

**PROPUESTAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DESDE LAS
MUNICIPALIDADES: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA****ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROPOSALS FROM MUNICIPALITIES: A
SYSTEMATIC REVIEW**

Maricela Lescano-Delgado
Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú
llescanode@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-7803-1195>

Recibido: 26 de enero de 2025

Revisado: 16 de marzo de 2025

Aprobado: 20 de mayo de 2025

Cómo citar: Lescano-Delgado, M. (2025). Propuestas de desarrollo organizacional desde las municipalidades: una revisión sistemática. *Bibliotecas. Anales de Investigación*;21(2), 1-16

RESUMEN

Objetivo. Analizar la producción científica reciente sobre eficiencia administrativa y control interno en municipalidades, con enfoque en su contribución al desarrollo organizacional. **Metodología.** Se realizó una revisión sistemática de 40 artículos indexados en Scopus (2014–2024), aplicando criterios de inclusión centrados en idioma inglés, acceso abierto y pertinencia temática. **Resultados/Discusión.** Los estudios destacan que el control interno impulsa la transparencia y la rendición de cuentas, aunque enfrenta barreras como escasos recursos, limitada capacitación y rigidez normativa. La tecnología aparece como facilitadora, pero su impacto depende del contexto organizacional. **Conclusiones.** La eficiencia y el control son claves para la gestión local, pero su efectividad requiere estructuras adaptativas, personal calificado y liderazgo institucional. Se recomienda fortalecer capacidades internas y promover culturas organizacionales orientadas al cambio. **Originalidad/Valor.** Este estudio ofrece una visión actualizada sobre la gestión municipal desde el desarrollo organizacional, útil para diseñar políticas públicas y futuras investigaciones.

PALABRAS CLAVE: control interno; gobernanza pública; gestión local; innovación institucional; rendición de cuentas.

ABSTRACT

Objective. Analyze recent scientific production on administrative efficiency and internal control in municipalities, focusing on their contribution to organizational development. **Methodology.** A systematic review of 40 articles indexed in Scopus (2014–2024) was carried out, applying inclusion criteria focused on the English language, open access and thematic relevance. **Results/Discussion.** Studies highlight that internal control promotes transparency and accountability, although it faces barriers such as limited resources, limited training, and rigid regulations. Technology appears to be an enabler, but its impact depends on the organizational context. **Conclusions.** Efficiency and control are key to local management, but their effectiveness requires adaptive structures, qualified personnel, and institutional leadership. It is recommended

to strengthen internal capacities and promote organizational cultures oriented toward change. **Originality/Value.** This study offers an updated perspective on municipal management from an organizational development perspective, useful for designing public policies and future research.

KEYWORDS: internal control; public governance; local management; institutional innovation; accountability.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las municipalidades han tenido que enfrentarse a varios retos, como presupuestos ajustados, más presión por rendir cuentas y nuevas expectativas de la ciudadanía. Estos cambios han hecho que se preste más atención a cómo están organizadas internamente y qué tan efectivas son para cumplir con sus funciones (O'Diana Valdez, 2022). Ya no basta con cumplir normas o tener buenos manuales, lo que realmente importa es que las organizaciones puedan adaptarse, mejorar y funcionar bien desde adentro (Beth Wynter & De Loo, 2024).

Desde hace tiempo, el desarrollo organizacional se plantea como una forma de entender esos cambios. Beckhard (1973), por ejemplo, lo explicaba como un esfuerzo planificado que parte de la propia organización para mejorar su eficacia. Otros autores como Cummings & Worley (2014) y Burke (2023) también lo ven como una manera de alinear estructuras, procesos y personas para lograr mejores resultados, sobre todo en organizaciones públicas. En las municipalidades, aplicar esta idea implica mirar cómo están funcionando las áreas, qué tipo de cultura institucional tienen y si hay condiciones para que el cambio realmente ocurra.

Estudios como los de Krigsholm et al. (2022) y Rodríguez-López (2021) mencionan que todavía hay problemas que frenan ese desarrollo. La falta de personal capacitado, normas que no se ajustan a la realidad local, tecnologías que no se aprovechan bien, entre otros. Además, la cultura organizacional muchas veces no favorece el trabajo colaborativo ni la innovación (Weber & Witkos, 2023). Todo esto hace más difícil que se implementen cambios que realmente mejoren la gestión.

También es importante entender que no todas las municipalidades parten desde el mismo punto. Algunas tienen más autonomía, otras dependen fuertemente de niveles superiores de gobierno. En unas hay equipos estables y con experiencia, mientras que en otras hay mucha rotación de personal. Esas diferencias hacen que no haya una única receta para mejorar (Moya-Sánchez & Torres-Palacios, 2024). Lo que funciona en un contexto urbano con recursos no siempre se puede aplicar igual en una zona rural con capacidades más limitadas. Por eso, cualquier propuesta de desarrollo organizacional debe considerar la realidad específica de cada municipio (Castelo Loayza, 2022).

En ese sentido, el desarrollo organizacional no puede limitarse a una intervención puntual o a la aplicación de herramientas externas (Bernales-Vásquez & Sánchez-Dávila, 2025; Ríos-López et al., 2023). Más bien, se trata de un proceso continuo que debe construirse desde dentro, con participación de los equipos municipales, y considerando tanto los recursos disponibles como las dinámicas institucionales propias (Jacobsen & Johnsen, 2020). No basta con tener un diagnóstico o implementar un sistema; es necesario generar condiciones para que los cambios se mantengan en el tiempo. Esto implica fortalecer liderazgos, fomentar la comunicación entre áreas, y cultivar una cultura organizacional orientada a la mejora (Cabrera Moya, 2014).

Por eso resulta clave revisar qué están haciendo otras municipalidades que ya han comenzado procesos de mejora organizacional y qué condiciones internas han permitido que esos cambios funcionen (Rincón Rodríguez & Aldana Bautista, 2021). No se trata solo de ver qué herramientas usaron, sino de entender cómo lograron alinear sus estructuras, sus equipos y su forma de trabajar en función de objetivos más claros. La experiencia acumulada en distintos contextos muestra que, cuando hay compromiso institucional y una intención real de aprender desde la propia práctica, el desarrollo organizacional deja de ser una propuesta teórica y empieza a verse reflejado en mejores servicios, decisiones más oportunas y una gestión pública más cercana a la ciudadanía (Pedraja-Rejas et al., 2020).

