

“DEL PENSAR RÁPIDO AL PENSAR LENTO DEL COMPRADOR PÚBLICO Y DE ENTENDER SUS SESGOS COGNITIVOS”.



Por: **INÉS MARÍA BALDEÓN B.**

PHD en Derecho, Doctora Internacional en Derechos Fundamentales y Libertades Públicas, Postdoctora en Inteligencia Artificial, MBA en Alta Dirección de Empresas, MBA en Administración de Negocios, Máster en Derecho Constitucional, Especialista en Contratación Pública, Maestrante en Comunicación Corporativa, Conferencista, Catedrática Universitaria y Asesora Empresarial en Ecuador y España, Directora General de GRUPO CEAS ABOGADOS & CONSULTORES.

Correo: ibaldeon@ceas.com.ec

Página web: www.grupoceas.com.ec

RESUMEN.

Siguiendo al psicólogo israelí Daniel Kahneman en su famosa obra “Pensar Rápido, Pensar Lento”, el presente artículo analiza cómo se combina el sistema de pensamiento “rápido”, denominado “sistema 1”, que es automático y emocional; con el sistema de pensamiento “lento”, denominado “sistema 2”, que es reflexivo y racional, en el cerebro de los funcionarios públicos que evalúan y adjudican contratos en representación del Estado y usan recursos públicos, e incluye una referencia a los “sesgos cognitivos” de dichos compradores públicos. Como consecuencia de este análisis se demuestra que saber Contratación Pública no puede limitarse al análisis de lo que dice o deja de decir una norma, sino en este caso al entendimiento de los elementos psicológicos que influyen en la compra pública dado que los tomadores de decisión son seres humanos.

PALABRAS CLAVE: Pensamiento rápido, Sistema 1, Pensamiento lento, Sistema 2, Comprador Público, Sesgos Cognitivos, Compra Pública; Efecto halo, Heurística de la probabilidad, Sesgo retrospectivo. Efecto anclaje, Efecto arrastre, Sesgo de confirmación, Exceso de confianza, Aversión a la pérdida.

CONTENIDO. **I.** Introducción. **II.** La combinación de los dos sistemas de pensamiento del Comprador Público y la referencia a sus Sesgos Cognitivos. **2.1.** Sistema 1. Pensamiento Rápido del Comprador Público. **2.1.1.** Sesgos Cognitivos del Comprador Público. **2.1.1.1** Efecto halo. **2.1.1.1.2.** Heurística de la probabilidad. **2.1.1.1.3.** Sesgo retrospectivo. **2.1.1.1.4.** Efecto anclaje. **2.1.1.1.5.** Efecto arrastre. **2.1.1.1.6.** Sesgo de confirmación. **2.1.1.1.7.** Exceso de confianza. **2.1.1.1.8.** Aversión a la pérdida. **2.2.** Sistema 3. Pensamiento Lento del Comprador Público. **III.** Desmontando mitos del pensamiento del Comprador Público. **IV.** Conclusiones: ¿Cómo se toma decisiones en Contratación Pública?. **V.** Recomendaciones. **VI.** Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

El sector público de todos los países del mundo destina en promedio entre un 15 a un 20% del Producto Interno Bruto a contratar obras, bienes y servicios para satisfacer el bien común y justificar la existencia misma del Estado.

En tal virtud, el principal comprador de los países es el sector público y hay mucho dinero en juego.

Siempre se ha creído que basta con emitir normas para disponer la forma de actuar y proceder de los funcionarios públicos al realizar los procesos de compra.

Nos hemos olvidado, sin embargo, que dichos funcionarios públicos no son robots, sino seres humanos que actúan con un cerebro que piensa y que está integrado por dos sistemas de pensamiento que se combinan entre sí, así como que adolecen de sesgos cognitivos, todo lo cual debe ser considerado de forma integral si se quiere entender de verdad qué está detrás de la decisión de compra pública.

