



JOSÉ BORJA TOMÉ, DIRECTOR DE INFORMÁTICA TRIBUTARIA DE LA AEAT

# “Nuestro principal valor es el servicio al ciudadano”

« José Borja Tomé fue nombrado director de Informática Tributaria de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) en septiembre de 2020. Ensalza la eficiencia del organismo, y sitúa la facilitación de las relaciones con los ciudadanos como uno de los ejes de su plan de transformación. La omnicanalidad, la ciberseguridad y la gestión del dato, también están entre sus prioridades.

## ¿Ha definido la AEAT un plan de transformación y digitalización específico?

La Agencia Tributaria sigue una hoja de ruta general, establecida en su Plan Estratégico. Vamos muy coordinadamente, y como es bastante digital en su ADN, una parte de ese plan estratégico tiene mucho que ver con iniciativas de transformación digital. Esto es desde el punto de vista de negocio, y es bueno que sea así.

## ¿Elabora la AEAT una estrategia más interna?

Para consumo interno estamos elaborando un plan de transformación digital que es una adaptación del Plan Estratégico de la Agencia, para ver hacia dónde estamos caminando. En última instancia, al margen de cuáles sean las decisiones tecnológicas, el objetivo es caminar en la misma dirección que la organización.

## ¿Y esa dirección, cuál es?

La de facilitar el cumplimiento voluntario, y la lucha contra el fraude. Ahora ha adquirido especial importancia la digitalización de las relaciones con los ciudadanos, pues en pandemia nos hemos visto en ocasiones obligados a pasar de la ‘oficina sin papeles’ a la ‘oficina sin oficinas’. El lunes siguiente a la declaración del Estado de Alarma, ya estábamos prestando servicios con el 80% de los empleados teletrabajando. Pero esta transformación inicial fue obligada por las circunstancias y fue posible gracias a que nos pudimos apoyar en lo que ya estábamos haciendo y en el compromiso de todos los empleados de la organización; ahora todo esto lo tenemos que consolidar, tanto a nivel de empleados públicos como el servicio que damos a los ciudadanos. En el plan estratégico ya estaban definidas actuaciones destinadas a prestar servicios omnicanal a los ciudadanos, que ahora se están acelerando.

## ¿Considera que la AEAT es uno de los organismos más transformadores?

Hay algunas características que nos diferencian del resto de los organismos públicos. La primera es la intensidad y proactividad en el uso de la tecnología. Somos líderes en muchos proyectos que marcan el camino a seguir a otras organizaciones, incluyendo el uso de los datos. Otra es la eficiencia, somos hipereficientes, algo que no es conocido. La sociedad puede tener la percepción de que contamos con medios ilimitados y desde hace años eso no es así.

## ¿No es entonces uno de los organismos con más presupuesto?

Nuestro presupuesto, Capítulos 2 y 6 –gastos en bienes corrientes y servicios e inversiones reales–, estuvo el año pasado en el entorno de 70 millones de euros, y es acorde con la complejidad de nuestra actividad y el servicio que prestamos a decenas de millones de ciudadanos. Pero seguramente te sorprenderías si lo comparases con los de otras organizaciones públicas nacionales e internacionales, o con el de empresas que basan sus servicios en la tecnología.

## ¿Y en Recursos Humanos?

Aquí hay matices según la forma en que contemos las personas. En los servicios centrales prestan servicio en el área de tecnología más de 1.000 técnicos contando empleados públicos y personal de empresas de servicios. Estos últimos representan algo más del 40%. Si hoy podemos prestar servicios de primer nivel es porque contamos con cimientos muy sólidos que nos permiten ser eficientes.

## ¿Qué servicios tienen externalizados?

Destacaría la prestación por operadoras comerciales de los servicios de comunicaciones, y la prestación de servicios profesionales de asistencia técnica tanto en el área de sistemas como en la de desarrollo de aplicaciones. En este último ámbito más de 300 profesionales, especialmente desarrolladores java participan en diversos proyectos; sin





Equipamiento de una de las salas de la Agencia Tributaria.

