REVISTA CIENTÍFICA

Vol. 22, No.2 (2026) Monográfico, ISSN electrónico: 1683-8947

bibliotecas anales de investigación

BIBLIOTECA NACIONAL DE CUBA JOSÉ MARTÍ

PROPUESTAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN GOBIERNOS LOCALES: REVISIÓN SISTEMÁTICA SOBRE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS PÚBLICOS

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PROPOSALS IN LOCAL GOVERNMENTS: A SYSTEMATIC REVIEW OF STRATEGIES TO OPTIMIZE PUBLIC SERVICES

Jesús Isaías Hanco-Mamani
Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú
https://orcid.org/0009-0009-5241-6490
jhancom67@ucvvirtual.edu.pe

Recibido: 21 de junio del 2026
Revisado: 2 agosto del 2026
Aprobado: 7 octubre del 2026

Cómo citar: Hanco-Mamani, J. I. (2026). Propuestas de gestión organizacional en gobiernos locales: revisión sistemática sobre estrategias para optimizar los servicios públicos. *Bibliotecas. Anales de Investigacion;22*(Monográfico), 1-14

RESUMEN

Objetivo. Este estudio tuvo como propósito analizar las propuestas de gestión organizacional implementadas en gobiernos locales, con énfasis en las estrategias orientadas a la mejora de los servicios públicos, la eficiencia administrativa y el desempeño institucional. La revisión se enfocó en artículos indexados en la base de datos Scopus, publicados entre 2022 y 2025, abarcando un enfoque global y contemporáneo del fenómeno. **Metodología.** Se seleccionaron 42 artículos a través de un protocolo sistemático de búsqueda, aplicando filtros específicos por temática, tipo de documento, idioma y área temática. Los textos fueron clasificados y examinados a partir de cinco preguntas orientadoras que permitieron estructurar el análisis temático, metodológico y conceptual, integrando patrones de aplicación, condiciones de éxito, beneficios reportados y barreras enfrentadas. **Resultados y discusión.** Los hallazgos evidencian una amplia diversidad de enfoques de gestión organizacional, siendo los más efectivos aquellos que combinan liderazgo institucional, innovación administrativa y estrategias participativas. Se identificaron beneficios tangibles, como mejoras en la calidad del servicio y desempeño operativo, así como impactos intangibles vinculados a la confianza institucional y cohesión interna. No obstante, persisten desafíos asociados a la cultura organizacional, capacidades técnicas limitadas y marcos normativos restrictivos. Las condiciones contextuales, tales como el compromiso político, la disponibilidad de recursos y el entorno socioterritorial, emergen como factores críticos para la adopción exitosa de modelos de gestión. **Conclusiones.** La gestión organizacional en gobiernos locales constituye un campo de investigación dinámico y clave para la consolidación de instituciones públicas eficientes y adaptativas. La evidencia recopilada sugiere que los modelos más sostenibles son aquellos contextualizados, flexibles y apoyados por liderazgos estratégicos. Se recomienda impulsar investigaciones comparativas, enfoques interdisciplinarios y políticas públicas orientadas a fortalecer la capacidad institucional y la innovación en la administración pública territorial. **Originalidad/valor.** Esta revisión aporta una visión integral y crítica sobre las prácticas organizacionales en gobiernos locales, brindando un marco de referencia

útil tanto para la investigación aplicada como para la formulación de políticas públicas que promuevan servicios públicos más efectivos, inclusivos y sostenibles.
PALABRAS CLAVE: Desempeño institucional; Eficiencia administrativa; Gestión organizacional; Gobiernos locales; Innovación pública; Servicios públicos.

ABSTRACT

Objective. This study aimed to analyze the current state of scientific production related to organizational management proposals implemented in local governments, with a particular focus on strategies designed to enhance public service delivery, administrative efficiency, and institutional performance. The review concentrated on articles indexed in the Scopus database, published between 2022 and 2025, providing a global and contemporary perspective on the topic. **Methodology.** A total of 42 articles were selected through a systematic search protocol, applying specific inclusion and exclusion criteria based on relevance, document type, language, and subject area. The selected studies were classified and analyzed around five guiding research questions that structured the thematic, methodological, and conceptual synthesis, identifying implementation patterns, enabling factors, reported benefits, and institutional barriers. **Results and discussion.** The findings reveal a wide range of organizational management approaches, with the most effective strategies combining institutional leadership, administrative innovation, and participatory mechanisms. Tangible benefits include improvements in service quality and operational performance, while intangible outcomes relate to increased institutional trust and internal cohesion. However, challenges persist, particularly those related to organizational culture, limited technical capabilities, and rigid regulatory frameworks. Contextual conditions—such as political commitment, resource availability, and local socio-territorial dynamics—emerge as critical factors for the successful adoption of management models. **Conclusions.** Organizational management in local governments represents a dynamic field of inquiry, essential for strengthening efficient and adaptive public institutions. Evidence suggests that the most sustainable models are those that are context-sensitive, flexible, and supported by strategic leadership. Future research should promote comparative studies, interdisciplinary approaches, and the development of public policies aimed at building institutional capacity and fostering innovation in territorial public administration**.** **Originality/value.** This review offers a comprehensive and critical insight into organizational practices within local governments, providing a valuable analytical framework for both applied research and the formulation of public policies that seek to deliver more effective, inclusive, and sustainable public services.
KEYWORDS: Administrative efficiency; Institutional performance; Local governments; Organizational management; Public innovation; Public services.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de transformación institucional y exigencias ciudadanas por una gestión pública más eficiente, los gobiernos locales enfrentan el reto de redefinir sus modelos organizacionales para garantizar servicios públicos de calidad. Uno de los enfoques emergentes en la literatura administrativa es la gestión organizacional orientada a procesos, que propone una estructura dinámica, transversal y centrada en resultados, capaz de articular recursos, personas y tecnologías para responder de forma eficiente a las necesidades del entorno (Atanassova et al., 2025; Cao et al., 2025).

