

MEJORA PARA LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE DEPENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA (MÉXICO)

Trabajo fin de estudio presentado por:	Pedro Emilio Vélez Fernández Y Gervasio Riloha Bela
Tipo de trabajo:	Proyecto de Investigación-Acción
Director/a:	Helga Ofelia Dworaczek Conde
Fecha:	26 de marzo de 2026

Índice

MEJORA PARA LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE DEPENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA (MÉXICO)	1
1 Resumen	4
2 Abstract	4
3 Introducción	6
3.1 Objetivo General	8
3.2 Objetivos Específicos	8
3.3 Metodología	9
Población y muestra	9
Técnicas de recolección de información	10
Método de análisis de la información	11
La información obtenida a través de las entrevistas, la observación y el análisis documental fue procesada mediante técnicas de análisis de contenido , que permitieron identificar patrones, problemáticas recurrentes y relaciones entre los distintos elementos analizados.	11
Fases metodológicas de la investigación	12
El proceso metodológico se estructuró en cuatro fases principales :	12
3.3.1 Identificación y Análisis del Problema	12
3.3.2 Planificación de la Solución	15
4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización	16
4.1 Descripción de la empresa a intervenir	18
4.1.1 Misión	18
4.1.2 Visión	18
4.1.3 Mapa de procesos	19
Procesos estratégicos	19
Procesos operativos	19
Procesos de apoyo	20
Proceso transversal de coordinación interinstitucional	20

4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	21
	Entradas del proceso	22
	Actividades del proceso	22
	Responsables del proceso.....	23
	Salidas del proceso	23
	Diagrama simplificado del flujo del proceso.....	24
	Identificación de cuellos de botella	25
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	25
4.1.6	Impacto institucional.....	27
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	28
5.1	Justificación técnica del plan de acción.....	29
	Objetivo general.....	29
	Objetivos específicos	29
5.2	Establecimiento de objetivos	31
	1. Protocolo de coordinación interinstitucional	31
	2. Sistema de comunicación institucional.....	32
	3. Sistema de seguimiento y control de procesos interdepartamentales ..	32
	Funcionamiento operativo del modelo de coordinación.....	33
5.3	Descripción de la solución	33
5.4	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	33
5.5	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	35
6	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.....	37
6.1	Alcance final de la solución.....	37
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	37
6.3	Cronograma de ejecución	38
6.4	Presupuesto.....	39
7	Referencias bibliográficas.....	40

1 Resumen

La coordinación entre dependencias dentro de las organizaciones públicas constituye un elemento fundamental para garantizar la eficiencia administrativa y la correcta prestación de servicios a la ciudadanía. No obstante, en muchas instituciones gubernamentales persisten problemas derivados de la falta de comunicación, la duplicidad de funciones y la ausencia de mecanismos formales de colaboración entre áreas.

El presente proyecto de investigación-acción tiene como propósito identificar las causas que generan la falta de coordinación entre dependencias dentro de la administración pública municipal y proponer un plan de mejora que permita optimizar los procesos administrativos y fortalecer la gestión institucional.

A través de un diagnóstico organizacional se analizaron los procesos de interacción entre distintas áreas, identificando fallas en los canales de comunicación, ausencia de protocolos de colaboración y limitaciones en el flujo de información. Con base en estos hallazgos se diseñó una propuesta operativa que incluye mecanismos de coordinación, definición de responsabilidades y establecimiento de herramientas de seguimiento.

Los resultados del proyecto buscan contribuir a mejorar la eficiencia institucional, reducir la duplicidad de esfuerzos y fortalecer la toma de decisiones dentro de la organización pública analizada.

Palabras claves: Coordinación institucional, administración pública, gestión organizacional, eficiencia administrativa, gobierno municipal.

2 Abstract

La coordinación entre dependencias dentro de las organizaciones públicas es esencial para garantizar la eficiencia administrativa y la adecuada prestación de servicios a la ciudadanía. Sin embargo, muchas instituciones gubernamentales aún enfrentan problemas derivados de una comunicación

deficiente, la duplicidad de funciones y la ausencia de mecanismos formales de colaboración entre las distintas áreas.

El presente proyecto de investigación-acción tiene como objetivo identificar las causas de la deficiente coordinación entre dependencias dentro de la administración pública municipal y proponer un plan de mejora que permita optimizar los procesos administrativos y fortalecer la gestión institucional.

A través de un diagnóstico organizacional, se analizaron los procesos de interacción entre diferentes dependencias, identificando fallas en los canales de comunicación, ausencia de protocolos de colaboración y limitaciones en el flujo de información. Con base en estos hallazgos, se diseñó una propuesta operativa que incluye mecanismos de coordinación, definición de responsabilidades y herramientas de seguimiento. Los resultados de este proyecto buscan mejorar la eficiencia institucional, reducir la duplicidad de esfuerzos y fortalecer los procesos de toma de decisiones dentro de la organización pública analizada.

Keywords: Coordinación institucional, administración pública, gestión organizacional, eficiencia administrativa, gobierno municipal.

3 Introducción

Las organizaciones públicas enfrentan actualmente importantes desafíos relacionados con la eficiencia administrativa, la transparencia y la capacidad de respuesta ante las demandas sociales. En este contexto, la gobernanza pública se ha consolidado como un enfoque fundamental para comprender cómo las instituciones del Estado coordinan actores, procesos y recursos con el fin de generar valor público y mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía. Desde esta perspectiva, la coordinación interinstitucional constituye un componente central de la gobernanza, ya que permite articular las funciones de distintas dependencias para alcanzar objetivos comunes dentro de la administración pública.

Diversos estudios recientes sobre gestión pública han señalado que la fragmentación organizacional y la falta de mecanismos formales de coordinación representan uno de los principales obstáculos para la eficiencia administrativa en los gobiernos locales. Investigaciones sobre gestión pública municipal y coordinación horizontal en el sector público han evidenciado que la ausencia de estructuras de coordinación, protocolos de comunicación y esquemas de gestión por procesos genera duplicidad de funciones, retrasos administrativos y dificultades en la toma de decisiones institucionales.

