

## CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y POLÍTICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN JIPIJAPA

### COMPLIANCE WITH THE RULES AND POLICIES OF THE MUNICIPAL DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT OF THE JIPIJAPA CANTON

Dayana Elizabeth Bastidas Pozo<sup>1</sup>, Argenis Gabriel Rodríguez Bravo<sup>2</sup>

#### RESUMEN

El estudio aborda la problemática del limitado cumplimiento de normas y políticas institucionales en el GAD Municipal del cantón Jipijapa, destacando brechas en comunicación, capacitación y supervisión. Su objetivo fue analizar la gestión organizacional para identificar debilidades y proponer mejoras en la eficiencia normativa. La metodología empleó enfoques mixtos, con entrevistas al director de talento humano y encuestas al personal administrativo. Los resultados reflejaron que solo el 20% de los encuestados conoce completamente las normativas, mientras que un 30% tiene conocimiento parcial. Además, el 23% calificó la comunicación como “muy efectiva”, pero un 40% la evaluó como “neutral”. En cuanto a la eficiencia del cumplimiento, solo el 17% tuvo una percepción “muy positiva”, y el 46% se mostró neutral. Las conclusiones señalan que, aunque existe un marco normativo sólido, persisten desafíos en tecnificación, cultura organizacional y retroalimentación. Estas áreas deben fortalecerse mediante sistemas de monitoreo y capacitación constante.

**Palabras clave:** Gestión organizacional, normativa, planificación, municipio, transparencia.

#### ABSTRACT

The study addresses the problem of limited compliance with institutional norms and policies in the Municipal GAD of Jipijapa canton, highlighting gaps in communication, training and supervision. Its objective was to analyze organizational management to identify weaknesses and propose improvements in regulatory efficiency. The methodology used mixed approaches, with interviews with the human talent director and surveys of administrative staff. The results reflected that only 20% of respondents fully know the regulations, while 30% have partial knowledge. In addition, 23% rated communication as “very effective”, but 40% evaluated it as “neutral”. Regarding compliance efficiency, only 17% had a “very positive” perception, and 46% were neutral. The conclusions indicate that, although there is a solid regulatory framework, challenges persist in terms of technicality, organizational culture and feedback. These areas must be strengthened through monitoring systems and constant training.

**Keywords:** Organizational management, regulations, planning, municipality, transparency.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [bastidas-dayana2102@unesum.edu.ec](mailto:bastidas-dayana2102@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0007-6568-2902>

2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [argenis.rodriguez@unesum.edu.ec](mailto:argenis.rodriguez@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0000-0002-7518-1788>



## RESUMIO

O estudo aborda o problema do cumprimento limitado das normas e políticas institucionais no GAD Municipal do cantão de Jipijapa, destacando lacunas na comunicação, treinamento e supervisão. Seu objetivo era analisar a gestão organizacional para identificar fragilidades e propor melhorias na eficiência regulatória. A metodologia utilizou abordagens mistas, com entrevistas com o diretor de talentos humanos e pesquisas com a equipe administrativa. Os resultados mostraram que apenas 20% dos entrevistados estavam totalmente cientes dos regulamentos, enquanto 30% estavam parcialmente cientes. Além disso, 23% classificaram a comunicação como “muito eficaz”, mas 40% a avaliaram como “neutra”. Quanto à eficiência do cumprimento, apenas 17% tiveram uma percepção “muito positiva” e 46% foram neutros. Os resultados indicam que, embora haja uma estrutura regulatória sólida, persistem desafios em termos de desenvolvimento técnico, cultura organizacional e feedback. Essas áreas devem ser fortalecidas por meio de sistemas de monitoramento e treinamento constante.

**Palavras-chave:** Gestão organizacional, regulamentação, planejamento, município, transparência.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la gestión organizacional se ha consolidado como un factor clave para garantizar el cumplimiento de las normas y políticas en instituciones públicas y privadas. Según la Organización de las Naciones Unidas (2020), la eficiencia en la gestión organizativa está directamente relacionada con la capacidad de las instituciones para responder a las demandas sociales, promover la transparencia y garantizar la sostenibilidad administrativa.

A pesar de ello, en muchas regiones del mundo, el incumplimiento de normas y políticas genera ineficiencias, corrupción y desconfianza ciudadana, lo que subraya la necesidad de una gestión organizacional más efectiva.