Este artículo hace una revisión sistemática de estudios recientes entre 2014 y 2024 que hablan sobre eficiencia administrativa, control interno, digitalización y otros temas relacionados con la gestión en gobiernos locales. El enfoque aquí no es solamente ver qué se está haciendo bien o mal, sino entender cómo se está planteando el desarrollo organizacional desde las propias municipalidades. La idea es proponer una mirada más integral que ayude a pensar soluciones desde la organización misma, y no solo desde la norma o la tecnología.

METODOLOGÍA

Enfoque metodológico

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque de revisión sistemática de tipo exploratoria (Quispe Curo, 2023), empleada para identificar, analizar y sintetizar la producción científica más reciente relacionada con los procesos de eficiencia administrativa y control interno en municipalidades. El análisis no se centró solamente en resultados técnicos, sino que se abordó desde una perspectiva de desarrollo organizacional, entendiendo que estos procesos forman parte de un cambio más amplio y planificado que busca mejorar la eficacia institucional desde lo interno. De acuerdo con Tarrillo Saldaña et al. (2024), este enfoque metodológico facilita la organización del conocimiento disponible, aportando una base sólida tanto para estudios posteriores como para la toma de decisiones estratégicas en la gestión pública local (Ñaupas Paitán et al., 2018).

El proceso de revisión se desarrolló a partir de las directrices metodológicas propuestas por Kitchenham & Brereton (2013), y se dividió en dos fases principales: planificación y ejecución. En la fase de planificación se definieron las preguntas de investigación, se identificaron los términos clave y sus sinónimos, se seleccionó la base de datos, se establecieron los criterios de inclusión y exclusión, se elaboró una lista para evaluar la calidad metodológica de los estudios y se diseñó un formulario para la extracción de datos.

Durante la fase de ejecución, se construyó una cadena de búsqueda específica, aplicada en la base de datos Scopus por su alta cobertura y reconocimiento en el ámbito científico. La búsqueda se realizó entre los meses de febrero y marzo de 2025, abarcando publicaciones comprendidas entre 2014 y 2024, con el propósito de incluir investigaciones recientes y relevantes. Aunque se aceptaron publicaciones en cualquier idioma, la búsqueda se ejecutó exclusivamente con términos en inglés para asegurar la cobertura internacional del tema.

Ejes temáticos de análisis

Los estudios seleccionados fueron organizados bajo cinco ejes analíticos que se alinean con los componentes centrales del desarrollo organizacional en contextos municipales:

- Enfoques conceptuales sobre control interno desde una lógica de cambio organizacional.
- Factores que influyen en la eficiencia administrativa como expresión de capacidad institucional.
- Relación entre control interno, cultura organizacional y procesos de rendición de cuentas.
- Barreras organizativas para implementar mejoras sostenidas en los municipios.
- Innovación tecnológica como herramienta habilitadora del desarrollo organizacional.

Fase de búsqueda en la base de datos de Scopus

Para identificar artículos relevantes se utilizó una estrategia basada en términos clave relacionados directamente con el objetivo del estudio, abarcando conceptos sobre eficiencia administrativa, control interno, gestión municipal y mecanismos de rendición de cuentas.

("administrative efficiency" OR "efficiency" OR "productivity" OR "performance") AND ("internal control" OR "oversight" OR "governance" OR "regulation") AND ("municipality" OR "local government" OR "city" OR "town") AND ("accountability" OR "transparency" OR "compliance" OR "audit") AND ("process improvement" OR "service delivery" OR "resource management" OR "organizational change").

Esta búsqueda inicial arrojó un total de 21 269 documentos. Para reducir la muestra a artículos pertinentes, se aplicaron los siguientes filtros: artículos de revista (LIMIT-TO(DOCTYPE, "ar")), versión final (LIMIT-TO(PUBSTAGE, "final")), publicaciones en inglés (LIMIT-TO(LANGUAGE, "English")), acceso abierto (LIMIT-TO(OA, "all")) y documentos provenientes de revistas científicas indexadas (LIMIT-TO(SRCTYPE, "j")). Tras este proceso, el conjunto se redujo a 5 660 documentos.

Criterios de selección

El proceso de selección se desarrolló en cuatro etapas diferenciadas:

- Revisión de títulos, resúmenes y palabras clave, en función de su coherencia con los ejes definidos.
- Eliminación de duplicados mediante revisión manual y herramientas automatizadas.
- Aplicación de criterios de inclusión y exclusión según tipo de publicación, contexto municipal, y pertinencia temática.
- Asignación de un puntaje de calidad basado en una lista de verificación metodológica predefinida.

Consolidación y análisis

Finalmente, se seleccionaron 40 artículos que cumplieran con todos los criterios establecidos y presentaban aportes significativos sobre la eficiencia administrativa y los sistemas de control interno en municipalidades. La información relevante de estos estudios se organizó en una hoja de cálculo de Excel 365, en la que se registraron datos como: código del artículo, título, revista, año de publicación, DOI, tipo de control interno analizado, criterios de eficiencia aplicados y hallazgos principales. Esta matriz facilitó la comparación, categorización y síntesis de la evidencia presentada en las secciones siguientes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los artículos seleccionados permitió identificar una amplia gama de enfoques conceptuales, determinantes operativos, mecanismos de transparencia, desafíos institucionales y soluciones tecnológicas vinculadas a la eficiencia administrativa y al control interno en el ámbito municipal. Los hallazgos sistematizados fueron organizados en cinco ejes temáticos que abarcan desde los modelos de gestión y fiscalización hasta las oportunidades de innovación digital para fortalecer la gobernanza local. A continuación, se presentan de manera detallada los aportes encontrados en cada una de estas dimensiones clave.

Enfoques conceptuales sobre control interno desde una lógica de cambio organizacional

La literatura académica revisada permite identificar una variedad de marcos conceptuales que sustentan los sistemas de control interno en los gobiernos locales, los cuales, al ser analizados desde el enfoque del desarrollo organizacional, no deben entenderse únicamente como instrumentos técnicos de fiscalización, sino como componentes clave de un proceso más amplio de transformación institucional. En este sentido, el control interno se vincula con la mejora continua, la adaptación organizacional y el fortalecimiento de capacidades internas (Beckhard, 1973).