En el ámbito de la administración pública contemporánea, la gestión por procesos se presenta como una herramienta clave para superar estas limitaciones, ya que permite estructurar las actividades institucionales a partir de flujos de trabajo claramente definidos, responsabilidades delimitadas y mecanismos de seguimiento que facilitan la colaboración entre áreas. La adecuada articulación entre gobernanza pública, coordinación interinstitucional y gestión por procesos resulta, por tanto, fundamental para fortalecer la capacidad operativa de las instituciones gubernamentales.

En este marco, el presente proyecto de investigación-acción se centra en analizar la problemática de la falta de coordinación entre dependencias dentro de la administración pública municipal. Particularmente, se examina cómo la ausencia de mecanismos formales de interacción entre áreas administrativas impacta negativamente en la eficiencia institucional y en la capacidad del gobierno municipal para responder de manera oportuna a las demandas ciudadanas.

Problema de investigación

En diversos gobiernos municipales, la falta de mecanismos estructurados de coordinación entre dependencias administrativas genera duplicidad de funciones, retrasos en los procesos administrativos y dificultades en la implementación de programas institucionales, afectando la eficiencia organizacional y la calidad de los servicios públicos.

Pregunta de investigación

¿De qué manera puede fortalecerse la coordinación interinstitucional entre dependencias dentro de la administración pública municipal para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos y optimizar la gestión institucional?

Desde una perspectiva académica, el estudio contribuye al análisis de los mecanismos de coordinación institucional dentro de los gobiernos locales, integrando enfoques teóricos relacionados con la gobernanza pública, la gestión organizacional y la administración por procesos.

En términos institucionales, la investigación resulta relevante porque permite identificar debilidades en los mecanismos actuales de coordinación dentro de la administración pública municipal y proponer herramientas concretas que faciliten la colaboración entre dependencias.

Asimismo, el proyecto tiene un impacto potencial en la gestión pública, ya que la implementación de mecanismos de coordinación más eficientes puede contribuir a mejorar la toma de decisiones, optimizar el uso de recursos institucionales y fortalecer la capacidad del gobierno municipal para brindar servicios públicos de mayor calidad.

Delimitación del contexto

El estudio se desarrolla en el contexto de la administración pública municipal, caracterizada por una estructura organizacional compuesta por múltiples dependencias administrativas responsables de la ejecución de políticas públicas, programas gubernamentales y servicios a la ciudadanía. Este tipo de organización presenta una alta interdependencia entre áreas,

lo que hace necesaria la existencia de mecanismos efectivos de coordinación institucional.

En particular, el análisis se enfoca en el entorno institucional de un gobierno municipal que opera bajo esquemas administrativos tradicionales, en los cuales los procesos de interacción entre dependencias no siempre se encuentran formalmente estructurados, lo que genera dificultades para la gestión eficiente de actividades que requieren colaboración interdepartamental.

Estructura del documento

El presente documento se organiza en varias secciones. En primer lugar, se presenta la identificación y análisis del problema dentro de la organización. Posteriormente, se describe el proceso institucional que será objeto de intervención y se analizan las causas que originan la problemática identificada. En las secciones siguientes se desarrolla la propuesta de solución, incluyendo los planes de acción, los recursos necesarios para su implementación, el alcance de la intervención y el cronograma de ejecución. Finalmente, se presentan las conclusiones y las referencias bibliográficas que sustentan el proyecto.

3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar una propuesta de intervención organizacional basada en la estandarización de protocolos de coordinación interinstitucional, la realización de reuniones periódicas de seguimiento y el uso de herramientas digitales de gestión, con el propósito de mejorar la coordinación entre dependencias dentro de la administración pública municipal, logrando reducir la duplicidad de funciones y optimizar al menos en un 30 % los tiempos de gestión de procesos administrativos que requieren interacción interdepartamental.

3.2 Objetivos Específicos

1. **Diagnosticar** las causas organizacionales, comunicacionales y procedimentales que generan la falta de coordinación entre dependencias dentro de la administración pública municipal mediante

entrevistas, revisión documental y observación de procesos administrativos.

2. **Analizar** el impacto de la falta de coordinación interinstitucional en la eficiencia de los procesos administrativos, identificando efectos como duplicidad de funciones, retrasos operativos y limitaciones en la toma de decisiones institucionales.
3. **Diseñar** un plan de acción orientado a fortalecer la coordinación entre dependencias mediante la definición de protocolos de comunicación, delimitación de responsabilidades y establecimiento de mecanismos formales de seguimiento.
4. **Implementar** de manera piloto los mecanismos de coordinación propuestos —reuniones interinstitucionales, lineamientos operativos y herramientas digitales de gestión— dentro del proceso administrativo seleccionado.
5. **Evaluar** los resultados de la intervención mediante indicadores de eficiencia administrativa, reducción de duplicidad de funciones y mejora en los tiempos de gestión de procesos interdepartamentales.

3.3 Metodología

La presente investigación se desarrolla bajo un **enfoque cualitativo** y se enmarca dentro del **diseño de investigación-acción aplicada**, debido a que no solo busca analizar una problemática organizacional existente dentro de la administración pública municipal, sino también proponer e implementar una intervención orientada a mejorar los mecanismos de coordinación interinstitucional entre dependencias.

La investigación-acción permite combinar el análisis sistemático de la realidad organizacional con la implementación de soluciones prácticas orientadas a la mejora de los procesos administrativos, generando conocimiento aplicable dentro del contexto institucional estudiado.

Población y muestra

La **población de estudio** está conformada por funcionarios y servidores públicos que participan en procesos administrativos que requieren coordinación interinstitucional dentro de la administración pública municipal.

La **muestra** se seleccionó mediante un **muestreo intencional**, considerando a aquellos actores institucionales que intervienen directamente en procesos de interacción entre dependencias administrativas.

Los **criterios de selección** considerados fueron:

- Participación directa en procesos administrativos interdepartamentales.
- Responsabilidad en la toma de decisiones o ejecución de actividades que requieren coordinación institucional.
- Experiencia en el funcionamiento de los procesos administrativos analizados.

La muestra incluyó funcionarios de nivel directivo, personal administrativo y responsables de áreas que participan en la gestión y seguimiento de procesos institucionales.

