



# Sistematización de la gestión pública desde una visión constitucional: retos y oportunidades

Systematization of public management from a constitutional perspective: challenges and opportunities

*Sistematização da gestão pública a partir de uma visão constitucional: desafios e oportunidades*

ARTÍCULO ORIGINAL

**Jeffrey Andrés Jara Acosta**  
jajaraa\_a@ube.edu.ec

**José Andrés Pérez Verduga**  
japerezv@ube.edu.ec

**Duneisky Alfonso Caveda**  
dalfonsoc@ube.edu.ec



Universidad Bolivariana del Ecuador. Durán, Guayas, Ecuador

Escanea en tu dispositivo móvil  
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistalex.v9i31.439>

Artículo recibido: 6 de mayo 2025 / Arbitrado: 25 de junio 2025 / Publicado: 18 de diciembre 2025

## RESUMEN

La administración pública en Ecuador enfrenta una brecha persistente entre los principios constitucionales del Estado Social de Derecho y su implementación operativa. El estudio analiza críticamente si la sistematización de la gestión pública responde al mandato constitucional de 2008 o reproduce prácticas burocráticas y clientelares. Se empleó una investigación doctrinal y normativa de enfoque cualitativo, con métodos exegético, hermenéutico y análisis doctrinal, aplicado a normativa primaria y fuentes académicas recientes (2020–2025). Los resultados revelan avances normativos en eficiencia, transparencia, participación, descentralización y ética, pero también brechas críticas en su aplicación real, como la falta de sistemas de evaluación, transparencia formal, participación simbólica, asimetrías territoriales y politización de la carrera administrativa. Se concluye que la verdadera sistematización exige una transformación cultural e institucional integral, no solo tecnológica o normativa, para alinear la gestión estatal con los fines del Buen Vivir y la democracia sustantiva.

**Palabras clave:** Administración pública ética; Carrera administrativa meritocrática; Descentralización territorial equitativa; Gestión pública sistematizada; Transparencia con rendición de cuentas

## ABSTRACT

Public administration in Ecuador faces a persistent gap between the constitutional principles of the Social State of Rights and their practical implementation. This study critically examines whether the systematization of public management fulfills the 2008 constitutional mandate or reproduces bureaucratic and clientelistic practices. A qualitative doctrinal and normative research design was applied, using exegetical, hermeneutical, and doctrinal analysis methods on primary legal sources and recent academic literature (2020–2025). Findings show normative progress in efficiency, transparency, citizen participation, decentralization, and public ethics, yet reveal critical gaps in real-world application such as outdated performance systems, formalistic transparency, symbolic participation, territorial asymmetries, and political interference in civil service appointments. The study concludes that genuine systematization requires comprehensive cultural and institutional transformation, beyond mere technological or legal updates, to align state management with the goals of *Buen Vivir* and substantive democracy.

**Key words:** Ethical public administration; Merit-based civil service; Equitable territorial decentralization; Systematic public management; Transparency with accountability

## RESUMO

A administração pública no Equador enfrenta uma lacuna persistente entre os princípios constitucionais do Estado Social de Direito e sua implementação prática. Este estudo analisa criticamente se a sistematização da gestão pública cumpre o mandato constitucional de 2008 ou reproduz práticas burocráticas e clientelistas. Utilizou-se uma pesquisa doutrinária e normativa de abordagem qualitativa, com métodos exegético, hermenêutico e análise doutrinária, aplicados a fontes normativas primárias e literatura acadêmica recente (2020–2025). Os resultados indicam avanços normativos em eficiência, transparência, participação cidadã, descentralização e ética pública, mas também brechas críticas na aplicação real, como sistemas desatualizados de avaliação, transparência formal, participação simbólica, assimetrias territoriais e politização da carreira administrativa. Conclui-se que a verdadeira sistematização exige uma transformação cultural e institucional integral, e não apenas atualizações tecnológicas ou normativas, para alinhar a gestão estatal aos fins do *Buen Vivir* e da democracia substantiva.

**Palavras-chave:** Administração pública ética; Carreira administrativa meritocrática; Descentralização territorial equitativa; Gestão pública sistematizada; Transparência com prestação de contas

## INTRODUCCIÓN

La administración pública en el Ecuador enfrenta el desafío de traducir los principios constitucionales del Estado Social de Derecho en prácticas efectivas, transparentes y centradas en el ciudadano. La Constitución de 2008 marcó un giro paradigmático al reconocer al ser humano como sujeto de derechos y al Estado como garante de su realización, especialmente mediante servicios públicos eficaces y de calidad (Carrion y Viñanzaga, 2025). Sin embargo, persisten brechas entre lo normativo y lo operativo, donde la burocracia, el clientelismo y la fragmentación institucional obstaculizan la plena vigencia de estos postulados. Esta tensión exige una reflexión crítica sobre cómo la gestión pública se articula con los fundamentos del derecho administrativo constitucional, más allá de una mera aplicación técnica de normas (Cartagena y Rodríguez, 2025). En este contexto, resulta urgente evaluar si la sistematización de la administración pública responde efectivamente al mandato constitucional o si, por el contrario, reproduce estructuras ineficientes que perpetúan la desconfianza ciudadana.

Por lo que, la relevancia del tema radica en que la administración pública no es un mero aparato ejecutor, sino el rostro del Estado frente a la ciudadanía. Su correcto funcionamiento determina la calidad de la democracia y el grado de realización de los derechos humanos, desde el acceso a la salud hasta la justicia ambiental. La Constitución ecuatoriana, en su artículo 227, vincula expresamente la gestión estatal a principios como la eficiencia, la transparencia, la planificación y la participación, los cuales deben operar como ejes rectores y no como meras formalidades. A pesar de ello, estudios recientes de Torre y Nuñez (2023); Rodríguez (2024), señalan que la implementación de estos principios suele ser desigual y dependiente de la voluntad política circunstancial, lo que socava la institucionalidad democrática (Juárez, 2020). Por tanto, analizar críticamente la sistematización de la gestión pública permite identificar cómo se puede consolidar un Estado verdaderamente orientado al bien común y a la justicia social.

