



**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 Y 2018**

A) NOTAS DE DESGLOSE

I) NOTAS AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Activo

1. Efectivo y Equivalentes

Al 31 de Diciembre del 2019 y 2018, el rubro de Efectivo y Equivalentes se encuentra integrado de la siguiente manera:

Concepto	2019	2018
Fondos Revolventes	2,443,106	2,903,307
Bancos/Tesorería	1,071,226,284	1,106,393,534
Inversiones en Valores Temporales	136,118,257	56,048,751
Total	<u>\$1,209,787,647</u>	<u>\$1,165,345,592</u>

2. Derechos a Recibir Efectivo y Equivalentes

2.1 Cuentas por Cobrar a Corto Plazo

Al 31 de Diciembre de 2019 y 2018, el rubro de Derechos a Recibir Efectivo y Equivalentes se integra por las siguientes cuentas:

	2019	2018
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo:		
Préstamos a Organismos e Instituciones	1,682,171,695	1,292,460,448
Cuentas por Cobrar a Ayuntamientos	1,295,865,682	1,458,150,676
Por Avíos y Convenios a Terceros	81,193,419	83,081,582
Crédito Puente	0	5,846,792
Otras Cuentas por Cobrar	48,669,411	127,031,055
Total	<u>\$3,107,900,207</u>	<u>\$2,966,570,553</u>

Las principales políticas de registro de las Cuentas por Cobrar, así como su distribución es la siguiente:



Préstamos a Organismos e Instituciones: Durante los ejercicios 2019 y 2018, los principales saldos que integran la cuenta de Préstamos a Organismos e Instituciones, se refieren a los pagos hechos por el Gobierno del Estado por cuenta de los Ayuntamientos a el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y el Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE) según convenios celebrados con estos organismos, como se describen en la nota I.I.1.g2).

El saldo a Préstamos a Organismos e Instituciones al 31 de Diciembre de 2019 y 2018, se integra de la siguiente manera:

	2019	2018
Préstamos a Organismos e Instituciones		
Secretaria de Educación Pública	1,402,267,830	1,054,806,329
Ayuntamiento de La Paz	972,269	972,269
Ayuntamiento de Los Cabos	572,470	324,470
Ayuntamiento de Comondú	757,451	757,451
Ayuntamiento de Mulegé	7,736,784	7,736,784
Ayuntamiento de Loreto	111,237	111,237
Junta Estatal de Caminos de BCS	73,658,317	42,672,895
H. Tribunal Superior de Justicia del Estado	9,200,000	9,581,919
Conalep Estado de B.C.S.	74,731,312	60,713,470
Colegio de Bachilleres del Estado de B.C.S.	89,772,905	89,772,905
Otras Instituciones	22,391,120	25,010,719
Total	<u>\$1,682,171,695</u>	<u>\$1,292,460,448</u>

Cuentas por Cobrar a Ayuntamientos: Registro de anticipos de las participaciones federales con los Ayuntamientos del Estado (La Paz, Comondú, Los Cabos, Loreto y Mulegé) y registro del crédito denominado "Mandato Banobras".

El saldo a cargo de los Ayuntamientos al 31 de Diciembre de 2019 y 2018, se integra de la siguiente manera:

Concepto	2019	2018
Ayuntamiento de La Paz	364,886,256	395,454,312
Ayuntamiento de Comondú	486,696,943	505,327,118
Ayuntamiento de Mulegé	111,371,590	161,146,526
Ayuntamiento de Loreto	48,904,838	70,401,422
Ayuntamiento de Los Cabos	118,747,202	168,955,359
Crédito Mandato Banobras	156,865,939	156,865,939
Instituto de Seguridad y Servicios	8,392,914	0
Total	<u>\$1,295,865,682</u>	<u>\$1,458,150,676</u>



3.- Documentos por Pagar a Corto Plazo

Al 31 de Diciembre 2019 y 2018, Documentos por Pagar a Corto Plazo del Gobierno del Estado se integra como sigue:

Concepto	2019	2018
<u>Banco Bancomer, S.A.</u> Contrato de apertura de crédito por \$200,000,000, con una tasa de interés anual de TIIE + 0.04 puntos, con vencimiento en Julio de 2019.	0	67,990,174
<u>Banco Santander, S.A.</u> Contrato de apertura de crédito por \$400,000,000, con una tasa de interés anual de TIIE+0.31 puntos, con vencimiento en Diciembre de 2020.	400,000,000	0
<u>Banco Nacional de México, S.A.</u> Contrato de apertura de crédito por \$887,000,000, con una tasa de interés anual de TIIE 0.65 puntos, con vencimiento en Marzo de 2035.	0	0
<u>Banco Nacional de Obras y Servicios</u> Contrato de apertura de crédito por \$730,000,000, con una tasa de interés anual de TIIE 0.90 puntos, con vencimiento en Marzo de 2035.	0	0
Total Documentos por Pagar a Corto Plazo	\$400,000,000	\$67,990,174

4.- Deuda Pública a Largo Plazo

4.1.- Deuda Directa Contratada con la Banca Comercial

Al 31 de Diciembre de 2019 y 2018, la Deuda Directa del Gobierno del Estado se integra:



