

27.54



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

“PROYECTO DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUES- TAL EN EL ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES”

Seminario de Investigación Contable

Que en opción al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a n :

FERNANDO CALVO

JESUS MEZA ZAPATA

Director del Seminario: L. A. E. Y C. P. JOSE LUIS PRIETO FERNANDEZ

México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1
I.- EVOLUCION Y ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS PUBLICOS.	3
II.- FUNDAMENTO LEGAL DE LOS PRESUPUESTOS PUBLICOS.	20
III.- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.	26
IV.- ORIGEN Y CREACION DEL ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES.	37
Origen y Decreto de Creación	
Objetivos	
Estructura Orgánica	
V.- PRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO 19XX.	52
1.- Ingresos	
Venta de Bienes	
Venta de Servicios	
Ingresos Diversos	
Subsidios de Operación	
2.- Egresos de Operación	
Servicios Personales	
Materiales y Suministros	
Combustibles	
Servicios Generales	
Conservación	
Intereses	
Depreciaciones	
VI.- CONTROL PRESUPUESTAL.	69
Antecedentes	
Preparación y Administración	
Informes	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFIA	119

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

El Organismo Público Descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares, constituye un importante instrumento para el logro de objetivos nacionales, ya que refuerza la rectoría del Estado en la vida económica y social. Su presencia en el aparato productivo y distributivo, responde al mandato constitucional que reserva al Estado la intervención en sectores estratégicos de la economía nacional, como lo es en este caso el Sector Comunicaciones y Transportes.

En las últimas décadas, la dinámica del desarrollo del país impuso un fuerte crecimiento del gasto público, sin crear un equilibrio adecuado entre las necesidades por atender y los recursos reales disponibles. Como consecuencia de lo anterior, se derivó un excesivo incremento en los subsidios y transferencias, la falta de precisión en las prioridades, los problemas en la programación e indisciplina en el ejercicio del presupuesto, -- además de diversos fenómenos de corrupción y dispendio, por lo que el resultado negativo no se hizo esperar, ampliándose el déficit presupuestal y el endeudamiento del sector público, tanto interno como externo.

Por lo anterior, adquieren relevante importancia los mecanismos para garantizar eficiencia, honradez y control en la ejecución del gasto público, siendo indispensable establecer compromisos de racionalización administrativa y la utilización de procedimientos de corresponsabilidad en las adquisiciones y en la licitación de contratos, así como técnicas eficientes para la programación de los gastos de inversión y operación y el adecuado control de los mismos.

Por experiencias vividas y recogidas, hemos detectado que concretamente por lo que se refiere a Aeropuertos y Servicios Auxiliares, su control presupuestal presenta algunas fallas tanto -

en la integración del presupuesto, como en su ejecución y particularmente en su evaluación y seguimiento.

El presente estudio se llevó a cabo recopilando experiencias obtenidas en diferentes organismos públicos y tiene como única finalidad proponer algunas medidas de control que mejoren las ya existentes en el organismo y un procedimiento específico para el control presupuestal de los gastos de inversión, que coadyuve al ejercicio eficiente del presupuesto aprobado.

Por lo extenso de los formatos que se requieren para el adecuado control presupuestal, solamente describiremos en este trabajo aquellos que consideramos más importantes, relacionando en forma enunciativa los complementarios, así como los que se presentan a las Dependencias encargadas de la fiscalización y evaluación de los presupuestos públicos.

CAPITULO I

CAPITULO I

1.- EVOLUCION Y ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS PUBLICOS.1.1 ANTECEDENTES

A medida que las Naciones han ido creciendo, tanto en población como en necesidades, los Gobiernos respectivos, ya sean éstos - Federales, Estatales o Municipales, se han visto obligados por las circunstancias, a implantar mecanismos que les permita recopilar, organizar y analizar la información administrativa en forma sistemática. Es así como han venido evolucionando los presupuestos públicos.

En la mente de la humanidad siempre ha existido la práctica de presupuestar, tal es el caso de los Egipcios que hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con el fin de prevenir los años de escasez. Por otra parte, los Romanos predeterminaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles su aportación correspondiente.

No obstante lo anterior, es hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministerio de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de egresos del año anterior y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

En 1820 Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental y en 1821, los Estados Unidos de América implantan en el gobierno un sistema presupuestal rudimentario.

1.2 PRESUPUESTOS PUBLICOS MODERNOS.

- De 1912 a 1925 se aprueba en los Estados Unidos de América la Ley del Presupuesto Nacional y se establece como instrumento de la administración oficial. Es la etapa en que se inicia la evolución y madurez de los presupuestos, ya que la iniciativa privada comienza a observar que los puede utilizar para controlar mejor sus gastos.
- En 1930 se lleva a cabo en Ginebra, Suiza, el Simposium Internacional del Control Presupuestal, en el cual participan representantes de veinticinco países, estructurando los principios del Control Presupuestal, dándole un rango internacional.
- En 1931 empresas de origen Norteamericano establecidas en México, como la General Motors, S.A. de C.V. y la Ford Motors, Co., inician la aplicación de la técnica presupuestal.
- En 1946 el Departamento de Marina de los Estados Unidos de América, presentó el presupuesto por programas y actividades.
- En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
- En 1964 el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.
- En 1965 se crea en los Estados Unidos de América el Departamento de Presupuesto, introduciéndose oficialmente el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.

Durante los últimos cincuenta años ha habido cierto número de variaciones notables en la importancia atribuida a los procesos

de formulación de presupuestos públicos. Cada modificación ha venido acompañada de un cambio en las funciones y en la responsabilidad de los partícipes en la formulación de presupuestos. Los trabajos actuales para realizar e implantar procedimientos técnicos más sistemáticos y asegurar así las políticas y decisiones acertadas en la distribución de los recursos públicos, han engendrado el concepto del presupuesto por programa.

1.3 CONCEPTO DEL PRESUPUESTO

Presupuesto en la etimología latina significa "antes de lo hecho" y en términos generales, la palabra Presupuesto adoptada por la economía pública y privada es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios. Se puede decir que el Presupuesto es un plan anticipado de las operaciones que se pretenden llevar a cabo de manera coordinada y que deberán ser comparadas con los resultados reales.

El C.P. Cristóbal del Río González define el Presupuesto como la estimación programada en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un Organismo en un período determinado (1).

El Presupuesto por Programas, pretende esencialmente racionalizar el gasto público para lograr una adecuada administración y un control más efectivo del mismo, mejorando con ello los procesos administrativos e integrándolos a un plan de desarrollo económico del país, por lo que se le considera un aspecto primordial enfocado hacia el estudio eficiente del gasto público.

(1) Técnica Presupuestal Editorial ECASA 9a Edición - 6a Reimpresión 1983.

1.4 DIFERENCIAS ENTRE PRESUPUESTO TRADICIONAL Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

No debe olvidarse, sin embargo, que cuando se pretende argumentar las ventajas de una técnica relativamente nueva en comparación con otra que se desea desplazar, es frecuente exagerar los aspectos positivos de una y los negativos de otra, cayendo en una crítica no analítica sino tendenciosa, negando asimismo validez a una técnica que ha cumplido una función más o menos importante.

El análisis que se detalla en la siguiente matriz, tiene como finalidad destacar las ventajas y desventajas de uno y otro sistema:

PRESUPUESTO TRADICIONAL

DISEÑO

El presupuesto tradicional es el producto de un proceso del desarrollo histórico, - en el que no se ha asegurado el encaje -- del sistema con las necesidades del Gobierno moderno. Es el sistema desarrollado del presupuesto comercial y así tiene un enfoque financiero.

Está diseñado para facilitar la administración, contabilización y auditoría de - las cuentas gubernamentales, pero exclusivamente en términos formales y legales, - ya que sus resultados sancionan los ingresos y egresos, pero sin medir sus orientaciones y repercusiones políticas, económicas y sociales.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

El presupuesto por programas, fué proyectado en base de un proceso analítico, con el fin de desarrollar un sistema presupuestario adecuado a las necesidades complejas del gobierno moderno.

Su diseño facilita el cumplimiento de las funciones del gobierno, en cuanto a planificación y administración. Aclara mejor la toma de decisiones no solo a nivel de medios, sino también sobre los objetivos mismos del Estado.

Mejora la Administración Interna de los Servicios Administrativos por medio de la organización de responsabilidades y la -- evaluación de resultados y costos de cada actividad.

Está concebido para aumentar la coherencia de las decisiones presupuestarias y - asegurar un mejor control de la eficacia

FORMA

El presupuesto tradicional está presentado en forma de estructura organizacional con el monto asignado a cada uno y dentro de cada entidad se divide en partidas, especificando por su costo los recursos que se intenta utilizar en cada entidad.

de los gastos por medio de relaciones -- más satisfactorias entre los objetivos - perseguidos, las acciones emprendidas y los medios que le son asignados a través del uso de ciertos indicadores como son los de impacto y de eficiencia.

Todo ello permite hacer consideraciones sobre los factores de la coyuntura, lo - que facilita la elaboración de planes y programas a mediano y largo plazo.

El presupuesto por programas se presenta en base de proyectos, lo que a su vez se basa en los objetivos y funciones de la entidad total, cada programa se divide - en subprogramas, actividades, tareas - - etc.

El presupuesto por programas también incluye una presentación de las metas cuantitativas o generalmente una explicación o análisis que apoya las solicitudes.

PREPARACION

Su atención se centra en esta etapa. Deja implícitos los elementos de la programación, calcula los ingresos y ajusta - principalmente los desembolsos en base a los recursos disponibles, sin entrelazar las distintas partes del trabajo gubernamental en un conjunto armónico de decisiones. La más de las veces su formulación es ejecutada en forma rutinaria sin que medie un cuestionamiento profundo sobre los objetivos del gasto.

PLANIFICACION

No es apto para efectuar esta función. Si acaso permite programar alguna actividad, lo hace a un plazo no mayor de un año.

OBJETIVOS

Los objetivos están implícitos en este presupuesto, lo que permite intuir su naturaleza pero impide su cuantificación.

Esta etapa se considera en igualdad de condiciones que las demás. Su preparación exige una coordinación efectiva entre objetivos y metas para cumplir acciones a corto y largo plazo. Tiende a explicar los elementos de la programación: tareas, recursos, corrientes financieros, etc., estableciendo un grado de interrelación entre ellos.

Hace indispensable la revisión de los recursos tecnológicos y de organización.

Está concebido para ser una auxiliar útil en la planificación a corto y largo plazo, debido a que su integración es a base de programas de actividades con objetivos y metas bien definidas.

La determinación de objetivos es uno de los pilares fundamentales que sostienen al sistema, en base a ellos se establecen

Enfoca su atención a los medios, descuidando el análisis de los fines y objetivos.

METAS

Al centrar su atención en los medios y omitir los objetivos, no considera en su encauzamiento a la satisfacción de metas.

RESPONSABILIDAD

En el cumplimiento de funciones no asigna una responsabilidad definida, ya que esta se diluye en los distintos ramos -- que intervienen, propiciando muchas veces la dualidad de funciones.

Así, la responsabilidad que marca es meramente formal y no se establecen definiciones exactas.

Desde el punto de vista financiero, la responsabilidad se vincula al uso honesto de los recursos y considera solamente su eficiencia.

directa o indirectamente sus demás componentes.

Las metas son los objetivos cuantificados que incluye éste. La determinación de -- las metas permite seguir el grado de realización de las mismas.

Permite la detección de duplicidad de funciones. La responsabilidad es más sustantiva ya que cuantifica la realización de las acciones y evalúa el manejo de los recursos. También existe el control sobre legalidad y formalidad del gasto público.

RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS

Los recursos humanos están implícitos en - el concepto "Remuneraciones" no informa so bre las actividades que realizan, ni mucho menos de su eficiencia.

Los recursos materiales, están especificados, pero no se aplican a la realización - de tareas concretas. Ello impide el jui- cio sobre la eficiencia de las unidades -- responsables.

El origen y el tipo de los recursos son de finidos en forma global y no se precisa su aplicación en función de objetivos y metas.

FLEXIBILIDAD

Permite una cierta flexibilidad; sin embargo su elaboración rutinaria lo ha vuelto - rígido, en cuanto a la adaptación presupuesta ria que los cambios de la época exigen -

La lógica del Presupuesto por Programas, se inspira en el análisis de cada actividad administrativa, transformando los medios en resultados susceptibles de satisfacer objetivos determinados.

Lo anterior conduce a analizar lo que -- hace cada departamento ministerial (re-- resultados), cómo lo hace (actividades) y con qué medios.

Permite un mayor aprovechamiento de los recursos humanos al establecer metas de eficiencia. Los resultados materiales - son racionalmente asignados a la satis-- facción de necesidades concretas, lo que permite conocer la conveniencia de las - adquisiciones.

Por medio de una mejor explicación de -- las actividades y logros actuales y una consideración explícita de las alternativas. Se dá un contenido sustantivo a la

de la función pública al ampliar su rama de intervención. Como el Presupuesto -- Tradicional no hace explícito lo que está haciendo el Gobierno, el sistema dificulta la determinación de los cambios deseables.

EVALUACION

La evaluación se realiza en términos financieros y la de logros se lleva aparte, o bien no se hace.

CONTROL

Lleva un control financiero, contable y formal, pero en cuanto a la eficacia, beneficio y eficiencia.

flexibilidad.

Aplica un análisis con multicriterio de eficiencia y eficacia; se pueden usar coeficientes Socio-Económicos para medir resultados y cuantificar efectos de la acción emprendida.

Presupone una mayor dificultad para la evaluación de actividades inmateriales, sin embargo, contribuye a su mejor programación y sobre todo a una ejecución más eficiente.

Realiza el control por resultados, metas, tareas y utilización de recursos, además de los controles del presupuesto tradicional. Como el control no se ba-

sa en las unidades ejecutoras puede ser menos estricto en lo referente a controlar por partidas, departamentos, etc., pero es más estricto en el control de logros y en la eficiencia de éstos.

2.- ELABORACION DEL PRESUPUESTO PUBLICO

En México como en cualquier otro país, la planeación es una necesidad de control económico y administrativo. En épocas de crisis, con márgenes reducidos de acción y dificultades para anticipar el futuro, se requiere introducir orden en las obras, generar confianza y racionar el uso de recursos escasos, todo ello, como punto de partida de cualquier estrategia de desarrollo.

Muchas de las nuevas funciones encomendadas al Estado han requerido, para su adecuada realización, un enfoque y un ámbito de aplicación a nivel nacional, lo que ha traído en consecuencia el concurso de una mayor especialización y profesionalización en la formulación y control de los planes a corto y largo plazos.

La formulación de un presupuesto debe hacerse en relación directa con las características de la institución y por ende con las actividades y estructuras de la misma, ajustándose a los programas que emanen en primer término, de la cabeza de sector al cual pertenece la empresa u organismo y en términos generales a los proyectos rectores que establece el Ejecutivo Federal a través del Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988).

El presupuesto público debe formularse y ejecutarse con auxilio de técnicas similares a las que se emplean en los procesos de planificación. Indicar los resultados que se pretenden obtener, así como sus costos, pero así mismo, permitir ser administrado y controlado con la minuciosidad que requiere el manejo de los fondos públicos. El presupuesto tiende a ocuparse ya no solo del Control Administrativo - Contable de las Operaciones Financieras del Organismo, sino que necesita además, servir de instrumento en la ejecución de los planes generales de desarrollo, contribuyendo así el incremento de la eficiencia en la produc-

ción de los servicios estatales.

Las nuevas técnicas presupuestales insisten, en aquello que el Organismo quiere realizar, en los objetivos trazados y en los métodos que para ello deben utilizarse. La asignación de recursos por programas bajo las nuevas técnicas, se hace tomando en cuenta, básicamente la posibilidad real de alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

El presupuesto es un instrumento de planeación y apoyo, en el cual los diversos gastos que exige el desarrollo de las actividades, vienen agrupados por unidades programáticas. Es decir, mediante la clasificación de las actividades de un Organismo - en función de los objetivos que pretende alcanzar, presentando en forma ordenada y coherente los programas y subprogramas.

En el caso particular de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, - la elaboración del presupuesto se lleva a cabo siguiendo las - directrices que proceden de la Dirección de Presupuesto, dependiente de la Dirección General de Planeación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como las que provienen de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

2.1 FUNDAMENTOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

En primer término el presupuesto se debe formular con realismo, objetividad y congruencia, considerando como necesario el establecer prioridades, eligiendo únicamente aquellos proyectos -- que por su naturaleza no sea posible diferir y cumplan con los requisitos de permitir continuar con el desarrollo.

En el caso que nos ocupa, el presupuesto se elabora partiendo en la base que Aeropuertos y Servicios Auxiliares genera recursos propios por aproximadamente el 85% de sus necesidades y el 15% restante lo cubre con apoyos del Gobierno Federal. Los in

gresos propios, provienen de la venta de bienes y servicios, - así como de los arrendamientos de los locales comerciales con que cuenta en cada uno de los Aeropuertos que administra en la República Mexicana.

Es pertinente señalar que este Organismo requiere de subsidios, en virtud de que tiene que hacer frente a gastos de operación que anteriormente estaban a cargo de la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y que consistían básicamente en la conservación y mantenimiento de: Reencarpetado de pistas y plataforma, bacheo de grietas y sellado de juntas, deshierbes de franjas de seguridad, cercados y caminos perimetrales, desasolve de drenajes, reacondicionamiento de torres de control, etc.