En América Latina, la implementación y cumplimiento de normas y políticas enfrentan desafíos significativos debido a factores como la burocracia excesiva, la falta de recursos técnicos y humanos, y una débil cultura de cumplimiento normativo. Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (2021), aproximadamente el 40% de los municipios de la región presentan dificultades para aplicar políticas institucionales de manera eficiente, lo que afecta la calidad de los servicios públicos y limita el desarrollo local.

En Ecuador, la gestión organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados es fundamental para el desarrollo territorial y el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo. No obstante, diversas auditorías realizadas por la Contraloría General del Estado han evidenciado problemas como la falta de capacitación, la debilidad en los mecanismos de control interno y el incumplimiento de normativas administrativas, lo que repercute negativamente en la confianza ciudadana y en la eficiencia de los recursos públicos.

A nivel local, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa enfrenta desafíos particulares en la gestión organizacional para garantizar el cumplimiento de sus normas y políticas. Entre las principales problemáticas se encuentran la insuficiente implementación de controles internos, la limitada actualización de procesos administrativos y la falta de monitoreo efectivo en el cumplimiento de sus normativas. Estos factores han generado dificultades en la prestación de servicios públicos y en la ejecución eficiente de proyectos municipales, afectando el desarrollo integral del cantón.

El objetivo de este estudio es analizar la gestión organizacional en el cumplimiento de las

normas y políticas institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa, con el propósito de identificar debilidades, proponer mejoras en los procesos administrativos y fortalecer la capacidad de la institución para cumplir con sus objetivos estratégicos.

### Concepto de gestión organizacional

La gestión organizacional es un proceso en la administración de recursos, personas y procesos dentro de una organización para alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y eficaz (López, 2024).

Este concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo, integrando diversas teorías y enfoques que buscan optimizar el desempeño organizacional en contextos tanto públicos como privados.

Según Rodríguez (2018), la gestión organizacional se define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos organizativos para alcanzar los objetivos definidos. Este autor resalta la importancia de coordinar los esfuerzos humanos con los recursos materiales y financieros para garantizar la sostenibilidad organizacional.

Por su parte, Yoza y Pincay (2022) consideran que la gestión organizacional implica un enfoque sistemático para alinear las actividades internas de la organización con las demandas del entorno externo. En su definición, subrayan la necesidad de adaptarse a cambios tecnológicos, sociales y económicos para mantener la competitividad.

Fernández et al. (2020) destacan que la gestión organizacional no solo se basa en actividades administrativas, sino que también implica el desarrollo de estrategias y la gestión de la cultura organizacional como factores fundamentales para el éxito.

En definitiva, la gestión organizacional es un enfoque integral que combina la planificación

estratégica, el liderazgo y la supervisión para garantizar la productividad y el cumplimiento de los objetivos organizativos.

La gestión organizacional se sustenta en varios componentes fundamentales que permiten su implementación efectiva:

**Planificación:** Según Andrade (2022), la planificación consiste en prever el futuro y diseñar planes estratégicos para alcanzar los objetivos deseados. Este componente es esencial para definir la dirección y priorizar las actividades.

**Organización:** Este componente implica estructurar los recursos y asignar responsabilidades para garantizar la ejecución de los planes. Andrade (2022) lo describe como la configuración de roles y procesos para facilitar el logro de metas organizacionales.

**Dirección:** Andrade (2022) señala que la dirección se centra en liderar y motivar al personal, asegurando que las actividades se realicen de manera alineada con los objetivos. Este componente involucra el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones.

**Control:** Andrade (2022) indica que el control es el proceso de monitorear y evaluar el desempeño organizacional para identificar desviaciones y corregirlas oportunamente. Esto garantiza la efectividad y eficiencia de las operaciones.

La gestión organizacional desempeña un papel crucial en las instituciones públicas, donde el objetivo principal es satisfacer las necesidades de la ciudadanía mediante la provisión de servicios y el desarrollo de políticas públicas efectivas. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020), una gestión organizacional eficiente en el sector público mejora la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad de los servicios ofrecidos.

En el contexto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en Ecuador, la gestión

organizacional es fundamental para garantizar el cumplimiento de las normas y políticas institucionales. La Contraloría General del Estado resalta que una gestión adecuada permite optimizar los recursos públicos, reducir la corrupción y fortalecer la confianza ciudadana. Además, Yoza y Pincay (2022) señala que la gestión organizacional en instituciones públicas facilita la implementación de programas y proyectos que promueven el desarrollo local, asegurando la sostenibilidad y la inclusión social.