II. LA COMBINACIÓN DE LOS DOS SISTEMAS DE PENSAMIENTO DEL COMPRADOR PÚBLICO Y LA REFERENCIA A SUS SESGOS COGNITIVOS.



Fotografía: Descargada de Internet
(No representa propiedad de la autora)

El cerebro humano -y por lo tanto también el de los funcionarios públicos que ejercen compras públicas- está compuesto por dos sistemas: El Sistema 1 de Pensamiento rápido; y el Sistema 2 de Pensamiento lento, que se combinan para actuar.

2.1. SISTEMA 1. PENSAMIENTO RÁPIDO DEL COMPRADOR PÚBLICO:

Este pensamiento es emocional, automático, instintivo, intuitivo, asociativo.

No requiere esfuerzo mental y toma decisiones rápidas, entrenadas en el hábito, mediante el uso de atajos mentales o heurísticos para aliviar la carga cognitiva y ahorrar tiempo y energía al cerebro.

El Sistema 1 es tan poderoso que nos ayudó a sobrevivir durante miles de años, y sigue con nosotros hasta hoy: recibiendo y clasificando datos sensoriales, decodificando y decidiendo qué es de lo que vale la pena emocionarse y de qué no. La mayor parte de eso ocurre a un nivel preconsciente, como una emoción, antes de llegar como un sentimiento a la mente consciente del comprador público.

Las decisiones y acciones de los compradores públicos están impulsadas por todos los sentimientos del Sistema 1; así la norma jurídica diga o pretenda decir otra cosa, o así solo le mande a pensar y evaluar las ofertas exclusivamente con el sistema 2 de su cerebro humano.

2.1.1. SESGOS COGNITIVOS DEL COMPRADOR PÚBLICO.

Sabiendo la existencia del Sistema 1 en el cerebro de los Compradores Públicos, es importante entender que ellos, como cualquier ser humano, adolecen de sesgos cognitivos, que tienen que entenderse en aras a encontrar soluciones de manera técnica y profesional.

Los sesgos cognitivos son fenómenos psicológicos que alteran la información que captamos a través de nuestros sentidos y que hacen que distorsionemos la realidad.

Como los principales sesgos cognitivos que pueden afectar al funcionario público al momento de evaluar las ofertas y adjudicar contratos de compra pública, podríamos mencionar los siguientes:

1. Efecto halo.
2. Heurística de la probabilidad.
3. Sesgo retrospectivo.
4. Efecto anclaje.
5. Efecto arrastre.
6. Sesgo de confirmación.
7. Exceso de confianza.
8. Aversión a la pérdida.

Elaborado por Inés María Baldeón B.

2.1.1.1. Efecto halo.



Es hacer generalizaciones erróneas basadas en percepciones personales del comprador público, tendiendo a que les guste o disguste todo de un proveedor u oferente y/o de los objetos que vende, con base en una sola cualidad.

Este sesgo está presente en el sistema 1 y es una forma que tiene el pensamiento rápido de representar el mundo, en este caso vinculado con la compra pública.

Solo por las apariencias y características de un proveedor o de su objeto ofertado, el funcionario público como comprador se genera pensamientos positivos o negativos, aún sin conocer detalles específicos de la oferta.

En efecto, en el mundo de la Contratación Pública, los compradores públicos a veces suelen basarse solo en la primera impresión que les genera un proveedor o su producto y con ella juzgan un fondo o una acción, sin tener amplio conocimiento.

“Están enamorados” y todo lo que presenta ese oferente “valga o no valga” lo ven bien; o caso contrario, si igualmente lo “odian”, harán que todo lo que venga de ese proveedor, no sirva y se pretenda descalificarlo sin razón aparente alguna.

La recomendación ahí es entender que las ofertas en Compra Pública, por estar en juego recursos públicos, no pueden evaluarse por su sola primera impresión, ni de forma general, sino analizando de forma integral sus pros y sus contras.

