

## JORNADA SOBRE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN LOCAL

*Propuestas para la modernización de la gestión local en la provincia de Badajoz*

### Modelo de Calidad y Excelencia de la Administración Local MODELO ATE-NEO

*Manuel Cordero Castillo*

*Jefe Departamento de Calidad y Optimización  
de la Prestación de los Servicios Públicos Municipales  
16/10/2025*

LA DIPUTACIÓN DE BADAJOZ APUESTA POR INTEGRAR LA CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

# NUESTRA REALIDAD ACTUAL...



## AYUNTAMIENTOS



### PROBLEMATICA ACTUAL

- Despoblación
- Envejecimiento de la población
- Cortoplacismo político
- Entornos cambiantes y complejos
  - Nuevas normativas
  - Resistencia al cambio

Desequilibrio Competencias vs financiación

*Adaptación de la  
prestación de los servicios  
públicos*

Nuevas necesidades y  
expectativas  
**SOCIEDAD ACTUAL**



- Mayor Transparencia
- Mejora Gestión Pública
- Más y mejores servicios de Calidad
- Optimizar nivel de Burocracia
- Servicios accesibles y digitales
- Participación Ciudadana

NECESARIO PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LAS ENTIDADES LOCALES

“Hacia una nueva forma de gestión municipal”

# ATENEO

APRENDIZAJE · TRANSFORMACIÓN · EXCELENCIA



APRENDIZAJE · TRANSFORMACIÓN · EXCELENCIA

MODELO  
**ATENE**



Herramienta de gestión no prescriptiva

dirigida a todos los Ayuntamientos de la provincia,

basada en la mejora continua a través del  
“aprendizaje y la transformación”,

que les permite medir su progreso hacia la “calidad y  
excelencia” en la prestación de los servicios públicos  
municipales,

a través de una EVALUACIÓN, consistente en un  
análisis de su gestión y resultados.

¿QUÉ ES EL  
MODELO  
ATE-NEO?



***El proceso de evaluación es cualitativo y cuantitativo, ya que permite:***

- Identificar las fortalezas y acciones de mejora de los Ayuntamientos*
- Obtener un nivel de puntuación (nivel de calidad y excelencia)*



# Elaboración del Modelo ATE-NEO

## Referencias

### ▷ **NORMATIVA**

▷ Constitución Española

▷ Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público

▷ Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

▷ Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado

▷ Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo.

### ▷ **OTROS RECURSOS DE INTERÉS**

▷ Guías en materia de Modernización, Buen Gobierno y Participación Ciudadana en la Administración Local. Federación Española de Municipios y Provincias FEMP.

▷ Ciclo de Deming.

▷ Agenda 2030 y ODS.

▷ Código de Buen Gobierno (CBG). Red de Entidades Locales por la Transparencia y Participación Ciudadana. Federación Española de Municipios y Provincias FEMP.

▷ Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Componente 11: Modernización de las Administraciones Públicas. Gobierno de España.

▷ IV Plan de Gobierno Abierto 2020-2024. Gobierno de España.

▷ Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. Gobierno de España.

