



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL: CASO GAD  
MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**

Carlos Joel Domínguez Lainez

Universidad Estatal Península de Santa Elena

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Unidad de Integración Curricular II

Tutora: Ing. Ponce Chalen Verónica Cecilia, MBA.

Agosto 2021





## Resumen

Las instituciones públicas municipales del Ecuador efectúan sus actividades de acuerdo a lo estipulado en las Normas de Control Interno las cuales presentan limitaciones en la forma de evaluar cada etapa y procedimiento, por tal motivo este ensayo argumentativo tiene un enfoque del uso de la herramienta de Cuadro de Mando Integral en la gestión de los municipios de la Provincia de Santa Elena con un caso de estudio que fue estructurado de acuerdo a la información pertinente por parte del órgano regulador y en el que se analiza la importancia de dicha herramienta, además se concluye que gracias a ella se direccionan las actividades en consecución de su misión y visión.

**Palabras clave:** Cuadro de Mando Integral, Normas de Control Interno, gestión.

Firma Estudiante

**Domínguez Laínez Carlos Joel**

Firma Tutor

**Ing. Ponce Chalen Verónica Cecilia,**  
**MBA.**



## **Cuadro De Mando Integral En La Gestión Pública Municipal: Caso GAD Municipales De La Provincia De Santa Elena**

En la actualidad las instituciones públicas municipales presentan dificultades al momento de diseñar estrategias administrativas que les permitan orientar y medir el desempeño de sus actividades a fin de cumplirlas conforme indican sus objetivos institucionales en conciliación de la razón de ser de las mismas, puesto que se desenvuelven en torno del marco integrado de normas de control interno adaptadas del informe COSO las cuales al ser construidas bajo principios administrativos requieren de un desarrollo continuo para hacer frente a las tendencias actuales de este ámbito, siendo esto posible a través de la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI).

A partir de lo anterior, la idea a defender es, un cuadro de mando integral orientado a las estrategias administrativas es una herramienta que provee la alineación necesaria para el direccionamiento de los objetivos institucionales en función de su visión y misión, por lo tanto, el objetivo del ensayo se centra en analizar la importancia del cuadro de mando integral como herramienta en la gestión pública municipal: Caso Gad Municipales de la Provincia de Santa Elena.

Para cumplir con el objetivo propuesto, se han estructurado dos apartados, en el primero se establecen los conceptos, bases teóricas y aportes de autores que sustentan el tema. El segundo apartado contiene el estudio de caso de los GAD Municipales de la Provincia de Santa Elena utilizando las perspectivas del cuadro de mando integral con respecto a los objetivos institucionales y su aporte en la gestión pública municipal, finalmente se destaca la conclusión y recomendación.



### **Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite la alineación de los procesos y objetivos con el fin de enmarcar los aspectos estratégicos, a su vez medir el desempeño de los involucrados y alcanzar autonomía en transparencia, mejora y fortalecimiento de las actividades e información. De acuerdo con Uribe y Reinoso (2014):

Es la representación gráfica, en el marco de una estructura coherente, de la estrategia de la organización a través de objetivos formulados de manera coherente entre sí, y cuyo alcance es monitoreado mediante el diseño, aplicación y seguimiento de indicadores de gestión (financieros y no financieros), que se evalúan con base en las metas específicas y en el conjunto de acciones específicas que la organización adelanta, enmarcadas en cuatro áreas de interés o perspectivas. (p. 33)

Del mismo modo, Carvajal et al. (2021) menciona que el CMI “ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”. (p 124) Esto se enfatiza en el aumento de las capacidades internas y el equilibrio de las variables relacionadas, empezando por la misión – visión y concluyendo en indicadores que reflejan información de la gestión realizada.

### **Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

En un principio el cuadro de mando integral se concibió exclusivamente para las actividades del sector privado y proponía la aplicación de cuatro perspectivas a los procesos de las instituciones es decir el seguimiento al cumplimiento de las estrategias a corto y largo



plazo. Rivero y Galarza (2017) describen la estructura de acuerdo a lo dispuesto por sus autores Kaplan y Norton, en áreas de interés como son la financiera, la de clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera orienta su función al “crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes y utilización de los activos” (Troconis y González, 2018, p. 39), es decir la forma en que la rentabilidad de la empresa favorezca a los accionistas. Mientras que en la perspectiva de los procesos internos se derivan todas las estrategias que la organización debe ejecutar para alcanzar un grado de excelencia. La perspectiva clientes muestra un direccionamiento al cumplimiento de las necesidades de sus usuarios, por último, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo busca la estimulación permanente de la capacidad e innovación a largo plazo.