De este modo, la gestión organizacional es una herramienta indispensable tanto en el ámbito público como en el privado, ya que permite coordinar esfuerzos, optimizar recursos y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En las instituciones públicas, en particular, su importancia radica en su capacidad para responder a las demandas sociales, promover la transparencia y fortalecer la confianza ciudadana.

### **Normas y políticas institucionales**

Las normas y políticas institucionales son fundamentales para el funcionamiento eficiente de las organizaciones, ya que establecen las directrices y procedimientos necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizativos. Estas herramientas definen el marco de actuación de los miembros de la institución y regulan sus actividades en alineación con los valores, visión y misión institucional.

Las normas institucionales se entienden como reglas formales que establecen parámetros específicos y obligatorios para el comportamiento, los procedimientos y las acciones dentro de una organización. Según Olgiati (2022), las normas son directrices estrictas que buscan mantener la cohesión interna y el cumplimiento de estándares previamente establecidos. Estas normas están diseñadas para garantizar que todas las actividades se desarrollen de manera uniforme y conforme a los requisitos legales y organizacionales.

Por otro lado, las políticas institucionales son principios o lineamientos generales que guían la toma de decisiones y el comportamiento organizacional. Cevallos (2024) define las políticas como directrices flexibles que permiten a los líderes y empleados tomar decisiones dentro de un marco predefinido, pero con cierto grado de autonomía.

La principal diferencia entre normas y políticas radica en su grado de flexibilidad. Mientras que las normas son obligatorias y requieren un cumplimiento estricto, las políticas ofrecen un marco más general y adaptable que facilita la toma de decisiones según el contexto.

### **Clasificación de normas y políticas en el ámbito organizacional**

Normas organizacionales:

o Normas legales: Establecidas por leyes o regulaciones externas, estas normas son de cumplimiento obligatorio para todas las organizaciones. Por ejemplo, las leyes laborales o fiscales.

o Normas internas: Son reglas establecidas dentro de la institución para regular actividades específicas, como manuales de procedimientos o códigos de conducta.

o Normas técnicas: Relacionadas con estándares operativos específicos, como normas de calidad o seguridad industrial (Moncayo, 2024).

Políticas Institucionales:

o Políticas estratégicas: Orientadas a largo plazo, guían las decisiones relacionadas con la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

o Políticas operativas: Directrices que se aplican a las actividades diarias y procesos operativos de la institución.

o Políticas de recursos humanos: Enfocadas en la gestión del talento humano, como políticas

de contratación, capacitación y evaluación de desempeño (Moncayo, 2024).

Clasificación por función:

o Políticas de gobierno corporativo: Relacionadas con la gestión y control de la institución.

o Políticas de sostenibilidad: Enfocadas en la responsabilidad social y ambiental de la organización.

o Políticas de innovación: Orientadas a fomentar la creatividad y la adopción de nuevas tecnologías (Moncayo, 2024).

De esta manera, las políticas institucionales se desempeñan en la planificación y ejecución organizacional, ya que proporcionan un marco de referencia para alinear los recursos y actividades con los objetivos estratégicos. Según Cevallos (2024), las políticas permiten que las organizaciones mantengan coherencia y dirección en sus operaciones, incluso en contextos cambiantes.

En la planificación organizacional, las políticas sirven como una guía para priorizar actividades, asignar recursos y establecer metas específicas. Una política de sostenibilidad puede influir en la planificación de proyectos que minimicen el impacto ambiental (Olgati, 2022).

Durante la ejecución organizacional, las políticas aseguran que las decisiones y acciones de los empleados se alineen con los valores y objetivos institucionales. Esto facilita la consistencia en los resultados y minimiza los riesgos asociados con la falta de dirección (Yoza & Pincay, 2022).

Además, las políticas institucionales son esenciales para fomentar la cultura organizacional, promoviendo valores como la transparencia, la responsabilidad y la equidad.

Olgati (2022), señala que una adecuada implementación de políticas institucionales

no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la confianza de los empleados y las partes interesadas.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Al analizar los resultados obtenidos en la entrevista realizada al Director de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Jipijapa, se observan coincidencias significativas con estudios previos que resaltan la importancia de una adecuada gestión organizacional para el cumplimiento normativo. Según Rodríguez (2021), uno de los principales desafíos en el cumplimiento normativo es la falta de recursos y capacitación en los departamentos encargados de implementar políticas internas. Este punto se refleja en las respuestas del entrevistado, quien destacó que uno de los problemas recurrentes en el GAD es la insuficiencia de programas de capacitación dirigidos al personal, lo que limita su capacidad para adaptarse a cambios regulatorios.