# ESTRUCTURA Y VALORACIÓN

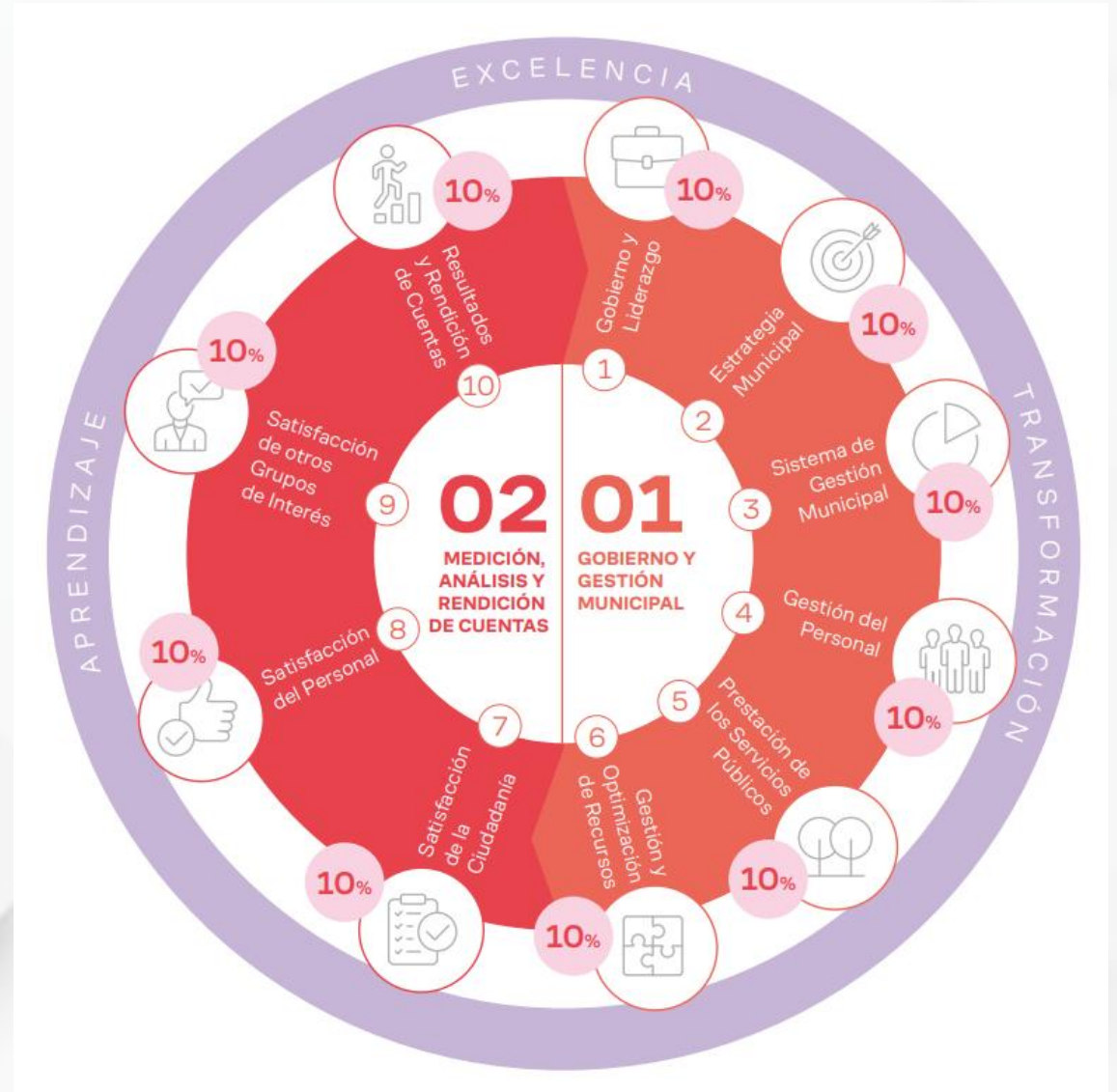
## Modelo ATE-NEO

2  
Bloque  
s

10  
Ámbitos de  
actuación

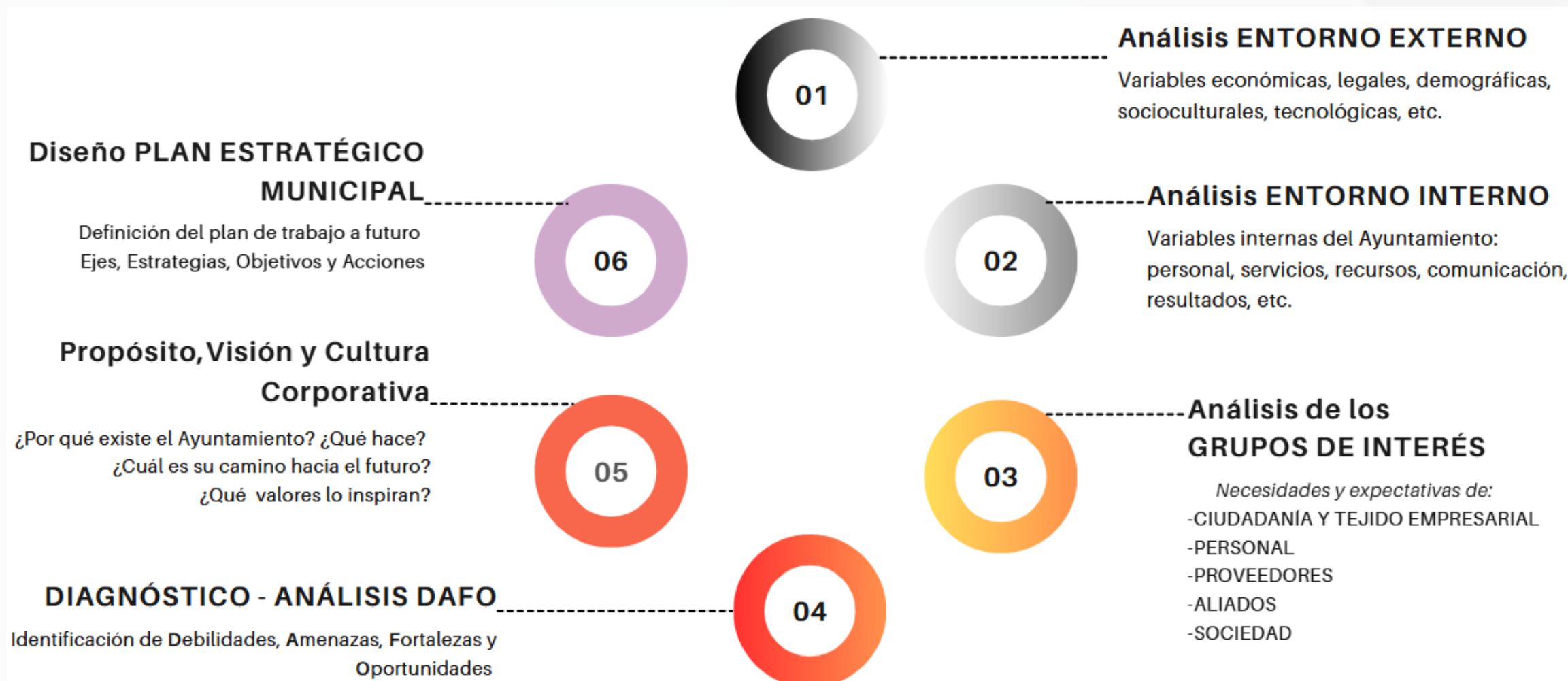
100  
Puntos  
ÁMBITO  
ACTUACIÓN

1000  
Puntos  
MODELO  
ATE-NEO



*El Modelo ATE-NEO tiene un carácter dinámico y sistemático*

# ESTRATEGIA MUNICIPAL



# MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS

Los **principales grupos de interés** de un Ayuntamiento son:

- **CLIENTES**
- **PERSONAL**
- **PROVEEDORES**
- **ALIADOS**
- **REGULADORES**
- **SOCIEDAD**



## CLIENTES-CIUDADANÍA RESIDENTE

---

1. Vecinos/as en general
2. Niños/as
3. Jóvenes
4. Personas Mayores
5. Mujeres
6. Personas con Discapacidad
7. Otros Colectivos

## CLIENTES-VISITANTES

---

1. Turistas
2. Personas que residen en poblaciones limítrofes
3. Personas participantes en eventos, fiestas, actividades, etc.,



**Clientes**

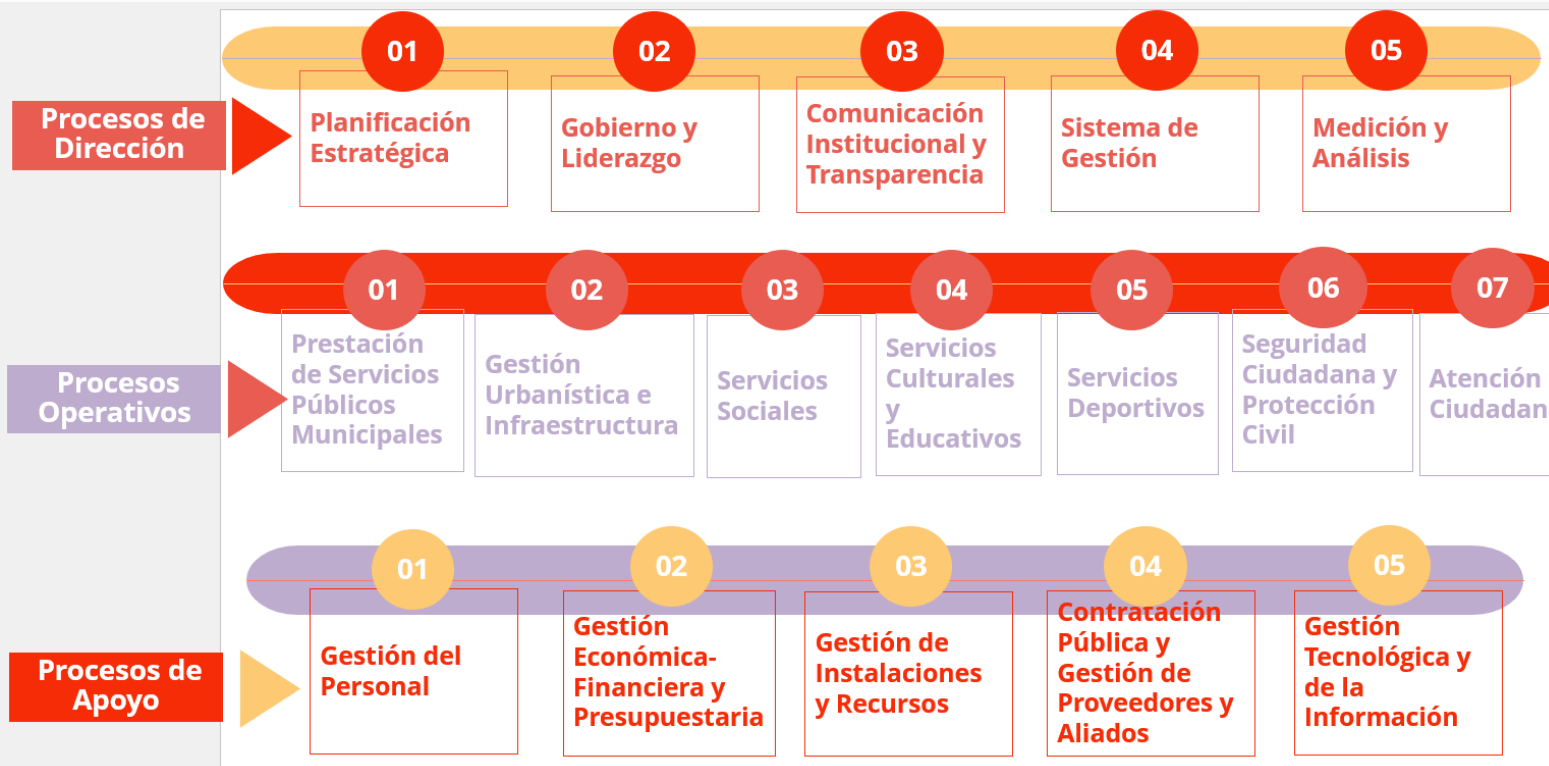
## CLIENTES-TEJIDO EMPRESARIAL

---

1. Comercios Locales
2. Personas Autónomas y Emprendedoras
3. Pymes
4. Grandes Empresas con presencia en el municipio
5. Inversores/Promotores
6. Agricultores/as y Ganaderos/as
7. Cooperativas

# SISTEMA DE GESTIÓN MUNICIPAL

## Mapa de procesos



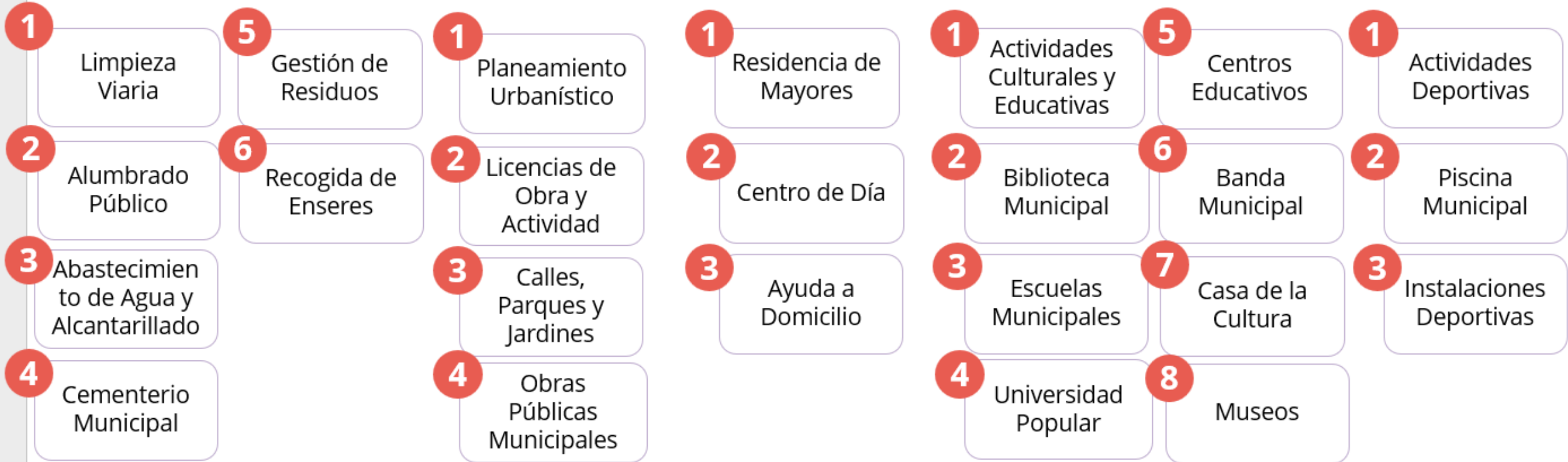
### Elementos clave del proceso

- ✓ Título del proceso
- ✓ Objetivo del proceso
- ✓ Responsable del proceso
- ✓ Grupos de Interés vinculados
- ✓ Normativa
- ✓ Indicadores de seguimiento