## La persona de la organización con la que más hablo es con el responsable de ciberseguridad

embargo, habitualmente es personal propio quien gobierna el desarrollo y controla los requisitos de los proyectos.

### ¿Qué cambios se han producido en cuanto a los procedimientos masivos?

Nuestros procedimientos masivos están en permanente transformación y mejora, quizá el procedimiento más visible es la campaña de la declaración de la Renta. En ese ámbito ha sido muy destacable el 'Plan le llamamos'. Cuando el año pasado nos encontramos con la necesidad de abrir la campaña de la Renta en pleno confinamiento, sin la posibilidad de prestar servicios presenciales, tuvimos que fortalecer enormemente la prestación de servicios digitales. Con el 'Plan le llamamos' pudimos confeccionar la declaración de la renta por teléfono con cita previa a un número muy importante de contribuyentes manteniendo así el servicio. Este año hemos perfeccionado los servicios apoyándonos en la experiencia del año pasado.

### ¿Se han incluido herramientas de colaboración?

Prestamos diferentes servicios por videoconferencia. Por ejemplo, para obtener medios de autenticación. No obstante, el servicio telefónico es más

sencillo de usar por los ciudadanos y por eso es la base para la atención no presencial en la renta.

### ¿La omnicanalidad es uno de los grandes saltos de la AEAT?

Sería la primera de las grandes tendencias de las que hablaría. Cada vez se demanda una prestación más completa e integrada de servicios por todos los canales, y aunque nosotros ya contábamos con muchas de las piezas necesarias, estamos haciendo ahora un esfuerzo importante de consolidación y mejora de la experiencia de usuario. Este esfuerzo no solo se traduce en mejorar los medios de interacción, sino que obliga en ocasiones a fortalecer nuestras infraestructuras internas para permitir nuevos servicios. Además, hay que redefinir qué servicios se deben ofrecer por cada canal en función del nivel de seguridad que pueda alcanzar, el tipo de servicio y el tipo de persona a la que se ofrece.

### Tras los ataques a diferentes organismos públicos, ¿temen ser la siguiente víctima?

La ciberseguridad está tan presente en cada una de nuestras iniciativas que nuestro responsable de ciberseguridad es una de las personas con las que más hablo. Es nuestra prioridad número uno.

La información es la materia prima en la que se basa nuestra actividad, y para nosotros es muy importante que los ciudadanos puedan confiar en que garantizamos la seguridad de sus datos, por lo que contamos con una infraestructura sólida, muy crítica para nosotros. Lógicamente, estamos expuestos, y el incremento de la actividad online y el teletrabajo han aumentado últimamente la exposición, pero nuestra virtud es que dedicamos un gran esfuerzo desde hace años a la arquitectura y gobernanza en ciberseguridad. Tenemos un personal muy cualificado, y hemos podido adquirir una gran base de conocimiento y, lo que quizá es más importante, una cultura de la seguridad en la organización que nos facilita gestionar el momento actual.

### ¿Ha recibido la Agencia algún ataque comprometido?

No hemos sufrido incidentes graves de ciberseguridad. Periódicamente estamos expuestos a ataques, como otras organizaciones, pero hasta ahora los hemos podido detectar antes de que cruzaran nuestro perímetro o provocaran daños significativos. Como en cualquier organización, también estamos expuestos a los riesgos que puede provocar el comportamiento de nuestros empleados, pero la conciencia de que existe una organización y sistemas que permanentemente controlan el uso de la información y la cultura de la seguridad a la que antes me refería hacen que en términos generales nuestro personal sea muy cuidadoso en su actividad. Aunque nadie puede garantizar una seguridad al cien por cien, por el momento, no hemos sufrido daños de criticidad relevante por ciberataques, y hacemos todo lo posible dentro de nuestros medios para que siga siendo así.

