



Plan de
Actuación

2025



atm
agencia tributaria
madrid

ÍNDICE

Presentación	3
Plan de Actuación 2025.....	5
Principales Líneas de Actuación a desarrollar en 2025	5
1. Actualización de la estrategia para el periodo 2025-2028.	5
2. Implantación de la tasa de gestión de residuos.....	6
3. El ciudadano como centro de la actividad.....	7
4. Fortalecimiento tributario.....	12
5. Actuaciones para la transformación digital	17
6. Actuaciones para el desarrollo de un modelo transformador basado en “tributos inteligentes”.....	19
7. Actuaciones de cooperación en la gestión tributaria.	21
8. Recursos Humanos.....	22
9. Actuaciones en materia de organización interna.	23

Presentación

Los Estatutos del Organismo Autónomo Agencia Tributaria Madrid, aprobados por acuerdo del Pleno del Ayuntamiento de Madrid, en sesión celebrada el 22 de diciembre de 2008 y modificados por Acuerdo de 27 de junio de 2012 del Pleno del Ayuntamiento, establecen como una de las funciones de la Dirección de este Organismo la elaboración del Plan de Actuación anual, para su posterior aprobación por el Consejo Rector.

En cumplimiento de estos preceptos, se presenta el Plan de Actuación 2025, que incorpora las principales acciones que van a desarrollarse.

Los nuevos retos que surgen por la dinámica propia de las Administraciones, y los compromisos de mejora continua que tiene que asumir cualquier servidor público para atender su compromiso con la sociedad, son elementos que continuamente ponen a prueba a las organizaciones, especialmente a las que se dedican a la gestión de los tributos, como es el caso de la Agencia Tributaria Madrid (en adelante ATM).

En los pasados años, junto con los cambios derivados de la propia voluntad de mejora, entre que los destaca sin ninguna duda la implantación del nuevo sistema de gestión de los tributos sobre SAP-TRM, la ATM ha tenido que dar respuesta a importantes cargas de trabajo sobrevenidas, que no se podían ignorar. El más importante ejemplo de ello ha sido y es la respuesta al escenario de inseguridad jurídica surgido en 2021 en el impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana que, a fecha actual, ya ha permitido que se hayan devuelto a los ciudadanos madrileños, gracias a la extraordinaria dedicación del personal de la ATM, más de 500 millones de euros.

Próximo a completarse la totalidad de los objetivos del plan especial de Plusvalía, y cuando parecía que podríamos dedicar todas nuestras capacidades a la plena transformación de la ATM desarrollando nuestro Plan Estratégico, la implantación de la nueva tasa por prestación del servicio de gestión de residuos (en adelante TGR), en cumplimiento de la obligación establecida en la Ley 7/2022 de residuos y suelos contaminados para una economía circular, nos obliga de nuevo a dedicar buena parte de nuestros medios y nuestra atención al cumplimiento de dicho compromiso.

Como es conocido, en 2025 será el primer año en el que se cobre esta tasa a los ciudadanos. Para poder llegar a ello, durante más de dos años nos hemos venido preparando para este momento, pero esta labor no ha terminado. A lo largo de este ejercicio seguirá siendo imprescindible dedicar la máxima atención a esta implantación.

Junto a ello, en 2025 comenzamos el segundo periodo de desarrollo de nuestro Plan Estratégico, que se desplegará hasta 2028. La implantación de la TGR, a pesar de la gran carga de trabajo que supone y supondrá, no va a desviarnos de nuestro objetivo de transformación integral de la ATM. Por eso, en esta nueva etapa del Plan Estratégico asumimos más y mejores retos para lograr el mejor servicio posible a los contribuyentes, incluyendo la puesta en marcha de unas nuevas iniciativas para seguir transformando nuestro sistema de gestión de los tributos.

Es evidente que todos estos compromisos suponen una pesada carga y un importante reto al que tenemos que dar respuesta. Probablemente en otras organizaciones pueda dudarse de la capacidad para asumir cargas y compromisos de tanta relevancia como los que acabo de describir. Pero esto no ocurre en la ATM. Todo lo logrado, y todo lo que se logrará en 2025, es gracias al esfuerzo colectivo de los trabajadores de la ATM. Tengo la satisfacción de dirigir un equipo humano realmente valioso, técnica y humanamente, y muy comprometido con la labor que realizan. Un equipo que entiende el compromiso y asume el reto, sin dudar.

Por ello soy muy optimista respecto al cumplimiento de todas las acciones que se incluyen en este Plan de Actuación, que sometemos a la aprobación del Consejo Rector de la Agencia.

*La Directora de la Agencia Tributaria Madrid
Gema T. Pérez Ramón*

Febrero 2025

Plan de Actuación 2025

Principales Líneas de Actuación a desarrollar en 2025

1. Actualización de la estrategia para el periodo 2025-2028

En diciembre de 2024 concluyó el período definido en el Plan Estratégico aprobado en 2021. En 2025 comenzará a ejecutarse la segunda fase de dicho Plan, que abarcará el período 2025-2028.

Los buenos resultados obtenidos en ejecución del Plan cuya primera fase ya ha finalizado, con más de un 93% de los objetivos alcanzados total o parcialmente, justificarían por sí mismos la continuidad del modelo. Pero, junto a ello, es todavía más valioso entender que, en ejecución de este modelo, la organización ha interiorizado las ventajas de disponer de un marco estratégico bien definido, sobre el cual se articulen todas y cada una de las actuaciones que deben desarrollarse, así como que se vincule la asignación de medios materiales y humanos a la consecución de los objetivos definidos.

Entendida la necesidad de disponer de un Plan Estratégico para el próximo cuatrienio, el nuevo período que ahora se abre ha de adaptar las tareas que debe desarrollar una Administración Tributaria municipal en un entorno tan cambiante como es el actual, lo que a lo largo de 2025 y en los siguientes años nos llevará a desarrollar las siguientes grandes líneas de trabajo:

- Continuaremos con la visión de considerar la tecnología como una gran palanca que ya ha cambiado y va a seguir cambiando en los próximos años la gestión de los tributos. Por ello, en 2025 se continuará avanzando en este proceso de transformación tecnológica, como se explica posteriormente.
- Se pondrá una mayor atención y esfuerzo en seguir mejorando el servicio que se presta a los contribuyentes, manteniendo una atención presencial de alta calidad, y logrando descargar o simplificar todo lo posible las obligaciones formales que deben atender como efecto de sus compromisos tributarios. La extensión de figuras basadas en actuaciones administrativas automatizadas, o la implantación de un mejor modelo de colaboración social, son buenos ejemplos de algunas de las actuaciones a realizar ya en 2025.
- También a lo largo de 2025 continuará desarrollándose la estrategia de mejora continua en la coordinación interna y con otras unidades de dentro y fuera del

Ayuntamiento. El Proyecto PICAM (Proyecto de Inspecciones Coordinadas del Ayuntamiento de Madrid), que se explicará más adelante, es un ejemplo de este trabajo.