Sin embargo, debido a que las perspectivas son los pilares para la conformación de cuadros de mando integral y a la diferencia existente entre el sector público y privado, Kaplan y Norton (como se citó en Leyton y Gil, 2017) manifiestan que “se han considerado algunas adaptaciones en el enfoque o en las perspectivas ya señaladas” (p. 57). Tomando ventaja de que no es un sistema rígido se plantea la modificación e inclusión de nuevas perspectivas.

Por esta razón, en el ámbito público la perspectiva de clientes pasa a llamarse perspectiva de la comunidad y modifica su función a otorgar servicios de alta calidad que se manifiesten en la satisfacción de la sociedad, del mismo modo la financiera “implica que la institución pública debe asignar adecuadamente los recursos escasos a aquellas acciones estratégicas con mayor impacto en el bienestar común” (Leyton y Gil, 2017, p. 58).





Paralelamente, la perspectiva de procesos internos monitorea las actividades que agregan valor a los servicios que ofrece la institución.

Por su parte, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo modifica sus funciones en el perfeccionamiento de las habilidades de los servidores públicos siempre enfocados en la consecución de los objetivos, en este ámbito se lo conoce como perspectiva de innovación, formación y organización. Se adicionan la perspectiva de gobernabilidad, la cual enfoca sus actividades orientadas a las necesidades de los grupos de interés, es decir la ejecución de planes y proyectos de gobierno con apoyo de la comunidad; y la perspectiva del marco legal, que es referida a las acciones que estén autorizadas en el régimen jurídico vigente.

### **Gestión Pública Municipal**

Por otro lado, la gestión de las actividades municipales contempla bases jurídicas que la regulan siendo importante que se implementen la misión, visión incluso estrategias administrativas a los servicios que preste, involucrando a la ciudadanía en términos de participación activa. Así pues, Yela et al. (2015) mencionan que:

En este contexto, en opinión de los autores, en la medida en que la gestión pública municipal se apropie de prácticas cada vez más inclusivas en términos de participación ciudadana, los gobiernos locales consolidarán la credibilidad de su gestión y las decisiones a ese nivel propiciarán un mejoramiento de los indicadores de calidad de vida y satisfacción ciudadana. (p. 94)

### **Informe COSO**

Es un sistema estándar internacional cuyo objetivo se centra en el mejoramiento y manejo del control interno de las empresas e instituciones públicas y privadas, la cual agrupa



una diversidad de conceptos e interpretaciones expuestos en componentes que han evolucionado a raíz de los nuevos retos en términos administrativos y financieros, actualmente existen tres ediciones del informe COSO y se han adicionado criterios que unifican el marco integral de una entidad, proporcionando seguridad razonable en los resultados alcanzados. De modo similar Quinaluisa et al. (2018) mencionan que:

COSO, comisionado por los cinco organismos profesionales financieros más importantes de los Estados Unidos, fue definido en 1992, tras cinco años de estudio y discusión, de modo que surgió un nuevo marco conceptual del control interno con el objetivo fundamental de integrar las diversas definiciones y conceptos vigentes en ese momento. (p. 16)

### **Normas de Control Interno**

En el Ecuador, el ente regulador del funcionamiento del sistema es la Contraloría General del Estado la cual se encarga de aprobar y actualizar las Normas de Control Interno (en adelante NCI), estas “recogen la utilización del marco integrado de control interno emitido por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (COSO) que plantea cinco componentes interrelacionados e integrados al proceso de administración” (Contraloría General del Estado [CGE], 2009, p. 6). Con base a estas normas cada una de las instituciones del Ecuador tiene la potestad de construir políticas y manuales necesarios para la gestión de sus actividades.

### **Análisis de Caso GAD Municipales de la Provincia de Santa Elena**

Los GAD Municipales de la Provincia de Santa Elena, son entidades del sector público que promueven el desarrollo y garantizan lo estipulado en el plan nacional del Buen



VIMIP, estos cuentan con funciones integradas en ámbitos jurídicos, administrativos y de participación ciudadana, que son ejecutadas de acuerdo a una estructura orgánica que contempla el cumplimiento a las funciones, atribuciones y responsabilidades con base a lo determinado en cada uno de sus Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos.