### ¿La gestión se realiza desde casa o hay algún tipo de soporte desde la nube?

Básicamente lo tenemos todo on premise, en nuestra nube privada. Hay algunos servicios que prestamos apoyándonos en la nube pública, como el 'Plan le llamamos', que está soportado en infraestructuras en cloud. De momento el perímetro es nuestro, y solo nos apoyamos en servicios externos cuando apreciamos un valor claro, por lo que no prevemos dar un paso inmediato. La nube pública es por ahora para nosotros algo a más medio-largo plazo.

### ¿El entorno CPD es propio de la AEAT?

Disponemos de 2 CPD propios y tenemos en proyecto la construcción de un nuevo edificio para nuestra sede principal. Nuestro centro de respaldo, también en instalaciones propias, está

en activo-activo para la mayor parte de los servicios y estamos valorando la posibilidad de llevarlo a otras instalaciones, probablemente a alguno de los CPD públicos que están en proceso de construcción o consolidación.

### La gestión del dato debe ser otra de sus máximas prioridades.

El dato es una de nuestras grandes prioridades. Somos cada vez más intensivos en el uso de la información tanto para prestar ayuda a los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones como para luchar contra el fraude. Un ejemplo es que para la campaña de la renta hemos desarrollado un análisis predictivo de contribuyentes que hacen su declaración de la renta con Renta WEB, para saber cuáles de ellos se equivocan y en qué condiciones, al modificar el valor de determinadas casillas. El modelado predictivo analiza en qué condiciones lo hacen de forma errónea. Antes, al final de la campaña se habría iniciado una comprobación a estos ciudadanos para que regularizaran sus declaraciones. Este año, en lugar de esperar a la fase de control advertimos con mensajes emergentes de aviso a estos contribuyentes al realizar la declaración. De esta forma ya hemos ayudado a miles de contribuyentes para que puedan cambiar su comportamiento antes de presentar la declaración, evitando que cometan errores, como podría ser incluir una desgravación que no les corresponda. Es un ejemplo práctico del uso de los datos. Gobernamos el análisis de la información para tener una visión integral de los datos e identificar rápidamente cualquier riesgo de incumplimiento tributario. El objetivo es sacar más partido a los datos para ayudar a los contribuyentes y para perseguir el fraude.

### ¿Qué prioridades tecnológicas plantean para los próximos años?

La tecnología subyacente va a permanecer, aunque nos alinearemos con su evolución. Sí estamos dando una vuelta al nuevo puesto de trabajo y al acceso remoto a nuestra plataforma, que han de habilitar el acceso a los empleados públicos debido al teletrabajo. En cuanto a la forma en la que prestamos los servicios, no nos estamos planteando grandes cambios, aunque estamos acometiendo una fuerte transformación interna de nuestras infraestructuras para adaptarnos a la prestación de servicios a los Tribunales Económico Administrativos y a la Dirección General de Tributos, transformándonos en una plataforma multiorganismo sin comprometer la seguridad. ■

## INICIATIVAS DE DIGITALIZACIÓN

"Hay iniciativas que hubiéramos tardado años en desplegar y, en estas circunstancias, las hemos puesto en marcha en muy poco tiempo. Un ejemplo es el de visitas virtuales. Se trata de procedimientos administrativos presenciales, teníamos ya planes para permitir que pudieran hacerse por videoconferencia con el contribuyente. La necesidad creada por el Estado de Alarma aceleró los cambios normativos necesarios y hoy es posible hasta la firma remota de las actas en el procedimiento inspector. También se han creado las administraciones digitales integrales, que estaban previstas en nuestro plan estratégico, y ya se han puesto en marcha en Valencia y Madrid. Son servicios abiertos al público de forma exclusivamente electrónica y omnicanal y están especializados en determinados procedimientos, prestados por personal especializado. Por otra parte, se nos ha asignado una competencia adicional, muy trascendente en nuestra actividad, que es la prestación de los servicios digitales a los tribunales económico-administrativos y a la Dirección General de Tributos. Son órganos del Ministerio de Hacienda que tenían necesidades importantes para su funcionamiento y que ahora se apoyarán en los servicios del Departamento de Informática Tributaria, lo que supondrá para nosotros un importante esfuerzo".