- Y finalmente, aunque en absoluto en último lugar, las personas que trabajen en la ATM seguirán siendo especial objeto de atención durante 2025 y los años sucesivos. De forma concreta, además de continuar con los programas que se han manifestado tan positivos destinados a proteger la salud y el bienestar del personal, se pondrán en marcha medidas para responder al efecto del envejecimiento de la plantilla, que generará un número de jubilaciones importante. Con ello se busca que no se produzca pérdida de experiencia y conocimientos.

2. Implantación de la tasa de gestión de residuos

Sin duda la cuestión que más va a incidir en las actividades desarrolladas en 2025 por la ATM va a ser la implantación de la TGR. Tras más de dos años de preparación, en el presente año se recaudará por primera vez este tributo, que va a ser el segundo en cuanto número de contribuyentes (1.700.000), y el tercero, tras el impuesto sobre bienes inmuebles (IBI) y el impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana (IIVTNU), por su importe (293 millones de euros).

De forma muy resumida, pues esta implantación está suponiendo desarrollar un proyecto de extraordinaria complejidad jurídica, tecnológica y de gestión, las actuaciones a desplegar en 2025 se centran en las siguientes grandes líneas:

- Incorporación, depuración y validación en los primeros meses del año de multitud de información de fuentes muy diversas, necesaria para llegar al cálculo de la cuota. En concreto, será necesario incorporar información catastral, de familias numerosas, de recogida de residuos, de calidad en la separación de las distintas fracciones de residuos, de padrón de habitantes, de viviendas vacías y locales sin actividad, de situaciones de vulnerabilidad social, o de empresas que gestionan sus residuos a través de un gestor autorizado, entre otra información.
- Desarrollo de las simulaciones para la confección de la matrícula y cálculos de las cuotas, atendiendo a los diferentes modelos aprobados, con el fin de garantizar la máxima calidad y evitar errores, y la generación de las liquidaciones.
- Notificación individualizada en el segundo semestre a los más de 1.700.000 contribuyentes, mediante notificación electrónica o postal, garantizando un adecuado control de entregas.
- Gestión y seguimiento del pago, y atención específica a los contribuyentes para facilitarles el pago del tributo.

Todo ello, además de distintas actuaciones necesarias para adaptar o mejorar las aplicaciones informáticas específicas que ya se han desarrollado o que hay que construir relacionadas con las distintas tareas descritas.

Sin duda, una actuación de esta relevancia va a exigir de la ATM un especial esfuerzo y dedicación para atender todos los retos que plantea, para lo cual continuaremos en 2025 impartiendo cuantas acciones formativas sean necesarias para que el personal de la ATM se encuentre preparado para dar la respuesta adecuada a las necesidades que se planteen.

3. El ciudadano como centro de la actividad

El Plan Estratégico de la ATM 2021-2024, asentado en cuatro pilares entre los que se encuentra la permanente orientación hacia el ciudadano/contribuyente, se rigió por el lema “Hacia una Agencia Tributaria fuertemente tecnológica, conectada y centrada en las personas: ciudadanos y empleados”. En la misma línea, el nuevo Plan estratégico 2025-2028 incorporará una nueva Línea estratégica para la “máxima orientación al contribuyente”.

La puesta en marcha y desarrollo de esta Estrategia ha conllevado, a finales de 2023, a la creación de la nueva Subdirección de Atención al Contribuyente, recuperando una unidad que en su día fue integrada en otras subdirecciones. Reforzada orgánicamente la ATM, una de las principales líneas de los Planes de Actuación desde 2025 es la implantación de un nuevo modelo integral de servicios al contribuyente.

3.1. Atención 360°

La Atención 360° conlleva la redefinición de los canales y servicios de atención al contribuyente, por lo que se pretende avanzar en distintas líneas de trabajo, entre las que destacan:

1.^a Multicanalidad: se continuará potenciando la atención personalizada, efectuada por personas, creando nuevas alternativas a la atención presencial en oficinas, además de contar con la disponibilidad de servicios digitales para autotramitación por el propio ciudadano, con la implantación de nuevos canales de atención personalizada no presencial, como:

- La videollamada, que además de evitar desplazamientos a los contribuyentes, permita realizar directamente trámites electrónicos con la asistencia en directo del funcionario. Tras el análisis efectuado en 2024, se prevé la puesta en marcha de un piloto en el segundo semestre de 2025.
- Un canal digital para que las personas jurídicas, obligadas a la relación electrónica con la Administración, puedan realizar consultas y dar cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

2.^a En el marco del proyecto “Es Fácil”, se continuará trabajando en el Portal del Contribuyente para facilitar el acceso a la información (fácil recuperación) y la gestión, mejorando la navegación y/o con automatización, rediseñando estructura, elaborando contenidos claros y preguntas frecuentes, poniendo a disposición un glosario de términos tributarios y una consulta de gestiones tributarias con detalle de canales para llevarlas a cabo y si la gestión digital es una solicitud o una tramitación, enrutando a la tramitación, facilitando el cálculo de las cuotas tributarias a pagar basándose en cálculos estadísticos.

3.^a Impulso del proyecto “Te Ayudo”, en colaboración con otras unidades municipales y otros Organismos, para dar asistencia a personas con brecha digital:

- Se continuará con la atención preferente a personas mayores de 65 años en las Oficinas de Atención al Contribuyente, así como con la participación en el proyecto de voluntariado digital que acompaña en los Centros Municipales de Mayores a los mayores que quieren tramitar por sí mismos, ambos puestos en marcha en 2024.
- Se impulsará el empleo de funcionarios habilitados para la grabación de solicitudes de bonificaciones, reducciones en las cuotas de los tributos, con el fin de crear alta directa de expedientes en los sistemas de información y gestión.
- Se facilitarán recursos didácticos (por ej., vídeos) en el Portal del Contribuyente que ayuden a la tramitación en servicios digitales.