Asimismo, los hallazgos cualitativos de la investigación coinciden con lo planteado por Hernández y Mendoza (2023), quienes señalan que la implementación efectiva de las normativas requiere no solo un marco teórico sólido, sino también un enfoque práctico que considere las limitaciones contextuales de la institución.

En el caso del GAD Municipal de Jipijapa, el entrevistado subrayó que, aunque se cuenta con un marco normativo adecuado, la falta de monitoreo continuo y supervisión efectiva dificulta el cumplimiento de las políticas internas. Esta observación refuerza la necesidad de implementar sistemas de control interno robustos, como los propuestos por COSO (2013), para garantizar la adherencia a las normativas.

Por otro lado, los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal del departamento de talento humano también se alinean con investigaciones realizadas por Gómez y Mejía (2018), quienes destacan que el involucramiento del personal operativo en el

diseño e implementación de políticas aumenta significativamente la tasa de cumplimiento.

En este caso, los encuestados señalaron que, aunque están familiarizados con las normativas, existe una percepción generalizada de que sus aportes no son tomados en cuenta en los procesos de decisión, lo que podría desincentivar su participación activa en el cumplimiento normativo.

Además, se observan similitudes con el estudio de Vargas (2020), que analiza el impacto de la cultura organizacional en la adopción de normativas.

El entrevistado destacó que, aunque el GAD Municipal de Jipijapa promueve valores éticos y transparencia, estos principios no siempre se traducen en acciones concretas debido a la resistencia al cambio en ciertos niveles jerárquicos.

Esto coincide con la afirmación de Vargas de que la resistencia cultural es uno de los principales obstáculos para el éxito del compliance en instituciones públicas.

Sin embargo, a diferencia de lo señalado por Pérez (2022), quien sostiene que la falta de presupuesto es el factor predominante en el incumplimiento normativo, los datos de esta investigación sugieren que en el GAD de Jipijapa el problema radica más en la falta de planificación estratégica y en la débil coordinación interdepartamental.

Este hallazgo destaca la necesidad de enfoques personalizados para abordar las debilidades específicas de cada institución, más allá de las generalizaciones comunes en la literatura.

En conclusión, la discusión de los resultados evidencia que los desafíos identificados en el GAD Municipal del cantón Jipijapa no son exclusivos de esta institución, sino que reflejan problemas comunes en organizaciones públicas similares.

La comparación con estudios previos permite corroborar la importancia de la capacitación, el control interno y la participación activa del personal en el cumplimiento normativo, a la vez que subraya áreas específicas de mejora, como el fortalecimiento de la planificación estratégica y la supervisión continua.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La siguiente tabla presenta una matriz de indicadores elaborada a partir de las respuestas obtenidas en una entrevista realizada al Director de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa.

Los indicadores reflejan aspectos relacionados con las normativas y políticas institucionales implementadas en la institución, así como los mecanismos utilizados para su aplicación, seguimiento y evaluación.

Además, se destacan los desafíos, procesos y herramientas que contribuyen al cumplimiento normativo, asegurando una gestión organizacional eficiente y adaptada a las necesidades legislativas, sociales y económicas del cantón.

Este análisis permite identificar áreas de mejora y reforzar prácticas que optimicen el desempeño institucional.

**Tabla 1**

*Entrevista al Director de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Jipijapa*