Este enfoque ha ganado relevancia en la administración municipal, ya que promueve la integración funcional de las distintas áreas de gobierno, favorece la planificación estratégica participativa, y refuerza la gobernanza local como eje articulador de políticas públicas sostenibles (Chávez-Fasanando, 2025; Uquillas Granizo et al., 2024). Investigaciones recientes destacan que el fortalecimiento de las capacidades organizativas, la innovación institucional y el uso de herramientas tecnológicas son condiciones necesarias para optimizar el desempeño de las entidades subnacionales (Huynh et al., 2024; Valdez-Juárez & Castillo-Vergara, 2021). No obstante, muchos gobiernos locales aún operan con esquemas verticales, fragmentados y poco adaptables, lo que limita su efectividad frente a desafíos complejos.

La mejora de los servicios públicos requiere, por tanto, avanzar hacia una gestión basada en procesos, sustentada en evidencia, con criterios de eficiencia, equidad y sostenibilidad (Alejandría-Castro et al., 2023;

Baffo et al., 2024). Esto implica repensar no solo los procedimientos administrativos, sino también las formas de interacción con la ciudadanía, los mecanismos de evaluación del desempeño, y los sistemas de toma de decisiones (Alhassan, 2025; Latupeirissa et al., 2024). En muchos contextos, especialmente en municipios con restricciones presupuestarias o limitada infraestructura organizacional, implementar estos cambios representa una tarea compleja, pero no imposible.

Los gobiernos locales son responsables directos de servicios esenciales como agua, saneamiento, recolección de residuos, mantenimiento vial y atención ciudadana (Benito et al., 2021). Sin embargo, la calidad de estos servicios varía significativamente entre municipios, en parte debido a las brechas organizacionales y a la ausencia de modelos de gestión sistematizados (Großmann et al., 2024; Ortiz Llana et al., 2023). Frente a esta realidad, cobra importancia identificar estrategias organizacionales que han demostrado ser efectivas para mejorar los resultados en el nivel local, considerando tanto marcos normativos como experiencias prácticas.

La literatura internacional ha documentado diversos enfoques de gestión organizacional en gobiernos subnacionales, que incluyen desde la adopción de sistemas de calidad como la ISO 18091 hasta la implementación de modelos híbridos de gestión por resultados, gobierno abierto y transformación digital (Pauliková et al., 2021). Estas experiencias sugieren que no existe una única receta, pero sí patrones comunes que pueden servir como referencia para el rediseño institucional orientado a la mejora del servicio público.

Pese a estos avances, aún se observa una fragmentación significativa en los estudios que abordan la gestión organizacional desde la perspectiva municipal. Muchos trabajos se concentran en casos aislados o enfoques sectoriales, sin una visión articulada de los elementos estructurales que contribuyen a la eficiencia organizativa local. Además, existe un vacío en la literatura en torno a las condiciones contextuales que facilitan o dificultan la implementación de reformas organizacionales sostenibles (Assoratgoon & Kantabutra, 2023; de Oliveira et al., 2023)

En este marco, el presente artículo tiene como propósito realizar una revisión sistemática de la literatura científica sobre propuestas de gestión organizacional en gobiernos locales, con énfasis en aquellas estrategias que han contribuido a la optimización de servicios públicos. Para ello, se analizaron 42 estudios indexados en la base de datos Scopus, publicados entre 2022 y 2025, con el objetivo de identificar enfoques teóricos, metodologías utilizadas, ámbitos de aplicación, resultados documentados y principales desafíos. A partir de estos hallazgos, se propone una sistematización que permita orientar futuras políticas de fortalecimiento institucional en el ámbito municipal.

METODOLOGÍA

Enfoque metodológico

Este estudio adopta una revisión sistemática de literatura de carácter exploratorio, orientada a identificar, organizar y analizar propuestas de gestión organizacional implementadas en gobiernos locales con el objetivo de optimizar los servicios públicos. Este enfoque resulta pertinente cuando se requiere sintetizar evidencia dispersa sobre un fenómeno en evolución, facilitando la identificación de enfoques recurrentes, brechas teóricas y aportes con potencial de aplicación contextualizada (Snyder, 2019). La revisión se concibe como una herramienta para construir conocimiento acumulativo, con base en criterios de selección rigurosos y una estructura analítica clara.

Protocolo de revisión

La revisión se desarrolló siguiendo el protocolo de cinco etapas propuesto por Cronin et al. (2008): (1) formulación de las preguntas de investigación, (2) definición de criterios de inclusión y exclusión, (3) búsqueda sistemática en bases de datos académicas, (4) evaluación crítica de los documentos seleccionados, y (5) análisis temático de los hallazgos. Este protocolo garantiza la reproducibilidad del proceso y permite una trazabilidad clara en la toma de decisiones metodológicas.

Preguntas de investigación

La construcción del marco analítico estuvo guiada por las siguientes cinco preguntas de investigación, que permitieron orientar la búsqueda documental y estructurar los ejes de análisis de los resultados: (1) ¿Qué enfoques de gestión organizacional han sido implementados por los gobiernos locales para optimizar los servicios públicos?; (2) ¿Qué estrategias administrativas han mostrado mayor eficacia en términos de eficiencia y desempeño institucional?; (3) ¿Qué condiciones contextuales o institucionales favorecen la adopción de modelos de gestión organizacional en municipios?; (4) ¿Qué beneficios tangibles o intangibles se reportan como resultado de estas estrategias en la gestión de servicios públicos?; (5) ¿Qué desafíos o limitaciones enfrentan los gobiernos locales en la implementación de modelos de gestión organizacional?. Estas preguntas permitieron articular los criterios temáticos de selección e interpretación de los documentos.

Estrategia de búsqueda

La búsqueda bibliográfica se realizó en la base de datos Scopus, elegida por su cobertura multidisciplinaria y nivel de indexación internacional. En la primera fase exploratoria se utilizó la siguiente cadena de búsqueda: ("organizational management" OR "management" OR "administration" OR "governance") AND ("local government" OR "municipal" OR "community" OR "city") AND ("proposals" OR "initiatives" OR "strategies" OR "plans") AND ("public sector" OR "governmental" OR "administrative" OR "policy") AND ("efficiency" OR "effectiveness" OR "performance" OR "improvement"). Esta consulta inicial arrojó un total de 11384 documentos.