Concepto	2019	2018
<u>Banco Nacional de México, S.A.</u>	807,769,361	841,020,171
Contrato de apertura de crédito por \$887,000,000, con una tasa de interés anual de TIIE 0.65 puntos, con vencimiento en Marzo de 2035.		
<u>Banco Nacional de Obras y Servicios</u>	678,864,107	686,658,237
Contrato de apertura de crédito por \$730,000,000, con una tasa de interés anual de TIIE 0.90 puntos, con vencimiento en Marzo de 2035.		
<u>Banco Nacional de Obras y Servicios</u>		
Contrato de apertura de crédito por \$676,774,569, Bono Cupón Cero con vencimiento en Enero de 2029.		
Disposición 1 T.I. 8.63%	88,458,905	88,458,905
Disposición 2 T.I. 8.38%	22,155,769	22,155,769
Disposición 3 T.I. 8.33%	27,116,987	27,116,987
Disposición 4 T.I. 7.91%	16,606,176	16,606,176
Disposición 5 T.I. 8.02%	11,549,430	11,549,430
Disposición 6 T.I. 7.85%	24,753,700	24,753,700
Disposición 7 T.I. 8.33%	30,759,727	30,759,727
Disposición 8 T.I. 8.48%	43,893,193	43,893,193
Disposición 9 T.I. 8.55%	42,604,652	42,604,652
Disposición 10 T.I. 8.67%	27,888,163	27,888,163
Disposición 11 T.I. 8.55%	31,324,772	31,324,772
Disposición 12 T.I. 8.56%	119,079,636	119,079,636
Disposición 13 T.I. 8.91%	28,129,901	28,129,901
Disposición 14 T.I. 8.91%	23,417,810	23,417,810
Disposición 15 T.I. 8.93%	50,493,490	50,493,490
Disposición 16 T.I. 8.91%	37,243,359	37,243,359
Disposición 17 T.I. 8.76%	36,260,960	0
Deuda Pública a Largo Plazo.	<u>\$2,148,370,098</u>	<u>\$2,153,154,078</u>



La totalidad de los créditos contratados por el Gobierno del Estado se encuentran garantizados con las Participaciones Federales que le corresponden. Estos empréstitos fueron autorizados por el H. Congreso del Estado.

Durante 2015 el Gobierno del Estado reestructuró su Deuda Pública, contratando dos nuevos créditos utilizados en su totalidad para “refinanciar” la deuda con la Banca Comercial, liquidando totalmente los créditos bancarios anteriores.



NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 Y 2018

B) NOTAS DE MEMORIA

Notas de Memoria (Cuentas de Orden)

Las cuentas de orden se utilizan para registrar movimientos de valores que no afecten o modifiquen el balance del ente contable, sin embargo, su incorporación en libros es necesaria con fines de recordatorio contable, de control y en general sobre los aspectos administrativos, o bien para consignar sus derechos o responsabilidades contingentes que puedan o no presentarse en el futuro.

De conformidad a las Principales Reglas de Registro y Valoración del Patrimonio emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de 2010, los pasivos contingentes consideran a:

- a) Obligaciones surgidas a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada solo por la concurrencia, de uno o más eventos inciertos en el futuro que no están enteramente bajo el control del ente público.
- b) Una Obligación presente a raíz de sucesos pasados, que no se ha reconocido contablemente porque no es viable que el ente público tenga que satisfacerla, o debido a que el importe de la obligación no puede ser cuantificado con la suficiente confiabilidad.

Por lo que en el caso de existir obligaciones por estos conceptos, el Gobierno del Estado de Baja California Sur las reconoce en el ejercicio que se pagan, debido a que es en ese momento cuando se afecta el Presupuesto de Egresos del ejercicio.

Garantías	No Aplica
Avales	No Aplica
Pensiones y Jubilaciones	No Aplica



Las cuentas que se manejan son las siguientes:

1. Cuentas de orden presupuestales.

1.1 Ley de Ingresos:

Al 31 de diciembre de 2019 el saldo de las cuentas de orden presupuestales de Ley de Ingresos son los siguientes:

Rubro de Ingresos	Ley de Ingresos				Por ejecutar
	Estimada	Modificado	Devengada	Recaudada	
Impuestos	1,007,084,631	1,112,483,657	1,112,483,657	1,112,483,657	105,399,026
Cuotas y Aportaciones de Seguridad Social	-	-	-	-	-
Contribuciones de Mejoras	-	-	-	-	-
Derechos	529,957,066	608,453,321	608,083,939	608,083,939	78,126,873
Productos	7,368,409	21,214,951	21,214,951	21,214,951	13,846,542
Aprovechamientos	601,071,972	174,065,099	174,065,099	174,065,099	(427,006,873)
Ingresos por Ventas de Bienes y Servicios	-	-	-	-	-
Participaciones y Aportaciones	14,764,803,803	16,347,349,538	16,325,903,111	16,325,903,111	1,561,099,308
Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas	-	-	-	-	-
Ingresos Derivados de Financiamientos	-	436,260,960	436,260,960	436,260,960	436,260,960
Total	16,910,285,881	18,699,827,526	18,678,011,717	18,678,011,717	1,767,725,836



1.2 Presupuesto de Egresos:

Al 31 de diciembre de 2019 el saldo de las cuentas de orden presupuestales del Presupuesto de Egresos son los siguientes:

Capítulo	Presupuesto de Egresos				
	Aprobado	Modificado	Devengado	Pagado	por ejercer
1000 Servicios Personales	1,424,514,699	1,487,998,309	1,487,998,309	1,486,800,374	-
2000 Materiales y Suministros	198,329,866	278,436,996	278,436,996	278,928,455	-
3000 Servicios Generales	497,355,245	674,635,554	674,624,754	659,111,023	10,800
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	2,650,513,728	2,934,298,412	2,915,631,736	2,925,677,800	18,666,676
5000 Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles	23,850,000	71,076,390	71,076,090	71,076,090	300
6000 Inversión Pública	101,260,020	450,707,591	334,255,143	300,806,954	116,452,448
7000 Inversiones Financieras y Otras Provisiones	1,013,167,723	606,336,402	184,720,558	184,622,828	421,615,844
8000 Participaciones y Aportaciones	10,578,886,220	12,043,974,748	11,060,868,026	10,906,782,487	983,106,722
9000 Deuda Pública	422,408,380	329,196,254	309,722,992	309,722,992	19,473,262
Total	16,910,285,881	18,876,660,656	17,317,334,604	17,123,529,003	1,559,326,052



C) NOTAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. Constitución e Historia

a) Constitución del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur

El 8 de octubre de 1974 el Territorio Federal de Baja California Sur pasó a ser estado libre y soberano, mediante la aprobación del decreto expedido por el Presidente de la República, de acuerdo al dictamen emitido por la Cámara de Senadores. La Ciudad de La Paz es la Capital del Estado y la Sede Oficial de los Poderes de la Entidad.

b) Soberanía del Estado.

