasando a ser una parte más visible e integrada de algunos departamentos y funciones de la administración tributaria, como los servicios de atención al usuario y el intercambio de información.</p> <p>En algunos ámbitos, expertos en fiscalidad colaboran con expertos en procesamiento electrónico de datos (PDE) a la hora de realizar la evaluación de los contribuyentes. Los grandes departamentos de TI promueven el desarrollo de</p>	<p>Los profesionales digitales y los conjuntos de competencias digitales están siendo reconocidos como factores fundamentales que contribuyen al rendimiento y la calidad de la administración tributaria en general.</p> <p>Aunque parte del desarrollo de TI se sigue realizando desde departamentos especializados, el personal de la administración tributaria está colaborando en el diseño de experiencias de usuario digital que favorecen el cumplimiento. Los responsables del análisis de</p>	<p>Los especialistas en administración tributaria colaboran con los departamentos encargados de las funciones digitales y corporativas para diseñar conjuntamente herramientas de soporte con fines internos y externos de forma ágil. Estas soluciones están cada vez más alineadas con los principales sistemas utilizados por los contribuyentes. Los procesos de las administraciones tributarias se apoyan en herramientas dotadas de IA en áreas como la toma de</p>	<p>Los procesos y sistemas de la administración tributaria se están adaptando a un entorno en continuo cambio. Un equipo de profesionales de la administración tributaria se encarga de la gestión del cambio, en la mayoría de los casos en colaboración con actores externos. Los funcionarios de la administración tributaria cuentan con el apoyo de una serie de herramientas y sistemas inteligentes que se actualizan y perfeccionan continuamente. Equipos</p>

	<p>La existencia de carencias de competencias puede señalarse en las conversaciones con el personal, en los objetivos y/o en las evaluaciones, pero no hay planes centralizados sobre cómo colmarlas y su solución se deja principalmente en manos del personal y de los gestores. Existe un objetivo prioritario claro sobre la importancia de la formación y el desarrollo del personal, pero estos no se fomentan plenamente en la práctica.</p>	<p>sistemas digitales, a menudo en silos, dirigidos facilitar la labor de los asesores fiscales.</p> <p>La necesidad de subsanar las carencias de competencias se refleja en objetivos concretos, describiendo las medidas que convendría adoptar. No obstante, ello no siempre conduce automáticamente a impartir formación ni entraña consecuencias en caso de que no se ofrezca dicha formación. Los altos funcionarios promueven la formación y el desarrollo del personal, incluso dedicando activamente tiempo a programas formativos tanto de carácter formal como informal.</p>	<p>datos colaboran con otros departamentos de la administración tributaria para desarrollar conjuntamente productos y conocimientos.</p> <p>Las áreas de desarrollo se contemplan en los objetivos de cada puesto de trabajo y son objeto de conversaciones periódicas entre los gestores y el resto del personal. La consecución de los objetivos de desarrollo se incluye en el proceso de evaluación. Todos los gestores fomentan una cultura de aprendizaje activo. Se sabe que la formación y el desarrollo se valoran a nivel organizativo, incluso por su contribución al desarrollo de la carrera profesional y/o a la remuneración.</p>	<p>decisiones y la evaluación de riesgos. La administración se centra en nuevos conjuntos de competencias, como la digitalización de los procesos empresariales relacionados con las normas tributarias y los riesgos de cumplimiento, el uso de datos y la importancia de la ciencia del comportamiento y la ciberseguridad y protección de datos.</p> <p>Se elaboran planes de formación individuales para todo el personal en colaboración con los gestores y se vinculan a las evaluaciones. En ellos se establece cómo se van a abordar las necesidades de desarrollo (que puede ser a través de la formación formal o informal). Los instrumentos de análisis inteligente de datos resultan de utilidad en áreas como la identificación de talento y la comprensión de los principales factores de motivación de los empleados. Los altos funcionarios tienen fijados objetivos cuantificables en relación con la formación y el desarrollo del personal y se consideran a sí mismos como adalides de las competencias y modelos a seguir.</p>	<p>integrados de especialistas en comportamiento, expertos digitales y en organización ayudan a optimizar el rendimiento del sistema.</p> <p>Se hace hincapié en los conjuntos de competencias en auditoría de sistemas y la capacidad de dirigir diferentes ecosistemas, apoyar a los actores del ecosistema, facilitar sus innovaciones y codesarrollar soluciones.</p> <p>Se lleva a cabo una evaluación de las necesidades de competencias actuales y futuras en toda la administración que abarca un periodo de varios años, y en ella se tienen en cuenta los cambios previstos en la administración, incluida la introducción de nuevas tecnologías y la transformación de la administración tributaria. En todos los niveles de la administración tributaria se promueve activamente una cultura de formación continua y de transferencia de conocimientos y habilidades, que se apoya en el análisis de datos y en las herramientas de IA. El rendimiento y los resultados también se miden eficazmente mediante el seguimiento y la evaluación periódicos de resultados</p>
--	---	---	--	--	---