| Indicador  | Respuesta   |
|--|---|
| Normativas vigentes implementadas en el GAD Municipal del cantón Jipijapa.   | Se aplican normativas como la Constitución de la República del Ecuador, COOTAD, COA, LOSEP, Código de Trabajo y la Norma de Control Interno de la Contraloría General del Estado, las cuales regulan las actividades de la institución.     |
| Normativas específicas aplicadas en el departamento de talento humano.       | El departamento de talento humano opera principalmente bajo la LOSEP, el Código de Trabajo y el COA, en alineación con el artículo 226 de la Constitución, que define las competencias de los servidores públicos.                          |
| Principales desafíos en la gestión organizacional del GAD Municipal.         | Los retos incluyen la tecnificación y sistematización de los procesos para mejorar la agilidad, el rendimiento de los servidores, y la calidad de los servicios, enfocándose en evaluar resultados y garantizar la entrega de obras.        |
| Importancia de la planificación estratégica en la gestión organizacional.    | La planificación estratégica es esencial y se materializa mediante el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), que orienta las acciones hacia el desarrollo del cantón y facilita el mejoramiento de la gestión institucional. |
| Impacto de la cultura organizacional en el desempeño institucional.          | La cultura organizacional impulsa a los servidores a comprender que la planificación y ejecución de actividades como planes, programas e indicadores son fundamentales para alcanzar un desempeño óptimo en la institución.                 |
| Proceso de sanción por incumplimiento de normas y políticas institucionales. | Las sanciones se determinan mediante el Código de Ética, el reglamento interno y las evaluaciones de desempeño basadas en resultados e indicadores, asegurando que las normativas sean respetadas por los servidores.                       |
| Mecanismos para garantizar la comunicación eficaz de normas y políticas.     | El GAD utiliza una plataforma digital y un plan de comunicación interna liderado por la jefatura de comunicación, que facilita la difusión y comprensión de políticas y reglamentos en todos los niveles organizacionales.                  |
| Seguimiento y evaluación de reglas y políticas institucionales.              | El área de control de gestión verifica el cumplimiento de planes y cronogramas, notificando irregularidades y sugiriendo correcciones para garantizar la adecuada implementación de las políticas institucionales.                          |
| Penalizaciones e incentivos relacionados con el cumplimiento de normativas.  | Se aplican procesos disciplinarios para servidores que incumplen sus responsabilidades, con sanciones proporcionales a la gravedad de las faltas. Los incentivos se reflejan en evaluaciones positivas de desempeño.                        |

|   |  |
|---|--|
| Adaptación de normativas a cambios legislativos, sociales y económicos. | La gestión de procesos de innovación y calidad institucional asegura la adaptación constante de normas y políticas a las variaciones del entorno, garantizando su vigencia y aplicabilidad.                              |
| Sistemas de retroalimentación para informar normas a los empleados.     | La institución implementa un plan de comunicación interna y un área de planificación que mide y verifica el entendimiento de las normativas, asegurando su adecuada divulgación y aplicación por parte de los empleados. |

*Nota.* La tabla resume los resultados relacionados con la gestión organizacional y el cumplimiento normativo en el GAD Municipal de Jipijapa.

Los resultados de la entrevista reflejan que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa sigue una estructura normativa sólida basada en la Constitución de la República del Ecuador, el COOTAD, la LOSEP y otras normativas específicas. Esta observación coincide con el estudio de Cevallos (2024), quien encontró que el cumplimiento de las normativas en los departamentos de talento humano de los GAD se fundamenta en un marco jurídico amplio que guía las acciones administrativas. Sin embargo, Cevallos también subraya que la implementación de estas normativas enfrenta desafíos operativos relacionados con la falta de capacitación técnica, un aspecto que también se evidenció en los desafíos mencionados por el entrevistado, como la necesidad de tecnificación y sistematización de procesos.

Por otro lado, los resultados destacan la importancia del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) como herramienta estratégica para la planificación y gestión organizacional, lo cual está alineado con los hallazgos de Moncayo (2024). Este autor enfatiza que el PDOT no solo facilita la alineación de los objetivos estratégicos con las metas institucionales, sino que también actúa como un catalizador para mejorar la calidad de los servicios públicos. De manera similar, el entrevistado resaltó que este plan es un componente técnico clave para garantizar el desarrollo organizado del cantón.

En términos de cultura organizacional, el entrevistado señaló que esta debe promover la

comprensión entre los servidores públicos sobre la importancia de ejecutar planes, programas e indicadores para alcanzar un desempeño óptimo. Este punto encuentra respaldo en el trabajo de Andrade (2022), quien concluye que una cultura organizacional sólida es esencial para mejorar el desempeño laboral y la productividad en instituciones públicas. Andrade también señala que, aunque las normativas internas son claras, su cumplimiento depende en gran medida del compromiso de los empleados con la cultura organizacional, un aspecto que requiere una gestión constante por parte de los líderes institucionales.

Respecto a los mecanismos de comunicación y retroalimentación, el entrevistado mencionó la existencia de una plataforma digital y un plan de comunicación interna liderado por la jefatura de comunicación. Esto está en sintonía con lo planteado por Yoza y Pincay (2022), quienes afirman que la efectividad de las políticas institucionales depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para comunicar sus normativas de manera clara y accesible. No obstante, estos autores también sugieren que la falta de consolidación en las estrategias de comunicación puede generar confusión y descoordinación en los niveles operativos, lo cual representa un área de mejora para el GAD de Jipijapa.