De igual forma, las instituciones públicas municipales fundamentan sus actividades de control con referencia a las NCI de la Contraloría General del Estado, y se rige bajo la metodología de componentes que buscan la consecución de resultados en ámbitos de calidad y eficiencia, además de enfocar respectivamente las actividades y conceptualizaciones que las integran, es decir que cuentan con un marco base que les permite poner en funcionamiento un sistema de control propio, tal como se referencia en la NCI 200-02 administración estratégica.

Sin embargo, tras la revisión de los reglamentos que están difundidos en las páginas web de los municipios acerca de las orientaciones que apoyan su gestión, se establece que no cuentan con actualizaciones que estén validadas por las autoridades, en algunos casos las atribuciones son desconocidas por los servidores y en cuestiones particulares solo son utilizados como referencias. Es decir, no cumplen con su propósito que es la construcción de una misión y visión, las cuales son el punto de partida para la planificación estratégica, esto se puede constatar en los informes aprobados de exámenes especiales y auditorías de gestión por parte de la Contraloría.

Debido a los antecedentes en conjunto con el escenario actual de los municipios, se resalta la importancia de hacer uso de la herramienta de CMI, orientado a las estrategias administrativas tomando de base instrumentos como son los estatutos por procesos, las NCI,

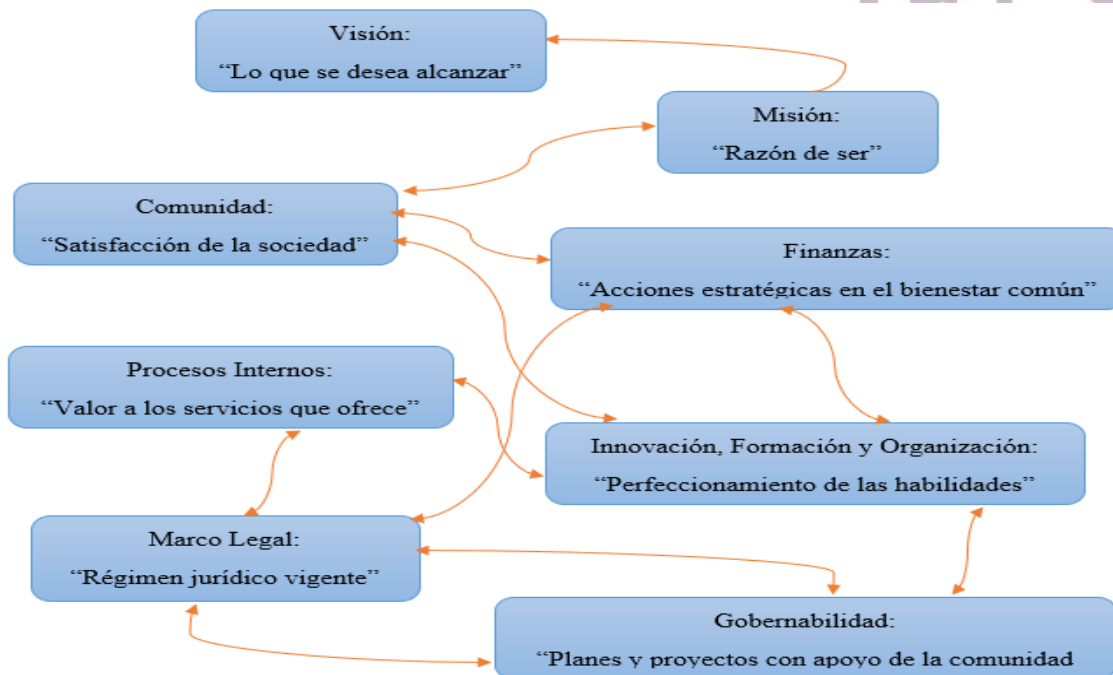


la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (en adelante LOTAIP) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

La herramienta de CMI plantea la importancia de elaborar un mapa estratégico con enfoque en las perspectivas a fin de aclarar los objetivos, es decir que estos sirvan para definir una estrategia organizativa de manera gráfica y resumida. Kaplan y Norton (como se citó en Leyton y Gil, 2017) manifiestan “que es una representación gráfica de la estrategia de la organización y permite identificar la relación causa-efecto de los objetivos o estrategias” (p. 57), además de contar con el beneficio de mantener información uniforme que sea transmitida en todas las direcciones facilitando así la toma de decisiones y seguimiento continuo a los procesos.

