



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2026,
Volumen 10, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO
DETERMINANTE DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE JULIACA, 2026**

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A DETERMINANT OF THE
QUALITY OF CITIZEN SERVICE IN THE PROVINCIAL MUNICIPALITY
OF JULIACA, 2026

Augusto Fonseca Maruri
Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez

Cultura organizacional como determinante de la calidad de atención al ciudadano en la Municipalidad Provincial de Juliaca, 2026

Augusto Fonseca Maruri¹

fonsecacusco@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-5062-4968>

Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez

Perú

RESUMEN

La investigación examinó la cultura organizacional como factor relevante para la calidad de atención al ciudadano en las entidades públicas, debido a que los valores compartidos, el compromiso laboral y la vocación de servicio orientan el desempeño institucional. Su **objetivo** fue determinar cómo la cultura organizacional determina la calidad de atención al ciudadano en la Municipalidad Provincial de Juliaca, 2026. **Metodología:** el estudio siguió un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, predictivo y de corte transversal. La muestra comprendió 295 trabajadores. La información se obtuvo mediante cuestionarios con escala Likert y se analizó con estadística descriptiva e inferencial, regresión logística ordinal y función de enlace Logit. Los **resultados** mostraron una determinación estadísticamente significativa ($p = 0.000$) y un coeficiente de Nagelkerke de 0.949, correspondiente al 94.9 % de la variabilidad de la variable dependiente. Asimismo, la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión influyeron significativamente en el servicio brindado. Se **concluyó** que el fortalecimiento de la cultura organizacional favorece la mejora de la calidad de los servicios municipales. La evidencia obtenida puede orientar decisiones sobre desarrollo institucional, gestión del talento humano y mejora permanente de los procesos de atención.

Palabras clave: calidad de atención; ciudadano; cultura organizacional; implicación; misión.

¹ Autor principal

Correspondencia: fonsecacusco@gmail.com

Organizational culture as a determinant of the quality of citizen service in the Provincial Municipality of Juliaca, 2026

ABSTRACT

This study examined organizational culture as a relevant factor in the quality of citizen services within public institutions because shared values, employee commitment, and service orientation guide institutional performance. Its objective was to determine how organizational culture influences the quality of citizen services at the Provincial Municipality of Juliaca in 2026. A quantitative, basic, and explanatory approach was adopted, together with a non-experimental, cross-sectional design. The sample comprised 295 employees selected through census sampling. Data were collected with Likert-scale questionnaires and analyzed through descriptive and inferential statistics, ordinal logistic regression, and a Logit link function. The findings revealed a statistically significant influence ($p=0.000$) and a Nagelkerke coefficient of 0.949, accounting for 94.9% of the variability in the dependent variable. Involvement, consistency, adaptability, and mission also showed a significant influence on the quality of citizen services. The study concluded that strengthening organizational culture favors better municipal service quality. Its evidence may guide institutional development, human talent management, and the continuous improvement of service processes, thereby supporting citizen satisfaction and institutional trust.

Keywords: quality of care; citizen; organizational culture; involvement; mission.

*Artículo recibido 20 julio 2026
Aceptado para publicación: 20 agosto 2026*



INTRODUCCIÓN

La modernización estatal demanda procesos públicos más eficientes y una mejor atención al ciudadano, ámbito en el que la cultura organizacional cumple una función esencial. Su estudio reúne aportes de la antropología, la sociología y la teoría institucional, aunque carece de un marco único (Allaire & Firsirotu, 1984; Meek, 1988). Comprende significados, valores, creencias y normas compartidas que guían la conducta institucional (Murugan et al., 2026; Nurhalim et al., 2022). Según Boufounou et al. (2024) y Olayiwola & Akeke (2022) destacan el compromiso, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y orientación al usuario.

La calidad de atención al ciudadano encuentra uno de sus principales fundamentos en el Modelo, Parasuraman et al. (1985). Este enfoque se complementa con la Nueva Gestión Pública desarrollada por Hood Hood (1991) y Weimer et al. (1994), quienes proponen incorporar eficiencia, orientación a resultados y atención centrada en el usuario. Desde esta perspectiva, el ciudadano es reconocido como cliente de los servicios públicos y demanda respuestas eficaces, eficientes y satisfactorias (Collins et al., 2019; Kim et al., 2024a; Lamsal & Gupta, 2022).