Aplicación de criterios de inclusión y exclusión

Con el fin de depurar la muestra, se aplicaron los siguientes criterios de inclusión y exclusión, restringiendo la búsqueda a: Publicaciones entre 2022 y 2025; Documentos en inglés o español; Artículos de revistas científicas (LIMIT-TO(DOCTYPE, "ar")); Estudios en el área de ciencias sociales (SOCI) y negocios y gestión (BUSI); Acceso abierto o completo (LIMIT-TO(OA, "all")). La aplicación de estos filtros redujo la muestra a 511 artículos.

Selección final de estudios

A partir de esta muestra depurada, se realizó una lectura crítica de títulos, resúmenes y contenidos completos para evaluar su pertinencia respecto a las preguntas de investigación. Se excluyeron artículos que no abordaban la gestión organizacional en gobiernos locales, estudios exclusivamente normativos sin propuesta aplicada y aquellos centrados en niveles de gobierno nacionales o supranacionales. Este proceso concluyó con la selección final de 42 artículos científicos, los cuales constituyen la base para el análisis temático desarrollado en la siguiente sección del artículo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Tabla 1 resume el conjunto de artículos seleccionados para esta revisión, organizados mediante un código identificador que facilita su referencia a lo largo del análisis. En dicha tabla se consigna información clave como los autores, año de publicación, título del estudio y la fuente académica correspondiente. Esta sistematización permite asegurar la trazabilidad de los documentos, al tiempo que posibilita una lectura estructurada de los aportes temáticos y metodológicos relacionados con las propuestas de gestión organizacional en gobiernos locales. Además, el empleo de un código único por artículo fortalece la coherencia analítica al vincular los hallazgos con cada pregunta de investigación planteada.

El análisis integrado de los estudios revisados evidencia que la gestión organizacional en el ámbito municipal ha adquirido un rol estratégico en la mejora de los servicios públicos. Como se refleja en la Tabla 1, los gobiernos locales enfrentan desafíos complejos asociados a la eficiencia operativa, la transparencia administrativa y la capacidad de respuesta ante necesidades ciudadanas diversas. En este contexto, los enfoques de gestión basados en procesos, gobernanza participativa y planificación estratégica se han consolidado como líneas prioritarias de actuación. La literatura muestra que estas estrategias, cuando están adecuadamente contextualizadas, permiten alinear los recursos institucionales con metas de desempeño más ambiciosas, fortalecer los mecanismos de control interno y mejorar los niveles de satisfacción ciudadana con los servicios brindados.

Tabla 1

Artículos seleccionados de la base de datos Scopus

Código	Autores	Código	Autores
A1	(Xu et al., 2025)	A22	(Víctor et al., 2023)
A2	(Luhtala et al., 2025)	A23	(Yigitcanlar et al., 2023)
A3	(Malekabadi et al., 2025)	A24	(Lino et al., 2023)
A4	(Lukmine et al., 2025)	A25	(Wu et al., 2023)
A5	(Siwawa, 2025)	A26	(Padovan et al., 2022)
A6	(Acharya et al., 2025)	A27	(Jiang, 2022)
A7	(Paredes Martín, 2024)	A28	(Voitenko et al., 2022)
A8	(Prachumrasee et al., 2024)	A29	(Ruiz-Campillo, 2022)
A9	(Aldegheishem, 2024)	A30	(Luo & Liu, 2022)
A10	(Megawati et al., 2024)	A31	(de Guzman et al., 2022)
A11	(Akanbang, 2024)	A32	(Phan et al., 2022)
A12	(Mohd Taib et al., 2024)	A33	(Wade et al., 2022)
A13	(Zhang et al., 2024)	A34	(Yan et al., 2022)
A14	(Fan et al., 2024)	A35	(Barrutia et al., 2022)
A15	(Darma et al., 2024)	A36	(Zamponi & Barbierato, 2022)
A16	(Šalienė et al., 2024)	A37	(Budding et al., 2022)
A17	(Osei-Kufuor et al., 2024)	A38	(Blijleven & van Hulst, 2022)
A18	(Worrakittimalee et al., 2024)	A39	(Fremantle et al., 2022)
A19	(Song et al., 2024)	A40	(Hersperger et al., 2022)
A20	(Ruth et al., 2023)	A41	(Ibrahim, 2022)
A21	(Böhmer et al., 2023)	A42	(Rodrigues et al., 2022)

Enfoques de gestión organizacional implementados en gobiernos locales

En la revisión se identificó diversos enfoques de gestión organizacional aplicados por gobiernos locales con el objetivo de optimizar sus servicios públicos. Los hallazgos revelan una evolución desde modelos jerárquicos tradicionales hacia estructuras más flexibles, colaborativas y basadas en resultados. Uno de los enfoques más destacados es la gestión basada en evidencia, que promueve el uso intensivo de datos para tomar decisiones informadas, establecer prioridades estratégicas y monitorear el desempeño institucional. Este enfoque fortalece la trazabilidad, la transparencia y la evaluación constante de los servicios, como demuestran los estudios A1, A2, A3, A4, A14, A17, A18, A23, A26, A33, A37 y A39.

Por otro lado, la gobernanza participativa ha ganado terreno como mecanismo de cocreación de políticas públicas, involucrando a la ciudadanía, organizaciones comunitarias y actores territoriales en la planificación y ejecución de los servicios. Esta estrategia mejora la legitimidad democrática y favorece soluciones contextualizadas, como se observa en los artículos A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A19, A21, A25, A29, A30, A36 y A38. Además, la implementación de gestión territorial integrada ha sido clave en contextos donde las demandas sociales requieren acciones coordinadas entre sectores y niveles de gobierno. Este enfoque incorpora variables ambientales, económicas y sociales en la planificación del territorio (A3, A12, A13, A16, A20, A24, A28, A34, A35, A40 y A41).

Finalmente, la revisión destaca la expansión de modelos interinstitucionales de colaboración y el avance de la digitalización de procesos como factores clave para la innovación pública. El primero se basa en alianzas estratégicas entre municipios, academia, ONG y sector privado, maximizando capacidades institucionales (A6, A8, A15, A18, A23, A27, A31, A32, A39 y A42). En tanto, la digitalización busca automatizar trámites, habilitar plataformas inteligentes de gestión y mejorar la interacción con la ciudadanía (A2, A9, A14, A16, A19, A26, A27, A30, A33 y A35). Estos enfoques, sistematizados en la Tabla 2, evidencian un cambio progresivo hacia gobiernos locales más adaptativos, eficientes y abiertos a la innovación.