A lo anterior hay que agregar que dentro de la red aeroportuaria existen muchos Aeropuertos que por su lejanía y pocas vías terrestres de comunicación, se les tiene que operar como aportación de una función social del Organismo hacia esas comunidades, como puede ser el caso de los siguientes Aeropuertos: Cd. del Carmen, Campeche, Cd. Obregón, Chetumal, Lázaro Cárdenas, Loreto, Nogales, Poza Rica, Puerto Escondido, Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, Tepic y otros más que difícilmente generan ingresos por hacer frente a sus necesidades elementales.

~~Por lo~~ que se refiere a la elaboración del presupuesto de egresos, intervienen en la misma, tanto las Gerencias Generales de área como los Administradores de Aeropuertos. clasificando las partidas por objeto del gasto, tal como lo establecen los artículos 32 fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 1° y 5° de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Es importante que exista una adecuada coordinación, integración y participación entre las Gerencias Generales de área a -

través de sus unidades de control, en el momento de elaborar su presupuesto, principalmente en aquellas inversiones que repercuten en otras y que por su naturaleza deban ser consideradas en el presupuesto de una segunda Gerencia General, que no sea ésta la iniciadora del proyecto.

Una vez que las partidas han sido clasificadas por el objeto -- del gasto, se tendrá especial cuidado en separar aquellas partidas que sean complemento de inversiones iniciadas en el período que se está presupuestando y partidas que se empezarán a ejercer durante el año y que se concluirán en años subsecuentes.

Los importes de la inversión serán determinados a precios actuales, sobre los que se aplicarán los índices de inflación para 19XX, que determine el Banco de México, S.A. y las inversiones en moneda extranjera, serán calculadas en moneda nacional, tomando como base el tipo de cambio estimado para la fecha en que se lleve a cabo la inversión.

2.2 PLANIFICACION ESTRATEGICA

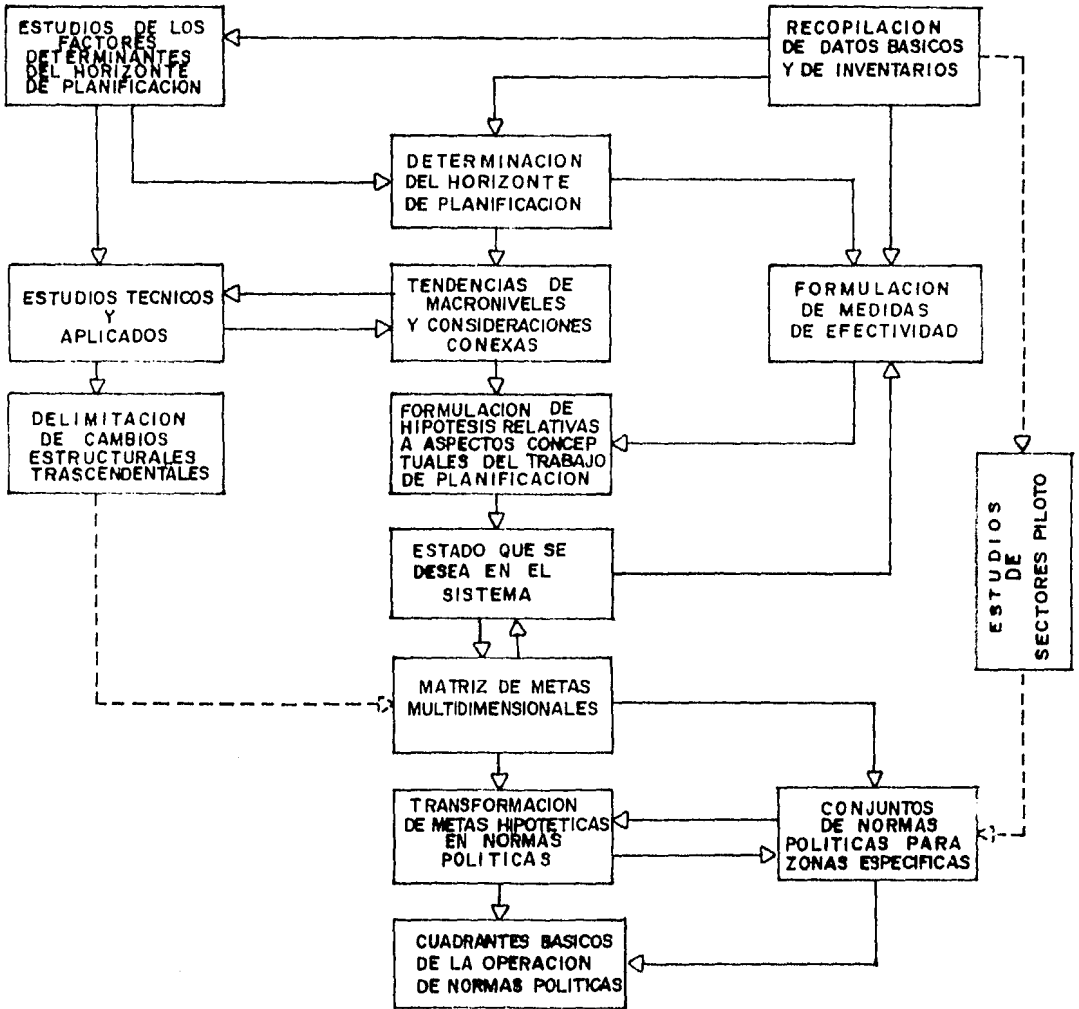
El objetivo primordial de la planificación estratégica es ampliar la base sobre la cual se toman las decisiones públicas, - cuyas consecuencias sean de largo alcance, quienes formulan los planes estratégicos deben procurar conocer cuáles son las necesidades a largo plazo provenientes del crecimiento y del desarrollo, así como analizar las consecuencias de los programas públicos destinados a satisfacer necesidades, además de formular planes de fomento que ofrezcan la oportunidad de llevar al máximo posible los aspectos positivos del crecimiento, minimizando al propio tiempo los aspectos negativos del mismo.

Dos factores básicos resaltan en la falla de las planificaciones públicas que no satisfacen las demandas crecientes, al aumentar la magnitud abarcada:

- Las deficiencias en la metodología y en la formulación de programas operantes de trabajo.
- La fragmentación de las investigaciones y el hincapié que se hace en los estudios aplicados y orientados hacia la formulación de planes.

Debido a lo anterior, los métodos analíticos modernos, que han adoptado los profesionales de la planificación, no han culminado en un perfeccionamiento inmediato de la base conceptual en el proceso de formular planes públicos.

DIAGRAMA ESQUEMATICO DEL PROCESO DE PLANIFICACIONES ESTRATEGICAS.



CAPITULO II

CAPITULO II

FUNDAMENTO LEGAL DE LOS PRESUPUESTOS PUBLICOS

Los presupuestos públicos están vinculados en el marco legal por un sinnúmero de leyes, reglamentos, decretos y acuerdos, sin embargo, en este Capítulo solamente trataremos (de manera enunciativa, no limitativa) los aspectos jurídico-reglamentarios de mayor importancia, con un enfoque hacia el presupuesto del Organismo Público Descentralizado, Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

ANTECEDENTES

1.- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL:
TITULO PRIMERO: DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

Artículo 1o.- La presente Ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, Centralizada y Paraestatal.

Artículo 3o.- El Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará en los términos de las disposiciones legales correspondientes, de las siguientes entidades de la Administración Pública Paraestatal:

- I.- Organismos Descentralizados.
- II.- Empresas de Participación Estatal, Instituciones Nacionales de Crédito, Organizaciones Auxiliares de Crédito e Instituciones Nacionales de Seguros y de Fianzas.
- III.- Fideicomisos.

TITULO SEGUNDO: DE LA ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA.

Artículo 32.- A la Secretaría de Programación y Presupuesto corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

V.- Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública Paraestatal, haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacional.

Artículo 32 Bis.- A la Secretaría de la Contraloría General de la Federación corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental. Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos.

Artículo 36.- A la Secretaría de Comunicaciones y Transportes corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

V.- Regular y vigilar la administración de los aeropuertos nacionales, conceder permisos para la construcción de aeropuertos particulares y vigilar su operación.

XII.- Fijar normas técnicas del funcionamiento y operación de los servicios públicos de comunicaciones y transportes y las tarifas para el cobro de los mismos.

XXIII.- Construir aeropuertos federales y cooperar con los gobiernos de los estados y las autoridades municipa-

les, en la construcción y conservación de obras de ese género.

TITULO TERCERO: DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL.

Artículo 45.- Dentro de la Administración Pública Paraestatal serán considerados como Organismos Descentralizados las Instituciones creadas por disposición del Congreso de la Unión, o en su caso por Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la forma o estructura legal que adopten.

Artículo 50.- El Presidente de la República estará facultado para determinar agrupamientos de entidades de la administración pública paraestatal, por sectores definidos, a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que en cada caso designe como coordinador del sector correspondiente.

2.- LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO:

CAPITULO PRIMERO.- DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 1o.- El presupuesto, la contabilidad y el gasto público federal se norman y regulan por las disposiciones de esta Ley, la que será aplicada por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Artículo 2o.- El gasto público federal comprende las erogaciones por concepto de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como pagos de pasivo o deuda pública, que realizan...

VI.- Los Organismos Descentralizados.

Artículo 4o.- La programación del Gasto Público Federal se basará en las directrices y planes nacionales de desarrollo económico y social que formule el Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Artículo 5o.- Las actividades de programación, presupuestación, control y evaluación del Gasto Público Federal, estarán a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la que dictará las disposiciones procedentes para el eficaz cumplimiento de sus funciones.

Artículo 6o.- Las Secretarías de Estado o Departamentos Administrativos orientarán y coordinarán la planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto de las entidades que queden ubicadas en el sector que esté bajo su jurisdicción.

CAPITULO SEGUNDO.- DE LOS PRESUPUESTOS DE EGRESOS

Artículo 13.- El Gasto Público Federal se basará en presupuestos que se formularán con apoyo en programas que señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución. Los presupuestos se elaborarán para cada año de calendario y se fundarán en costos.

Artículo 20.- El proyecto de presupuesto de egresos de la Federación y el del Departamento del Distrito Federal, deberá ser presentado oportunamente al Presidente de la República por la Secretaría de Programación y Presupuesto, para ser enviado a la Cámara de Diputados a más tardar el 30 de noviembre del año inmediato anterior al que correspondan.

3.- REGLAMENTO DE LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL.

Este Reglamento regula la programación-presupuestación, el

ejercicio, la contabilidad, el control y la evaluación del Gasto Público Federal; así como las cuentas de la Hacienda Pública Federal.

4.- INSTRUMENTOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS.

CATALOGO DE DEPENDENCIA Y ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO

Este catálogo forma parte del paquete de instrumentos con los que tradicionalmente se apoya al Proceso de Programación y Presupuestación del Gasto Público. Su importancia estriba por una parte, en el hecho de agrupar y ordenar en forma congruente a todas las Dependencias y Entidades, y por la otra, en permitir conocer a través de un sistema de clasificación si se trata de una Dependencia, Entidad Coordinada sectorialmente, Entidad no coordinada, etc.

CATALOGO DE ACTIVIDADES DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL

Tiene como finalidad agrupar tipos de acciones comunes -- para el cumplimiento de las atribuciones de la Administración Pública Federal. Por tanto, el mencionado catálogo está integrado por dos elementos fundamentales.

a).- Clasificación funcional { funciones
y
subfunciones

b).- Estructura programática { programas
y
subprogramas

CATALOGO DE UNIDADES DE MEDIDA DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL

Este formato tiene como finalidad facilitar a las Depen-

dencias y Entidades del Sector Público Federal, una mejor -
identificación e interpretación de las unidades de medida -
de las metas de sus programas y subprogramas.

CLASIFICADOR POR OBJETO DEL GASTO

Los objetivos básicos de este instructivo, son los siguientes:

- Establecer una mayor claridad y homogeneidad en los capítulos, conceptos y partidas de Gasto Público.
- Decretar unidad y orden en la estructura y contenido de la --
clasificación.
- Proporcionar mayor flexibilidad y agilidad para el manejo y -
aplicación del Gasto Público.
- Dotar al sistema de información de mejores y mayores elemen--
tos para el análisis presupuestario, financiero y económico.
- Permitir su adecuada y correcta vinculación con las demás cla-
sificaciones presupuestarias, a fin de facilitar el análisis
programático, económico y administrativo del Gasto Público.

CAPITULO III

CAPITULO III

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS3.1 ANTECEDENTES

El origen de la técnica del Presupuesto por Programas se remonta a los años de 1913-1915 en la Ciudad de Nueva York, Estados Unidos, en donde se utilizó un método inflexible y clasificación detallada de los programas.

En 1946 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presentó un presupuesto con dos sistemas de clasificación siendo uno por objeto del gasto y otro por programas, en base a esto la Comisión Hoover recomendó como primera medida que todo concepto presupuestario del Gobierno Federal fuera reformado mediante la adopción de un presupuesto basado en funciones, actividades y proyectos, a lo que se le designó Presupuesto por Actividades.

Por lo que se refiere a México, en 1917 la Constitución reguló las bases para que las actividades presupuestarias se cumplieren dando además al ramo de Hacienda facultades extraordinarias para el Ejercicio Presupuestal. En 1928 queda integrada una comisión del presupuesto encargada de prepararlo y formularlo, revisando, aumentando o disminuyendo las provisiones del gasto y en 1930 el control se concedió a la Secretaría de Hacienda y -- Crédito Público, misma que sienta las bases de consolidación -- del presupuesto y la regularidad en su parte técnica implantando en 1935 la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos, agregando en 1936 el Ramo de Inversiones y en 1958 el de Erogaciones -- Adicionales, las cuales contemplaban los recursos necesarios -- para complementar las acciones y gastos requeridos por la Entidad.

En 1965 se adhirieron los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal más importantes, siendo a esa fecha - 27 Entidades. En 1971 se creó el Sistema Integral de Información para el manejo presupuestario, el cual en 1973 se clasificó en dos subsistemas, el Subsistema Unificado en Nóminas y Personal que pretendió consolidar criterios en los trámites relativos al control de los trabajadores y empleados del Gobierno Federal, y el Subsistema Unificado de Control Presupuestal que trató de agilizar la comunicación entre las áreas de formulación, autorización, control y administración del presupuesto.

En 1974 el Ejecutivo Federal dispuso que se iniciaran los primeros estudios para que el Presupuesto de Egresos de la Federación se organizara bajo el sistema de Programación Presupuestaria. Atendiendo a ello, en 1975 se decidió implantar una nueva técnica, la cual permitiera la actualización de mecanismos y procedimientos reconsiderando el Gasto Público, fué así como se determinó la técnica del "Presupuesto por Programas".

En 1976 fué elaborado un presupuesto denominado de Orientación Programática, con la finalidad primordial de realizar los ajustes indispensables, precisando responsabilidades y simplificando estructuras, el cual incorporó diversos elementos que componen esta técnica, tales como: Programa, Subprograma, Objetivos, Metas y Unidades Responsables.

En 1977 se inicia el control del presupuesto a nivel de subprograma y capítulos incluyendo además las claves presupuestarias.

En 1978 se elaboró un programa quinquenal de acción del Sector Público, a fin de que sirviera de norma fundamental y directriz para la formulación del presupuesto estructurado a base de programa y subprograma sectorial en forma congruente con el programa quinquenal.

En 1979 se utiliza un modelo macroeconómico en la proyección de la economía del país y la obtención de los montos del gasto público.

En 1980 se acentúa el cambio en el manejo del Gasto Público mediante el documento "Corresponsabilidad en el Gasto Público Federal" el cual tiene como objetivos:

- a) Fortalecer la vinculación y funcionamiento del esquema sectorial.
- b) Racionalizar el proceso presupuestario con la mayor oportunidad y eficacia posible.
- c) Dar mayor claridad y precisión en el manejo del Gasto Público, para facilitar la evaluación de sus acciones de los resultados alcanzados.

En 1981 la Secretaría de Programación y Presupuesto decide implantar una nueva clasificación por objeto del gasto, a fin de cubrir las necesidades y requerimientos de la administración, - la Contabilidad Gubernamental, la Fiscalización y las Normas Jurídicas.

A efecto de suministrar información oportuna y relevantes sobre el comportamiento del programa y subprograma autorizados en el presupuesto se creó un Sistema de Control y Seguimiento Físico-Financiero del Gasto Público (COSEFF), este sistema tiene como objetivos:

- a) Captar información y suministrarla en forma oportuna, relevante y confiable a las áreas normativas de la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- b) Identificar los avances y, en su caso las desviaciones que -

ocurran durante la ejecución del presupuesto.

- c) Contar con elementos de juicio para reprogramado, suspender los programas y/o proyectos cuyas metas previstas no puedan ser susceptibles de realización.
- d) Proporcionar elementos para analizar intersectorialmente el impacto económico y social de la ejecución del presupuesto.
- e) Promover en forma permanente la comunicación en todos los niveles de la Administración Pública Federal.
- f) Servir de apoyo a los coordinadores sectoriales y entidades coordinadoras, consolidando el manejo corresponsable del Gasto Público.

3.2 DEFINICIONES

En México como en otros países, son pocas las personas que entienden o conocen el significado real de Presupuesto por Programas, debido a esto, en la práctica y de acuerdo a los sistemas presupuestales públicos, se ha convertido en una técnica de control descuidándose el aspecto de la planeación.

Es preocupación de que los recursos erogados en las diversas actividades que se llevan a cabo, se administren en un marco de honradez y legalidad y no caer en un sistema administrativo en el que aumenta la lentitud de los trámites y por ende las acciones y actividades a desarrollar.

Por lo anterior, con el Presupuesto por Programas se pretende evitar esos casos y retornar a la idea de planificar, dando margen de poder señalar cuales y cuantos serán los objetivos y metas que se pretenden alcanzar y con que recursos se cuenta para cumplirlos.