## Documentación del proceso

APDO.	PROCESO	RESPONSABLES	REGISTRO
1	<p>El proceso de elaboración del Proyecto Presupuestario se iniciará antes del 30 de junio de cada año mediante correo electrónico que dirigirá el Jefe de Servicio de Intervención a propuesta de la Dirección de Área a todos los Jefes de Servicio consistente en la <b>solicitud de necesidades de gastos</b> para el próximo ejercicio.</p> <p>Los Jefes de Servicios comunicarán mediante correo electrónico al Jefe de Servicio de Intervención la propuesta de necesidades de cada servicio con la aportación de la documentación que consideren conveniente, debiendo realizarse antes del 31 de julio.</p> <p>En caso de ser necesario, se convocará el número de reuniones convenientes para el análisis de dichos gastos.</p> <p>Antes del 1 de agosto, el Jefe de Servicio de Intervención remite mediante correo electrónico, la <b>solicitud de datos de personal</b> al Jefe de Unidad de Personal, el cual reenviará por el mismo medio los <b>datos de personal</b> solicitados que incluirán la Plantilla, relación de puestos de trabajo, estimación de gastos de personal por partidas así como cualquier otra información que considere relevante.</p>	<p>Jefe Servicio Intervención</p> <p>Jefe de Unidad de Personal</p> <p>Dirección Área</p> <p>Jefes de Servicio</p>	<p>Solicitud datos personal</p> <p>Datos de personal</p> <p>Solicitud necesidad de gastos</p>
2	<p>El Jefe de Servicio de Intervención antes del 15 de agosto recopilará y analizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La información existente en el libro de <b>excel</b> <b>Informes Mensuales (ver OP08 Liquidación de cuentas)</b>, en los que se recoge la situación presupuestaria y su comparación con los ejercicios anteriores.</li> <li>- Los datos contables existentes de la situación del presupuesto actual y de ejercicios anteriores obtenidos mediante <b>Listados de ejecución de presupuestos de Sicalwin</b>.</li> </ul> <p>Se analizan aquellos factores (normativos, contables, etc.) que pueden incidir en el Presupuesto en el ejercicio siguiente, intentando valorar en su caso la posible repercusión económica.</p>	<p>Jefe Servicio Intervención</p>	<p>Informes mensuales</p> <p>Listados de ejecución presupuestos</p> <p>Programa Sicalwin</p>

# Procesos Operativos



01

Prestación de Servicios Públicos Municipales

02

Gestión Urbanística e Infraestructuras

03

Servicios Sociales

04

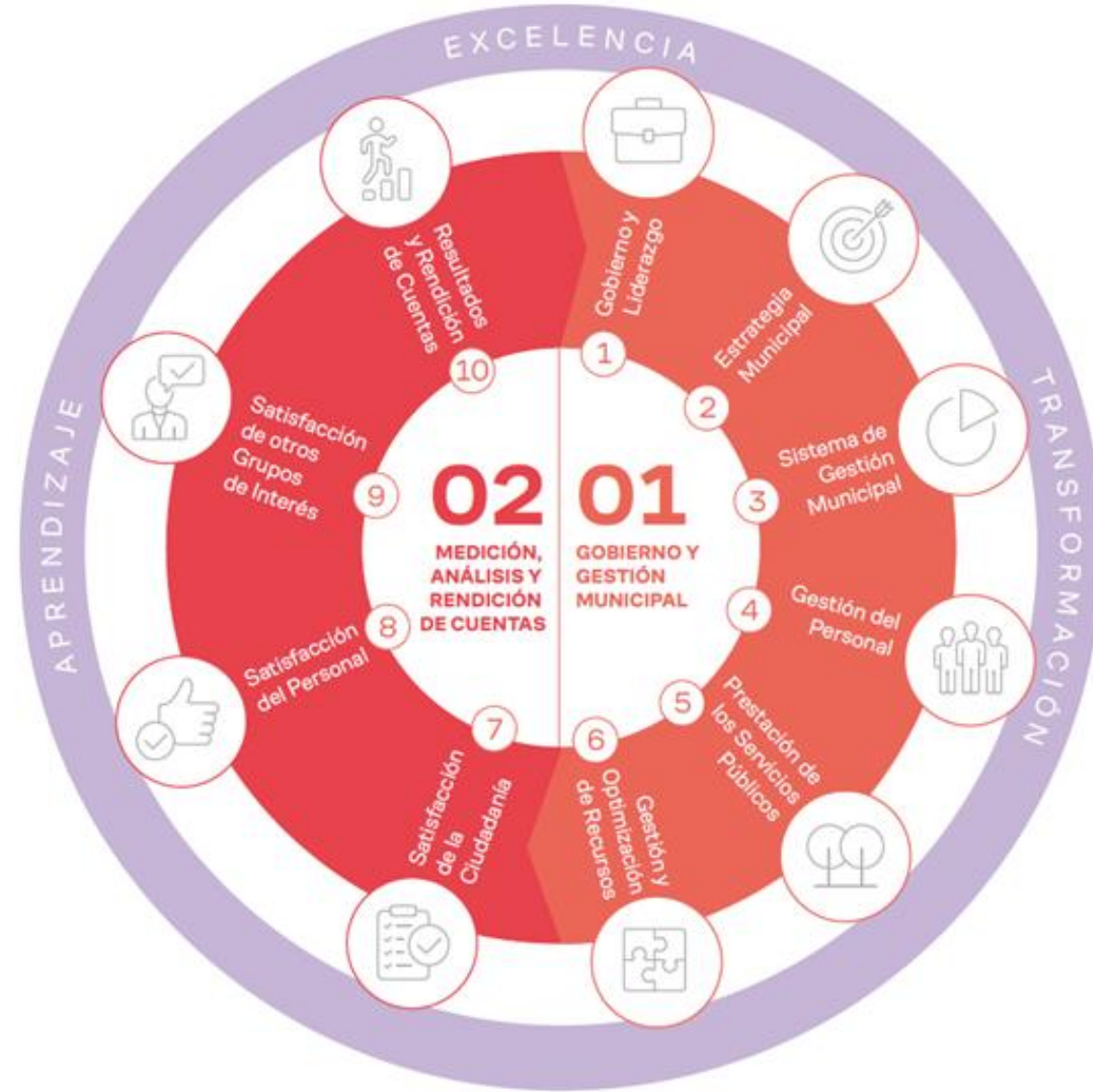
Servicios Culturales y Educativos

05

Servicios Deportivos

# ESTRUCTURA

## Modelo ATE-NEO



# ¿CÓMO SE PRESENTA EL MODELO ATE-NEO?

## ÁMBITO 1

# GOBIERNO Y LIDERAZGO

### 1 Título del ámbito de actuación

#### Concepto

*El Gobierno es el conjunto de normas y principios que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno del Ayuntamiento, y orientan la toma de decisiones.*

*El liderazgo es el conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para influir en la forma de ser o actuar de otras personas, haciendo que trabajen con motivación y entusiasmo hacia el logro de sus objetivos.*

### 2 Definición del ámbito de actuación

#### Síntesis

Un buen sistema de gobierno es fundamental para una gestión eficaz del Ayuntamiento.

Los órganos de gobierno de un Ayuntamiento excelente deben **tomar decisiones basadas en datos**, establecer las **líneas de actuación**, implementar los **mecanismos de control** necesarios para garantizar el buen desempeño y garantizar el **cumplimiento normativo**, fomentando la **participación de todos sus grupos de interés**.

Asimismo, debe establecer los **valores y comportamientos** que deben regir en el Ayuntamiento, ya que son claves para lograr una plena integra-

ción del personal, así como para alcanzar los objetivos establecidos.

La actividad municipal se debe ejercer con **transparencia**, es decir, se debe publicar la información que sea necesaria para que la ciudadanía pueda participar en los asuntos públicos y controlar que el Ayuntamiento rinde cuentas de su actuación.

A su vez, debe contar con **líderes** que inspiren confianza al personal y al resto de grupos de interés en general. Por ello, es muy importante, que el Ayuntamiento identifique quienes son los líderes y que estos se impliquen de forma activa en la mejora del Ayuntamiento.

### 3 Fin que persigue el ámbito de actuación: identificación de los elementos claves que lo conforman

#### Acciones recomendadas

##### En materia de Gobierno

- » Definir y desplegar los valores del Ayuntamiento.
- » Establecer un Código Ético.
- » Estar adheridos al Código de Buen Gobierno Local.
- » Mantener actualizada la normativa propia del Ayuntamiento.
- » Definir una estructura de los órganos de gobierno del Ayuntamiento, adaptada a las competencias desarrolladas y en coherencia con el funcionamiento interno del mismo.
- » Medir la satisfacción de los diferentes órganos de gobierno con el Ayuntamiento a través de encuestas u otros métodos.
- » Identificar las necesidades y expectativas de los órganos de gobierno del Ayuntamiento.
- » Identificar, priorizar, implantar y realizar seguimiento de acciones de mejora en base a los resultados de medición de satisfacción de los órganos de gobierno, y de sus necesidades y expectativas.
- » Disponer de un Portal de Transparencia con información completa y actualizada.
- » Establecer mecanismos de interrelación con todos los grupos de interés.

##### En materia de Liderazgo

- » Identificar a los líderes del Ayuntamiento.
- » Formar a los líderes para mejorar sus capacidades.
- » Intercambiar conocimientos por parte de los líderes, a nivel interno y externo.
- » Contar con líderes accesibles y que practican la escucha activa.
- » Evaluar a los líderes.
- » Intervenir los líderes en diversas conferencias, seminarios, foros, cursos, etc.,
- » Participar los líderes de forma proactiva en la captación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

### 4

### Acciones recomendadas no prescriptivas con el fin de dar cumplimiento al ámbito de actuación

#### Aspectos claves

##### En materia de Gobierno

- » Definición y despliegue de los valores del Ayuntamiento.
- » Definición de la estructura orgánica del Ayuntamiento.
- » Medición de la satisfacción de los órganos de gobierno con el Ayuntamiento.
- » Establecimiento de mejoras en base a los resultados de satisfacción obtenidos y las necesidades y expectativas de los órganos de gobierno.
- » Actualización de la normativa propia del Ayuntamiento.
- » Transparencia de actuaciones y resultados.

