

2025



SINERGIA
DE LAS ALTAS MONTAÑAS

SOLUCIONES INTEGRALES PARA GOBIERNOS LOCALES

CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

CONFORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO
MAE. OSCAR GASPERÍN GONZÁLEZ

SINERGIA DE LAS ALTAS MONTAÑAS | CALLE 9 #214CORDOBA, VER.



Contenido

Introducción:	2
Temario:	3
1. Marco Contextual y Legal del Ayuntamiento	7
1.1. Fundamento Legal de la Organización Municipal	7
1.2. El Ayuntamiento como Entidad de Servicio Público.....	9
1.3. Instrumentos de Gestión Clave para la Organización	11
2. Fundamentos de la Formación de Equipos de Alto Desempeño	12
3. Proceso de Conformación de Equipos (Fases Prácticas).....	16
3.1. Fase 1: Planeación y Definición (El "Qué" y el "Por Qué")	16
3.2. Fase 2: Integración y Selección (El "Quién")	17
3.3. Fase 3: Operación y Normatividad (El "Cómo")	18
4. Estrategias de Desarrollo y Mantenimiento del Equipo	20
4.1. El Rol del Liderazgo en el Sector Público	20
4.2. La Importancia de la Capacitación Continua	21
4.3. Evaluación, Reconocimiento y Mejora.....	21
5. Retos y Conclusiones para los Ayuntamientos	22
5.1. Retos Específicos del Contexto Municipal.....	22
5.2. Beneficios de los Equipos de Alto Desempeño	23
Conclusiones	24
Bibliografía	25



Introducción:

Elevando la Gestión Municipal a Través del Trabajo en Equipo

La administración pública moderna, especialmente a nivel municipal, enfrenta el desafío constante de maximizar resultados con recursos limitados. En el estado de Veracruz, la Ley Orgánica del Municipio Libre y la propia dinámica social nos exigen estructuras operativas que no solo cumplan con la normatividad, sino que también sean flexibles, innovadoras y altamente productivas.

Este temario ha sido diseñado precisamente para abordar esa necesidad. Nos enfocaremos en transformar la noción tradicional de "grupo de empleados" en verdaderos equipos de alto desempeño. No se trata solo de agrupar personas, sino de integrar talentos, complementar habilidades y alinear el esfuerzo individual hacia las metas del Plan Municipal de Desarrollo.

A lo largo de esta sesión, exploraremos desde el marco legal y estructural que rige la organización de un ayuntamiento, hasta las estrategias prácticas y las fases de desarrollo que garantizan la sostenibilidad y el éxito de un equipo. Analizaremos cómo seleccionar a los miembros correctos, cómo establecer reglas claras de operación y, fundamentalmente, cómo el liderazgo debe evolucionar para facilitar y empoderar el trabajo colaborativo en áreas críticas como Obras Públicas, Tesorería o Desarrollo Social.

Nuestro objetivo es proporcionarles las herramientas y el conocimiento necesarios para que, al concluir, puedan iniciar o fortalecer la formación de equipos que se traduzcan en una mejor gestión, mayor transparencia y un impacto positivo directo en la vida de los veracruzanos.

MAE. Oscar Gasperín González



Temario:

1. Marco Contextual y Legal del Ayuntamiento

- 1.1. Fundamento Legal de la Organización Municipal:
 - Ley Orgánica del Municipio Libre de Veracruz.
 - Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal (Estructura centralizada y paramunicipal).
- 1.2. El Ayuntamiento como Entidad de Servicio Público:
 - Función y misión de las diferentes áreas (Obras Públicas, Tesorería, Desarrollo Social, etc.).
 - La necesidad de la profesionalización del servicio público.
- 1.3. Instrumentos de Gestión Clave:
 - El Catálogo General de Puestos y la descripción funcional de cargos (ORFIS).
 - Importancia de los Manuales de Organización y Procedimientos.

2. Fundamentos de la Formación de Equipos de Alto Desempeño

- 2.1. Diferencia entre "Grupo de Trabajo" y "Equipo de Trabajo":
 - Énfasis en la sinergia, la responsabilidad mutua y el objetivo común.
- 2.2. Características de un Equipo Municipal Efectivo:
 - Objetivos Claros y alineados al Plan Municipal de Desarrollo.
 - Roles Definidos y Complementariedad de habilidades (Técnicas y Blandas).
 - Comunicación Abierta y Manejo Constructivo de Conflictos.
 - Liderazgo Situacional (El líder como facilitador).
- 2.3. Tipos de Equipos Relevantes en el Ayuntamiento:



- Equipos Funcionales (Áreas permanentes).
- Equipos Interdisciplinarios o de Proyecto (Comisiones temporales, Grupos para atender contingencias).

3. Proceso de Conformación de Equipos (Fases Prácticas)

- 3.1. Fase 1: Planeación y Definición (El "Qué" y el "Por Qué"):
 - Definición precisa de la Misión, Visión y Metas del equipo.
 - Identificación de las capacidades requeridas y los perfiles de puesto necesarios.
- 3.2. Fase 2: Integración y Selección (El "Quién"):
 - Selección de personal basada en competencias y compatibilidad (no solo en jerarquía).
 - Aplicación de criterios de la bolsa de trabajo municipal (entrevistas, exámenes psicométricos).
 - Técnicas para fomentar la cohesión inicial.
- 3.3. Fase 3: Operación y Normatividad (El "Cómo"):
 - Establecimiento de un "Contrato de Equipo" (reglas de convivencia y operación, métodos de reunión y toma de decisiones).
 - Definición de Indicadores de Desempeño (KPIs) para el equipo.