El Presupuesto por Programas reviste esencialmente el propósito de racionalizar el Gasto Público, para lograr su adecuado destino, administración y control más efectivo, mejorando con ello a un mismo tiempo, los procesos administrativos e integrándolo a un plan económico de desarrollo del país, por lo que se le considera un aspecto primordial enfocado hacia el análisis eficiente del Gasto Público.

Este tipo de presupuesto proporciona bases sólidas para el control y evaluación; el establecimiento de metas a cumplir con -- una combinación de recursos, nos permite comparar los resultados con el programado, así como evaluarlos. Sin embargo, es reconocido que la función de Control-Evaluación es una de las deficiencias críticas de nuestro sistema administrativo, los cuales a la fecha se han tratado de corregir para poder obtener resultados positivos y en el momento que se necesiten. Ya que este sistema presupuestal significa un valioso y útil elemento, - si la aplicación y manejo de la técnica, es realizada en forma conveniente y adecuada.

Por otra parte, el Presupuesto por Programas facilita la identificación de las metas, precisando la jerarquización de los programas e incrementando el beneficio social que se deriva de - - ellos, teniendo a su vez, una gran trascendencia en la contribución al desarrollo y flexible al cambio del personal directivo, que en el caso de México es de vital importancia.

Debido a la falta de uniformidad en la definición de Presupuesto por Programas, a continuación se mencionan dos de ellas, consideradas como las más completas.

DAVID NOVICK

"El Presupuesto por Programas se centra en el proceso de la toma de decisiones: la orientación tradicional - de los insumos y de los productos, -

de manera que se pueden realizar comparaciones significativas entre una variedad de alternativas.

El presupuesto organiza, influencia, facilita y expresa el pensamiento de administrador y su acción.

Para ello, debe relacionarse con objetivos institucionales, políticas prácticas y estructuras. Pero si no se utiliza y elabora adecuadamente, puede llegar a ser la causa de más decisiones y de una administración débil".

JORGE ESTUPIÑAN

"Es el proceso a través del cual se elabora, expresa, aprueba, coordina la ejecución y evalúa la parte del programa anual de un ministerio, organismo autónomo o empresa pública, de un sector económico o social, o de una región que implica transacciones financieras para el período presupuestario, que generalmente es de un año.

Es uno de los más importantes instrumentos de Gobierno, de Administración, de Concreción y Ejecución de los planes de desarrollo económico y social. Por último, es un conjunto de documentos que contienen información de la más variada especie y decisiones sobre parte de los asuntos que conciernen a la actividad del Gobierno".

DR. FRANCISCO SANCHEZ G. "Presupuesto por Programas.- Es un proceso que permite formular Normas Políticas para poner en marcha los programas de acción Gubernamental, tratando de evitar el desperdicio de los recursos y sobre todo, vigilando el cumplimiento de los planes".

3.3 PRINCIPIOS

Son antiguos los esfuerzos para definir un esquema de principios conforme a los cuales debería formularse el presupuesto. Hoy en día, junto a los principales clásicos, surgen otros que dan coherencia y armonía al ciclo presupuestal.

Los principios en que se fundamenta el proceso, son los siguientes:

PROGRAMACION.- El presupuesto debe adquirir la forma y el fondo de la misma, contener su orientación y fijar los detalles del ingreso y gastos con la coherencia necesaria para configurar los programas, al observar este principio, pasa a ser el instrumento fundamental de operación y planeación.

UNIVERSALIDAD.- El presupuesto debe marcar toda la actividad financiera del Gobierno, pero no de una manera digna que niegue todos los fondos presupuestarios, tratando de incluir todas las operaciones que permiten articular los programas entre sí. En un sentido racional, lo que interesa es que el presupuesto comprenda todas las operaciones en un marco de contabilidad.

EXCLUSIVIDAD.- El presupuesto solo debe relacionarse con materias financieras y programáticas, pero no con cuestiones legales que tiendan a dividir el uso de los fondos en actividades determinadas previamente al margen de la programación gubernamental.

mental. En este sentido aparecen a la luz de la técnica presupuestaria moderna como no usual la práctica de crear pequeños fondos para obras específicas y establecer impuestos cuyo rendimiento tienen un fin predeterminado.

UNIDAD.- Postula la inclusión de un solo fondo de todos los ingresos y gastos evitando la existencia de varios presupuestos separados.

ESPECIFICACION.- El presupuesto debe detallarse en cuentas de ingresos y gastos, de manera tal, que reflejen la mejor forma posible los programas que impulsan cada Organismo.

PERIODICIDAD.- El presupuesto se debe presentar cada año y no cubrir más de ese período, sin embargo, la tendencia moderna es no fijar límites de tiempo a los presupuestos, por cuanto las necesidades de programación, sobre todo en materia de obras permanentes que hacen indispensable garantizar fondos para dos o tres años, tiempo que demoran ciertas construcciones; por ese motivo, ya no se habla de anualidad sino de periodicidad del presupuesto.

ACUCIOSIDAD.- El presupuesto debe prepararse con el mayor grado de exactitud y sinceridad, evitándose las peticiones de gasto ampliadas artificialmente y las estimaciones demasiado optimistas de los ingresos.

CLARIDAD.- Es el requisito para obtener la comprensión de la opinión pública y facilitar la gestión gubernamental, se logra al cumplir los principios anteriormente citados.

FLEXIBILIDAD.- Deberán tener elasticidad cuando se formulan los presupuestos así como cuando se ejecutan de tal manera que puedan corregirse las desviaciones o alteraciones.

EQUILIBRIO.- Este principio debe ser de los más elásticos y se fundamenta en la capacidad que deben guardar los Gobiernos para poder sufragar los déficits financieros, sobre todo en épocas de inflación como la que se vive en la actualidad, en la que es indispensable contraer el nivel de gasto público.

CONTINUIDAD.- Se formula el presupuesto para un período determinado y éste no debe influir para la ejecución de programas de mediano y largo plazo que se contemplan en su formulación.

3.4 OBJETIVOS

El Presupuesto por Programas, tiene como característica fundamental el constituir un sistema armónico de programas específicos; que debe contener los objetivos y metas a cumplir, los costos de ejecución de cada proyecto, así como la unidad responsable de su realización.

El objetivo determinado representa el propósito final del programa y no los medios necesarios para lograrlos. Estos objetivos se deben precisar tomando en cuenta la viabilidad técnica, humana, material y financiera.

Los objetivos fundamentales del Presupuesto por Programas son:

- Lograr que la elaboración del presupuesto se convierta gradualmente en un proceso de programación del gasto, emanada de un plan de desarrollo económico y social, contemplando la problemática en el largo y mediano plazo.
- Los programas sectoriales y unitarios que se establezcan deben ser reflejo anual de las políticas y objetivos encomendadas a cada unidad.
- Dar principal importancia, no a las adquisiciones listadas en

determinada partida, sino a las realizaciones que habrán de lograrse con ellas a los costos unitarios y totales que representarán y a las designaciones de los responsables de ejecutarlas.

- Informar para efectos de aprobación sobre los objetivos que se pretenden alcanzar y los recursos que se utilizarán.
- Dotar de los suficientes elementos de juicio para poder evaluar los beneficios o repercusiones de un gasto determinado y facilitar por tanto la toma de decisiones.
- Convertir el presupuesto en herramienta eficaz de administración y que a través de reportes periódicos de avance, permita la revisión oportuna de los programas en marcha.
- Modificar el sistema tradicional del control presupuestal, para lograr un sistema de control integral que además de manejar los sistemas actuales, haga especial énfasis en la eficiencia del gasto; así como en el costo de los programas y en la evaluación de las realizaciones obtenidas.

3.5 VENTAJAS

Dentro de las ventajas que tiene el implantar el presupuesto -- por programas encontramos:

- Permite ser la expresión real y medio ejecutor de las políticas económicas y sociales para influir decisivamente, en la -- marcha, composición y orientación de la economía, mediante -- apreciaciones sectoriales y unitarias, de ámbito geográfico y de duración (corto, mediano y largo plazo).
- Posibilita ser un instrumento integrador de información y análisis de las acciones del sector público para programarlas, -- fijando objetivos y metas en cantidad y calidad expresa, que

si en principio puede ser del Gobierno Central únicamente, - pero puede ser extensivo al sector paraestatal, y aún, con - las salvedades del caso, para la coordinación con los Gobiernos Locales.

- Constituye en forma natural el plan de acción del sector público y como tal resulta en este momento, la infraestructura básica, sobre la que deban sustentarse los esfuerzos para -- llevar a cabo un sistema de planificación nacional, y evitar de esta manera la improvisación tan característica de nues-- tro medio, así como la falta de continuidad.
- Facilita la acumulación sistemática de información para corregir y adecuar los programas a la realidad cambiante y aprovechar los fenómenos propios de la economía.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

ORIGEN Y CREACION DEL ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO
AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARESANTECEDENTES HISTORICOS

El aeropuerto es consecuencia inmediata de la invención del aeroplano y por aquel entonces los sitios donde efectuaban sus maniobras de despegue y aterrizajes, recibían el nombre de "campos de aviación".

En un principio estos campos de aviación no eran más que terrenos medianamente planos, de corto espacio que satisfacían las necesidades de los aeroplanos, cuyas características eran sus motores de baja potencia y su ligereza, por lo cual era posible hacerlos volar en espacios sumamente reducidos y consecuentemente también aterrizaban en unos cuantos metros, debido a su fácil sustentación.

Las necesidades de convertir el aeroplano en un vehículo práctico capaz de transportar en forma segura a mayor número de personas y carga, hizo que se incrementara la unidad de superficie de las aeronaves, lo que repercutió en la necesidad de construir -- pistas más largas, debido a que para poder subir mayor carga, se requiere mayor velocidad de desplazamiento por parte del avión.

En México, la aviación se inició con vuelos de carácter deportivo y poco después las actividades de la aviación se desarrollaron militarmente. El 8 de enero de 1910, sobre los llanos de -- Balbuena se realizó el primer vuelo con motor, tripulado por Alberto Braniff y ya para 1920 ó 1921, cuando la Revolución estaba terminando, se contaba en nuestro país con muchos campos de aviación, aunque carentes de las instalaciones elementales. La con-

dición que se tenía que cumplir en la construcción de las pistas, fué la de orientarlas en dirección de los vientos dominantes.

La primera aerolínea que operó en México fué la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, fundada el 12 de julio de 1921 y tres años más tarde cambió su razón social por el de Compañía Mexicana de Aviación (20 de agosto de 1924).

Las líneas aéreas empezaron a proliferar a partir de 1928 y el 10. de julio de ese año se constituyó el Departamento de Aeronáutica Civil para aplicar las políticas que permitieran mejores coeficientes de seguridad y operación en el servicio aéreo. Al final de los años treinta, se incrementó considerablemente el tráfico aéreo y se hizo urgente la necesidad de contar con instalaciones adecuadas para los usuarios, fué entonces cuando el Departamento de Aeronáutica Civil comenzó a exigir condiciones a las líneas de aviación, en las que se incluía la construcción de la infraestructura de acuerdo con la época.

La gran preocupación del Gobierno por mejorar y ampliar la red aeroportuaria del país, se manifestó de la siguiente manera: primero, de una oficina de aeropuertos que existía en Obras -- Públicas, se creó una Dirección General de Aeropuertos y se -- consiguió un presupuesto inicial para invertir en la construcción de aeropuertos. A continuación, se consideró prudente la de la operación y administración de los principales aeropuer-- tos que se denominaría "Aeropuertos y Servicios Auxiliares".

Fué así como el 10 de junio de 1965 se publicó en el Diario -- Oficial de la Federación el Decreto que dió origen al Organismo Público Descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares, con personalidad jurídica y patrimonio propios cuyas facultades son:

- 1) Administrar, operar y conservar los aeropuertos, sus pistas, plataformas, edificios y servicios complementarios: auxiliares y especiales.
- 2) Proporcionar y administrar los servicios auxiliares como radionavegación, meteorología, suministro de combustibles, - - transporte de pasajeros, etc.
- 3) Recaudar los derechos que pagarán las líneas aéreas y los - - usuarios en general por los servicios que presten.
- 4) Organizar y usufructar los servicios complementarios, auxiliares y especiales que se presten en los locales y zonas anexas a los aeropuertos.
- 5) Cubrir los gastos de administración, operación, conservación, y otras funciones que se encomienden en este Decreto y en la construcción de los nuevos aeropuertos.
- 6) Ejercitar todas las facultades técnicas y administrativas necesarias para lograr los objetivos señalados.

INTEGRACION Y FACULTADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

El Consejo de Administración está integrado por un Presidente, - once Consejeros y cuatro vocales. El primero de ellos es designado libremente por el Ejecutivo Federal.

Algunas de las facultades del Consejo son las siguientes:

- Nombrar y remover al Director General.
- Formular el programa de administración y los reglamentos internos necesarios.

- Examinar y aprobar el presupuesto anual de egresos y la estimación de ingresos para el siguiente año.
- Examinar y aprobar el plan de adiciones y mejoras que formule la Dirección General y vigilar su ejecución.
- Examinar, discutir y aprobar, en su caso, el balance anual y los informes financieros de la Dirección General.
- Discutir y aprobar, en su caso, los proyectos de las tarifas respectivas y sus modificaciones.
- Planear y gestionar los créditos que se requieran.
- Resolver todos los problemas de administración, de operación y laborales que presente la Dirección General.

OBJETIVOS Y POLITICAS DE PLANEACION Y OPERACION DE LA INFRAESTRUCTURA AEROPORTUARIA

Aeropuertos y Servicios Auxiliares es un Organismo Público Descentralizado que opera, mantiene, administra y amplía la infraestructura aeroportuaria del país, en el marco de acciones del gobierno federal, dentro del Sector de Comunicaciones y Transportes. Sin embargo, se considera que no es suficiente con efectuar las tareas que se han encomendado, sino que se tiene la obligación de fijar metas cada vez más amplias.

La política establecida por Aeropuertos y Servicios Auxiliares para la Red Aeroportuaria, en su conjunto y para cada aeropuerto en particular, se resume en las cuatro palabras siguientes: posibilidad, seguridad, eficiencia y autosuficiencia.

Estas palabras representan la guía diaria de trabajo en las acciones y decisiones de operación de la Red.

Dentro de las principales políticas señaladas por Aeropuertos y Servicios Auxiliares destacan las siguientes:

- En materia de jurisdicción, se busca la responsabilidad total en la ampliación, mantenimiento y mejoramiento de los aeropuertos a su cargo.
- Operacionalmente se busca unificar los criterios de la autoridad administrativa que norme, supervise y desconcentre la ejecución de las responsabilidades de cada aeropuerto.
- En la vigilancia de gastos, se aplica una política de optimización de los recursos humanos, financieros y materiales.
- En materia de incremento de ingresos, se revisan periódicamente las tarifas de los servicios que se proporcionan y se pugna por transformar el Derecho de Uso de Aeropuerto (DUA) en Tarifa para Uso de Aeropuerto (TUA). Es decir, dejar de participar estos ingresos a la Tesorería de la Federación, para integrarlos al patrimonio del Organismo.
- Así mismo, se implementará una política comercial conforme a las necesidades del país.
- En el aspecto laboral, se procura elevar el nivel de vida y de productividad de los empleados, mediante su capacitación y reubicación, de acuerdo con sus diferentes capacidades.
- Por lo que respecta a proyectos, se evalúa la relación beneficio-costos de cada proyecto.
- En el ramo de capacitación, se elaboran programas específicos de acuerdo con las necesidades del Organismo.
- Referente al área administrativa, se analizan los procedimientos con el fin de simplificarlos y hacer más eficiente su eje-

cución.

- Presupuestalmente, se prevé el gasto en función de las necesidades futuras.
- En recursos financieros, se continuará manteniendo el equilibrio que permita lograr la autosuficiencia de la Red. En coordinación con la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) y Servicio a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM), se estudiará la posibilidad de lograr la autosuficiencia del Subsector Aéreo.
- En materia tecnológica, se desarrollarán los procesos de investigación, diseño y fabricación de aeronaves y equipos especiales para aeropuertos.

SERVICIOS

Para cumplir con el Decreto de Creación de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, a las funciones que le competen, se tomaron una serie de medidas para integrar los servicios aeronáuticos:

- El 1o. de enero de 1979 se absorbió la empresa Nacional de Combustibles de Aviación, S.A. (NACOA), encargada del suministro de combustibles en 38 aeropuertos. Para complementar este servicio en toda la red aeroportuaria se cancelaron, en julio de 1980, las concesiones otorgadas a Distribuidora de Gas Avión, S.A. (DIGAS), así como la de American Airlines. Se logró también la exclusividad en la venta de combustibles, ya que anteriormente Aeroméxico y Mexicana lo adquirían de Petróleos Mexicanos en forma directa.
- A partir de octubre de 1980, se iniciaron los servicios de plataforma en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, Acapulco y Cancún. Estos servicios que consisten en:

limpieza de avión, descarga y carga de equipaje, arrastre del avión con tractor a plataforma, remolcar el avión a plataforma de pernocta, darle servicio de agua potable, aspirado de avión, limpieza de asientos, darle corriente al avión para encendido de motores, se proporcionan generalmente a las compañías de aviación de origen extranjero, mismas que por la esca frecuencia de vuelos que operan hacia nuestro país, les es incosteable contar con los equipos que se requieren para estos servicios.

Actualmente, los servicios mencionados se prestan en 14 aeropuertos de la Red y se dá atención a 26 aerolíneas extranjeras con un promedio de 376 vuelos semanales.