Tabla 2

Enfoques de gestión organizacional identificados en gobiernos locales

Enfoque de gestión organizacional	Códigos de artículos
Gestión basada en evidencia y análisis de datos	A1, A2, A3, A4, A14, A17, A18, A23, A26, A33, A37, A39
Gobernanza participativa y cocreación ciudadana	A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A19, A21, A25, A29, A30, A36, A38
Gestión integrada y planificación territorial	A3, A12, A13, A16, A20, A24, A28, A34, A35, A40, A41
Modelos colaborativos interinstitucionales	A6, A8, A15, A18, A23, A27, A31, A32, A39, A42
Digitalización de procesos y gestión inteligente	A2, A9, A14, A16, A19, A26, A27, A30, A33, A35

Estrategias administrativas con mayor eficacia en eficiencia y desempeño institucional

Diversos estudios han documentado la aplicación de estrategias administrativas que han permitido fortalecer la capacidad operativa de los gobiernos locales, con efectos positivos en términos de eficiencia institucional. Entre las estrategias más efectivas se encuentra la adopción de sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño, los cuales han sido utilizados para implementar esquemas de planificación orientada a resultados. Estos sistemas han facilitado la identificación de brechas en la ejecución de políticas públicas, así como el rediseño de procesos internos bajo criterios de costo-efectividad (A1, A3, A14, A17, A23, A33). La trazabilidad de indicadores y la retroalimentación sistemática han contribuido a una administración pública más precisa y con mayor capacidad de respuesta.

Otra línea estratégica que ha mostrado alta eficacia es el desarrollo organizacional basado en la gestión del talento humano. La capacitación continua, el liderazgo técnico distribuido y la formalización de competencias han sido elementos clave para mejorar el desempeño funcional de las entidades locales. Estas estrategias permiten consolidar equipos de trabajo más estables, incrementar la profesionalización de la función pública y reducir la dependencia de liderazgos personales, lo que mejora la sostenibilidad institucional (A5, A6, A10, A20, A25, A31, A38). En paralelo, se han identificado experiencias exitosas en la implementación de herramientas de innovación administrativa, tales como plataformas digitales para atención ciudadana, metodologías ágiles en la gestión de proyectos y reingeniería de procesos (A4, A9, A15, A27, A30, A34, A35).

Por otro lado, la articulación con actores externos ha sido utilizada como una vía para potenciar los recursos institucionales y expandir el alcance de las intervenciones públicas. La creación de alianzas estratégicas, convenios interinstitucionales y redes de colaboración ha generado sinergias que impactan positivamente en el desempeño global de las municipalidades. Este tipo de estrategias han permitido integrar capacidades complementarias, movilizar conocimiento técnico especializado y mejorar la legitimidad de la gestión pública local (A6, A8, A11, A12, A18, A28, A32, A36, A39). La Tabla 3 presenta una síntesis estructurada de las estrategias administrativas identificadas.

Tabla 3

Estrategias administrativas eficaces para mejorar eficiencia y desempeño

Estrategia administrativa	Códigos de artículos
Control de gestión y evaluación del desempeño	A1, A3, A14, A17, A23, A33
Fortalecimiento del capital humano y liderazgo distribuido	A5, A6, A10, A20, A25, A31, A38
Innovación administrativa y	A4, A9, A15, A27, A30, A34, A35

digitalización de servicios	
Gobernanza colaborativa y alianzas interinstitucionales	A6, A8, A11, A12, A18, A28, A32, A36, A39

Condiciones contextuales e institucionales para la adopción de modelos de gestión organizacional en municipios

La adopción efectiva de modelos de gestión organizacional en gobiernos locales se encuentra fuertemente condicionada por factores estructurales, normativos y sociopolíticos que configuran el entorno institucional de los municipios. Por ejemplo, la existencia de marcos regulatorios estables, la descentralización administrativa efectiva y el acceso a fuentes diversificadas de financiamiento son elementos que incrementan la viabilidad de implementar modelos organizacionales orientados al desempeño (A1, A3, A6, A7, A10, A13, A15, A17, A20). Asimismo, la interoperabilidad de sistemas administrativos, junto con la digitalización progresiva de los procesos internos, facilita la adopción de metodologías de gestión basada en datos, lo cual se refleja en prácticas de planificación más coherentes con las demandas del territorio (A2, A5, A12, A14, A22, A25, A28, A34).

Otro componente crucial identificado en los estudios es el capital humano disponible en los gobiernos municipales. La existencia de equipos técnicos con capacidades en planificación estratégica, evaluación de políticas públicas y manejo de herramientas digitales ha sido una condición recurrente para la implementación exitosa de modelos de gestión organizacional (A4, A8, A9, A11, A16, A21, A26, A29, A31, A36, A38). En contraposición, la alta rotación del personal, la falta de profesionalización del funcionariado y la escasa formación técnica son limitantes que inhiben el desarrollo de procesos institucionales sostenibles. Las iniciativas más efectivas han estado vinculadas a esquemas de formación continua y acompañamiento técnico externo, que permiten una apropiación gradual de enfoques organizacionales basados en resultados.

El compromiso político y la cultura organizacional constituyen determinantes clave para la sostenibilidad de los cambios promovidos. Diversos estudios analizados subrayan que las experiencias más robustas emergieron en contextos donde existía una voluntad política estable, un liderazgo institucional proactivo y mecanismos efectivos de participación ciudadana, elementos que favorecieron la legitimidad y continuidad de las transformaciones organizativas (A18, A19, A23, A24, A27, A30, A32, A33, A35, A37, A39, A40, A41, A42). La existencia de una visión estratégica compartida entre los niveles político y técnico permitió consolidar reformas administrativas con mayor coherencia operativa, sensibilidad territorial y capacidad adaptativa. Tal como se muestra en la Tabla 4, estas condiciones contextuales no solo influyen en la viabilidad de implementar modelos organizacionales en los gobiernos locales, sino que también determinan el grado en que dichas estrategias se institucionalizan en la estructura municipal.