Entre los enfoques más referenciados se encuentra el modelo COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), adaptado a contextos municipales como una herramienta flexible para la gestión de riesgos, auditoría interna y cumplimiento de objetivos. En muchos casos, se ha observado una convergencia entre marcos normativos internacionales y realidades locales, lo que ha dado lugar a versiones híbridas del modelo, más funcionales y orientadas a resultados. Desde una lógica organizacional, esto refleja un proceso de aprendizaje institucional y ajuste estructural necesario para sostener el cambio.

Además del COSO, diversos estudios abordan el control desde la gobernanza multinivel, reconociendo que los sistemas eficaces no surgen solo desde el interior de la organización, sino también de su capacidad para articularse con otros actores gubernamentales, sociales y técnicos en una lógica de co-gobernanza. Este enfoque concuerda con la visión de Cummings & Worley (2014), quienes destacan la importancia de alinear procesos internos con el entorno institucional para generar capacidades adaptativas.

Otra línea conceptual de gran presencia es la teoría de la agencia, que plantea al gobierno local como un agente sujeto a control por parte de sus ciudadanos. Bajo esta lógica, el control interno actúa no solo como un mecanismo para detectar desviaciones, sino como un sistema que refuerza los vínculos de confianza y legitimidad institucional. El enfoque organizacional permite aquí comprender que estos sistemas deben diseñarse considerando no solo el cumplimiento normativo, sino también el comportamiento, la cultura ética y los valores compartidos dentro de la entidad.

Por otro lado, varios artículos resaltan el papel del diseño organizacional como base para sistemas de control más eficaces. En lugar de aplicar modelos rígidos, se propone un enfoque adaptativo, donde el control interno se configura desde elementos como la cultura organizacional, las competencias del personal y la claridad en las funciones. Esta flexibilidad permite a las municipalidades desarrollar modelos que respondan a su contexto y necesidades específicas, lo cual es coherente con los postulados del desarrollo organizacional como proceso planificado y continuo de mejora institucional.

Tabla 1. Tipologías conceptuales empleadas en el diseño del control interno municipal

Elementos teóricos identificados	Frecuencia (%)	Artículos
Enfoques digitales de control y gobernanza inteligente	8 (20%)	A5, A6, A7, A10, A13, A28, A31, A40

Modelos de descentralización fiscal y autonomía institucional	6 (15%)	A1, A12, A24, A27, A29, A39
Marcos participativos y de gobernanza colaborativa	6 (15%)	A11, A15, A23, A32, A33, A36
Teorías institucionales aplicadas al control público en corporaciones municipales y gobiernos locales	5 (12.5%)	A3, A34, A35, A38, A41
Modelos de control orientados a resultados y desempeño multisectorial	5 (12.5%)	A2, A8, A16, A20, A22
Enfoques basados en tecnologías emergentes como IA, blockchain y sistemas adaptativos de control	6 (15%)	A9, A14, A17, A19, A26, A30
Integración normativa y principios legales como fundamento de los sistemas de control interno	4 (10%)	A4, A18, A25, A37

Factores que influyen en la eficiencia administrativa como expresión de capacidad institucional

La eficiencia administrativa en los gobiernos locales no puede entenderse únicamente como el cumplimiento de metas o la ejecución puntual del gasto, sino como el resultado de un proceso organizacional más amplio. Desde la perspectiva del desarrollo organizacional, esta eficiencia es expresión directa de la capacidad institucional que ha logrado consolidar una municipalidad para adaptarse, coordinar, aprender y mejorar de manera continua. En este sentido, los factores estructurales, operativos y contextuales que influyen en el desempeño no deben analizarse aisladamente, sino como componentes interdependientes de una organización en transformación.

Uno de los factores más reiterados en la literatura es la planificación estratégica vinculada con la gestión orientada a resultados. Las municipalidades que alinean sus objetivos institucionales con herramientas operativas claras como indicadores, sistemas de monitoreo o matrices de desempeño tienden a organizar mejor sus recursos, identificar prioridades y generar valor público de forma más consistente. Estas prácticas no solo mejoran la eficiencia, sino que refuerzan la capacidad de aprendizaje organizacional, una dimensión esencial del desarrollo organizacional.

La autonomía financiera también aparece como un pilar clave. Los gobiernos locales que pueden definir sus presupuestos con base en sus prioridades, gracias a una mayor descentralización fiscal, cuentan con más margen para desarrollar iniciativas propias, corregir desviaciones en tiempo real y responder de manera contextualizada a las demandas ciudadanas. Pero esta autonomía debe ir acompañada de capacidades técnicas y organizativas, ya que sin estructuras de soporte, la libertad presupuestal no se traduce necesariamente en eficiencia.

Otro aspecto central es la profesionalización del personal público. El desarrollo organizacional implica contar con equipos capaces de asumir roles técnicos, generar soluciones innovadoras y sostener los cambios en el tiempo. Cuando las municipalidades presentan alta rotación de personal, politización de cargos o ausencia de formación continua, no solo se debilita la eficiencia, sino que también se pierde la memoria organizativa y la posibilidad de construir procesos sostenibles.

La coordinación interinstitucional también se relaciona con la eficiencia como resultado organizacional. La articulación fluida con actores del gobierno regional o nacional, así como con entidades de la sociedad civil y del sector privado, permite compartir recursos, reducir duplicidades y ampliar la cobertura de servicios. Pero esta articulación no se da por sí sola: requiere estructuras organizativas abiertas, liderazgos colaborativos y procesos que integren la participación como parte de la gestión. Estas condiciones reflejan una organización saludable, capaz de operar con eficacia en entornos complejos.

Tabla 2. Condiciones organizativas e institucionales que influyen en la eficiencia municipal

Elementos de análisis	Frecuencia (%)	Artículos
Capacidad institucional y recursos humanos calificados	9 (22.5%)	A1, A3, A6, A9, A14, A17, A20, A26, A38
Autonomía financiera, descentralización presupuestal y control fiscal local	8 (20%)	A2, A5, A10, A12, A24, A29, A34, A39
Coordinación interinstitucional e integración multisectorial	7 (17.5%)	A4, A7, A16, A21, A27, A32, A40
Cultura organizacional orientada al desempeño y la toma de decisiones basada en evidencia	6 (15%)	A8, A11, A13, A18, A25, A30
Gestión eficiente del servicio público mediante tecnología y herramientas digitales	6 (15%)	A15, A19, A22, A28, A33, A37
Estabilidad administrativa y continuidad en políticas de mejora institucional	4 (10%)	A23, A31, A35, A36

Relación entre control interno, cultura organizacional y procesos de rendición de cuentas

El control interno se ha convertido en un instrumento esencial para reforzar la transparencia y la rendición de cuentas en los gobiernos locales. Diversos estudios revisados subrayan que una estructura robusta de control no solo previene la corrupción o el uso indebido de recursos, sino que también genera confianza ciudadana al ofrecer canales formales de supervisión institucional. En este contexto, la transparencia es vista como una consecuencia directa del control bien implementado, no como un valor aislado.