El Estado de Baja California Sur es parte integrante de los Estados Unidos Mexicanos, y es libre y soberano en todo lo que concierne a su régimen interior, conforme a los preceptos de la Constitución General de la República.

c) Forma de Gobierno.

De acuerdo con la Constitución General de los Estados Unidos Mexicanos, el Estado de Baja California Sur adopta para su régimen interior, la forma de Gobierno Republicano, representativo, teniendo como base de su división territorial, de su organización política y administrativa, el Municipio Libre, según la Constitución y las leyes que de ella emanen.

d) Economía Pública y Planeación del Desarrollo.

El Gobierno del Estado de Baja California Sur está obligado a promover orientar y conducir el desarrollo económico, social, político y cultural de la población de la Entidad, mediante el fomento del crecimiento económico, del empleo y una justa distribución del ingreso y la riqueza con la más amplia participación de la sociedad.

Habrà un plan estatal de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de administración pública estatal y en igual forma existirá un plan de desarrollo por cada municipio de la Entidad, al que se sujetarán los programas de los gobiernos municipales

e) División de Poderes.

Conforme a lo que establece la Constitución, el supremo poder del estado se divide para el ejercicio de sus funciones en poder Legislativo, Ejecutivo y Judicial, los cuales residirán en la capital del mismo.



No podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el legislativo en un solo individuo.

f) Administración de las Finanzas Públicas.

Conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Baja California Sur y la Ley de Presupuesto y Control del Gasto Público Estatal de la misma entidad Federativa, a la Secretaría de Finanzas le corresponde, entre otros asuntos: ejercer el gasto público de acuerdo al presupuesto aprobado por el Poder Legislativo Estatal, revisar las operaciones financieras del Estado, llevar la contabilidad de las operaciones gubernamentales, así como formular los estados financieros que finalmente conforman la Cuenta de la Hacienda Pública Estatal que se someterá a la consideración del Gobernador del Estado para su presentación al Congreso del Estado.

2. Entorno Legal

El Gobierno del Estado de Baja California Sur, es una Entidad que elabora su información financiera observado las disposiciones de las siguientes Leyes:

- Orgánica de la Administración Pública del Estado.
- De Hacienda del Estado.
- De Ingresos del Estado.
- De Presupuesto y Control del Gasto Público Estatal.
- Ley de Coordinación Fiscal
- Ley de Deuda Pública
- Ley de Contabilidad Gubernamental
- Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2019
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado
- Ley del Órgano de Fiscalización Superior del Estado
- Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado y Municipios
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado
- Lineamientos Para el Ejercicio del Gasto de la Administración Pública Estatal
- Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado



3. Bases de preparación de los Estados Financieros

El Gobierno del Estado de Baja California Sur, para la preparación de sus Estados Financieros, ha observado la normatividad emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), y las Normas de Información Financiera Gubernamental emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y las demás disposiciones legales aplicables.

4. Características del Sistema de Contabilidad Gubernamental (SCG)

Con el objeto de establecer los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, el 31 de diciembre de 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que expide la nueva Ley General de Contabilidad Gubernamental, misma que entró en vigor el 1 de enero de 2009 derogando diversas disposiciones de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Según esta nueva Ley, la armonización entre los sistemas de las dependencias del poder Ejecutivo; los poderes Legislativo y Judicial; las entidades y los órganos autónomos, se ajustará al desarrollo de los elementos técnicos y normativos definidos durante los años del 2010 hasta su completa aplicación a partir de 2012. El órgano de coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental es el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), el cual tiene por objeto la emisión de las normas contables y lineamientos para la generación de información financiera que aplicarán los entes públicos, previamente formuladas y propuestas por el Secretario Técnico.

De conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, se emitió el siguiente acuerdo en el que se establecen las fechas en las que los Gobiernos Federal, Entidades Federativas y Municipios, deberán cumplir con las obligaciones impuestas por la LGCG.

A.1. Al 31 de diciembre de 2010 las Entidades Federativas y Municipios, deberán disponer de los siguientes documentos técnico- contables:

- Marco Conceptual
- Postulados Básicos
- Clasificador por Objeto del Gasto
- Clasificador por Rubro de Ingresos
- Catálogo de Cuentas de Contabilidad
- Momentos Contables del Gasto
- Momentos Contables de los Ingresos
- Manual de Contabilidad Gubernamental
- Principales Normas de Registro y Valoración del Patrimonio
- Indicadores para medir Avances Físico- Financieros



A.2. A partir del 01 de Enero de 2012 realizar registros contables con base acumulativa y en apego al Marco Conceptual, Postulados Básicos, Normas y Metodologías que establezcan los momentos contables, Clasificadores y Manuales de Contabilidad Gubernamental armonizados y de acuerdo con las respectivas matrices de conversión con las características señaladas en los artículos 40 y 41 de la Ley de Contabilidad. Asimismo, a partir de la fecha señalada deberán emitir información contable, presupuestaria y programática sobre la base técnica prevista en los documentos técnicos contables referidos.

A.3. Las entidades federativas emitirán las cuentas públicas conforme a la estructura establecida en los artículos 53 y 54, mismas que serán publicadas para consulta de la población en general, a partir del inicio del ejercicio correspondiente al año 2012.

A.4. Los ayuntamientos de los municipios y los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, de acuerdo a su naturaleza jurídica, emitirán información periódica y elaborarán sus cuentas públicas conforme a lo dispuesto en el artículo 55 de esta Ley, a partir del 01 de enero 2013.