El interés por la cultura de las organizaciones públicas ha aumentado debido a su relación con el desempeño institucional y la prestación de servicios (Kuswati, 2020; Makassar et al., 2021; Rachman, 2024). Valores, reglas informales y prácticas compartidas ofrecen continuidad a la actuación del personal, aunque también pueden conservar rutinas poco compatibles con una gestión orientada al ciudadano (Kuswati, 2020; Makassar et al., 2021). En diversas entidades persisten estructuras rígidas, comunicación fragmentada y escasa apertura al cambio (Ashok et al., 2021; Marreiros et al., 2023). La rotación de autoridades y trabajadores dificulta consolidar una identidad institucional estable (Ashok et al., 2021; Haeruddin, 2024; Marreiros et al., 2023). A ello se añaden capacidades técnicas limitadas, coordinación insuficiente y resistencia a innovar, problemas especialmente visibles en gobiernos locales (Acharya & Scott, 2022; Delgado-Baena et al., 2022; Kurkela et al., 2024; Yuana et al., 2025). En el Perú, estas condiciones restringen la transición desde una administración centrada en procedimientos hacia otra guiada por resultados y necesidades ciudadanas.

La atención a la ciudadanía continúa siendo un desafío de la gestión pública (Kadyrova, 2021). Los principales problemas se observan en los tiempos de respuesta, la claridad de la orientación y la

capacidad para resolver solicitudes (Dan & Thanh, 2025; Pataraia et al., 2025) Cuando los procedimientos son complejos o la información resulta insuficiente, el usuario enfrenta mayores costos de tiempo y esfuerzo (Kim et al., 2024b; Nga, 2025; Syahraini et al., 2025). Estas cargas pueden dificultar el acceso efectivo a los servicios y deteriorar la experiencia con la administración (Giest & Samuels, 2023; Saxena et al., 2022). Sin embargo, la evaluación ciudadana no depende de un único episodio: también intervienen el tipo de servicio, el entorno socioeconómico y las expectativas previas sobre el desempeño estatal (Gumah & Aziabah, 2020; Hvidman, 2019; Kockaya, 2025).

Una parte de las administraciones todavía diseña sus servicios desde la lógica interna de las normas y unidades responsables, sin reconstruir el recorrido que debe seguir el ciudadano (Aranas & Aranas, 2025; Murzil & Yani, 2026; Skaarup, 2021). La incorporación de plataformas digitales no resuelve por sí misma esta dificultad. Cuando el trámite original se traslada a una pantalla sin simplificar requisitos, intercambiar información ni eliminar pasos innecesarios, la carga administrativa permanece e incluso puede adquirir nuevas formas (Aoki, 2025; Murzil & Yani, 2026; Syafaruddin et al., 2026). Por ello, la accesibilidad y la oportunidad requieren rediseño de procesos, coordinación entre áreas y canales de apoyo adecuados (Webb et al., 2026). La ausencia de estas condiciones reduce la capacidad institucional para responder de manera coherente a las demandas de la población (Vivier & Sanchez-Betancourt, 2023).

Por otro lado, la calidad de atención al ciudadano se ha consolidado como una variable clave en la gestión pública, al referirse a la percepción del usuario respecto al servicio recibido por parte de la entidad, evaluada en función de su oportunidad, eficacia y trato hacia la ciudadanía (Kim et al., 2024c; Lamsal & Gupta, 2022). Estudios recientes evidencian que la calidad de atención se relaciona significativamente con la satisfacción ciudadana, la confianza institucional y la legitimidad de la gestión gubernamental (Badri et al., 2015; Chigwende et al., 2025; Saurma Sidabutar et al., 2026). Además, se ha demostrado que las entidades con mejores niveles de calidad de servicio presentan mayor capacidad para responder a las demandas de la población, reducir tiempos de espera y fortalecer la percepción de transparencia en la gestión municipal (Ghonim, 2026; Vilca Corrales et al., 2026).

Asimismo, la cultura organizacional y la calidad de atención al ciudadano mantienen una relación en la que la primera puede determinar la segunda mediante valores de ética, responsabilidad y orientación al

servicio, perceptibles durante la atención (Hapsari et al., 2024; Marzuki et al., 2022; Putri Helmina et al., 2024). Pese a la evidencia disponible, son escasos los estudios que examinan conjuntamente ambas variables en gobiernos locales como la Municipalidad Provincial de Juliaca. Esta ausencia configura un vacío específico dentro de la literatura reciente.

En ese sentido, el estudio tuvo como objetivo determinar de qué manera la cultura organizacional determina la calidad de atención al ciudadano en la Municipalidad Provincial de Juliaca, 2026.