4. Estrategias de Desarrollo y Mantenimiento del Equipo

- 4.1. El Rol del Liderazgo en el Sector Público:
 - Liderazgo inspirador y ético, enfocado en los valores institucionales.
 - La función de delegar y empoderar a los colaboradores.
- 4.2. La Importancia de la Capacitación Continua:



- Programas de desarrollo humano y profesional (aprovechamiento de la oferta de la STPSP de Veracruz u otros organismos).
- Capacitación en habilidades blandas (comunicación, negociación, resolución de problemas).
- 4.3. Evaluación y Reconocimiento:
 - Mecanismos de retroalimentación 360 grados.
 - Sistemas de evaluación del desempeño del equipo y sus miembros.
 - Estrategias de reconocimiento no monetario en el servicio público.

5. Retos y Conclusiones para los Ayuntamientos de Veracruz

- 5.1. Retos Específicos del Contexto Municipal:
 - Alta rotación de personal al inicio de cada administración.
 - Resistencia al cambio y estructuras jerárquicas rígidas.
 - Restricciones presupuestales para capacitación.
- 5.2. Beneficios de los Equipos de Alto Desempeño:
 - Mayor eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía.
 - Innovación y mejora de procesos.
 - Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas.



Conformación de Equipos en la Administración Municipal

La eficacia y la calidad del servicio público en los ayuntamientos del estado de Veracruz dependen fundamentalmente de la capacidad de sus unidades administrativas para operar de manera coordinada y eficiente. El desafío de la administración municipal contemporánea no reside únicamente en el cumplimiento de la norma legal, sino en la transformación cultural de sus estructuras jerárquicas hacia modelos de alto desempeño. La presente investigación aborda la metodología esencial para lograr esta transición, enfocándose en cómo pasar de un simple grupo de empleados a un equipo de trabajo sinérgico y orientado a resultados, en estricto apego al marco normativo vigente en Veracruz.

El análisis se fundamenta en un marco de referencia dual. Por un lado, se examina el contexto legal e institucional que rige la operación de los ayuntamientos, utilizando como pilares la Ley Orgánica del Municipio Libre y las directrices de órganos de fiscalización como el ORFIS. Esto asegura que cualquier estrategia de conformación de equipos respete los principios de legalidad, transparencia y uso eficiente del gasto público. Por otro lado, se integran los principios de gestión de equipos, diferenciando entre la mera asignación de tareas y la creación de responsabilidad mutua y complementariedad de habilidades, conforme a la literatura especializada en gestión organizacional.

A lo largo de los siguientes puntos, se desarrolla un proceso práctico y estructurado, desde la planeación estratégica de las metas del equipo alineadas al Plan Municipal de Desarrollo, pasando por la integración basada en competencias y el establecimiento de reglas de operación y KPIs medibles. Finalmente, se abordan las estrategias de sostenimiento, haciendo énfasis en el liderazgo facilitador y la capacitación continua, elementos cruciales para superar los retos endémicos del sector público veracruzano, como la alta rotación y la rigidez burocrática. El objetivo final es proporcionar una hoja de ruta clara para que los ayuntamientos puedan construir equipos robustos que eleven la calidad del servicio a la ciudadanía.



1. Marco Contextual y Legal del Ayuntamiento

Para establecer equipos de trabajo efectivos en cualquier ayuntamiento de Veracruz, es imprescindible comprender y operar dentro del marco legal e institucional que define la estructura y el propósito del gobierno municipal. Este punto sienta las bases para garantizar que los equipos no solo sean eficientes, sino también legales, transparentes y alineados con el mandato público.

1.1. Fundamento Legal de la Organización Municipal

La operación de un ayuntamiento no es discrecional; está regida por un conjunto de normas que definen su existencia, facultades y estructura interna. La existencia y la facultad de un equipo de trabajo municipal se derivan directamente de la ley. Sin este marco, cualquier agrupación de personas podría carecer de la autoridad y la adscripción orgánica necesaria para ejercer funciones públicas y manejar recursos.

A. Ley Orgánica del Municipio Libre para el Estado de Veracruz

Esta ley es el cuerpo normativo fundamental, conforme al Artículo 1, que tiene por objeto "desarrollar las disposiciones constitucionales relativas a la organización y funcionamiento del Municipio Libre". Este es el pilar de la gestión municipal. La Ley Orgánica establece:

- **Fundamento de la Administración:** El Artículo 2 establece que el Municipio Libre es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa, contando con personalidad jurídica y patrimonio propios.
- **La Integración del Cabildo:** Define al Ayuntamiento como la autoridad máxima (Presidente, Síndico y Regidores) y su sistema de Comisiones.
- **La Estructura Administrativa:** Aunque flexible, la Ley faculta al Ayuntamiento para crear las dependencias centralizadas (Secretaría, Tesorería, Dirección de Obras, etc.) y las entidades paramunicipales (organismos descentralizados) que sean necesarias para el desempeño de sus funciones.



- **Servicios Públicos:** El Título Tercero, Capítulo Único, Artículo 84 (y sus fracciones) de la Ley Orgánica, define los servicios públicos que el Ayuntamiento tiene a su cargo (agua potable, limpia, alumbrado, seguridad pública, etc.). La conformación de equipos de trabajo en áreas como la Dirección de Limpia Pública, la CMAS o la Tesorería, está directamente justificada por la obligación legal de prestar estos servicios.
 - **Implicación para el Equipo:** El objetivo del equipo de trabajo debe estar alineado con la fracción de este artículo que ampara su función. Por ejemplo, un equipo de la Dirección de Desarrollo Urbano se justifica por el inciso d) del Artículo 84, que corresponde a la zonificación y planeación del desarrollo urbano.
- **Fundamento de las Áreas de Trabajo:** Cada equipo de trabajo que se conforme deberá estar orgánicamente adscrito y justificado por una función emanada directamente de las atribuciones que esta Ley confiere al municipio (ej. la obligación de prestar el servicio de limpia pública o de elaborar el Plan de Desarrollo Municipal).
- **Coordinación y Colaboración:** La Ley también prevé mecanismos de participación ciudadana y colaboración, tal como lo menciona el Artículo 16, lo que fundamenta la creación de equipos de trabajo especiales o comités municipales de naturaleza consultiva, que requieren integración de personal del ayuntamiento y la sociedad civil.

B. Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal

Mientras que la Ley Orgánica define el "qué" debe hacer el municipio, el Reglamento Interior de la Administración Pública (de cada municipio) define el "quién hace qué" y el "cómo".

- **Define la integración y las atribuciones detalladas de cada Unidad Administrativa. Organización Detallada:** El reglamento, en sus primeros artículos, establece la estructura organizativa detallada de las dependencias centralizadas (Direcciones, Subdirecciones, Jefaturas) y las entidades paramunicipales.
 - **Ejemplo de Xalapa (Artículo 1º del Reglamento Interior):** Tiene por objeto establecer las normas de integración, organización y funcionamiento del



Ayuntamiento y de las entidades y dependencias que integran la administración pública municipal.

- Establece la cadena de mando y las relaciones de coordinación, crucial para que los equipos inter-áreas (equipos funcionales) sepan a quién reportar y cómo interactuar. En sus Capítulos dedicados a las Direcciones y Jefaturas, se detallan las atribuciones específicas de los titulares de cada dependencia.
 - El Artículo 35 del Reglamento Interior de Veracruz Puerto establece la obligatoriedad de que las dependencias y entidades se coordinen entre sí. Esto proporciona el marco legal para la formación de equipos interdisciplinarios que deben trabajar en la articulación de trámites o proyectos que cruzan varias áreas (ej. la Ventanilla Única de Trámites).
- Es la referencia obligada para justificar la creación de un nuevo equipo o la modificación de uno existente, asegurando que no haya duplicidad de funciones.

Todo equipo de trabajo debe nacer con legitimidad y certeza jurídica. La estructura del ayuntamiento (Cabildo, Comisiones y Áreas) es el esqueleto; los equipos son los músculos que ejecutan las tareas específicas dentro de ese esqueleto.

1.2. El Ayuntamiento como Entidad de Servicio Público

Formar equipos en el sector público no es lo mismo que hacerlo en la iniciativa privada. El propósito final es la ciudadanía y el cumplimiento de un deber constitucional. El enfoque ético y la orientación al ciudadano distinguen al equipo de trabajo municipal de cualquier otro.

La Misión del Servicio Público: El equipo existe para servir. Citas de autores sobre administración pública, como Max Weber (sobre la burocracia como un sistema racional y legal), nos recuerdan que el trabajo debe ser impersonal y regido por reglas, evitando el clientelismo o la discrecionalidad.

- Función Pública y Misión: El equipo debe entender que su trabajo se orienta al bien común. La misión de un equipo de Tesorería no es solo recaudar, sino financiar los servicios públicos; la de un equipo de Obras Públicas no es solo



construir, sino mejorar la infraestructura y la calidad de vida. Este enfoque en el servicio debe ser el primer elemento de cohesión del equipo.

- **Diversidad Funcional de las Áreas:** Los equipos varían drásticamente entre áreas, lo que implica diferentes necesidades de especialización:
 - **Áreas Administrativas/Financieras (Tesorería, Contraloría):** Requieren equipos centrados en el apego a la norma, el control, la transparencia y la precisión. El equipo se enfoca en la recaudación y el gasto. Requiere experticia en el Código Hacendario Municipal y las leyes de Disciplina Financiera.
 - **Áreas Operativas (Obras Públicas, Limpia Pública):** Necesitan equipos enfocados en la logística, la ejecución en campo y la respuesta rápida. Los equipos deberán de poseer conocimiento del territorio, habilidades de respuesta rápida, conocimiento de normas dominar las federales, estatales y municipales.
 - **Áreas de Desarrollo Social/Participación Ciudadana:** Precisan equipos con altas habilidades interpersonales, empatía y gestión de proyectos comunitarios. Los equipos deben dominar las reglas de operación de los programas sociales (federales, estatales y municipales) y tener un alto desarrollo de habilidades blandas para la interacción comunitaria.
- **Necesidad de la Profesionalización:** Los ayuntamientos veracruzanos, al igual que otros en México, buscan la profesionalización del servicio. Esto implica que los equipos deben estar conformados por personal que no solo cumpla con los requisitos mínimos, sino que posea las competencias técnicas y directivas necesarias para elevar el desempeño institucional, evitando la improvisación y garantizando la continuidad de la gestión a pesar de los cambios de gobiernos.
- **Rendición de Cuentas y Transparencia:** Los equipos están sujetos a la fiscalización del ORFIS y de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, lo que implica que sus procesos de trabajo deben ser documentados, medibles y transparentes. Esto añade una capa de rigidez a la formación de equipos que debe ser manejada con procedimientos estandarizados.



1.3. Instrumentos de Gestión Clave para la Organización

Antes de seleccionar personas, se debe definir la función. Estos documentos técnicos son esenciales para la fase de planeación de recursos humanos de cualquier equipo.

A. El Catálogo General de Puestos (Guía ORFIS)

El Órgano de Fiscalización Superior (ORFIS) del Estado de Veracruz provee la "Guía para la Elaboración del Catálogo General de Puestos en la Administración Municipal". Este catálogo no es solo una lista, sino una herramienta de profesionalización.

- **Definición de Perfiles:** El Catálogo describe la naturaleza funcional y jerárquica de cada puesto. Es la base para la selección del personal.
 - *Cita de la Guía ORFIS:* El catálogo "Permite identificar las capacidades requeridas en un servidor público para el desempeño de un puesto determinado, con miras a la profesionalización del servicio público".
- **Criterios de Selección:** La Guía establece la necesidad de que el personal de nuevo ingreso y promoción cumpla con el perfil, incluyendo la aprobación de exámenes médicos, psicométricos y de conocimientos. Esto asegura que el equipo se conforme con base en la aptitud y no en la afinidad política.
- **Justificación de la Creación de Puestos:** Un equipo se forma a partir de puestos. El catálogo asegura que cada posición tenga una razón de ser dentro de la estructura municipal, evitando la creación de plazas innecesarias o *ad hoc* que no contribuyen a la misión.