##### En materia de Liderazgo

- » Identificación de los líderes del Ayuntamiento.
- » Revisión y mejora de las actuaciones de los líderes.

### 5

### Aspectos claves esenciales que, entre las recomendaciones descritas, son prioritarias para el Ayuntamiento

# ¿CÓMO SE PRESENTA EL MODELO ATE-NEO?

## ÁMBITO 7

# SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA

### 1 *Título del ámbito de actuación*

#### Concepto

La medición de la satisfacción de la ciudadanía facilita información valiosa sobre qué servicios públicos se prestan de forma adecuada y cuáles necesitan ser mejorados.

### 2 *Definición del ámbito de actuación*

#### Síntesis

Un Ayuntamiento excelente debe medir de forma periódica el nivel de **satisfacción de la ciudadanía y usuarios/os** con respecto a los servicios públicos prestados, con el fin de poder **identificar mejoras** que permitan adaptar dichos servicios a las necesidades y expectativas de aquellos.

Para ello, es fundamental que el Ayuntamiento identifique cuáles son los aspectos claves que determinan el **nivel de calidad** que perciben la ciudadanía y usuarios/os de los servicios públicos.

Se debe establecer **indicadores de eficacia** entre los objetivos previstos de prestación y satisfacción y los resultados alcanzados.

### 3 *Fin que persigue el ámbito de actuación: identificación de los elementos claves que lo conforman.*

#### Acciones recomendadas

- » Establecer objetivos de satisfacción de ciudadanía y usuarios/os.
- » Cumplir o superar los objetivos de satisfacción de ciudadanía y usuarios/os definidos.
- » Analizar y segmentar los resultados cuantitativos obtenidos respecto al nivel de valoración otorgado por la ciudadanía y usuarios/os, y elaborar un Informe de Satisfacción o similar.
- » Garantizar la relación causa-efecto entre estrategias, procesos de funcionamiento y acciones de mejora, y resultados de satisfacción de la ciudadanía y usuarios/os alcanzados.
- » Obtener al menos tres ciclos de medición de resultados de satisfacción de la ciudadanía y usuarios/os, mediante tendencias positivas, al alza o a la baja en función de la naturaleza del resultado, o sostenidas.
- » Realizar comparativas de resultados de satisfacción de la ciudadanía y usuarios/os con otras organizaciones.

### 4

*Acciones recomendadas no prescriptivas con el fin de dar cumplimiento al ámbito de actuación*

#### Aspectos claves

- » Establecimiento de objetivos de satisfacción de la ciudadanía y usuarios/os.
- » Segmentación de resultados de satisfacción de la ciudadanía y usuarios/os.
- » Análisis de la relación causa-efecto (acciones y resultados de satisfacción de la ciudadanía y usuarios/os).
- » Existencia de al menos 3 ciclos de medición de resultados de satisfacción de la ciudadanía y usuarios/os.
- » Realización de comparativas de resultados de satisfacción de la ciudadanía y usuarios/os.

### 5

*Aspectos claves esenciales que, entre las recomendaciones descritas, son prioritarias para el Ayuntamiento.*



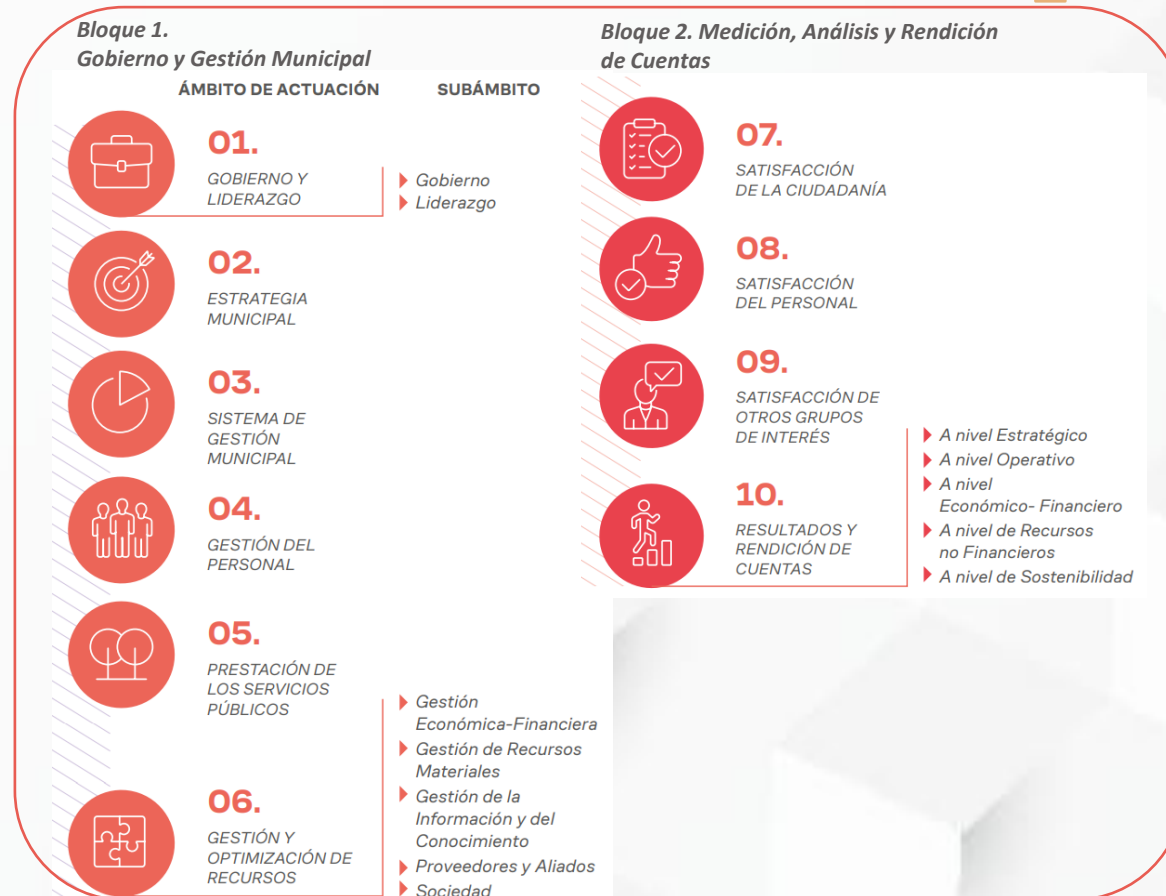
# LA REALIDAD DE UN AYUNTAMIENTO FRENTE AL MODELO ATE-NEO

Análisis del progreso hacia la calidad y excelencia en la prestación de los servicios públicos

**EL PROCESO DE EVALUACIÓN**

# ¿EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN?

La **EVALUACIÓN** es el proceso a través del cual el Ayuntamiento puede realizar un **análisis y valoración** de su **posición frente al Modelo ATE-NEO** y tiene como resultado la identificación de sus **fortalezas y áreas de mejora**, así como su **nivel de puntuación**



## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

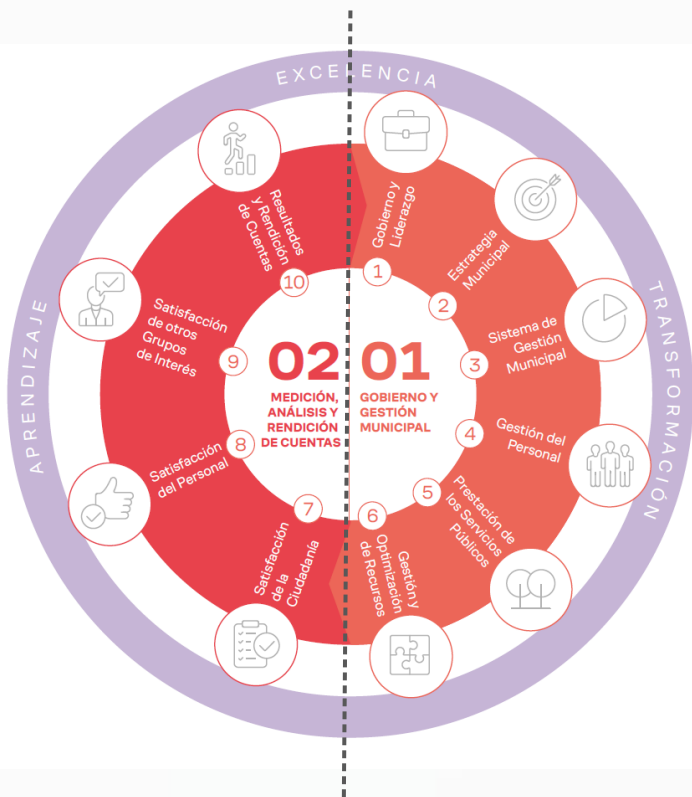
179 cuestiones



# EVALUACIÓN CON EL MODELO ATE-NEO

## MÉTODO PIRE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:



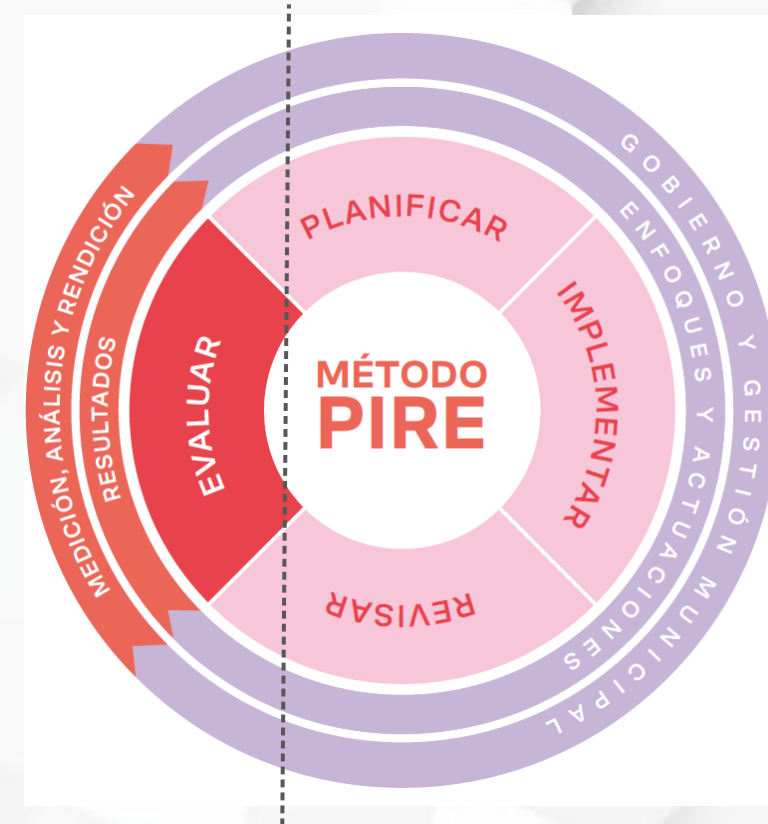
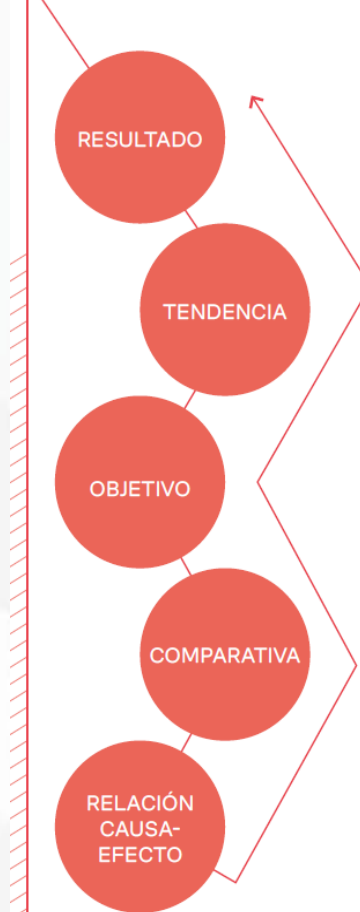
**Bloque 1.**  
**Gobierno y Gestión Municipal**

**Ámbitos de actuación 1 a 6**



**Bloque 2. Medición, Análisis y Rendición de Cuentas**

**Ámbitos de actuación 7 a 10**



Un Ayuntamiento será excelente siempre que tenga una buena planificación e implementación de sus enfoques y actuaciones y lleve a cabo una medición, análisis y mejora de sus resultados

**Acciones recomendadas**

**En materia de Gobierno**

- » Definir y desplegar los valores del Ayuntamiento.
- » Establecer un Código Ético.
- » Estar adheridos al Código de Buen Gobierno Local.
- » Mantener actualizada la normativa propia del Ayuntamiento.
- » Definir una estructura de los órganos de gobierno del Ayuntamiento, adaptada a las competencias desarrolladas y en coherencia con el funcionamiento interno del mismo.
- » Medir la satisfacción de los diferentes órganos de gobierno con el Ayuntamiento a través de encuestas u otros métodos.
- » Identificar las necesidades y expectativas de los órganos de gobierno del Ayuntamiento.
- » Identificar, priorizar, implantar y realizar seguimiento de acciones de mejora en base a los resultados de medición de satisfacción de los órganos de gobierno, y de sus necesidades y expectativas.
- » Disponer de un Portal de Transparencia con información completa y actualizada.
- » Establecer mecanismos de interrelación con todos los grupos de interés.

**En materia de Liderazgo**

- » Identificar a los líderes del Ayuntamiento.
- » Formar a los líderes para mejorar sus capacidades.
- » Intercambiar conocimientos por parte de los líderes, a nivel interno y externo.
- » Contar con líderes accesibles y que practican la escucha activa.
- » Evaluar a los líderes.
- » Intervenir los líderes en diversas conferencias, seminarios, foros, cursos, etc.,
- » Participar los líderes de forma proactiva en la captación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

**Aspectos claves**

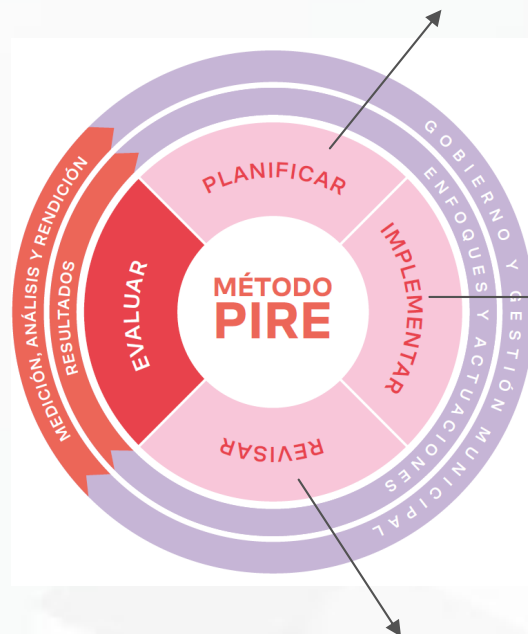
**En materia de Gobierno**

- » Definición y despliegue de los valores del Ayuntamiento.
- » Definición de la estructura orgánica del Ayuntamiento.
- » Medición de la satisfacción de los órganos de gobierno con el Ayuntamiento.
- » Establecimiento de mejoras en base a los resultados de satisfacción obtenidos y las necesidades y expectativas de los órganos de gobierno.
- » Actualización de la normativa propia del Ayuntamiento.
- » Transparencia de actuaciones y resultados.

**En materia de Liderazgo**

- » Identificación de los líderes del Ayuntamiento.
- » Revisión y mejora de las actuaciones de los líderes.

- El Ayuntamiento tiene planificadas actividades de formación para mejorar las capacidades de los líderes, teniendo en cuenta sus necesidades.
- Se han identificado los líderes.
- Se disponen de mecanismos de interrelación con los Grupos de Interés del Ayuntamiento.
- Se dispone de un Portal de Transparencia con información completa.
- La estructura de gobierno del Ayuntamiento se encuentra definida y adaptada al funcionamiento interno del mismo.
- La normativa propia del Ayuntamiento se encuentra identificada y elaborada.
- El Ayuntamiento se encuentra adherido al Código de Buen Gobierno Local.
- El Ayuntamiento tiene establecido un Código Ético que recoge las normas y principios que deben regir el comportamiento de las personas.
- Se encuentran definidos los valores.



- Los líderes participan de forma activa en diversas conferencias, seminarios, foros, cursos, etc.,
- Los líderes se implican personalmente en captar y atender las necesidades y expectativas del personal y otros grupos de interés.
- Los líderes intercambian sus conocimientos a nivel interno y externo.
- Los líderes reciben formación periódica para mejorar sus capacidades.
- El Ayuntamiento utiliza los mecanismos establecidos para relacionarse con los Grupos de interés.
- El contenido del Portal de Transparencia se mantiene actualizado de forma continua.
- El conjunto de normativa propia del Ayuntamiento se encuentra publicada en la página web u otro medio de difusión.
- Los valores y Código Ético se han difundido a todo el personal del Ayuntamiento.

- Se revisan y mejoran los comportamientos y capacidades de los líderes a través de una evaluación del liderazgo.
- Se evalúa el nivel de eficacia de los mecanismos de interrelación con los Grupos de Interés del Ayuntamiento.
- Se evalúa el nivel de transparencia del Ayuntamiento.
- Se lleva a cabo de forma periódica la medición de la satisfacción de los diferentes órganos de gobierno con el Ayuntamiento a través de encuestas u otros métodos, y se adoptan actuaciones de mejora en función de los resultados obtenidos.
- Se revisa y actualiza la normativa propia del Ayuntamiento.
- Se evalúa el grado de cumplimiento del personal del Ayuntamiento con los principios del Código Ético y valores.