### Figura 1

Mapa estratégico



Nota: La figura presenta la relación de las perspectivas con la misión y visión de las instituciones públicas municipales.



Gracias a la estructura que presenta el mapa estratégico se puede observar una adecuada relación causal, es decir que propone un mecanismo exacto para definir cada estrategia administrativa en las perspectivas del CMI ya que ninguna de ellas marcha de manera independiente, por consiguiente, existe un consenso de la forma en que se va alcanzar los objetivos propuestos, cumplir su misión y lograr su propósito.

De esto se puede determinar que, las perspectivas complementan iniciativas de gestión, posibilitan el desarrollo integral de las actividades y del mismo modo introduce aspectos que se vinculan a las estrategias de los GAD. Por lo que es preciso establecer interrelaciones en las guías de gestión según la estructura presentada beneficiando todas las áreas.

Así pues, se elabora el cuadro de mando integral compuesto por indicadores formados de las perspectivas, siendo importante mencionar que las acciones del sector público no dependen simplemente de la evaluación de medios financieros, sino también de las acciones correspondientes a las funciones y atribuciones de los servidores. Otro punto vital es que el CMI se construye también tomando como referencia a las NCI con el objeto de relacionarlas ya que son afines al marco jurídico vigente y disposiciones técnicas pertinentes del Ecuador.

La razón del CMI es que enfoca la transformación de las estrategias administrativas en indicadores formando así un equilibrio de las partes involucradas, es decir que a más de ser un sistema de medición es también un sistema de gestión táctico el cual transparenta, organiza, comunica, conecta, identifica y coordina las iniciativas estratégicas. Con la comprensión del CMI se interpreta que, para el logro de la misión, es necesario el aprovechamiento de las habilidades y conocimientos de los servidores públicos.



Figura 2  
UPSE

*CMI para los GAD Municipales de la Provincia de Santa Elena*

Visión	"Ser la institución municipal modelo a nivel nacional en la gestión y administración eficiente de los recursos adoptándose a los cambios del entorno para sostener y maximizar el desarrollo social y económico alcanzado en beneficios de sus habitantes"		
Misión	"Somos la institución de gobierno, que promueve el desarrollo social y económico de sus habitantes, en base al cumplimiento de las competencias municipales, la participación ciudadana, la administración y la gestión eficiente de recursos, que le permiten atender las necesidades de los ciudadanos con calidez y eficiencia"		
Comunidad	Evaluación de las necesidades emergentes en satisfacción de los usuarios externos (NCI 200 - Ambiente de Control)	Porcentaje de participación ciudadana en proyectos y/o programas (NCI 409 - Gestión Ambiental)	
Finanzas	Porcentajes de recaudación de los ingresos (NCI 403 - Administración financiera - Tesorería)	Cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario (NCI 402 - Administración financiera - Presupuesto)	Equilibrio en las finanzas (NCI 402 - Administración financiera - Presupuesto)
Procesos Internos	Evaluación de los principios y valores éticos (NCI 200 - Ambiente de Control)	Evaluación del cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional (NCI 200 - Ambiente de Control)	Informes periódicos de gestión presentados (NCI 100 - Normas Generales)
Innovación, Formación y Organización	Evaluación de la capacidad operativa de las unidades administrativas (NCI 407 - Administración del Talento Humano)	Porcentaje de programas de capacitación (NCI 407 - Administración del Talento Humano)	Evaluación de calidad de servicio y desempeño (NCI 407 - Administración del Talento Humano)
Marco Legal	Porcentaje de cumplimiento en adhesión a las políticas institucionales (NCI 200 - Ambiente de Control)		Porcentaje de políticas de promoción y construcción de justicia y equidad implementadas (NCI 200 - Ambiente de Control)
Gobernabilidad	Porcentajes de proyectos y programas alineados de forma estratégica (NCI 408 - Administración de Proyectos)	Cobertura del dialogo entre la comunidad y las autoridades (NCI 500 - Información y comunicación)	Evaluación de los sistemas de información (NCI 500 - Información y comunicación)

*Nota:* La figura muestra la relación de las normas de control y los indicadores que componen el CMI. Fuente: Adaptado de Contraloría General del Estado (2009).