A.5. Realizar a partir del 01 de enero de 2013:

- Integrar el inventario de bienes muebles e inmuebles a que se refiere la Ley.
- Efectuar los registros contables y la valuación del patrimonio.
- Generar indicadores de resultados sobre el cumplimiento de sus metas.
- Publicar información contable, presupuestaria y programática en sus respectivas páginas de internet.
- Operación y generación de información financiera en tiempo real sobre el ejercicio de los ingresos y gastos y sobre las finanzas públicas

5. Políticas de Contabilidad Significativas

La Entidad prepara y presenta sus estados financieros con base en los principios de contabilidad gubernamentales aplicables a entidades públicas. A continuación se describen las principales políticas contables aplicables a la Entidad:

- a) Las operaciones son registradas contablemente de acuerdo a las bases y conceptos establecidos por la Ley de Ingresos y Presupuesto de Ingresos del Estado (Ley de Ingresos) y por el Decreto del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Baja California Sur.
- b) Los ingresos se registran al conocerse su importe por recibir cuando se refiere a participaciones federales y al recibirse en efectivo tratándose de los demás conceptos señalados en la Ley de Ingresos.



- c) Los egresos se registran según las cantidades de efectivo que se afecten al momento en que se consideren realizados contablemente, excepto por el tratamiento contable de las erogaciones por servicio de la deuda pública directa. De acuerdo al sistema de contabilidad gubernamental, la afectación al presupuesto de egresos se realiza hasta el momento de pago y al cierre de mes en que se efectúa la creación de pasivos.
- d) La liquidación de capital de deuda directa es reconocido como un egreso presupuestal no contablemente.
- e) Las inversiones en bienes muebles e inmuebles son consideradas como un egreso presupuestal y no contable en el período que se adquieren, además contablemente dichas inversiones se registran como activos propios de la Entidad.
- f) Las erogaciones extraordinarias incluidas en el Presupuesto de Egresos aprobado por el Poder Legislativo, se ejercen previa autorización de la Secretaría de Finanzas. Los informes respectivos se presentan a la Legislatura del H. Congreso del Estado.
- g) Las inversiones en valores se registran al costo en el momento de la inversión, y sus rendimientos conforme se van devengando.
- h) Sobre las cuentas por cobrar, se determina una estimación para cuentas de dudosa recuperación de los saldos que durante más de 2 años no han presentado movimiento y por ende no han sido recuperados. Ésta estimación no representa la cancelación de la cuenta o extinción del derecho de cobro.
- i) De conformidad con el artículo 37 de la Ley de Presupuesto y Control de Gasto Público Estatal, solo en casos excepcionales y debidamente justificados, la Secretaria de Finanzas podrá autorizar que se celebren Contratos de Obras Públicas, de adquisiciones o de otra índole, que rebasen las asignaciones aprobadas para el año, pero en estos casos los compromisos excedentes quedarán sujetos, para los fines de su ejecución y pago, a la disponibilidad presupuestal de los años subsecuentes.

Cuando se trate de programas cuyos presupuestos se incluyan en el Presupuesto de Egresos del Estado, se hará mención de estos casos al presentar el proyecto de Presupuesto al Congreso del Estado.

- j) Presupuestal la contratación de créditos de deuda pública directa son reconocidos como ingresos por financiamiento; la liquidación de los mismos es reconocida como egreso presupuestal por servicio de deuda directa.



- k) En el caso del Crédito Estructurado, las disposiciones realizadas no se consideran como Deuda Pública, sin embargo se reconoce como un ingreso por Aprovechamiento, dentro de Aportaciones de Terceros para Obras y Servicios Públicos, por otro lado, los ingresos con los que se garantiza el pago de la deuda también son reconocidos como tal.
- l) La entidad no reconoce la depreciación de los bienes muebles e inmuebles a través de tiempo, ya que se registran a su costo de adquisición incluyendo el Impuesto al valor agregado (en su caso) que le es trasladado, el procedimiento contable que se sigue consiste en reconocer como egreso el importe total de las adquisiciones y simultáneamente se efectúa el registro del activo en el rubro de bienes muebles e inmuebles con incremento al patrimonio de la Entidad. Debido a la situación anterior, no se aplica la depreciación a los egresos del ejercicio.
- m) Los pagos por derechos de los empleados de la entidad en caso de separación o muerte, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo se registran como egresos del ejercicio en el que se vuelven exigibles. Al 31 de diciembre de 2019 y al 31 de diciembre de 2018 no se había registrado pasivo por esos conceptos en el balance general de la entidad.

El Gobierno del Estado no reconoce en sus estados financieros como patrimonio propio, los recursos financieros destinados a Secretaria de Salud de B.C.S. O.P.D. (Organismo Público Descentralizado), a la Secretaria de Educación Pública de B.C.S. O.P.D., y a la Secretaria de Seguridad Pública de B.C.S. O.P.D., independientemente de su naturaleza como órganos desconcentrados de la Entidad; por consiguiente estos órganos mantienen registros contables independientes de los de la Entidad.

6. Información sobre la Deuda y el Reporte Analítico de la Deuda

El saldo de la deuda pública directa del Gobierno del Estado al 31 de diciembre de 2019 se integra de la siguiente manera: \$2,148.4 millones de pesos corresponde a la deuda contratada con la banca comercial y 3.7 millones de pesos al adeudo reconocido que tiene el Gobierno del Estado con el Fovissste.

En 2015 se concretó el refinanciamiento de la deuda directa bancaria del Gobierno Estatal, mismo que fue autorizado por el Honorable Congreso Local mediante Decreto No. 2224 publicado en el Boletín Oficial No. 62 del Gobierno del Estado de Baja California Sur, en fecha 31 de diciembre de 2014, el cual consistió en la contratación de una línea de crédito simple celebrada con Banamex por un monto de hasta 887.0 millones de pesos, destinada a liquidar los empréstitos que se tenían celebrados con la Institución bancaria Scotiabank Inverlat y con Banorte; cabe destacar que de la línea de crédito concertada con Banamex solo se necesitaron disponer 885.5 millones de los 887.0 millones de pesos para finiquitar dichos créditos y que el resto de ésta línea no fue utilizado.



