



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

**ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON MENCIÓN EN
DESARROLLO INSTITUCIONAL EN MODALIDAD EN LÍNEA**

TEMA:

“La gestión de los recursos públicos como factor determinante del desarrollo social: una mirada desde la eficiencia y la transparencia gubernamental”

Autor:

Haro Saraguro Geovanny Alejandro

Tutor:

Ledesma Acosta Brigita Valerina

Milagro, 2026



La gestión de los recursos públicos como factor determinante del desarrollo social: una mirada desde la eficiencia y la transparencia gubernamental

Public Resource Management as a Determining Factor of Social Development: An Analysis from the Perspective of Government Efficiency and Transparency

A gestão dos recursos públicos como fator determinante do desenvolvimento social: uma análise a partir da eficiência e da transparência governamental

Geovanny Alejandro Haro Saraguro^I
gharos@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-2035-5632>

Brigita Valerina Ledesma Acosta^{II}
bledesmaa@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5982-9273>

Correspondencia: gharos@unemi.edu.ec

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 30 noviembre de 2025 * **Aceptado:** 05 de enero de 2026 * **Publicado:** 18 de febrero de 2026

- I. Facultad de Posgrados, Escuela de Negocios, Maestría en Administración Pública con mención en Desarrollo Institucional, Universidad Estatal de Milagro.
- II. Universidad Estatal de Milagro.

Resumen

La gestión de los recursos públicos se ha convertido en un eje central para el fortalecimiento del desarrollo social, particularmente en contextos latinoamericanos caracterizados por restricciones fiscales, desigualdades persistentes y crecientes demandas ciudadanas por mayor transparencia. En este escenario, la eficiencia administrativa, la transparencia gubernamental y la rendición de cuentas emergen como factores clave para mejorar el desempeño estatal y la legitimidad de las políticas públicas. El objetivo de este artículo es analizar, a partir de una revisión crítica de literatura académica e institucional reciente, cómo la articulación de estos enfoques incide en los resultados sociales de la gestión pública. La metodología se basa en una revisión cualitativa de estudios publicados entre 2019 y 2025 en bases indexadas y organismos internacionales reconocidos. Los principales hallazgos evidencian que la eficiencia del gasto público solo genera impactos sostenibles cuando se encuentra respaldada por mecanismos efectivos de transparencia y accountability. El artículo concluye que una gestión pública integral, orientada a resultados y sometida al control social, constituye una condición indispensable para avanzar hacia modelos de desarrollo social más equitativos y sostenibles, particularmente en países como Ecuador.

Palabras clave: Gestión pública; eficiencia administrativa; transparencia gubernamental; rendición de cuentas; desarrollo social.

Abstract

The management of public resources has become established as a strategic component for strengthening social development, especially in Latin American countries, where fiscal constraints, structural inequality gaps, and growing citizen demands for more transparent and efficient governments persist. In this context, administrative efficiency, governmental transparency, and accountability play a decisive role in optimizing the use of state resources, improving the quality of public spending, and strengthening public trust in institutions. The objective of this article is to analyze, based on a critical and systematic review of recent academic and institutional literature, how the articulation between efficiency, transparency, and accountability influences the social outcomes of public management. The adopted methodology corresponds to a qualitative review of studies published between 2019 and 2025 in indexed databases and reports from

internationally recognized organizations. The main findings show that public spending efficiency alone is insufficient to generate sustainable social impacts if it is not supported by effective mechanisms of transparency, access to information, and social oversight. Likewise, accountability is identified as a key factor in strengthening the legitimacy of public policies and contributing to a more equitable allocation of resources. In conclusion, the study argues that comprehensive public management, results-oriented, grounded in transparency, and subject to citizen scrutiny, constitutes an indispensable condition for advancing toward more equitable, inclusive, and sustainable models of social development, particularly in contexts such as Ecuador.

Keywords: artificial intelligence; recruitment; algorithmic bias; operational efficiency.