- En abril de 1981, por disposiciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil y de acuerdo con las reglas dictadas por diversos organismos internacionales en materia de seguridad aeroportuaria, se iniciaron los servicios de revisión de pasajeros y equipaje de mano en los aeropuertos internacionales. Este servicio se proporciona en toda la red aeroportuaria a todos los vuelos de salida nacional e internacional.

TECNOLOGIA

Para disminuir las importaciones, Aeropuertos y Servicios Auxiliares en coordinación con diversas Universidades del país e Institutos Tecnológicos, está elaborando varios proyectos que han permitido el desarrollo y construcción de múltiples equipos con alto porcentaje de materiales nacionales, entre los que destacan los siguientes:

- Dispensadores y autotanques para abastecimiento de combustibles a las aeronaves.
- Diversos equipos para servicios de plataforma.

- Vehículos de apoyo a las aeronaves agrícolas.
- Unidades para el transporte de pasajeros del avión al edificio terminal.
- Vehículos para el traslado de inválidos.
- Unidades de rescate y extinción de incendios y pintarrayas.
- Equipo para ayudas a la aeronavegación.

ORGANIZACION GENERAL DE AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Los nombramientos del Presidente del Consejo, los Consejeros -- Propietarios y los Vocales, recaen en los titulares de las siguientes dependencias oficiales.

Presidente:	Secretario de Comunicaciones y Transportes
Consejeros Propietarios:	- Subsecretario de Comunicaciones - Subsec <u>tor</u> Aéreo
	- Secretario de Gobernación
	- Secretario de Relaciones Exteriores
	- Secretario de Hacienda y Crédito Público
	- Secretario de Desarrollo Urbano y Ecología
	- Secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos
	- Secretario de Salubridad y Asistencia
	- Secretario de Turismo
	- Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal
	- Director General de Nacional Financiera, S.A.

Vocales: Director General de Aeronáutica Civil
 Director General de Aeropuertos
 Director General de Telecomunicaciones
 Director General de Aeroméxico

DIRECTOR GENERAL

PRINCIPALES FUNCIONES

- Celebrar todos los actos jurídicos de dominio y de administración.
- Representar al Organismo como mandatario general con amplias facultades.
- Extender nombramientos para los trabajadores de acuerdo con el presupuesto del Organismo.
- Rendir al Consejo en el mes de febrero de cada año, un informe de las actividades de la empresa en el año anterior.
- Presentar al Consejo en el mes de noviembre de cada año, el -- presupuesto anual del Organismo, a efecto de obtener su aprobación.
- Brindar toda clase de facilidades al Auditor Externo para que éste pueda rendir su informe anual de auditoría de los estados financieros.
- Coordinar el desarrollo de las actividades técnicas y administrativas de la institución.
- Acordar con las Gerencias el despacho de los asuntos a cargo - de las mismas.

- Concurrir a las sesiones del Consejo con voz informativa sola mente.
- Obtener acuerdo del Consejo para realizar actos de dominio, - cuyo interés exceda de la suma fijada por dicho Consejo.

CONTRALORIA GENERAL

OBJETIVO

Contribuir al mejoramiento administrativo de la empresa, asesorando a la Dirección General y a los funcionarios de la misma - en todo lo referente a técnicas de evaluación y control interno que permitan incrementar la eficiencia de las áreas en forma -- sistemática y permanente.

GERENCIA GENERAL DE PLANEACION

OBJETIVO

Planear, programar, coordinar y evaluar los proyectos y actividades generales a través del análisis, diseño e implantación de sistemas actuales y propuestos; a fin de optimizar el funcionamiento de la red aeroportuaria y proporcionar a las áreas del - Organismo los elementos necesarios para una adecuada toma de de cisiones.

GERENCIA GENERAL DE ADMINISTRACION

OBJETIVO

Planear, dirigir y coordinar las políticas y funciones referentes a la administración de los recursos humanos y financieros, así como la prestación de servicios a fin de mejorar el desarroo

llo corporativo de la institución.

GERENCIA GENERAL COMERCIAL

OBJETIVO

Planear, dirigir y controlar el establecimiento de las normas relativas al otorgamiento de los contratos que han de regular la prestación de los servicios auxiliares, en base a la realización de estudios de la situación económica-rentable de los aeropuertos, coadyuvando así a la generación de ingresos.

GERENCIA GENERAL DE SERVICIOS Y OPERACION

OBJETIVO

Planear, dirigir y controlar las actividades de mantenimiento y desarrollo industrial, de servicios y seguridad aeroportuaria, - vigilando los aspectos de posibilidad, seguridad, eficiencia y - autosuficiencia, en el estricto apego a las normas internacionales aceptadas y establecidas por la Dirección General de Aeronáutica Civil.

GERENCIA GENERAL DE PROYECTOS Y CONSTRUCCION

OBJETIVO

Planear, dirigir y controlar el desarrollo de proyectos de diseño, ampliación, modificación y obras nuevas en los aeropuertos, así como su correspondiente ejecución; determinación de los parámetros necesarios para la formulación de planes maestros, y elaboración de programas de conservación de edificaciones y de - - áreas operacionales, con el objeto de implementar planes de desarrollo aeronáutico, reflejar ante el público usuario una imagen favorable del Organismo y de cumplir con los principios de posi-

bilidad y seguridad relativas a operaciones aeronáuticas.

GERENCIA GENERAL DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

OBJETIVO

Planear, dirigir y coordinar la elaboración y desarrollo de los programas de conservación y mantenimiento de áreas operacionales de los aeropuertos de la red, a fin de mantenerlos en óptimas condiciones de funcionamiento.

GERENCIA DE AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MEXICO

OBJETIVO

Planear, dirigir y coordinar el crecimiento y desarrollo del aeropuerto, así como administrar, operar y conservar sus instalaciones, áreas operacionales y equipos, a través de la aplicación y supervisión de las políticas, normas y procedimientos aprobados por la Dirección General a fin de lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales, para proporcionar un servicio eficiente al usuario.

DEPARTAMENTO AUTONOMO DE ADQUISICIONES Y ALMACENES

OBJETIVO

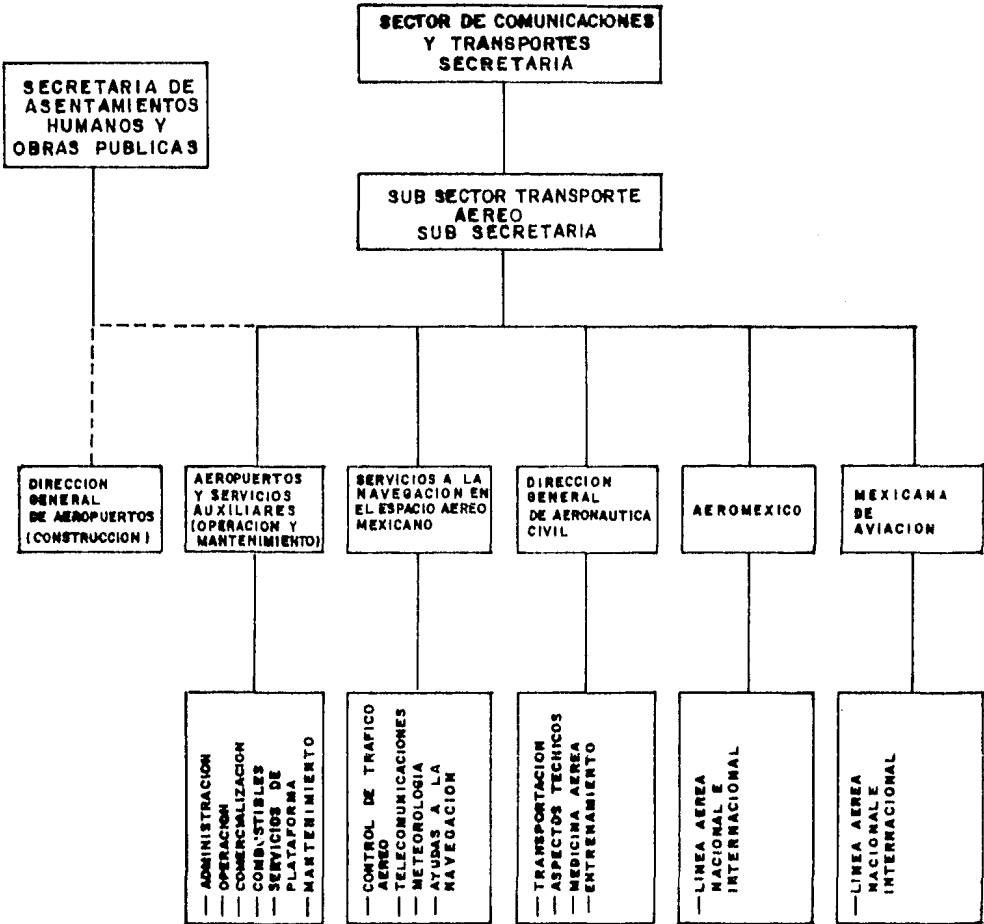
Adquirir y suministrar los bienes de consumo y de inversión a costo compatible con la partida presupuestal autorizada, salvaguardando los estándares de calidad y la continuidad del suministro, así como ajustándose a los lineamientos establecidos por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal y la Norma de concursos para la Adquisición de Mercancías, Materias Primas y Bienes Muebles.

DEPARTAMENTO AUTONOMO DE PRENSA Y DIFUSION

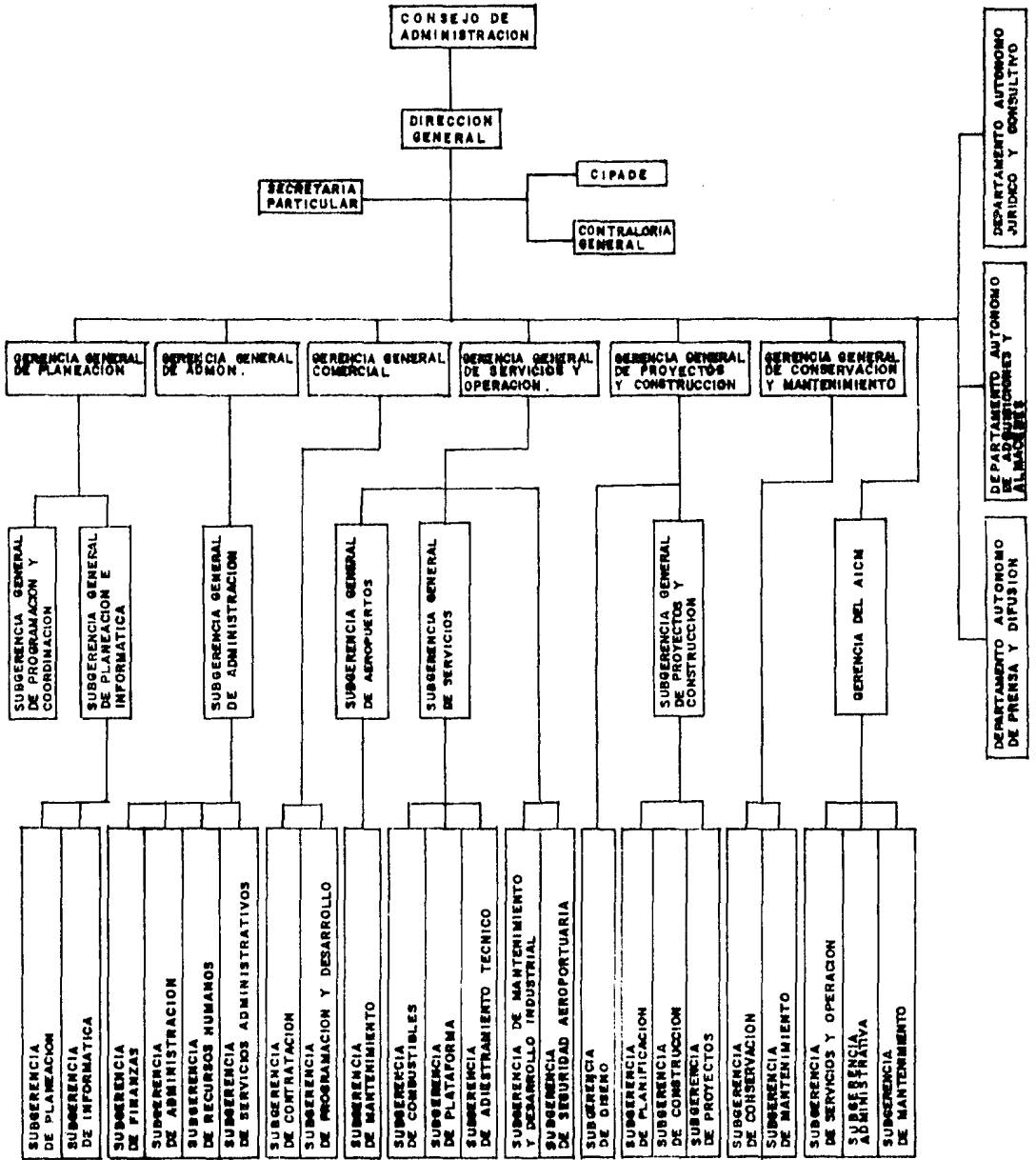
OBJETIVO

Difundir a través de los distintos medios de comunicación, los planes, programas y servicios que el Organismo proporciona; a fin de proyectar una buena imagen de Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

ESTRUCTURA ORGANICA DEL SUBSECTOR AEREO*



CARTA DE ORGANIZACION *



CAPITULO V

CAPITULO V

PRESUPUESTO DE AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

Con el propósito de hacer más ilustrativo el Control Presupuestal del cual trataremos en el Capítulo VI, presentamos a continuación el Presupuesto del Organismo Público Descentralizado -- Aeropuertos y Servicios Auxiliares, el que hipotéticamente llamaremos Presupuesto 19XX y sobre el cual se harán las sugerencias de control, tanto en la elaboración de formatos como en los procedimientos.

En el proceso de elaboración, como fué comentado en el Capítulo I, intervienen en su fase previa, grupos interinstitucionales de programación y presupuestación, contando con el apoyo importante de los responsables de la presupuestación de la cabeza de sector y la participación de representantes de la Secretaría de Programación y Presupuesto, quienes otorgan su visto bueno para que dicho presupuesto sea aprobado. En el presente caso, se tuvo que afrontar la reducción de montos considerables, aprobándose únicamente las obras y gastos de carácter prioritario.

1.- PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para el ejercicio 19XX se consideraron ingresos por \$17,485.0 millones, integrándose de la siguiente forma:

(cifras en millones)

<u>CONCEPTO</u>	<u>MONTO</u>	<u>%</u>
Venta de bienes	\$ 11,273.0	64.5
Venta de servicios	3,170.0	18.1
Transferencias del Gobierno Federal	2,824.0	16.1
Ingresos diversos	<u>150.0</u>	<u>0.9</u>
SUB-TOTAL	\$ 17,417.0	99.6
Disponibilidad Inicial	<u>68.0</u>	<u>0.4</u>
SUMAN LOS RECURSOS	<u>\$ 17,485.0</u>	<u>100.0</u>

Es importante señalar que la nomenclatura utilizada en los conceptos, está clasificada en base al catálogo para la asignación programática, que establece la Secretaría de Programación y -- Presupuesto.

1.1 INGRESOS POR VENTA DE BIENES

En este concepto se considera la venta de combustibles y lubricantes para avión en toda la red aeroportuaria que este Organismo maneja. Se comercializan tres tipos de combustibles para avión (turbosina, gasavión 80/87 octanos y gasavión 100/130 octanos), además de cuatro tipos de lubricantes (a granel, latas de grados 100, 120 y con aditivo).

DETALLE DEL PRESUPUESTO DE VENTA DE BIENES PARA 19XX.
EN VOLUMEN Y VALOR
(cifras en millones)

<u>PRODUCTO</u>	<u>LITROS</u>	<u>PRECIO UNITARIO</u>	<u>IMPORTE</u>
Turbosina líneas aéreas extranjeras	568.7	\$ 18.20	\$ 10,350.3
Turbosina Aeroméxico y Mexicana	1'338.4	(*) 0.20	267.7
Gasavión 100/130	58.3	9.255	539.6
Gasavión 80/87	13.2	7.04	92.8
Lubricantes	<u>.15</u>	150.0	<u>22.6</u>
TOTALES	<u><u>1'978.75</u></u>		<u><u>\$ 11,237.0</u></u>

(*) En virtud de que las líneas aéreas nacionales (Aeroméxico y Mexicana) consumen el 70% del total del combustible presupuestado, se tienen firmados contratos especiales que establecen una tarifa de servicio que incluye el manejo y almacenamiento de la turbosina. Por otra parte como son empresas que corresponden al Sector Comunicaciones y Transportes, en sus respectivos presupuestos de egresos contemplan el costo de adquisición de parte de Petróleos Mexicanos, por lo tanto Aero-

puertos y Servicios Auxiliares se abstuvo de considerarlo en su precio de venta a efecto de no duplicar el presupuesto del Subsector a que pertenecen.

Para la elaboración del presupuesto de Venta de Bienes (combustibles y lubricantes), se toman en cuenta los siguientes elementos:

- a) Se analizan las estadísticas de consumos por línea aérea y por tipo de producto.
- b) Las líneas de aviación proporcionan al Organismo planes futuros tanto de expansión como de disminución de frecuencias o cancelaciones de vuelos.

Por ser Petróleos Mexicanos el único proveedor de combustibles en el país, los precios de venta son regulados por dicha empresa, revisando los mismos en forma trimestral y adecuando los a los que rigen a nivel internacional, conservando Aeropuertos y Servicios Auxiliares sin alteración la utilidad bruta por litro servido.