Finalmente, la entrevista destaca la importancia del seguimiento y la evaluación de las normativas a través de un área específica de control de gestión. Esta práctica está respaldada por el



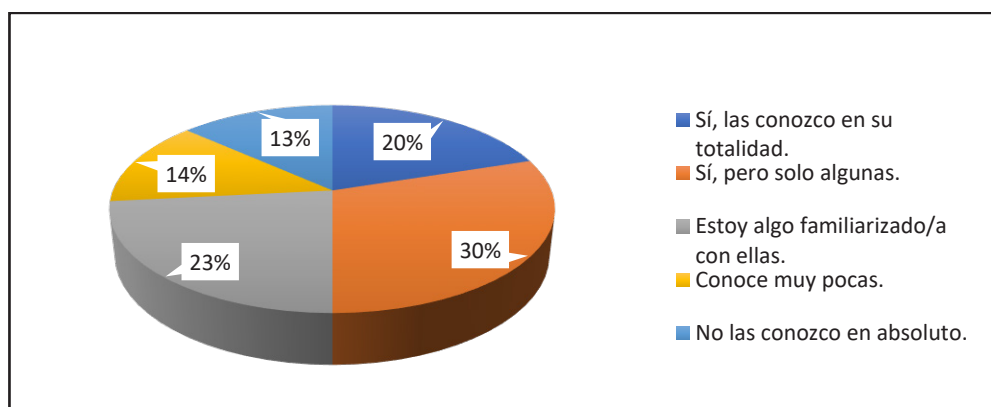
Banco Interamericano de Desarrollo (2021), que resalta que los mecanismos de monitoreo son esenciales para garantizar la transparencia y la efectividad de las políticas en el sector público. Sin embargo, Fernández et al. (2020) argumentan que muchas instituciones públicas en América Latina carecen de una infraestructura adecuada para realizar estas evaluaciones de manera sistemática, lo que sugiere que el GAD de Jipijapa podría beneficiarse de una inversión adicional en herramientas tecnológicas y capacitación del personal.

En conclusión, los resultados de la entrevista están en concordancia con estudios previos que subrayan la relevancia de un marco normativo sólido, una planificación estratégica adecuada, y una cultura organizacional efectiva para garantizar el cumplimiento normativo. No obstante, persisten desafíos relacionados con la tecnificación, la comunicación interna y el seguimiento sistemático, áreas que requieren atención para fortalecer la gestión organizacional del GAD Municipal del cantón Jipijapa.

### Encuesta dirigida a los funcionarios del área de talento humano

Figura 1

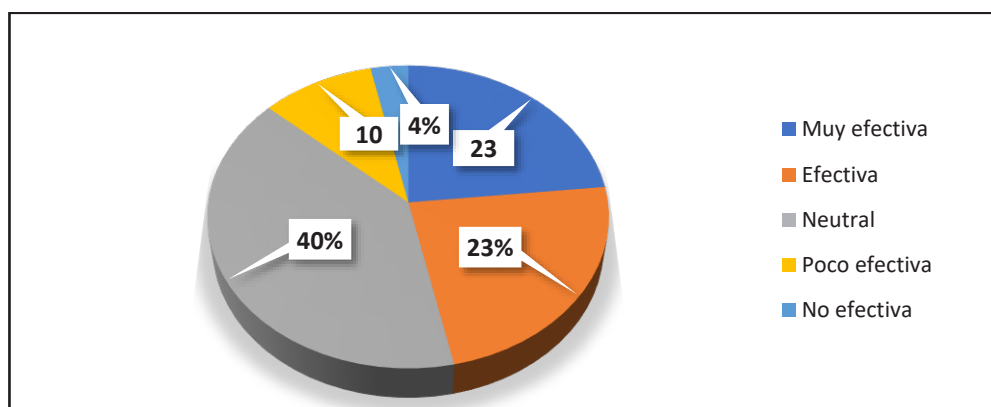
Conocimiento sobre las normas políticas



Nota. Muestra tomada del GAD Municipal del cantón Jipijapa.