Resumo

A gestão dos recursos públicos tornou-se um eixo central para o fortalecimento do desenvolvimento social, particularmente em contextos latino-americanos caracterizados por restrições fiscais, desigualdades persistentes e crescentes demandas cidadãs por maior transparência. Nesse cenário, a eficiência administrativa, a transparência governamental e a prestação de contas emergem como fatores-chave para melhorar o desempenho estatal e a legitimidade das políticas públicas. O objetivo deste artigo é analisar, a partir de uma revisão crítica da literatura acadêmica e institucional recente, como a articulação desses enfoques influencia os resultados sociais da gestão pública. A metodologia baseia-se em uma revisão qualitativa de estudos publicados entre 2019 e 2025 em bases indexadas e em organismos internacionais reconhecidos. Os principais achados evidenciam que a eficiência do gasto público só gera impactos sustentáveis quando está respaldada por mecanismos efetivos de transparência e accountability. O artigo conclui que uma gestão pública integral, orientada para resultados e submetida ao controle social, constitui uma condição indispensável para avançar em direção a modelos de desenvolvimento social mais equitativos e sustentáveis, particularmente em países como o Equador.

Palavras-chave: gestão pública; eficiência administrativa; transparência governamental; prestação de contas; desenvolvimento social.

Introducción

En las últimas décadas, la gestión de los recursos públicos ha adquirido una relevancia creciente en el debate académico y en la agenda política de los países latinoamericanos. La persistencia de brechas sociales, junto con una presión cada vez mayor por mejorar la calidad de los servicios públicos, ha puesto en evidencia que el desarrollo social no depende únicamente del volumen de recursos disponibles, sino de la manera en que estos son gestionados, asignados y controlados. En este contexto, la eficiencia administrativa, la transparencia gubernamental y la rendición de cuentas se han consolidado como pilares fundamentales de la gobernanza democrática contemporánea.

La literatura reciente coincide en que los problemas estructurales de la región como la debilidad institucional, la fragmentación administrativa y la limitada capacidad de evaluación, afectan directamente la efectividad del gasto público (CEPAL, 2022). Frente a ello, los enfoques modernos de gestión pública proponen una administración orientada a resultados, abierta al escrutinio ciudadano y comprometida con la mejora continua. No obstante, la evidencia empírica muestra que las reformas parciales o aisladas suelen generar impactos limitados, lo que refuerza la necesidad de analizar estos principios de manera integrada.

En el caso ecuatoriano, este debate adquiere particular relevancia debido a los esfuerzos recientes por fortalecer la transparencia y modernizar la administración pública. Sin embargo, diversos estudios señalan que persisten desafíos en la eficiencia del gasto y en la consolidación de mecanismos efectivos de rendición de cuentas (BID, 2023). A partir de este escenario, el presente artículo analiza cómo la gestión de los recursos públicos incide en el desarrollo social, identificando avances, limitaciones y oportunidades de mejora tanto a nivel regional como nacional.

Metodología

Enfoque y tipo de estudio

El artículo adopta un enfoque cualitativo sustentado en una revisión crítica y sistemática de literatura (systematic literature review, SLR), con fines descriptivo–interpretativos. La revisión se reporta siguiendo lineamientos reconocidos para la transparencia metodológica y la trazabilidad del proceso (Page et al., 2021). La lógica de síntesis se orienta a identificar patrones, convergencias,

tensiones teóricas y vacíos de evidencia en torno a la relación entre eficiencia administrativa, transparencia gubernamental, rendición de cuentas y desarrollo social (Snyder, 2019; Booth, Sutton, & Papaioannou, 2016).