	<p>En las sesiones introductorias básicas se imparte formación sobre competencias y prácticas generales de trabajo, y se ofrece una comprensión general de las responsabilidades del personal de la administración tributaria. Estas sesiones no siempre se imparten de forma regular ni son obligatorias.</p>	<p>Periódicamente se organizan cursos de orientación para el personal que se incorpora a la administración tributaria, con el fin de familiarizarlo con los requisitos básicos del trabajo y las expectativas. La formación se limita en gran medida a cada una de las áreas funcionales.</p>	<p>Existe un conjunto de cursos de formación y desarrollo que engloban las competencias de la administración tributaria y que capacitan a los empleados para desempeñar funciones en otros departamentos de la administración, además de dotarles de una comprensión más amplia de las operaciones y la estrategia de la administración pública.</p>	<p>Existe un catálogo de cursos periódicos, tanto internos como externos para satisfacer las necesidades de formación del personal y de la dirección, lo que permite elaborar, supervisar y evaluar planes de formación individuales. La calidad y la variedad de los cursos, así como las posibilidades de aprendizaje externo, satisfacen las necesidades de competencias organizacionales.</p>	<p>tangibles.</p> <p>Se adopta un enfoque multifacético respecto a la formación y el desarrollo (por ejemplo, campamentos de iniciación a la TI, <i>hackathons</i>, proyectos interdepartamentales, planes de rotación) como parte de un plan de formación continua integral para apoyar el aprendizaje interactivo. Se recaban de forma activa las opiniones y comentarios del personal para orientar el desarrollo futuro.</p>
<b>Planificación de personal</b>	<p>La planificación de personal, incluido el volumen de la plantilla, las carencias de competencias y formación, es responsabilidad principalmente de cada uno de los departamentos de la administración de forma individual. Algunos hechos conocidos (por ejemplo, las vacantes previstas o los nuevos puestos que es necesario cubrir) pueden ser comunicados a RR. HH. a efectos de planificación, pero a menudo es una excepción y se hace de manera inconsistente entre los departamentos, lo que dificulta la planificación de RR. HH.</p>	<p>Existe un proceso de previsión anual de alto nivel a través del cual los departamentos comunican a RR. HH. sus expectativas para el año siguiente. La planificación de personal se centra en subsanar las carencias conocidas, incluidas las carencias de competencias, así como en responder a los patrones previstos de movimientos de personal basados en la experiencia de años anteriores (dimisiones, despidos, bajas por maternidad/paternidad, etc.).</p>	<p>El equipo de RR. HH. trabaja con cada uno de los departamentos sobre sus necesidades de personal previstas durante el periodo presupuestario establecido, incluyendo cualquier nuevo conjunto de competencias, y colabora con ellos para identificar eventuales inquietudes relevantes que puedan tener relacionadas con los procesos de RR. HH. Para ello, se utiliza un formato estandarizado que ofrece a RR. HH. una visión global de las carencias actuales y previstas de competencias en los distintos departamentos, las necesidades de formación y contratación, los problemas de</p>	<p>Además de examinar las necesidades actuales de personal, la planificación de personal a largo plazo se realiza para la administración en su conjunto. Esta planificación se basa en hipótesis acordadas sobre las futuras necesidades de personal. Se lleva a cabo un análisis de la situación actual, que contempla, entre otros aspectos, las carencias de competencias organizacionales, la eficacia actual de las herramientas de contratación, formación y retención de talento, los cambios en el perfil de edad y el equilibrio de la plantilla. También se tienen en cuenta</p>	<p>La planificación de personal forma parte del desarrollo del plan estratégico de la administración, identificando las áreas en las que las limitaciones de la plantilla podrían afectar a las oportunidades de transformación y cómo podrían superarse mediante la mejora de la agilidad organizativa e intervenciones activas, en particular modificando las limitaciones de las políticas existentes (por ejemplo, la simplificación de las políticas tributarias, los salarios, los tipos de acuerdos contractuales permitidos, el uso de la inteligencia artificial, etc.). La planificación</p>

			equilibrio de la plantilla, etc. en toda la administración pública.	las principales limitaciones actuales y futuras relativas a la incorporación de personal.	estratégica de personal se apoya en un análisis exhaustivo.
--	--	--	---	---	---

## Marcos de gobernanza

La gobernanza de la administración tributaria depende de factores políticos, culturales, sociales y tecnológicos. Estos factores no son solo relevantes para la organización y el control de la propia administración tributaria, sino también para la cooperación con empresas, con otros organismos públicos y organizaciones no gubernamentales, incluidos los grupos de representación de los contribuyentes. En muchas jurisdicciones, las empresas se han convertido en socios importantes, «agentes» de la administración tributaria que recaudan el IVA y los impuestos sobre los salarios. Junto con los cambios sociales, los nuevos marcos de gobernanza fiscal han mejorado la transparencia y la rendición de cuentas, y han dado lugar a la adopción de procesos consultivos de carácter formal, mecanismos de garantía de los derechos de los contribuyentes y la introducción de oficinas para simplificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y programas de cumplimiento cooperativo.