4.^a Impulso de la colaboración social, como marco para que entidades externas especializadas gestionen servicios tributarios.

5.^a Avance en comunicación proactiva y clara con los contribuyentes, facilitando información, en dos líneas:

- Masiva: campañas publicitarias vinculadas a los períodos voluntarios de pago de los tributos, a la nueva tasa de gestión de residuos, al fomento de la obtención de identidad electrónica y la autotramitación digital, así como avisos en los contenidos del Portal del Contribuyente para alertar de períodos y formas de tramitación, intervenciones técnicas, etc.
- Individual: para situaciones específicas de los contribuyentes.

Se participará en proyectos de Comunicación clara, en colaboración con la D.G. de Transparencia y Calidad, que los lidera.

6.^a Escucha ciudadana:

- Se continuará con la realización de encuestas a los ciudadanos. En 2024 se llevó a cabo una encuesta única y en 2025 se van a comenzar a diferenciar por canales de atención: presencial, web...

- En el Portal del Contribuyente: se analizarán los comentarios que entren en el canal “Te es útil”, por el que se trasladan sugerencias, incidencias, etc.
- Búsqueda de la colaboración ciudadana para conocer su experiencia de usuario e implantar mejoras en el Portal del Contribuyente y en la Carpeta Tributaria.

7.ª Continuación de la coordinación con la D.G. de Atención a la Ciudadanía, responsable de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC), el teléfono 010 y los canales telemáticos @lineamadrid y chat online, que prestan los servicios de información tributaria y, en el caso de OAC y 010, de algunas gestiones tributarias. Además de la remisión de información, instrucciones, documentación, resolución de dudas, traslado de incidencias técnicas, se realizarán reuniones y grupos de trabajo para mejorar la atención a los contribuyentes.

8.ª Continuación de la coordinación de las Sugerencias y Reclamaciones (SYR) tributarias de la ATM. La labor de coordinación, además de centrarse en dar respuesta a las personas que han utilizado el sistema y realizar seguimiento del cumplimiento de compromisos municipales, detecta las mejoras a realizar en el funcionamiento de la Agencia y en la prestación de servicios a los contribuyentes, impulsando desarrollos tecnológicos, simplificación de procesos, publicación de contenidos en el Portal del Contribuyente, etc. Por otra parte, se trabajará en colaboración con la D.G. de Transparencia y Calidad, responsable del Sistema SYR, en el proyecto de MAIA, para aplicar la inteligencia artificial y la automatización de procesos.

10.ª Mejora en el seguimiento y evaluación de la atención al contribuyente, en colaboración con el Laboratorio Tributario, con objeto de contar con un cuadro de mando de atención al contribuyente digital y automático, que ayude a la toma de decisiones en el balanceo de canales de atención.

11.ª Continuación de la coordinación de actividades cívico-educativas de ámbito tributario dentro del Programa Municipal Madrid un libro abierto, con la finalidad de que los jóvenes se aproximen y conozcan los tributos municipales, algunos conceptos como la confiscatoriedad, el fraude, la relación del pago de tributos y la calidad de los servicios de la ciudad, etc.

12.ª Apoyo al personal que atiende para lograr una mayor calidad en la atención y más eficiencia, trabajando en las siguientes líneas:

- Gestión del conocimiento: formación continua, agilidad en el traslado de instrucciones.
- Canales internos con atención inmediata para la solución de dudas y derivación de incidencias, etc.
- Revisión de procesos para simplificarlos y automatizarlos (menos pasos de tramitación, menos navegación, precumplimentación de datos, gestiones múltiples, consultas automáticas de información a diferentes sistemas informáticos, etc.).

- Evolutivos técnicos orientados a los puestos de atención, que faciliten la tramitación y acorten tiempos de atención.
- Productividad enfocada a la atención.

13.^a Cero papel: continuar con las actuaciones implantadas en 2024 en el ámbito de atención: firma en dispositivos electrónicos, digitalización de documentación, envío de información del Portal del Contribuyente a través de correo electrónico, remisión de documentación no aportada el día de la cita a través de medios electrónicos/digitales (cuentas de correo electrónico, formularios web, etc.), uso de herramientas corporativas en red para asignación de tareas o puesta a disposición de información/documentación (grupos de TEAMS, Microsoft list, Forms, etc.).

3.2. Atención no presencial

En paralelo a la mejora en la prestación de servicios digitales, se desarrollarán diversas iniciativas para mejorar la atención por otros canales no presenciales. Como punto de partida, se incorpora la visión de “servicios personalizados, atendidos por personas” para superar la visión tradicional de “atención presencial”, que implica un desplazamiento físico a una oficina no siempre acorde con la edad y capacidades de movilidad del contribuyente, con la doble finalidad siguiente.

3.2.1. Servicios personalizados, atendidos por personas

Consecuencia de la línea marcada por el Plan Estratégico de la ATM hacia la transformación digital, se pretende trabajar en las siguientes actuaciones:

1.^a Mejora de los servicios ofrecidos desde la Plataforma Tributaria de tercer nivel de asistencia telefónica y electrónica, continuando con la línea iniciada en ejercicios anteriores:

- Asistencia telefónica: se continuará prestando el servicio de información personalizada y especializada, con alguna tramitación, así como la asistencia para la autotramitación del impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana, más conocido como “plusvalía”, derivado de las solicitudes de servicio escaladas desde la Plataforma del 010. Tras el éxito de la implantación de cita previa en 2024 para las atenciones vinculadas a recaudación ejecutiva, con un absentismo inferior al 8% (frente al 20% de todo el ámbito municipal), se extenderá progresivamente al resto de materias tributarias escaladas.
- Asistencia electrónica: se atenderán las solicitudes procedentes de formularios web: se continuará con la elaboración de borrador de “plusvalía” y se asentará el reciente nuevo servicio de facilitar el informe de deudas embargadas.

- Atención por videollamada: previsión de implantación de nuevo canal de atención, que se iniciará con un piloto en la Plataforma tributaria, abriendo en este canal bastantes posibilidades de tramitación.