2.1.1.2. Heurística de la probabilidad.

Con este sesgo, el comprador público tiene la tendencia de tomar una decisión basándose en experiencias personales o en la opinión de personas en las que confía. Las informaciones que le llega al público de primera mano le parecen más verídicas y a ellas les da más credibilidad que a las informaciones objetivas de fuentes ajenas.

Es un sesgo muy común que provoca que los funcionarios públicos tiendan a comprar más caro cuando hay noticias muy positivas sobre ese producto.

Para evitar este tipo de sesgos, es importante que el comprador público base sus decisiones en estadísticas y datos objetivos; es decir haciendo un buen estudio de mercado y no solo basándose en su propia experiencia previa u opinión de un conocido.

2.1.1.3. Sesgo retrospectivo.

El sesgo retrospectivo implica que el comprador público confie “ciegamente” en los expertos que “acertaron” en el pasado y crea que pueden predecir el futuro, cuando esto es imposible.

Lo más conveniente sería que el comprador público analice lo ocurrido en el pasado y la situación actual; y, sobre ello tome decisiones basadas en un conocimiento cierto y no en elucubraciones sobre la posible evolución futura.

2.1.1.4. Efecto anclaje.

Implica que el comprador público toma decisiones, aferrado a informaciones que conoce y las toma como referencia, aunque no tengan lógica, tal cual fueran “anclas”.

En el mundo de la compra pública un error común puede ser anclarse a un precio determinado de compra y creer que cualquier precio por encima es caro.

Para conseguir un alejamiento de este sesgo cognitivo se recomendaría:

- Entender el valor intrínseco que está detrás del objeto contractual y no solo del precio ofertado.

- Entender que las compras públicas tienen un costo de oportunidad, y que fijar presupuestos referenciales por debajo del mercado o creyendo que se generan ahorros irreales, en lugar de conseguir mejorar la compra pública, puede más bien deteriorarla.



Fotografía: Descargada de Internet
(No representa propiedad de la autora)

2.1.1.5. Efecto arrastre.

Este sesgo cognitivo hace que los compradores públicos se dejen llevar por la opinión de la mayoría y es también conocido como el “efecto rebaño”.

En Contratación Pública este sesgo provoca que los funcionarios públicos compren determinados productos porque están de moda y porque muchos otros lo están comprando, sin analizar si de verdad es rentable.

La recomendación sería no dejarse influenciar por lo que hacen los demás y actuar conforme las necesidades reales de compra de la entidad contratante.

2.1.1.6. Sesgo de confirmación.

Se trata de un sesgo que le lleva al funcionario público a buscar exclusivamente informaciones que confirman sus creencias y a rechazar todo aquello que contradice su forma de pensar.

Eso pasa porque a las personas en general y por su puesto a los funcionarios públicos compradores no les gusta que se les lleve la contraria y les cuesta reconocer que se equivocaron.

En el mundo de la Contratación Pública, es un gran error que el funcionario público se aferre a sus creencias exclusivas. Sería mejor buscar nuevas informaciones, aunque contradigan esas creencias; reconociendo y aceptando sus errores, siendo curiosos y teniendo permanentemente una mente abierta para aprender y mejorar; y no para repetir el pliego de contratación de la “época de la chispa”.



Fotografía: Descargada de Internet
(No representa propiedad de la autora)

2.1.1.7. Exceso de confianza.

Si en el pasado los compradores públicos tomaron decisiones acertadas, pueden caer en el error de dejar de basarse en datos objetivos y estadísticas y volver a tomar decisiones solo con base en su opinión, intuición o “pálpito”.

Este es un error muy común sobre todo en compradores públicos con poca experiencia que pudieron haber tenido algunos aciertos en el pasado (lo que se conoce como «la suerte del principiante»).

La clave para no caer en este error tendría un doble componente:

-El que los funcionarios públicos al hacer procesos de compra pública sean humildes y admitan que no saben todo.