Figura 2

Comunicación y aplicación de las normas

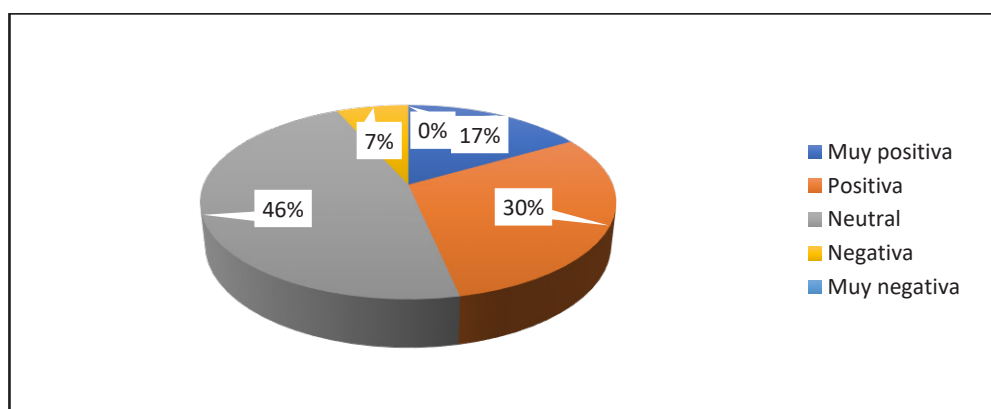


Nota. Muestra tomada del GAD Municipal del cantón Jipijapa.

El análisis revela que solo el 23% de los encuestados considera la comunicación y aplicación de las normas y políticas institucionales como "muy efectiva", mientras otro 23% la califica como "efectiva". Sin embargo, el 40% adopta una posición "neutral", lo que sugiere una percepción ambigua o poco definida sobre su eficacia, mientras que el 10% la considera "poco efectiva" y el 4% "no efectiva". Estos resultados reflejan una necesidad de fortalecer los canales de comunicación y los mecanismos de aplicación para mejorar la percepción general. Esto coincide con lo señalado por Yoza y Pincay (2022), quienes destacan que una comunicación interna deficiente puede generar descoordinación y limitar el cumplimiento de las normativas en instituciones públicas. Además, Andrade (2022) subraya que la implementación de estrategias claras de comunicación interna y capacitación puede transformar percepciones neutrales o negativas en una valoración positiva, lo que resulta clave para optimizar la gestión organizacional.

**Figura 3**

*Eficiencia del cumplimiento de normas y políticas*

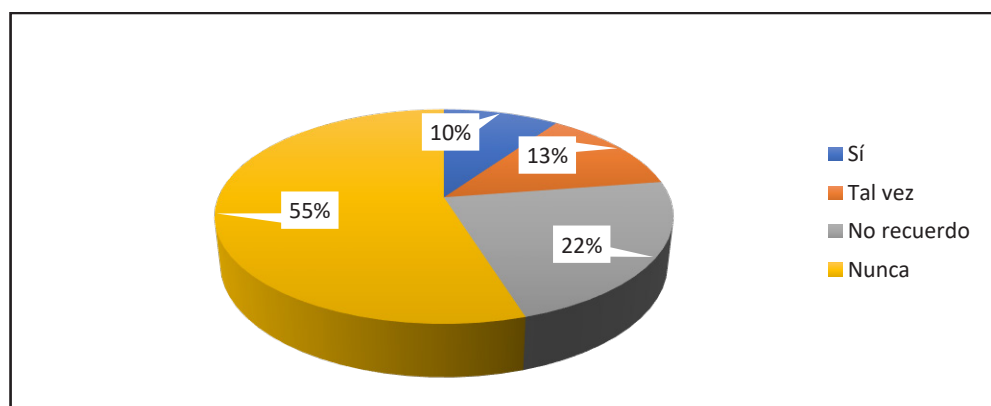


*Nota.* Muestra tomada del GAD Municipal del cantón Jipijapa.

El análisis muestra que solo el 17% de los encuestados evalúa como "muy positiva" la eficiencia en el cumplimiento de normas y políticas institucionales, y un 30% la considera "positiva", lo que refleja una percepción moderadamente favorable. Sin embargo, el 46% se posiciona de manera "neutral", indicando una falta de claridad o impacto visible en la implementación de las normativas, mientras que un 7% tiene una opinión "negativa". La ausencia de respuestas "muy negativas" sugiere que, aunque existen áreas de mejora, el cumplimiento no es percibido como completamente deficiente. Esto se alinea con el estudio de Moncayo (2024), que resalta cómo la neutralidad en las percepciones puede deberse a la falta de seguimiento visible de los resultados de las normativas en los GAD. Asimismo, Fernández et al. (2020) destacan que la eficiencia percibida en el cumplimiento mejora significativamente cuando se implementan sistemas de monitoreo y retroalimentación, lo que indica la necesidad de fortalecer estos aspectos en el GAD de Jipijapa.