Técnicas de recolección de información

Para la obtención de información se utilizaron diversas técnicas cualitativas que permitieron analizar el funcionamiento de los procesos de coordinación institucional.

1. Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron aproximadamente **10 entrevistas semiestructuradas** a funcionarios y personal administrativo pertenecientes a distintas dependencias municipales.

Las entrevistas estuvieron orientadas a identificar percepciones sobre los mecanismos de coordinación existentes, dificultades en la comunicación interinstitucional y posibles áreas de mejora en los procesos administrativos.

2. Observación directa

Se realizó **observación no participante** de diversos procesos administrativos que requieren interacción entre dependencias, con el objetivo de identificar el flujo de información, la secuencia de actividades y los puntos críticos donde se presentan problemas de coordinación.

3. Análisis documental

Se llevó a cabo un **análisis de documentos institucionales**, entre los que se incluyen:

- Manuales de organización.
- Reglamentos internos.
- Procedimientos administrativos.
- Lineamientos de operación institucional.

Este análisis permitió identificar los mecanismos formales existentes para la coordinación entre áreas y detectar posibles vacíos normativos o procedimentales.

Método de análisis de la información

La información obtenida a través de las entrevistas, la observación y el análisis documental fue procesada mediante **técnicas de análisis de contenido**, que permitieron identificar patrones, problemáticas recurrentes y relaciones entre los distintos elementos analizados.

El proceso de análisis incluyó:

- **Codificación y categorización** de la información recopilada.
- Identificación de **categorías analíticas relacionadas con comunicación institucional, delimitación de responsabilidades y gestión por procesos**.
- **Triangulación de información**, comparando los datos obtenidos mediante entrevistas, observación y revisión documental, con el fin de fortalecer la validez de los resultados.

Fases metodológicas de la investigación

El proceso metodológico se estructuró en **cuatro fases principales**:

Fase 1. Diagnóstico organizacional

Se identificaron los principales problemas de coordinación interinstitucional mediante entrevistas, observación de procesos y análisis documental.

Fase 2. Análisis del problema

Se analizaron las causas estructurales y procedimentales que generan dificultades en la coordinación entre dependencias.

Fase 3. Diseño de la propuesta de intervención

Se elaboró un plan de mejora orientado a fortalecer los mecanismos de coordinación institucional mediante protocolos de comunicación, herramientas de seguimiento y reuniones interinstitucionales.

Fase 4. Evaluación de resultados

Se evaluó el impacto de la propuesta mediante indicadores relacionados con la eficiencia administrativa, la reducción de duplicidad de funciones y la mejora en los tiempos de gestión de procesos interdepartamentales.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

La identificación del problema se realizó a partir del proceso de diagnóstico organizacional desarrollado en la fase inicial de la investigación-acción. Dicho diagnóstico se sustentó en la aplicación de entrevistas semiestructuradas, observación directa de procesos administrativos y análisis documental de instrumentos normativos internos de la administración pública municipal.

Los resultados obtenidos a partir de **las entrevistas realizadas a diez funcionarios y servidores públicos** pertenecientes a distintas dependencias municipales evidenciaron una percepción generalizada sobre la existencia de dificultades en los mecanismos de coordinación interinstitucional. Entre los principales hallazgos reportados por los entrevistados se identificaron:

- Retrasos frecuentes en la ejecución de trámites que requieren la participación de más de una dependencia.
- Falta de claridad respecto a las responsabilidades específicas de cada área en procesos compartidos.
- Dependencia excesiva de comunicaciones informales para la resolución de asuntos interdepartamentales.
- Duplicidad de solicitudes de información entre áreas administrativas.

Por su parte, **la observación directa de procesos administrativos** permitió identificar situaciones concretas que reflejan las limitaciones en la coordinación institucional. En particular, se observaron casos en los que distintas dependencias realizaban solicitudes de información de manera independiente sobre un mismo asunto, generando duplicidad de actividades y retrasos en la atención de trámites ciudadanos.

Asimismo, **el análisis documental de manuales de organización, reglamentos internos y procedimientos administrativos** evidenció la ausencia de protocolos específicos que regulen los mecanismos de coordinación entre dependencias. Si bien existen lineamientos generales de operación institucional, estos no establecen procedimientos claros para la interacción entre áreas administrativas en procesos que requieren colaboración interdepartamental.

Con base en la información recopilada mediante estas técnicas se elaboró un **análisis causal del problema**, utilizando herramientas analíticas como el **diagrama de Ishikawa (causa-efecto)** y el **árbol de problemas**, lo que permitió identificar y clasificar los factores que originan la deficiente coordinación institucional.

A partir de este análisis, las causas del problema fueron clasificadas en tres categorías principales:

1. Causas estructurales

- Ausencia de mecanismos institucionales formales para la coordinación entre dependencias.
- Fragmentación organizacional derivada de estructuras administrativas verticales.
- Falta de integración de los procesos administrativos en un modelo de gestión por procesos.

2. Causas organizacionales

- Ambigüedad en la delimitación de responsabilidades entre áreas.
- Escasa cultura de colaboración interinstitucional.
- Falta de espacios formales de coordinación entre titulares de dependencias.

3. Causas operativas

- Deficiencias en los canales de comunicación institucional.
- Uso limitado de herramientas tecnológicas para el seguimiento de procesos interdepartamentales.
- Ausencia de procedimientos estandarizados para el intercambio de información entre áreas.

El árbol de problemas permitió identificar que estas causas generan efectos directos en el funcionamiento institucional, tales como:

- Retrasos en la ejecución de procesos administrativos.
- Duplicidad de funciones entre dependencias.
- Uso ineficiente de recursos institucionales.
- Dificultades en la toma de decisiones administrativas.

En consecuencia, la falta de mecanismos estructurados de coordinación interinstitucional se configura como un factor que impacta negativamente en la eficiencia organizacional y en la capacidad del gobierno municipal para responder de manera oportuna a las demandas ciudadanas. Por ello, resulta necesario diseñar e implementar una intervención organizacional orientada a fortalecer los mecanismos de coordinación interna y optimizar los procesos administrativos que requieren interacción entre dependencias.