B. Manuales de Organización y Procedimientos

Estos manuales son el mapa de ruta que guía al equipo en su operación diaria:

- **Manual de Organización:** Delimita claramente las funciones, responsabilidades y relaciones de coordinación entre las distintas unidades. Un equipo debe saber con precisión hasta dónde llegan sus límites y dónde debe interactuar con otros equipos (ej. un equipo de Adquisiciones debe coordinarse con Tesorería y Contraloría).



- Manual de Procedimientos: Describe de forma lógica, sistemática y detallada las actividades secuenciadas necesarias para llevar a cabo un proceso (ej. "Procedimiento para la expedición de licencias de construcción"). Estos procedimientos se convierten en las tareas concretas del equipo, estandarizando el trabajo y garantizando resultados confiables y eficientes.
 - *Cita de la Teoría de Sistemas:* Desde la perspectiva de la gestión de la calidad (ISO), un procedimiento documentado garantiza la estandarización y permite que el desempeño del equipo sea predecible y consistente, lo cual es fundamental en el servicio público.

La formación de equipos en el ayuntamiento es un acto de administración pública enmarcado por la ley. Un equipo es efectivo solo si sus miembros comprenden su rol legal (Ley Orgánica), sus límites operativos (Reglamento Interior) y sus requisitos profesionales (Catálogo de Puestos/ORFIS), asegurando la legalidad y legitimidad de sus acciones ante la ciudadanía. El Marco Contextual y Legal obliga a los ayuntamientos a formar equipos que sean funcionales y que operen con base en un propósito superior: el servicio público, utilizando como guías irrefutables sus propios reglamentos, catálogos y manuales.

2. Fundamentos de la Formación de Equipos de Alto Desempeño

La Fundamentación de la Formación de Equipos de Alto Desempeño constituye el núcleo de la gestión de recursos humanos en la administración municipal, pues dicta el paso de una estructura meramente burocrática a una operativa y proactiva. Si bien la estructura legal dota al ayuntamiento de su esqueleto formal, los principios de la gestión de equipos son el músculo que garantiza la eficiencia y la calidad de los servicios públicos. Esta transición requiere, en primer lugar, comprender la diferencia fundamental entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo. Mientras que un grupo, común en las estructuras jerárquicas municipales, enfatiza la responsabilidad



individual y es dirigido por un jefe que toma la mayoría de las decisiones, un equipo de alto desempeño se basa en la responsabilidad mutua y la sinergia.

Característica	Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
Liderazgo	Liderazgo fuerte y definido; un solo jefe.	Liderazgo compartido o rotativo; el líder es un facilitador.
Responsabilidad	Individual y estrictamente jerárquica.	Mutua y compartida (además de la individual).
Productos/Resultados	Individuales y específicos del puesto.	Colectivos; el producto es el resultado del esfuerzo conjunto.
Propósito	Es el mismo que la misión del área o la jerarquía.	Específico y propio del equipo, distinto del día a día.

La sinergia valor de un equipo reside en que el resultado de la suma de sus partes es superior al que lograrían sus miembros individualmente ($1+1>2$). En el ayuntamiento, esto se traduce en soluciones más completas y eficientes a problemas complejos (ej. una brigada de bacheo que combina experticia en ingeniería, adquisiciones y atención ciudadana). Mientras que la responsabilidad mutua se define el compromiso de responder solidariamente por el resultado final. En el sector público, donde la fiscalización es intensa, esta responsabilidad compartida ayuda a mitigar riesgos y asegura que los procedimientos se cumplan en cada etapa.

Según la definición clásica de Katzenbach y Smith en *The Wisdom of Teams*, un equipo se distingue por "un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño



y un enfoque por los cuales se hacen mutuamente responsables." En el contexto del ayuntamiento, esta responsabilidad mutua no es solo un principio de gestión, sino una herramienta para la mitigación de riesgos y el aseguramiento de la calidad en el manejo de recursos públicos, que constantemente está bajo la lupa del Órgano de Fiscalización Superior (ORFIS) de Veracruz.

Un equipo municipal efectivo se caracteriza por varios elementos indispensables, siendo el primero el establecimiento de Objetivos Claros y Alineados. En la administración pública, estos objetivos no pueden ser arbitrarios; deben estar intrínsecamente ligados a las prioridades y directrices contenidas en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD), cuya elaboración y cumplimiento se rige por la Ley de Planeación del Estado de Veracruz. El equipo de trabajo de una Dirección, por ejemplo, no solo debe tener el objetivo genérico de "mejorar la imagen urbana", sino una Meta SMART (Específica, Medible, Alcanzable, Relevante, con Límite de Tiempo),

- Los objetivos del equipo (sus Metas de Desempeño) deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo (SMART) y deben estar alineados a las metas sectoriales y generales del Plan Municipal de Desarrollo (PMD), tal como lo exige la Ley de Planeación del Estado de Veracruz.
 - *Ejemplo:* El objetivo no es solo "recaudar impuestos", sino "incrementar la recaudación del impuesto predial en la zona centro en un 5% durante el segundo trimestre del año fiscal, mediante la modernización de los avisos y la atención al contribuyente".

Este alineamiento estratégico asegura que el esfuerzo de cada servidor público contribuya directamente al mandato democrático.

La segunda característica crucial es la Complementariedad de Habilidades y la Definición de Roles. El Catálogo General de Puestos del ayuntamiento (alineado a las guías del ORFIS) define las competencias técnicas (habilidades duras) necesarias para cada puesto. Sin embargo, un equipo efectivo va más allá, requiriendo habilidades blandas como la comunicación, la negociación y el manejo de conflictos. La Teoría de Roles de Belbin sugiere que un equipo exitoso necesita roles funcionales diversos (coordinador, investigador de recursos, implementador, etc.), más allá de la jerarquía. Esto es vital para un equipo de Mejora Regulatoria en Veracruz, donde se requiere el conocimiento legal del Director Jurídico (implementador), la visión ciudadana del



Enlace de Participación Social (investigador) y la capacidad de síntesis del Secretario Técnico (coordinador).