Además, mediante Decreto número, publicado el 31 de diciembre de 2015 en el Boletín Oficial, se autorizó al Gobierno del Estado de Baja California Sur para que se gestione y contrate uno o varios créditos o empréstitos, hasta por el monto de \$676.77 millones que tendrá como destino el financiamiento de inversiones públicas productivas, particularmente para realizar obras y acciones de reconstrucción de infraestructura estatal acordadas con el ejecutivo federal en el marco de lo dispuesto en la reglas generales del Fondo de Desastres Naturales FONDEN, para mitigar los daños ocasionados en el estado por fenómenos hidrometeorológicos ocurridos en 2014. Para esto se afectará como fuente de pago un porcentaje de recursos de las Participaciones que en ingresos federales le correspondan del Fondo General de Participaciones. El financiamiento fue contratado con Banobras y el contrato respectivo fue firmado con fecha 01 de septiembre de 2016. Al 31 de diciembre de 2016 no se han ejercido aun los fondos de este empréstito.

En 2016 se contrataron financiamientos a corto plazo por 360 millones con Banco Interacciones, S.A. y 200 millones con BBVA Bancomer, S.A. El destino de los préstamos es para cubrir necesidades de liquidez de carácter temporal.

Con relación a la deuda pública indirecta del Gobierno del Estado, ésta se encuentra conformada en su totalidad por los adeudos municipales reconocidos con el Fovissste. De igual manera, se informa que el Gobierno del Estado sigue apoyando a los municipios cumpliendo en tiempo y en forma con el servicio de esta deuda reconocida por los municipios en el año 2001 y que en este periodo no se contrató ningún tipo de financiamiento avalado por el Gobierno del Estado.

DEUDA DIRECTA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

Deudor	Acreedor	Monto Original Contratado en Pesos	Saldo por pagar al 31/Dic/2019	No. de Inscrip. / Acta de la S.H.C.P.	Tasa de Interés Contratada	Fecha de Vencimiento
	Banca Comercial	2,293,774,569	2,148,370,098			
GOB. EDO.	BANAMEX	887,000,000	807,769,361	P03-0315018	TIIE+0.65%	28-mar-35
GOB. EDO.	BANOBRAS	730,000,000	678,864,107	P03-0315027	TIIE+0.90%	26-mar-35
GOB. EDO.	BANOBRAS 1/	676,774,569	661,736,630	P03-0916039	Por determinar	-
	ISSSTE-FOVISSTE	69,550,065	3,779,208			
	Fovissste Total	69,550,065	3,779,208	S/N	CPP	
	TOTAL	2,923,324,634	2,152,149,306			



7. Proceso de Mejora

Política Financiera y Presupuestal

Los objetivos, estrategias y líneas de acción de la política presupuestal del actual gobierno están claramente plasmadas en el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021, documento guía de la actuación de los funcionarios públicos quienes, al igual que en el resto de la administración estatal, pero de manera muy especial en el caso de la Secretaría de Finanzas y Administración, tienen la obligación y la instrucción de garantizar que los recursos bajo su responsabilidad, sean manejados de manera honesta y transparente.

Las principales medidas emprendidas o fortalecidas durante el ejercicio estuvieron orientadas hacia la modernización tecnológica de la gestión gubernamental y los servicios ofrecidos al contribuyente, el fortalecimiento de la hacienda estatal y la racionalización y mayor rentabilidad social del gasto público.

Modelo Económico Estratégico Para Un Mejor Futuro

Del Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 emana el Modelo Económico Estratégico para un Mejor Futuro, cuya naturaleza es eminentemente correctiva, pues pretende modificar las bases estructurales de los flujos intersectoriales de oferta y demanda, mejorando así las actuales relaciones asimétricas en las cadenas productivas que enfrentamos. El modelo económico inserto en el Plan Estatal de Desarrollo consiste en aprovechar la gran capacidad de demanda del sector terciario, básicamente de las actividades turísticas para establecer canales de abasto y proveeduría interna a partir de la producción primaria y secundaria originada en el resto del Estado (La Paz y Los Cabos producen orgánicos y ganadería).

Las estrategias correctivas intersectoriales del Modelo Económico Estratégico para un Mejor Futuro son una mejor conexión intersectorial a través de la integración de las cadenas productivas y de valor, y las políticas de reorientación selectiva de la actividad económica alineadas con las vocaciones productivas tradicionales y ventajas comparativas con enfoque regional, permitirán el fortalecimiento directo del mercado interno y su capacidad de soporte e impulso a la inversión, el empleo y la demanda efectiva.

El modelo supone la existencia de un marco legal que promueva su sano desarrollo. Por tal motivo, la administración estatal promovió una nueva Ley de Fomento Económico, más competitiva para el estado y atractiva para el inversionista; una Ley de Mejora Regulatoria, que otorgará mayor certidumbre a inversionistas y ciudadanos, y una Ley que regula las Asociaciones Públicas y Privadas, entendidas como un mecanismo de colaboración coordinada entre las diferentes instancias de gobierno y la empresa para potencializar las capacidades de inversión pública en infraestructura estratégica del estado.



Al amparo de estas líneas, el modelo económico busca que el desarrollo regional en Baja California Sur entre en una ruta propia de recuperación interna, utilizando las actuales ventajas comparativas de cada localidad y municipio, construyendo una economía más equilibrada que integre eficientemente las cadenas productivas y, en consecuencia, mejore los esquemas territoriales de asignación de la actividad económica, ampliando las oportunidades de inversión y empleo e incidir finalmente en el fortalecimiento del mercado interno y el bienestar social.

El modelo económico estratégico tiene 5 ejes fundamentales:

- I. Infraestructura de Calidad.
- II. Diversificación Económica
- III. Seguridad Ciudadana
- IV. Calidad de Vida
- V. Transparencia y Buen Gobierno

DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA

Objetivo

El fortalecer y diversificar los motores económicos para elevar la competitividad, promoviendo el crecimiento sustentable, recuperando el dinamismo de la actividad económica de la Entidad, generando de forma oportuna y suficiente los satisfactores básicos y de bienestar que la sociedad demanda, superando las asimetrías y fortaleciendo el mercado interno, configurando así una estructura productiva equilibrada sectorial y regional.