3.3.2 Planificación de la Solución

La planificación de la solución constituye una etapa fundamental dentro del proceso de mejora organizacional, ya que permite estructurar las acciones necesarias para atender el problema identificado en la fase de diagnóstico. En este caso, la intervención se orienta a fortalecer la coordinación entre dependencias dentro de la administración pública municipal mediante la implementación de mecanismos formales de comunicación, definición clara de responsabilidades y establecimiento de procedimientos estandarizados de colaboración interinstitucional.

La planificación contempla el diseño de estrategias que permitan optimizar el flujo de información entre áreas, reducir la duplicidad de funciones y mejorar la eficiencia de los procesos administrativos. Para ello se propone la implementación de herramientas de gestión organizacional, reuniones de coordinación periódicas y la elaboración de lineamientos operativos que faciliten la interacción entre dependencias.

Nº de orden	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	RESPONSABLE
1	Llevar a cabo un plan de capacitación en coordinación interdepartamental	90% del personal del ayuntamiento suficientemente -entrenado	Alcalde y concejales
2	Componer unos talleres formativos semanales y bimestrales para profundizar en el diagnóstico de los factores relacionados con la coordinación interdepartamental	Realización de 12 reuniones interdepartamentales en 6 meses con el 95% de participación	Alcalde y concejales
3	Fortalecer la comunicación y participación mediante una Plataforma digital “abierta”	50% de las prioridades incluidas en el plan de acción anual	Alcalde y concejales

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

El alcance de la solución se enfoca en mejorar los procesos de coordinación entre las diferentes dependencias administrativas que participan en la ejecución de actividades institucionales dentro del gobierno municipal. Para la implementación de la propuesta se contemplan recursos humanos, tecnológicos y organizacionales. El personal involucrado incluye funcionarios y servidores públicos responsables de los procesos administrativos. Asimismo, se consideran herramientas tecnológicas que faciliten el intercambio de información y el seguimiento de actividades institucionales.

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

La organización objeto de estudio corresponde a una **institución de la administración pública municipal del municipio de Puebla, México**, cuya función principal consiste en diseñar, implementar y supervisar políticas públicas, programas gubernamentales y servicios dirigidos al desarrollo social, económico y urbano de la población.

Se trata de una **entidad gubernamental de carácter público**, perteneciente al nivel de gobierno municipal, la cual forma parte del sistema de administración pública local y opera bajo principios de legalidad, eficiencia administrativa, transparencia y responsabilidad en el ejercicio de los recursos públicos.

Desde el punto de vista organizacional, la administración pública municipal presenta una **estructura administrativa de tamaño medio a grande**, integrada por diversas **secretarías, direcciones generales, coordinaciones y unidades administrativas**, cada una responsable de la gestión de funciones específicas relacionadas con el funcionamiento del gobierno municipal.

En términos generales, la estructura organizacional del gobierno municipal se compone de **múltiples dependencias administrativas**, entre las que se encuentran secretarías responsables de áreas como:

- administración y finanzas
- desarrollo urbano
- servicios públicos
- seguridad pública
- desarrollo social
- gobernación
- planeación y gestión institucional

Cada una de estas dependencias cuenta a su vez con **direcciones, departamentos y unidades operativas**, lo que configura una estructura organizacional compleja que requiere mecanismos efectivos de coordinación institucional para el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos.

La organización cuenta con un **organigrama institucional formal**, el cual establece la jerarquía administrativa, las relaciones de dependencia entre las distintas áreas y las responsabilidades asignadas a cada unidad organizativa. No obstante, aunque dicha estructura define formalmente las funciones de cada dependencia, en la práctica se observan **limitaciones en los mecanismos de coordinación horizontal entre áreas**, especialmente en aquellos procesos que requieren colaboración interinstitucional.

Desde el punto de vista normativo, el funcionamiento de la administración pública municipal se encuentra regulado por diversos instrumentos jurídicos, entre los que destacan:

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**
- **Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla**
- **Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla**
- **Reglamentos internos del Ayuntamiento**
- **Manuales de organización y procedimientos administrativos**
- **Lineamientos operativos emitidos por las distintas dependencias municipales**

Este marco normativo establece las bases legales para la organización, funcionamiento y distribución de competencias dentro del gobierno municipal, así como los principios de actuación que deben guiar el ejercicio de la función pública.

Sin embargo, a pesar de la existencia de estos instrumentos normativos, el diagnóstico organizacional realizado evidencia que **no siempre existen procedimientos específicos que regulen de manera clara los mecanismos de coordinación interinstitucional entre dependencias**, lo que genera dificultades en la gestión de procesos administrativos que requieren interacción entre varias áreas.

En consecuencia, la combinación de una **estructura organizacional compleja, múltiples dependencias administrativas y ausencia de protocolos formales de coordinación horizontal** constituye un factor que favorece la aparición de problemas de comunicación institucional, duplicidad de funciones y retrasos en la ejecución de procesos administrativos.

Por ello, resulta necesario analizar de manera más detallada el funcionamiento interno de la organización y los procesos institucionales que requieren coordinación entre dependencias, con el fin de identificar las causas que generan dichas dificultades y diseñar una propuesta de mejora orientada a fortalecer la eficiencia administrativa dentro del gobierno municipal.

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

4.1.1 Misión

Contribuir al desarrollo integral del municipio mediante la implementación eficiente de políticas públicas, programas y servicios orientados a las necesidades de la ciudadanía, fortaleciendo la coordinación interinstitucional entre dependencias municipales, la comunicación administrativa y la gestión por procesos, con el fin de optimizar la toma de decisiones, reducir la duplicidad de funciones y mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

4.1.2 Visión

Consolidar una administración pública municipal caracterizada por una gestión eficiente, transparente y articulada, en la cual las dependencias operen bajo mecanismos formales de coordinación interinstitucional, intercambio oportuno de información y colaboración organizacional, permitiendo una gestión administrativa integrada que mejore la eficiencia institucional y la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía.

4.1.3 Mapa de procesos

El funcionamiento de la administración pública municipal puede comprenderse mediante un **mapa de procesos organizacionales**, el cual permite visualizar la relación existente entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que intervienen en la gestión institucional.