-El que vivan en un proceso de formación y capacitación continua, aprendiendo y “desaprendiendo” para buscar siempre la excelencia.

2.1.1.8. Aversión a la pérdida.

Por último, uno de los sesgos más interesantes es la aversión a la pérdida. El dolor de perder es dos veces mayor que la alegría de ganar. El miedo a la pérdida dicta una gran parte del comportamiento del comprador público, porque prefieren arriesgarse para evitar una pérdida que para conseguir una ganancia.

Eso en Contratación Pública se traduce en tomar decisiones erróneas o, lo que es peor, en no tomarlas y “vivir calentando el asiento público”.

La recomendación es que el comprador público sepa tomar decisiones con frontalidad y no “echando la piedra” a otro, analizando los riesgos que conlleva y afrontándolos, teniendo seguridad en las acciones que realiza en bien de la institución en la que trabaja.

2.2. SISTEMA 2. PENSAMIENTO LENTO DEL COMPRADOR PÚBLICO.

Este es un sistema de pensamiento que tenemos todos los seres humanos y por su puesto también los funcionarios públicos que realizan compras del Estado; se trata de un sistema reflexivo, racional, lento y deliberativo; y aunque es el responsable de las actividades mentales de mayor esfuerzo, suele estar casi siempre en modo de “mínimo esfuerzo” o “vago” y sólo se activa frente actividades que requieren un esfuerzo mental.

El Sistema 2 se complace normalmente en dejar que Sistema 1 haga la mayor parte del trabajo.

En definitiva: el Sistema 1 crea conclusiones de forma automática, mientras que el sistema 2 nos da respuestas conscientes.

El objetivo de una mejora en la Compra Pública, no está necesariamente en solo intentar generar procesos legislativos o normativos alejados de la realidad humana; por lo que una combinación de los dos sistemas 1 y 2 de forma adecuada, puede profesionalizar y mejorar en gran medida la compra pública.

III. DESMONTANDO MITOS DEL PENSAMIENTO DEL COMPRADOR PÚBLICO.

Los modelos tradicionales de Contratación Pública que están trasladados a las normas jurídicas se basaban y se siguen basando en creer que la toma de decisiones en compra pública debe dejarle actuar solo al Sistema 2; suponiendo un comprador público totalmente **racional** que debe ser persuadido mediante una profunda deliberación del conjunto completo de hechos fríos y duros y una lógica práctica y realista.

Esto debido a que los seres humanos y sobre todo a los legisladores, políticos, doctrinarios y teóricos, nos gusta sentir que somos solo racionales, por eso solemos pensar que el sistema 2 prevalece sobre el 1.

La norma jurídica en Contratación Pública parece haber creído que las mentes de los funcionarios públicos solo deben actuar con el sistema 2 y que estos solo hacen o deben hacer “compras reflexivas y conscientes”. Lo cierto es que en la práctica esto no es así; pues la tendencia de la mente humana y por supuesto la del funcionario público es actuar con el sistema 1 permanentemente activado.

El reto para lograr una mejora en la Compra Pública, más allá de “romperse la cabeza” pensando en cómo escribir una norma “celestial y cuasi perfecta” sería generar un proceso de capacitación fuerte para lograr que funcione con mayor profesionalización el sistema 2 del cerebro del funcionario público para que, combinado con el sistema 1 mejorado, se logre una correcta actuación mental en la toma de decisiones de compra pública.

En consecuencia, hay por lo menos 3 mitos que se deben desmontar y que son los siguientes:

Mito 1: Cerebro derecho y Cerebro izquierdo.



Los especialistas señalan que nuestro cerebro no está funcionalmente dividido en dos. Que es una creencia muy difundida decir que tenemos un hemisferio izquierdo analítico y uno derecho racional y que eso estaría demostrado que es falso.

Que sería una tentación asimilar esta creencia a los dos sistemas, según se correspondan.