En definitiva, la relación existente de las NCI y las perspectivas del CMI contempla su propósito elemental en fundamentos y principios que sustentan las disposiciones legales ecuatorianas ya que se orientan en procedimientos de autorización, registro, custodia y revisión, pero a más de eso, refleja aspectos estratégicos como son los indicadores de gestión que perfeccionan continuamente dichas actividades y las evalúan hasta la consecución de las mismas. Tal es el caso de la perspectiva de Gobernabilidad, la cual agrupa NCI relacionadas a los proyectos y programas con mención en los grupos de interés haciendo un seguimiento al desempeño de lo efectuado, así como su peso relativo en participación.

Esto sucede con todas las perspectivas de acuerdo a cada ámbito específico puntualizando que, en el marco legal se hace referencia a la norma 200 – 08 la cual manifiesta una instauración de mecanismos relacionados a la adhesión de políticas institucionales que autorizan funciones enlazadas al indicador de gestión como factor clave; en la innovación, formación y organización se ilustra a la norma 407 – 06 que promueve el desarrollo profesional de los servidores a través de capacitaciones constantes a fin de realzar la eficacia de su servicio con relación a las políticas de la institución, siendo los indicadores aquellos que midan dichas variables.

Del mismo modo, en los procesos internos se han agrupado NCI de los grupos de ambiente de control y normas generales además de la norma 406, el indicador clave de esta perspectiva se enfoca en la evaluación de la administración de bienes, por lo que el proceso se debe incluir desde la fase de planificación hasta que el bien termina de depreciarse o revalorizarse, entendiéndose que el CMI alinea las actividades en cumplimiento de los fines y la eficiencia de la gestión municipal.



UPSE Siguiendo este marco, en la perspectiva de finanzas los indicadores se direccionan a evaluar el adecuado manejo de los escasos recursos añadiendo un juicio de valor objetivo, es decir proporcionar información razonable que esté disponible de manera oportuna para la toma de decisiones, en este caso enfocados en la administración de los procesos de recaudación de ingresos y las fases del ciclo presupuestario, dentro de las NCI se manifiesta en la norma 400 que son las actividades de control y en el ejemplo del CMI las normas 403 – tesorería y 402 – presupuesto.

Por último, en la perspectiva de comunidad los indicadores aportan interés a las necesidades emergentes en temas de satisfacción de los usuarios internos y externos, es decir una evaluación a aquellas actividades en las que se involucran a la ciudadanía, además de procurar la participación activa de la misma en los programas y proyectos que desempeñe la institución municipal. En las NCI, se ejecutan controles de acuerdo a lo estipulado en la norma 200 y la norma 409.

Notablemente, los indicadores están delineados en función de los objetivos en los que se demuestra el valor de los planes, la integración y coordinación de procesos innovadores y el cumplimiento a las normas jurídicas que la regulan. Esto se logra porque se definen las actividades a través de estrategias administrativas presentadas como indicadores en el CMI, haciendo énfasis que los municipios presentan dificultades al momento de definir las actividades, y se resalta la importancia de las mismas, puesto que son las prioridades planificadas que concretan el logro de la misión, las cuales a su vez deben adaptarse a las necesidades, oportunidades y desafíos que se exterioricen a lo largo del desarrollo de las actividades.





En relación con lo antes expuesto, se concluye que un CMI es importante ya que simplifica la compleja manera de gestionar las actividades públicas convirtiéndose en un modelo único que cuenta con instrumentos propicios y orientados a la consecución de la misión y visión, además de ser construido con base a las NCI, promueve la realización de un sistema de indicadores que evalúe cada etapa de las actividades con el fin de mantener información específica. Es preciso señalar que las NCI generan limitaciones en la gestión de las actividades del sector público debido a su ámbito de aplicación el cual se centra más a la regulación del control que a la adhesión general de estrategias administrativas.