Estrategia

El binomio competitividad-crecimiento económico tiene que considerar las características de las regiones y las necesidades desde lo local. Por tal motivo, este eje contempla dos estrategias: La **competitividad** como factor primordial para elevar productividad; y el **crecimiento sustentable** como base productiva de la entidad. Con la primera, se generarán condiciones para promover e impulsar la participación creciente de la inversión productiva multisectorial y regional, de origen local, nacional y extranjera. El crecimiento se logrará también con el fortalecimiento del mercado interno a través del despliegue y aprovechamiento de la fuerza impulsora del sector terciario, y el direccionamiento selectivo de la inversión productiva a las regiones y municipios con menor desarrollo relativo, con la vinculación virtuosa de la academia y la ciencia con el sector productivo, así como la concurrencia y coordinación interinstitucional de los tres niveles de gobierno.



COMPETITIVIDAD

Es el factor primordial para elevar la productividad del Estado. Es una forma de medir la economía en relación a los demás, es la capacidad para atraer y retener talento e inversión. Se trata, en este sentido, de impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del Estado a través de un marco normativo adecuado a sus necesidades e impacto multisectorial.

Componentes de la estrategia COMPETITIVIDAD			
Entorno Regulatorio	Clima de Negocios	Innovación	Comunidad Indígena
Líneas de acción:	Líneas de acción:	Líneas de acción:	Líneas de acción:
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un sistema integrado de gestión que regule la competitividad desde su legislación y normatividad. • Promover la creación de figuras de participación ciudadana para elevar la competitividad y la mejora regulatoria. • Mejorar la organización del aparato gubernamental para simplificar y agilizar los procesos regulatorios en beneficio de las empresas. • Promover la actualización del marco legal, para atraer la inversión y el establecimiento de MIPYMES, que incentive selectivamente, sectorial y regionalmente la actividad económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar las condiciones adecuadas que fomenten y faciliten la creación de empresas y negocios. • Coadyuvar para agilizar los trámites en la obtención de permisos de construcción, aperturas, licencias, mediante la sistematización de los mismos y la utilización de bases de datos comunes. • Identificar, promover e impulsar el establecimiento de cadenas de valor y el desarrollo de proyectos productivos integrales. • Promover e impulsar la intermediación financiera, en complemento de la banca privada. • Acrecentar la empleabilidad de la fuerza de trabajo mediante la capacitación y ofrecer más oportunidades para el autoempleo, respetando la vocación económica del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la diversificación económica de los sectores productivos. • Fomentar la creación o diversificación de empresas que integren las vocaciones regionales. • Consolidar la vinculación de las instituciones educativas, de investigación, con el sector productivo. • Apoyar la innovación de procesos y productos. • Promover en el sector empresarial el aprovechamiento de la investigación científica. • Promover la alineación de oferta educativa con las necesidades de innovación del estado. • Impulsar el uso de las TI con proyectos que ofrezcan oportunidades de acceso a lo digital y al conocimiento. • Reconversión de infraestructura productiva para uso de métodos sustentables. • Conformar redes socioculturales de innovación científica y tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiar proyectos productivos de traspaso para los grupos de origen indígena. • Fomentar esquemas y mecanismos de inversión y financiamiento de proyectos para grupos indígenas. • Incentivar la participación de grupos étnicos en actividades productivas, deportivas y culturales. • Impulsar programas de generación de empleos y autoempleo para madres solteras o cabeza de familia de origen indígena. • Generar oportunidades de empleo para jóvenes de origen indígena. • Conservar, promover y difundir la cultura de los pueblos y comunidades del estado. • Impulsar programas de fortalecimiento académico para grupos de origen indígena. • Fomentar la artesanía de las comunidades y pueblos de Baja California Sur.



CRECIMIENTO SUSTENTABLE

Es el ritmo al que se incrementa la renta de una economía mediante la producción de bienes y servicios durante un período determinado; lo que implica un incremento de ingresos que se puede reflejar en la forma y calidad de vida de los individuos de una sociedad. Esto se puede medir mediante aumento en el PIB, cantidad de trabajo que hay por metro cuadrado, renta o valor de bienes y servicios, renta per cápita y su distribución, u otros indicadores como número de camas en hospital por cada millar de habitantes, nivel de equipamiento en la vivienda familiar, número de automóviles, cantidad de personas integradas a red telefónica en relación con la población, entre otros.

Se trata, en este rubro, de fortalecer las vocaciones productivas y generar las condiciones que impulsen el desarrollo de los territorios municipales respecto a sus potencialidades y en función de sus ventajas comparativas y competitivas y el cuidado de su entorno. Además de los componentes siguientes cuyas líneas de acción se mencionan a continuación, un quinto componente es el **Turismo**, que se atenderá como sigue:

Subcomponente: Difusión Cultural y Turística.

- Ampliar la promoción turística nacional e internacional.
- Generar rutas turísticas.
- Impulsar la diversificación del destino turístico.
- Implementar el Programa de Verificación y Protección al Turista.

Subcomponente: Desarrollo Integral.

- Alianzas para capacitación del sector terciario.
- Garantizar que el sector terciario cuenten con estándares de calidad.
- Crecimiento del sector terciario (Actividades de alojamiento y alimentos).

Subcomponente: Gestión de la Calidad Turística

- Promover la certificación de proveedores de servicio turístico.
- Incrementar el número de distintivos y certificaciones en servicios turísticos.
- Capacitar al sector para servicios de clase mundial.
- Aumentar certificación "Atención a Comensales" y "Manejo Higiénico de Alimentos".

Subcomponente: Potenciales regionales.

- Fortalecer políticas de desarrollo turístico sustentable.
- Potenciar recursos para la promoción turística.
- Generación de nuevos mercados.
- Impulsar turismo de naturaleza, aventura y cultural.
- Implementación de premios y distintivos locales.