El producto que más demanda tiene es la turbosina y sus ventas representan en volumen el 96% del total de litros servidos y el 94% en lo que respecta a ingresos del rubro de venta de bienes. La razón de lo anterior es que en la actualidad todas las líneas de aviación comercial utilizan equipo de turboreacción, como son los llamados Jets Boings, Douglas, Airbus y L-1011 entre otros. Estas aeronaves llegan a contar con una capacidad para almacenar combustible hasta de 179 mil litros, como es el caso del Boing 747. Las compañías de aviación que vuelan hacia nuestro país con este tipo de equipo, son entre otras Air France, Japan Air Lines, Líneas Aéreas de España, Pan American, Aerolíneas Argentinas, etc.

El 4% restante de la venta de bienes, corresponde a los gasaviones y lubricantes que son utilizados por aeronaves parti-

culares y oficiales, destacando el consumo que llevan a cabo - los aviones fumigadores y los aerotaxis.

1.2 INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS

En este concepto se consideran los servicios aeroportuarios -- con \$2,090.0 millones que comprenden aterrizajes, estaciona-- mientos, servicios de rampa y abordadores mecánicos y los ser-- vicios auxiliares con \$1,080.0 millones que se generan por con-- cepto de rentas de locales comerciales, renta de espacios pu-- blicitarios, participaciones sobre ventas, cuotas de revisión a pasajeros y sus equipajes, etc.

PRESUPUESTO POR VENTA DE SERVICIOS (cifras en millones)

<u>CONCEPTO</u>		<u>IMPORTE</u>
SERVICIOS AEROPORTUARIOS		\$ 2,090.0
- Aterrizajes	\$ 1,738.0	
- Estacionamientos (aviones)	32.0	
- Servicios de Rampa	245.0	
- Abordadores Mecánicos	<u>75.0</u>	
SERVICIOS AUXILIARES		<u>1,080.0</u>
		<u>\$ 3,170.0</u>

Los Servicios Aeroportuarios se generan en las zonas operacio-- nales de plataformas y pistas, y las tarifas se aplican de la siguiente manera: Los aterrizajes se cobran de acuerdo al peso y tipo de avión; los abordadores mecánicos y estacionamientos en relación al tiempo de utilización y permanencia de los avio-- nes en el área de plataforma y los servicios de rampa se co-- bran en función a los requerimientos de las compañías de avia-- ción, los que pueden ser: descarga de equipaje y traslado del mismo a la zona de aduanas, remolque de avión con tractores a las áreas de estacionamiento, lavado y aspirado del avión, po--

ner agua potable, retirar las aguas negras, transmisión de --
energía para arrancar los motores del avión y en ocasiones --
efectuar reparaciones menores.

1.3 INGRESOS DIVERSOS

Para este rubro se presupuestan \$150.0 millones, los cuales -
serán generados básicamente por concepto de intereses finan--
cieros, que se obtienen en el manejo transitorio de los recur--
sos que capta el Organismo. Estas inversiones se depositan -
en el Banco de México de acuerdo con disposiciones emitidas -
por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

1.4 TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL

Para estar en posibilidades de hacer frente al total de sus -
gastos corrientes de operación, proyectos de inversión y el -
pago de pasivos de años anteriores, el Organismo solicitó una
aportación de \$2,824.0 millones, mismos que se pretende apli-
car en la forma siguiente:

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u>
Gasto corriente de operación	\$ 1,464.0 millones
Inversión física capitalizable	1,223.0 "
Amortización de la deuda	<u>137.0</u> "
SUMAN LAS TRANSFERENCIAS	\$ 2,824.0 "

2.- PRESUPUESTO DE EGRESOS

No obstante que el renglón de egresos se vió afectado con las
reducciones que no se consideraron prioritarias, con el monto
presupuestado por \$17,485.0 millones se pretende hacer frente
en forma eficiente a los servicios demandados por la aviación
comercial, oficial y particular, optimizando mediante la ra-
cionalización el uso de los recursos disponibles, los cuales
serán aplicados como sigue:

(cifras en millones)

<u>CONCEPTO</u>		<u>MONTO</u>
GASTO CORRIENTE DE OPERACION		\$ 15,422.0
- Servicios personales	\$ 2,932.0	
- Materiales y suministros	150.0	
- Combustibles	10,061.0	
- Servicios generales	650.0	
- Conservación y mantenimiento	1,577.0	
- Intereses	<u>52.0</u>	
INVERSION FISICA		1,858.0
- Construcciones	1,236.0	
- Adquisiciones	572.0	
- Estudios y proyectos	<u>50.0</u>	
AMORTIZACION DE LA DEUDA		205.0
- Deuda externa	<u>205.0</u>	
TOTAL EGRESOS		<u>\$ 17,485.0</u>

En cumplimiento a lo que establece la Secretaría de Programación y Presupuesto, el Presupuesto de Egresos se aplicará conforme a la apertura programática establecida por cada entidad de la Administración Pública, quedando como se detalla a continuación:

RESUMEN PROGRAMATICO ECONOMICO

(millones de pesos)

CONCEPTO	TOTAL DEVENGABLE	PROGRAMAS		
		06	QL	QP
GASTO CORRIENTE	15,370.0	1,577.0	12,521.9	1,271.1
- Servicios personales			1,863.7	1,068.3
- Materiales y suministros	150.0		85.6	64.4
- Combustibles	10,061.0		10,061.0	
- Servicios generales	650.0		511.6	138.4
- Conservación	1,577.0	1,577.0		
GASTO DE CAPITAL	1,858.0	1,034.1	758.3	65.6
- Bienes muebles e inmuebles	572.0		506.4	65.6
- Obras públicas	1,236.0	984.1	251.9	
- Estudios y proyectos	50.0	50.0		
NO ASIGNABLES	657.0			
- Resultados	(*) 657.0			
TOTALES	17,885.0	2,611.1	13,280.2	1,336.7

(*) Esta cifra incluye \$400.0 por concepto de depreciaciones, - \$205.0 millones de amortización de la deuda y \$52.0 millones por intereses.

ANALISIS PROGRAMATICO DEVENGABLE

PROGRAMA 06	INFRAESTRUCTURA AEROPORTUARIA	\$ 2,611.1 millones	
"	QL OPERACION AEROPORTUARIA	13,280.2	"
"	QP ADMINISTRACION DEL SERVICIO AEREO	<u>1,336.7</u>	"
	SUMAN LOS PROGRAMAS	\$ 17,228.0	"
	COSTOS NO ASIGNABLES	<u>657.0</u>	"
	SUMAN LOS EGRESOS	<u>\$ 17,885.0</u>	"

OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS

INFRAESTRUCTURA AEROPORTUARIA - PROGRAMA "06"

Este programa pretende:

- Fortalecer el sistema de transporte aéreo, facilitar la integración económica y social de los centros urbanos y zonas productivas importantes para el desarrollo regional y nacional.
- Apoyar el desarrollo del turismo de procedencia nacional y extranjera, la comunicación de poblaciones aisladas mediante la construcción de nuevos aeropuertos.
- Reconstruir y modernizar los aeropuertos actuales, así como - conservar en óptimas condiciones la infraestructura existente.

El programa 06 se subdivide en tres subprogramas que son:

- 01.- Estudios y Proyectos, cuyos objetivos son elaborar la viabilidad de los estudios y proyectos técnicos necesarios, - que permitan racionalizar la utilización de la infraestructura del transporte aéreo.
- 03.- Reconstrucción y Modernización, realizar las obras necesarias de los aeropuertos en operación, para adecuarlas a su creciente demanda, mejorando las instalaciones y áreas en funcionamiento, así como sus especificaciones y diseños.
- 04.- Conservación, este subprograma pretende mantener a niveles adecuados de operación la infraestructura de 51 aeropuertos, así como conservar en condiciones suficientes las instalaciones y áreas existentes, dentro de las especificaciones de proyectos y normas de seguridad.

Las unidades responsables de vigilar que se cumplan las metas - de operación e inversión, son las Gerencias Generales de Conservación y Mantenimiento y la de Proyectos y Construcción.

OPERACION AEROPORTUARIA - PROGRAMA "QL"

Los objetivos del programa son:

- Operar y administrar los aeropuertos que integran la red básica del país, a fin de satisfacer la demanda de servicios aeroportuarios y auxiliares con la mayor seguridad y eficiencia. Este programa cuenta con el apoyo de tres subprogramas que -- son:

01.- Servicios de área terminal, cuyo objetivo es atender 29.5 millones de pasajeros en tránsito y proporcionar el equipo necesario en las áreas terminales que garanticen la seguridad y la comodidad.

02.- Servicios de maniobras, procurará atender 1.0 millones de operaciones de aeronaves y proporcionar el equipo necesario en zona de maniobras.

03.- Servicios de combustibles, este subprograma tiene como objetivo suministrar 1,978.7 millones de litros de combustibles y lubricantes, contando para ello con los equipos e instalaciones para una adecuada distribución.

La unidad responsable de la debida observancia y cumplimiento de los objetivos encuadrados en este programa, es la Gerencia General de Servicios Técnicos.

ADMINISTRACION DEL TRANSPORTE AEREO - PROGRAMA "QP"

El programa tiene como objetivos coordinar las acciones que se

designen en los diversos programas, con el objeto de proporcionar el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros. Este programa sirve de apoyo para coordinar e implementar los programas y subprogramas anteriores y solamente cuenta con un subprograma que se denomina Servicios de Apoyo, correspondiéndole el número "06".

BASES Y METODOS DE PRESUPUESTACION

SERVICIOS PERSONALES.- Para el cálculo de los \$2,932.0 millones que le corresponden a este rubro, se partió de la nómina del mes de septiembre de 19XX, considerándose 5,844 trabajadores (obreros y empleados), con un incremento per cápita de \$750.00 más un vale de \$500.00 en despensa, esto último de acuerdo a un Decreto Presidencial. También se prevee la creación de 300 plazas que serán distribuidas en toda la red aeroportuaria y cuyas funciones básicas serán atender la recaudación del Derecho de Uso de Aeropuerto, este ingreso le pertenece a la Tesorería de la Federación y lo pagan todos los usuarios. Esta actividad por cuenta de terceros le representa al Organismo un desembolso de \$150.0 millones.

El total presupuestado en esta partida podría variar en \$225.0 millones adicionales, derivados de la revisión del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo y cuya cifra no está considerada.

MATERIALES Y SUMINISTROS.- Los \$150.0 millones que conforman esta partida están compuestos por incontables artículos y productos de consumo, por lo que trataremos de enumerar únicamente los más representativos y que son: uniformes para el personal operativo, combustibles y lubricantes para el equipo automotriz (seguridad, vigilancia, bomberos, etc), productos químicos y materiales para equipo de contra-incendio, papelería y artículos de oficina, herramientas menores para talleres, elementos fil-

trantes para el control de calidad del combustible que se suministra a los aviones, artículos de aseo y limpieza, implementos y uniformes para los equipos deportivos que patrocina el Organismo con la participación de sus empleados, etc.

COMBUSTIBLES.- Este renglón representa el 57.5% del total de los egresos y su monto (\$10,061.0 millones), se determinó con base a los litros de combustible que serán comercializados durante el ejercicio, calculándose el presupuesto con los costos conocidos al 30 de septiembre de 19XX.

SERVICIOS GENERALES.- Esta partida cuya cifra es de \$650.0 millones, será aplicada al pago de los servicios que Aeropuertos y Servicios Auxiliares tiene contratados con diversas compañías que proporcionan mantenimiento de aseo y limpieza en los diferentes aeropuertos de la red, así como la vigilancia que se tiene contratada con la Policía Bancaria e Industrial.

También se incluyen en este renglón los consumos de energía eléctrica y agua, alquiler de bienes, donativos, los gastos de express aéreo, correo, telégrafo, teléfono, viáticos.

CONSERVACION Y MANTENIMIENTO.- Este presupuesto quedó estimado en \$1,577.0 millones a pesar de haberse dejado exclusivamente los aspectos prioritarios para la conservación de áreas de operación, integrados de la siguiente manera:

CONCEPTO

IMPORTE

Reencarpetado de pistas y plataforma, Conservación Civil, calafeo de grietas, sellado de juntas, deshierbes en franjas de seguridad, pintura, pisos, cercados y caminos perimetrales, bacheo, pavimentos asfálticos, plafones, desasolve de drenajes, vidrios, rea-

728.250 millones

condicionamiento de torres de control, abastecimiento de aguas, canalización de aguas, vialidades internas.

Conservación electromecánica, civil, - de equipos de comunicación, de vehícu los de trabajo y de equipos de seguri dad en aeropuertos.

236.665 millones

Conservación electromecánica, civil, - de equipos de comunicación, de vehícu los de trabajo y de equipos de seguri dad en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

579.867 "

Conservación de dos aviones y del mo biliario, equipo e instalaciones en - oficinas generales.

32.218 "

\$ 1'577.000 "

INTERESES.- Corresponde a los gastos financieros por \$52.0 millones que se deben cubrir a Banobras por documento con vencimiento a noviembre de 19xx.

INVERSION.- Los egresos considerados en este concepto se clasificaron en construcciones \$1,236.0 millones, adquisiciones de bienes \$572.0 millones; y estudios y proyectos \$50.0 millones, los que dan un total de \$1,858.0 millones, detallándose a continuación en forma breve.

Los egresos clasificados como inversión de obras públicas son:

CONCEPTO

IMPORTE

Construcción plataforma aviación general Aeropuertos de Tijuana, Cd. Obregón

27.3 millones

Edificio del cuerpo de rescate y extinción de incendios C.R.E.I.	13.0 millones	
Acondicionamiento edificios terminales, en los aeropuertos de Mérida, Cozumel, Culiacán.	80.0	"
Pozos profundos en Uruapán, Durango, Mazatlán, Tehuacán y Guadalajara.	10.0	"
Taller, bodega, cobertizo, incineradores y sistemas de señalamiento en la Ciudad de México.	24.5	"
Terminación de ampliación y remodelación de aeropuertos en Monterrey y Puerto Vallarta.	674.0	"
Terminación de reclamo nacional y obras adicionales.	125.0	"
Construcción áreas de operaciones en combustibles como tanques de almacenamiento, ampliación zona de combustibles, isleta de servicio, sistemas contra incendio, gasolinerías Guadalajara y Monterrey obras menores.	<u>30.3</u>	"
	<u>\$ 1,236.0</u>	"

EGRESOS PARA ADQUISICIONES DE INVERSION.- Los rubros que integran este presupuesto por \$572.0 millones, son la compra de -- vehículos de rescate y extinción de incendios, ambulancias, -- cisternas, barredoras, equipo automotriz para vigilancia y -- transporte de personal, partes para autotanques y dispensadores, equipo para revisión de pasajeros, aparatos de comunica--

ción, mobiliario y equipo de oficina, equipo de rampa (tractores de arrastre), equipo de seguridad (extintores), equipo de aire acondicionado, alumbrado de plataforma, pistas y calles - de rodaje, plantas de emergencia, aparatos de foto, cine y gr ba ci ón, sistemas de bombeo de combustible, hidrantes principalme nte.

Lo anterior fué determinado después de reducir hasta un 65% -- las necesidades planteadas por los Administradores de Aeropuerto s, y dejar estrictamente lo indispensable de acuerdo a los - programas de austeridad del Gobierno Federal.

ESTUDIOS Y PROYECTOS.- Los \$50.0 millones presupuestados en es te re ng l ón, se aplicarán para pago de estudios topográficos, - estudios de suelos análogos, proyectos, etc.

EGRESOS POR AMORTIZACION.- En virtud de haberse contratado un crédito con Banobras en el ejercicio de 19XX y con vencimiento para el año de 19XX, se contempla la liquidación de este pasivo por \$205.0 millones. Por tratarse de deudas de ejercicios anteriores no se consideró programáticamente esta erogación.

La depreciación estimada para el año de 19XX por \$400.0 millones, no se aplica en forma programática debido a su complejidad para afectar los programas que le competen a Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

Presupuesto de flujo de efectivo del 1o. de enero al 31 de - -
diciembre de 19XX.
(millones de pesos)

<u>CONCEPTO</u>		<u>IMPORTE</u>
Disponibilidad aplicada		\$ 68
<u>INGRESOS</u>		
Venta de Bienes	\$ 11,273	
Venta de Servicios	3,170	
Ingresos Diversos	<u>150</u>	\$ 14,593
Subsidio Operación:		
Conservación	\$ 1,314	
Servicios Personales	<u>150</u>	1,464
Subsidio de Inversión		
Aportaciones Inversión Física	\$ 1,223	
Aportación Amortización Pasivo	<u>137</u>	\$ 1,360
T o t a l		\$ 17,485 =====
<u>EGRESOS</u>		
Operación		
Servicios Personales	\$ 2,932	
Materiales y Suministros	150	
Combustibles	10,061	
Servicios Generales	650	
Conservación	1,577	
Intereses	<u>52</u>	\$ 15,422
Inversión		
Construcciones	\$ 1,236	
Adquisiciones	572	
Estudios y Proyectos	<u>50</u>	\$ 1,858
Deuda Externa		
Amortización	\$ <u>205</u>	\$ 205
T o t a l		\$ 17,485 =====

AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

Estado de Resultados Proforma del 1o. de enero al 31 de diciembre de 19XX.