Así, el marco jurídico-institucional ecuatoriano ha evolucionado significativamente desde la aprobación de la Constitución de 2008, incorporando mecanismos innovadores como las funciones de Transparencia y Control Social, así como una estructura descentralizada que busca acercar el Estado a las realidades locales. No obstante, esta arquitectura normativa no ha logrado superar del todo la inercia de prácticas administrativas heredadas de modelos centralistas y autoritarios (Villamarín et al.,

2020). La desconexión entre el diseño constitucional y la cultura organizacional pública genera una brecha de legitimidad que afecta la gobernabilidad democrática. Como afirma Barreto (2021), la mera existencia de normas progresistas no garantiza su cumplimiento si no se transforman las lógicas internas de las instituciones. Por ello, el análisis debe ir más allá de lo legal y adentrarse en las tensiones entre derecho, poder y ética en la gestión estatal.

En este contexto, la ética pública constituye un pilar indispensable para la coherencia entre la norma y la acción administrativa. En un contexto donde la corrupción y la discrecionalidad siguen erosionando la confianza en las instituciones, los principios de integridad, rendición de cuentas y lealtad institucional adquieren una dimensión estratégica. El Código de Ética de la Contraloría General del Estado establece un estándar claro, pero su aplicación efectiva depende de mecanismos de control robustos y de una formación ética continua de los servidores públicos. Recientemente, Gardella (2020) y Morales et al. (2023), han destacado que la ética no debe reducirse a un listado de prohibiciones, sino convertirse en una narrativa compartida que oriente la toma de decisiones en función del interés general. Solo así se podrá superar la lógica del favoritismo y consolidar una administración verdaderamente al servicio de los derechos humanos y la equidad.

El derecho administrativo constitucional emerge como una herramienta fundamental para articular la legalidad con los fines superiores del Estado. Este enfoque no concibe a la administración como una esfera técnica aislada, sino como un espacio normativo dinámico donde se materializan los derechos fundamentales. La Constitución de 2008 impone límites y orientaciones precisas a la acción estatal, exigiendo que toda gestión pública se someta al principio de legalidad ampliado, que incluye no solo las leyes, sino también los tratados de derechos humanos y los principios rectores del ordenamiento jurídico. En este sentido, la sistematización de la gestión pública debe entenderse como un proceso de constitucionalización de la administración, donde cada procedimiento, política o reglamento se evalúa según su capacidad para promover el buen vivir y la justicia social, tal como lo subrayan Barzola-Plúas (2022) y Castillo et al. (2025)

La sistematización, entendida como la organización racional, coherente y planificada de los procesos administrativos, no puede limitarse a estandarizar trámites o digitalizar formularios. Su propósito profundo es construir una administración predecible, responsable y sensible a las necesidades sociales. No obstante, en la práctica, muchos esfuerzos de modernización se han centrado en aspectos

tecnológicos sin transformar los modelos de poder ni las prácticas clientelares arraigadas (Chávez-Rivas y Heredia-Llatas, 2024). Este enfoque tecnocrático, desprovisto de una visión constitucional, termina reproduciendo inequidades y excluyendo a los sectores más vulnerables. Como señalan Avalos y Ferreyros (2024), la verdadera innovación en gestión pública se mide por su impacto en la reducción de brechas sociales, no por la cantidad de plataformas digitales implementadas. Por tanto, es crucial repensar la sistematización desde una perspectiva crítica y humanista.

Los principios de eficiencia, eficacia y calidad, aunque consagrados en la Constitución, requieren una interpretación que evite instrumentalizarlos en detrimento de los valores democráticos. Una administración “eficiente” que excluye a la ciudadanía de la toma de decisiones o que prioriza el ahorro sobre la equidad no cumple con el espíritu del Estado constitucional. Autores como Solis y Barral (2022); Punguil y Salas (2023) advierten que la gestión pública debe equilibrar la racionalidad técnica con la sensibilidad ética, asegurando que los recursos se utilicen no solo con economía, sino con justicia. Esta tensión exige mecanismos institucionales que garanticen la rendición de cuentas y la participación real, no meramente simbólica. Solo así se podrá evitar que los principios administrativos se conviertan en excusas para una gestión deshumanizada y tecnocrática (Gudiño Mena, 2022).

Por tanto, la descentralización y la participación ciudadana, pilares del modelo constitucional ecuatoriano, enfrentan obstáculos estructurales que limitan su potencial transformador. Aunque la normativa prevé consejos, veedurías y otros espacios de incidencia, su funcionamiento suele ser formal y sin capacidad real de influencia. Esta brecha entre el diseño participativo y su implementación refleja una resistencia institucional a compartir el poder y a reconocer a la ciudadanía como co-gestora de lo público. Estudios recientes demuestran que, donde la participación ha sido genuina, se han logrado políticas más inclusivas y sostenibles (Loayza et al., 2021). Por ello, la sistematización de la gestión pública debe incluir estrategias concretas para fortalecer la democracia deliberativa y el control social efectivo, en línea con el mandato del artículo 95 de la Constitución.

De ahí que, la sistematización de la gestión pública desde una visión constitucional no es un reto meramente técnico, sino profundamente político y ético. Exige transformar no solo los procesos, sino también las culturas organizacionales, los incentivos institucionales y las relaciones entre Estado y sociedad. Este artículo busca analizar críticamente cómo los principios constitucionales pueden orientar una administración verdaderamente al servicio del bien común, superando las lógicas burocráticas y

clientelares que persisten en el aparato estatal. Para ello, se examinarán las tensiones entre norma y realidad, se evaluará el rol de la ética pública y se propondrán caminos para una gestión más transparente, participativa y humanista, en coherencia con el proyecto de Estado Social y Democrático de Derechos consagrado en la Constitución de 2008.