La transformación en una Administración Tributaria 3.0 requiere integrar los sistemas y procesos del sector público con los del sector privado, y en el ámbito internacional. Para conseguirlo, es necesario adoptar un enfoque estratégico y una forma estructurada de gobernanza que aúne a los distintos organismos de modo que colaboren en la gestión del cambio.

En consonancia con la visión de la Administración Tributaria 3.0, la **senda de crecimiento de los marcos de gobernanza** que se presenta en la siguiente tabla puede caracterizarse por:

- ampliar el objeto de la digitalización, pasando de una estrategia de TI, planteada como estrategia de digitalización, a la transformación operativa de la administración tributaria, planteada como estrategia de transformación digital;
- pasar de ser una organización burocrática de carácter jerárquico que actúa en solitario a ser un socio dentro de un «sistema de sistemas (tributarios)»;
- evolucionar desde una postura reactiva a una proactiva y aspirar a un control integrado del sistema tributario.

Marcos de gobernanza	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	<i>El desarrollo de herramientas y tecnologías digitales por parte de la administración se delega,</i>	<i>La estrategia de digitalización se centra en la mejora de la eficiencia de los procesos internos de la</i>	<i>El principal objetivo de los marcos de estrategia y gobernanza es mejorar los servicios y fomentar la</i>	<i>Existe una estrategia de transformación digital del conjunto de la administración tributaria. La</i>	<i>El papel de la administración tributaria se centra en el control del sistema tributario general, que ahora se basa</i>

Marcos de gobernanza		Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
Atributos indicativos	Descriptor	<p>por lo general, en departamentos concretos y se centra en la mejora del uso de los sistemas y herramientas existentes, más que en el desarrollo de nuevos enfoques. La gobernanza del sistema tributario general se basa en gran medida en información global sobre los ingresos generales y el respeto de los plazos de las actuaciones de los contribuyentes, y la participación de los contribuyentes queda circunscrita principalmente a un pequeño número de actores relevantes en lugar de a los contribuyentes en su conjunto.</p>	<p>administración tributaria, entre ellos la gestión del riesgo de cumplimiento. También se prioriza el desarrollo de nuevos servicios y comunicaciones en línea para fomentar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes y reducir los costes. La administración analiza el entorno de los contribuyentes y trata de entablar con ellos relaciones de mayor confianza, entre otras cosas vías, mediante la introducción de marcos de consulta, transparencia y rendición de cuentas.</p>	<p>participación de los contribuyentes. Esto incluye una mayor utilización de volúmenes crecientes de datos de terceros para pre-completar algunas declaraciones de impuestos, la mejora de la orientación de los procesos de gestión de riesgos y la identificación de tendencias y patrones más generales del comportamiento de los contribuyentes. Existe un cierto grado de diseño común y cogestión de los nuevos sistemas digitalizados, incluso a nivel internacional. El análisis del entorno cambiante al que se enfrentan los contribuyentes se lleva a cabo en un marco estructurado y transparente.</p>	<p>administración está recurriendo cada vez más a la tecnología de Big Data para analizar el rendimiento del sistema tributario, en los procesos de control del cumplimiento y en aras de intentar comprender el entorno más amplio de los contribuyentes. Simultáneamente, está en marcha un proceso que aúna a diversos socios públicos y privados seleccionados para crear un marco que permita una mayor integración de los procedimientos tributarios en los sistemas naturales del contribuyente. Se incluye aquí el examen de cuestiones relacionadas con los nuevos métodos de participación, la colaboración con otros organismos, la transparencia, la rendición de cuentas y las cuestiones en materia de control.</p>	<p>en gran medida en procedimientos tributarios integrados en los sistemas naturales del contribuyente, lo que permite desarrollar nuevos procesos de cumplimiento por diseño, en el contexto de un ecosistema digital más amplio. En la sociedad existen procesos más fluidos que, en colaboración con otros organismos públicos, el sector privado y la sociedad civil, tienen en cuenta las preocupaciones sociales en torno al acceso y el uso de los datos, así como los mecanismos de control y rendición de cuentas.</p>
	Formulación de la estrategia: contexto y proceso	<p>Existe un plan anual de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para mejorar el funcionamiento de los procesos de las TIC en algunas áreas funcionales de la administración tributaria. De este modo se persigue alcanzar el objetivo de la</p>	<p>Se ha puesto en marcha una estrategia de digitalización de toda la administración, centrada principalmente en mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos de la administración tributaria mediante la digitalización de los</p>	<p>La estrategia de digitalización se centra en la implantación de un modelo de administración electrónica destinado a mejorar el cumplimiento voluntario. Esto incluye, por ejemplo, opciones completas de autoservicio en línea, canales de comunicación digital más</p>	<p>La administración sigue mejorando aspectos del modelo de administración electrónica, incluida la mayor integración de toda la administración y una gama más amplia de proveedores de datos de terceros (también a nivel internacional) para seguir</p>	<p>Dado que los procedimientos tributarios están en gran medida integrados en los sistemas naturales del contribuyente, el plan estratégico de la administración tributaria forma parte de una estrategia público-privada más amplia para</p>