2.^a Atención digital de consultas de personas jurídicas, obligadas a relacionarse electrónicamente con la Administración: se iniciará el análisis de un nuevo canal para dar cobertura a este colectivo.

3.2.2. Portal del Contribuyente y Área de actividad tributaria de Ayre

Mejora de la información y la atención tributaria prestada a través del “Portal del Contribuyente”, Redes Sociales y AYRE:

1.^a En el Portal del Contribuyente, tras la migración a una nueva versión del gestor de contenidos en el primer trimestre de 2025, se desarrollará un proyecto orientado a la revisión de la estructura actual de los trámites tributarios, para reordenar la información existente y preparar futuras actualizaciones del sistema de ingresos basado en SAP-TRM.

Además, se continuará trabajando en la integración y convivencia del nuevo sistema de ingresos municipales basado en SAP-TRM, de modo que el contribuyente perciba una mejor experiencia de navegación y de servicio, mejor usabilidad, y cuente con materiales didácticos de ayuda e información (videos, etc.) que hagan más amigable la búsqueda de información y la gestión.

Se continuará con la publicación, iniciada en 2024, de Consultas tributarias y de la Revista Tributus.

Por otra parte, se impulsará con IAM el desarrollo de la herramienta analítica existente para conocer los principales problemas en la experiencia de usuario (embudos, etc.).

2.^a Respecto a la comunicación interna, se pretende mantener los canales existentes en la Intranet (AYRE):

- Publicación de información de jornadas a través de medios audiovisuales.
- Tareas vinculadas a la evolución del proyecto SAP-TRM: realización de vídeos divulgativos y contenido multimedia sobre la funcionalidad y proceso, publicación de la información relativa a los evolutivos y correctivos de dicho sistema, etc.
- Atención del buzón electrónico donde se recogen las inquietudes del personal para la mejora de la organización.

- Transformación de los formularios en formato PDF en formularios electrónicos para una mejor gestión interna y una mejor organización de la información, facilitando la gestión de los datos.

3.3. Colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria en la campaña del IRPF

Como en ejercicios anteriores y para que el ciudadano perciba la importancia que se le asigna dentro de los objetivos de la ATM, se mantiene en 2025 la colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria en la campaña del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) 2024. La ATM realiza una licitación y aporta:

- Recursos materiales: instalando puestos de atención a los contribuyentes en alguna de las Oficinas de Atención Integral al Contribuyente (OAIC).
- Canales de atención: presencial y telefónica, si bien incidiendo en la línea establecida para despriorizar la atención presencial hacia los canales no presenciales.

Al igual que en 2023 y 2024, habrá una atención preferente a las personas mayores de 65 años, de modo que, si así lo demandan, puedan optar por el canal presencial para relacionarse con la Administración.

4. Fortalecimiento tributario

4.1. Objetivos relacionados con la normativa tributaria

Las actuaciones previstas para 2025, en relación con la normativa tributaria serán:

- 1.^a Continuar la línea, ya iniciada en años anteriores, de simplificación, reconfiguración y reordenación de tasas y precios públicos.
- 2.^a Estudio y análisis de las tasas por utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público local, con el objeto de establecer una regulación adaptada a la realidad de las nuevas ocupaciones como, por ejemplo, ocupaciones derivadas de los proyectos *sandbox*.
- 3.^a Tras la implantación, en el ejercicio 2025, de la nueva tasa por prestación del servicio de gestión de residuos de competencia municipal, a lo largo de 2025 se va a analizar el funcionamiento de los distintos procesos, para incorporar, si fuera procedente, todas aquellas mejoras que redunden en beneficio de la gestión del tributo y, por tanto, de los contribuyentes.

4.2. Mejoras en los procedimientos de pago

En 2025 continuarán implementándose medidas concretas para mejorar y facilitar el pago de las deudas tributarias por los contribuyentes. De esta forma, se logrará poner a disposición de los ciudadanos herramientas que ya conocen y utilizan, para cumplir con sus obligaciones.

El mejor ejemplo de ello será la implantación en 2025 del sistema de pago mediante *bizum*, comenzando con el pago del impuesto sobre vehículos de tracción mecánica, en el primer semestre del año.

4.3. Actuaciones de control y lucha contra el fraude

4.3.1. El control del fraude en fase inspectora: estímulo al cumplimiento voluntario

El verdadero fin de la lucha contra el fraude fiscal es, sin duda, alcanzar, más allá de las regularizaciones de cuotas e imposición de sanciones, el máximo nivel de cumplimiento voluntario posible por parte de los contribuyentes.

Por ello, partiendo de tal premisa estratégica, las tareas en este punto deben centrarse en actuaciones que, de acuerdo con su naturaleza, se desarrollarán en 2025:

- 1.^a Proseguir desde la ATM la labor de promoción de la conciencia fiscal en centros educativos.
- 2.^a Participación en distintas Jornadas Tributarias, así como en el fomento del *compliance empresarial* en el ámbito tributario local, vinculado a figuras como Protocolos, Códigos de Buenas Prácticas y Foros.
- 3.^a Reuniones con entidades asociativas y representativas de los colectivos de contribuyentes, asociaciones, administradores de fincas, colegios profesionales, asesores fiscales, etc., recordando obligaciones tributarias, así como las consecuencias de su incumplimiento, ante novedades normativas, cuestiones problemáticas o de riesgo fiscal.
- 4.^a En línea con el punto anterior, realización de Campañas de comunicación (individuales o colectivas), que pueden revestir forma, por ejemplo, de Notas Informativas y Cartas Recordatorio.
- 5.^a Seguimiento y medición de los impactos derivados de las actuaciones de carácter preventivo en el comportamiento posterior de los contribuyentes.

4.3.2. Control y regularización del fraude

En relación con el control y regularización del fraude, se realizarán una serie de actuaciones entre las que podemos distinguir las siguientes.