# EVALUACIÓN CON EL MODELO ATE-NEO

## Estructura del Cuestionario de Evaluación

ÁMBITO 1  
**GOBIERNO Y  
LIDERAZGO**

### Criterio de Evaluación: PLANIFICACIÓN/PROGRAMACIÓN

**Cuestión:** ¿Dispone el Ayuntamiento de mecanismos de interrelación con los Grupos de Interés?

Puntos  
0-100

>Resumen Evidencias:

>Áreas de Mejora:

### Criterio de Evaluación: IMPLEMENTACIÓN

**Cuestión:** ¿El Ayuntamiento utiliza los mecanismos de interrelación con los Grupos de Interés?

Puntos  
0-100

>Resumen Evidencias:

>Áreas de Mejora:

### Criterio de Evaluación: REVISIÓN

**Cuestión:** ¿Se evalúa el nivel de eficacia de los mecanismos de interrelación con los Grupos?

Puntos  
0-100

>Resumen Evidencias:

>Áreas de Mejora:

### ESCALAS DE VALORACIÓN DE LAS CUESTIONES (0-100 puntos)

#### Planificación/Programación

ESCALA	EXPLICACIÓN	VALORACIÓN
<b>NINGUNA EVIDENCIA/ EVIDENCIA ANECDÓTICA</b>	El Ayuntamiento no lleva a cabo ninguna actuación relativa a la cuestión o es anecdótica.	0-10
<b>ALGUNAS EVIDENCIAS</b>	El Ayuntamiento lleva a cabo algunas actuaciones relativas a la cuestión, pero éstas son aisladas y no se realizan de forma sistemática ni estructurada.	15-35
<b>BASTANTES EVIDENCIAS</b>	El Ayuntamiento lleva a cabo bastantes actuaciones relativas a la cuestión y se realizan de forma sistemática y estructurada y responden a necesidades de algún grupo de interés clave.	40-60
<b>MAYORÍA DE EVIDENCIAS</b>	El Ayuntamiento lleva a cabo de forma sistemática y estructurada la mayoría de las actuaciones relativas a los aspectos más relevantes de la cuestión y responden a numerosas necesidades de varios grupos de interés clave.	65-85
<b>TOTALIDAD DE EVIDENCIAS</b>	El Ayuntamiento lleva a cabo de forma sistemática y estructurada todas las actuaciones relativas a los aspectos más relevantes de la cuestión y dichas actuaciones están totalmente alineadas a la Estrategia municipal y generan impacto positivo en todos sus grupos de interés.	90-100

La respuesta a cada cuestión debe basarse en la existencia de evidencias  
(Repositorio de evidencias)

# EVALUACIÓN CON EL MODELO ATE-NEO

## Estructura del Cuestionario de Evaluación

### Criterio de Evaluación: RESULTADO

**Cuestión:** ¿Se disponen de resultados de medición de satisfacción de la ciudadanía, son relevantes y se presentan de forma segmentada en un Informe o similar?

Puntos 0-100



### ESCALAS DE VALORACIÓN DE LAS CUESTIONES (0-100 puntos)

#### Resultado

ESCALA	EXPLICACIÓN	VALORACIÓN
<b>NINGUNA EVIDENCIA/ EVIDENCIA ANECDÓTICA</b>	El Ayuntamiento no dispone de resultados relativos a la cuestión o son anecdóticos.	0-10
<b>ALGUNAS EVIDENCIAS</b>	El Ayuntamiento dispone de algunos resultados relativos a la cuestión, son relevantes y algunos además se encuentran segmentados.	15-35
<b>BASTANTES EVIDENCIAS</b>	El Ayuntamiento dispone de bastantes resultados relativos a la cuestión, son relevantes y en gran parte además se encuentran segmentados.	40-60
<b>MAYORÍA DE EVIDENCIAS</b>	El Ayuntamiento dispone de una mayoría de resultados relativos a la cuestión, son relevantes y la mayoría además se encuentran segmentados.	65-85
<b>TOTALIDAD DE EVIDENCIAS</b>	El Ayuntamiento dispone de la totalidad de resultados relativos a la cuestión, son relevantes y todos además se encuentran segmentados.	90-100

La respuesta a cada cuestión debe basarse en la existencia de evidencias  
(Repositorio de evidencias)

### Criterio de Evaluación: TENDENCIA

**Cuestión:** ¿Los resultados obtenidos en las mediciones de satisfacción de ciudadanía presentan una tendencia positiva o sostenida?

Puntos 0-100

>Resumen Evidencias:

>Áreas de Mejora:

### Criterio de Evaluación: OBJETIVO

**Cuestión:** ¿Se establecen objetivos para los resultados de satisfacción de la ciudadanía y éstos se cumplen o superan?

Puntos 0-100

>Resumen Evidencias:

>Áreas de Mejora:

### Criterio de Evaluación: COMPARATIVA

**Cuestión:** ¿Se llevan a cabo comparaciones de resultados con otros Aytos. y son positivas?

Puntos 0-100

>Resumen Evidencias:

>Áreas de Mejora:

### Criterio de Evaluación: CAUSA-EFECTO

**Cuestión:** ¿Los resultados obtenidos son consecuencia de la Estrategia, procesos o mejoras?

Puntos 0-100

>Evidencias:

>Áreas de Mejora:



# NIVELES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZATIVO DE UN AYUNTAMIENTO

## En función de la puntuación global obtenida en el proceso de evaluación





# APLICACIÓN DE MODELO ATE-NEO EN 5 AYUNTAMIENTOS DE LA PROVINCIA

ARROYO DE SAN SERVÁN | CALAMONTE | CASTUERA | FUENTE DEL MAESTRE | PUEBLA DE LA CALZADA

**PROYECTO PILOTO ATE-NEO**



# FASES DE IMPLANTACIÓN

## PROYECTO PILOTO ATE-NEO en 5 Ayuntamientos

1

### PRESENTACIÓN A AYUNTAMIENTOS

- *Nuevo servicio de asistencia municipal*
- *Objeto y fases Proyecto Piloto*

2

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MUNICIPAL DE LOS AYUNTAMIENTOS

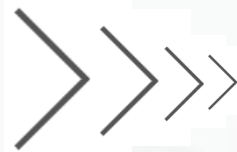
3

### TALLERES FORMATIVOS

- 1.- *"Herramientas de Calidad, Mejora y Modernización de la Administración Local"*
- 2.- *"Gestión de la Calidad, Mejora continua y Gestión por procesos"*

4

### DESARROLLO 1º PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS



CONSENSO Y CIERRE DE EVALUACIÓN

REALIZACIÓN AUTOEVALUACIÓN INDIVIDUAL

TALLER FORMATIVO *EVALUACIÓN*

CONSTITUCIÓN EQUIPO DE EVALUACIÓN AYTO.

Metodología de Evaluación

5

POSICIONAMIENTO AYUNTAMIENTOS

6

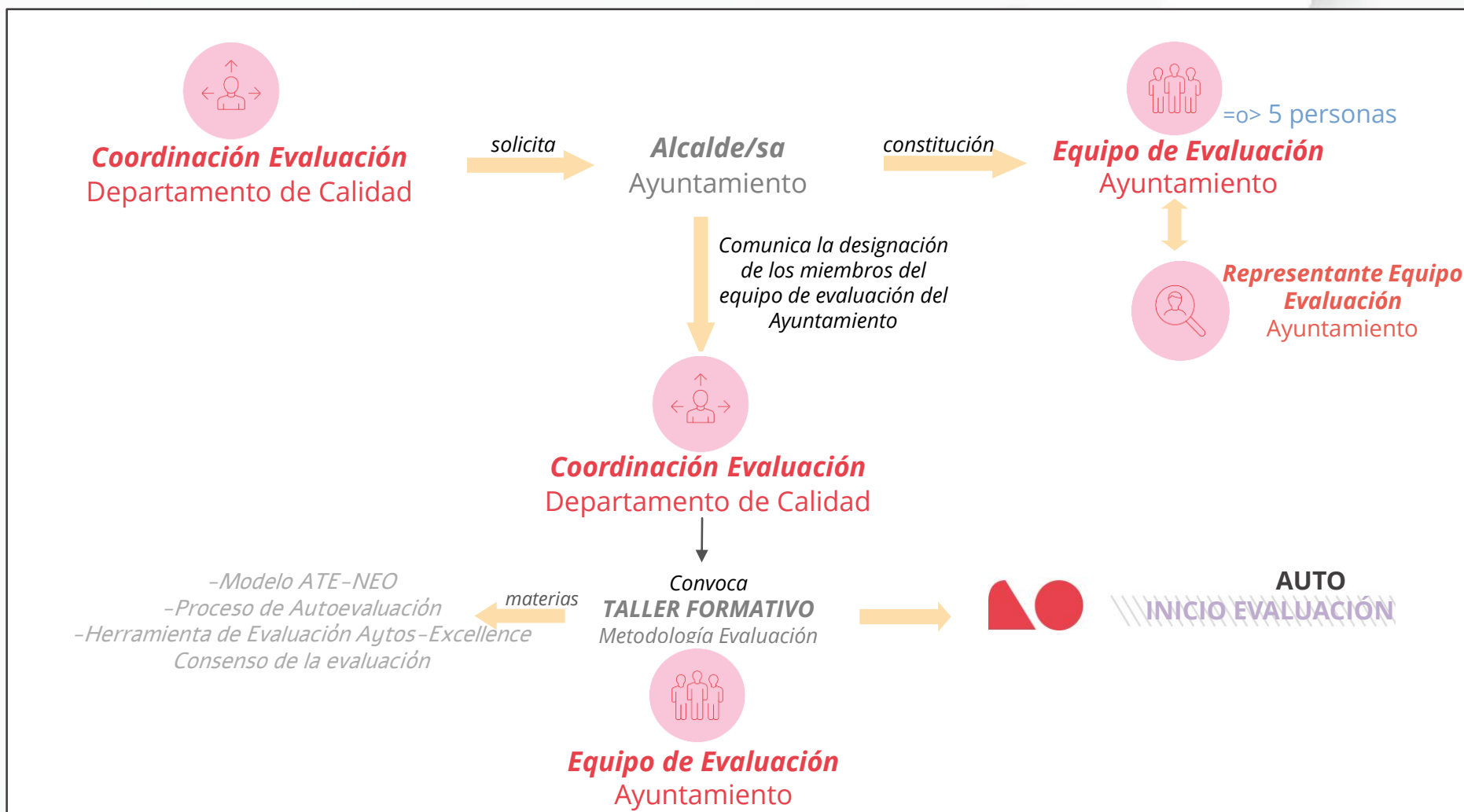
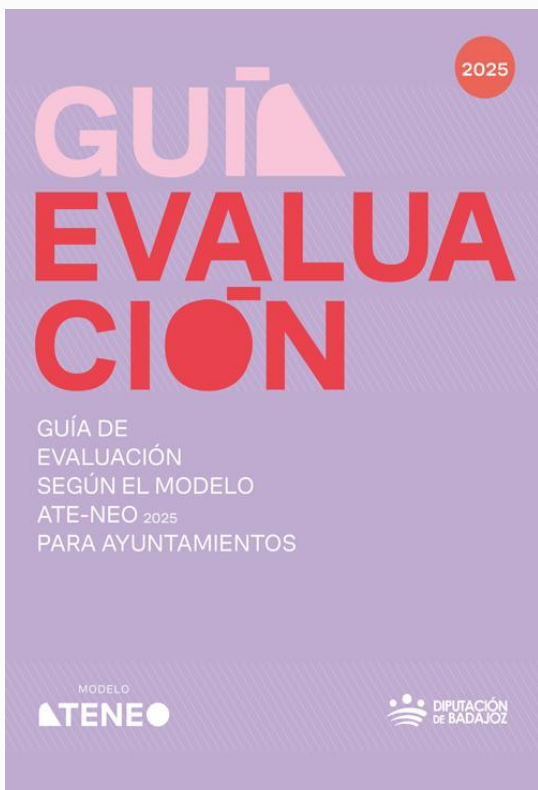
PLAN DE MEJORA MUNICIPAL