Marcos de gobernanza	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	<p>administración de aumentar la recaudación de ingresos tributarios en ciertas áreas consideradas de bajo rendimiento, más que impulsar la (eventual) estrategia de digitalización de la administración. En general, las mejoras de las TIC no se enfocan desde la perspectiva del contribuyente y el desarrollo de opciones de autoservicio no se considera una prioridad estratégica.</p>	<p>procedimientos en papel e iniciar la recogida de datos de terceros por vía electrónica. Esto permite un mayor cotejo de los datos de los contribuyentes, lo que a su vez mejora la evaluación de riesgos, el control del cumplimiento y las medidas de coerción dirigidas a exigir el cumplimiento. La administración también adopta cada vez más un enfoque centrado en el contribuyente, con el objetivo de mejorar las experiencias de los contribuyentes optimizando los servicios en línea.</p>	<p>amplios y una mayor implicación con los contribuyentes para ayudarles a entender sus obligaciones. Además, la estrategia prevé el uso cada vez más sofisticado del análisis de datos y los conocimientos conductuales para identificar, influir y atajar el incumplimiento. Un elemento importante de la estrategia consiste en la recopilación y el tratamiento interno de datos de terceros, incluidos los de otras administraciones, que se utilizan, cuando es posible, para pre-completar las declaraciones.</p>	<p>mejorando el cumplimiento y reduciendo las cargas. Al mismo tiempo, la administración también está llevando a cabo, y cada vez más, una estrategia de transformación digital a largo plazo. La estrategia de transformación digital se centra en trasladar un mayor número de procedimientos tributarios a los sistemas naturales del contribuyente, de modo que se los requisitos de cumplimiento se incorporen en mayor medida al proceso de diseño reduciendo significativamente las cargas, a fin de que los procedimientos tributarios se tramiten de forma más fluida a través de los sistemas naturales del contribuyente.</p>	<p>aprovechar todo el potencial de las tecnologías y herramientas digitales con el fin de crear procesos más fluidos para los contribuyentes y los ciudadanos tanto en el ámbito de la administración pública como en el del sector privado. Los principales objetivos son colmar las lagunas que aún existen en el sistema de cumplimiento por diseño, en particular para las multinacionales complejas, y la observación del panorama, de modo que la Administración pueda adaptarse fácilmente a los cambios venideros, entre otros, los cambios que tengan que ver con los usos de la tecnología, las preferencias de los ciudadanos (por ejemplo, en lo que respecta a la privacidad de los datos) y las políticas gubernamentales. El plan estratégico prevé una colaboración creciente en el desarrollo de soluciones internacionales.</p>
	<p>Cada uno de los departamentos trabaja con los expertos en TIC de la administración y los proveedores de software en el rastreo y la priorización de las áreas en las que la mejora de los procesos digitales sería de</p>	<p>La estrategia de digitalización se establece en sentido vertical de arriba abajo y contiene los objetivos prioritarios de la reforma. Se han creado grupos de trabajo en diversas áreas funcionales para ayudar a los expertos en TIC de la</p>	<p>La estrategia de digitalización, que incluye recomendaciones sobre la secuencia de las actuaciones, está integrada por un grupo interadministrativo de altos funcionarios que aprovecha la experiencia y las ideas procedentes de toda la</p>	<p>Las estrategias de digitalización y de transformación digital se formulan en paralelo con el objetivo de garantizar que las mejoras progresivas se alineen, siempre que sea posible, con los objetivos a</p>	<p>Los resultados de la estrategia son transparentes y el mantenimiento continuo de la estrategia cuenta con el apoyo de un grupo de actores relevantes que representa a otros sectores de la administración y a una amplia</p>