Las primeras de ellas se vinculan necesariamente con otras dependencias o entidades, en orden a una más eficaz y eficiente lucha contra el fraude:

- 1.^a Profundizar en el Proyecto PICAM (Proyecto de Inspecciones Coordinadas del Ayuntamiento de Madrid), con el objetivo de un mejor aprovechamiento de la información, así como de la realización, en su caso, de inspecciones conjuntas o coordinadas, todo ello desde la doble perspectiva del interés municipal y de causar una menor presión fiscal indirecta a ciudadanos y empresas.
- 2.^a En la misma línea que el punto anterior, continuar en la mejora en la coordinación con los Distritos, en especial en lo que afecta a tasas delegadas o vinculadas a la gestión territorial descentralizada, y con las Áreas del Ayuntamiento, así como con las distintas inspecciones de la Comunidad de Madrid y de la AEAT.
- 3.^a Avanzar en las actuaciones relativas a la detección -y pertinente traslado de la información- de delitos fiscales y de indicios de blanqueo de capitales.
- 4.^a Extensión de Diligencias de Colaboración para comunicar al órgano municipal o Administración Pública que corresponda la presunta comisión de una infracción o cualquier irregularidad detectada en relación con la esfera de sus competencias.

En lo que concierne a las Campañas Especiales de Regularización Inspectoral, de las que derivan de modo directo regularizaciones tributarias e imposición de sanciones, se centrarán, entre otros, en los siguientes ámbitos:

- Control del Fraude de Grandes Flotas de Vehículos en el IVTM e IAE.
- Control Integral del Fraude en el Sector de la Construcción y del Ocio.
- Control Integral de Sectores de la Energía y Telecomunicaciones.
- Control de Tasas vinculadas con el Dominio Público Local.
- Campaña de Control de Beneficios Fiscales.

Dichas actuaciones se concretan, para cada tributo, o con carácter transversal, en el Plan de Control Tributario 2025.

4.3.3. Actuaciones en la inspección catastral

En 2024 se ha consolidado la colaboración de la ATM con el Área de Gobierno de Urbanismo, Medio Ambiente y Movilidad en los procedimientos ante el Catastro Inmobiliario, que buscan la mejor coordinación de la información municipal con el Catastro y el Registro de la propiedad, haciendo más eficientes los procedimientos. Esto ha permitido coordinar algunos proyectos de reparcelación importantes que se han incorporado al Catastro Inmobiliario a través de una coordinación gráfica, facilitando todos los trámites posteriores. En 2025, debe continuar esta coordinación para garantizar la correcta alineación de la actividad urbanística con la actividad catastral, lo que redundará en una mejor aplicación de los tributos en los siguientes años.

En el pasado año también se iniciaron los trabajos del proyecto para la coordinación de las inspecciones municipales, que permitirá la creación de sinergias entre los diferentes grupos inspectores municipales para una actuación más eficiente y orientada al ciudadano. En 2025, se continuará con las reuniones técnicas con el objetivo de coordinar la actuación de las diferentes inspecciones con la actividad catastral, con objeto de mejorar el mantenimiento de la base de datos catastral, base de la tributación local. Además, dentro de estos trabajos se buscará la realización de acciones que permitan impulsar la automatización del procedimiento de comunicación catastral como nuevo procedimiento de simplificación del mantenimiento catastral.

4.3.4. El control del fraude en fase recaudatoria

El trabajo realizado por la Inspección en orden a conseguir evitar el fraude fiscal se completa con una recaudación eficaz dotada de los medios personales y técnicos adecuados para llevar a cabo ese objetivo. La percepción de un sistema tributario justo depende de su capacidad para cobrar las deudas de derecho público pendientes de ingreso, enfrentándose eficazmente a los diferentes procedimientos fraudulentos de ocultación patrimonial. Ha de contarse, pues, con una serie de instrumentos que eleven el nivel de exigencia de responsabilidad frente a aquellos deudores que realizan comportamientos ilícitos.

Así, en el plano recaudatorio las principales actuaciones serán:

- 1.^a Intensificar las actuaciones y agilizar el procedimiento de tramitación, potenciando las actuaciones de los Agentes notificadores dados los resultados satisfactorios que producen estas notificaciones en el avance de los procedimientos tramitados por la ATM.
- 2.^a Potenciar los trámites conducentes al cobro de la deuda en los expedientes de grandes deudores por su importe, estableciendo un procedimiento ágil y eficaz para la investigación de los bienes patrimoniales que conduzcan a la emisión de las diligencias de embargo y la investigación de los posibles sujetos para, en su caso, derivar la responsabilidad.
- 3.^a Potenciar la investigación patrimonial, preservando en todo caso las garantías jurídicas de los contribuyentes:

- Tramitar con pleno sometimiento al ordenamiento, las diligencias de embargo de bienes y derechos conocidos de los deudores (dinero depositado en cuentas corrientes, créditos realizables en el acto o a corto plazo, sueldos, salarios y pensiones, bienes inmuebles, vehículos, ...).
- Analizar la información de cuentas corrientes que facilitan las entidades financieras con la finalidad de obtener información actualizada que permita el descubrimiento de conductas de despatrimonialización fraudulenta.
- Continuar con la potenciación de las relaciones con la Tesorería General de la Seguridad Social y con el INSS.
- Igualmente, seguir incrementando las actuaciones con los registros de la propiedad y otros. En cumplimiento del Convenio firmado el 1 de marzo de 2022 entre el Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles y de Bienes Muebles y la ATM, se seguirán impulsando las anotaciones en estos registros de forma telemática, aumentando la eficacia y la eficiencia en la gestión de los procedimientos recaudatorios.

4.ª Continuar con el objetivo iniciado en años anteriores de potenciar las relaciones directas con las Administraciones y Organismos Públicos, ofreciéndoles el acceso a formas de pago ágiles, en vía voluntaria, mediante la puesta a disposición de ficheros de deudas con antelación suficiente para que se puedan realizar los pagos en plazo y asistiéndolos en estos pagos, mediante una relación directa y fluida, reduciendo de esa forma, como viene ocurriendo, el paso de las deudas a ejecutiva.

5.ª Seguir trabajando en la articulación del proceso adecuado para la derivación de responsabilidad y reclamación de pago a los sucesores de los deudores en los procedimientos de apremio para el cobro de las deudas, con el apoyo de otras herramientas informáticas y de SAP-TRM en la medida en que se puedan implementar nuevas funcionalidades y desarrollos que permitan una mejor gestión de cobro.

6.ª Intensificar la colaboración con las áreas liquidadoras en la lucha contra el fraude, para detectar actuaciones tendentes a evitar el pago, coordinando la realización de actuaciones cautelares sobre bienes y derechos que aseguren futuros ingresos.