Desde la perspectiva de la **gestión por procesos**, la administración pública municipal articula sus actividades mediante un conjunto de procesos interrelacionados que permiten planificar, ejecutar y apoyar la prestación de servicios públicos a la ciudadanía. Asimismo, dentro de esta estructura se identifica un **proceso transversal de coordinación interinstitucional**, el cual facilita la interacción entre las distintas dependencias administrativas.

Procesos estratégicos

Son aquellos que orientan la dirección institucional, la toma de decisiones y la definición de políticas públicas dentro del gobierno municipal.

- Planeación institucional
- Diseño de políticas públicas
- Toma de decisiones administrativas

Estos procesos establecen los lineamientos generales que guían la actuación de las dependencias municipales.

Procesos operativos

Corresponden a las actividades sustantivas mediante las cuales el gobierno municipal ejecuta sus programas, presta servicios a la ciudadanía y atiende las demandas sociales.

- Ejecución de programas gubernamentales
- Gestión de trámites y servicios administrativos
- Atención ciudadana

Estos procesos representan el núcleo operativo de la administración pública municipal.

Procesos de apoyo

Son aquellos que proporcionan los recursos humanos, financieros, tecnológicos y administrativos necesarios para el adecuado funcionamiento de los procesos estratégicos y operativos.

- Gestión de recursos humanos
- Administración financiera
- Gestión documental
- Sistemas de información

Estos procesos permiten garantizar la disponibilidad de recursos y el soporte administrativo requerido para la operación institucional.

Proceso transversal de coordinación interinstitucional

De manera transversal a todos los procesos anteriores se encuentra el **proceso de coordinación interinstitucional**, el cual tiene como finalidad articular la interacción entre las distintas dependencias municipales.

Este proceso facilita:

- el intercambio de información entre áreas
- la delimitación de responsabilidades en procesos compartidos
- el seguimiento de actividades interdepartamentales
- la toma de decisiones coordinadas

La coordinación interinstitucional actúa, por tanto, como un **mecanismo integrador que conecta los procesos estratégicos, operativos y de apoyo**, permitiendo mejorar la eficiencia administrativa y reducir la duplicidad de funciones dentro del gobierno municipal.



4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso a intervenir corresponde al **proceso de coordinación interinstitucional para la gestión de actividades administrativas y operativas dentro del gobierno municipal**, el cual involucra la interacción entre diversas dependencias administrativas para la atención de trámites, ejecución de programas gubernamentales y seguimiento de proyectos institucionales que requieren participación interdepartamental.

Desde la perspectiva de la **gestión por procesos**, este procedimiento puede describirse mediante la identificación de sus **entradas, actividades, responsables y salidas**, lo que permite comprender su funcionamiento operativo dentro de la estructura organizacional municipal.

Entradas del proceso

Las principales entradas que activan el proceso de coordinación interinstitucional son:

- Solicitudes de trámites o servicios ciudadanos que requieren intervención de varias dependencias.
- Programas gubernamentales que demandan participación interinstitucional.
- Instrucciones o acuerdos emitidos por autoridades municipales.
- Información administrativa generada por distintas áreas del gobierno municipal.
- Documentos oficiales y expedientes relacionados con procedimientos administrativos.

Estas entradas constituyen el punto de partida del proceso, ya que generan la necesidad de interacción entre diversas áreas administrativas.

Actividades del proceso

El proceso de coordinación interinstitucional se desarrolla a través de una serie de actividades operativas que permiten gestionar la interacción entre dependencias:

1. **Recepción de la solicitud o requerimiento administrativo.**
2. **Identificación de las dependencias involucradas** en la atención del trámite, proyecto o actividad institucional.
3. **Canalización de la información** hacia las áreas correspondientes.
4. **Intercambio de información y documentación** entre dependencias participantes.
5. **Ejecución de actividades administrativas** por parte de cada área responsable.
6. **Seguimiento del avance del proceso** y verificación del cumplimiento de responsabilidades.
7. **Integración de resultados** provenientes de las distintas dependencias.
8. **Resolución o cierre del proceso administrativo.**

Estas actividades configuran el flujo operativo mediante el cual se gestionan los procesos administrativos que requieren coordinación entre áreas del gobierno municipal.

Responsables del proceso

En el proceso intervienen distintos actores institucionales, entre los que destacan:

- **Titulares de dependencias municipales**, responsables de la toma de decisiones administrativas.
- **Direcciones y coordinaciones operativas**, encargadas de ejecutar las actividades administrativas.
- **Personal administrativo**, responsable de la gestión documental y seguimiento de trámites.
- **Unidad o área de coordinación institucional**, encargada de facilitar la comunicación interdepartamental.

La participación de estos actores permite garantizar el desarrollo del proceso administrativo dentro del marco organizacional del gobierno municipal.

Salidas del proceso

Las principales salidas generadas por el proceso de coordinación interinstitucional son:

- Resolución de trámites administrativos.
- Implementación de programas o acciones institucionales.
- Generación de informes administrativos.
- Emisión de acuerdos o decisiones institucionales.
- Atención efectiva de solicitudes ciudadanas.

Estas salidas representan los resultados del proceso y reflejan el impacto de la coordinación entre dependencias en el funcionamiento institucional.

Diagrama simplificado del flujo del proceso

El flujo general del proceso puede representarse de la siguiente manera:

Solicitud administrativa



Identificación de dependencias involucradas



Canalización de información



Intercambio de información entre áreas



Ejecución de actividades por cada dependencia



Seguimiento y control del proceso



Integración de resultados



Resolución del trámite o actividad institucional

Identificación de cuellos de botella

El diagnóstico organizacional permitió identificar diversos **cuellos de botella** dentro del proceso de coordinación interinstitucional, entre los que destacan:

- **Falta de protocolos formales de coordinación entre dependencias.**
- **Retrasos en el intercambio de información entre áreas administrativas.**
- **Ambigüedad en la delimitación de responsabilidades institucionales.**
- **Duplicidad de solicitudes de información entre dependencias.**
- **Ausencia de herramientas tecnológicas para el seguimiento de procesos interdepartamentales.**

Estos factores generan retrasos en la ejecución de los procesos administrativos y afectan la eficiencia institucional del gobierno municipal, lo que justifica la necesidad de implementar mecanismos de mejora orientados a fortalecer la coordinación interinstitucional.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El proceso de coordinación interinstitucional dentro de la administración pública municipal presenta diversas deficiencias operativas que afectan el adecuado desarrollo de los procesos administrativos que requieren interacción entre distintas dependencias. Aunque formalmente las áreas cuentan con funciones definidas dentro de la estructura organizacional, en la práctica se observan limitaciones significativas en los mecanismos de coordinación horizontal, lo que genera dificultades en la gestión eficiente de los trámites y proyectos institucionales.