Componentes de la estrategia CRECIMIENTO SUSTENTABLE

Comercio y Servicios	Fortalecimiento Acuícola, Pesquero, Agropec. y Forestal	Pesca y Acuicultura	Desarrollo Minero
Líneas de acción:	Líneas de acción:	Líneas de acción:	Líneas de acción:
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la certificación de proveedores de servicio turístico, mediante alianzas con los sectores públicos y privados de educación. • Incrementar distintivos, dando apoyo económico o mediante alianzas estratégicas para lograr un incremento en el número de certificaciones en Distintivos H, Distintivos M y distintivos Punto Limpio, entre otros. • Promover la creación de empresas mediante la participación en convocatorias de entidades estatales y federales. • Crear programas para empresas sociales y culturales y/o con algún grado de innovación que tengan como objetivo el crecimiento regional. • Mantener un programa de visitas y evaluaciones a empresas de diversos sectores por parte de las instancias reguladoras de salubridad, higiene, seguridad y protección civil. • Desarrollar cadenas de valor en las empresas comerciales y servicios que fomenten su crecimiento. • Promover el financiamiento de la banca de desarrollo a los actores económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el crecimiento del sector primario a través del fortalecimiento de la vinculación institucional. • Fomentar la tecnificación y diversificación de la producción, para elevar la productividad y competitividad. • Promover la capitalización de las unidades de producción. • Promover esquemas para resarcir las pérdidas derivadas de eventos climatológicos adversos. • Promover el desarrollo y fortalecimiento de infraestructura en vías de comunicación. • Impulsar la productividad agrícola, fortaleciéndolas cadenas productivas. • Impulsar productividad pecuaria, fomentando tecnificación y diversificación de la producción. • Identificar y realizar proyectos estratégicos que incrementen la productividad y competitividad del sector agropecuario. • Incentivar el intercambio de buenas prácticas forestales. • Fomentar la organización de productores o propietarios de terrenos. • Impulsar la diversificación de las cadenas productivas, aprovechamiento de vida silvestre y uso de recursos forestales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciación de proyectos de acuicultura para escalamiento a nivel industrial o empresarial. • Fomentar la certeza jurídica de la actividad pesquera y acuícola. • Mantener ordenamiento pesquero y acuícola del sector. • Modernizar y ampliar la infraestructura pesquera y acuícola. • Promocionar una mejor comercialización de productos pesqueros y acuícolas. • Fomentar desarrollo de acuicultura en regiones prioritarias para diversificar las opciones sector pesquero y generar crecimiento económico. • Mantener sanidad de cuerpos de agua e inocuidad de productos pesqueros y acuícolas del estado, en coordinación con dependencias e instituciones de los tres niveles de gobierno. • Propiciar el desarrollo integral de la pesca deportiva en el estado, en concurrencia y coordinación con dependencias e Instituciones de los tres niveles de gobierno. • En coordinación con los centros de investigación y docencia, detectar las necesidades de investigación científica y transferencia tecnológica en materia pesquera y acuícola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la generación cadenas productivas de valor para minerales metálicos y no metálicos que impulsen el sector minero. • Promover e impulsar la capacitación al sector minero en colaboración con entidades educativas públicas y privadas de investigación en especializados temas de la industria minera. • Fomentar la creación de empresas que utilicen los productos mineros metálicos y/o no metálicos, que presenten propuestas de valor que se enfoquen en la innovación o crecimiento económico. • Fomentar Innovación en actividades de minerales metálicos y no metálicos, mediante vinculación entre sector minero, entidades de educación, dependencias públicas y privadas. • Generar espacios y programas para el desarrollo de proyectos que impulsen a las empresas mineras encadenas de valor con mayor valor agregado. • Promover la identificación del potencial geológico minero, para impulsar y promover inversión en la exploración. • Legislar estatalmente sobre el aprovechamiento de recursos minerales sustentables en B.C.S.



TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO

Objetivo

Contar con un gobierno transparente, responsable y eficiente, cercano a la gente, que dé cuenta de cada una de sus acciones, en donde no tenga cabida la corrupción en cualquiera de sus manifestaciones, a fin de garantizar el uso y aprovechamiento de los recursos del estado a favor del desarrollo de la sociedad.

Estrategias

Para alcanzar el objetivo de transparencia se han definido tres estrategias medulares: La primera, la lucha frontal contra la corrupción. La segunda, garantizar a la sociedad el acceso efectivo a la información pública y, la tercera pero no menos importante, la rendición de cuentas del quehacer gubernamental.

La honestidad del gobierno debe ser percibida por la población en cada acto de servicio público y trámite gubernamental. La manera de combatir la corrupción está en el establecimiento de un sistema que promueva la cultura de la honestidad en cada servidor público y que otorgue las herramientas necesarias a la ciudadanía para que señalen con toda confianza cualquier acto que esté fuera de las normas éticas y legales.

ANTICORRUPCIÓN

Componente: Percepción de Honestidad

- Erradicar la corrupción y la impunidad a través de la vigilancia gubernamental y ciudadana de los recursos públicos, estableciendo eficaces medios para denunciar posibles actos de corrupción, aplicando la ley oportuna y eficientemente para fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones públicas y promover el desarrollo y bienestar social.
- Atender a la ciudadanía de manera eficaz y eficiente en los trámites gubernamentales que realice, como resultado de un manejo transparente y honesto de los recursos públicos. Desincentivar los actos de corrupción en el gobierno, por medio de un sistema estatal que faculte a la ciudadanía a señalar cualquier desviación de conducta de los servidores públicos.

Componente: Eficacia en Trámites.

- Fortalecer la rendición de cuentas incrementando el número de auditorías preventivas y correctivas al ejercicio de los recursos públicos.
- Aplicar las Normas Generales de Control Interno en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.
- Evaluar el desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Estatal.



ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

La sociedad para realizar un escrutinio público, debe obtener sin restricciones y de manera oportuna la información que requiera sobre el manejo que se hace de los recursos públicos. La responsabilidad del gobierno está en mejorar el marco regulatorio, los procesos de acceso a la información y el diseño institucional.

Componente: Regulación.