7.ª Intensificar la colaboración con las áreas liquidadoras para depurar deudas incorrectamente liquidadas que aumentan de forma errónea el pendiente de cobro.

8.ª Instar a Urbanismo y otras áreas liquidadoras la anotación de las actuaciones de urbanismo inscribibles en el registro de la propiedad, que potenciarán el cobro de las deudas.

9.ª Ampliar los mecanismos de cobro de deudas como la Hipoteca Legal Tácita diseñando procesos de actuaciones mecanizadas mediante cruces informáticos de información en distintas bases de datos.

10.ª Potenciar el uso de la notificación electrónica. En este punto es muy importante resaltar que, desde enero de 2025, el procedimiento de apremio se ha integrado totalmente en el sistema de notificaciones del Ayuntamiento, por lo que se ha impulsado notablemente el uso de la notificación electrónica, con lo que se culmina un objetivo pendiente que permite agilizar las notificaciones de este procedimiento lo que conlleva una gestión recaudatoria más eficaz y con más garantías para el deudor al conocer antes y de forma más accesible sus deudas pendientes. No obstante, se continuarán los trabajos para la finalización total del tratamiento de la información de las notificaciones realizadas en el sistema de Recaudación Ejecutiva.

11.ª Consolidar el procedimiento de declaración de la Administración General del Estado como heredera abintestato de conformidad a lo establecido en la Ley 33/2003, de 3 de noviembre, del Patrimonio de las Administraciones Públicas, en su artículo 20 bis.

12.ª Fomentar un tratamiento individualizado de expedientes con importe de deuda superior a 50.000 euros con el objetivo de incrementar el control y seguimiento de las actuaciones de embargo tendentes al cobro.

5. Actuaciones para la transformación digital

Durante el 2024 se han llevado a cabo importantes avances en el plan de transformación digital de la ATM que han permitido dotar a los sistemas de información tributarios de potentes funcionalidades con las que mejorar la gestión tributaria.

El 2025 es un año de suma importancia pues deberá permitir la consolidación de esta transformación a través del nuevo plan estratégico de la ATM, fundamentalmente a través de tres grandes actuaciones:

5.1. Renovación del contrato para la Transformación de los Sistemas de Gestión Interna

En el ámbito del Plan de Transformación de los Sistemas de Gestión Interna, una vez incorporados los desarrollos para la gestión de la nueva tasa de gestión de residuos, la desconexión de la tasa de residuos de actividad y la gestión por matrícula de la tasa por ocupación del espacio público para terrazas de hostelería y restauración, 2025 será un año de cambio.

Efectivamente, transcurridos 5 años desde el inicio del proyecto, el contrato a través del cual se ha realizado un impulso sin precedentes a la transformación digital de la ATM llega a su fin

y es necesaria una nueva licitación. Esta nueva licitación, realizada por IAM como responsable del contrato, conlleva mejoras importantes con respecto al anterior contrato, a través de mejoras en las funcionalidades del entorno *cloud*, nuevos módulos funcionales SAP que se incorporan al proyecto y un nuevo entorno presupuestario y funcional que permitirá seguir desarrollando el proyecto de transformación digital de los ingresos municipales con plena garantía.

En este 2025, serán fundamentales los trabajos de cierre de funcionalidad y de traspaso de procesos para garantizar una correcta transición al nuevo adjudicatario y a la propia ATM.

A través de este contrato, la ATM ha adquirido una importante madurez tecnológica que permite contar con cierta autonomía en el desarrollo de los proyectos tecnológicos y estos traspasos de información y procesos acentuarán esta nueva condición.

Desde el plano operativo, en 2025 se consolidará el uso de los nuevos procedimientos puestos en marcha en 2024, donde destacan la comprobación limitada o la sanción tributaria, a los que habrá que añadir el procedimiento de liquidación iniciado desde declaración o la solicitud de rectificación de autoliquidaciones.

Igualmente, será necesario continuar con la gestión por matrícula de los principales tributos que se gestionan desde SAP-TRM, añadiendo la nueva tasa de gestión de residuos.

Todo ello siempre a través de una digitalización de todos los procesos que deberá consolidar que más del 50% de los procedimientos que se inician por el ciudadano ante la ATM sean por canal digital.

De nuevo, en 2025 se continuará desarrollando una especial atención a la capacitación del personal de la ATM en los nuevos procesos implantados, así como reforzando la incorporación de nuevo personal. Para ello, se realizarán cursos de SAP-TRM a través de la Escuela de Formación.

5.2. Actuaciones en otros sistemas de información distintos de SAP-TRM

Es importante destacar que durante 2024 el avance tecnológico no se produjo exclusivamente en el ámbito de SAP-TRM, sino que el esfuerzo por el mantenimiento y evolución de los sistemas de información tributarios se trasladó también al resto de sistemas de información.

En este sentido, cabe destacar los desarrollos que se han llevado a cabo para la incorporación de +TIL, GIIM y recaudación ejecutiva (REAM) en el sistema de comunicaciones y notificaciones (COMCD).

Esto supone un paso decisivo hacia la total notificación electrónica de los procedimientos de la ATM y el expediente electrónico que se verán claramente reflejados en los resultados de la ATM en 2025, con una plena notificación electrónica.

5.3. Mejoras en formularios y otras herramientas para los ciudadanos

De igual forma, durante 2024 se realizó una reorganización de los formularios electrónicos de la ATM, homogenizándolos y creando nuevos formularios para el pago y presentación electrónica, lo que supuso una mejora de usabilidad importante para los ciudadanos.

Destaca la mejora en los formularios para el pago de la tasa para la prestación de servicios urbanísticos o el impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras, tributos complejos y relacionados con gestiones urbanísticas que ya eran digitales y que a partir de 2024 también pueden pagarse y presentarse electrónicamente.

En 2025 se deberá seguir impulsando la total digitalización de estos formularios para fomentar un pago y presentación digital en todos aquellos trámites que puedan faltar.

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

La línea estratégica para la transformación a través de los tributos inteligentes ha seguido desarrollándose en 2024 colocando a la ATM, de nuevo, a la vanguardia municipal en el uso de los datos para una mejor toma de decisiones. En 2025, deben continuar los trabajos de consolidación del modelo, al amparo del desarrollo del nuevo plan estratégico de la ATM.