Figura 4

Sanción por incumplimiento de normas y políticas



Nota. Muestra tomada del GAD Municipal del cantón Jipijapa.

El análisis evidencia que la mayoría de los encuestados (55%) afirma no haber sido sancionados por el incumplimiento de normas y políticas institucionales, mientras que un 10% reconoce haber recibido sanciones. Un 13% responde “tal vez”, lo que refleja cierta incertidumbre, y un 22% indica no recordar. Estos resultados sugieren que, aunque las sanciones parecen aplicarse en algunos casos, la falta de claridad en su implementación y comunicación podría estar generando ambigüedad en la percepción de los empleados. Esto coincide con lo señalado por Moncayo (2024), quien identifica que en los GAD las políticas sancionatorias no siempre son comunicadas de forma efectiva, lo que dificulta su comprensión e interiorización por parte de los empleados. Por su parte, Andrade (2022) enfatiza que un sistema disciplinario claro y bien comunicado no solo previene incumplimientos, sino que también refuerza la transparencia y la confianza en la institución, aspecto que podría fortalecer la gestión en el GAD Municipal del cantón Jipijapa.

## CONCLUSIONES

El estudio revela que, aunque el GAD Municipal del cantón Jipijapa cuenta con un marco normativo sólido respaldado por el COOTAD, la LOSEP y otras regulaciones, existe una relación significativa en el conocimiento y la aplicación de estas normas por parte de los empleados. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación, capacitación y seguimiento para garantizar una comprensión y cumplimiento más eficiente.

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en la promoción del cumplimiento de normas y políticas institucionales. Sin embargo, el estudio evidencia que la percepción general sobre la comunicación y aplicación de estas

políticas es neutral en gran medida, indicando una oportunidad para implementar estrategias que refuercen el compromiso y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales. Los resultados señalan la importancia de contar con sistemas claros de seguimiento y evaluación para medir el cumplimiento normativo. La falta de retroalimentación visible y la percepción ambigua sobre las sanciones e incentivos destacan la urgencia de diseñar e implementar procesos que aseguren la transparencia, la rendición de cuentas y el mejoramiento continuo en la gestión organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, F. M. (2022). Gestión organizacional y desempeño laboral de la fundación Amor y

Verdad, provincia de Santa Elena, año 2021. Obtenido de [Tesis, Universidad Estatal Península de Santa Elena]: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8152>

Banco Interamericano de Desarrollo . (2021). Mejorando la Eficiencia Operativa en el Sector Público de América Latina: El Rol del Talento Humano.

Cevallos, P. E. (2024). Gestión administrativa en el cumplimiento de normas y políticas del departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado, Puerto López. Obtenido de [Tesis, Universidad Estatal del Sur de Manabí]: <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6295>

Fernández, J., López, M., & Pérez, R. (2020). Gestión organizacional y normativas internas. . Obtenido de Editorial Académica.

López, J. (2024). Decisiones administrativas y su impacto en la gestión organizacional. Obtenido de Editorial Académica.

Moncayo, T. S. (2024). Gestión administrativa en el cumplimiento de normas y políticas del área de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jama. Obtenido de [Tesis, Universidad Estatal del Sur de Manabí]: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6243/1/Moncayo%20Mej%c3%ada%20Talya%20Stefania.pdf>

Olgati, C. (2022). ¿Qué son y para qué sirven las políticas institucionales de una organización? Obtenido de <https://belgranoherald.com/politicas-institucionales-de-una-empresa/>

Organización de las Naciones Unidas. (2020). Fortalecimiento institucional para el desarrollo sostenible. Obtenido de <https://www.un.org>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). Reformas de la política fiscal en 2020: OCDE y economías asociadas seleccionadas.

Rodríguez, D. (2018). Gestión organizacional. Ediciones UC.

Yoza, N. R., & Pincay, F. R. (2022). Gestión organizacional para el cumplimiento de objetivos en la empresa Portocomercio EP Portoviejo - Ecuador. Obtenido de Universidad De Las Ciencias Informáticas, 15(11), 137-150: <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/1213>