Marcos de gobernanza	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	más ayuda para solucionar los problemas de ingresos previamente detectados. La función de las TIC consiste en examinar dónde pueden existir sinergias entre las necesidades de los distintos departamentos, pero por lo demás hay poca planificación central. Muchos cambios no implican el desarrollo de nuevos sistemas, sino la introducción o adaptación de paquetes de software disponibles en el mercado.	administración a identificar las áreas prioritarias a reformar, lo que incluye algunos sistemas interadministrativos. Se realizan algunas consultas a los representantes de los contribuyentes —entre otras vías, mediante encuestas—, aunque la mayor parte del análisis es interna o se deja en manos de consultores tecnológicos (como los proveedores de TIC de la administración).	administración, según sea necesario. Está respaldada por un análisis interno detallado de los principales problemas y costes de cumplimiento, incluidos los derivados de los problemas de los sistemas de administración y las carencias en los datos de terceros.	largo plazo. La estrategia combinada se basa en el análisis y la observación detallados de la «trayectoria de usuario», en particular las interacciones con toda la Administración, y en identificar, en colaboración con los actores relevantes, los obstáculos que se oponen a una administración tributaria más fluida. Elementos importantes de esta estrategia son la creación de una cultura de cambio y la exploración de nuevos métodos de intervención de los actores relevantes del sector privado.	diversidad de perspectivas sociales. El grupo de actores relevantes inicia debates sobre cuestiones transversales como la privacidad, la gobernanza, la rendición de cuentas y la transparencia, garantizando que se adopten decisiones informadas y documentadas con el objetivo común de encontrar soluciones eficientes para los contribuyentes y los ciudadanos.
<b>Modelos y mecanismos de gobernanza</b>	Aunque puede haber equipos concretos que estudien formas de utilizar más eficazmente las herramientas digitales en el desempeño de sus funciones, en el seno de la administración tributaria no existe una cultura compartida tendente a aprovechar los beneficios más amplios que la digitalización puede ofrecer tanto a la administración como a los contribuyentes; y los altos funcionarios no se encargan de promoverla de forma activa.	Las ventajas que la digitalización ofrece a la administración y a los contribuyentes son cada vez más apreciadas por la administración, en particular por los altos funcionarios que han asumido un papel promotor. Sin embargo, la cultura principal de la administración sigue inspirándose en gran medida por consideraciones de cumplimiento a corto plazo, rendimiento y costes operativos de la administración tributaria.	Desde las altas esferas de la administración se promueve activamente el uso eficaz de las herramientas tecnológicas y de digitalización, y en todos los niveles de la administración tributaria se fomenta una cultura centrada en el usuario.	Los directivos de todos los niveles se consideran promotores de la transformación digital y está en marcha un programa dirigido a motivar al personal y fomentar una cultura de innovación y cambio.	La cultura de la administración a todos los niveles se centra en lograr y gestionar una tributación fluida y en explorar las oportunidades para que la administración tributaria favorezca una transformación digital más amplia de la sociedad.

Marcos de gobernanza	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	<p>La responsabilidad de poner en marcha proyectos de digitalización suele recaer en cada uno de los diferentes departamentos. La centralización solo se produce de forma reactiva, cuando surgen problemas importantes que afectan a la percepción pública de la administración, como excesos presupuestarios significativos, fallos de los sistemas existentes, problemas legales o un elevado número quejas de los contribuyentes. La administración no dispone de un proceso estructurado para mejorar el conocimiento del entorno más amplio al que se enfrentan los contribuyentes, incluido el modo en que utilizan las nuevas herramientas tecnológicas y los costes de cumplimiento.</p> <p>Establecer relaciones de confianza no es una prioridad de la administración tributaria, aunque cada vez hay una mayor interacción con grandes empresas y grupos de representación de los</p>	<p>La responsabilidad de la ejecución de la estrategia recae en gran medida en la alta dirección de la administración, que opera dentro de los marcos de responsabilidad internos y externos establecidos. La administración está llevando a cabo un análisis del entorno en el que operan los contribuyentes, incluido el uso de las herramientas tecnológicas, e identificando las principales oportunidades para lograr la mayor implicación proactiva de los contribuyentes. También se analiza cada vez más el impacto de la administración tributaria en los contribuyentes.</p> <p>Además de los requisitos normativos, las expectativas de los contribuyentes y de la administración tributaria quedan plasmadas en el estatuto del contribuyente, con la ayuda de las opiniones y</p>	<p>La administración colabora estrechamente con representantes de los contribuyentes, otros organismos públicos y proveedores de datos de terceros en los planes de acción. A través del análisis y de una intensa interacción con otros actores, la administración conoce bien el entorno más amplio en el que operan los contribuyentes y los principales problemas a los que se enfrentan, entre ellos, los costes generales de cumplimiento. Como resultado, en algunas áreas, están empezando a diseñarse planes de acción en colaboración con otros organismos públicos y con algunos proveedores de datos de terceros, representantes de los contribuyentes y desarrolladores de software.</p> <p>Se aplican buenas prácticas de Derecho indicativo (<i>soft law</i>) e interacciones de apoyo que reducen los riesgos de inspección, como por ejemplo programas de educación cívico-tributaria, regímenes de</p>	<p>Al ejecutar una estrategia combinada de digitalización y transformación digital, la administración está desarrollando y realizando consultas sobre métodos y estándares para atender aquellas áreas que se consideran prioritarias. También se centra en el desarrollo de relaciones de confianza con una amplia gama de actores relevantes externos para ayudar a orientar las cuestiones de aplicación. Esto incluye la articulación de los aspectos clave de la rendición de cuentas en relación con la cooperación entre los sectores público y privado sobre los componentes básicos de la transformación digital, y las cuestiones transversales de interés social actual, como la protección de datos, el papel de la inteligencia artificial, la transparencia y el consentimiento.</p> <p>Los procesos tradicionales de gestión del riesgo de cumplimiento se ven reforzados por el uso tecnologías de Big Data y análisis avanzado de datos, que proporcionan también más</p>	<p>La aplicación de esta estrategia es un proceso continuo que la administración lleva a cabo mediante colaboraciones público-privadas, las cuales presentan, cada vez más, carácter internacional y cuyo objetivo es garantizar la interacción de los sistemas conectados para apoyar los procesos de cumplimiento por diseño socialmente aceptables integrados en los sistemas naturales del contribuyente. La administración tiene un conocimiento detallado del entorno nacional e internacional en el que operan los diferentes grupos de contribuyentes, y de cómo ese entorno está evolucionando, lo que permite a la administración y a los responsables de la formulación de políticas tributarias ser proactivos y ágiles a la hora de adaptarse a los avances.</p> <p>Los procesos analíticos, que se integran en los sistemas naturales del contribuyente, se centran en identificar y tomar medidas que permitan subsanar las deficiencias en el funcionamiento y la interacción</p>