En 2020 se creó el Laboratorio Tributario, un servicio esencial para entender la apuesta de la ATM por la innovación y el uso de la tecnología y los datos como elemento fundamental para la toma de decisiones. Desde entonces, se han desarrollado múltiples proyectos en el ámbito de los informes de datos, los simuladores de ingresos o la detección y prevención del fraude, pudiendo decir que la ATM cuenta con un servicio tecnológico analítico de primer nivel y con un conjunto de herramientas de gran potencia e innovación.

Por ello, en 2025 los trabajos del laboratorio se focalizarán en la consolidación de la tecnología y los servicios que presta en pro de un cambio cultural definitivo en la ATM. Los proyectos se centrarán en:

- 1º. El fomento de la utilización de las herramientas analíticas como elementos principales de los gestores, no como elementos accesorios. Para ello, se realizará una medición del uso de las herramientas, se incluirá en objetivos el uso operativo de las mismas y se priorizarán los nuevos desarrollos por uso e impacto.
- 2º. La mejora de la calidad de los datos a todos los niveles, también a través de acciones de influencia en otros centros gestores cuya información es importante para la ATM.

De igual forma, la presencia de la ATM en los grupos de innovación municipal seguirá siendo activa. En el marco del proyecto MAIA (Madrid Inteligencia Artificial), grupo, coordinado por

IAM cuyo objetivo es poner en marcha plataformas e iniciativas basadas en la IA generativa, la ATM impulsará el uso de la IA generativa para una mejor gestión tributaria.

6.1. Ejemplos de actuaciones desarrolladas y a desarrollar por el Laboratorio Tributario

Son numerosos los proyectos que ya se han desarrollado en el Laboratorio Tributario desde su creación. En los siguientes párrafos se detallan algunos ejemplos, que continuarán desarrollándose en 2025.

A nivel más operativo, en 2023 se puso en marcha la concesión de beneficios fiscales de familia numerosa para el impuesto sobre bienes inmuebles, con el resultado de miles de beneficios concedidos de forma automática y sin que el ciudadano tuviese que realizar ninguna gestión. Estos procedimientos se han extendido para la nueva tasa de gestión de residuos y para ello, se han tenido que mejorar y evolucionar las herramientas analíticas del Laboratorio con las que se realizan los procesos de cruce entre los títulos de familia numerosa que proporciona la Comunidad de Madrid, el padrón de habitantes y los censos tributarios.

En 2025, a través de las herramientas del Laboratorio, se concederán miles de beneficios fiscales para los tributos más importantes, por volumen de ciudadanos afectados, del Ayuntamiento de Madrid, siendo este un hito en la simplificación de los procedimientos tributarios.

Desde 2024 el Laboratorio ha puesto en marcha la herramienta de simulación de la nueva TGR que permite, de manera inmediata, conocer los impactos que producirían determinadas decisiones en el tributo. Si se tiene en cuenta que para el cálculo de la tasa se incorporan decenas de variables, y que las combinaciones entre estas variables producen centenares de combinaciones que generan distintos impactos en la cuota, resulta posible imaginar la importancia y valor de esta herramienta para la toma de decisiones. Además, estos datos han de ser analizados a nivel de barrio, lo que hace todavía más complejo el análisis. Como dato relevante, la herramienta “barre” en tiempo real la información de los más de 2,2 millones de inmuebles existentes en Madrid para calcular los impactos, permitiendo no tener que definir y obtener muestras representativas, lo que da también buena medida de la potencia de las herramientas de análisis utilizadas. En 2025 continuará mejorándose esta herramienta.

En el ámbito del fraude, una vez finalizados los trabajos de creación de las reglas de detección del fraude en el impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana para la detección de omisiones en el ecosistema analítico del Laboratorio, en 2025 se implementará su uso operativo a través de su incorporación a SAP-TRM para la gestión administrativa de los expedientes. De esta forma, se han conectado por primera vez las herramientas analíticas con las herramientas operacionales, creando un entorno totalmente integrado para la inspección.

También en el ámbito del fraude, en 2024 se realizó la primera reunión del grupo tecnológico para la coordinación de las inspecciones municipales cuyo objetivo es, bajo el liderazgo de la

ATM, establecer las necesidades y la priorización de los desarrollos en los sistemas de información relacionados con las inspecciones municipales que permita un trabajo coordinado y reutilizable entre los diferentes organismos, así como la identificación de los principales conjuntos de datos utilizados en el ámbito de la inspección para potenciar su disponibilidad y calidad. En 2025 se debe dar continuidad a este grupo técnico, con la determinación de proyectos concretos que llevar a cabo. El Laboratorio impulsará la mejora de la herramienta informática común que utilizan todas las inspecciones municipales.

Por último, y con el objetivo de mejorar la cultura en analítica y el uso de datos, en 2025 desde el Laboratorio tributario se continuará con el plan de formación y capacitación en herramientas y conceptos de analítica e inteligencia artificial. Esto, apoyado por la gran disponibilidad de cuadros de mando, incluidos los informes ejecutivos de los principales tributos que pueden ser consultados desde el móvil, y el nuevo plan estratégico deberá impulsar definitivamente la cultura de la ATM en el ámbito del uso de datos como inteligencia de negocio.

7. Actuaciones de cooperación en la gestión tributaria

La ATM desarrolla parte de su actividad a través de gestores que prestan servicios en distintas entidades del Ayuntamiento y que no forman parte de la estructura del propio Organismo.

Para continuar avanzando en las distintas fases de diseño, control y evaluación de la actividad ejercida por estas entidades, que desarrollan actuaciones de gestión tributaria generalmente por delegación, se fijan para 2025 las siguientes actuaciones:

- 1.^a Organizar talleres de carácter estrictamente tributario, dirigidos a los Distritos y, en su caso, demás gestores tributarios (Áreas de Gobierno y Organismos Autónomos que gestionan tributos).
- 2.^a Emitir criterios, elaborar informes jurídicos y desarrollar modelos normalizados de documentos que faciliten la gestión de los tributos y garanticen la uniformidad en la actuación de todos los gestores tributarios.
- 3.^a Definir procedimientos y elaborar manuales específicos de operación de los distintos tributos delegados.
- 4.^a Dictar circulares e instrucciones que permitirá el conocimiento de las cuestiones necesarias por quienes gestionan tributos.