La rendición de cuentas adquiere mayor relevancia cuando los sistemas de control permiten verificar el cumplimiento de metas programáticas y presupuestarias. Las auditorías internas, los informes de gestión pública, los portales de datos abiertos y las sesiones de rendición de cuentas públicas han sido mecanismos frecuentemente mencionados como herramientas para fortalecer la vigilancia ciudadana. Estas prácticas permiten transformar el control en un proceso activo, donde los ciudadanos pueden evaluar el desempeño de sus autoridades locales en tiempo real.

Asimismo, el cumplimiento normativo no solo se relaciona con la observancia de leyes y regulaciones, sino también con la calidad de los procedimientos internos. La existencia de manuales de procedimientos, códigos de ética, reglamentos internos de auditoría y sistemas de evaluación de desempeño favorecen el cumplimiento efectivo. En varios artículos se destaca que el control interno actúa como una instancia preventiva que promueve la autorregulación institucional.

Por último, se observa una tendencia hacia la integración de enfoques participativos en los mecanismos de control. Iniciativas como presupuestos participativos, veedurías ciudadanas o consejos de vigilancia vecinal son ejemplos de cómo el control interno puede articularse con procesos comunitarios para hacer más efectiva la supervisión de la gestión pública. Este enfoque democratizador del control no solo mejora la transparencia, sino que fortalece el vínculo entre el gobierno local y sus ciudadanos.

Tabla 3. Instrumentos institucionales para la transparencia y el control ciudadano

Elementos de análisis	Frecuencia (%)	Artículos
Transparencia activa mediante portales digitales, datos abiertos y visualización ciudadana	9 (22.5%)	A4, A7, A9, A13, A16, A19, A25, A33, A40
Cumplimiento normativo y marcos legales vinculados al control institucional	8 (20%)	A1, A3, A6, A10, A18, A24, A35, A38
Rendición de cuentas con participación ciudadana y mecanismos de auditoría pública	7 (17.5%)	A5, A11, A15, A22, A27, A32, A36
Control interno como mecanismo preventivo frente a corrupción y malversación	6 (15%)	A2, A8, A14, A17, A30, A37
Coordinación entre entes de fiscalización y órganos de control externo e interno	6 (15%)	A12, A20, A21, A23, A28, A39
Evaluación de resultados vinculada a indicadores de desempeño y gestión del gasto público	4 (10%)	A26, A29, A31, A34

Barreras organizativas para implementar mejoras sostenidas en los municipios

Aunque en los últimos años se han producido avances normativos y conceptuales respecto al control interno en la gestión pública, su implementación efectiva en los gobiernos locales sigue enfrentando múltiples obstáculos. Desde el enfoque del desarrollo organizacional, estas barreras no deben interpretarse únicamente como carencias técnicas, sino como manifestaciones de limitaciones estructurales más profundas relacionadas con la cultura institucional, el liderazgo, los procesos de cambio y la capacidad de aprendizaje organizacional.

Una de las dificultades más evidentes es la limitada disponibilidad de recursos financieros y humanos. Muchos municipios, en especial aquellos ubicados en zonas rurales o con baja capacidad institucional, operan con presupuestos restringidos y escaso personal técnico. Esto no solo afecta la implementación de sistemas de monitoreo y auditoría, sino que debilita la posibilidad de sostener cualquier proceso de mejora continua. Esta carencia no puede resolverse solo con fondos, sino con un rediseño organizacional que permita priorizar capacidades clave dentro de los recursos disponibles.

Otra barrera frecuente es la falta de formación técnica específica en el área de control. Los equipos encargados del seguimiento presupuestal o auditoría, en muchos casos, no cuentan con competencias suficientes para interpretar marcos normativos complejos o utilizar herramientas tecnológicas. Desde una lógica organizacional, esto evidencia un déficit en el desarrollo de talento interno y en la gestión del conocimiento. La dependencia de asesorías externas, aunque a veces necesaria, debilita la autonomía institucional y no siempre deja capacidades instaladas que perduren en el tiempo.

A esto se suma la resistencia al cambio, un fenómeno ampliamente reconocido en la literatura sobre desarrollo organizacional. En entornos institucionales donde predominan estructuras rígidas, relaciones clientelares o culturas poco orientadas al aprendizaje, la introducción de mecanismos de control suele generar fricción. Implica alterar jerarquías, hacer visibles ineficiencias y poner en evidencia prácticas que antes se toleraban. Esta resistencia puede expresarse como desinterés, obstrucción activa o una simple apatía frente a nuevas propuestas.

Finalmente, la fragmentación institucional y la falta de interoperabilidad tecnológica representan un obstáculo crítico. En muchos municipios, las oficinas de planificación, finanzas, logística y control trabajan de manera aislada, sin compartir datos ni procesos. Esta desarticulación impide tener una visión completa de la gestión, complica el seguimiento presupuestal y debilita la transparencia. Superar esta barrera requiere más que soluciones tecnológicas, exige una visión organizacional integrada, liderazgos comprometidos y procesos de cambio que conecten a las distintas áreas de la municipalidad.

Tabla 4. Obstáculos recurrentes para consolidar sistemas de control interno efectivo

Elementos de análisis	Frecuencia (%)	Artículos
Escasa capacitación técnica del personal y baja cultura de control interno	9 (22.5%)	A2, A3, A6, A14, A17, A20, A26, A30, A37
Falta de recursos financieros, tecnológicos o logísticos	8 (20%)	A1, A7, A9, A10, A19, A22, A27, A39
Resistencia organizacional al cambio y estructuras institucionales rígidas	7 (17.5%)	A4, A8, A11, A15, A23, A25, A36
Fragmentación de competencias entre niveles de gobierno	6 (15%)	A5, A13, A16, A24, A32, A35
Brecha digital y dificultades en la adopción de tecnologías emergentes	6 (15%)	A12, A18, A21, A28, A31, A40
Ausencia de marcos regulatorios actualizados y problemas de interoperabilidad sistémica	4 (10%)	A29, A33, A34, A38

Innovación tecnológica como herramienta habilitadora del desarrollo organizacional

La transformación digital ha abierto una nueva etapa en la evolución organizacional de los gobiernos locales, especialmente en relación con sus sistemas de control interno. Más allá de representar una mejora técnica, la incorporación de tecnologías como la automatización de procesos, la inteligencia artificial, los tableros de control en tiempo real y la interoperabilidad de datos ha comenzado a operar como un catalizador del desarrollo organizacional. En este sentido, la digitalización no se limita a optimizar procesos, redefine estructuras internas, roles institucionales y dinámicas de toma de decisiones.