(millones de pesos)

INGRESOS

Venta de Bienes	\$ 11,273	
Venta de Servicios	3,170	
Ingresos Diversos	<u>150</u>	\$ 14,593
Subsidios de Operación		
Conservación	\$ 1,314	
Servicios Personales	<u>150</u>	\$ 1,464
T o t a l		<u>\$ 16,057</u>

EGRESOS

Operación		
Servicios Personales	\$ 2,932	
Materiales y Suministros	150	
Combustibles	10,061	
Servicios Generales	650	
Conservación	1,577	
Intereses	52	
Depreciación	<u>400</u>	\$ 15,822
Remanente del Ejercicio		\$ 235
		=====

BALANCE PROFORMA COMPARATIVO 19XX/19XX

(millones de pesos)

	19XX	19XX	VARIACIONES	
			IMPORTE	% (±)
<u>ACTIVO</u>				
CIRCULANTE				
Caja, Bancos y Valores	155	611	456	294
Cuentas por Cobrar	4,976	8,067	3,091	62
Inventarios	987	1,100	113	11
FIJO				
Bienes muebles e inmuebles	8,679	10,537	1,858	21
Depreciaciones	(2,404)	(2,804)	(400)	(17)
DIFERIDO	38	50	12	32
SUMA EL ACTIVO	12,431	17,561	5,130	41
<u>PASIVO</u>				
CIRCULANTE				
Proveedores y Acreedores	4,908	8,433	3,625	74
Documentos por pagar	901	696	(205)	(23)
Provisión Pasivos	30	145	115	383
OTROS PASIVOS				
Depósitos recibidos en garantía	82	82	-.-	-.-
SUMA EL PASIVO	5,821	9,356	3,535	61
<u>PATRIMONIO</u>				
Patrimonio	5,313	5,438	125	2
Transferencias del Gobierno Federal	434	1,794	1,360	313
Reserva de Capital	738	738	-.-	-.-
Resultado del Ejercicio	125	235	110	88
SUMA EL PATRIMONIO	6,610	8,205	1,595	24
SUMA PASIVO Y PATRIMONIO	12,431	17,561	5,130	41

CAPITULO VI

CAPITULO VI

CONTROL PRESUPUESTALANTECEDENTES

La técnica de Control Presupuestal, no es más que la evolución y modernización de los presupuestos tradicionales. De hecho, el presupuesto en su origen fué sinónimo de control de gastos, que los funcionarios encargados del presupuesto consideraban indispensable para el buen desarrollo de las funciones del gobierno. En México la técnica de Control Presupuestal se remonta a los últimos veinticinco años y en sus inicios el Control Presupuestal se limitaba exclusivamente a los gastos.

El C.P. Cristóbal del Río González define al Control Presupuestal, como el instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, a través de la comparación sistemática del Conjunto de Previsiones establecidas para cada uno de los departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.

El C.P. Héctor Salas González define que la Técnica de Control Presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la Administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Ambas definiciones nos parecen acertadas, sin embargo nos adherimos a la exposición del maestro Cristóbal del Río González por considerarla accesible y práctica.

Por nuestra parte consideramos que el Control Presupuestal es - la participación activa y corresponsable de todos y cada uno de los funcionarios encargados de la administración de una empresa, para vigilar que los planes aprobados presupuestalmente se cumplan cabalmente y que a través de la elaboración de informes -- oportunos se analicen las desviaciones y se tomen las medidas - para corregirlas.

Por lo antes señalado, la importante labor de llevar a cabo un - adecuado Control Presupuestal, no es de la incumbencia exclusiva del Departamento de Presupuestos, sino de todos los órganos de - la Administración de acuerdo a sus áreas de responsabilidad.

El Control Presupuestal se inicia desde el primer instante que - se esbozan los objetivos que persigue alcanzar la empresa para - el ejercicio inmediato siguiente, comenzando desde la integración de un comité de presupuestos que es el encargado y responsable - de dirigir la elaboración de los presupuestos correspondientes. Este comité deberá contar con el respaldo absoluto de la Direc- ción del Organismo, para que su labor se refleje en una debida - programación, que a su vez redundará en una excelente planeación, coordinación y control de los objetivos y metas que deberán ser realistas y alcanzables.

OBJETIVOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AU- XILIARES

OBJETIVOS INTERNOS:

- Que la estructura financiera de la institución conserve su - - equilibrio.
- Canalizar las operaciones de la empresa en la dirección que -- permita obtener rendimientos óptimos.
- Formular un plan estratégico detallado, coordinado y balancea-

do para seguir la dirección escogida.

- Comparar los resultados en forma periódica y sistemática, para que la alta dirección esté en posibilidades de corregir -- oportunamente las desviaciones.

OBJETIVOS EXTERNOS:

- Captar y proporcionar información oportuna, relevante y confiable a las Entidades Responsables del Control, Seguimiento, -- Análisis y Evaluación del Gasto.
- Identificar los avances y en su caso, las desviaciones que -- ocurran durante la ejecución del presupuesto, respecto a las metas programadas y los montos presupuestados.
- Contar con elementos de juicio para reprogramar o suspender -- los proyectos cuyas metas previstas no sean susceptibles de -- realización.
- Servir de apoyo a los Coordinadores Sectoriales y Entidades -- Coordinadoras, consolidando el manejo corresponsable del Gasto.

MANUAL DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Con el propósito de que exista uniformidad en las actividades -- relacionadas con la preparación, ejecución y control de los pre -- sup -- ues -- ta -- l, es indispensable contar con un Manual de Control Pre -- sup -- ues -- ta -- l, cuya finalidad sea delimitar responsabilidades y au -- to -- ri -- dad de todas las personas que tienen que ver con los pre -- sup -- ues -- ta -- l, además de mostrar la forma y procedimientos que deben seguirse para el buen funcionamiento del Control de Presupuesto. Dicho manual debe especificar en forma detallada:

- Las bases, propósitos y funcionamiento del Control Pre -- sup -- ues -- ta -- l.

- Responsabilidades asignadas a cada Jefe de Area o Departamento.
- Definición de términos.
- Período que abarcará el presupuesto.
- Presupuestos que forman el sistema aprobado.
- Organización necesaria para su administración.
- Procedimientos para formular los presupuestos.
- Instructivos para el llenado y manejo de las formas necesarias para su control.
- Elaboración de Informes del Presupuesto.

El manual ofrece numerosas ventajas, ya que por medio de él se entera al personal de los propósitos y resultados que se esperan obtener y los medios con que se contará para tal efecto; - define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades y facilita la supervisión de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, lográndose uniformidad en el manejo de los mismos.

De preferencia se deberá preparar el manual en forma de hojas sustituibles que permita mantenerlo al día, sin tener que reponerlo en su totalidad cada vez que se decide hacerle modificaciones o cambios.

SISTEMA DE CONTABILIDAD

La contabilidad es de suma importancia ya que de contar con un sistema contable que llene los requisitos del Control Presupuesto

tal, se tendrán mayores probabilidades de éxito, es decir la Contabilidad deberá estar adaptada para responder a las necesidades que planteé el Presupuesto por Programas y la clasificación por Objeto del Gasto, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 32 fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 1o. y 5o. de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Concretamente, en lo que se refiere al Control de los Egresos, la Dirección General de Política Presupuestal de la Secretaría de Programación y Presupuesto, ha implementado un Sistema de Control y Seguimiento Físico-Financiero del Gasto Público - - (COSEFF).

El Sistema COSEFF es un instrumento que capta, procesa y suministra información a las diversas instancias de decisión sobre la ejecución de programas y proyectos autorizados en el Presupuesto de Egresos de la Federación, de tal forma que permita identificar desviaciones entre lo programado y lo realizado, proporcionando elementos de juicio para la toma de medidas correctivas pertinentes.

Por lo que toca a la Administración Paraestatal, el seguimiento del gasto será realizado en forma global, partiendo de las categorías de programa y subprograma.

Principales lineamientos generales del Sistema COSEFF:

- Para el suministro de información, rigen las normas y lineamientos establecidos en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y el Decreto Aprobatorio del Presupuesto de Egresos de la Federación.
- La información proporcionada tendrá que ser precisa y estará sujeta a verificación.

- Se harán visitas periódicas de carácter técnico a las obras en ejecución de un proyecto, principalmente en los casos en que el sistema detecte desviaciones.
- El Seguimiento Global del Gasto se aplicará mensualmente para el avance financiero, y bimestral para el avance físico.
- La información solicitada en los formatos tendrá que ser entregada oportunamente, a más tardar 15 días después del cierre de mes o del bimestre, según sea el caso.
- Las claves de identificación de los programas deberán concordar con la clasificación establecida en el Manual de Programación-Presupuestación y en el Catálogo de Actividades del Sector Público Federal.
- Será responsabilidad de cada Dependencia identificar sus programas y subprogramas.

Para efectos de nuestro ejemplo, partiremos de la base que se cuenta con los elementos tanto humanos como administrativos y que además ha sido boletinado el presupuesto autorizado, para que los responsables de la ejecución presupuestal cuenten con la información necesaria a efecto de que puedan cumplir con sus objetivos, conforme a lo programado.

El siguiente paso será computarizar el presupuesto, a efecto de que periódicamente se emitan los listados comparativos entre lo programado y lo realizado.

PARTIDAS SUJETAS A CONTROL PRESUPUESTAL

(Cifras en millones de pesos)

INGRESOS

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>%</u>
Venta de Bienes	\$ 11,273	65
Venta de Servicios	3,170	18
Ingresos Diversos	150	1
Transferencias del Gobierno Federal	1,464	8
- Conservación	\$ 1,314	
- Servicios Personales	<u>150</u>	
Transferencias del Gobierno Federal	1,360	8
- Inversión Física	\$ 1,223	
- Amortización Pasivos	<u>137</u>	
TOTAL INGRESOS	\$ 17,417	
DISPONIBILIDAD INICIAL	<u>\$ 68</u>	
SUMAN LOS RECURSOS	<u>\$ 17,485</u>	<u>100</u>

EGRESOS

GASTO CORRIENTE DE OPERACION	\$ 15,422	88
- Servicios Personales	\$ 2,932	
- Materiales y Suministros	150	
- Combustibles	10,061	
- Servicios Generales	650	
- Conservación	1,577	
- Intereses	<u>52</u>	
INVERSION FISICA	1,858	11
- Construcciones	\$ 1,236	
- Adquisiciones	572	
- Estudios y Proyectos	<u>50</u>	
AMORTIZACION DE LA DEUDA	205	1
- Externa	<u>205</u>	
SUMAN LOS EGRESOS	<u>\$ 17,485</u>	<u>100</u>

VENTA DE BIENES

Este rubro representa el 65% del total de los ingresos siendo por lo tanto la partida de mayor importancia y la más compleja para su Control Presupuestal en el renglón de ingresos.

La Venta de Bienes, como ya se dijo, comprende exclusivamente los litros de combustibles y lubricantes que se suministran a la aviación comercial, oficial y particular; el abastecimiento se lleva a cabo en toda la red aeroportuaria, por lo tanto el Control Presupuestal se debe establecer de la siguiente forma:

- POR AEROPUERTO
- POR PRODUCTO
- POR CLIENTE (De acuerdo a su importancia)

CONTROL POR AEROPUERTO, POR CLIENTE Y POR PRODUCTO

En virtud de que el abastecimiento de combustible requiere de un riguroso control de calidad, en donde el filtrado ocupa un lugar importante, todos los servicios se proporcionan a través de unidades dispensadoras o pipas, las que invariablemente cuentan con el equipo tanto de filtrado como de medidores, estos últimos bajo la supervisión de la Dirección General de Pesas y Medidas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Con lo anterior se tiene asegurado el control físico de los litros suministrados a cada aeronave, las que invariablemente son abastecidas en presencia del piloto, mecánico o ingeniero de vuelo según la compañía aérea de que se trate, éstos a su vez firman de conformidad por los litros recibidos.

Al término de cada servicio, el operador de combustibles debe elaborar una remisión prefoliada y al finalizar su turno llenará un reporte, que contiene los datos siguientes:

- Aeropuerto.
- Número económico de la unidad de servicio.
- Lectura inicial del medidor.
- Lectura final del medidor.
- Relación consecutiva de las remisiones utilizadas.
- Total de litros servidos.
- Nombre y clave del operador.

A los reportes mencionados se les anexará copia de las remisiones elaboradas y se deberán concentrar a las Oficinas Generales a más tardar al día hábil siguiente, donde serán codificadas y turnadas al Departamento de Proceso de Datos, para que elabore la facturación correspondiente. El programa de facturación está diseñado para emitir: cifras control de litros servidos por cliente, por aeropuerto y por producto; lo que permite verificar los reportes elaborados por los operadores de cada Aeropuerto.

Al final de cada mes el Departamento de Cómputo emitirá los reportes comparativos (figuras VI-1 y VI-2) del período, señalando en cada caso las variaciones, mismas que tendrán que ser justificadas por el área responsable.

VENTA DE SERVICIOS

Este renglón representa el 18% del total de los ingresos y se compone por una parte de aterrizajes, estacionamientos, servicios de rampa y abordadores mecánicos; por la otra parte, lo forman las rentas de locales, participaciones y revisión de pasajeros y equipajes.

ATERRIZAJES.- El Control Presupuestal de este concepto, que es el segundo en importancia referente a ingresos, se lleva a cabo a través de la elaboración del formato denominado "Manifiesto -

VENTA DE COMBUSTIBLES Y SERVICIOS
(LITROS)

PERIODO DEL ____ DE ____ AL ____ DE ____ DE 19__

AEROPUERTO _____

CONCEPTO	DEL MES				ACUMULADO				OBSERVACIONES
	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION		PRESUPUESTO	REAL	VARIACION		
			LITROS	%			LITROS	%	
<u>SERVICIOS</u>									
AEROMEXICO									
MEXICANA									
TOTAL									
<u>COMBUSTIBLES</u>									
TURBOSINA									
GASAVION 100/130									
GASAVION 80/87									
LUBRICANTES									
TOTAL									
GRAN TOTAL									

78

(FIG. VI-1)

VENTA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
(MILES DE PESOS)

PERIODO DEL _____ DE _____ AL _____ DE 19 _____

AEROPUERTO _____

CONCEPTO	DEL MES				ACUMULADO				OBSERVACIONES
	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION		PRESUPUESTO	REAL	VARIACION		
			\$	%			\$	%	
<u>AEROMEXICO</u>									
<u>MEXICANA</u>									
TOTAL									
<u>TURBOSINA</u>									
COMPAÑIAS DE AVIACION CON ITINERARIO REGU-- LAR.									
COMPAÑIAS QUE OPERAN VUELOS DE FLETAMENTO.									
<u>GASAVION 100/130</u>									
DEPENDENCIAS OFICIA-- LES.									
COMPAÑIAS PRIVADAS.									
<u>GASAVION 80/87</u>									
DIVERSOS									
<u>LUBRICANTES</u>									
TOTAL									
GRAN TOTAL									

79

(FIG. VI-2)

de vuelo" (1), el cual debe ser llenado por el personal de operaciones de cada Aeropuerto, al momento en que se realiza un aterrizaje por cualquier tipo de aeronave.

El 93% de los ingresos por aterrizajes lo generan las dos compañías nacionales y todas las aerolíneas extranjeras que vuelan hacia nuestro país, las cuales cuentan con Contratos de Crédito para tal efecto, por lo que la recaudación se lleva a cabo desde las Oficinas Generales de la Ciudad de México, al igual que se hace con los ingresos generados por la venta de combustibles.

Lo anterior facilita el Control Presupuestal, pues los Jefes de Operaciones de cada Aeropuerto únicamente se encargan de recaudar los ingresos que por aterrizajes se derivan de las operaciones que realizan tanto las compañías que operan vuelos de fletamiento (vuelos charter) y la aviación general (taxis aéreos, fumigadores, aviones privados, etc), lo cual se lleva a cabo a través de la venta del combustible por medio de un sobreprecio que se incluye a cada litro servido a este tipo de aeronaves. El personal antes mencionado es el responsable de elaborar un informe diario de todos los aterrizajes operados por el aeropuerto a que están asignados. Este informe debe coincidir con el reporte que elabora el SENAEM (Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano) por concepto de radio ayudas.

Los manifiestos de vuelo también son concentrados a la Oficina Central, donde son codificados y enviados al Area de Cómputo para su proceso correspondiente. de donde se derivan en primer término la facturación de crédito, así como los reportes respectivos en forma periódica que sirven para comparar las cifras reales contra las presupuestadas (figs. VI-3 y VI-4)

(1) Manifiesto de vuelo es una forma que hace las veces de factura cuando la operación es de contado y de remisión cuando es a crédito.

CONTROL DE OPERACIONES

PERIODO DEL ____ DE ____ AL ____ DE ____ DE 19__

AEROPUERTO _____

COMPAÑIAS DE AVIACION	D E L M E S				A C U M U L A D O				OBSERVACIONES
	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION		PRESUPUESTO	REAL	VARIACION		
			ATERRIZ.	%			ATERRIZ.	%	
- AEROMEXICO									
- MEXICANA									
- COMPAÑIAS EXTRANJERAS DE ITINERARIO - REGULAR									
- AVIONES DE FLETA-- MENTO (CHARTER'S)									
- AVIACION OFICIAL									
- AVIACION GENERAL									
T O T A L E S									

INGRESOS POR ATERRIZAJES

(MILES DE PESOS)

PERIODO DEL ____ DE ____ AL ____ DE _____ DE 19__

AEROPUERTO _____

COMPAÑIAS DE AVIACION	DEL MES				ACUMULADO				OBSERVACIONES
	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION		PRESUPUESTO	REAL	VARIACION		
			\$	%			\$	%	
AEROMEXICO									
MEXICANA									
AEROFLOT									
AERONICA									
AEROLINEAS ARGENTINAS									
AVIANCA									
AIR FRANCE									
AIR PANAMA									
AMERICAN AIRLINES									
CANADIAN PACIFIC									
CONTINENTAL AIRLINES									
EASTERN AIRLINES									
CUBANA DE AVIACION									
AEROPERU									
ECUATORIANA									
AVIATECA									
FRONTIER AIRLINES									
IBERIA									
JAPAN AIRLINES									
KLM									
LACSA									
LUFTHANSA									
PACIFIC SOUTHWEST									
PAN AM									
REPUBLIC WEST									
T O T A L E S									

88

(FIG. VI-4)

Por lo que se refiere a los ingresos por servicios de rampa, es tacionamientos y abordadores mecánicos, los clientes continúan siendo los señalados anteriormente, es decir las compañías de aviación comercial, ya que la aviación oficial y la particular solamente hacen uso de los estacionamientos y éstos se cobran a través de un sobreprecio que se carga en el combustible.