Fuentes de información y bases consultadas

Se realizó una búsqueda en literatura científica y técnico-institucional, con el propósito de capturar tanto el debate académico como los marcos de política pública. Se incluyeron artículos de revistas indexadas en Scopus y SciELO, además de repositorios regionales de alta circulación en ciencias sociales (RedALyC y Dialnet). Complementariamente, se incorporaron informes de organismos internacionales y regionales con producción consolidada en gobernanza y gestión pública (CEPAL, BID, PNUD, OCDE y Transparencia Internacional), asumiendo su relevancia como fuentes de referencia para políticas públicas y diagnósticos comparados.

Estrategia de búsqueda y términos

La búsqueda se estructuró con descriptores en español e inglés, combinando operadores booleanos (AND/OR), truncamientos y términos equivalentes. Se utilizaron, entre otros, los siguientes bloques:

- Gestión pública y gasto: “gestión pública”, “public management”, “public spending”, “public expenditure”, “public finance”.
- Eficiencia: “eficiencia administrativa”, “spending efficiency”, “government efficiency”, “performance management”.
- Transparencia y gobierno abierto: “transparencia”, “open government”, “open data”, “digital government”.
- Accountability: “rendición de cuentas”, “accountability”, “oversight”, “public integrity”.
- Resultado social: “desarrollo social”, “social development”, “social outcomes”, “equity”, “well-being”.
- Contexto: “América Latina”, “Latin America”, “Ecuador”.

Criterios de elegibilidad

Se definieron criterios explícitos para asegurar consistencia y pertinencia (Booth et al., 2016):

Inclusión

- Publicaciones entre 2019 y 2025.
- Estudios que analicen al menos una de las dimensiones centrales (eficiencia, transparencia o rendición de cuentas) y las vinculen con resultados de política pública o bienestar social.
- Evidencia aplicada o comparativa en América Latina y/o con hallazgos transferibles al caso ecuatoriano.
- Artículos revisados por pares, capítulos académicos relevantes y reportes institucionales con metodología declarada.

Exclusión

- Textos de opinión sin sustento empírico o sin marco analítico.
- Documentos sin trazabilidad metodológica mínima (p. ej., sin fuentes, sin criterios, sin descripción de datos).
- Documentos duplicados o versiones preliminares no equivalentes.

Proceso de selección y control de sesgos

La selección se ejecutó en tres etapas:

- depuración de duplicados,
- cribado por título y resumen, y
- lectura a texto completo para confirmar elegibilidad.

Para reducir sesgos de selección, se aplicó una revisión basada en criterios previamente definidos y se documentaron las razones de exclusión en la fase de texto completo, siguiendo prácticas recomendadas para revisiones sistemáticas (Page et al., 2021).

Evaluación de calidad y rigor de las fuentes

Dado el carácter cualitativo y la inclusión de evidencia diversa, la evaluación de calidad se realizó mediante criterios de rigurosidad metodológica, coherencia interna, claridad analítica y trazabilidad de datos. En estudios empíricos se revisó explícitamente: claridad del diseño, validez de indicadores, consistencia de resultados y discusión de limitaciones (Snyder, 2019). En reportes institucionales se verificó el sustento técnico, las definiciones operativas y la consistencia comparativa.

Extracción y organización de datos

Se empleó una matriz de extracción para estandarizar la información y facilitar la síntesis (Snyder, 2019). Las variables extraídas incluyeron:

- Autoría/año; país o muestra; enfoque (cuantitativo/cualitativo/mixto); sector (salud, educación, protección social, gestión fiscal, etc.).
- Definición operativa de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.
- Indicadores utilizados (p. ej., eficiencia del gasto, desempeño institucional, transparencia fiscal, gobierno digital).
- Hallazgos principales y relación reportada con resultados sociales.

Estrategia de síntesis (análisis comparativo–interpretativo)

La síntesis se realizó mediante un enfoque temático–comparativo, identificando categorías analíticas (eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y resultados sociales) y subcategorías emergentes (digitalización, datos abiertos, control social, coordinación interinstitucional, capacidades estatales y nivel subnacional). Este enfoque permite integrar evidencia heterogénea y producir conclusiones interpretativas sin perder trazabilidad (Booth et al., 2016; Snyder, 2019). La discusión se organizó destacando: (i) consensos regionales, (ii) controversias y tensiones (eficiencia técnica vs. eficacia social) y (iii) vacíos de evidencia, especialmente en el vínculo causal entre reformas y resultados sociales.