Uno de los aportes más destacados es la automatización de tareas administrativas, que no solo reduce errores humanos, sino que también reconfigura el flujo de trabajo, genera nuevos puntos de control y acorta los ciclos de revisión. Herramientas como los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) centralizan funciones críticas presupuestos, compras, auditoría, facilitando la supervisión en tiempo real y promoviendo una cultura de decisiones informadas. Desde la óptica de Beckhard (1973), esta capacidad de adaptarse a través de la tecnología refleja una organización en proceso de madurez y aprendizaje.

Asimismo, tecnologías emergentes como blockchain e inteligencia artificial están siendo exploradas por algunas municipalidades para aumentar la trazabilidad del gasto público, detectar patrones de riesgo y mejorar la vigilancia de obras. Estas herramientas no solo elevan el nivel de control técnico, sino que amplían la capacidad institucional de anticiparse, corregir y aprender de forma continua, características esenciales del desarrollo organizacional.

Otra dimensión clave es la digitalización de la participación ciudadana, que fortalece el vínculo entre el gobierno local y sus ciudadanos mediante portales de datos abiertos, visualizaciones interactivas y sistemas de denuncia en línea. Este tipo de innovación permite que la supervisión no quede limitada a los órganos internos, sino que se convierta en un ejercicio colectivo. Desde el enfoque organizacional, estas herramientas contribuyen a transformar la cultura institucional, haciéndola más abierta, responsable y receptiva al entorno.

Sin embargo, los beneficios de la tecnología solo se concretan cuando se insertan en una estructura organizacional que los sostenga. La brecha digital, la falta de formación, los riesgos de ciberseguridad y la sostenibilidad financiera son desafíos recurrentes. La literatura coincide en que la innovación tecnológica debe estar al servicio de un modelo institucional sólido, con procesos definidos, personal capacitado y una cultura organizacional comprometida con el cambio. Sin estos elementos, la tecnología corre el riesgo de convertirse en una capa superficial sin efecto transformador real.

Tabla 5. Transformaciones digitales y soluciones tecnológicas aplicadas al control municipal

Elementos teóricos	Frecuencia (%)	Artículos
Automatización de procesos administrativos y monitoreo en tiempo real	9 (22.5%)	A5, A6, A9, A10, A13, A19, A26, A30, A40
Aplicación de inteligencia artificial, big data y análisis predictivo para control institucional	8 (20%)	A3, A7, A14, A16, A17, A20, A28, A33
Integración de sistemas interoperables y plataformas de gestión pública digital	7 (17.5%)	A2, A8, A12, A18, A21, A31, A38
Implementación de blockchain y tecnologías emergentes para trazabilidad y seguridad	6 (15%)	A1, A4, A11, A24, A35, A37
Participación ciudadana digital y herramientas interactivas para rendición de cuentas	6 (15%)	A15, A22, A23, A25, A27, A36
Transformación digital con enfoque en transparencia e innovación institucional	4 (10%)	A29, A32, A34, A39

La revisión de los artículos analizados confirma que la eficiencia administrativa y el control interno en municipalidades constituyen un campo de estudio amplio y multidimensional, en el que convergen enfoques institucionales, normativos, tecnológicos y sociopolíticos. Uno de los hallazgos más consistentes es la relación directa entre el desarrollo organizacional de los gobiernos locales y la efectividad de sus sistemas de control interno. Estos sistemas no solo permiten mejorar el desempeño operativo, sino que también contribuyen a reducir la discrecionalidad, fortalecer la gobernanza y consolidar una cultura organizacional.

Desde esta perspectiva, el control interno deja de ser una herramienta exclusivamente fiscalizadora y pasa a entenderse como un componente estratégico dentro de un proceso más amplio de transformación institucional. Su eficacia depende de la alineación con estructuras organizativas claras, procesos estandarizados, capacidades humanas y una cultura de aprendizaje. La toma de decisiones basada en evidencia y el enfoque preventivo del control permiten a las municipalidades adaptarse a contextos cambiantes, gestionar riesgos y responder de forma más eficiente a las demandas ciudadanas.

Los estudios revisados también ponen de relieve cómo el entorno institucional y los recursos disponibles condicionan significativamente la implementación y sostenibilidad de estos sistemas. La escasez de financiamiento, la limitada profesionalización del personal y la fragmentación de competencias entre niveles de gobierno aparecen como barreras estructurales comunes, especialmente en municipios rurales o con baja capacidad de gestión. No obstante, se documentan experiencias exitosas que demuestran que, incluso en escenarios adversos, es posible desarrollar procesos eficientes mediante planificación estratégica, simplificación de tareas y fortalecimiento de estructuras organizacionales resilientes.

Un eje transversal en los hallazgos es el papel creciente de la innovación tecnológica como facilitadora del cambio organizacional. La digitalización de procesos, la interoperabilidad de plataformas, la automatización de auditorías y el análisis predictivo de datos no solo mejoran la eficiencia técnica, sino que transforman las dinámicas institucionales, promoviendo mayor trazabilidad, transparencia y coordinación interna. Sin embargo, estas herramientas requieren inversión sostenida, liderazgo visionario y una cultura organizacional preparada para el cambio. En ese sentido, la tecnología no sustituye al desarrollo organizacional, lo potencia cuando se articula con estructuras y capacidades bien diseñadas.

Por último, la evidencia recopilada subraya que una gestión municipal eficiente y transparente no se logra únicamente con reformas técnicas o normativas, sino a través de una transformación organizacional sostenida. Esto implica repensar la cultura interna de las municipalidades, fortalecer liderazgos, institucionalizar la participación ciudadana y convertir la rendición de cuentas en una práctica cotidiana. El control interno debe ser visto como un motor de aprendizaje organizacional y no como un trámite burocrático, capaz de movilizar procesos de cambio que fortalezcan el servicio público, la legitimidad institucional y el vínculo con la comunidad.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta revisión permiten concluir que la eficiencia administrativa y el control interno en los gobiernos municipales están profundamente vinculados al nivel de desarrollo organizacional alcanzado por estas entidades. La evidencia sistematizada indica que el desempeño mejora de forma significativa cuando existen sistemas de control interno estructurados, procesos administrativos claros, personal capacitado y mecanismos de evaluación que alimentan el aprendizaje institucional. Estos elementos no solo fortalecen la gobernanza local, sino que también reducen la discrecionalidad, promueven decisiones basadas en evidencia y favorecen un uso más racional y transparente de los recursos públicos.