Que tampoco sería cierto que el sistema 1 y el sistema 2 estén en áreas independientes del cerebro.

Lo que si es cierto es que hay dos sistemas funcionando y que en el caso de la compra pública hay que entender que existen y que tienen que

funcionar de forma combinada para mejorar los procesos de compra pública.

Mito 2: Procesos jerárquicos.

Se señala que es un mito creer que los sistemas 1 y 2 sean procesos jerárquicos en los que uno ocurre antes que el otro. El enfoque más cercano sería que los dos sistemas conllevan una combinación integrada que se apoya mutuamente. Casi todos los procesos son una combinación de ambos sistemas 1 y 2, por lo que es importante enfatizar que los sistemas son complementarios; y es por lo tanto un error de la norma jurídica en Contratación Pública creer que las decisiones solo se toman desde la activación del sistema cerebral 2.

Mito 3: El Sistema 1 es el que se equivoca y el Sistema 2, no.

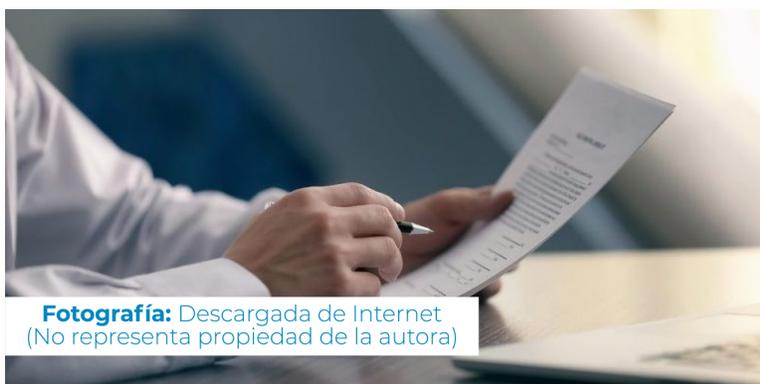
Un mito particularmente interesante que se ha desarrollado alrededor de los sistemas 1 y 2 es la idea de que el sistema 1 es la fuente de sesgos o errores, y el sistema 2 es llamado como la ‘voz de la razón’ para corregir tales sesgos en nuestro pensamiento.

Ambos sistemas serían en realidad susceptibles al sesgo y ambos pueden cometer errores. Por ejemplo, el sistema 1 puede haber recopilado información precisa, pero el sistema 2 puede procesar esto mal y cometer un error.

Por el contrario, el sistema 1 puede haber recopilado información sesgada y, por lo tanto, a pesar de que el sistema 2 la procesa con precisión, la conclusión puede ser incorrecta debido a un punto de partida sesgado. En Contratación Pública se creyó que, dado que el Sistema 2 nunca se equivoca, con la norma jurídica se ha pretendido dar un “disparo de muerte” al Sistema 1, o es más ni se ha pretendido creer que existe. Las normas de Contratación Pública se limitan a un “recitar teórico de que el funcionario público solo actúe con el Sistema 2 activado.

Lo que ocurre en la práctica es que cerebralmente -así la norma jurídica pretenda decir lo contrario- es el Sistema 1 del comprador público es que está activado de forma permanente como “botón automático”; y, que el Sistema 2, racional y lógico descansa y duerme vagamente; porque esa es su tendencia. Si la norma entendiera la actuación del cerebro del comprador público, entonces ésta debería recoger dicha realidad y hacer que se logre y acentúe una combinación profesional de los sistemas 1 y 2 del cerebro del comprador público.

IV. CONCLUSIONES: ¿CÓMO SE TOMA DECISIONES EN CONTRATACIÓN PÚBLICA?



Fotografía: Descargada de Internet
(No representa propiedad de la autora)

Los funcionarios públicos al decidir procesos de compra toman decisiones basados principalmente en emociones y sentimientos a un nivel no consciente, lo que significa que a veces no se puede entender por qué se tomaron esas decisiones o en todo caso, se las intenta explicar racionalmente a posteriori.