En cada caso se cuenta con los formatos correspondientes, en los que firman de conformidad los representantes de las aerolíneas y la mecánica de elaboración es similar a la comentada en lo concerniente a ingresos por venta de combustibles y aterrizajes.

CONTROL PRESUPUESTAL DEL GASTO CORRIENTE

Con el propósito de llevar a cabo un adecuado Control del Gasto Corriente a nivel departamental, se propone la implantación de "Centros de Control de Costos", cuyo objetivo será canalizar el ejercicio del presupuesto por áreas de responsabilidad y facilitar al mismo tiempo la comparación con lo presupuestado, en una forma dinámica que permita la toma de decisiones acertadas oportunamente. (Fig. VI-5).

CENTROS DE CONTROL DE COSTOS

CODIGO	OFICINAS GENERALES
	<u>DIRECCION GENERAL</u>
1000	Oficina del Director General
1100	Contraloría General
1200	Departamento Autónomo, Jurídico y Consultivo
1300	Departamento Autónomo de Prensa y Difusión
1400	Departamento Autónomo de Adquisiciones y Almacenes
	<u>GERENCIA GENERAL DE ADMINISTRACION</u>
2000	Oficina del Gerente General

CODIGO

2100	Subgerencia General de Administración
2200	Subgerencia de Finanzas
2210	Departamento de Ingresos
2220	Departamento de Cobranzas
2300	Subgerencia de Administración
2310	Departamento de Contabilidad
2320	Departamento de Presupuestos
2400	Subgerencia de Recursos Humanos
2410	Departamento de Personal
2420	Departamento de Capacitación
2430	Departamento de Prestaciones

GERENCIA GENERAL DE PLANEACION

3000	Oficina del Gerente General
3100	Subgerencia General de Programación y Coordinación
3200	Subgerencia General de Planeación e Informática

GERENCIA GENERAL COMERCIAL

4000	Oficina del Gerente General
4100	Subgerencia de Contratación
4200	Subgerencia de Programación y Desarrollo

GERENCIA GENERAL DE SERVICIOS Y OPERACION

5000	Oficina del Gerente General
5100	Subgerencia General de Aeropuertos
5110	Acapulco
5111	Aguascalientes
5112	Campeche
5113	Cancún
5114	Cd. del Carmen
5115	Cd. Juárez
5116	Cd. Victoria
5117	Cd. Obregón

CODIGO

5118	Chetumal
5119	Chihuahua
5120	Cozumel
5121	Culiacán
5122	Durango
5123	Guadalajara
5124	Guaymas
5125	Hermosillo
5126	La Paz
5127	León
5128	Loreto
5129	Manzanillo
5130	Matamoros
5131	Mazatlán
5132	Mérida
5133	Mexicali
5134	Minatitlán
5135	Monterrey
5136	Nogales
5137	Nuevo Laredo
5138	Oaxaca
5139	Poza Rica
5140	Puerto Escondido
5141	Puerto Vallarta
5142	Reynosa
5143	Uruapan
5144	San José del Cabo
5145	San Luis Potosí
5146	Tampico
5147	Tamuín
5148	Tapachula
5149	Tepic
5150	Tehucán
5151	Tijuana

CODIGO

5152 Torreón
 5153 Tuxtla Gutiérrez
 5154 Veracruz
 5155 Villahermosa
 5156 Zacatecas
 5157 Zihuatanejo
 5200 Subgerencia General de Servicio
 5210 Subgerencia de Combustibles
 5220 Subgerencia de Plataforma
 5230 Subgerencia de Adiestramiento Técnico

GERENCIA GENERAL DE PROYECTOS Y CONSTRUCCION

6000 Oficina del Gerente General
 6100 Subgerencia General de Proyectos y Construcción
 6110 Subgerencia de Planificación
 6120 Subgerencia de Construcción
 6130 Subgerencia de Proyectos

GERENCIA GENERAL DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

7000 Oficina del Gerente General
 7100 Subgerencia de Conservación
 7200 Subgerencia de Mantenimiento

GERENCIA DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD -
DE MEXICO

8000 Oficina del Gerente General
 8100 Subgerencia de Operación
 8200 Subgerencia Administrativa
 8300 Subgerencia de Mantenimiento

9000 OTRAS PARTIDAS NO DISTRIBUIDAS

AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES
 GERENCIA GENERAL DE ADMINISTRACION
 DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS
 -MILES DE PESOS-

CENTRO DE COSTOS
 OFICINA
 LUGAR

		MES			AÑO				
CTA	PARTIDA DE PRESUPUESTO	MES ACTUAL			ACUMULADO A LA FECHA			SALDO DISPONIBLE	%
		PRESUPUESTO	GASTO	DIFERENCIA	PRESUPUESTO	GASTO	DIFERENCIA		
TOTAL									87

(FIG. VI-5)

CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS EGRESOS

SERVICIOS PERSONALES

La partida aprobada para el ejercicio 19XX, suma \$2,932 millones los cuales representan el 35% de los egresos, y debido a que tradicionalmente en el Sector Público se presentan casos de desviaciones presupuestales en este rubro, adquiere relevante importancia el establecer un adecuado control del mismo, por lo que una vez que se ha levantado el censo de recursos humanos por cada una de las Gerencias Generales, se le encomienda a cada responsable de área el fiel cumplimiento de los montos autorizados, contando con el apoyo de informática para que mensualmente emita los listados comparativos por centro de costos, vigilando que no existan desviaciones o justificando las mismas cuando razonablemente ocurran.

Lo anterior se refiere al control de las 5,844 plazas existentes y por lo que toca a las 300 plazas de nueva creación que se autorizan, se controlarán mediante la elaboración de un formato que se denomine "Requerimiento de Personal de Nueva Creación", el cual será solicitado por el Gerente de Área correspondiente, debiendo turnarlo al Departamento de Presupuestos, para que se verifique si dicha área cuenta con plazas autorizadas.

En el caso de que la solicitud proceda, el Departamento de Presupuestos le asignará el número de partida presupuestal que corresponda y le dará su aprobación para que se continúen los trámites de reclutamiento y selección de candidatos por el Departamento de Personal.

Para que este control tenga éxito, se deberá otorgar al Departamento de Presupuestos todo el apoyo por parte de la Gerencia General de Administración y de la misma Dirección General, a efecto de que por ningún motivo se contrate personal de nuevo ingre-

so si no se cuenta con la autorización del mencionado Departamento. También se requerirá la anuencia del Area de Presupuestos para llevar a cabo modificaciones en la nómina por concepto de aumentos salariales o compensaciones adicionales.

MATERIALES Y SUMINISTROS

Este renglón importa \$150 millones y se compone por múltiples y variados artículos, en su mayoría de consumo, por lo que su ejercicio presupuestal será responsabilidad de cada una de las áreas involucradas en su utilización, y mensualmente deberán justificar o corregir las desviaciones detectadas, en los listados que por Centros de Costos emite Procesamiento de Datos. (fig. VI-5)

COMBUSTIBLES

La partida presupuestal aprobada asciende a \$10,061 millones y representa el 58% del total de los egresos, cuyos conceptos son la adquisición de combustibles y lubricantes. De estos productos el principal proveedor es Petróleos Mexicanos y las compras a la citada empresa corresponden al 99.8%, es decir \$10,041 millones por concepto de combustibles (turbosina, gasavión 100 octanos y 80 octanos).

Los productos antes señalados se requieren para toda la red aeroportuaria y los precios de venta que aplica Petróleos Mexicanos son uniformes para todos los aeropuertos, haciendo sus entregas L.A.B. Aeropuertos. Dichas entregas se efectúan a través de carros-tanques o pipas excepto en el aeropuerto de la Ciudad de México, donde el abastecimiento se lleva a cabo por medio de un ducto subterráneo (turbosinoducto) que parte desde la Refinería "18 de Marzo" (Azcapotzalco), llegando hasta los tanques de almacenamiento del Aeropuerto.

El control interno de esta partida opera de la siguiente manera: Petróleos Mexicanos recibe mensualmente por anticipado la orden de abastecimiento en la que se indican los datos siguientes:

- Aeropuerto donde se deberán hacer las entregas.
- Tipo de producto solicitado.
- Cantidad de litros solicitados.
- Fechas de entrega.

Con esta información Petróleos Mexicanos programa sus entregas - en cada una de las Refinerías donde procesan los productos solicitados y que son: Azcapotzalco, Distrito Federal; Tula, Hidalgo; Cd. Madero, Tamaulipas y Minatitlán, Veracruz. Acto seguido, la Gerencia de Ventas de la mencionada empresa, emite un reporte diario el cual hace llegar a Aeropuertos y Servicios Auxiliares, donde informa el número de unidades (pipas) que salieron con destino a los aeropuertos de la red, señalando el número económico de cada unidad, así como la cantidad de litros y el tipo de producto que será entregado.

Por parte de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, el personal encargado de la recepción en cada Aeropuerto, debe elaborar un documento por cada entrega, el que contiene los siguientes datos:

- Aeropuerto receptor
- Folio
- Fecha
- Tipo de producto recibido
- Cantidad de litros recibidos
- Número económico de la unidad de Petróleos Mexicanos
- Número de la nota de remisión de Petróleos Mexicanos

El documento antes señalado hace las veces de documento fuente - de las pólizas de diario y a través de su contabilización se le dá entrada al almacén de combustibles y lubricantes, mediante el

asiento siguiente:

Cargo: cuenta 107 Almacén de Combustibles
 sub-cuenta 01 Turbosina
 " 02 Gasavión 100/130
 " 04 Gasavión 80/87

Abono: cuenta 200 Proveedores
 sub-cuenta 03 Petróleos Mexicanos

El mismo documento denominado "RCL" (Recepción de Combustibles y Lubricantes) dá lugar para que el Departamento de Proceso de Datos emita cifras control periódicas que permitan la verificación oportuna de las recepciones habidas en cada Aeropuerto por tipo de producto y por número de remisión de Petróleos Mexicanos.

El adecuado Sistema de Contabilidad así como las cifras control complementarias (tanto las que emite el computador, como las que elaboran en cada Aeropuerto), le permiten al Organismo contar -- con un ciento por ciento de seguridad en los pagos que se realizan a Petróleos Mexicanos, mismos que invariablemente se efectúan a través de las Oficinas de México. El reporte que se elaborará mensualmente para información de la Dirección, sugerimos que tenga las características del formato de la fig. VI-10.

Como complemento del anterior formato, se sugiere la elaboración del no. VI-11, el cual permitirá conocer sí las variaciones se -- deben a cambios en los precios de compra.

SERVICIOS GENERALES

Esta partida importa \$650 millones y su ejercicio presupuestal -- se encuentra perfectamente delimitado por áreas de responsabilidad, recayendo su Control Presupuestal en la Gerencia General de Administración, por lo tanto el citado control se debe llevar --

COMPRAS DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

COMPARATIVO PRESUPUESTO-REAL

POR EL PERIODO DEL ____ DE _____ AL ____ DE _____ DE 19 ____

FECHA _____

COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	COMPRAS DEL MES				COMPRAS ACUMULADAS				FLUJO DE CAJA	
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIACION		PRESU- PUESTO	REAL	VARIACION		COMPRAS PAGADAS	COMPRAS POR PAGAR
			\$ / LTS.	%			\$ / LTS.	%		
TURBOSINA	\$									
	LTS									
GASAVION 100	\$									
	LTS									
CASAVION 80	\$									
	LTS									
ESSO 100	\$									
	LTS									
ESSO 120	\$									
	LTS									
ESSO A.D.	\$									
	LTS									
ESSO GRANEL	\$									
	LTS									
T O T A L E S	\$									
	LTS									

8
70

(FIG. VI-10)

EVOLUCION DE PRECIOS DE COMPRA DE COMBUSTIBLES
Y LUBRICANTES

POR EL PERIODO DEL ____ DE _____ AL ____ DE _____ DE 19__

(PRECIOS POR LITRO)

COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	DIC.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	2º CUATR.	3º CUATR.	VARIACION	
	P.C.	P.C.	P.C.	P.C.	P.C.	P.C.	P.C.	REL. DIC.	%
TURBOSINA									
CASAVION 100									
GASAVION 80									
ESSO 100									
ESSO 120									
ESSO A.D.									
ESSO GRANEL									
T O T A L									

PROMEDIO ANUAL			
PRESUPUESTO	REAL	DIFERENCIA	%

(FIG. VI-11)

también a nivel de Centros de Costos.

CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

Este renglón asciende a \$1,577 millones y la asignación se hará de la forma siguiente:

(cifras en millones)

	<u>CONSERVACION SISTEMATICA</u>	<u>AREAS DE OPERACION</u>	<u>SUMA</u>
Gerencia General de Conservación y Mantenimiento	\$ 159	\$ 569	\$ 728
Gerencia General de Servicios y Operación	\$ 237	\$ 00	\$ 237
Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México	\$ 234	\$ 346	\$ 580
Oficinas Generales	\$ 32	\$ 00	\$ 32
T o t a l	\$ 662	\$ 915	\$ 1,577

La matriz antes mencionada nos permitirá analizar detalladamente en forma mensual los listados que emita el Centro de Proceso de Datos, complementándose este control con el siguiente formato, al que denominaremos "Erogaciones a Nivel Comprometido".

Este formato tiene por objeto conocer regularmente el ejercicio del presupuesto a nivel de Gasto Corriente, así como los montos comprometidos en el período, lo que facilitará la elaboración del presupuesto mensual de flujo de efectivo y también nos proporcionará información relativa a los montos que se tengan pendientes por ejercer. (Fig. VI-6).

EROGACIONES A NIVEL COMPROMETIDO

POR EL PERIODO DEL DE AL DE DE 19

(MILLONES DE PESOS)

FECHA

C O N C E P T O	ACUMULADO		COMPRO METIDO (2)	TOTAL EJERCIDA (1)+(2) \$ (3)	PRESUPUESTO ANUAL (4)	POR EJERCER (4)-(3) \$ (5)
	PRESUPUESTO	REAL (1)				
SERVICIOS PERSONALES						
MATERIALES Y SUMINISTROS						
COMBUSTIBLES						
SERVICIOS GENERALES						
CONSERVACION						
INTERESES						
CONSTRUCCIONES						
ADQUISICIONES						
ESTUDIOS Y PROYECTOS						
DEUDA EXTERNA						
TOTAL DE EGRESOS						

(FIG. VI-6)

INVERSION FISICA O GASTO DE CAPITAL

La asignación aprobada para este concepto asciende a \$1,858 millones y se compone de las siguientes partidas:

- Construcciones	\$ 1,236 millones
- Adquisiciones	572 "
- Estudios y Proyectos Capitalizables	<u>52</u> "
T o t a l	<u>\$ 1,858</u> "

No obstante que su monto alcanza únicamente el 11% del total de egresos, su control reviste una vital importancia en virtud de que el Gobierno Federal a través de los Organos de Administración correspondientes, ha emitido una serie de preceptos y disposiciones de carácter obligatorio para el ejercicio presupuestal de las partidas antes señaladas. En lo referente a Construcciones se tiene que acatar lo dispuesto en la Ley de Obras Públicas a efecto de publicar las licitaciones para la adjudicación de obras por contrato.

En el renglón de Adquisiciones hay que someterse a dar cumplimiento a las disposiciones que establece la Ley sobre Adquisiciones, arrendamientos y almacenes de la Administración Pública Federal y la Norma de Concursos para la Adquisición de Mercancías, Materias Primas y Bienes Muebles.

Para el adecuado control del ejercicio del presupuesto de inversión se requiere que la unidad de control del área solicitante programe la fecha en la que turnará la requisición u orden de trabajo al Departamento de Control Presupuestal, para efectos de autorización y asignación del número de partida que les corresponda.

Procedimiento para el Control del Ejercicio Presupuestal de Inversiones:

- El Area solicitante elabora Requisición del Bien y la turna al Departamento de Control Presupuestal.
- Control Presupuestal sella la requisición, verifica que la partida se encuentre presupuestada, le asigna número de folio y turna la requisición autorizada a la Gerencia de Adquisiciones.
- Gerencia de Adquisiciones recibe la requisición autorizada por Control Presupuestal, procede a elaborar orden compra para el proveedor y turna copia del pedido al Departamento de Egresos.
- El Departamento de Egresos recibe notificación del Area solicitante de haberle sido entregado a satisfacción el bien requerido, por lo que procederá a su pago, en cuanto el proveedor presente a revisión su factura.
- Una vez que el proveedor presentó su factura a revisión, el Departamento de Egresos la turna a Activos Fijos para que éste le dote del número de A.G.C. (Asignación de Gastos Capitalizables).
- Finalmente el Departamento de Control Presupuestal deberá tener conocimiento en cuanto se efectúe el pago de la factura, para descargar de su control de "Presupuesto por ejercer-por pagar" el importe correspondiente y tener actualizada la información respecto a estas partidas.