Tabla 4

Condiciones para la adopción de modelos organizacionales

Condición Identificada	Códigos de artículos
Liderazgo comprometido y visión estratégica	A1, A5, A7, A14, A17, A21, A31, A33, A36
Participación ciudadana y gobernanza colaborativa	A2, A6, A12, A18, A23, A26, A30, A35, A38, A42
Capacidad institucional y equipos técnicos calificados	A3, A4, A8, A15, A19, A24, A28, A34, A39
Financiamiento adecuado y autonomía presupuestal	A9, A11, A13, A16, A25, A27, A29, A32, A40
Infraestructura tecnológica y sistemas de información	A1, A10, A20, A22, A27, A30, A37, A41
Normativas claras y alineadas al contexto local	A6, A9, A16, A19, A23, A26, A33, A36
Redes de cooperación	A2, A5, A8, A11, A18, A20, A34,

interinstitucional y buenas prácticas	A37, A41, A42

Beneficios derivados de las estrategias organizacionales en la gestión pública local

En términos de resultados obtenidos, las estrategias de gestión organizacional adoptadas por los gobiernos locales han reportado una variedad de beneficios tangibles e intangibles, los cuales se reflejan en mejoras sustanciales en la prestación de servicios públicos. En el plano tangible, varios estudios documentan una mayor eficiencia operativa, reducción de tiempos en trámites administrativos, mejor uso de los recursos financieros y optimización de procesos internos gracias a la implementación de modelos basados en gestión por resultados, tecnologías digitales y enfoques de gobernanza participativa (A1, A3, A5, A8, A12, A13, A16, A20, A24, A26, A28, A31, A38, A41). Estas transformaciones contribuyeron a la mejora cuantificable de indicadores de desempeño institucional y a una gestión más transparente y trazable.

Por otro lado, los beneficios intangibles más reportados incluyen el fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones locales, el empoderamiento del personal técnico-administrativo y el incremento del capital social mediante la promoción de redes colaborativas entre actores municipales, comunitarios y privados (A2, A4, A6, A9, A10, A11, A14, A17, A21, A22, A25, A27, A29, A34, A36, A40). La literatura señala que estas estrategias también favorecieron la construcción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua, facilitando la innovación incremental dentro de los equipos de trabajo municipales.

Como se resume en la Tabla 5, estos beneficios, tanto tangibles como intangibles, han sido observados de manera transversal en distintos contextos geográficos y administrativos, lo cual sugiere que, bajo condiciones adecuadas, las propuestas de gestión organizacional pueden actuar como catalizadores efectivos de cambio institucional en los gobiernos locales.

Tabla 5

Beneficios tangibles e intangibles derivados de estrategias organizacionales

Tipo de beneficio	Ejemplos reportados	Códigos de artículos
Tangible	Reducción de tiempos en trámites administrativos	A1, A3, A8, A12, A13, A16, A20, A26, A28, A31, A38
	Mejora en la eficiencia operativa y uso de recursos públicos	A1, A3, A5, A13, A16, A20, A24, A31, A38, A41
	Incremento de la cobertura y calidad de los servicios públicos	A5, A8, A20, A24, A26, A28
Intangible	Mayor confianza ciudadana en las instituciones	A2, A4, A6, A9, A10, A11, A17, A22, A25, A34, A36
	Fortalecimiento del compromiso del personal técnico y administrativo	A6, A9, A14, A17, A21, A27, A29
	Desarrollo de cultura organizacional orientada a resultados e innovación	A11, A14, A17, A21, A25, A27, A29, A34, A40

Desafíos y limitaciones en la implementación de modelos de gestión organizacional en gobiernos locales

La implementación de modelos de gestión organizacional en gobiernos locales no está exenta de retos estructurales, técnicos y humanos que condicionan su efectividad. Una de las limitaciones más frecuentes identificadas en los estudios revisados es la escasez de capacidades institucionales, tanto a nivel técnico como administrativo. La carencia de personal calificado, sumada a una alta rotación en los equipos de gestión, debilita la continuidad de los procesos y dificulta la apropiación de nuevos enfoques organizativos (A2, A3, A6, A10, A14, A17, A19, A21, A24, A28, A31, A33, A35, A37). Asimismo, la falta de infraestructura tecnológica adecuada y de herramientas de monitoreo limita la posibilidad de implementar estrategias basadas en evidencia y procesos automatizados.

Otro obstáculo relevante es la resistencia al cambio institucional, evidenciada en culturas organizacionales tradicionales que privilegian esquemas burocráticos por sobre la innovación. Esta resistencia se manifiesta en

la reticencia de algunos actores a modificar rutinas, compartir información o adoptar mecanismos colaborativos de planificación y evaluación (A5, A9, A12, A16, A18, A23, A25, A29, A30, A34, A38, A40). La literatura coincide en que superar estas barreras implica promover una gestión del cambio que articule incentivos, formación continua y liderazgo transformacional.

Adicionalmente, se destacan limitaciones asociadas al marco normativo y al financiamiento. La fragmentación de competencias, la rigidez legal y la dependencia de transferencias fiscales condicionan la autonomía de los gobiernos locales para implementar planes organizacionales adaptados a su realidad territorial (A1, A4, A7, A8, A11, A13, A15, A20, A22, A26, A27, A32, A36, A39, A41, A42). Como se sintetiza en la Tabla 6, estas limitaciones no solo retrasan la adopción de modelos de gestión eficientes, sino que comprometen su sostenibilidad y escalabilidad en el tiempo.

Tabla 6

Principales desafíos en la implementación de modelos de gestión organizacional

Tipo de desafío	Descripción técnica	Códigos de artículos
Capacidades institucionales limitadas	Deficiencia de competencias técnicas, rotación de personal y débil soporte administrativo	A2, A3, A6, A10, A14, A17, A19, A21, A24, A28, A31, A33, A35, A37
Resistencia organizacional al cambio	Inercia burocrática, escasa colaboración y baja aceptación de enfoques modernos de gestión	A5, A9, A12, A16, A18, A23, A25, A29, A30, A34, A38, A40
Limitaciones normativas y presupuestales	Marco legal restrictivo, centralismo fiscal y baja autonomía en la toma de decisiones	A1, A4, A7, A8, A11, A13, A15, A20, A22, A26, A27, A32, A36, A39, A41, A42

El análisis comparativo de las experiencias recogidas en los 42 artículos evidencia una evolución significativa en los enfoques de gestión organizacional aplicados en gobiernos locales. A lo largo de la literatura, se observa una tendencia hacia modelos más integradores, flexibles y orientados a resultados, que buscan fortalecer la eficiencia institucional y mejorar la prestación de servicios públicos (Xu et al., 2025; Luhtala et al., 2025; Malekabadi et al., 2025). Estos enfoques se alejan de las estructuras jerárquicas tradicionales y promueven una lógica de trabajo basada en procesos colaborativos, planificación estratégica, descentralización funcional y una fuerte orientación hacia el ciudadano (Acharya et al., 2025; Paredes Martín, 2024).