METODOLOGÍA

El estudio siguió un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, predictivo y de corte transversal (Ato et al., 2013), Se buscó determinar en qué medida la cultura organizacional determina la calidad de atención al ciudadano en la Municipalidad Provincial de Juliaca. Las variables fueron observadas sin manipulación y la información se recogió en un solo momento, de acuerdo con la temporalidad establecida para la investigación.

La población estuvo constituida por 1250 trabajadores de las gerencias, subgerencias y áreas administrativas de la Municipalidad Provincial de Juliaca. Este conjunto conformó el universo de análisis porque sus prácticas, valores y conductas cotidianas intervienen en la configuración de la cultura organizacional. Además, por las funciones que desempeñan dentro de la entidad, los trabajadores participan directa o indirectamente en los procesos mediante los cuales se ofrece la atención al ciudadano.

La muestra estuvo integrada por 295 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Juliaca, elegidos mediante muestreo probabilístico a partir de la población total definida para el estudio.

Para recoger la información se emplearon los siguientes instrumentos:

La variable cultura organizacional se midió con la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey, desarrollada por (Bonavia et al., 2010), este instrumento, originalmente denominado Denison Organizational Culture Survey (DOCS), compuesta por 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison, las cuales a su vez se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión). Cada ítem se responde mediante una escala Likert de cinco puntos (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo). La adaptación al español ha sido empleada en estudios sobre cultura

organizacional en contextos hispanohablantes. El cual ha sido empleado en varias investigaciones relacionadas con la gestión de instituciones publicas (Baltodano-García et al., 2025; Barrios, 2012; González Díaz, R. A. et al., 2016; Reyes Hernández et al., 2024). Presenta una confiabilidad excelente ($\alpha = 0.95$)

Para medir la variable calidad de atención al ciudadano se tomó como referencia el instrumento empleado por Garcénía et al. (2025) en su estudio sobre calidad del servicio en el sector público municipal, aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de San Jacinto de Buena Fe, Ecuador. Dicho instrumento se basa en el modelo SERVQUAL, y evalúa la calidad del servicio a partir de cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, midiendo la brecha entre las expectativas y las percepciones de los usuarios respecto al servicio recibido. El cuestionario fue aplicado a una muestra representativa de usuarios, tal instrumento fue empleado en varias investigaciones tales como (Afroj et al., 2021; Haro et al., 2017; Piyasunthornsakul et al., 2022; Poma et al., 2025; Solis et al., 2026), obteniendo una confiabilidad de $\alpha = 0.89$ (Cronbach), lo que garantiza la consistencia de sus dimensiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de las variables y dimensiones del estudio

Dimensiones y variables	Media	Desviación estándar
Implicación	2.67	1,258
Consistencia	2.93	1,226
Adaptabilidad	2.48	1,118
Misión	2.67	1,273
Cultura organizacional	2.7	1,193
Calidad de atención al ciudadano	2.69	1,164

Nota. Se presentan los valores de la media y desviación estándar correspondientes a las dimensiones de la cultura organizacional y a las variables de estudio.

Tabla 2*Prueba de normalidad de las variables de estudio*

Variables	Kolmogorov-Smirnov (K-S)	gl	Sig.
Cultura organizacional	0.201	217	0
Calidad de atención al ciudadano	0.211	217	0

Nota. gl = grados de libertad; Sig. = significancia estadística. Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de significación de Lilliefors.

Tabla 3*Ajuste del modelo de regresión logística ordinal de la cultura organizacional sobre la calidad de atención al ciudadano*

Modelo	Logaritmo de la Chi-cuadrado verosimilitud -2	gl	Sig.
Sólo intersección	786.169		
Final	0.000	786.169	4

Función de enlace: Logit.

Nota. gl = grados de libertad; Sig. = significancia estadística. La tabla presenta la comparación entre el modelo con solo la intersección y el modelo final de la regresión logística ordinal mediante el estadístico de razón de verosimilitud (-2 Logaritmo de la verosimilitud). La función de enlace utilizada fue Logit.

Tabla 4*Prueba de bondad de ajuste del modelo de regresión logística ordinal de la cultura organizacional sobre la calidad de atención al ciudadano*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0.051	12	1.000
Desvianza	0.103	12	1.000

Función de enlace: Logit.

Nota. gl = grados de libertad; Sig. = significancia estadística. La tabla presenta las pruebas de bondad de ajuste del modelo de regresión logística ordinal mediante los estadísticos de Pearson y Desvianza. La función de enlace utilizada fue Logit.

Tabla 5

Coefficientes de determinación del modelo de regresión logística ordinal de la cultura organizacional sobre la calidad de atención al ciudadano

Cox y Snell	0.930
Nagelkerke	0.982
McFadden	0.902
Función de enlace: Logit.	