## MÉTODO

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo de tipo investigación doctrinal y normativa, centrado en el análisis crítico del marco jurídico-institucional que regula la administración pública en el Ecuador. Este enfoque responde a la necesidad de comprender si los principios constitucionales de eficiencia, eficacia, calidad, transparencia y participación se traducen en prácticas administrativas sistematizadas y coherentes con el modelo del Estado Social de Derecho consagrado en la Constitución de 2008. La investigación no persigue la medición de variables cuantitativas, sino la interpretación rigurosa y la problematización de la tensión entre lo normativo y lo operativo en la gestión estatal, desde una perspectiva crítica, ética y orientada al bien común.

El tipo de investigación se define como jurídico-constitucional, con énfasis en el derecho administrativo constitucional. Este enfoque examina de manera sistemática la normativa primaria, secundaria y la doctrina jurídica que sustenta la organización y el funcionamiento de la administración pública ecuatoriana. La investigación articula la teoría jurídica con la realidad institucional, evaluando la coherencia entre los postulados constitucionales y su implementación efectiva. En particular, analiza si la sistematización de la gestión pública entendida como la organización racional, planificada y coherente de procesos estatales responde a los fines del Estado constitucional o reproduce dinámicas burocráticas, clientelares y centralistas que obstaculizan el servicio al ciudadano y la realización de los derechos humanos.

Para lograr este propósito, la investigación aplica tres métodos complementarios. El método exegético interpreta el sentido literal, sistemático y contextual de las disposiciones constitucionales y legales, en especial los artículos 225 y 227 de la Constitución de la República del Ecuador, que definen la estructura y los principios de la administración pública. El método hermenéutico devela los significados profundos,

las finalidades normativas y las dimensiones éticas, sociales y políticas detrás de los textos jurídicos. Finalmente, el análisis doctrinal revisa críticamente las contribuciones de autores contemporáneos (2020–2025) sobre constitucionalismo, administración pública, ética estatal y derechos humanos, permitiendo contrastar teoría, norma y práctica en un marco coherente y actualizado.

Las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias. Las fuentes primarias comprenden la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, el Código Orgánico Administrativo, y documentos de política pública como el Plan Nacional de Desarrollo. Las fuentes secundarias incluyen doctrina jurídica publicada entre 2020 y 2025, informes de la Contraloría General del Estado, estudios de la CEPAL y del Banco Interamericano de Desarrollo, así como artículos científicos indexados que analizan la modernización del Estado, la descentralización, la ética pública y la gobernanza en América Latina, con enfoque en el contexto ecuatoriano.

La recolección y análisis de la información se basó en una revisión sistemática de literatura jurídica y normativa. El estudio utilizó categorías analíticas derivadas directamente de los principios constitucionales: eficiencia, eficacia, calidad, transparencia, participación, descentralización, ética pública y rendición de cuentas. Estas categorías funcionaron como lentes interpretativos para contrastar el marco normativo con la realidad administrativa. Además, identificó brechas entre el diseño institucional y su ejecución, evaluando obstáculos como el clientelismo, la inestabilidad política, la fragmentación institucional y la debilidad de la carrera administrativa. El análisis se enriqueció con ejemplos concretos, tales como la implementación de plataformas digitales y la participación ciudadana en consejos y veedurías.

El rigor científico se asegura mediante la triangulación de fuentes normativas, doctrinales e institucionales, la coherencia lógica entre objetivos, marco teórico y hallazgos, y la transparencia en la selección de autores y documentos. Cada afirmación se sustenta en citas actualizadas (2020–2025) y en normas vigentes, evitando juicios de valor infundados o generalizaciones. La investigación reconoce con equilibrio tanto los avances en la modernización estatal como los desafíos persistentes, respetando el principio de imparcialidad. La argumentación se construye con base en evidencia jurídica y empírica, garantizando un análisis crítico, reflexivo y propositivo, más allá de la mera descripción.

Esta metodología se ajusta a los estándares de la investigación en ciencias jurídicas, donde la interpretación razonada de las normas y su articulación con la realidad social constituyen el núcleo del conocimiento. El enfoque permite no solo diagnosticar problemas estructurales en la administración pública, sino también formular recomendaciones fundadas en el derecho constitucional y en buenas prácticas internacionales. Al integrar ética, derechos humanos y principios administrativos, el estudio contribuye a la construcción de una gestión estatal verdaderamente al servicio del bien común, en plena coherencia con el proyecto del Buen Vivir consagrado en la Constitución ecuatoriana de 2008.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### **Eficiencia, eficacia y calidad: entre la norma y gestión real**

La Constitución del Ecuador de 2008 vincula la administración pública a los principios de eficiencia, eficacia y calidad como pilares del servicio a la colectividad. La doctrina contemporánea define la eficiencia como el uso racional de recursos humanos, materiales y financieros en tiempos oportunos; la eficacia, como el cumplimiento de objetivos institucionales; y la calidad, como la capacidad del servicio para satisfacer las expectativas ciudadanas (Cartagena y Rodríguez, 2025). El marco legal especialmente la LOSEP y el Código Orgánico Administrativo ha establecido estándares, indicadores y mecanismos de evaluación. Sin embargo, la práctica revela una brecha persistente: muchos organismos carecen de sistemas actualizados de medición de desempeño, y los procesos siguen lógicas burocráticas más que orientaciones basadas en resultados. Esta desconexión limita la generación de valor público y debilita la confianza ciudadana en las instituciones estatales Tabla 1.