Finalmente, el Liderazgo Situacional y la Comunicación Abierta actúan como los catalizadores de la efectividad. En un ayuntamiento, el líder no siempre puede ser un directivo; la complejidad de las tareas exige que el líder se convierta en un facilitador o *coach*, que delega autoridad a quien posee la mayor pericia técnica en la tarea específica, independientemente de su nivel jerárquico. Esta flexibilidad es clave para el empoderamiento del servidor público. Además, los equipos municipales suelen ser interdisciplinarios o de proyecto, como lo son los Comités de Transparencia, cuya conformación se exige en el Artículo 27 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Veracruz.

- Se forman temporalmente con miembros de diferentes áreas para abordar un proyecto específico que requiere múltiples perspectivas y competencias.
- *Ejemplos:*
 - Equipo de Mejora Regulatoria: Integrado por miembros de Desarrollo Económico, Obras Públicas y Padrón y Licencias para simplificar un trámite específico.
 - Comité de Transparencia: Integrado por personal de diversas áreas para atender las solicitudes de información, conforme a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Veracruz (cuyo Artículo 27 establece la figura del Comité de Transparencia).
- *Ventaja:* Fomentan la visión holística del ayuntamiento y rompen las "barreras" o silos entre las Direcciones, impulsando la innovación.

Estos equipos rompen los "silos" de las Direcciones y obligan a la comunicación horizontal para la resolución de problemas públicos complejos, garantizando que la estructura legal se traduzca en una operación colaborativa y centrada en los resultados para la ciudadanía.

Círculos de Calidad o Equipos de Mejora

- Pequeños equipos formados por servidores públicos que voluntariamente se reúnen para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas recurrentes o para mejorar la calidad de un servicio.



- *Aplicación:* Un equipo de la Dirección de Ingresos que analiza las causas del rezago en el cobro de derechos. Su foco es la mejora continua de los procedimientos.

En síntesis, la formación de equipos en un ayuntamiento es un ejercicio de ingeniería social y organizacional que transforma las relaciones jerárquicas en relaciones de colaboración, garantizando que el *know-how* de la administración se traduzca en una prestación de servicios superior a la suma de los esfuerzos individuales.

3. Proceso de Conformación de Equipos (Fases Prácticas)

El Proceso de Conformación de Equipos constituye la etapa metodológica que transforma el diseño organizacional (Punto 1) y los principios teóricos (Punto 2) en una realidad operativa y funcional dentro del ayuntamiento veracruzano. Este proceso se divide en tres fases prácticas y secuenciales: Planeación, Integración y Operación.

3.1. Fase 1: Planeación y Definición (El "Qué" y el "Por Qué")

La planeación es el fundamento del equipo y debe garantizar que su existencia y propósito estén sólidamente vinculados a las metas institucionales y a la legalidad del gasto público. Inicialmente, se debe definir la Misión, Visión y Metas (Objetivos SMART) del equipo, asegurando que estos se alineen a los ejes estratégicos del Plan Municipal de Desarrollo (PMD), cuya obligatoriedad de elaboración y cumplimiento se establece en la Ley de Planeación del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

A. Definición de la Misión, Visión y Metas del Equipo:

- El equipo debe tener un propósito específico y una meta de desempeño colectiva clara. Esta meta debe ser un subconjunto de los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo (PMD). Por ejemplo, si el PMD busca la "modernización administrativa", el equipo de Tesorería podría tener la misión de "reducir el tiempo de gestión de trámites de pago en 48 horas".



- La meta debe ser SMART (Específica, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal). La medición es vital en el sector público, ya que permite la Rendición de Cuentas ante el Cabildo y el Órgano de Fiscalización Superior (ORFIS).

Posteriormente, se realiza la Identificación de las Capacidades Requeridas y Perfiles, un ejercicio que cruza las tareas definidas en los Manuales de Procedimientos con los requisitos de puesto estipulados en el Catálogo General de Puestos del ayuntamiento (alineado a las guías del ORFIS). Esta identificación es crucial para asegurar la pertinencia de la plantilla. Según la Guía del ORFIS, cada puesto debe justificarse en función de las necesidades operativas, lo que evita la creación de plazas innecesarias y asegura la correcta aplicación de los recursos, cumpliendo con el principio de eficiencia en el uso de los fondos públicos.

- B. Identificación de las Capacidades Requeridas y Perfiles:
 - Se requiere determinar la suma de conocimientos, habilidades y actitudes (CHA) necesarios para alcanzar la meta. Esto se hace analizando los procedimientos establecidos en los Manuales de Procedimientos de la Dirección.
 - Determinación de puestos: Con base en las capacidades requeridas, se cruza esta información con el Catálogo General de Puestos del ayuntamiento (alineado a las guías del ORFIS) para determinar el número y tipo de plazas necesarias. Se debe justificar que cada puesto del equipo tiene una razón de ser dentro de la estructura orgánica.

De acuerdo con Peter Drucker: "La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras, sino de la futuridad de las decisiones presentes." En este contexto, la planeación del equipo asegura que las decisiones actuales de integración impactarán positivamente en el futuro del servicio municipal.

3.2. Fase 2: Integración y Selección (El "Quién")

La integración se centra en la selección de los individuos que posean la mezcla óptima de habilidades complementarias. Aunque el nombramiento de funcionarios de primer nivel y la mayoría del personal de confianza es una facultad del Presidente Municipal (establecida en el Artículo 36, Fracción V de la Ley Orgánica del Municipio Libre), la



conformación de equipos de alto desempeño en áreas técnicas debe basarse en la aptitud y el mérito. El proceso de Selección Basada en Competencias y Compatibilidad va más allá de la simple verificación de currículum y debe incluir evaluaciones de habilidades blandas como la proactividad, la comunicación y la capacidad de negociación, que son vitales para la dinámica de equipo. Una vez seleccionados, la etapa de Creación de Cohesión Inicial (*Team Building*) es imprescindible. Esta etapa, a menudo subestimada en el sector público, tiene como objetivo construir la confianza necesaria para que los miembros se atrevan a participar activamente y ejercer la responsabilidad mutua. Jon R. Katzenbach subraya que la confianza es el factor que habilita la discusión productiva de ideas y el manejo constructivo del conflicto, elementos sin los cuales un equipo municipal no puede innovar en la resolución de problemas ciudadanos complejos.