7

IMPLANTACIÓN ACCIONES DE MEJORA

# ¿Cómo se ha desarrollado la evaluación en los Ayuntamientos?

## METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN



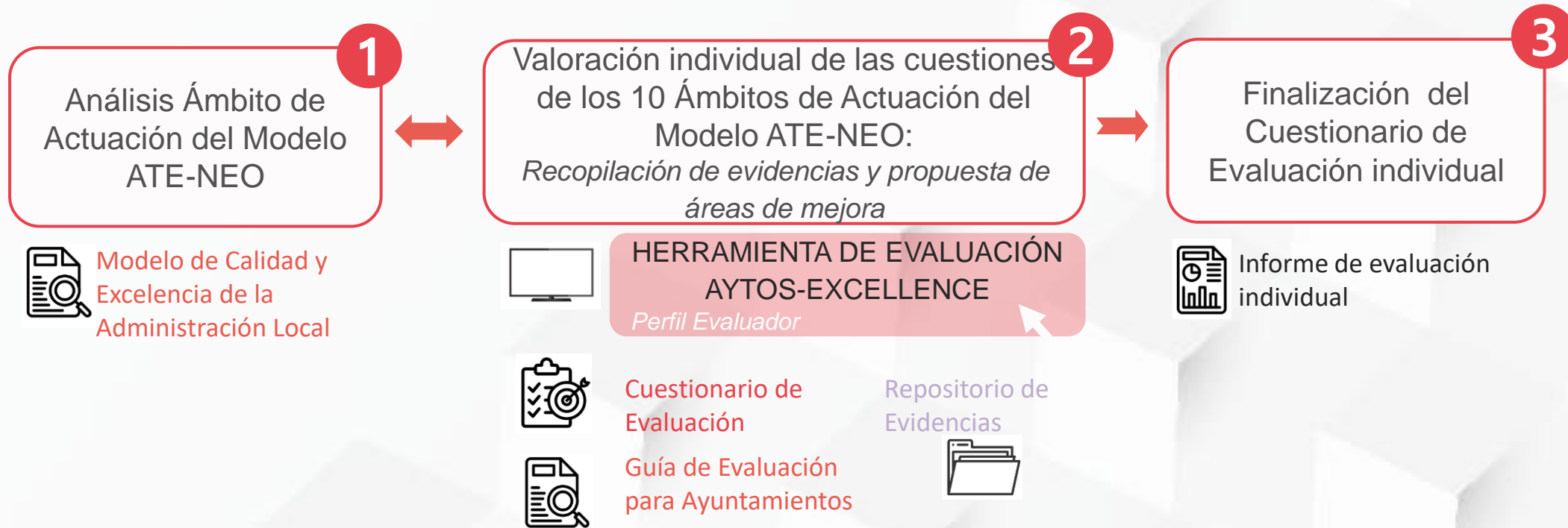
# ¿Cómo se ha desarrollado la evaluación en los Ayuntamientos?

## METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN



Pasos a seguir por cada miembro del equipo de evaluación en la realización de la autoevaluación individual:

  
**Miembro Equipo de Evaluación**  
 Ayuntamiento

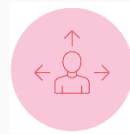


# ¿Cómo se ha desarrollado la evaluación en los Ayuntamientos?

## METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN



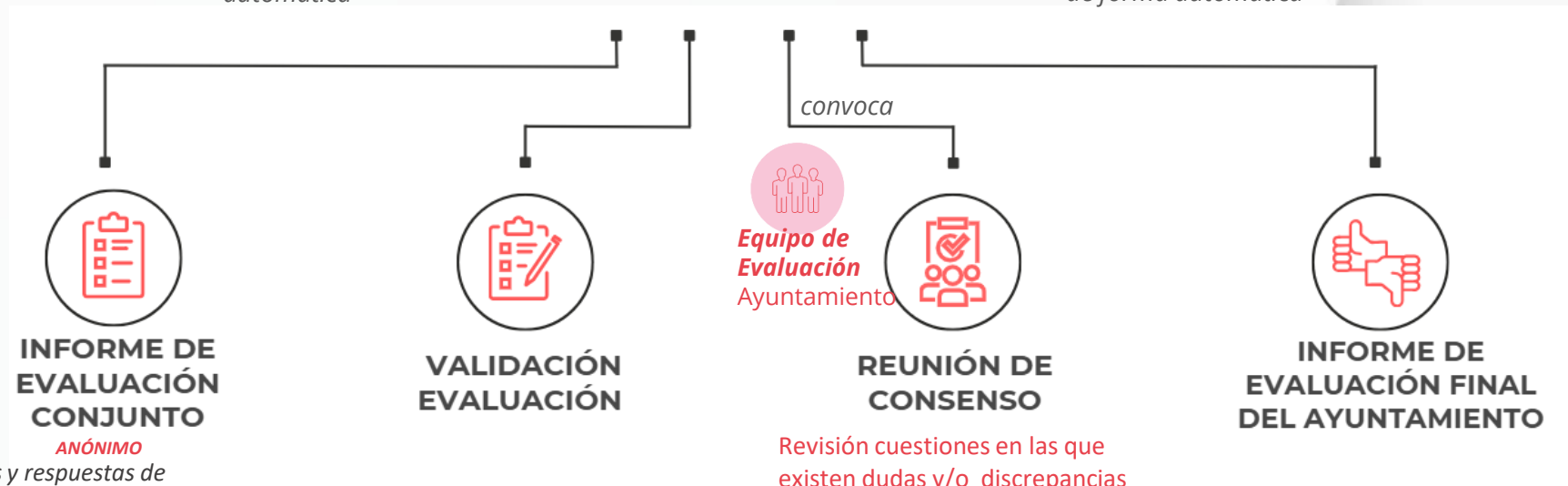
Finalizadas todas las evaluaciones individuales del equipo de evaluación del Ayuntamiento:



**Coordinación Evaluación**  
Departamento de Calidad

genera de forma automática

Finaliza evaluación y genera de forma automática



**INFORME DE EVALUACIÓN CONJUNTO**

ANÓNIMO

Valoraciones y respuestas de cada una de las personas evaluadoras



**VALIDACIÓN EVALUACIÓN**



**Equipo de Evaluación Ayuntamiento**



**REUNIÓN DE CONSENSO**

Revisión cuestiones en las que existen dudas y/o discrepancias en la valoración (± 25 pts)



**INFORME DE EVALUACIÓN FINAL DEL AYUNTAMIENTO**

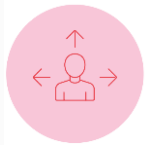
HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN  
AYTOS-EXCELLENCE  
Perfil Coordinador

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN  
AYTOS-EXCELLENCE  
Perfil Coordinador

CORREGIR/CONFIRMAR PUNTUACIONES

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN  
AYTOS-EXCELLENCE  
Perfil Coordinador

A partir del Informe final de Evaluación del Ayuntamiento...