En cuanto a las estrategias administrativas más eficaces, se identificaron prácticas centradas en la innovación organizativa, la digitalización de procesos y la incorporación de mecanismos participativos de gobernanza (Aldegheishem, 2024; Phan et al., 2022; Jiang, 2022). Estas estrategias no solo incrementan la eficiencia operativa, sino que también mejoran la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta institucional. Además, iniciativas como los planes de mejora continua, los esquemas de gestión del conocimiento y el uso de indicadores de desempeño han sido clave para institucionalizar la cultura de calidad en la administración pública local (Zhang et al., 2024; Barrutia et al., 2022).

No obstante, el éxito de estas estrategias está fuertemente condicionado por factores contextuales e institucionales. La presencia de liderazgo político comprometido, una cultura organizacional favorable al cambio y una estructura normativa flexible han sido elementos determinantes para la adopción efectiva de modelos de gestión en el ámbito municipal (Fan et al., 2024; Darma et al., 2024; Blijleven & van Hulst, 2022). Igualmente, la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y humanos resulta crítica para sostener procesos de transformación organizacional (Rodrigues et al., 2022; Hersperger et al., 2022). La ausencia de estas condiciones puede traducirse en esfuerzos fragmentados, sin impacto estructural ni sostenibilidad en el tiempo.

De igual manera, Se identificaron beneficios tangibles como la mejora en la cobertura y calidad de los servicios, el ahorro de recursos y la reducción de tiempos de atención; así como beneficios intangibles relacionados con el fortalecimiento de la confianza ciudadana, la legitimidad institucional y la cohesión

organizacional (Víctor et al., 2023; Voitenko et al., 2022; Zamponi & Barbierato, 2022). Sin embargo, persisten limitaciones estructurales que deben ser abordadas, como la escasa formación de los cuadros técnicos, la resistencia interna al cambio y los marcos normativos rígidos que obstaculizan la innovación. En conjunto, estos hallazgos sugieren la necesidad de avanzar hacia un enfoque de gestión organizacional adaptativa, capaz de articular recursos, liderazgos y capacidades locales para enfrentar los desafíos complejos de la administración pública contemporánea.

CONCLUSIONES

Los hallazgos permitieron evidenciar que la gestión organizacional en gobiernos locales ha evolucionado hacia enfoques más integrados, participativos y orientados a la eficiencia institucional. Las estrategias de modernización no solo han impactado positivamente en la calidad de los servicios públicos, sino que también han promovido estructuras administrativas más adaptativas. Entre los enfoques más recurrentes destacan la gestión por procesos, la gobernanza colaborativa, la digitalización de funciones administrativas y el liderazgo distribuido, los cuales han demostrado su eficacia en contextos diversos y han contribuido a transformar la lógica tradicional de gestión pública.

Asimismo, se constató que la implementación de modelos organizacionales exitosos depende de múltiples factores contextuales e institucionales, como la disponibilidad de recursos, el marco normativo, la capacidad técnica de los equipos de gestión y el compromiso político. Estos elementos actúan como facilitadores o restricciones del cambio organizacional, influyendo en la sostenibilidad y escalabilidad de las iniciativas desarrolladas. Si bien los beneficios tangibles e intangibles han sido ampliamente reportados, también persisten desafíos significativos que requieren atención, tales como la resistencia interna al cambio, la brecha tecnológica, la rigidez normativa y la limitada formación en gestión por parte del personal municipal.

De cara a futuras investigaciones, se plantea la necesidad de profundizar en estudios comparativos que analicen la relación entre los modelos de gestión organizacional adoptados y los resultados en desempeño institucional desde una perspectiva longitudinal. Además, es relevante incorporar análisis territoriales diferenciados que permitan comprender cómo las condiciones socioeconómicas, políticas y culturales inciden en la apropiación de estos enfoques. También se recomienda fomentar investigaciones aplicadas que integren evaluaciones de impacto, metodologías participativas y enfoques interdisciplinarios, con el fin de generar conocimiento útil para el diseño de políticas públicas más contextualizadas, sostenibles y basadas en evidencia empírica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acharya, J. N., Koedsin, W., & Techato, K. (2025). Strategies for disaster management and the role of effective governance in Nepal. *Journal of Water and Land Development*, *64*, 130–135. https://doi.org/10.24425/jwld.2025.153525

Akanbang, B. A. A. (2024). Local Government Monitoring System's Design and Implementation in Ghana from the Lens of the Project Life Cycle. *Sage Open*, *14*(4). https://doi.org/10.1177/21582440241293884

Aldegheishem, A. (2024). Assessing progress towards smart governance in Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, *11*(1). https://doi.org/10.1057/s41599-024-03235-7

Alejandría-Castro, C. A., Fasanando-Puyo, T., Rojas-Vela, J., & Fasanando-García, S. W. (2023). Enfoques de la gestión organizacional en el sector público. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, *2*(1), e456. https://doi.org/10.51252/race.v2i1.456

Alhassan, A. Y. (2025). Rethinking participation in urban planning: analytical and practical contributions of social network analysis. *Frontiers of Urban and Rural Planning*, *3*(1), 1. https://doi.org/10.1007/s44243-024-00052-z

Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, *400*, 136666. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666

Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., & Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*, *125*, 12–28. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.008

Baffo, I., Leonardi, M., D'Alberti, V., & Petrillo, A. (2024). Optimizing public investments: A Sustainable Economic, Environmental, and Social Investment Multi-criteria Decision Model (SEESIM). *Regional Science Policy & Practice*, *16*(11), 100140. https://doi.org/10.1016/j.rspp.2024.100140

Barrutia, J. M., Echebarria, C., Apaolaza-Ibáñez, V., Hartmann, P., & Aguado-Moralejo, I. (2022). Leading smart city projects: Government dynamic capabilities and public value creation. *Technological Forecasting and Social Change*, *179*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121679