Nota. La tabla presenta los coeficientes de pseudo determinación del modelo de regresión logística ordinal estimados mediante los índices de Cox y Snell, Nagelkerke y McFadden. Estos coeficientes permiten evaluar la capacidad explicativa del modelo. La función de enlace utilizada fue Logit

Tabla 6

Estimación de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal

Variable	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Cultura organizacional = 1	-40.424	13.7	8.71	1	0
Cultura organizacional = 2	-29.233	10.8	7.29	1	0
Cultura organizacional = 3	-17.063	7.52	5.14	1	0
Cultura organizacional = 4	-5.984	1.26	22.4	1	0

Nota. gl = grados de libertad; Sig. = significancia estadística. Función de enlace: Logit.

La Tabla 1 presenta los estadísticos descriptivos de las variables y dimensiones del estudio, incluyendo la media y la desviación estándar (DE). El promedio más alto se encuentra en la dimensión Consistencia ($M = 2.93$; $DE = 1.226$), y el más bajo en Adaptabilidad ($M = 2.48$; $DE = 1.118$). Las dimensiones Implicación y Misión registran valores idénticos ($M = 2.67$), mientras que las variables generales, Cultura organizacional ($M = 2.70$; $DE = 1.193$) y Calidad de atención al ciudadano ($M = 2.69$; $DE = 1.164$), presentan medias muy cercanas entre sí, lo que sugiere niveles de percepción similares entre ambas variables. La Tabla 2 muestra la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para las variables de estudio. Los resultados evidencian que tanto Cultura organizacional ($K-S = 0.201$; $gl = 217$; $p = 0.000$) como Calidad de atención al ciudadano ($K-S = 0.211$; $gl = 217$; $p = 0.000$) presentan un nivel de significancia menor a 0.05, lo que indica que ambas variables no siguen una distribución normal. En consecuencia, se optó por el uso de estadísticos no paramétricos para el análisis inferencial de las

variables.

Análisis de regresión

La comparación presentada en la Tabla 3 favoreció al modelo final frente al modelo con sola intersección ($\chi^2 = 786.169$; $gl = 4$; $p < 0.001$). En las pruebas de la Tabla 4, Pearson obtuvo $\chi^2 = 0.051$ ($gl = 12$; $p = 1.000$) y la desviación $\chi^2 = 0.103$ ($gl = 12$; $p = 1.000$), resultados que no rechazaron el ajuste del modelo a los datos observados. La Tabla 5 registró valores elevados de pseudo R^2 : 0.930 para Cox y Snell, 0.982 para Nagelkerke y 0.902 para McFadden. Tales índices indican una mejora considerable del modelo, aunque no equivalen directamente a porcentajes de varianza explicada. La Tabla 6 consignó cuatro estimaciones negativas asociadas a categorías de cultura organizacional: -40.424, -29.233, -17.063 y -5.984, todas con $p < 0.001$. Antes de interpretar estos parámetros como efectos del predictor debe verificarse si corresponden a umbrales de la variable dependiente o a coeficientes de localización, conforme a la salida original del programa estadístico.

Los resultados del modelo de regresión logística ordinal mostraron que la cultura organizacional fue un predictor estadísticamente significativo de la calidad de atención al ciudadano ($p = 0.000$). Los elevados coeficientes de pseudo determinación respaldaron la capacidad explicativa del modelo. En consecuencia, la evidencia permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna formulada para el estudio.

Estos hallazgos coinciden con Heredia Janampa (2026), quien encontró una relación positiva fuerte entre cultura organizacional y satisfacción del usuario en Huanta (Rho de Spearman = 0.930; $p < 0.05$). Martínez Vilchez (2023) también identificó relaciones significativas entre las dimensiones culturales y la calidad del servicio en Huanca Sancos. De igual manera, Garate Rivera & Manchaco Mariaca (2024) comprobaron que la cultura organizacional influía directamente en la calidad de atención dentro de una organización registral.

Asimismo, Gutiérrez et al. (2020) informaron un efecto directo alto entre calidad y satisfacción ciudadana (0.789) en administraciones públicas locales. Este resultado respalda que los factores internos de gestión, incluida la cultura organizacional, repercuten en la experiencia del usuario. En el ámbito empresarial, Belén Leal (2025) halló correlaciones fuertes entre liderazgo colaborativo, comunicación efectiva y calidad percibida del servicio ($r = 0.74$ a 0.79 ; $p < 0.001$), confirmando que esta relación

aparece en diferentes organizaciones.