Asimismo, y en relación con la revisión de actos tributarios y de actos recaudatorios no tributarios, vinculados a actuaciones de otros servicios o administraciones, se realizarán las siguientes actuaciones:

- 1.^a Finalizar con la tramitación de todos los recursos del impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana pendientes a 1 de enero de 2025 afectados por la Sentencia del Tribunal Constitucional 182/2021, de 26 de octubre.
- 2.^a Finalizar los expedientes que tienen reclamación económico-administrativa en relación con el impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana, que se encuentran afectados por la Sentencia del Tribunal Constitucional 182/2021, de 26 de octubre, y que pueden ser resueltos por la ATM por satisfacción extraprocesal.
- 3.^a Finalizar con el envío de expedientes al TEAMM del impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana afectados por la Sentencia 182/2021, de 26 de octubre.
- 4.^a Reducir el número de recursos pendientes de resolver del impuesto sobre bienes inmuebles.
- 5.^a La elaboración de manuales que puedan servir a las nuevas incorporaciones para la resolución de los recursos de nuestra competencia, tanto en voluntaria como en ejecutiva.
- 6.^a Continuar reduciendo los tiempos empleados para la resolución de los recursos, sobre todo de las multas.
- 7.^a Realizar un análisis de las plazas de los distintos Servicios para poder redimensionarlas en función de la carga de trabajo.

8. Recursos Humanos

En 2025 las actuaciones que se realizarán en materia de recursos humanos pueden agruparse en dos bloques:

8.1. Actuaciones para garantizar el relevo generacional

Como antes se indicó, el elevado número de jubilaciones que ya se está produciendo y se producirá en los próximos años, generará una amenaza de pérdida de conocimiento y de capacidades en la organización, que debe ser evitado a toda costa.

Para ello, en 2025 se iniciará ya el desarrollo de un conjunto de medidas para responder a este reto demográfico, centrado en tres grandes líneas de actuación:

- Facilitar la rápida incorporación de personas que cubran las plazas que quedan vacantes por jubilación.
- Y, finalmente, el desarrollo de un proyecto, basado en inteligencia artificial, que permita disponer de herramientas inteligentes de respuestas a dudas y otras

cuestiones, para asistir a los nuevos funcionarios en tiempo real, facilitándoles con ello el cumplimiento de su labor.

8.2. Otras actuaciones para mejorar la gestión de los recursos humanos

- 1.^a Continuar con el desarrollo de la implantación digital del módulo SAP-Provisión para una gestión más dinámica en los procesos de provisión del organismo.
- 2.^a Implantación de la nueva herramienta dentro del aplicativo SAP-RH relativa a los préstamos reintegrables en coordinación con el Servicio de Programación Económica.
- 3.^a Continuar con la impartición de la formación especializada en SAP-TRM con el objetivo de lograr una mayor difusión de conocimiento de las herramientas tecnológicas atendiendo a las necesidades de los trabajadores de la ATM, en colaboración con la Escuela de Formación.
- 4.^a Seguir con la adaptación de los puestos de trabajo que permitan desempeñar el desarrollo de actividades en remoto, continuar con la implantación de espacios coworking y salas de videoconferencias.
- 5.^a Continuar formando parte como miembros activos de la Comisión de Igualdad, participar activamente en las actuaciones derivadas del III Plan de Igualdad e incrementar la difusión entre el personal de las actuaciones y medidas derivadas de éste.
- 6.^a Participar activamente en la Mesa de Accesibilidad y en la elaboración e implementación del Plan Estratégico de Accesibilidad Universal para la ciudad de Madrid (PEAUM).
- 7.^a Participar en la Comisión de Fomento de la Natalidad del Ayuntamiento de Madrid.

9. Actuaciones en materia de organización interna

9.1. Contratación

En materia de responsabilidad y sostenibilidad se llevarán a cabo las siguientes actuaciones:

- 1.^a Incorporación en el clausulado de condiciones especiales de ejecución y criterios sociales de valoración de ofertas.
- 2.^a En materia de sostenibilidad, se introducirán en los pliegos criterios de valoración de las ofertas referidos a características medioambientales, medidas de formación en materia de sostenibilidad y medidas de eficiencia energética propuestas por el licitador.

3.ª Inclusión en los pliegos de los contratos de cláusulas específicas que aseguren los criterios de accesibilidad universal en el objeto del contrato, con objeto de hacer extensivos los criterios de accesibilidad universal en el objeto de aquellos contratos en los que sea posible que suscriba ATM.

4.ª Tramitación en 2025 de un contrato de servicios para la realización de un estudio-diagnóstico sobre condiciones de accesibilidad de entornos o servicios de ATM en las oficinas de atención integral a los contribuyentes (OAIC), con objeto de realizar un diagnóstico sobre las condiciones de accesibilidad en los entornos o servicios prestados por la agencia, que identifique las deficiencias y proponga actuaciones de mejora.

9.2. Régimen interior

Se dará continuidad a la transformación de los espacios de trabajo: para una ATM fuertemente tecnológica es imprescindible dotar a los trabajadores de espacios polivalentes, equipados con sistemas de comunicación audiovisual, que promuevan el trabajo colaborativo, así como puestos de trabajo en espacios abiertos, con luz natural, diseñados para un trabajo versátil, interactivo y de fuerte conexión digital.

En este ejercicio se continuará con la preparación de zonas coworking en el edificio de la calle Sacramento n.º 1.

En materia de sostenibilidad, la ATM continuará con su Estrategia de contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en materia de Cambio Climático y Energía.

En línea con lo anterior se realizará la renovación de los certificados del Sistema de Gestión Ambiental y del Sistema de Gestión de la Energía, y la primera revisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En materia de salud y bienestar de las personas se realizarán las siguientes actuaciones:

1.ª Estudio periódico del absentismo por enfermedad común de la plantilla.

2.ª Estudio y desarrollo de campañas específicas de prevención de enfermedades prevalentes y hábitos saludables.

3.ª Desarrollo de Programas sobre envejecimiento activo.

4.ª Tratamiento de los distintos aspectos del bienestar emocional: bienestar social, psicológico, espiritual, ocupacional y físico.

Madrid, febrero de 2025