Además, el estudio revela la necesidad urgente de fortalecer las capacidades organizativas de las municipalidades. Las limitaciones en autonomía financiera, la baja profesionalización del personal y las rigideces normativas siguen siendo obstáculos frecuentes para el diseño e implementación de sistemas de control efectivos. Superar estas barreras exige más que reformas técnicas: requiere intervenciones organizacionales que impulsen una cultura del mérito, una estructura funcional adaptable y un liderazgo comprometido con la mejora continua. La eficiencia, en este marco, no se concibe como un resultado operativo aislado, sino como expresión de una organización capaz de aprender, adaptarse y transformarse desde dentro.

La digitalización de los procesos de gestión y control también se perfila como una herramienta clave para la modernización de la administración pública local. Las experiencias analizadas muestran que tecnologías como los sistemas integrados de gestión, las auditorías automatizadas, la analítica de datos y la interoperabilidad permiten mejorar la trazabilidad, acelerar los tiempos de respuesta y fortalecer la transparencia. No obstante, estos avances tecnológicos solo se traducen en transformaciones sostenibles cuando están acompañados por procesos de cambio organizacional planificados, marcos normativos flexibles y estrategias de desarrollo de capacidades centradas en la innovación pública.

En este sentido, se recomienda avanzar hacia políticas públicas diferenciadas que reconozcan la diversidad y complejidad de los contextos municipales. Los modelos de control interno deben ser adaptables, participativos y orientados a resultados, integrando componentes técnicos, culturales y sociales. La construcción de sistemas de control eficaces no se limita a la incorporación de tecnología, sino que exige fomentar culturas organizacionales orientadas a la ética pública, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Una gestión municipal moderna debe situar al ciudadano en el centro de su estrategia, vinculando control institucional, gobernanza abierta y mejora sostenida de los servicios públicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdulai, I. A., Fuseini, M. N., & File, D. J. M.-B. (2024). Making cities clean with collaborative governance of solid waste infrastructure in Ghana. *Cleaner Waste Systems*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.clwas.2024.100150>
- Albalate, D., Bel, G., González-Gómez, F., Hernández-Gutiérrez, J. C., & Picazo-Tadeo, A. J. (2024). Changing prices after the reform of local public services: remunicipalization versus privatization. *Journal of Regulatory Economics*, 65(1–3), 1–26. <https://doi.org/10.1007/s11149-024-09472-7>
- Athias, L., & Wicht, P. (2024). Make or buy for public services: Culture matters for efficiency considerations. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2024.101899>

- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos* (2nd ed.). Fondo Educativo Interamericano.
- Bernales-Vásquez, R., & Sánchez-Dávila, K. (2025). Digitization of public financial management: Trends and applications in the scientific literature. *Revista Científica de Sistemas e Informática*, 5(1), e897. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v5i1.897>
- Beth Wynter, C., & De Loo, I. (2024). Fiscal decentralization in the nude: Discursive struggles and the stalling of its implementation in Jamaica. *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102649. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102649>
- Boufounou, P., Eriotis, N., Kounadeas, T., Argyropoulos, P., & Pouloupoulos, J. (2024). Enhancing Internal Control Mechanisms in Local Government Organizations: A Crucial Step towards Mitigating Corruption and Ensuring Economic Development. *Economies*, 12(4), 78. <https://doi.org/10.3390/economies12040078>
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government–nonprofit partnership: a defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1), 19–30. <https://doi.org/10.1002/pad.203>
- Burke, W. W. (2023). *Cambio organizacional : teoría y práctica* (1st ed.). Publicaciones SAGE.
- Cabrera Moya, D. R. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96–107. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024-2)
- Castelo Loayza, H. (2022). Desarrollo organizacional y gobernabilidad democrática en la municipalidad provincial del Cusco en la década del 2007 al 2017. *Revista de Integración*, 5, 9–16.
- Cernicova-Buca, M. (2024). Experiences in “Letting the Public in”: Tentative Conclusions on the Administration-Public Tango for Co-Responsible Local Governance. *Changing Societies and Personalities*, 8(1), 128–144. <https://doi.org/10.15826/csp.2024.8.1.267>
- Chundu, B., Masamha, T., & Sifile, O. (2025). Cyber-security governance framework pillars for Zimbabwean local authorities. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2453094>
- Cifuentes-Faura, J. (2025). Shedding light on transparency: A comprehensive study of state-level transparency portals in Mexico. *Policy and Internet*, 17(1). <https://doi.org/10.1002/poi3.413>
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- David, A., Yigitcanlar, T., Desouza, K., Li, R. Y. M., Cheong, P. H., Mehmood, R., & Corchado, J. (2024). Understanding local government responsible AI strategy: An international municipal policy document analysis. *Cities*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105502>
- Esteve, M., Garrido-Rodríguez, J. C., Moore, A., Schuster, C., & Gómez, J. L. Z. (2024). Assessing the Effects of User Accountability in Contracting Out. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 211–223. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad020>
- Grygorii Monastyrskyi. (2024). Decentralisation: Exploring Challenges, Opportunities, and Its Role in Strengthening Local Governance. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(12s), 514–523. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i12s.1860>
- Hegele, Y., Karakaçi, V., Lang, A., & Mushani, A. (2024). Compliance with national standards of decentralized public services: The case of preschool services in Albania. *Public Administration and Development*, 44(2), 75–90. <https://doi.org/10.1002/pad.2037>
- Jacobsen, D. I., & Johnsen, Å. (2020). Alignment of strategy and structure in local government. *Public Money & Management*, 40(4), 276–284. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715093>
- Jared, O. O., Migiro, S., & Mutambara, E. (2025). Integrated Financial Management Information System: a conceptual framework for Migori County, Kenya. *Public and Municipal Finance*, 14(1), 37–45. [https://doi.org/10.21511/pmf.06\(1\).2017.04](https://doi.org/10.21511/pmf.06(1).2017.04)