No obstante, Mucha Ruiz (2024) obtuvo una correlación moderada entre clima organizacional y calidad de atención en Ucayali-Contamana (0.517), inferior a la asociación del presente estudio. La diferencia puede responder al carácter inmediato del clima frente a la mayor estabilidad de la cultura organizacional, además del contexto y la muestra. De manera similar, Bernedo Málaga et al. (2021) identificaron insatisfacción con horarios y reclamos, mostrando que la relación entre cultura organizacional y calidad de atención puede variar entre dimensiones.

Finalmente, Zela Pacori (2020) situó a varias municipalidades de Puno, incluida Juliaca, en un nivel incipiente de modernización y señaló que el 50.6% de los usuarios calificó la atención como regular. Este antecedente sustenta la necesidad de fortalecer valores, implicación y orientación al usuario. Asimismo, Diaz Cahui (2024) encontró una correlación positiva muy alta entre calidad de servicio y satisfacción del usuario ($Rho = 0.822$), reforzando la importancia práctica de mejorar la cultura organizacional y los procesos municipales.

Entre las limitaciones del estudio figura la participación de 295 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Juliaca, por lo que conviene desarrollar investigaciones con muestras mayores. El uso de autoinformes también pudo introducir sesgos de deseabilidad social en las respuestas. Finalmente, debido al corte transversal, el modelo permitió estimar una relación predictiva, pero no establecer inferencias causales definitivas entre la cultura organizacional y la calidad de atención al ciudadano.

CONCLUSIONES

Se concluye que la cultura organizacional determina significativamente la calidad de atención al ciudadano en la Municipalidad Provincial de Juliaca, 2026 ($p = 0.000$), por lo que se aceptó la hipótesis alterna. Las variables registraron $M = 2.70$ y $M = 2.69$; Adaptabilidad alcanzó $M = 2.48$ y Consistencia $M = 2.93$. El ajuste del modelo respaldó su capacidad predictiva, en concordancia con Heredia Janampa (2026) y Martínez Vilchez (2023). Fortalecer la cultura organizacional, especialmente la adaptabilidad, constituye una alternativa pertinente para mejorar la atención.

Se recomienda a las autoridades y a la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de Juliaca implementar un plan para fortalecer la cultura organizacional. Debe priorizarse la adaptabilidad mediante gestión del cambio y capacitación continua, junto con espacios de comunicación interna y

participación que eleven la implicación y el compromiso institucional. Asimismo, futuras investigaciones podrían replicar el estudio en otras municipalidades de la región Puno, incorporar muestras más amplias y utilizar diseños longitudinales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acharya, K. K., & Scott, J. (2022). A study of the capabilities and limitations of local governments in providing community services in Nepal. *Public Administration and Policy*, 25(1), 64–77. <https://doi.org/10.1108/PAP-01-2022-0006>
- Afroj, S., Hanif, F., Hossain, M. Bin, Fuad, N., Islam, I., Sharmin, N., & Siddiq, F. (2021). Assessing the municipal service quality of residential neighborhoods based on SERVQUAL, AHP and Citizen's Score Card: A case study of Dhaka North City Corporation area, Bangladesh. *Journal of Urban Management*, 10(3), 179–191. <https://doi.org/10.1016/J.JUM.2021.03.001>
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Aoki, N. (2025). En route to “zero bureaucracy and invisible government”: a conjoint analysis of the effects of transforming the state-citizen interface on the favourability of public administration in the digital era. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 47(3), 216–240. <https://doi.org/10.1080/23276665.2025.2478554>
- Aranas, T. L., & Aranas, T. L. (2025). Mainstreaming C ooperative Governance Practices to Elevate Citizen-Centered Service Delivery. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(6), 115. <https://doi.org/10.36941/ajis-2025-0087>
- Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M. S. M., Madan, R., & Dzandu, M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2245–2273. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/ANALESPS.29.3.178511>