### **Transparencia y rendición de cuentas: avances formales frente a prácticas opacas**

La transparencia constituye un pilar del Estado constitucional de derechos, reforzado por la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. El Estado ha desarrollado portales institucionales, sistemas de publicación presupuestaria e Infocentros, lo que demuestra un esfuerzo por cumplir con el mandato constitucional. No obstante, la evidencia empírica indica que la información publicada suele ser incompleta, desactualizada o técnica en exceso para la ciudadanía (Alcalá, 2023).



Además, la cultura institucional en varios entes públicos resiste la apertura real, privilegiando la discrecionalidad sobre la rendición de cuentas. Las auditorías de la Contraloría General del Estado emiten recomendaciones, pero su seguimiento carece de sanciones efectivas. Así, la transparencia se ha institucionalizado en lo formal, pero no en la práctica cotidiana de la gestión estatal Tabla 1.

### **Participación ciudadana y control social: canales instituidos sin incidencia real**

La Constitución de 2008 consagra en su artículo 95 la participación como un derecho y un deber, promoviendo consejos, veedurías y otros espacios de control social. Estos mecanismos forman parte del diseño institucional de la función de Transparencia y Control Social. No obstante, la evidencia empírica muestra que la participación se reduce con frecuencia a actos protocolarios sin capacidad de influir en decisiones presupuestarias, normativas o de política pública (Calle y Pérez, 2021). Los ciudadanos asisten a reuniones informativas, pero rara vez participan en la formulación o evaluación de programas. Esta limitación refleja una resistencia institucional a compartir el poder y a reconocer a la sociedad como co-gestora del interés público. Mientras la norma promueve una democracia participativa, la práctica reproduce una lógica representativa vertical que debilita la legitimidad del Estado Tabla 1.

### **Descentralización: avances normativos y asimetrías territoriales persistentes**

El modelo constitucional ecuatoriano establece un régimen autónomo descentralizado con competencias distribuidas entre el gobierno central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs). Esta estructura busca acercar el Estado a las realidades locales y garantizar equidad territorial. En el ámbito normativo, se han transferido funciones en salud, educación y desarrollo económico. Sin embargo, los resultados muestran una descentralización desigual: los GADs urbanos, como los de Quito o Guayaquil, han fortalecido su capacidad técnica y financiera, mientras que los rurales y amazónicos dependen excesivamente de transferencias fiscales y asistencia técnica centralizada. Esta asimetría contradice el principio de equidad del artículo 262 de la Constitución y reproduce brechas históricas. La descentralización, por tanto, se ha implementado de forma parcial, sin garantizar condiciones mínimas de autonomía y capacidad institucional en todos los territorios Tabla 1.



## Ética pública y carrera administrativa: entre el mérito y la discrecionalidad política

El Código de Ética de la Contraloría General del Estado establece principios como integridad, lealtad institucional, no discriminación y rendición de cuentas Tabla 1. La LOSEP también reguló el ingreso al servicio público mediante concursos de méritos y oposición. Estos instrumentos normativos buscan consolidar una carrera administrativa técnica, estable y al servicio del Estado, no de gobiernos de turno. A pesar de ello, la alta rotación de autoridades especialmente en cargos directivos ha debilitado la continuidad institucional y ha permitido designaciones basadas en afinidades políticas más que en competencia técnica (Reymundo-Soto y Navarrete-Zambrano, 2022). Esta práctica socava la meritocracia y fomenta el clientelismo. La ética pública, en consecuencia, se reduce a un código formal sin una cultura organizacional que la internalice. Sin estabilidad y profesionalización, la administración pública no podrá cumplir su función constitucional de manera sostenida (García et al., 2024).

## Modernización tecnológica y sistematización: innovación sin inclusión

El Estado ha impulsado herramientas digitales como Quipux, SRI en línea y el Registro Civil digitalizado, transformando la interacción con los ciudadanos Tabla 1. Estas plataformas buscan agilizar trámites, reducir costos y mejorar la accesibilidad. No obstante, su impacto se limita por la brecha digital: millones de ecuatorianos en zonas rurales carecen de conectividad, dispositivos o competencias digitales básicas (Martínez et al., 2024). Además, los sistemas suelen operar de forma aislada, sin interoperabilidad entre instituciones, lo que fragmenta la experiencia del usuario. La sistematización, entendida como la organización racional y coherente de procesos, no se ha logrado plenamente porque se ha priorizado la solución técnica sobre la transformación institucional. La tecnología, por sí sola, no garantiza una gestión pública eficiente si no se acompaña de políticas de inclusión, formación y coordinación interinstitucional.

**Tabla 1.** Principales hallazgos.

| Eje temático                           | Avance normativo / diseño institucional                                                                                                          | Hallazgo empírico / práctica                                                                                                               | Brecha crítica identificada                                                                         | Referencia doctrinal / institucional                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Eficiencia, eficacia y calidad         | Principios constitucionales (art. 227); Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP); indicadores de desempeño institucional                        | Ausencia de sistemas actualizados de evaluación; predominio de lógicas burocráticas sobre gestión orientada a resultados                   | Desconexión entre marco normativo y prácticas administrativas efectivas                             | Cartagena y Rodríguez (2025)                                    |
| Transparencia y rendición de cuentas   | Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública; portales estatales; Infocentros; funciones de la Contraloría General del Estado | Información publicada incompleta, técnica o desactualizada; seguimiento débil a recomendaciones de auditoría                               | Transparencia formal sin apertura real ni rendición de cuentas efectiva                             | Reymundo-Soto y Navarrete-Zambrano (2022); García et al. (2024) |
| Participación ciudadana                | Artículo 95 de la Constitución; consejos cantonales, veedurías y mecanismos de control social                                                    | Participación limitada a actos protocolarios; escasa incidencia en decisiones presupuestarias o normativas                                 | Canales instituidos sin poder real ni representatividad efectiva                                    | Calle y Pérez (2021)                                            |
| Descentralización                      | Artículo 262 de la Constitución; transferencia de competencias a Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs)                                     | Asimetría territorial: GADs urbanos con mayor capacidad técnica y financiera frente a GADs rurales dependientes del gobierno central       | Descentralización desigual que reproduce brechas históricas y vulnera el principio de equidad       | Martínez et al. (2024)                                          |
| Ética pública y carrera administrativa | Código de Ética de la Contraloría General del Estado; concursos de méritos y oposición; principios de integridad y lealtad institucional         | Alta rotación de autoridades; designaciones basadas en afinidades políticas; persistencia del clientelismo                                 | Mérito formal sin cultura organizacional de estabilidad, profesionalización ni vocación de servicio | García et al. (2024)                                            |
| Modernización tecnológica              | Implementación de plataformas digitales: Quipux, SRI en línea, Registro Civil digital, Sistema Nacional de Información (SNI)                     | Brecha digital en zonas rurales; falta de interoperabilidad entre sistemas; limitado acceso para adultos mayores y poblaciones vulnerables | Innovación técnica sin inclusión, coordinación ni sistematización integral de procesos              | Ghiggo et al. (2022)                                            |