3.3. Fase 3: Operación y Normatividad (El "Cómo")

La fase de Operación se encarga de traducir la estructura y el talento en resultados medibles y sostenibles. El primer paso es el establecimiento del "Contrato de Equipo" o Reglamento Interno, un acuerdo de convivencia y trabajo que complementa las normas formales del ayuntamiento. Este contrato define Reglas de Reunión (frecuencia, puntualidad, uso de minutas para el registro formal) y los Mecanismos de Toma de Decisiones (consenso vs. delegación por experiencia). Un contrato claro es un mecanismo preventivo contra la ineficacia y el conflicto interno.

A. Establecimiento del "Contrato de Equipo" (Reglas de Operación):

- El Contrato de Equipo es un acuerdo interno sobre cómo trabajará el equipo, complementando los Manuales de Procedimientos formales de la Dirección. Debe definir:
 - Reglas de Reunión: Frecuencia, duración, rol del moderador, uso de minutas (vital para el registro público).
 - Mecanismos de Toma de Decisiones: ¿Consenso, mayoría, o delegación por pericia?
 - Manejo de Conflictos: Procedimiento acordado para abordar desacuerdos de forma constructiva.



Seguidamente, se realiza la Definición de Indicadores de Desempeño (KPIs). Los KPIs deben ser las métricas que muestren el progreso del equipo hacia sus metas SMART. Según el principio de Disciplina Financiera y la gestión basada en resultados, los ayuntamientos deben demostrar que los recursos se invierten eficientemente. Los KPIs pueden ser de Eficiencia (ej. tiempo de respuesta), de Calidad (ej. tasa de satisfacción del ciudadano) o de Impacto (ej. reducción del índice de deterioro de las vialidades).

B. Definición de Indicadores de Desempeño (KPIs):

- Para medir el éxito del equipo, se deben establecer Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) ligados a las metas SMART definidas en la Fase 1. Estos KPIs deben ser revisados periódicamente.
- Los KPIs deben ser de eficiencia (ej. tiempo promedio de respuesta al trámite), de calidad (ej. número de quejas resueltas satisfactoriamente) y de impacto (ej. porcentaje de reducción de rezago).
- El seguimiento de estos KPIs permite al equipo auto-corregirse y a la Contraloría Municipal o el ORFIS evaluar la eficacia del gasto público y el cumplimiento de las metas del PMD, tal como lo exige el principio de Disciplina Financiera.

Los principios de Gestión de la Calidad Total (TQM), ampliamente aplicables en el servicio público, enfatizan la necesidad de documentar procesos y medir resultados. La operación de los equipos debe tender a la estandarización para asegurar la equidad y la legalidad en la prestación de servicios a la ciudadanía.

La revisión periódica de estos indicadores no solo permite al equipo la autocorrección bajo el ciclo PDCA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) de la Gestión de la Calidad, sino que también proporciona la evidencia objetiva que la Contraloría Municipal o el ORFIS utilizarán para la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas al final del ejercicio. La implementación exitosa de estas tres fases garantiza que el equipo municipal no sea una simple respuesta a una necesidad política, sino una unidad de servicio público profesional y estratégica.



4. Estrategias de Desarrollo y Mantenimiento del Equipo

El desarrollo y mantenimiento de los equipos de trabajo constituye la fase más crítica para la sostenibilidad del alto desempeño en los ayuntamientos veracruzanos, pues asegura la mejora continua y la retención del talento más allá de los cambios administrativos. Esta etapa se centra en la inversión en el recurso humano a través del liderazgo, la capacitación y un sistema robusto de evaluación y reconocimiento.

4.1. El Rol del Liderazgo en el Sector Público

El líder de un equipo municipal efectivo debe trascender el rol de supervisor para convertirse en un facilitador ético y un modelo a seguir. El liderazgo efectivo es el motor que mantiene unido y motivado a un equipo municipal. En el contexto del servicio público, este liderazgo debe ser inspirador y ético, centrado en el servicio a la ciudadanía. Este liderazgo se rige por los principios fundamentales establecidos en la Ley General de Responsabilidades Administrativas, cuyo Artículo 7 exige a los servidores públicos actuar bajo los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

El líder debe inspirar una visión compartida de estos valores, garantizando que el equipo no solo cumpla la ley, sino que también actúe con probidad. El líder no debe ser un simple jefe jerárquico, sino un facilitador que remueve obstáculos y proporciona los recursos necesarios para que el equipo logre sus metas. Adoptar un modelo de liderazgo de servicio implica que el líder se enfoca en satisfacer las necesidades del equipo, removiendo obstáculos burocráticos y proporcionando los recursos necesarios, lo que se traduce en empoderamiento (*empowerment*) del personal. Debe delegar autoridad y responsabilidad a los miembros competentes, fomentando la autonomía del equipo para tomar decisiones rápidas y efectivas, clave para un servicio público ágil.

Este enfoque, popularizado por autores como James C. Hunter en *The Servant* (2004), asegura que el equipo desarrolle la autonomía necesaria para tomar decisiones rápidas y efectivas, elevando la eficiencia en la atención a la ciudadanía sin comprometer la legalidad.



4.2. La Importancia de la Capacitación Continua

La dinámica administrativa y la complejidad de los servicios públicos exigen que los equipos se mantengan constantemente actualizados, lo que hace de la capacitación una inversión estratégica. Los ayuntamientos deben ofrecer formación dual: técnica y blanda.

La capacitación técnica garantiza el apego normativo, abordando actualizaciones en leyes como el Código Hacendario Municipal o las reformas a la Ley de Adquisiciones. Esto reduce significativamente la probabilidad de errores y observaciones del ORFIS, fortaleciendo la legalidad de la gestión.