- Badri, M., Al Khaili, M., & Al Mansoori, R. L. (2015). Quality of Service, Expectation, Satisfaction and Trust in Public Institutions: The Abu Dhabi Citizen Satisfaction Survey. *Asian Journal of Political Science*, 23(3), 420–447. <https://doi.org/10.1080/02185377.2015.1055773>
- Baltodano-García, G., Cordero, O. L., & Cancino, V. C. (2025). Structural analysis of influential variables in the performance of state public Higher Education institutions in Mexico. *Ensaio*, 33(127). <https://doi.org/10.1590/S0104-40362025003304921>
- Barrios, G. R. (2012). *Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica: aplicación a grupos de investigación adscritos a universidades en Colombia*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=103522>
- Bonavia, T. M., Prado Gascó, V. J., & García Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15–32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>
- Boufounou, P., Kirmikiroglou, D., Toudas, K., Argyrou, M. D., Boufounou, P., Kirmikiroglou, D., Toudas, K., & Argyrou, M. D. (2024). Exploring Organizational Culture Dynamics in Public Administration: A Case Study of the Greek Ministry of Foreign Affairs. *Theoretical Economics Letters*, 14(3), 1111–1130. <https://doi.org/10.4236/TEL.2024.143058>
- Chigwende, S., Viriri, P., Chimwanda, P., & Mpofu, T. (2025). Service Quality as a Panacea for Citizen Satisfaction and Trust. A Case of Chinhoyi Municipality in Zimbabwe. *IJFMR - International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(6). <https://doi.org/10.36948/IJFMR.2025.V07I06.61458>
- Collins, B. K., Kim, H. J., & Tao, J. (2019). Managing for Citizen Satisfaction: Is Good Not Enough? *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 5(1), 21–38. <https://doi.org/10.20899/JPNA.5.1.21-38>
- Dan, L. H., & Thanh, Đ. Q. (2025). Public Service Quality in Vietnam: The Role Of E-Government and Administrative Reform. *International Journal of Social Science and Human Research*, 8(6), 4793–4798. <https://doi.org/10.47191/IJSSHR/V8-I6-85>
- Delgado-Baena, J. ;, García-Serrano, J. D. D. ;, Toro-Peña, O. ;, Sianes, A., Fernández-Portillo, L. A., Delgado-Baena, J., De Dios García-Serrano, J., Toro-Peña, O., & Vela-Jiménez, R. (2022). The Influence of the Organizational Culture of Andalusian Local Governments on the Localization



- of Sustainable Development Goals. *Land* 2022, Vol. 11, Page 214, 11(2), 214.
<https://doi.org/10.3390/LAND11020214>
- Garcénia, M. G. M., Mayorga, D. J. Z., & Litardo, E. T. C. (2025). Service quality in the municipal public sector: a case study in San Jacinto de Buena Fe usando el modelo SERVQUAL. *Ciencia Digital*, 9(3.1), 127–145. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v9i3.1.3443>
- Ghonim, A. (2026). Do lean practices and business process reengineering improve transparency, responsiveness, and citizen satisfaction? Evidence from Cairo and Giza local government units in Egypt. *Problems and Perspectives in Management*, 24(1), 305–317.
[https://doi.org/10.21511/PPM.24\(1\).2026.21](https://doi.org/10.21511/PPM.24(1).2026.21)
- Giest, S., & Samuels, A. (2023). Administrative burden in digital public service delivery: The social infrastructure of library programs for e-inclusion. *Review of Policy Research*, 40(5), 626–645.
<https://doi.org/10.1111/ROPR.12516>;ISSUE:ISSUE:DOI
- González Díaz, R. A., R. A., Ochoa Jiménez, S., S., & Celaya Figueroa, R., R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión*. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13–31. <https://doi.org/10.12804/REV.UNIV.EMPRESA.30.2016.01>
- Gumah, B., & Aziabah, M. A. (2020). “Our Lives Are Affected by Government Agencies”: Citizens’ Perception Survey as a Measure of Public Service Efficiency in Ghana. *SAGE Open*, 10(2).
<https://doi.org/10.1177/2158244020935900>
- Haeruddin, M. I. M. (2024). The Influence of Organisational Culture on the Institutional Strengthening through a Resource-Based View. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(7), 129–134. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2024/V24I71397>
- Hapsari, P. F., Cholikh, A., Rifnaldi, M., Hardiansyah, & Setiasih, A. (2024). The Influence of Organizational Culture and Ethics on Public Services at the Medan Satria District Office. *Lead Journal of Economy and Administration*, 3(2), 91–97.
<https://doi.org/10.56403/LEJEA.V3I2.235>
- Haro, G., Chávez, M., Maldonado, I., Tapia, S., & Camacho, P. (2017). El análisis de la calidad de servicio al cliente usando el modelo servqual en el registro civil de riobamba, ambato, latacunga