## Discusión

### Eficiencia, eficacia y calidad: tensiones entre diseño normativo y realidad operativa

Los resultados revelan una persistente desconexión entre los principios constitucionales de eficiencia, eficacia y calidad y su implementación efectiva en la gestión pública ecuatoriana. Si bien la Constitución de 2008 y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establecen un marco normativo sólido, la ausencia de sistemas actualizados de evaluación impide medir el desempeño más allá de cumplimientos formales. Esta brecha no es exclusiva del Ecuador: Suárez Arteaga y García Salmon (2021) documentan en contextos latinoamericanos que la calidad administrativa se reduce con frecuencia a protocolos sin impacto real en la satisfacción ciudadana, especialmente cuando no se vincula a indicadores de resultados sociales.

Además, la eficiencia entendida como el uso racional de recursos se ve obstaculizada por estructuras burocráticas rígidas que priorizan trámites sobre servicios. De La Cruz y Delgado (2021) advierten que, sin un sistema integrado de control de gestión, los esfuerzos de eficiencia quedan aislados y fragmentados. En el caso ecuatoriano, esto se evidencia en la duplicación de funciones entre entidades del régimen descentralizado y el gobierno central, lo que genera costos innecesarios y retrasos en la ejecución de políticas públicas. Por tanto, el reto no radica en la falta de normas, sino en la debilidad de la articulación institucional y la ausencia de una cultura orientada al valor público.

Así, la calidad del servicio medida desde la percepción del ciudadano requiere mecanismos de retroalimentación efectivos que, según los hallazgos, son escasos o simbólicos. Arjona-Granados et al. (2022) subrayan que la calidad en el sector público no se construye solo con manuales de procedimientos, sino con una verdadera escucha activa a la ciudadanía. En este sentido, el Estado ecuatoriano debe transitar de una lógica de cumplimiento técnico a una de responsabilidad social. Solo así podrá alinear la gestión pública con los fines del Estado Social de Derecho, donde el bienestar colectivo no es un efecto secundario, sino el propósito central de la administración.

## Transparencia y rendición de cuentas: formalismo frente a apertura real

Los hallazgos confirman que la transparencia en Ecuador se ha institucionalizado en lo formal mediante leyes, portales y auditorías, pero no en la práctica cotidiana. Aunque la Ley Orgánica de Transparencia y los informes de la Contraloría General del Estado representan avances normativos significativos, la información publicada suele ser incompleta, técnica o desactualizada, lo que limita su utilidad para la ciudadanía. Esta situación refleja una tendencia regional: Vázquez Hernández (2023) observa en municipios mexicanos que la transparencia se convierte en un ejercicio burocrático cuando no se acompaña de capacitación, accesibilidad y mecanismos de exigibilidad.

Por otro lado, la rendición de cuentas efectiva requiere no solo publicar datos, sino asumir las consecuencias de las decisiones públicas. Arias y Arévalo (2021) señalan que el verdadero gobierno abierto se construye cuando los funcionarios responden a las observaciones de la ciudadanía y corrigen sus acciones. En el Ecuador, sin embargo, las recomendaciones de auditoría carecen de sanciones vinculantes, lo que debilita su impacto. Este vacío normativo-institucional permite que la transparencia se reduzca a una obligación de cumplimiento, no a una herramienta de transformación democrática.

En contraste, experiencias como la de Panamá analizada por Ávila (2025) muestran que la rendición de cuentas se fortalece cuando se vincula la transparencia al financiamiento político y a la participación ciudadana. En Ecuador, este vínculo aún es débil. Por tanto, superar el formalismo exige no solo mejorar la calidad de la información, sino crear espacios donde los ciudadanos puedan interpelar a las autoridades con base en esos datos. La transparencia, en definitiva, no se mide por la cantidad de documentos publicados, sino por la capacidad de generar cambios concretos en la gestión pública.

## Participación ciudadana: institucionalización sin incidencia

Los resultados muestran que los mecanismos de participación ciudadana, aunque previstos en el artículo 95 de la Constitución, operan con escasa capacidad de influir en decisiones sustantivas. Los consejos y veedurías existen formalmente, pero su rol se limita a la consulta simbólica, sin poder de veto ni co-diseño de políticas. Esta situación se alinea con los hallazgos de Yáñez et al. (2023), quienes demuestran que en Ecuador la participación se ha burocratizado, convirtiéndose en un requisito

administrativo más que en un derecho efectivo. Esta paradoja refleja una resistencia institucional a compartir el poder con la sociedad.

Además, Cortez y Aguirre (2022) argumentan que el déficit de control social no se debe a la falta de interés ciudadano, sino a la debilidad de los canales institucionales. En efecto, cuando los ciudadanos perciben que su participación no modifica las decisiones, desisten de involucrarse. Esta dinámica erosiona la legitimidad del Estado y reproduce la desconfianza. Por ello, la mera existencia de espacios participativos no garantiza democracia; se requiere dotarlos de recursos, autonomía y capacidad de incidencia, tal como propone Aprile (2024) en su análisis sobre veedurías en América Latina.