Paralelamente, la formación en habilidades blandas (comunicación, negociación y resolución de conflictos) es esencial para el éxito de los equipos interdisciplinarios, como los que gestionan la Ventanilla Única o las audiencias públicas. Las autoridades municipales tienen la obligación de promover el desarrollo de su personal, y pueden aprovechar la oferta de la Secretaría del Trabajo, Previsión Social y Productividad (STPSP) del estado de Veracruz, maximizando así la inversión en el talento humano.

4.3. Evaluación, Reconocimiento y Mejora

El mantenimiento del alto desempeño requiere un ciclo cerrado de medición, retroalimentación y recompensa. La evaluación del desempeño del equipo debe ser objetiva, utilizándose los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) definidos en el Plan Municipal de Desarrollo y la fase de Planeación. Esta evaluación se integra en la Gestión por Resultados, lo que permite a la Contraloría y al Cabildo verificar la eficacia y eficiencia del gasto público y la consecución de las metas. La evaluación del desempeño es una herramienta de la Gestión por Resultados, exigida por las normativas de disciplina financiera, ya que vincula el desempeño de los equipos con la eficacia del gasto público.

Para que esta evaluación sea justa y fomente el desarrollo, debe ir acompañada de retroalimentación continua, preferentemente utilizando modelos de 360 grados, donde se evalúa el comportamiento del equipo desde múltiples perspectivas.

Finalmente, el reconocimiento es el factor motivacional más poderoso y económico en el sector público. Autores como Frederick Herzberg (Teoría de los Dos Factores) demostraron que el reconocimiento por el logro es un factor de motivación intrínseca superior al salario (un factor de higiene). Por lo tanto, el ayuntamiento debe establecer



mecanismos formales de reconocimiento público, como menciones en Gaceta Municipal o incentivos no monetarios (capacitación especializada, flexibilidad laboral), para honrar el esfuerzo colectivo y la lealtad al servicio público.

Estrategias de Reconocimiento: El reconocimiento público es un motivador poderoso y de bajo costo en el sector público. El ayuntamiento debe establecer mecanismos formales para reconocer los logros del equipo, tales como:

- **Mención Pública en Sesión de Cabildo o Gaceta Municipal:** Reconociendo el esfuerzo del equipo que superó su meta de recaudación o que concluyó un proyecto de infraestructura antes del plazo.
- **Premios o Incentivos No Monetarios:** Días libres adicionales, capacitación especializada o flexibilidad horaria.

Este enfoque continuo en el desarrollo y mantenimiento garantiza que la inversión inicial en la formación del equipo rinda frutos a largo plazo, creando una cultura de alto desempeño y servicio sostenida para cualquier ayuntamiento.

5. Retos y Conclusiones para los Ayuntamientos

Este punto aborda la aplicación de la teoría de equipos de alto desempeño en la compleja realidad operativa de la administración pública municipal. Reconoce los obstáculos estructurales y concluye con la justificación de los beneficios que se obtienen al superarlos.

5.1. Retos Específicos del Contexto Municipal

La volatilidad política es quizás el mayor desafío para la estabilidad de los equipos municipales en Veracruz. Esta inestabilidad se materializa en la alta rotación de personal de confianza al inicio de cada nueva administración, facultad que se otorga al Presidente Municipal según el Artículo 36, Fracción V de la Ley Orgánica del Municipio Libre. Esta práctica resulta en la pérdida de memoria institucional, *know-how* especializado y la cohesión de equipo lograda, obligando a cada nueva gestión a



reiniciar los procesos de capacitación e integración (Fases 2 y 4), lo que disminuye la eficiencia y eleva el costo operativo.

A esto se suma la resistencia al cambio derivada de estructuras organizacionales históricamente jerárquicas y rígidas, inspiradas en el modelo burocrático de Max Weber. Este modelo choca con el principio de responsabilidad mutua y liderazgo facilitador esencial para el alto desempeño, pues el personal puede priorizar la obediencia estricta a la jerarquía sobre la solución creativa y colaborativa de problemas, dificultando la innovación y la adaptación a las necesidades ciudadanas.

Finalmente, las restricciones presupuestales impuestas por la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios limitan la inversión en tecnología de colaboración y la capacitación especializada (Punto 4). El presupuesto para la capacitación del personal y la adquisición de tecnología de colaboración suele ser marginal. Esto dificulta la inversión necesaria en la Fase 4 (Capacitación y Desarrollo) y limita la posibilidad de adquirir herramientas que faciliten la comunicación horizontal y la medición objetiva de KPIs.

Referencia Legal: La Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios impone límites estrictos al gasto, obligando a los ayuntamientos a buscar capacitación de bajo costo o gratuita a través de convenios con la STPSP de Veracruz o instituciones académicas, y a justificar cada gasto en desarrollo de personal bajo el principio de eficiencia y eficacia en el manejo de recursos públicos.

5.2. Beneficios de los Equipos de Alto Desempeño

Superar estos retos estructurales y consolidar equipos efectivos rinde beneficios directos y tangibles al municipio y a sus habitantes. El principal es la Mayor Eficiencia en la Prestación de Servicios, ya que un equipo con roles claros y complementarios puede reducir significativamente los tiempos de respuesta en trámites y la ejecución de servicios básicos.

Esta eficiencia no es solo deseable, sino un mandato legal, dado que la Ley General de Responsabilidades Administrativas exige en su Artículo 7 que los servidores públicos actúen bajo el principio de eficiencia. Adicionalmente, la diversidad de perspectivas dentro de los equipos interdisciplinarios fomenta la Innovación y la Mejora de Procesos, permitiendo al ayuntamiento simplificar la regulación municipal y mejorar el



entorno económico. Más aún, un equipo de alto desempeño contribuye directamente al Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas.