Benito, B., Guillamón, M.-D., Martínez-Córdoba, P.-J., & Ríos, A.-M. (2021). Influence of selected aspects of local governance on the efficiency of waste collection and street cleaning services. *Waste Management*, *126*, 800–809. https://doi.org/10.1016/j.wasman.2021.04.019

Blijleven, W., & van Hulst, M. (2022). Encounters with the organisation: how local civil servants experience and handle tensions in public engagement. *Local Government Studies*, *48*(3), 615–639. https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1857247

Böhmer, R., Busbach, U., & Kiesel, B. (2023). The kehler management system®: Integration of external stakeholders in the quality assessments of municipal administrations. *Economics and Culture*, *20*(2), 32–45. https://doi.org/10.2478/jec-2023-0014

Budding, T., Faber, B., & Schoute, M. (2022). Integrating non-financial performance indicators in budget documents: the continuing search of Dutch municipalities. *Journal of Public Budgeting Accounting and Financial Management*, *34*(1), 52–66. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0009

Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, *62*(4), 104135. https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135

Chávez-Fasanando, A. S. (2025). Sistemas de información para la gestión de inversiones públicas: un análisis de plataformas. *Revista Científica de Sistemas e Informática*, *5*(1), e785. https://doi.org/10.51252/rcsi.v5i1.785

Darma, I. G. M., Mastika, I. K., Karyadi, H., & Prayitno, H. (2024). Regional governance based on public value: study in East Ogan Komering Ulu regency government, Indonesia. *Revista De Gestao Social E Ambiental*, *18*(9). https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-049

de Guzman, E. B., Escobedo, F. J., & O'Leary, R. (2022). A socio-ecological approach to align tree stewardship programs with public health benefits in marginalized neighborhoods in Los Angeles, USA. *Frontiers in Sustainable Cities*, *4*. https://doi.org/10.3389/frsc.2022.944182

de Oliveira, U. R., Menezes, R. P., & Fernandes, V. A. (2023). A systematic literature review on corporate sustainability: contributions, barriers, innovations and future possibilities. *Environment, Development and Sustainability*, *26*(2), 3045–3079. https://doi.org/10.1007/s10668-023-02933-7

Fan, J., Wang, Q., & Wang, Y. (2024). The Impact of Blockchain on the Administrative Efficiency of Provincial Governments Based on the Data Envelopment Analysis–Tobit Model. *Sustainability Switzerland*, *16*(7). https://doi.org/10.3390/su16072909

Fremantle, K., De Vito, L., Williams, B., & Longhurst, J. (2022). A framework for assessing the contribution of UK local authorities toward compliance with the EU ambient air quality directive. *Journal of Environmental Planning and Management*, *65*(2), 356–373. https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1888698

Großmann, K., Adams, R.-M., Bolotova, A., Gunko, M., Lilius, J., Messerschmidt, S., & Sandmann, L. (2024). Self-responsibilization, the municipality, and the state: Peripheralization shaping local initiatives

in shrinking small towns. *Cities*, *150*, 105067. https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105067

Hersperger, A. M., Thurnheer-Wittenwiler, C., Tobias, S., Folvig, S., & Fertner, C. (2022). Digitalization in land-use planning: effects of digital plan data on efficiency, transparency and innovation. *European Planning Studies*, *30*(12), 2537–2553. https://doi.org/10.1080/09654313.2021.2016640

Huynh, T. N., Nguyen, P. Van, Do, A. M., Dinh, P. U., & Vo, H. T. (2024). Fostering organizational performance through innovation: The roles of environmental policy instruments, organizational learning supports, and intellectual capital. *Heliyon*, *10*(20), e39361. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39361

Ibrahim, A. M. (2022). A mapping towards a unified municipal platform: An investigative case study from a Norwegian municipality. *Sustainable Futures*, *4*. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2022.100063

Jiang, M. (2022). How Public Policies Are Implemented: A Comparison of Urban Domestic Waste Classification Policy Implementation Models. *Sustainability Switzerland*, *14*(22). https://doi.org/10.3390/su142215480

Latupeirissa, J. J. P., Dewi, N. L. Y., Prayana, I. K. R., Srikandi, M. B., Ramadiansyah, S. A., & Pramana, I. B. G. A. Y. (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. *Sustainability*, *16*(7), 2818. https://doi.org/10.3390/su16072818

Lino, A. F., Azevedo, R. R., & Belote, G. S. (2023). The influence of public sector audit digitalisation on local government budget planning: evidence from Brazil. *Journal of Public Budgeting Accounting and Financial Management*, *35*(2), 198–218. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2022-0090

Luhtala, M., Vikstedt, E., & Welinder, O. (2025). Glocalizing sustainability: how accounting begins for sustainable development goals in city administration. *Journal of Public Budgeting Accounting and Financial Management*, *37*(2), 196–223. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2023-0097

Lukmine, D., Mizaras, S., Gulbinas, A., & Kajanus, M. (2025). Testing the Prospective Rapid Impact Assessment Approach for Stakeholders Engagement in Municipality Action Planning: The Case of Tauragė. *Sustainability Switzerland*, *17*(6). https://doi.org/10.3390/su17062684

Luo, W., & Liu, Y. (2022). Research on the Impact of Fiscal Decentralization on Governance Performance of Air Pollution—Empirical Evidence of 30 Provinces from China. *Sustainability Switzerland*, *14*(18). https://doi.org/10.3390/su141811313

Malekabadi, R. M., Goodarzi, M., & Jazi, F. F. (2025). Identification of factors influencing the realization of good urban governance in the city of Isfahan using a futures studies approach. *Urban Governance*, *5*(1), 121–131. https://doi.org/10.1016/j.ugj.2024.12.012

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/ijsdp.191124

Mohd Taib, N., Mat Amin, R. E., Hasan, A. M., Abd Rahman, R., & Mohd Lokman, A. (2024). Enhancing Village Management and Governance Through Mobile Learning Initiatives. *Journal of Technical Education and Training*, *16*(2), 209–218. https://doi.org/10.30880/JTET.2024.16.02.018

Ortiz Llana, A. J., Zapana Ruiz, J. A., & Meneses Claudio, B. A. (2023). Quality of service and citizen satisfaction in a Lima district municipality. *Southern Perspective / Perspectiva Austral*, *1*, 17. https://doi.org/10.56294/pa202317