Por lo que, la participación efectiva demanda inclusión territorial y social. Guardamagna et al. (2020) destacan que en contextos rurales o marginados, la participación se ve limitada por barreras lingüísticas, culturales y de acceso. En Ecuador, esto es especialmente relevante en comunidades indígenas y afrodescendientes, cuyas formas propias de deliberación no siempre se reconocen en los formatos institucionales. Por tanto, fortalecer el control social implica no solo abrir espacios, sino transformarlos para que sean plurales, representativos y culturalmente pertinentes.

### **Descentralización: equidad normativa frente a asimetría práctica**

El análisis revela una descentralización normativamente avanzada, pero prácticamente desigual. Si bien la Constitución de 2008 y la normativa secundaria transfieren competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), la capacidad de ejercerlas varía drásticamente entre territorios urbanos y rurales. Esta asimetría contradice el principio de equidad territorial y reproduce desigualdades históricas. Fiorillo et al. (2021) identifican este fenómeno como “descentralización asimétrica”, donde la autonomía formal no se traduce en autonomía real por la falta de recursos humanos, técnicos y financieros en ciertos niveles de gobierno.

Mientras que, Kato et al. (2022) enfatizan que la descentralización efectiva requiere un enfoque territorial que reconozca las particularidades locales. En el Ecuador, los GADs rurales enfrentan desafíos estructurales como la baja recaudación y la escasez de profesionales calificados que los mantienen dependientes del gobierno central. Esta dependencia limita su capacidad de diseñar políticas

adaptadas a sus realidades, lo que debilita la promesa constitucional del Buen Vivir como desarrollo territorial diferenciado.

En contraste, experiencias europeas analizadas por Pasquier (2021) muestran que la descentralización exitosa se apoya en sistemas de cooperación intergubernamental y fondos de nivelación fiscal. En el caso ecuatoriano, estos mecanismos son incipientes o insuficientes. Por tanto, la descentralización no debe medirse solo por la transferencia de funciones, sino por la equidad en la capacidad de ejercerlas. Solo así se podrá superar la centralización encubierta y construir un Estado verdaderamente plurinacional e intercultural.

### **Ética pública y carrera administrativa: mérito frente a discrecionalidad**

Los hallazgos evidencian que, pese a la existencia de concursos de méritos y códigos de ética, la designación de cargos directivos sigue influenciada por afinidades políticas. Esta discrecionalidad socava la profesionalización del servicio público y perpetúa el clientelismo. Guijarro (2021) advierte que, sin salvaguardas efectivas, los concursos pueden convertirse en fachadas que legitiman decisiones ya tomadas. En el Ecuador, la alta rotación de autoridades tras cada cambio de gobierno refuerza esta lógica, debilitando la continuidad institucional y la planificación a largo plazo.

Por su parte, Rodríguez-Blanco y Machín (2023) subrayan que el abuso de la discrecionalidad en el empleo público es una de las mayores amenazas para una administración moderna. En el contexto ecuatoriano, este abuso se manifiesta en la designación de funcionarios sin perfiles técnicos adecuados, lo que afecta la calidad de las políticas públicas. Aunque la LOSEP establece principios de transparencia y mérito, su aplicación depende de la voluntad política, lo que genera incertidumbre y desincentiva la formación de talento interno.

Por otro lado, Granados (2024) plantea que la transparencia en los procesos de selección debe equilibrarse con la protección de la privacidad de los candidatos, pero sin sacrificar la rendición de cuentas. En Ecuador, los procesos de selección carecen de mecanismos independientes de revisión y apelación. Por tanto, fortalecer la ética pública requiere no solo normas, sino instituciones autónomas como una verdadera Autoridad Nacional de la Función Pública que garanticen la imparcialidad, la estabilidad y la vocación de servicio en la administración estatal.

## Modernización tecnológica: innovación sin inclusión

La implementación de plataformas digitales como Quipux o el SRI en línea demuestra un impulso por modernizar la gestión pública. Sin embargo, los resultados muestran que esta modernización no se ha acompañado de políticas de inclusión digital. Castro Pimienta et al. (2025) señalan que la tecnología, sin una base pedagógica y social, no genera transformación, sino exclusión. En el Ecuador, millones de ciudadanos en zonas rurales, adultos mayores y personas con discapacidad enfrentan barreras para acceder a estos servicios, lo que contradice el principio constitucional de igualdad y no discriminación.

En este contexto, la falta de interoperabilidad entre sistemas fragmenta la experiencia del usuario y duplica esfuerzos administrativos. Fernández et al. (2025) insisten en que la verdadera innovación pública no se mide por la adopción de herramientas, sino por su impacto en la simplificación y humanización de los trámites. En este sentido, el Estado ecuatoriano ha priorizado la solución técnica sobre la transformación institucional, reproduciendo lógicas burocráticas en entornos digitales.

De ahí que, Maiguashca (2025) destaca que las innovaciones disruptivas requieren cambios culturales en las instituciones. En el caso ecuatoriano, la modernización tecnológica no ha ido acompañada de formación continua ni de una redefinición de los roles del servidor público. Por tanto, la sistematización digital debe concebirse como un proceso integral que combine tecnología, inclusión, ética y reingeniería de procesos. Solo así se podrá construir una administración pública verdaderamente al servicio del bien común, en coherencia con el proyecto constitucional del Buen Vivir.

## CONCLUSIONES

La sistematización de la gestión pública en Ecuador no se logra con normas aisladas ni con plataformas digitales, sino con una transformación integral que articule planificación, ética, participación y descentralización bajo los principios del Estado Social de Derecho. Los avances normativos desde 2008 son significativos, pero su impacto se diluye cuando persisten prácticas burocráticas, clientelares y centralizadas. Por tanto, la verdadera modernización exige una cultura institucional que priorice el bien común, la equidad y la rendición de cuentas, no solo la eficiencia técnica o la formalidad administrativa.