Marcos de gobernanza	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
	<p>contribuyentes. La eficacia se mide por la recaudación de impuestos, así como por los escasos factores que la administración tributaria puede controlar en relación con los comportamientos de los contribuyentes, como la presentación en plazo de las declaraciones y la puntualidad de los pagos y el número de liquidaciones complementarias de inspección en comparación con ejercicios anteriores. El papel de la digitalización no se considera más allá del rendimiento de los sistemas existentes. En general, los contribuyentes no son considerados usuarios. Se hace cierto uso de las herramientas tecnológicas para ayudar a seleccionar a los contribuyentes que van a ser objeto de un procedimiento de inspección, aunque sigue habiendo un gran número de inspecciones aleatorias.</p>	<p>comentarios de los contribuyentes, y con una mayor utilización de la figura del gestor de la relación con determinados contribuyentes. Las inspecciones son más selectivas gracias a una creciente utilización de la evaluación digital de riesgos. El uso creciente de datos procedentes de un número limitado de fuentes públicas y proveedores de datos de terceros se rige por marcos legales y por relaciones de cooperación con los proveedores de datos. Junto con las inspecciones, las opiniones y comentarios recabados de los representantes de los contribuyentes y de los propios contribuyentes son una parte importante del proceso general de control de calidad del sistema tributario.</p>	<p>cumplimiento cooperativo, marcos de control fiscal y expectativas de transparencia. Los procesos de la administración tributaria son más proactivos para identificar y responder a los riesgos de cumplimiento y a las cargas no deseadas. La administración trabaja estrechamente con otros actores relevantes en el diseño y la gobernanza de los sistemas de información digital nacionales e internacionales, incluso a través de procesos colaborativos.</p>	<p>información sobre el funcionamiento del sistema tributario en general. Asimismo, la administración tributaria trabaja cada vez más con los actores relevantes, nacionales e internacionales, en un marco de control de los procedimientos tributarios integrados, así como en la auditoría digital de los sistemas. Este marco fomenta una creciente integración de los procedimientos tributarios en los sistemas naturales del contribuyente. La administración tributaria también aplica nuevos marcos de transparencia y toma de decisiones para mantener la confianza de los contribuyentes.</p>	<p>de los sistemas, en particular las vulnerabilidades derivadas de acciones no autorizadas, determinando si producen los resultados previstos. Estos procesos se apoyan en un uso intenso de la inteligencia artificial y en la transparencia en tiempo real de los procesos y resultados para los contribuyentes y terceros. La calidad se garantiza a nivel transaccional mediante una amplia aplicación de las normas tributarias como código. La administración tributaria centra sus labores de inspección en los sistemas de los contribuyentes y en la aplicación de las normas, en lugar de en los datos de los usuarios.</p>

# Glosario de términos

**Algoritmo.** Conjunto de reglas que han de aplicarse en los cálculos o las operaciones de toma de decisiones, especialmente por parte de un ordenador. La forma en que funciona un algoritmo puede ilustrarse con el ejemplo de las instrucciones de una receta en las que se establecen las medidas precisas, el orden y la indicación detallada de las tareas, la temperatura y el tiempo de cocción, etc.

**Interfaz de programación de aplicaciones (API).** Una interfaz digital que define las interacciones entre múltiples sistemas de software. Por ejemplo, cuando se utiliza una aplicación de comparación de precios en un teléfono móvil, la API permite las interacciones entre la aplicación y las bases de datos que contienen las listas de precios de varias empresas que se utilizan para arrojar los resultados de la comparación de precios.

**Big data.** Conjuntos de datos caracterizados por un volumen, una variedad y una velocidad tan elevados que se necesitan tecnologías y métodos analíticos específicos para su transformación en información y conocimiento.

**Componentes básicos.** En el contexto de este Modelo de madurez, los componentes básicos son los seis componentes principales de la visión y estructura de la Administración Tributaria 3.0 del FTA. Los seis temas del Modelo de madurez reflejan cada uno de estos seis componentes básicos.