- Juárez Pastor, L., Subramanian, V., Cucurachi, S., & Ghorbani, A. (2024). Caste, mistrust and municipal inaction: The interwoven barriers for the integration of waste pickers in India. *Journal of Environmental Management*, 356. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.120513>
- Jung, H. (2024). CITY-COUNTY MERGERS IN SOUTH KOREA: ASSESSING EFFECTS ON PUBLIC EMPLOYMENT SIZE AND CITIZEN SATISFACTION. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2024(72), 57–77. <https://doi.org/10.24193/tras.72E.4>
- Kim, S., Andrew, S. A., Ramirez de la Cruz, E., Kim, W.-J., & Feiock, R. C. (2024). Impacts of Local Government Perceptions of Disaster Risks on Land Resilience Planning Implementation. *Land*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/land13071085>
- Kitchenham, B., & Brereton, P. (2013). A systematic review of systematic review process research in software engineering. *Information and Software Technology*, 55(12), 2049–2075. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2013.07.010>
- Krigsholm, P., Puustinen, T., & Falkenbach, H. (2022). Understanding variation in municipal land policy strategies: An empirical typology. *Cities*, 126, 103710. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103710>
- Lafioune, N., Poirier, E. A., & St-Jacques, M. (2024). Managing urban infrastructure assets in the digital era: challenges of municipal digital transformation. *Digital Transformation and Society*, 3(1), 3–22. <https://doi.org/10.1108/DTS-02-2023-0010>
- Leclerc, S. H., & Badami, M. G. (2024). Extended producer responsibility: An empirical investigation into municipalities' contributions to and perspectives on e-waste management. *Environmental Policy and Governance*, 34(2), 111–124. <https://doi.org/10.1002/eet.2059>
- Letelier S, L., & Sáez-Lozano, J. L. (2024). The Effect of Municipal Fiscal Decentralization on Subjective Well Being: The Case of Chile. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241242649>
- Li, H. (2024). Smart Practice of Integrating Administrative Management and Human Resources of Chinese Local Governments under the Background of Digital Transformation. *Lex Localis*, 22(3), 209–227. [https://doi.org/10.52152/22.3.209-227\(2024\)](https://doi.org/10.52152/22.3.209-227(2024))
- Maine, J. (2025). Municipal corporations in national and disciplinary contexts: A systematic literature review and future research agenda. *International Public Management Journal*, 28(2), 217–237. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2438764>
- Mariyam, S., Cochrane, L., Al-Ansari, T., & McKay, G. (2024). A framework to support localized solid waste management decision making: Evidence from Qatar. *Environmental Development*, 50. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2024.100986>
- McKenzie, M., & Marx, B. (2025). A Post-Mortem of Municipal Audit Action Plans Used to Resolve Financial Distress in South Africa. *Sustainability (Switzerland)*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/su17041535>
- Megawati, S., Alfarizi, M., & Syamsul, M. R. (2024). Key Advantages of the Green Government Initiative in Achieving Local Public Service Performance and Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(11), 4361–4375. <https://doi.org/10.18280/ijssdp.191124>
- Mikušová Meričková, B., Nemeč, J., & Jakuš Muthová, N. (2024). Contract management of municipal public services: the Slovak experience. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02549-2>
- Moya-Sánchez, M. F., & Torres-Palacios, M. M. (2024). [Optimization of Public Resources through continuous auditing: Analysis of benefits and challenges]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(especial), 1–12. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.104>
- Mujalli, A. (2024). Factors Affecting the Implementation of Risk-Based Internal Auditing. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5). <https://doi.org/10.3390/jrfm17050196>

- Mushi, G. O., Ismail, I. J., & Mchopa, A. D. (2024). The influence of procurement skills on the cross-functional coordination in public procurement: evidence from Tanzania. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2324972>
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5th ed.). Ediciones de la U.
- O'Diana Valdez, P. R. (2022). *Las deficiencias del sistema de control interno en los gobiernos locales y su impacto en el cumplimiento de metas detectadas por la auditoría, período 2017-2019*. Universidad de San Martín de Porres.
- Olsonoski, A., & Gianoli, A. (2024). Water management for flood control in New Orleans: Key factors contributing to institutional inertia. *Cities*, 147. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104793>
- Pandey, J. K. (2024). Evaluating public service value within collaborative e-governance: a study in the Indian context. *Digital Transformation and Society*, 3(2), 197–213. <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0065>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Prichard, W., Jibao, S., & Orgeira Pillai, N. (2024). Sub-national property tax reform and tax bargaining: Lessons from a quasi-randomized reform program in Sierra Leone. *World Development*, 185. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106796>
- Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2025). Advancing local governance: a systematic review of performance management systems. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545>
- Quispe Curo, W. (2023). Impacto del control interno en las entidades públicas en el Perú: Una revisión sistemática. *Revista de Climatología*, 23, 2434–2441. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2434-2441>
- Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Ríos-López, L. A., Saldaña-Pinto, C. A., Alejandría-Castro, C. A., & Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e455. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>
- Rodríguez-López, G. R. (2021). Control interno y la prevención del fraude. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 0–2. <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.234>
- Šalienė, A., Tamulevičienė, D., & Tvaronavičienė, M. (2024). Focus of performance audit recommendations on the approach of public value creation: The case of the National Audit Office of Lithuania. *Journal of International Studies*, 17(4), 1–28. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2024/17-4/1>
- Setyarto, D. B., & Judijanto, L. (2025). The role of e-government in increasing transparency and accountability of public administration in the digital era. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 1771–1783. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i2.4908>
- Sharma, S., Kar, A. K., & Gupta, M. P. (2025). Building Accountability in e-government Services: Inputs for Policy. *Australasian Journal of Information Systems*, 29, 1–28. <https://doi.org/10.3127/ajis.v29.5175>
- Suhardono, S., Lee, C.-H., Thuy Phan, T. T., & Suryawan, I. W. K. (2025). Resident action in smart waste management during landfill disclosure transition: Insights from Yogyakarta's smart city initiatives. *Cleaner Production Letters*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2025.100093>
- Tarrillo Saldaña, O., Mejía Huamán, J., Dávila Mego, J. S., Chilón Camacho, W. M., Pintado Castillo, C. A., Tapia Idrogo, C. E., & Velez Escobar, S. B. (2024). *Metodología de la investigación una mirada Global Ejemplos prácticos*. CID-Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w1078