El diagnóstico organizacional realizado mediante entrevistas a funcionarios, observación directa de procesos administrativos y análisis documental permitió identificar situaciones concretas que evidencian el problema.

Por ejemplo, durante la observación de procesos administrativos se identificaron casos en los que una misma solicitud administrativa fue requerida por distintas dependencias de manera independiente, generando duplicidad en la recopilación de información y retrasos en la integración de los expedientes

correspondientes. Asimismo, algunos funcionarios entrevistados señalaron que, ante la ausencia de procedimientos formales de coordinación, es común que la comunicación entre áreas se realice a través de medios informales como correos electrónicos personales, llamadas telefónicas o gestiones directas entre servidores públicos, lo que dificulta el seguimiento institucional de los procesos.

Otro ejemplo identificado durante el diagnóstico fue la demora en la ejecución de proyectos municipales que requieren la participación conjunta de varias dependencias, debido a la falta de claridad sobre cuál área es responsable de iniciar o coordinar determinadas actividades. Esta situación genera tiempos prolongados de respuesta administrativa y obliga a repetir solicitudes de información entre áreas.

A partir del análisis de la información recopilada, el problema puede comprenderse mediante la relación entre causas, efectos e impactos organizacionales.

Causas del problema

Entre las principales causas que originan las dificultades en el proceso de coordinación interinstitucional se identifican:

- Ausencia de protocolos formales que regulen la interacción entre dependencias.
- Ambigüedad en la delimitación de responsabilidades dentro de procesos compartidos.
- Falta de mecanismos institucionales para el seguimiento de actividades interdepartamentales.
- Uso limitado de herramientas tecnológicas para el intercambio y control de información.
- Escasa cultura organizacional orientada al trabajo colaborativo entre áreas.

Efectos operativos

Estas causas generan diversos efectos en el funcionamiento de los procesos administrativos, entre los que destacan:

- Retrasos en la resolución de trámites que requieren intervención de varias dependencias.
- Duplicidad de solicitudes de información entre áreas administrativas.
- Repetición de actividades operativas que podrían realizarse de manera coordinada.
- Dificultades para dar seguimiento al estado de los procesos interdepartamentales.
- Incremento en los tiempos de gestión administrativa.

4.1.6 Impacto institucional

A nivel institucional, estas deficiencias repercuten en la eficiencia organizacional del gobierno municipal, generando:

- Uso ineficiente de recursos administrativos y humanos.
- Disminución de la capacidad de respuesta ante solicitudes ciudadanas.
- Mayor carga operativa para el personal administrativo.
- Limitaciones en la toma de decisiones coordinadas entre dependencias.

Con el fin de comprender de manera estructurada la problemática identificada, se realizó un análisis causal utilizando herramientas de diagnóstico organizacional, específicamente el diagrama de Ishikawa (causa-efecto) y el árbol de problemas, lo que permitió clasificar los factores que originan la deficiente coordinación interinstitucional en dimensiones estructurales, organizacionales y operativas.

El análisis evidenció que la ausencia de mecanismos formales de coordinación constituye un factor crítico que afecta el funcionamiento del proceso administrativo, ya que impide una adecuada articulación entre las distintas dependencias municipales que participan en la ejecución de actividades institucionales.

En consecuencia, la mejora del proceso de coordinación interinstitucional se convierte en un elemento clave para optimizar la eficiencia administrativa, reducir la duplicidad de funciones y fortalecer la

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

Con base en el diagnóstico organizacional realizado y en el análisis de las causas que originan la deficiente coordinación interinstitucional, se propone la implementación de un plan de acción estructurado que permita fortalecer los mecanismos de comunicación, clarificar responsabilidades y establecer herramientas de seguimiento para los procesos administrativos que requieren interacción entre dependencias.

El plan de acción se estructura mediante una matriz de planificación, la cual permite organizar las actividades necesarias para la implementación de la solución, definiendo responsables, tiempos de ejecución, indicadores de seguimiento y resultados esperados. Este enfoque facilita la gestión del proceso de intervención y permite evaluar de manera objetiva el impacto de las acciones implementadas.

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo de ejecución	Indicador	Resultado esperado
1	Realizar un diagnóstico detallado de los procesos administrativos que requieren coordinación interinstitucional	Oficina de planificación y coordinación / Equipo de expertos	Mes 1	Informe de diagnóstico elaborado y validado	Identificación clara de procesos críticos y dependencias involucradas
2	Diseñar lineamientos institucionales para la coordinación interdepartamental	Oficina de planificación y coordinación	Mes 2	Documento de lineamientos aprobado por las autoridades municipales	Establecimiento de protocolos formales de coordinación entre dependencias
3	Implementar talleres de capacitación en coordinación interinstitucional y gestión por procesos	Equipo de expertos / Área de recursos humanos	Mes 3	90% del personal involucrado capacitado	Personal capacitado en mecanismos de coordinación y trabajo colaborativo
4	Establecer reuniones periódicas de coordinación entre dependencias municipales	Titulares de dependencias / Oficina de coordinación	Meses 3 – 5	Número de reuniones realizadas y porcentaje de participación	Mejora en la comunicación y coordinación interinstitucional
5	Implementar una plataforma digital para el seguimiento de procesos interdepartamentales	Área de tecnologías de la información	Mes 4	Plataforma digital habilitada y en funcionamiento	Optimización del intercambio de información y seguimiento de

N°	Actividad	Responsable	Tiempo de ejecución	Indicador	Resultado esperado
6	Evaluar los resultados del plan de acción mediante indicadores de eficiencia administrativa	Equipo de consultores / Oficina de planificación	Mes 6	Informe de evaluación elaborado	procesos administrativos Identificación de mejoras en los tiempos de gestión y reducción de duplicidad de funciones

5.1 Justificación técnica del plan de acción

Con base en el diagnóstico organizacional realizado y en la identificación de las causas que generan deficiencias en la coordinación interinstitucional, se establecen los siguientes objetivos formulados bajo el enfoque SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido), con el propósito de garantizar que los resultados de la intervención puedan ser evaluados de manera objetiva mediante indicadores de desempeño institucional.