Las emociones guían las decisiones humanas de cualquier tipo, con más razón, si se trata de decisiones de compra pública en un mercado en el que los

proveedores compiten fuertemente para crear un vínculo emocional con los funcionarios públicos.

Por ello, los funcionarios públicos al intervenir en procesos de compra pública tienden a tener activado principalmente el sistema 1 como “botón automático e irracional”; y casi siempre mantienen apagado el sistema 2, más racional y reflexivo.

Se tiende, en esa lógica, a poner en primer lugar sus propias experiencias pasadas, sus sentimientos e intuiciones al decidir, generando muchas veces equivocaciones, sin basarse en datos y estadísticas.

Si se entendiese en realidad cómo funciona el cerebro con sus sistemas 1 y 2, las normas jurídicas de Contratación Pública no cometerían el equívoco normativo de “matar” el sistema “1” por “decreto ejecutivo, ley o constitución”; ni pensarían que solo el sistema “2” es el perfecto y único; sino que, actuando desde la visión psicológica que científicamente es irrefutable, se entendería la necesidad de combinar los dos sistemas.

En dicho sentido, las normas jurídicas de compra pública tendrían el objetivo de entender y propiciar una combinación inteligente y adecuada de los sistemas 1 y 2 del cerebro del comprador público.

Se evitaría así que en las entidades públicas contratantes existan “islas de poder”, en unas áreas actuando solo con el “sistema 1”, (generalmente las áreas requirentes) que a veces intentan justificar la compra pública desde su “botón automático”; esperando que otras áreas -como la jurídica o la del portal de compras públicas o financiera- “activen su sistema 2”.

La idea sería que, en el proceso de combinación de los dos sistemas, las diferentes áreas se involucren en los procesos de compra desde la realidad de activar e incluso profesionalizar y potenciar el uso adecuado e integrado de los sistemas 1 y 2, evitando -y/o reduciendo en lo posible- sesgos cognitivos y mejorando así la Compra Pública, como herramienta de política pública y desarrollo económico productivo.

V. RECOMENDACIONES.

La línea de investigación alrededor de la “psicología de la compra pública” no tiene precedente ni doctrinario ni normativo. La he iniciado desde la investigación y escritura de algunos artículos de mi autoría; por ello todo este proceso es aún incipiente y requerirá irse posicionando a nivel académico, político, empresarial, etc., pues hasta la fecha se ha creído que basta con expedir normas para regular la “racionalidad” de la compra pública, creyendo que con regular los “sombrosos o caretas públicas”, se están regulando los cerebros de los funcionarios públicos, que no por el hecho de trabajar en el Estado, dejan de ser seres humanos.

Es hora de entender la necesidad de que la norma jurídica no sea aislada de su naturaleza humana; y por lo tanto es necesario que el Derecho se nutra de la Psicología, de la Medicina y de los diferentes ámbitos humanos y sociales para evitar que el texto normativo sea un inerte y sin sentido juego de palabras que nadie las entiende y por lo tanto nadie las cumpla.

Es hora de una profesionalización real y eficiente de la mente de los compradores públicos que evite “obligarles a aprenderse y recitar textos y coeficientes de montos de contratación”, y a lograr que de verdad sean compradores públicos que precautelando los recursos públicos, permitan el desarrollo de política pública, de dinamización de la economía a través de la actuación de la empresa privada y de la generación de empleo y de instaurar una verdadera estrategia detrás de los procesos de compra pública. ¡Ese es el reto al que nos vemos abocados todos!

VI. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Gustavo, Antonella Mazzitelli, and Diego Tristezza. "El neuromarketing." Creación y Producción en Diseño y Comunicación (2010): 65-66.

Arana, Jaime Rodríguez, et al. "Derecho internacional de las contrataciones administrativas." (2011): 17.