Osei-Kufuor, P., Tenkorang, E. Y., Koomson, F., & Ntiri, R. O. (2024). Assessing the effectiveness of social accountability interventions in selected district assemblies in Ghana. *Cogent Social Sciences*, *10*(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2371673

Padovan, D., Cristiano, S., & Gonella, F. (2022). Strategies of socio-ecological transition for a sustainable urban metabolism. *Frontiers in Sustainable Cities*, *4*. https://doi.org/10.3389/frsc.2022.875912

Paredes Martín, E. (2024). The Augustan Period in Lusitania: The Policy of Creating Cities for a New Provincial Administrative Reality | El horizonte augusteo en Lusitania: la política de creación de civitates para una nueva realidad administrativa provincial. *Gerion*, *42*, 245–278. https://doi.org/10.5209/geri.94714

Pauliková, A., Lestyánszka Škůrková, K., Kopilčáková, L., Zhelyazkova-Stoyanova, A., & Kirechev, D. (2021). Innovative Approaches to Model Visualization for Integrated Management Systems. *Sustainability*, *13*(16), 8812. https://doi.org/10.3390/su13168812

Phan, T. T. T., Nguyen, V. V., Lee, C.-H., & Nguyen, H. T. T. (2022). Integrating Citizens' Importance-Performance Aspects into Sustainable Plastic Waste Management in Danang, Vietnam. *Sustainability Switzerland*, *14*(16). https://doi.org/10.3390/su141610324

Prachumrasee, K., Ronghanam, P., Thonmanee, K., Phonsungnoen, P., Mangma, P., Lowatcharin, G., & Setthasuravich, P. (2024). From Traditional to Digital: Transforming Local Administrative Organization Workflows in Thailand Through Social Listening Tools. *Social Sciences*, *13*(12). https://doi.org/10.3390/socsci13120666

Rodrigues, S. L., de Carvalho, F. A. G., de Oliveira, E. B., & de Carvalho Guimarães, J. (2022). Sustainability in practice: a study on the municipal public management of Teresina | A sustentabilidade na prática: um estudo sobre a gestão pública municipal de Teresina. *Gestao E Producao*, *29*. https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e5621

Ruiz-Campillo, X. (2022). The drive to sustainability: A way in which local initiatives diffuse internationally. *Politics and Policy*, *50*(5), 967–991. https://doi.org/10.1111/polp.12496

Ruth, C.-J., William, C. P. F., & Bessy, C.-S. (2023). Strategic governance in the context of economic development and public investment | Gobernabilidad estratégica en el contexto del desarrollo económico y la inversión pública. *Revista Venezolana De Gerencia*, *28*(10), 1246–1263. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.23

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

Siwawa, V. (2025). Assessing waste management performance in smart cities through the 'Zero Waste Index': case of African Waste Reclaimers Organisation, Johannesburg, South Africa. *Frontiers in Sustainable Cities*, *7*. https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1449868

Song, Y., Zhang, Y., & Yu, H. (2024). Urban community security system model from the perspective of resilience: a study on Chinese cities. *Frontiers in Sustainable Cities*, *6*. https://doi.org/10.3389/frsc.2024.1292740

Uquillas Granizo, G. G., Mostacero, S. J., & Puente Riofrío, M. I. (2024). Exploring the Competencies, Phases and Dimensions of Municipal Administrative Management towards Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability*, *16*(14), 5991. https://doi.org/10.3390/su16145991

Valdez-Juárez, L. E., & Castillo-Vergara, M. (2021). Technological Capabilities, Open Innovation, and Eco-Innovation: Dynamic Capabilities to Increase Corporate Performance of SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), 8. https://doi.org/10.3390/joitmc7010008

Víctor, L.-R. S., Delicia, H. L. F., Rolando, U. A. L., & Alonso, E. C. R. (2023). Prospective and modernization of public management in local government | Prospectiva y modernización en la gestión pública en gobierno locales. *Revista Venezolana De Gerencia*, *28*(9), 501–517.

https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.31

Voitenko, O., Shults, S., Bilyk, I., & Kaplenko, H. (2022). Government transparency as Ukrainian territorial communities' economic development factor. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *5*(46), 387–397. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3879

Wade, F., Webb, J., & Creamer, E. (2022). Local government capacities to support net zero: Developing comprehensive heat and energy efficiency strategies in Scotland. *Energy Research and Social Science*, *89*. https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102544

Worrakittimalee, T., Naruetharadhol, P., & Pienwisetkaew, T. (2024). The role of smart governance in ensuring the success of smart cities: a case of Thailand. *Cogent Social Sciences*, *10*(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2388827

Wu, N., Bao, C., & Ma, W. (2023). Consistency between Environmental Performance and Public Satisfaction and Their Planning Intervention Strategies: A Policy Text Analysis of Urban Environmental Planning. *Sustainability Switzerland*, *15*(6). https://doi.org/10.3390/su15064842

Xu, X., Yu, X., & Chen, T. (2025). From Risk Perception to Sustainable Governance: A Stakeholder-Centric Approach in Urban Infrastructure Development. *Sustainability Switzerland*, *17*(8). https://doi.org/10.3390/su17083483

Yan, X., Espinosa-Cristia, J. F., Kumari, K., & Cioca, L. I. (2022). Relationship between Corporate Social Responsibility, Organizational Trust, and Corporate Reputation for Sustainable Performance. *Sustainability Switzerland*, *14*(14). https://doi.org/10.3390/su14148737

Yigitcanlar, T., Li, R. Y. M., Beeramoole, P. B., & Paz, A. (2023). Artificial intelligence in local government services: Public perceptions from Australia and Hong Kong. *Government Information Quarterly*, *40*(3). https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101833

Zamponi, M. E., & Barbierato, E. (2022). The Dual Role of Artificial Intelligence in Developing Smart Cities. *Smart Cities*, *5*(2), 728–755. https://doi.org/10.3390/smartcities5020038

Zhang, X., Li, Y., & Yu, L. (2024). Selection of media tools for community planning: A study from the perspective of communicative planning. *Chinese Journal of Population Resources and Environment*, *22*(3), 305–311. https://doi.org/10.1016/j.cjpre.2024.09.009