Objetivo general

Fortalecer la coordinación interinstitucional entre dependencias de la administración pública municipal mediante la implementación de protocolos formales de comunicación, herramientas digitales de seguimiento y espacios periódicos de coordinación administrativa, con el propósito de reducir en al menos un 30 % los tiempos de gestión de los procesos administrativos interdepartamentales en un periodo de seis meses.

Objetivos específicos

1. Diseñar y aprobar protocolos formales de coordinación interinstitucional que regulen la interacción entre dependencias municipales dentro de los primeros dos meses del proyecto, estableciendo responsabilidades, flujos de comunicación y procedimientos estandarizados para la gestión de procesos compartidos.

Indicador: Documento institucional de lineamientos aprobado por la autoridad municipal.

2. Capacitar al menos al 90 % del personal administrativo involucrado en procesos interdepartamentales mediante talleres formativos sobre coordinación institucional, gestión por procesos y trabajo colaborativo durante los primeros tres meses de implementación del proyecto.

Indicador: Porcentaje de funcionarios capacitados respecto al total del personal involucrado.

3. Implementar un sistema digital de seguimiento de procesos administrativos interdepartamentales que permita registrar solicitudes, dar seguimiento a actividades y compartir información entre dependencias antes del cuarto mes del proyecto.

Indicador: Plataforma digital habilitada y utilizada por las dependencias participantes.

4. Establecer reuniones periódicas de coordinación interinstitucional entre titulares y responsables de áreas administrativas, con una frecuencia mensual durante el periodo de implementación del proyecto (meses 3 a 6).

Indicador: Número de reuniones realizadas y porcentaje de participación de dependencias.

5. Evaluar el impacto del plan de acción mediante indicadores de eficiencia administrativa, midiendo la reducción de duplicidad de funciones y la mejora en los tiempos de gestión de los procesos administrativos al finalizar el sexto mes de implementación.

Indicador: Informe de evaluación comparativa de tiempos de gestión antes y después de la intervención.

5.2 Establecimiento de objetivos

La solución propuesta consiste en la implementación de un modelo institucional de coordinación interdepartamental orientado a mejorar la comunicación, la organización del trabajo y el seguimiento de los procesos administrativos que requieren la participación de varias dependencias dentro de la administración pública municipal.

Este modelo se estructura a partir de tres componentes operativos fundamentales: protocolo de coordinación, sistema de comunicación institucional y sistema de seguimiento de procesos, los cuales permiten formalizar la interacción entre dependencias y optimizar la gestión administrativa.

1. Protocolo de coordinación interinstitucional

El protocolo de coordinación constituye un instrumento operativo que establece las reglas y procedimientos para la interacción entre dependencias municipales en procesos que requieren participación interdepartamental.

Este protocolo definirá:

- las dependencias responsables en cada etapa del proceso administrativo
- los flujos de trabajo y secuencia de actividades entre áreas
- los plazos de respuesta institucional para cada dependencia involucrada
- los procedimientos estandarizados para el intercambio de información y documentación

La implementación de este protocolo permitirá reducir la ambigüedad en la delimitación de responsabilidades y evitar la duplicidad de funciones entre áreas administrativas.

2. Sistema de comunicación institucional

Como parte del modelo de coordinación se establecerá un sistema estructurado de comunicación institucional que facilite el intercambio de información entre dependencias municipales.

Este sistema contempla:

- la realización de reuniones periódicas de coordinación interinstitucional entre titulares y responsables de áreas
- la utilización de canales formales de comunicación administrativa para la gestión de solicitudes y seguimiento de trámites
- la creación de espacios de coordinación técnica para la resolución de problemas operativos entre dependencias

Este mecanismo permitirá mejorar la articulación entre áreas administrativas y garantizar una comunicación institucional más eficiente y transparente.

3. Sistema de seguimiento y control de procesos interdepartamentales

El modelo de solución incorpora además un sistema de seguimiento que permitirá monitorear el avance de los procesos administrativos que requieren coordinación entre dependencias.

Para ello se implementará una plataforma digital de gestión administrativa, mediante la cual se podrán:

- registrar solicitudes interdepartamentales
- asignar responsabilidades a cada dependencia involucrada
- monitorear el avance de las actividades administrativas
- generar reportes de seguimiento y evaluación de los procesos

Este sistema permitirá fortalecer la trazabilidad de los procesos administrativos, mejorar la toma de decisiones institucionales y facilitar la evaluación del desempeño organizacional.

Funcionamiento operativo del modelo de coordinación

El funcionamiento operativo del modelo propuesto seguirá una secuencia estructurada de actividades:

1. Registro del trámite o actividad administrativa que requiere coordinación entre dependencias.
2. Identificación de las áreas responsables y asignación de tareas específicas.
3. Comunicación formal de la solicitud mediante los canales institucionales establecidos.
4. Ejecución de actividades por cada dependencia participante conforme al protocolo de coordinación.
5. Seguimiento del proceso mediante la plataforma digital de gestión.
6. Integración de resultados y cierre del proceso administrativo.

La implementación de este modelo permitirá mejorar la coordinación interinstitucional, optimizar el flujo de información entre dependencias y reducir los tiempos de gestión de los procesos administrativos, contribuyendo así a fortalecer la eficiencia organizacional dentro de la administración pública municipal.

5.3 Descripción de la solución

La solución consiste en implementar un sistema de coordinación institucional basado en reuniones periódicas de trabajo, lineamientos operativos y herramientas digitales que permitan el seguimiento de actividades interinstitucionales.

5.4 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

1. Diagnóstico detallado del proceso actual.
2. Identificación de dependencias involucradas.
3. Elaboración de lineamientos de coordinación.
4. Implementación de reuniones interinstitucionales.