Resultados

La revisión sistemática de la literatura permitió identificar patrones consistentes en torno a la relación entre eficiencia administrativa, transparencia gubernamental, rendición de cuentas y desarrollo social en América Latina, así como particularidades relevantes del caso ecuatoriano. Los resultados se organizan en cuatro ejes analíticos principales.

Eficiencia administrativa y calidad del gasto público

Los estudios analizados coinciden en que la eficiencia administrativa constituye un factor relevante para mejorar los resultados del gasto público, aunque su impacto sobre el desarrollo social depende de condiciones institucionales complementarias. Afonso y Baquero Fraga (2024), en un análisis comparativo para América Latina, evidencian que los países con mayores niveles de eficiencia del gasto presentan mejores indicadores de desempeño social, particularmente en salud y educación. No obstante, los autores advierten que estos efectos son heterogéneos y sensibles a la calidad institucional.

De manera convergente, la CEPAL (2023) señala que, aunque el gasto social en la región ha aumentado de forma sostenida, los resultados en reducción de desigualdades no han crecido en la misma proporción, lo que pone de manifiesto problemas estructurales de ineficiencia, duplicación de funciones y débil evaluación de impacto. Estos hallazgos sugieren que la eficiencia técnica del gasto es una condición necesaria, pero no suficiente, para generar mejoras sostenibles en el bienestar social.

Transparencia gubernamental y fortalecimiento institucional

Un segundo eje de resultados muestra que la transparencia gubernamental actúa como un componente estructural que potencia la eficiencia administrativa y reduce los márgenes de discrecionalidad. La literatura revisada destaca que los sistemas de gobierno digital, datos abiertos y acceso a la información incrementan la trazabilidad de los procesos administrativos y fortalecen la confianza ciudadana (OCDE, 2024).

El BID (2023) documenta que los países latinoamericanos que han avanzado en la digitalización de la gestión pública y en la apertura de datos presupuestarios han logrado reducir costos operativos

y mejorar la toma de decisiones, especialmente en contextos de restricción fiscal. Asimismo, Transparencia Internacional (2023) identifica una relación inversa entre niveles de transparencia institucional y percepciones de corrupción, lo que refuerza el rol de la transparencia como mecanismo preventivo y no solo informativo.

Rendición de cuentas y control del desempeño público

Los resultados muestran que la rendición de cuentas constituye el vínculo operativo entre eficiencia y transparencia. La literatura coincide en que la publicación de información y la digitalización de procesos pierden efectividad si no se acompañan de mecanismos formales de evaluación, supervisión y sanción (PNUD, 2023). En este sentido, la rendición de cuentas emerge como un proceso continuo que permite corregir desviaciones, fortalecer el aprendizaje institucional y legitimar la acción pública.

Según el PNUD (2023), los países con sistemas más robustos de accountability presentan mayores niveles de confianza institucional y una mejor alineación entre prioridades presupuestarias y necesidades sociales. De forma complementaria, Transparencia Internacional (2023) subraya que la ausencia de rendición de cuentas efectiva incrementa la probabilidad de uso ineficiente de los recursos públicos, aun en contextos donde existen marcos normativos avanzados en transparencia.

Evidencia específica del caso ecuatoriano

En el caso de Ecuador, los estudios analizados evidencian avances normativos y tecnológicos relevantes, particularmente en materia de acceso a la información pública, compras públicas digitalizadas y gobierno electrónico. El BID (2023) destaca que el país ha desarrollado plataformas institucionales que mejoran la disponibilidad de información y la trazabilidad de ciertos procesos administrativos.