Los equipos que operan con metas SMART y KPIs medibles (Punto 3 y 4) generan resultados que pueden ser fácilmente documentados y fiscalizados. Esta documentación transparente no solo facilita la tarea del ORFIS, sino que también cumple con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Veracruz, asegurando que los ciudadanos tengan certeza sobre la legitimidad y la eficacia del gasto público.

La formación de equipos de trabajo en los ayuntamientos es un proceso que exige un equilibrio entre la rigidez de la norma (Ley Orgánica, Catálogo de Puestos) y la flexibilidad de la gestión de personas (Liderazgo Situacional, Cohesión). Superar los retos de la rotación y la rigidez burocrática es el camino ineludible para convertir las obligaciones legales del municipio en una administración pública de calidad, eficiente y al servicio del ciudadano.

Conclusiones

Todo equipo de trabajo en Veracruz debe nacer con legitimidad y certeza jurídica. La base es la Ley Orgánica del Municipio Libre y el Reglamento Interior, que definen la estructura y las facultades. El equipo debe alinear su misión a los Manuales de Organización y el Catálogo de Puestos (guiados por el ORFIS) para asegurar la legalidad y la justificación de cada posición. La clave es la diferencia entre "grupo" y "equipo". Un equipo se basa en la sinergia y la responsabilidad mutua, superando la suma de los esfuerzos individuales. La efectividad radica en tener objetivos SMART alineados al Plan Municipal de Desarrollo (PMD), habilidades complementarias y un liderazgo facilitador que empodere al personal.

La formación se ejecuta en tres fases: Planeación (definir metas SMART y capacidades requeridas), Integración (selección basada en competencias y compatibilidad, y *team building*) y Operación (establecimiento de un "Contrato de Equipo" para definir reglas y la creación de KPIs medibles para la rendición de cuentas). La sostenibilidad depende del apoyo continuo. El líder debe ser un facilitador ético que promueva la transparencia (Ley General de Responsabilidades). Es vital la capacitación continua (técnica y



blanda) y un sistema justo de evaluación con retroalimentación y reconocimiento (factor motivacional clave) para retener el talento.

Los retos principales son la alta rotación política (que interrumpe la memoria institucional) y la rigidez burocrática. Superarlos genera beneficios como la mayor eficiencia en la prestación de servicios (mandato de la Ley General de Responsabilidades Administrativas), la innovación en procesos y el fortalecimiento de la transparencia.

Hemos analizado que la conformación de equipos de alto desempeño en la administración municipal no es una opción, sino una necesidad estratégica dictada tanto por la Ley como por la demanda ciudadana.

1. Transformación del Servicio Público: El cambio fundamental radica en pasar de un modelo de obediencia jerárquica a un modelo de colaboración con propósito. Esto transforma a un grupo de servidores públicos en una unidad operativa con responsabilidad compartida, crucial para mitigar riesgos de fiscalización y elevar la calidad.
2. El Equipo como Herramienta de Gobernanza: Los equipos interdisciplinarios son la herramienta más eficaz para abordar problemas complejos que no caben en una sola Dirección. Son la solución a la rigidez de los silos y el motor de la mejora continua y la eficiencia, pilares de la gestión pública moderna.
3. El Liderazgo como Facilitador del Éxito: Finalmente, el éxito reside en el liderazgo. Un líder que delega, capacita y reconoce formalmente el logro del equipo (Punto 4) es la mejor garantía para retener el talento y asegurar que la inversión hecha en la planeación y formación se traduzca en resultados medibles y sostenibles a favor de los ciudadanos de Veracruz.

El reto es grande, pero la oportunidad de profesionalizar y dignificar el servicio público a través de la formación de equipos de alto desempeño es aún mayor.

Bibliografía



SINERGIA

DE LAS ALTAS MONTAÑAS

SOLUCIONES INTEGRALES PARA GOBIERNOS LOCALES

1. **H. Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.** (2024). *Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.* Disponible en: <http://www.legisver.gob.mx/Leyes/LeyesPDF/MUNICIPALES/LeyOrganicaDelMunicipioLibreVer.pdf>
2. **H. Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.** (2023). *Ley de Planeación del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.* Disponible en: <http://www.legisver.gob.mx/Leyes/LeyesPDF/ESTATALES/LeyDePlaneacionVer.pdf>
3. **H. Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.** (2021). *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.* Disponible en: <http://www.legisver.gob.mx/Leyes/LeyesPDF/OTRAS/LeyTransparenciaVer.pdf>
4. **H. Congreso de la Unión.** (2016). *Ley General de Responsabilidades Administrativas.* Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_200521.pdf
5. **Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS).** (Vigente). *Guía para la Elaboración del Catálogo General de Puestos en la Administración Municipal.* Disponible en: <https://www.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/2019/07/Clasificador-por-objeto-del-gasto-2019.pdf>
6. **H. Congreso de la Unión.** (2016). *Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.* Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM.pdf>
7. **H. Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.** (2023). *Código Hacendario Municipal para el Estado de Veracruz.* Disponible en: <http://www.legisver.gob.mx/Leyes/LeyesPDF/MUNICIPALES/CodigoHacendarioMunicipal.pdf>
8. **Katzenbach, J. R., & Smith, D. K.** (2004). *La sabiduría de los equipos: Creando la organización de alto rendimiento.* (Traducido por A. Martín). Ediciones Gestión 2000. (Obra original publicada en 1993).



9. **Drucker, P. F.** (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. (Traducido por L. R. de la Cuesta). Editorial El Ateneo. (Obra original publicada en 1973).
10. **Hunter, J. C.** (2015). *La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. (Traducido por J. E. Ortiz). Grupo Nelson. (Obra original publicada en 1998).
11. **Senge, P. M.** (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (Traducido por G. Di Marco). Ediciones Granica. (Obra original publicada en 1990).
12. **Blanchard, K., & Hersey, P.** (2007). Liderazgo situacional: Desarrollando líderes en el servicio público. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, 39, 1-18. Disponible en: <http://old.clad.org/portal/publicaciones/revista-clad-reforma-democracia/articulos/039-octubre-2007/liderazgo-situacional-desarrollando-lideres-en-el-servicio-publico>