La administración pública eficaz no es aquella que cumple trámites rápidamente, sino la que garantiza derechos, reduce desigualdades y responde a las necesidades de los más vulnerables. La transparencia debe superar la mera publicación de datos para convertirse en un instrumento de exigibilidad ciudadana. La participación y la descentralización requieren condiciones materiales reales: autonomía financiera, capacidad técnica y representación genuina. Sin estos cimientos, los mecanismos institucionales se convierten en simulacros que debilitan, en lugar de fortalecer, la democracia sustantiva prometida por la Constitución.

Finalmente, la ética pública y la carrera administrativa son la base de una gestión estable y confiable. Mientras los cargos directivos dependan de lealtades políticas más que de mérito y competencia, la administración pública seguirá siendo frágil e ineficaz. La modernización tecnológica, por su parte, solo tiene sentido si es inclusiva y centrada en el ciudadano. En síntesis, el Estado ecuatoriano posee un marco constitucional avanzado; su desafío actual no es legislar más, sino gobernar mejor, con coherencia entre lo que dice la norma y lo que hace la institución

**CONFLICTO DE INTERESES.** Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

## REFERENCIAS

- Alcalá, L. A. (2023). Transparencia y rendición de cuentas ante la crisis de legitimidad del Estado democrático. *Revista española de la transparencia*, (16), 145-172. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8913028>
- Aprile, N. S. (2024). El control social: especial atención a las denuncias, las veedurías ciudadanas y las movilizaciones populares. En *Las respuestas a la corrupción y su dimensión transnacional desde el derecho administrativo*, Parte I: Medidas transversales de prevención (pp. 245–332). Tirant lo Blanch. [https://editorial.tirant.com/free\\_ebooks/9788410564275.pdf#page=245](https://editorial.tirant.com/free_ebooks/9788410564275.pdf#page=245)
- Arias, P. H., y Arévalo, J. C. (2021). La transparencia y la rendición de cuentas mecanismos del “gobierno abierto” como instrumento de compromiso público y responsabilidad democrática en las organizaciones públicas. *Documentos de trabajo ECACEN*, (1). <https://doi.org/10.22490/ECACEN.4693>
- Arjona-Granados, M. D. P., Lira-Arjona, A. L., y Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 268–283. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>
- Avalos, K. A. M., y Ferreyros, L. F. A. (2024). Gestión Pública en América Latina: e-Gobierno, modernización y transformación social. *Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico.*, (9), 929-961. <https://www.ojs.revistaclio.es/index.php/edicionesclio/article/view/220>
- Ávila, F. K. (2025). Transparencia y rendición de cuentas en el financiamiento político en Panamá: retos y avances hacia un Gobierno Abierto. *Revista de Derecho Electoral*, (40), 11. [https://doi.org/10.35242/RDE\\_2025\\_40\\_11](https://doi.org/10.35242/RDE_2025_40_11)
- Barreto, W. E. R. (2021). Los Principios del Estado Constitucional de Derechos y Justicia en el procedimiento legislativo en Ecuador. *Sociedad y Tecnología*, 4(S1), 226-239. <https://doi.org/10.51247/st.v4iS1.131>
- Barzola-Plúas, Y. G. (2022). Reformas Constitucionales en Ecuador: Impacto y Perspectivas. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 86-101. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/23>