No obstante, los resultados también revelan brechas persistentes en la evaluación del gasto público, la coordinación interinstitucional y la institucionalización de la rendición de cuentas, especialmente en los gobiernos subnacionales. La CEPAL (2022) señala que estas limitaciones reducen la capacidad del Estado para traducir mejoras procedimentales en impactos sociales sostenibles, generando una brecha entre el diseño normativo y la implementación efectiva.

En conjunto, la evidencia indica que Ecuador combina fortalezas en marcos legales y herramientas digitales con debilidades operativas relacionadas con capacidades institucionales, seguimiento del desempeño y control del gasto social, lo que condiciona el impacto de la gestión pública sobre el desarrollo social.

Discusión

Los resultados obtenidos confirman que la eficiencia administrativa, la transparencia gubernamental y la rendición de cuentas constituyen dimensiones profundamente interdependientes en la gestión pública contemporánea, cuyo efecto sobre el desarrollo social depende menos de su implementación aislada y más de su articulación sistémica. Esta evidencia es consistente con el consenso regional identificado por la CEPAL (2022) y el PNUD (2023), que subrayan que los problemas persistentes de desigualdad en América Latina no se explican por la ausencia de gasto social, sino por limitaciones estructurales en la calidad, eficiencia y control de dicho gasto.

Desde una perspectiva comparativa, los hallazgos coinciden con el planteamiento de Afonso y Baquero Fraga (2024), quienes demuestran que la eficiencia del gasto público puede generar mejoras en indicadores sociales solo cuando está respaldada por instituciones sólidas y mecanismos efectivos de gobernanza. Esta relación pone en evidencia una tensión central en la literatura: mientras los enfoques tradicionales de gestión por resultados priorizan la eficiencia técnica y el desempeño presupuestario, los enfoques más recientes incorporan criterios de equidad, inclusión y legitimidad democrática como dimensiones inseparables de la eficacia social (CEPAL, 2023).

La transparencia gubernamental emerge, a la luz de los resultados, como un principio articulador que conecta la eficiencia administrativa con la rendición de cuentas. Estudios recientes muestran que los sistemas de gobierno digital y datos abiertos no solo amplían el acceso a la información, sino que modifican los incentivos institucionales al reducir la discrecionalidad y aumentar la presión pública por el uso responsable de los recursos (OCDE, 2024).

No obstante, la discusión también evidencia que la transparencia, por sí sola, no garantiza mejoras automáticas en el desempeño institucional. Tal como advierte Transparencia Internacional (2023), la publicación de información pierde efectividad cuando no se acompaña de mecanismos de rendición de cuentas capaces de generar consecuencias reales frente a malas prácticas. En este sentido, la accountability efectiva se consolida como una dimensión estratégica y no meramente formal.

En el contexto latinoamericano, la discusión pone de manifiesto un patrón recurrente: la brecha entre el diseño normativo y la implementación efectiva. A pesar de contar con marcos legales avanzados en transparencia y control, muchos países enfrentan limitaciones en capacidades técnicas, coordinación interinstitucional y estabilidad política que debilitan la sostenibilidad de las reformas (CEPAL, 2022).

El caso ecuatoriano refleja con claridad estas tensiones. Si bien el país ha avanzado en marcos normativos, digitalización administrativa y acceso a la información pública, persisten debilidades en la evaluación del gasto social, la articulación entre niveles de gobierno y la institucionalización de la rendición de cuentas. Desde esta perspectiva, el desafío ecuatoriano no radica en la ausencia de herramientas, sino en la consolidación de capacidades estatales que permitan sostenerlas en el tiempo.

Conclusiones

En primer lugar, este artículo confirma que la gestión de los recursos públicos constituye un factor determinante para el desarrollo social cuando se estructura sobre la articulación coherente de la eficiencia administrativa, la transparencia gubernamental y la rendición de cuentas. Estos componentes no operan de manera independiente, sino como un sistema interrelacionado que condiciona la capacidad del Estado para transformar recursos fiscales en mejoras reales y sostenibles del bienestar social.