**Diseño en colaboración.** Proceso de diseño colaborativo (codiseño) en el que las diferentes partes interesadas trabajan juntas compartiendo ideas y mejorando conjuntamente los resultados.

**Análisis de datos.** Proceso de análisis de datos brutos para responder a preguntas y detectar tendencias y patrones. El análisis se apoya en métodos y técnicas estadísticas específicas (a menudo científicas o avanzadas).

**Identidad digital (ID digital).** Conjunto de atributos relacionados con una entidad (individuo, organización o dispositivo electrónico) que existe en línea, por ejemplo, el desbloqueo de servicios digitales con autenticación única por SMS y los pasaportes electrónicos que incorporan huellas dactilares.

**Plataforma digital (en línea).** Servicio digital que facilita las interacciones entre dos o más conjuntos distintos pero interdependientes de usuarios (ya sean empresas o individuos) que interactúan a través del servicio vía Internet.

**Digitalización.** Conversión de datos en formatos digitales, legibles por ordenador. Permite sustituir los procesos empresariales basados en el papel por aplicaciones digitales de procesamiento de datos, mejorando los niveles generales de eficiencia.

**Transformación digital.** Se refiere a los efectos económicos y sociales (disruptivos) de la digitalización y la transformación digital. Está cambiando la forma en que las personas y la sociedad en general interactúan entre sí, planteando una serie de cuestiones urgentes en ámbitos como el empleo y las competencias profesionales, la privacidad y la seguridad, la educación, la salud, así como en otros muchos ámbitos.

**Descriptor de alto nivel.** Bloque de texto que caracteriza de forma concisa cada uno de los niveles de madurez. Los descriptores distinguen cada uno de los cinco niveles de madurez en relación con cada tema del Modelo de madurez.

**Atributo indicativo.** Identificador que detalla y especifica las descripciones temáticas de alto nivel del modelo de madurez. Cada atributo indicativo contiene varias líneas argumentales que ilustran el proceso de evolución y caracterizan los saltos entre niveles de madurez.

**Sistema de «retención a cuenta».** En general, se refiere a un sistema de retención del impuesto sobre la renta por los empleadores.

**Procesamiento en tiempo real:** Se refiere al tiempo real en el que tiene lugar una transacción del contribuyente. Desde el punto de vista del contribuyente, por ejemplo, un pago o una solicitud de modificación que se ejecuta instantáneamente y cuyo resultado se comunica casi al momento. De este modo, el contribuyente consigue una experiencia fluida. Algunos procesos administrativos pueden ir a la zaga, pero no influyen en la calidad del proceso de participación del contribuyente.

**Reglas como código.** Proceso de redacción de normas en la legislación, la reglamentación y la política en lenguaje de máquina (código, formatos legibles por máquina) para que se puedan leer y utilizar por ordenadores.

**Líneas argumentales.** Supuestos que detallan los atributos indicativos en el Modelo de madurez, a menudo centrándose en un aspecto específico para ayudar a especificar y comprender la naturaleza y las características del proceso de evolución.

**Agente tributario.** Organización que ejecuta procesos y tareas propios de la administración tributaria, por ejemplo, empresas que repercuten el IVA y practican las correspondientes retenciones de impuestos sobre los salarios que abonan.

**Número de identificación fiscal (NIF).** Serie específica de números que identifica con carácter único a un contribuyente, además de otros datos identificativos como la fecha de nacimiento, el lugar y la fecha de constitución, el nombre, la dirección, etc.

**Sistemas naturales del contribuyente.** A menudo denominados también «ecosistemas», son el conjunto de elementos interconectados a través de los cuales se interactúa con los clientes, otras empresas, terceros, así como con las soluciones de contabilidad, software y tecnología de la propia empresa.

**Puntos de atención al contribuyente.** Servicios que facilitan la participación de los contribuyentes en los procesos de la administración tributaria, por ejemplo, a través de sitios web, centros de atención telefónica o interfaces de software integradas en los sistemas naturales.

**Asesor fiscal.** Persona con los conocimientos, las credenciales y la experiencia práctica necesaria para asesorar a los contribuyentes a confeccionar y presentar sus declaraciones de impuestos. Estas personas suelen actuar por cuenta de una empresa que ofrece servicios profesionales de asesoría fiscal. Sinónimo de representante fiscal o fiscalista.