- Calle, S. M. C., y Pérez, Z. A. C. (2021). Participación ciudadana urbana cantonal en el gobierno local. *Revista ciencias pedagógicas e innovación*, 9(1), 85-91. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v9i1.453>
- Carrión, S. M. V., y Viñanzaga, N. N. C. (2025). Principios Jurídicos de la Administración Pública y el Incumplimiento por Parte de los Servidores Públicos de Ecuador. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano*, 6(1), 530-541. <http://revistavitalia.org/index.php/vitalia/article/view/494>
- Cartagena, M. C., y Rodríguez, E. L. M. (2025). La importancia de los contratos administrativos en Ecuador y los desafíos para garantizar transparencia y eficiencia en la función pública. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano*, 6(1), 417-434. <http://revistavitalia.org/index.php/vitalia/article/view/488>
- Castillo, R. E. A., Macías, K. G. Z., y Cagua, V. A. V. (2025). Control Constitucional como Garantía del orden democrático. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 151-169. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i2.17585](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17585)
- Castro Pimienta, O. D., Betancourt Herrera, J. L., y Valdivia Mesa, A. (2025). La sistematización teórica y metodológica de los fundamentos del Sistema de Gestión de las Ciencias, las Tecnologías y la Innovación para el desarrollo sostenible. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 28(254). <https://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi254.12166>
- Cortez, E. C., y Aguirre, D. A. E. (2022). ¿La política de participación ciudadana incide en el déficit de control social? Una explicación mediante el rastreo de procesos y la formalización bayesiana. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social Y Administrativa*, 9(17), 9–34. <https://doi.org/10.54753/suracademia.v9i17.1251>
- Chávez-Rivas, P. I., y Heredia-Llatas, F. D. (2024). Modernización de la Gestión Pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración*, 15(1), 71-85. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978>
- de La Cruz, L. V., y Delgado, F. M. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión*, (10), 211–230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Fernández, I. O., Cachinell, M. L., y Sánchez, C. G. (2025). Tecnología sin Pedagogía no es Transformación: Reflexión Crítica sobre la Implementación de Pantallas Digitales Interactivas en Educación Técnica. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 7(1), 69–73. <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/425>
- Fiorillo, F., Giuranno, M. G., y Sacchi, A. (2021). Asymmetric decentralization: distortions and opportunities. *Economia Politica*, 38(2), 625–656. <https://doi.org/10.1007/s40888-020-00211-7>
- García, A. J. C., Donoso, M. G. V., Cevallos, D. V. C., y Arana, D. N. M. (2024). Aplicación de la auditoría desde el enfoque del sector público del Ecuador. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 141-150. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2551>
- Gardella, M. M. D. (2020). Ética pública y derecho administrativo en la era de la posverdad. *Revista de Derecho Público: teoría y método*, 1, 34-34. [https://doi.org/10.37417/RPD/vol\\_1\\_2020\\_23](https://doi.org/10.37417/RPD/vol_1_2020_23)
- Ghiggo, F. G. B., Hernández, Y. C. U., Revilla, A. C., y Oxolón, J. M. V. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de ciencias sociales*, 28(5), 290-301. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471692>
- Granados, J. S. A. P. (2024). Los límites de la transparencia en los concursos de mérito para elegir personeros en Colombia. *Revista española de la transparencia*, (20), 251–266. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9876957>
- Guardamagna, M., Reyes, M. L., y Vogel, P. (2020). La participación ciudadana y el desarrollo territorial: un desafío para las gestiones gubernamentales. Casos locales en la Mendoza actual. *Revista Pilquen*, 23(5), 26–45. <https://www.scielo.org.ar/pdf/spilquen/v23n5/v23n5a03.pdf>
- Gudiño Mena, Z. G. (2022). El principio constitucional de transparencia en la contratación pública del Ecuador. Un enfoque desde la participación ciudadana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 410-420. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-410.pdf>
- Guijarro, F. H. (2021). Los principios jurídicos como límite a la discrecionalidad técnica en los concursos públicos de personal. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (25), 405–425. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7698809>
- Juárez, A. M. (2020). Administración pública, ciudadanía y transparencia. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 7(2), 227-240. <https://doi.org/10.14409/redoeda.v7i1.9325>
- Kato, K. Y. M., Delgado, N. G., y Romano, J. O. (2022). Territorial approach and rural development challenges: Governance, state and territorial markets. *Sustainability*, 14(12), 7105. <https://doi.org/10.3390/su14127105>
- Loayza, M. M. L. A., Malpartida, M. H. J. C. L., y Peña, L. E. G. (2021). Participación ciudadana en los gobiernos locales: una revisión latinoamericana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 10070-10091. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.1054](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1054)
- Maiguashca, G. D. L. Á. G. (2025). Las innovaciones disruptivas y su efecto en la transformación pedagógica y organizacional del sistema educativo superior en América Latina. *Ciencia y Educación*, 6(6.1), 208–228. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/1256>

- Martínez, F. E. H., Guerra, M. J. L., Padron, N. M., y Villalobos, A. M. (2024). Naturaleza y funciones de la gestión pública: Una mirada a la modernidad del desarrollo social. *Consensus-Santiago*, 8(3), 65-106. <https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/171>
- Morales, J. E. D. L. C., Figueroa, J. J. R., Valencia, F. P. C., Queens, A. G., y Sánchez, D. K. P. (2023). Aplicación de la ética institucional en la administración pública. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 2900. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2899-2909>
- Pasquier, R. (2021). Devolution, functional decentralization or recentralization? Convergence and divergence in the European territorial governance. En *A research agenda for regional and local government* (pp. 49–62). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839106644.00009>
- Punguil, J. D. P. G., y Salas, F. P. P. (2025). Gestión ética y responsabilidad social: clave del éxito en la administración pública. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 3(2), 67-83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10327804>
- Reymundo-Soto, E., y Navarrete-Zambrano, C. M. (2022). Transparencia y Responsabilidad en el Sector Público: Un Análisis de las Prácticas de Auditoría Gubernamental en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 67-83. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/28>
- Rodríguez, G. M. Z., Pincay, D. E. Á., y Rodríguez, N. R. Y. (2021). La importancia de la auditoria de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127–140. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568>
- Rodriguez, I. E. (2024). La Transparencia y rendición de cuentas en la administración pública: Pilares de la gobernanza democrática en la era digital. *Espacio Científico de Contabilidad y Administración-UASLP (ECCA)*, 2(2), 12-12. <https://doi.org/10.58493/ecca.2024.2.2.11>
- Rodríguez-Blanco, V., y Machín, V. D. (2023). El abuso de la discrecionalidad en el empleo público de las Administraciones locales: una praxis negativa para una Administración moderna. *Documentación Administrativa*, 103–118. <https://doi.org/10.24965/da.11172>
- Solis, C. C., y Barral, O. P. (2022). Ética pública: herramienta pendiente de la lucha anticorrupción en el Ecuador: Public ethics: a pending tool in the fight against corruption in Ecuador. *Revista Científica Ecociencia*, 9(3), 21-36. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.93.657>
- Suárez Arteaga, C. S., y García Salmon, L. A. (2021). El nivel de eficacia y eficiencia como principio fundamental de la gestión documental. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 6(1), 87–101. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5513107>
- Torre, S. D. L., y Núñez, S. (2023). Transparencia en la administración pública municipal del Ecuador. *Estudios de la Gestión*, (14), 53-73. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.3>
- Vázquez Hernández, M. (2023). Transparencia y rendición de cuentas municipal: el caso de los municipios de Michoacán, México. *Estudios en derecho a la información*, (15), 55–84. <https://doi.org/10.22201/ij.25940082e.2023.15.17471>
- Villamarín, S. M. G., Moncayo, J. C. N., y Borbor, A. M. C. (2020). La seguridad jurídica y los paradigmas del estado constitucional de derechos. *Universidad y Sociedad*, 12(S (1)), 346-355. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1798>
- Yáñez, P. P., Lupercio, F. P., y Calle, D. C. S. (2023). Análisis del proceso de institucionalización de la participación ciudadana en Ecuador. *Revista española de ciencia política*, (61), 93–117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8874147>