- Lograr un Gobierno Transparente y Servidores Públicos comprometidos con la rendición de cuentas, revisando permanentemente la operatividad de las atribuciones legales que ejerce el Gobierno del Estado de Baja California Sur, a fin de responder a las prioridades sociales, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.
- Mejorar la gestión pública estatal, mediante el impulso a la modernización y reingeniería institucional para agilizar la prestación de los servicios a la población, aplicando un Programa de Evaluación, Profesionalización y Actualización de los Servidores Públicos.
-

Componente: Derecho de acceso a la información

- Establecer una ruta crítica para garantizar a las personas su derecho a la información en congruencia con el marco legal.
- Generar un Gobierno cercano y moderno, basado en un padrón con identificación única de beneficiarios de los programas sociales, haciendo uso de tecnologías de la información.

Componente: Transparencia y eficiencia institucional

- Presentar anualmente por los Servidores Públicos la declaración de situación patrimonial, declaración fiscal y declaración de conflicto de intereses, a fin de transparentar su actuación en el ejercicio de sus funciones.
- Movilizar a los servidores públicos en la participación constante de procesos de actualización, capacitación y reforzamiento de competencias para un mejor servicio público y más eficiente.

RENDICIÓN DE CUENTAS

Los recursos públicos se deben gestionar para dar resultados a la sociedad. El gobierno debe responsabilizarse por la eficacia de sus acciones y dar cuenta ante la población de cualquier desvío en el logro de objetivos. Avanzar en la implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, así como cumplir con todos los requisitos para transparentar la información presupuestal, es la estrategia para contar con un gobierno transparente y eficaz.



Componente: Presupuesto basado en Resultados.

- Contribuir a una administración pública estatal eficaz, eficiente y transparente, poniendo a disposición de la sociedad información veraz, confiable, oportuna y garantizando su derecho a la información, con una estructura orgánica moderna, ordenada y orientada a elevar la eficacia y efectividad de la administración pública, incorporando tecnologías de la información para una mayor eficiencia y transparencia en las áreas de recursos humanos, recursos materiales e inventarios.

Componente: Información presupuestal

- Instrumentar los mecanismos necesarios que deriven en una mayor disciplina en el uso de los recursos públicos, estableciendo criterios de racionalidad y austeridad.

Componente: Gobierno electrónico

- Rediseñar normas y políticas que transformen a la administración en un gobierno electrónico que esté a la vanguardia a nivel nacional, adaptando nuevas tecnologías para el desarrollo y certificación de los procesos y procedimientos de los servicios públicos, especialmente en trámites de recaudación.

8. Calificaciones Otorgadas

Por lo que respecta al tema de las calificaciones que otorgan las agencias calificadoras y que reflejan el nivel de calidad crediticia del Estado, en el primer semestre de 2018 fueron emitidas por agencias calificadoras los siguientes resultados:

Fitch Ratings subió la calificación a la calidad crediticia del estado de Baja California Sur a 'A(mex) desde 'A-(mex)'.

Fitch Ratings ratificó la calificación a la calidad crediticia del estado de Baja California Sur en 'A(mex)' y modificó la Perspectiva a Positiva de Estable. Al mismo tiempo, ratifica la calificación del financiamiento Banamex 15 en 'AA+(mex)vra', contratado por un monto inicial de MXN887 millones y saldo de MXN881.1 millones a diciembre de 2016.

FACTORES CLAVE DE LAS CALIFICACIONES

La Perspectiva Positiva se fundamenta en el desempeño presupuestal observado en 2018, superior a lo esperado por Fitch, y la expectativa de continuidad en el fortalecimiento financiero del Estado apoyado por una gestión prudente y ordenada. Asimismo, la mejora en la posición de liquidez y los indicadores de endeudamiento y sostenibilidad adecuados permiten a Baja California Sur comparar favorablemente con indicadores de un nivel de calificación superior.



La ratificación de calificación se fundamenta en la continuidad de sus principales fortalezas y limitantes. Entre las fortalezas se encuentran: endeudamiento directo de largo plazo bajo; pasivos no bancarios controlados, liquidez adecuada en comparación con sus pares nacionales, contingencias bajas en materia de pensiones y jubilaciones así como apoyos federales importantes.

Por otra parte, los factores que limitan la calificación son: necesidades de infraestructura importantes, actividad económica dependiente del sector turístico, el cual cuenta con potencial para explotar; así como la dependencia elevada hacia ingresos federales para realizar inversión. Si bien los ingresos estatales o propios (IP) han presentado un mayor dinamismo, estos aún son bajos al cotejarlos con los ingresos totales (IT) y con sus pares nacionales del Grupo de Estados Calificados por Fitch (GEF).

HR Ratings ratificó la calificación de HR A+ con Perspectiva Estable al Estado de Baja California Sur.

La ratificación de la calificación se debe a que, a pesar de la contratación de financiamiento adicional a corto plazo por parte del Estado, se observó un buen comportamiento en su Balance Primario (BP), el cual se estima que se mantenga para los próximos años. En 2016, la Entidad contrató dos financiamientos quirografarios a corto plazo por P\$200.0m y P\$360.0m, respectivamente. Con esto, la Deuda Directa Ajustada del Estado pasó de P\$1,691.0m en 2015 a P\$2,317.8m en 2016. No obstante, la Deuda Neta, como proporción de los Ingresos de Libre Disposición (ILD), pasó de 42.8% a 40.7%. Esto debido principalmente al crecimiento observado en los ILD del Estado, así como los recursos que tiene la Entidad en su caja. Lo anterior obedece al comportamiento superavitario observado en su BP, el cual al cierre de 2016 reportó un superávit equivalente al 7.7% de los Ingresos Totales. HR Ratings monitoreará la amortización de los financiamientos a corto plazo con los que cuenta el Estado, lo que, sumado al comportamiento esperado en sus ILD, se podría ver reflejado de manera positiva en las principales métricas de Deuda de la Entidad en los próximos años.

9. Partes Relacionadas

No existen partes relacionadas que ejerzan o pudieran ejercer influencia significativa sobre la toma de decisiones financiera y operativa de la entidad.