## Referencias

- OECD (2020), *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*, <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.htm>. [1]







## Anexo A. Modelo de madurez de la transformación digital: Ficha de autoevaluación

**Nombre de la jurisdicción:**

**Persona de contacto:**

### Lista de comprobación del proceso de autoevaluación

Por favor, rellene las casillas que corresponda:

Nombramiento de una persona que actúe como facilitador del proceso	Por favor, elija: Sí / No
Número de miembros del personal que conforma el grupo de autoevaluación	
Presencia adecuada de personal con distinto rango	Por favor, elija: Sí / No
Participación de funcionarios de diferentes áreas de la administración tributaria	Por favor, elija: Sí / No (desarrolle su respuesta)
Horas empleadas en completar la autoevaluación	

### Registro de la autoevaluación

Se ruega a los grupos de autoevaluación que:

- Utilicen el Modelo de madurez anteriormente expuesto para evaluar el nivel de madurez del enfoque de transformación digital de su administración.
- Complimenten las tablas siguientes marcando con una "X" en las casillas procedentes. Por favor, incluyan solo una "X" por fila (la que mejor se ajuste al nivel de madurez de su administración en cada caso).
- Envíe las tablas cumplimentadas a la Secretaría del Foro de Administración Tributaria a través de la siguiente dirección de correo electrónico: [FTA@oecd.org](mailto:FTA@oecd.org).

Por favor, contesten también las preguntas de desarrollo incluidas al final del documento. Sus opiniones y comentarios suponen una valiosa contribución para la mejora de este Modelo de madurez.



Se ruega que envíen la ficha de la autoevaluación cumplimentada a la Secretaría del Foro de Administración Tributaria a través de la siguiente dirección de correo electrónico: [FTA@oecd.org](mailto:FTA@oecd.org).

## Ficha

Transformación digital	Incipiente	En progreso	Consolidado	Destacado	Ambicionado
<b>Descriptor de la identidad digital</b>					
<i>Generación de la identidad digital y desbloqueo de determinados servicios</i>					
<i>Usos de la identidad digital en la administración y por parte de los contribuyentes</i>					
<b>Descriptor de los puntos de atención al contribuyente</b>					
<i>Tipos y usos de los puntos de atención al contribuyente</i>					
<i>Servicios accesibles</i>					
<b>Descriptor de los estándares y la gestión de datos</b>					
<i>Disponibilidad de los datos y estándares</i>					
<i>Seguridad y privacidad de los datos</i>					
<b>Descriptor de la gestión y aplicación de las normas tributarias</b>					
<i>Desarrollo de normas tributarias</i>					
<i>Control de la aplicación de las normas tributarias</i>					
<b>Descriptor de los nuevos conjuntos de competencias</b>					
<i>Estrategia y función de RR. HH.</i>					
<i>Desarrollo de competencias</i>					
<i>Planificación de personal</i>					
<b>Descriptor de los marcos de gobernanza</b>					
<i>Formulación de la estrategia: contexto y proceso</i>					
<i>Modelos y mecanismos de gobernanza</i>					

**Preguntas adicionales**

---

**Pregunta 1.** ¿Considera que algunos de los atributos indicativos o descriptores están mal colocados o son incorrectos, o cree que falta algún atributo indicativo importante?

---

---

**Pregunta 2.** ¿Hay áreas en las que considera que la diferencia entre los niveles de madurez contiguos no es suficientemente clara?

---

---

**Pregunta 3.** ¿Hay aspectos en los que cree que la redacción es poco clara o ambigua? En caso afirmativo, por favor, proponga cambios específicos que mejoren la redacción.

---

---

**Pregunta 4.** ¿Hay algún comentario u opinión adicional que desearía trasladar sobre el Modelo de madurez de la transformación digital, incluyendo la utilidad de los debates en el transcurso de la autoevaluación?

---

# FORO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

## Serie de Modelos de Madurez de la Administración Tributaria de la OCDE

### Modelo de madurez de la transformación digital

La serie de modelos de madurez de la Administración Tributaria de la OCDE establece descripciones de capacidades y desempeño en funciones particulares o conjuntos de actividades llevadas a cabo por las administraciones tributarias a través de cinco niveles de madurez discretos. La intención de esta serie es proporcionar a las administraciones tributarias a nivel mundial una herramienta que les permita autoevaluar su nivel actual de madurez y facilitar la consideración de una estrategia futura, dependiendo de las circunstancias y prioridades especiales de la administración tributaria.

El *Modelo de Madurez de la Transformación Digital* cubre los componentes clave de la futura administración tributaria. Este modelo es uno de los primeros resultados después de la publicación de la Visión 3.0 de Administración Tributaria de la OCDE FTA (siglas en inglés) en 2020. La transformación digital se refiere a los cambios fundamentales en la forma en que operan las administraciones tributarias, respondiendo a los cambios en la forma en que los contribuyentes interactúan y hacen negocios entre sí. otro. En particular, esta transformación se centra en la creciente migración de los procesos tributarios hacia los sistemas naturales de los contribuyentes, es decir, los sistemas que utilizan en su vida diaria y/o negocios. El modelo fue desarrollado por un grupo de miembros del Foro de Administración Tributaria (FTA) y refinado a través de una prueba piloto realizada por casi treinta miembros FTA y no FTA. Este informe también establece los resultados de esa prueba piloto que permite a las administraciones que utilizan el modelo comparar su propia madurez en los diferentes aspectos de la transformación digital con la de sus similares.