**Coordinación Evaluación**  
Departamento de Calidad

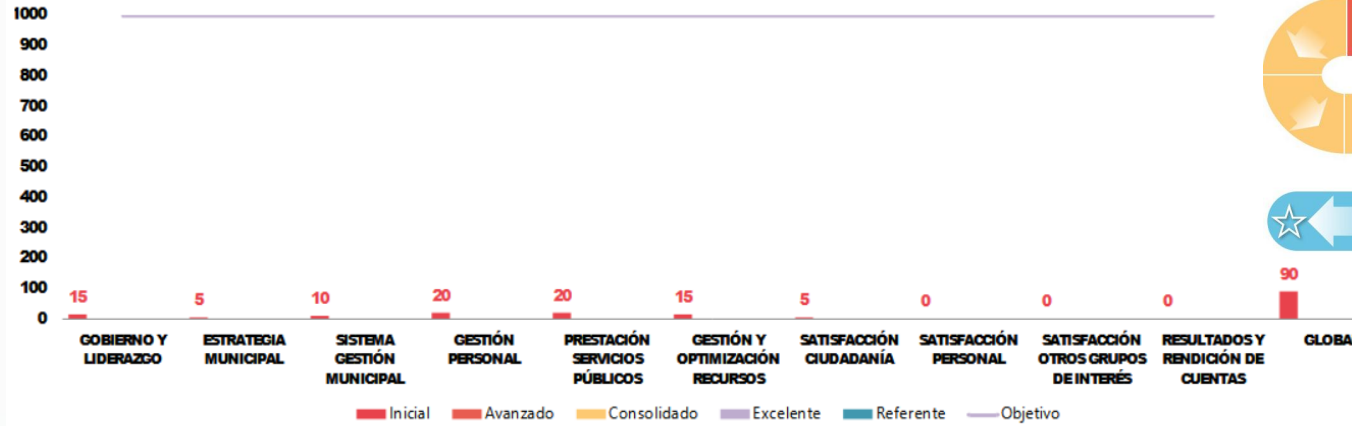
Elabora

# INFORME DE POSICIONAMIENTO DEL AYUNTAMIENTO

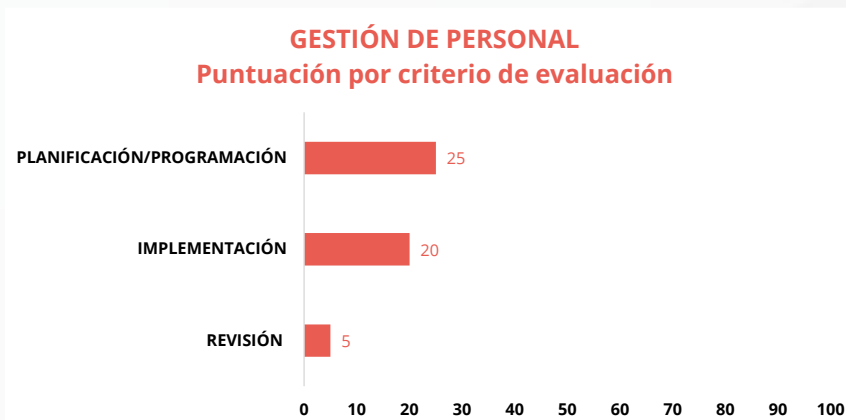
*(Resultados de la Evaluación)*

## NIVEL DE POSICIONAMIENTO CUANTITATIVO

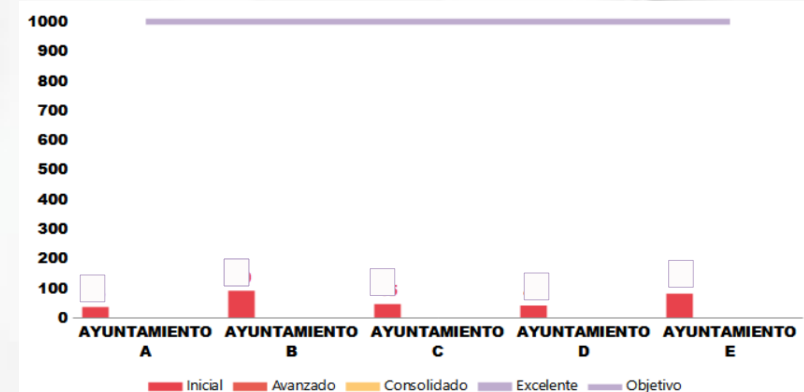
*Puntuación global (de 0 a 1.000 puntos)*



*Puntuación por ámbito de actuación del Modelo ATE-NEO*



*Posicionamiento respecto a otros Ayuntamientos*



## NIVEL DE POSICIONAMIENTO CUALITATIVO



**PUNTOS FUERTES** del Ayuntamiento

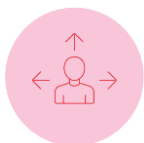


**ÁREAS DE MEJORA** del Ayuntamiento

*Plan de Mejora Municipal*

# A partir del Informe de Posicionamiento del Ayuntamiento...

## Resultados Cualitativos de la Evaluación >Áreas de Mejora



**Coordinación Evaluación**  
Departamento de Calidad

Elabora

# 1º PLAN DE MEJORA DEL AYUNTAMIENTO

(Priorización Áreas de Mejora)

### Resultados y Rendición Cuentas

25. Análisis y segmentación de resultados procesos.
26. Objetivos de procesos
27. Análisis y segmentación de resultados económico-financiero.
28. Objetivos económico financieros
29. Análisis y segmentación de resultados responsabilidad social y medioambiente.
30. Objetivos responsabilidad social y medioambiente.

### Satisfacción Personal

23. Análisis y segmentación de resultados.
24. Objetivos

### Satisfacción Ciudadanía

21. Análisis y segmentación de resultados.
22. Objetivos

## I PLAN DE MEJORA MUNICIPAL AYUNTAMIENTO X



### Gobierno y Liderazgo

- En materia de Gobierno:
- 1. Valores
- 2. Normativas
- 3. Transparencia
- 4. Código Buen Gobierno

### Estrategia Municipal

5. Mapa Grupos de Interés
6. Propósito y Visión
7. Necesidades y expectativas del personal y ciudadanía

### Sistema de Gestión Municipal

8. Política de Calidad
9. Mapa de Procesos
10. Sistema de Gestión
11. Cuadro de Indicadores

### Gestión del Personal

12. Relación de Puestos de Trabajo
13. Organigrama
14. Medición Satisfacción del Personal

### Prestación de Servicios Públicos

15. Medición Satisfacción de la ciudadanía y usuarias/os

### Gestión y Optimización de Recursos

- En materia económica - financiera:
- 16. Plan de Tesorería
- 17. Plan Presupuestario a medio plazo
- 18. Plan de Contratación Anual
- En materia gestión de gestión de la información y el conocimiento:
- 19. Registro actividades tratamiento de datos.
- En materia gestión de aliados y proveedores:
- 20. Registro de convenios y contratos

# HOJA DE RUTA TEMPORAL DEL AYUNTAMIENTO

*Conjunto de acciones de mejora ordenadas por  
Ámbito de Actuación del Modelo ATE-NEO*

*Ficha de elementos claves para la ejecución de cada acción*

<b>BLOQUE MODELO ATE-NEO:</b>	
<b>ÁMBITO DE ACTUACIÓN</b>	
<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	
<b>OBJETO</b>	
<b>ASISTENCIA EN SU EJECUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> <i>Departamento de Calidad y Optimización de la Prestación de los Servicios Públicos Municipales.</i> <input type="checkbox"/> <i>Personal especialista de la Diputación de Badajoz.</i>
<b>EQUIPO RESPONSABLE EJECUCIÓN</b>	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO</b>	
<b>OBJETIVO</b>	



## Cronograma de implantación de las acciones que componen el Plan de Mejora Municipal

BLOQUE	AMBITO DE ACTUACIÓN	ACCIÓN	ASISTENCIA EN SU EJECUCIÓN	2025			2026													
				Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
01.GOBIERNO Y GESTIÓN MUNICIPAL	1.GOBIERNO Y LIDERAZGO	1.Definir y desplegar los <b>Valores</b> del Ayuntamiento	Departamento de Calidad																	
		2.Identificar y actualizar de forma periódica la <b>normativa</b> del Ayuntamiento, y publicarla en su web y Portal de Transparencia	Personal especialista de Diputación																	
		3.Dotar de mayor contenido al <b>Portal de Transparencia</b> , actualizarlo y medir de forma periódica <b>el nivel de transparencia</b> del Ayuntamiento	Departamento de Calidad																	
		4. Realizar la adhesión al <b>Código de Buen Gobierno Local</b>	Departamento de Calidad																	
	2.ESTRATEGIA MUNICIPAL	5.Diseñar <b>Mapa de Grupos de Interés</b> del Ayuntamiento	Departamento de Calidad																	
		6.Definir y desplegar el <b>Propósito y la Visión</b> del Ayuntamiento	Departamento de Calidad																	
		7. Identificar las <b>necesidades y expectativas del personal y de la ciudadanía</b> a través de los resultados de satisfacción obtenidos	Departamento de Calidad																	

2025

Modelo de Calidad y  
Excelencia de la  
Administración Local



APRENDIZAJE · TRANSFORMACIÓN · EXCELENCIA

MODELO  
**ATENE**



2025

# GUÍA EVALUA CIÓN

GUÍA DE  
EVALUACIÓN  
SEGÚN EL MODELO  
ATE-NEO 2025  
PARA AYUNTAMIENTOS

MODELO  
**ATENE**





Manuel Cordero Castillo  
*[mcordero@dip-badajoz.es](mailto:mcordero@dip-badajoz.es)*