5. Capacitación del personal.

6. Evaluación y seguimiento.

<i>Nº de Orden</i>	<i>Me s</i>	<i>Actividad</i>	<i>Responsabl e</i>	<i>Resultados</i>	<i>Riesgos</i>
1	1	Diagnóstico organizacional y funcional (Diagnóstico del proceso actual)	Equipo de expertos y la oficina de planificación y coordinación	Inventario detallado de necesidades	Dificultades en obtener la información correcta
2	2	Diseño de lineamientos de coordinación y planificación	Oficina de planificación y coordinación	Plan del Proyecto	Falta de coordinación y planificación adecuadas
3	3	Implementación mediante Talleres de capacitación	Equipo de expertos	Capacitación del personal participante	Falta de participación esperada
4	4	Seguimiento de los avances	Oficina de planificación y coordinación	Establecimiento de nivel de avance	Falta disposición de los responsables de la oficina de planificación y coordinación
5	5	Evaluación del Proyecto	Equipo de consultores	Evaluación del programa ejecutado	Falta de disponibilidad del Equipo de consultores
6	6	Ajustes del Proyecto	Equipo de consultores	Realización de ajustes a	Falta de participación suficiente del

				tenor de las necesidades	personal en las sesiones
--	--	--	--	--------------------------	--------------------------

5.5 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

Recursos humanos: personal administrativo y coordinadores del proceso.

Recursos tecnológicos: plataformas de gestión documental y comunicación interna.

Recursos organizacionales: manuales de procedimiento y lineamientos institucionales.

Nº de Orden	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN DETALLADA	COSTO
1	Diagnóstico organizacional-funcional y diseño de lineamientos de coordinación-planificación	Equipo de expertos (externo)	25.000 Pesos Mexicanos
2	Talleres de capacitación en coordinación interdepartamental	Cuatro Talleres de capacitación	40.000 Pesos Mexicanos
3	Coordinación y seguimiento	Honorarios para la coordinación y el seguimiento	75.000 Pesos Mexicanos
4	Logística y medios materiales	Desplazamientos y Material didáctico	30.000 Pesos Mexicanos
5	Habilitación de una Plataforma digital para la interacción interdepartamental	Plataforma digital y accesorios	10.000 Pesos Mexicanos
6	Evaluación y ajustes operativos	Consultoría de evaluación y ajustes	25.000 Pesos Mexicanos

7	Monto Total	Recursos económicos totales	205.000 Pesos Mexicanos
---	--------------------	-----------------------------------	------------------------------------

Instituto Europeo de Posgrado ©

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

La solución tiene como finalidad mejorar la coordinación entre dependencias mediante la optimización de procesos administrativos y la implementación de mecanismos formales de comunicación institucional

6.1 Alcance final de la solución

Implementar un modelo de coordinación interinstitucional que fortalezca la comunicación, reduzca la duplicidad de funciones y mejore la eficiencia administrativa.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

- Alcalde
- Dirección o Secretaría responsable de coordinación.
- Titulares de dependencias involucradas.
- Personal administrativo encargado del seguimiento.
- Equipo de expertos
- Personal de la corporación municipal

Nº de Orden	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Alcalde	Aprueba la propuesta y garantiza los recursos financieros necesarios
2	Jefe-Responsable de la oficina de planificación y coordinación	Apoya la ejecución de la propuesta y participa activamente en el diseño de de lineamientos de coordinación
3	Coordinadores de áreas de trabajo	Apoyan la ejecución de la propuesta y sensibilizan al personal bajo su cargo, animándoles a tomar parte
4	Equipo de expertos	Ejecuta la propuesta a tenor de los lineamientos trazados
5	El personal de la corporación municipal	Se involucra en la materialización efectiva de la propuesta mediante su participación activa

6.3 Cronograma de ejecución

Nº de Orden	ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1	Diagnóstico organizacional y funcional (Diagnóstico del proceso actual)	X					
2	Diseño de lineamientos de coordinación y planificación		X				
3	Implementación mediante Talleres de capacitación			X			
4	Seguimiento de los avances				X		
5	Evaluación del Proyecto					X	
6	Ajustes del Proyecto						X

6.4 Presupuesto

La propuesta requiere una inversión mínima enfocada principalmente en capacitación del personal y herramientas administrativas básicas, utilizando en cierta medida recursos institucionales existentes.

Nº de Orden	CONCEPTO	COSTO	INDICADOR DE LOGRO
1	Diagnóstico organizacional-funcional y diseño de lineamientos de coordinación-planificación	25.000 Pesos Mexicanos	Diagnóstico y lineamientos aprobados
2	Talleres de capacitación en coordinación interdepartamental	40.000 Pesos Mexicanos	El 90% del personal administrativo entrenado
3	Coordinación y seguimiento	75.000 Pesos Mexicanos	Encuentros semanales realizados
4	Logística y medios materiales	30.000 Pesos Mexicanos	Material necesario a disposición del personal participante
5	Habilitación de una Plataforma digital para la interacción interdepartamental	10.000 Pesos Mexicanos	Plataforma digital habilitada y operacional (<i>Administración Municipal Abierta</i>)
6	Evaluación y ajustes operativos	25.000 Pesos Mexicanos	Informe final con recomendaciones pormenorizadas
7	Monto Total	205.000 Pesos Mexicanos	Proyecto financiado satisfactoriamente

7 Referencias bibliográficas

- Brugué, Q., Canal, R., & Paya, P., (2015), ¿Inteligencia administrativa para abordar “problemas malditos”? el caso de las comisiones interdepartamentales. *Gestión y Política Pública*, 24 (1), 85-130.
- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.
- Cunill-Grau, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales. Un acercamiento analítico-conceptual. *Gestión y Política Pública*, 23(1), 5-46.
- Hustedt, T., & Danken, T., (2017). Institutional logics in inter-departmental coordination: Why actors agree on a joint policy output. *Public Administration*, 95 (3), 730-743.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005). Participatory action research: Communicative action and the public sphere. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 559-603). Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Peters, B.G. (2015). *Pursuing horizontal management: The politics of public sector coordination*. University Press of Kansas.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson.
- Ruiz Aguirre, E.I., Martínez de la Cruz, N.L., & Galindo González, R.M. (2023), El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4 (5), 368-378. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1323>
- OCDE (2019). *Gobernanza pública y coordinación institucional*.