- Tejedo-Romero, F., Araujo, J. F. F. E., Tejada, Á., & Ramírez, Y. (2024). E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities. *Technology in Society*, 70, 101978. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101978>
- Thi Uyen Nguyen, T., Van Nguyen, P., Thi Ngoc Huynh, H., Truong, G. Q., & Do, L. (2024). Unlocking e-government adoption: Exploring the role of perceived usefulness, ease of use, trust, and social media engagement in Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100291>
- Vilarinho, H., Pereira, M. A., D'Inverno, G., Nóvoa, H., & Camanho, A. S. (2024). Water Utility Service Quality Index: A customer-centred approach for assessing the quality of service in the water sector. *Socio-Economic Planning Sciences*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101797>
- Wagner, J., Koehler, J. K. L., & Hope, R. A. (2025). Managing contractual uncertainty for drinking water services in rural Mali. *Ecology and Society*, 30(1). <https://doi.org/10.5751/ES-15825-300128>
- Weber, M., & Witkos, B. (2023). Enfoque del Tribunal de Cuentas Europeo respecto de la auditoría de la contratación pública en el ámbito de los fondos estructurales y de cohesión. *Auditoría Pública*, 60, 29–41.
- Yeremias, T. K., Cahyadi, D., & Djunaedi, A. (2024). Modelling E-Government Maturity Determinants at the Local Level in Indonesia Using Technology-Organization-Environment Framework. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 28(1), 17–34. <https://doi.org/10.22146/jsp.81803>

ANEXO

Código	Autores	Título
A1	(Tejedo-Romero et al., 2024)	E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities
A2	(Athias & Wicht, 2024)	Make or buy for public services: Culture matters for efficiency considerations
A3	(Prichard et al., 2024)	Sub-national property tax reform and tax bargaining: Lessons from a quasi-randomized reform program in Sierra Leone
A4	(Juárez Pastor et al., 2024)	Caste, mistrust and municipal inaction: The interwoven barriers for the integration of waste pickers in India
A5	(David et al., 2024)	Understanding local government responsible AI strategy: An international municipal policy document analysis
A6	(Abdulai et al., 2024)	Making cities clean with collaborative governance of solid waste infrastructure in Ghana
A7	(Olsonoski & Gianoli, 2024)	Water management for flood control in New Orleans: Key factors contributing to institutional inertia
A8	(Vilarinho et al., 2024)	Water Utility Service Quality Index: A customer-centred approach for assessing the quality of service in the water sector
A9	(Thi Uyen Nguyen et al., 2024)	Unlocking e-government adoption: Exploring the role of perceived usefulness, ease of use, trust, and social media engagement in Vietnam
A10	(Mariyam et al., 2024)	A framework to support localized solid waste management decision making: Evidence from Qatar
A11	(Suhardono et al., 2025)	Resident action in smart waste management during landfill disclosure transition: Insights from Yogyakarta's smart city initiatives
A12	(Pandey, 2024)	Evaluating public service value within collaborative e-governance: a study in the Indian context
A13	(Chundu et al., 2025)	Cyber-security governance framework pillars for Zimbabwean local authorities
A14	(Leclerc & Badami, 2024)	Extended producer responsibility: An empirical investigation into municipalities' contributions to and perspectives on e-waste management
A15	(Mikušová Meričková et al., 2024)	Contract management of municipal public services: the Slovak experience
A16	(Jung, 2024)	City-county mergers In south korea: assessing effects on public employment size And citizen satisfaction
A17	(McKenzie & Marx, 2024)	A Post-Mortem of Municipal Audit Action Plans Used to Resolve Financial Distress in South Africa
A18	(Pudjono et al., 2022)	Advancing local governance: a systematic review of performance management systems
A19	(Sharma et al., 2021)	Building Accountability in e-government Services: Inputs for Policy
A20	(Albalate et al., 2024)	Changing prices after the reform of local public services: remunicipalization versus privatization
A21	(Cernicova-Buca, 2024)	Experiences in "Letting the Public in": Tentative Conclusions on the Administration-Public Tango for Co-Responsible Local Governance
A22	(Mujalli, 2024)	Factors Affecting the Implementation of Risk-Based Internal Auditing
A23	(Šalienė et al., 2024)	Focus of performance audit recommendations on the approach of public value creation: The case of the National Audit Office of Lithuania
A24	(Brinkerhoff, 2020)	Government–nonprofit partnership: a defining

A25	(Kim et al., 2024)	Impacts of Local Government Perceptions of Disaster Risks on Land Resilience Planning Implementation
A26	(Jared et al., 2023)	Integrated Financial Management Information System: a conceptual framework for Migori County, Kenya
A27	(Megawati et al., 2024)	Key Advantages of the Green Government Initiative in Achieving Local Public Service Performance and Sustainable Development
A28	(Wagner et al., 2024)	Managing contractual uncertainty for drinking water services in rural Mali
A29	(Lafioune et al., 2024)	Managing urban infrastructure assets in the digital era: challenges of municipal digital transformation
A30	(Yeremias et al., 2024)	Modelling E-Government Maturity Determinants at the Local Level in Indonesia Using Technology-Organization-Environment Framework
A31	(Esteve et al., 2024)	Assessing the Effects of User Accountability in Contracting Out
A32	(Maine, 2025)	Municipal corporations in national and disciplinary contexts: A systematic literature review and future research agenda
A33	(Cifuentes-Faura, 2025)	Shedding light on transparency: A comprehensive study of state-level transparency portals in Mexico
A34	(Hegele et al., 2024)	Compliance with national standards of decentralized public services: The case of preschool services in Albania
A35	(Li, 2024)	Smart Practice of Integrating Administrative Management and Human Resources of Chinese Local Governments under the Background of Digital Transformation
A36	(Mushi et al., 2024)	The influence of procurement skills on the cross-functional coordination in public procurement: evidence from Tanzania
A37	(Letelier S & Sáez-Lozano, 2024)	The Effect of Municipal Fiscal Decentralization on Subjective Well Being: The Case of Chile
A38	(Setyarto & Judijanto, 2025)	The role of e-government in increasing transparency and accountability of public administration in the digital era
A39	(Grygorii Monastyrskyi, 2024)	Decentralisation: Exploring Challenges, Opportunities, and Its Role in Strengthening Local Governance
A40	(Boufounou et al., 2024)	Enhancing Internal Control Mechanisms in Local Government Organizations: A Crucial Step towards Mitigating Corruption and Ensuring Economic Development