En segundo lugar, los hallazgos permiten reafirmar que la eficiencia administrativa debe entenderse desde una perspectiva ampliada, que trascienda la optimización de costos y procesos. La literatura reciente muestra que la eficiencia adquiere sentido social únicamente cuando se orienta a resultados

verificables en términos de equidad, calidad de los servicios públicos y ampliación de oportunidades.

En tercer lugar, la rendición de cuentas se consolida como el mecanismo que vincula la transparencia con la mejora continua del desempeño institucional. Sin sistemas sólidos de control y evaluación, incluso los avances normativos y tecnológicos más significativos pierden capacidad transformadora, limitando su impacto sobre el desarrollo social.

Finalmente, en el caso ecuatoriano, el análisis revela avances relevantes combinados con desafíos persistentes. Ecuador ha fortalecido marcos normativos y herramientas digitales orientadas a la transparencia y la modernización administrativa; sin embargo, la consolidación de estos avances requiere reforzar la evaluación del gasto, la coordinación interinstitucional y la rendición de cuentas efectiva, especialmente a nivel subnacional.

En consecuencia, avanzar hacia una gestión pública más eficiente y transparente constituye una condición indispensable para fortalecer la gobernanza democrática y promover un desarrollo social más equitativo, inclusivo y sostenible.

Referencias

- Afonso, A., & Baquero Fraga, G. (2024). Government spending efficiency in Latin America. *Empirica*, 51(1), 127–160. <https://doi.org/10.1007/s10663-023-09599-4>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Gobernanza, transparencia y eficiencia del gasto público en América Latina*. BID.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). SAGE.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Panorama de la gestión pública en América Latina: Eficiencia, transparencia y desarrollo*. CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Calidad del gasto público y desarrollo social en América Latina*. CEPAL.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). Digital government and public sector transparency in emerging economies. OECD Publishing.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). Informe regional de desarrollo humano para América Latina y el Caribe. PNUD.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Transparencia Internacional. (2023). Corruption perceptions index 2023. Transparency International.
- World Bank. (2020). Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption. World Bank.



Casa Editora del Polo (CASEDELPO), hace constar que:

El artículo científico:

La gestión de los recursos públicos como factor determinante del desarrollo social: una mirada desde la eficiencia y la transparencia gubernamental

De autoría:

Geovanny Alejandro Haro Saraguro, Brigita Valerina Ledesma Acosta

Habiéndose procedido a su revisión y analizados los criterios de evaluación realizados por lectores pares expertos (externos) vinculados al área de experticia del artículo presentado, ajustándose el mismo a las normas que comprenden el proceso editorial, se da por aceptado la publicación en el **Vol. 11, No 1, 2026**, de la revista Polo del Conocimiento, con ISSN 2550-682X, indexada y registrada en las siguientes bases de datos y repositorios: **Latindex Catálogo v2.0, MIAR, Google Académico, ROAD, Dialnet, ERIHPLUS.**

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad de Manta, a los **15 de febrero de 2026.**

Dr. Víctor R. Jama Zambrano
DIRECTOR



Casa Editora del Polo (CASEDELPO), hace constar que:

El artículo científico:

La gestión de los recursos públicos como factor determinante del desarrollo social: una mirada desde la eficiencia y la transparencia gubernamental

De autoría:

Geovanny Alejandro Haro Saraguro, Brigita Valerina Ledesma Acosta

Ha sido publicado en el **Vol. 11, No 1, 2026**, de la revista Polo del Conocimiento con ISSN 2550-682X, indexada y registrada en las siguientes bases de datos y repositorios:

Latindex Catálogo v2.0, MIAR, Google Académico, ROAD, Dialnet, ERIHPLUS.

Disponible en:

URL: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/11145>

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad de Manta, a los **15 de febrero de 2026**.

Dr. Víctor R. Jama Zambrano
DIRECTOR