Se recomienda la planificación de un sistema de control enfocado en indicadores de gestión para cada etapa y fase de los procedimientos a través de un CMI desarrollado en un método digital que facilite la interpretación de los resultados con el fin de mantener información actualizada en ámbitos de transparencia según lo estipulado en la LOTAIP, del mismo modo enfocar la relación con las NCI ya que forma parte de las disposiciones legales actuales del Ecuador.



Lista de Referencias

- Carvajal Zambrano, G. V., López Chávez, A. C., Nogueira Rivera, D., y Almeida Lino, E. V. (2021). Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of Business and Entrepreneurial*, 5, 113–134.
- Contraloría General del Estado. (2009). Normas de Control Interno Para La Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos. In *Registro Oficial*.  
<http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/245180/245180.pdf>  
<https://hdl.handle.net/20.500.12380/245180>  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.003>  
<https://doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001>  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.precamres.2014.12>
- Leyton Pavez, C., y Gil Martín, J. C. (2017). Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios Balanced scorecard applied to city ' s management. *R.a.N.*, 3(2), 12. <http://ran.udec.cl/ojs/index.php/ran/article/view/50>
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., y Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268–283.
- Rivero Alonso, K., y Galarza López, J. (2017). El Cuadro de Mando Integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana Educación Superior*, 85–95.
- Troconis, N., y González, H. (2018). Perspectivas del cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en AGROPICA. *Revista Científica, Saberes a*



*Cielo Abierto*, 2, 35–44.

Uribe Macías, M. E., y Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Sistema de indicadores de gestión*.

(Primera). Ediciones de la U, 1-135.

Yela Burgos, R. T., Forteza Rojas, S., y Ortíz Torres, M. (2015). *Desafíos de la Participación*

*Ciudadana en la gestión pública en el Ecuador*. 6, 92–100.





**Apéndice 1. Informes aprobados de la Contraloría General del Estado de los GAD Municipales de la Provincia de Santa Elena**

N°	Nombre de la institución	Número de informe	Descripción	Fecha
1	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS	<u>DPSE-0024-2020</u>	Examen Especial a los procesos de contratación, ejecución, entrega recepción y distribución, por la adquisición de equipos, insumos y dispositivos médicos, medicamentos, bienes y servicios, para atender la emergencia declarada por motivo del covid-19, por el período comprendido entre el 16 de marzo de 2020 y el 4 de junio de 2020	<b>Desde:</b> 16/03/2020 <b>Hasta:</b> 04/06/2020
2	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS	<u>DPSE-0005-2020</u>	Examen Especial a los ingresos por contribución especial de mejoras, impuestos prediales; procesos de talento humano; procesos precontractuales, contractuales, recepción, utilización de bienes, prestación de servicios; y, ejecución de obras de infraestructura, sanitarias, hidráulicas, viales y ambientales, incluyendo contratos de fiscalización, consultorías y denuncias, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2018	<b>Desde:</b> 01/01/2017 <b>Hasta:</b> 31/12/2018
3	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD	<u>DPSE-0011-2021</u>	Examen Especial a los ingresos, gastos y procesos de contratación, adquisición, recepción, utilización de bienes, prestación de servicios y consultorías, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2019	<b>Desde:</b> 01/01/2017 <b>Hasta:</b> 31/12/2019
4	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD	<u>DR1-DPSE-GADMCLL-AI-0016-2018</u>	Examen Especial a la administración y control de las bodegas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad, por el período comprendido entre el 2 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2017	<b>Desde:</b> 02/1/2017 <b>Hasta:</b> 31/12/2017
5	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE SANTA ELENA	<u>DPSE-0007-2020</u>	Examen Especial , a los ingresos, gastos, procesos de talento humano, procesos de contratación, adquisición, recepción, utilización de bienes, prestación de servicios, consultorías; y contenido de las denuncias , por el período comprendido entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2018	<b>Desde:</b> 1/1/2014 <b>Hasta:</b> 31/12/2018
6	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE SANTA ELENA	<u>DR1-DPSE-GADPSE-AI-0012-2018</u>	Examen Especial a los procesos incurridos en los gastos de la ejecución de las actividades realizadas por el proyecto apícola, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2016	<b>Desde:</b> 01/01/2014 <b>Hasta:</b> 31/12/2016

*Nota.* En este apéndice se muestran los informes aprobados que reflejan los antecedentes de los GAD con respecto a las actividades.