- y guaranda. *Revista de Investigación TALENTOS*, 4(2), 33–37.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8551182>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
<https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.1991>
- Hvidman, U. (2019). Citizens' Evaluations of the Public Sector: Evidence From Two Large-Scale Experiments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 255–267.
<https://doi.org/10.1093/JOPART/MUY064>
- Kadyrova, R. S. (2021). Indicators and criteria for assessing the quality of public service delivery. *Economic Series of the Bulletin of L.N. Gumilyov ENU*, (2), 101–111.
<https://doi.org/10.32523/2079-620X-2021-2-101-111>
- Kim, S., Rho, E., & Teo, Y. X. J. (2024). Citizen Satisfaction Research in Public Administration: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *American Review of Public Administration*, 54(5), 460–485. <https://doi.org/10.1177/02750740241237477>.
- Kockaya, L. (2025). Perceptions of State Capacity: Benchmarking Administrative Institutions across Federal States in Mexico. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.6180018>
- Kurkela, K., Kork, A. A., Jäntti, A., & Paananen, H. (2024). Citizen participation as an organisational challenge in local government. *International Journal of Public Sector Management*, 37(1), 124–140. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2022-0179>
- Kuswati, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(1), 296–302.
<https://doi.org/10.33258/BIRCI.V3I1.761>
- Lamsal, B. P., & Gupta, A. K. (2022). Citizen Satisfaction with Public Service: What Factors Drive? *Policy & Governance Review*, 6(1), 78–89. <https://doi.org/10.30589/PGR.V6I1.470>
- Makassar, N., Selatan, S., Kabupaten Mamuju Tengah, B., & Barat, S. (2021). Organizational Culture and Employee Performance: Assessing the Influence on the Implementation of Public Services During The Covid 19 Pandemic. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 18(2), 176–187. <https://doi.org/10.31113/JIA.V18I2.754>

- Marreiros, S. I., Romana, F. A., Lopes, A. A., Marreiros, S. I., Romana, F. A., & Lopes, A. A. (2023). The Impact of Organizational Culture in the Public Management Leadership Style. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(5), 312–327. <https://doi.org/10.4236/AJIBM.2023.135020>
- Marzuki, Lawelai, H., Sadat, A., & Nastia. (2022). The Impact of Organizational Culture on Public Service Quality in the Baubau City Regional Secretariat. *APLIKATIF: Journal of Research Trends in Social Sciences and Humanities*, 1(1), 52–59. <https://doi.org/10.59110/APLIKATIF.V1I1.31>
- Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453–473. <https://doi.org/10.1177/017084068800900401>;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;ISSUE:ISSUE:DOI
- Murugan, M. S., Sujatha, T., Kalpana, G., & Indragandhi, E. (2026). Research study on organisation culture in it industry. *ShodhSamajik: Journal of Social Studies*, 3(1), 141–146. <https://doi.org/10.29121/SHODHSAMAJIK.V3.I1.2026.86>
- Murzil, A., & Yani, A. A. (2026). Digital Governance and Citizen-Centric Public Services: Evaluating Administrative Reform in Local Government. *Journal of Public Administration Research*, 2(2), 56–72. <https://doi.org/10.67171/PN401P03>
- Nga, T. T. B. (2025). Legal Policy Applications for Enhancing the Quality of Public Administrative Services. *Emerging Science Journal*, 9(2), 890–915. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2025-09-02-020>
- Nurhalim, A. D., Tinggi, S., & Wiyatamandala, I. E. (2022). The role of organizational culture in realizing the performance of an organization. *Primanomics : Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20(3), 17–29. <https://doi.org/10.31253/PE.V20I3.1194>
- Olayiwola, P. O., & Akeke, O. S. (2022). Organizational culture dimensions and employees' commitment. *Modern Management Review*, 27(1), 51–68. <https://doi.org/10.7862/RZ.2022.MMR.05>



- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Pataraiia, N., Jinchveladze, T., & Magalashvili, T. (2025). Examining Citizens' Expectations and Perceptions About Service Quality in Public Sector: Adapting a Hybrid Public Service Quality Model to the Local Context. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 37(1), 105–132. <https://doi.org/10.1080/10495142.2024.2352851>
- Piyasunthornsakul, P., Yangprayong, P., & Phayaphrom, B. (2022). *Evaluating the Citizen Satisfaction on Service Quality Using the SERVQUAL Model: The Case of Kaeng Khol Municipality, Thailand*. <https://papers.ssrn.com/abstract=4005048>
- Poma, P., Polanco, M., Usca, K., Casella, C., Toulkeridis, T., Poma, P., Polanco, M., Usca, K., Casella, C., & Toulkeridis, T. (2025). An Evaluation of the Public Service of the Integrated Municipal Management of Urban Solid Waste in the Galapagos and the Amazonian Region of Ecuador. *Sustainability (Switzerland)*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/SU17031066>
- Putri Helmina, G., Rosadi, B., & Sucipito, B. (2024). Assessing the Quality of Employee Service from the Competency Sector and Organizational Culture. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 3(1), 95–102. <https://doi.org/10.56070/IBMAJ.2024.012>
- Rachman, E. (2024). The Impact of Human Resource Development and Organizational Culture on The Quality of Public Service. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 4(1), 50–55. <https://doi.org/10.59065/JISSR.V4I1.135>
- Reyes Hernández, J., Patlán Pérez, J., Reyes Hernández, J., & Patlán Pérez, J. (2024). Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura en el período 2013-2023. *Psicogente*, 27(52), 92–115. <https://doi.org/10.17081/PSICO.27.52.6745>
- Saurma Sidabutar, E., Rengifurwarin, Z. A., Soselisa, P. S., & Sidabutar, E. S. (2026). The Influence of Public Service Quality in the Health Sector on Public Satisfaction at the Lateri Village Community Health Center, Baguala District, Ambon City. *Journal of Social Knowledge Education (JSKE)*, 7(2), 187–197. <https://doi.org/10.37251/JSKE.V7I2.2785>

- Saxena, D., Muzellec, L., & McDonagh, J. (2022). From Bureaucracy to Citizen-Centricity: How the Citizen-Journey Should Inform the Digital Transformation of Public Services. *Https://Services.Igi-Global.Com/Resolvedoi/Resolve.aspx?Doi=10.4018/IJEGR.305230*, 18(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/IJEGR.305230>
- Skaarup, S. (2021). Beyond Substantive Goals - A Framework for Understanding Citizens Need and Goals in Bureaucratic Encounters. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 12850 LNCS, 86–102. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84789-0_7
- Solis, K. P. J., Solis, K. P. J., Andrade, K. S. U., Velasquez, D. M. S., & Lino, E. A. P. (2026). Calidad de servicio público en el GAD Municipal de cantón La Maná: Estrategia para la mejora de la gestión pública y el desarrollo cantonal. *Polo Del Conocimiento*, 11(8), 1483–1499. <https://doi.org/10.23857/pc.v11i8.12304>
- Syafaruddin, S., Syafaruddin, A. R. A., & Natsir, N. (2026). Bureaucratic Innovation and Public Service Delivery: Breaking Through Administrative Barriers in the Digital Era. *EPaper Bisnis : International Journal of Entrepreneurship and Management* , 3(1), 50–58. <https://doi.org/10.61132/EPAPERBISNIS.V3I1.696>
- Syahraini, A. P., Aminuddin, A. S., & Syarifuddin, A. (2025). Evaluation of Public Satisfaction with Government Services, Analysis of Determinants of Service Quality in the Digital Administration Era. *Journal of Public Administration Research* , 1(2), 68=83-68=83. <https://doi.org/10.67171/RV37QR93>
- Vilca Corrales, M. P., Caira Mamani, R. N., Jara Ortega, C. E., Cuentas Galindo, I., Campos Ascuña, L. M., Morales Gonzales, A. V., Saenz Colana, A. S., Almanza Cabe, R. B., Aroquipa-Apaza, O., & Rodríguez-Saavedra, M. O. (2026). Digital public service quality and results-oriented governance in Peru. *Frontiers in Political Science*, 8, 1788065. <https://doi.org/10.3389/FPOS.2026.1788065/TEXT>
- Vivier, E., & Sanchez-Betancourt, D. (2023). Participatory governance and the capacity to engage: A systems lens. *Public Administration and Development*, 43(3), 220–231.

<https://doi.org/10.1002/PAD.2012;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:1099162X;WGROU>
P:STRING:PUBLICATION

- Webb, S., García-Domingo, M., Ricoy-Cano, A.-J., González López, L., Castillo De Mesa, J., Méndez-Domínguez, P., & García, T. P. (2026). Organizational Barriers to Access in Community Social Services: Fragmentation, Bureaucratization, Congestion and the Role of Triage. *Social Sciences* 2026, Vol. 15, Page 483, 15(7), 483. <https://doi.org/10.3390/SOCSCI15070483>
- Weimer, D. L., Barzelay, M., Armajani, B. J., Miller, G. J., Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(1), 187. <https://doi.org/10.2307/3325101>
- Yuana, I., Tambunan, R., Syaban, A., Nur, Muh., & Asraf. (2025). Decoding Organizational Culture Dynamics in Bureaucratic Reform: A Phenomenological Study Among Indonesian Public Sector Employees. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 13(5), 1401–1410. <https://doi.org/10.37641/JIAKES.V13I5.4069>