Capó, Miguel, et al. "Neuroética. Derecho y neurociencia." Ludus Vitalis 14.25 (2017): 163-176.

Carasila, Andrés Milton Coca. "Neuromarketing: Las emociones y el comportamiento de compra." *Perspectivas* 25 (2010): 9-24.

Carvajal-Orozco, José Gabriel, and Jhon Alexander Isaza-Echeverry. "Aportes del concepto de racionalidad a la teoría administrativa."

Casado-Aranda, Luis-Alberto, and Juan Sánchez-Fernández. "¿Puede el neuromarketing ayudar a mejorar el diseño de la web de compra? Un estudio neurocientífico sobre entornos de compra hedónicos y utilitarios." *Revista de Marketing y Publicidad* (2021): 7-30.

Colquehuanca, Jhoni Shang Castilla. "Neurociencia y derecho: Entorno neurocientífico, entorno jurídico y entorno conceptual." *Revista de Derecho* 4.1 (2019): 45-60.

Cuauro, Juan Carlos Araujo. "Las Neurociencias y su impacto en el Derecho. El papel del Cerebro en el quehacer jurídico. El Neuroderecho." *Revista Mexicana de Medicina Forense y Ciencias de la Salud* 7.1 (2021).

Damasio, Antonio. "El Error de Descartes. Emoción, Razón y Cerebro Humano", Editorial Destino (1994).

De Enterría, Eduardo García. *Reflexiones sobre la Ley y los principios generales del Derecho*. ARANZADI/CIVITAS, 2016.

Fernández, Atahualpa. "Derecho y neurociencia." *Revista Telemática de Filosofía del Derecho* 9 (2005): 2006.

Gimeno Feliú, José María. "La corrupción en la contratación pública." *La corrupción en la contratación pública* (2016): 13-49.

Kahneman, Daniel, "Pensar rápido, pensar despacio" (traducido por Joaquín Chamorro Mielke), Editorial Debolsillo (2021).

López, José Manuel Touriñán. "Racionalidad administrativa y racionalidad epistemológica una convergencia necesaria en la universidad actual." *A universidad: raíces históricas e desafíos de futuro: homenaxe aos profesores César Raña Dafonte, Ángel González Fernández, Jesús Ríos Vicente e José Antonio Fidalgo Santamariña*. Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria, 2012.

Moreno Molina, Jose Antonio. "La construcción jurisprudencial europea de la teoría de los principios generales de la contratación pública y su plasmación posterior en la legislación de la Unión Europea." *Rev. Digital de Derecho Admin.* 19 (2018): 27.

Pardo, Michael S., and Dennis Patterson. "Fundamentos filosóficos del Derecho y la neurociencia." *InDret* (2011).

Rozo, Óscar Eduardo Vargas. "El carácter normativo de los principios del derecho administrativo." *Revista Estudios Socio-Jurídicos* 4.2 (2002): 249-263.

Restrepo, Santiago Restrepo. "Neurociencia y marketing: de la emoción a la compra.": 101.

Tinoco-Egas, Raquel. "Fundamentos del neuromarketing desde la neurociencia del consumidor para la generación de confianza." *Redmarka: revista académica de marketing aplicado* 16 (2016): 29-40.

Vargas Rozo, Oscar Eduardo. "El carácter normativo de los principios del derecho administrativo." *Estudios Socio-Jurídicos* 4.2 (2002): 247-264.

¿Desea conocer más sobre este tema? 

Comuníquese con nosotros: www.grupoceas.com.ec // ibaldeon@ceas.com.ec // España: +34 636 164 324 // WhatsApp: +593 99 239 4213.

En **GRUPO CEAS ABOGADOS & CONSULTORES** por más de 28 años rentabilizamos las normas y la estrategia, para que las empresas privadas obtengan mayores ingresos y logren tranquilidad en sus relaciones con el Sector Público de España, Ecuador, Bolivia e Israel.