Como complemento del procedimiento antes mencionado, se ha diseñado el formato "Presupuesto de Inversión", con el objeto de captar información que nos permita contar con una base de datos fidedigna y confiable, a efecto de poder hacer frente a las necesidades de proporcionar información tanto Interna como externa en relación con el ejercicio programático del presupuesto. Se destacan en el formato los siguientes conceptos:

- Programa y Subprograma
- Dependencia
- Cuenta (aplicación contable)
- Tipo de Inversión
- Origen de la Inversión
- Aeropuerto, etc.

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMATO: (FIG. VI-7)

1) FOLIO

Este número es asignado por el Departamento de Control Presupuestal.

2) DEPENDENCIA

Se anotará el nombre del área o aeropuerto donde se llevará a cabo la inversión.

3) TIPO DE INVERSIÓN

Se anotarán los dígitos que correspondan al tipo de inversión:

01 Obras Civiles

02 Mobiliario y Equipo

4) PROGRAMA

Se anotarán los dos dígitos de la clave programática que de acuerdo al catálogo para asignación corresponda tanto a Dependencia como al tipo de inversión.

5) SUBPROGRAMA

Se registrarán los dos dígitos de la clave del Subprograma de acuerdo al catálogo de asignación programática.

6) CUENTA

Se anotarán los cuatro dígitos de la cuenta en la que se aplica la inversión, de acuerdo al catálogo para aplicación contable de la inversión.

7) SUBCUENTA

Corresponde a los dos dígitos de la Subcuenta de acuerdo al catálogo para aplicación contable de la inversión.

8) DEPENDENCIA

Se registrarán los seis dígitos de la clave que identifica a

DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL
PRESUPUESTO DE INVERSION

FOLIO (1)

DEPENDENCIA (2) LOCALIZACION

ASIGNACION DE LA INVERSION													
TIPO DE INVERSION	PROGRAMA	SUB PROGRAMA	CUENTA	SUB CUENTA	CLAVE DEPENDENCIA	PRIORIDAD	ENTIDAD FEDERAL	CLAVE DESCRIPCION DE LA INVERSION	REQUISICION	M E S	A N O	MONTO	(MILES)
(3)	(4)	(5)	(1)	(7)	(8)	9	(10)	(11)	(12)	(13)			(14)
												MONIA NACIONAL	DOLARES U.S.
DESCRIPCION DE LA INVERSION (15)													
JUSTIFICACION (16)													
ELABORO (17)				AUTORIZO (18)				AUTORIZO (19)				CONTROL PRESUPUESTAL (20)	
UNIDAD DE CONTROL				JEFE DE DEPARTAMENTO				GERENCIA GENERAL				JEFE DE DPTO. C.P.	

la dependencia de acuerdo al catálogo asignado por Centros - de Costos.

9) PRIORIDAD

Se calificará la Prioridad de acuerdo a los siguientes criterios:

A) Cuando por su importancia la inversión deba realizarse durante 1983 y en la fecha calendarizada.

B) Cuando por su relevancia la inversión deba realizarse en el ejercicio presupuestado, pero no precisamente en el -- mes calendarizado.

C) Que aún cuando la inversión sea importante no se afecte - la operación al diferirse para el año siguiente.

10) ENTIDAD FEDERATIVA

De acuerdo con el catálogo de claves por entidad, se anota-- rán los dos dígitos que le correspondan.

11) CLAVE DE DESCRIPCION DE LA INVERSION

Previamente ha sido elaborado un catálogo de claves de inver-- sión, por lo que en este espacio se asentarán los cinco dígi-- tos que le correspondan al bien solicitado.

12) FECHA DE REQUISICION

Se registrará la clave que corresponda al mes en que se soli-- citaré el bien.

13) FECHA PROBABLE DE PAGO

Este renglón es importante para efectos de flujo de efecti-- vo, por lo que se anotarán los dígitos del mes estimado para el pago.

14) MONTO

Se anotará el importe en miles de pesos.

15) DESCRIPCION DE LA INVERSION

Los muebles, enseres y equipo de oficina se solicitarán de - acuerdo a los estándares establecidos por la Gerencia de Ad- quisiciones y por lo que se refiere a equipo técnico y obras civiles, serán las áreas responsables las que definan las ca-- racterísticas.

16) JUSTIFICACION

Se dará en forma concreta una explicación que justifique la

inversión requerida, señalando los beneficios cualitativos y cuantitativos que se obtendrán.

17) ELABORO

Nombre y firma del responsable de la unidad de control que haya elaborado el formato.

18) AUTORIZO

Nombre y firma del funcionario que autoriza por parte del área solicitante.

19) Igual inciso 18.

20) CONTROL PRESUPUESTAL

Firma de conformidad de parte del Departamento de Control Presupuestal.

TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL

El Gobierno Federal, a través de la Coordinación de Sector y de la Secretaría de Programación y Presupuesto, autorizó para el ejercicio de 19XX la suma de \$2,824 millones, los cuales serán aplicados en la siguiente forma:

Gasto corriente	\$ 1,464 millones
Inversión física	1,223 "
Amortización de la deuda	<u>137</u> "
Total	<u>\$ 2,824 millones</u>

El procedimiento para llevar a cabo estas aportaciones es el siguiente:

- El Organismo Aeropuertos y Servicios Auxiliares cuenta con un calendario de entregas previamente elaborado.
- Elabora un recibo prefoliado, el cual presenta a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, donde le hacen entrega de una ficha de Ministración de Fondos en la que se señala con qué Orden de Paqo fué fincada la partida ante la Tesorería de la Fe-

deración.

- Con esta ficha Aeropuertos y Servicios Auxiliares se presenta ante la Tesorería de la Federación, donde le extienden una -- cuenta por liquidar, señalando la fecha probable de Pago.
- Una vez cumplido el plazo establecido por la Tesorería de la Federación, se realiza el pago de la cuenta por liquidar, pudiendo ser éste mediante cheque de la Tesorería o a través -- del Sistema de Compensación de Adeudos.

A efecto de que Aeropuertos y Servicios Auxiliares pueda cumplir cabalmente con sus planes de inversión y pueda contar oportunamente con los recursos para su gasto de operación, se hace necesario que establezca controles internos que le permitan dar seguimiento a las recuperaciones por los conceptos antes mencionados; por lo que el Departamento de Presupuestos deberá coordinarse con la Tesorería del Organismo para llevar a cabo esta la bor, ya que cualquier error u omisión redundará en la pérdida de los derechos sobre las partidas no ejercidas oportunamente, o en su caso hasta se puede llegar a tener que hacer devoluciones de ministraciones ya recibidas, las cuales no fueron plenamente justificadas en su aplicación ante la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Una forma sencilla, pero eficaz de llevar el control de las ministraciones, es a través de la elaboración de un reporte que contenga:

- Número consecutivo de recibos.
- Fecha de elaboración del recibo.
- Número de ficha elaborada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Tipo de asignación (gasto o inversión).
- Forma de liquidación.

- Observaciones (fecha de liquidación o compensación, liquidación parcial, etc).

El ciclo informativo se cerrará con los reportes que mensual y bimestralmente se debe elaborar para dar cumplimiento a las disposiciones que establece el COSEFF, que entre otras cosas señala la obligatoriedad de hacer evaluaciones de los avances de -- las metas fijadas, mencionando las causas de las desviaciones -- así como los porcentajes de las mismas.

INFORMES DEL CONTROL PRESUPUESTAL

La fase de presentación de Informes de resultados de un programa completo de presupuestos es decisiva y su preparación y difusión tendrán a su vez efectos significativos sobre la medida en que se alcancen las metas y fines previamente planeados.

Para señalar las extensivas necesidades de información que el organismo tiene que satisfacer y para concentrarlos en los informes de resultados, se presenta en forma breve la siguiente clasificación general de informes: internos y externos.

INFORMES INTERNOS

Estos son preparados por la institución y en forma exclusiva para uso interno, por lo que pueden considerarse confidenciales. Estos informes no tienen que pasar la prueba de contabilidad generalmente aceptada, ni cumplir las reglas de los informes para grupos externos, sino más bien cubrir necesidades internas de la administración. Estos informes pueden ser de tres tipos:

INFORMES ESTADÍSTICOS.- Estos reportes presentan las estadísticas históricas que conciernen a todas las fases de las operaciones, los datos incluidos en ellos constituyen la historia financiera y operativa detallada de la empresa; la acumulación de estos datos son la base para usos previstos e imprevistos, ya que incluyen información para las dos categorías señaladas; brindan además detalle para los estudios con fines especiales que se realizan periódicamente y según las necesidades pueden ser semanales, mensuales, etc., ejemplos:

- Informe mensual de litros de combustible servidos por producto y por aeropuerto.
- Informe mensual de consumos de combustible por compañía y por aeropuerto.

- Informe mensual de aterrizajes por compañía y por aeropuerto.
- Informe mensual por aeropuerto de las operaciones atendidas.

INFORMES ESPECIALES.- Estos son informes internos que se preparan irregularmente y están relacionados con situaciones específicas; su diseño, alcance y extensión dependen del problema o asunto tratado.

INFORMES DE RESULTADOS.- Estos reportes suelen prepararse mensualmente y siguen un formato bastante uniforme y estandarizado, se diseñan específicamente para facilitar el control interno -- por parte de la administración y comprenden series muy seleccionadas de datos relacionados con responsabilidades concretas, -- proporcionando información sobre los resultados reales comparados con fines o con planes presupuestarios. Frecuentemente dan origen a informes especiales, puesto que están descritos para manifestar el comportamiento eficiente o sus desviaciones.

Los informes antes señalados se pueden clasificar en cuanto a su presentación, en:

- Escritos
 - a) Estados financieros.
 - b) Cuadros estadísticos numéricos.
 - c) Comentarios por escrito.

-
- Gráficas.
 - a) Gráficas y cuadros.
 - b) Diagramas y fotografías.

- Orales
 - a) Reuniones de trabajo.
 - b) Conferencias.

En el diseño y preparación de los informes, especialmente los de resultados, es importante tomar en cuenta que éstos deberán

satisfacer en primer término a quien los lee y en segundo lugar a quien los prepara. La atención cuidadosa a la forma y modelo es esencial, los títulos y encabezados deben ser descriptivos y los datos presentados tienen que ser relevantes y concretos, -- evitando al máximo el uso de cifras complejas.

Para que los reportes que fluyen por todas las áreas del organismo justifiquen plenamente su elaboración y sirvan eficientemente a los objetivos del control presupuestal, es necesario mantenerlos actualizados, ya que se pueden encontrar datos en algunos informes que no satisfacen ningún propósito útil, tales datos aparecen porque alguien los solicitó con anterioridad para un fin determinado, pero llegado el momento, nadie toma la iniciativa de eliminarlo o actualizarlo.

En resumen, la gama de información que puede ser sujeta de preparación en el organismo deberá acondicionarse de tal manera -- que la misma permita la medición del comportamiento real de las operaciones y su comparación con los planes y metas fijadas de antemano, de tal manera que las diferencias puedan detectarse -- con oportunidad y se adopten las medidas de corrección, recomendación o modificación, según la gravedad del caso.

Para una mejor racionalización de los recursos del organismo, -- se sugiere que las desviaciones entre lo realizado y lo presupuestado se analicen e investiguen, cuando las mismas sean significativas. Al evaluar e investigar una variación con el propósito de determinar las causas fundamentales, deben considerarse las posibilidades siguientes:

- Que la variación se deba a errores de información; es decir -- deben evaluarse tanto el objetivo del presupuesto como los datos reales suministrados por el Departamento de Contabilidad para asegurarse que no hay errores de copia, por ejemplo: la aplicación de un cargo que no corresponda a determinado depar

tamento.

- Que la variación se deba a una decisión específica de la dirección; de vez en cuando la dirección por su interés en optimizar la eficiencia, toma decisiones que originan desviaciones.
- Que la variación se deba a efectos de factores incontrolables que son identificables, por ejemplo: alguna huelga en una línea de aviación importante.
- Que las variaciones cuyas causas fundamentales no se conocen y requieren de una investigación especial. En estos casos generalmente se solicita la intervención de Auditoría Interna.

En síntesis, la base para hacer que funcione la aplicación de la técnica presupuestal, se encuentra en la efectividad de la información que proporciona y en la forma como presenta las operaciones que producen variaciones, lo que se haga con las variaciones dependerá en gran parte del análisis administrativo que se lleve a cabo.

Para ilustrar este tema, a continuación detallamos algunos de los informes que consideramos de suma importancia.

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO	(FIG. VI-8)
PRESUPUESTO DE INVERSION	(FIG. VI-9)
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION	(FIG. VI-5)
PRESUPUESTO DE EGRESOS	(FIG. VI-6)
PRESUPUESTO DE COMPRAS DE COMBUSTIBLES	(FIG. VI-10)
PRESUPUESTO DE VENTAS DE COMBUSTIBLES (PESOS)	(FIG. VI-1)
PRESUPUESTO DE VENTAS DE COMBUSTIBLES (LITROS)	(FIG. VI-2)
PRESUPUESTO DE OPERACIONES (ATERRIJAJES)	(FIG. VI-3)
PRESUPUESTO DE INGRESOS POR ATERRIJAJES (PESOS)	(FIG. VI-4)

FLUJO DE EFECTIVO

POR EL PERIODO DEL ___ DE ___ AL ___ DE ___ DE 19__

(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	DEL MES				ACUMULADO				PRESUPUESTO ANUAL	POR INGRESAR O EJERCER	C
	PRESUP.	REAL	VARIACION		PRESUP.	REAL	VARIACION				
			\$	%			\$	%			
INGRESOS	SALDO INICIAL EN BANCOS										
	COBRANZA A CLIENTES										
	VENTAS DE CONTADO										
	RECURSOS FISCALES										
	INTERESES										
	OTROS										
	SUMA CAPTACION RECURSOS										
	TOTAL DE DISPONIBILIDADES										
EGRESOS	GASTOS DE OPERACION										
	GASTOS DE MANTENIMIENTO										
	GASTOS DE ADMINISTRACION										
	PROVEEDORES (PEMEX)										
	PROVEEDORES DIVERSOS										
	PROGRAMA DE INVERSION										
	AMORTIZACION DEUDA (CAP)										
	AMORTIZACION DEUDA (INT)										
	PASIVOS MONEDA EXTRANJERA										
	OTROS										
	TOTAL DE EGRESOS										
	SALDO FINAL EN BANCOS										

108

(FIG. VI-8)

INFORMES EXTERNOS

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 54 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que a la letra dice: "Las entidades de la administración pública paraestatal deberán proporcionar a las demás entidades del sector donde se en cuentren agrupadas, la información y datos que les soliciten"; Aeropuertos y Servicios Auxiliares, debe atender prioritariamente a los requerimientos de información que tiene establecidos - la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Esta información se proporciona por conducto de la coordinación sectorial, que en este caso es la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y el proceso se inicia desde el momento mismo de la elaboración del presupuesto, ya que éste se debe preparar en formatos preestablecidos, con datos cuya obtención es sumamente laboriosa, pues se hace tanto a nivel de flujo de efectivo como devengable con la correspondiente distribución programática y - de acuerdo al clasificador por objeto del gasto, incluyendo la regionalización del mismo por entidad federativa.

Ya en pleno ejercicio presupuestal se debe dar cumplimiento a los lineamientos contenidos en el Manual de Corresponsabilidad en el gasto público federal, el Manual del Sistema de Seguimiento Físico Financiero (COSEFF) y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Respecto a lo anterior, la información se refiere al avance integral del presupuesto y se proporciona en formatos cuya periodicidad es mensual y/o bimestral y por lo que conclerme a la -- Cuenta Pública se hace en forma anual.

Existe una extensa variedad de formatos oficiales que están vigentes, mismos que constantemente son actualizados por la entidad responsable, a efecto de optimizar su contenido.

Debido a lo anterior, únicamente relacionamos en la matriz adjunta los formatos relativos al Organismo Aeropuertos y Servicios Auxiliares, identificándolos por su clave correspondiente, así como la periodicidad con que deben presentarse;

MATRIZ DE INFORMACION PARA LAS DEPENDENCIAS OFICIALES

19__

HOJA 1 DE 4

DEPENDENCIA INFORMACION SOLICITADA	FORMATO CLAVE	PERIODICIDAD	FECHA LIMITE DE ENTRECA	ENTREGADO	
				REF.	FECHA
<u>SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES</u>					
- CALENDARIZACION DEL ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS DEVENCABLE/AUTORIZADO (APLICACION).	DGP-A-01	ANUAL	31 ENERO		
- CALENDARIZACION DEL ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS DEVENCABLE/AUTORIZADO (ORIGEN).	DGP-A-02	ANUAL	31 ENERO		
- PROYECTO PROGRAMATICO DEL PRESUPUESTO DEVENCABLE.	DCP-A-03	ANUAL	31 ENERO		
- CALENDARIZACION DE LAS METAS POR PROGRAMA.	DCP-A-04	ANUAL	31 ENERO		
- PRESUPUESTO DE DIVISAS CALENDARIZADO.	DCP-A-05	ANUAL	31 ENERO		
- FLUJO DE EFECTIVO EGRESOS.	DCP-A-06	ANUAL	31 ENERO		
- FLUJO DE EFECTIVO INGRESOS.	DCP-A-07	ANUAL	31 ENERO		
- BALANCE PROFORMA.	DCP-B-02 Y 03	MENSUAL	15 MES SIG.		
- RESUMEN DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL FINANCIERO (DEVENCABLE).	DGP-B-04	MENSUAL	15 MES SIG.		
- RESUMEN DEL EJERCICIO PROGRAMATICO DEL PRESUPUESTO (DEVENCABLE)	DGP-B-05	MENSUAL	15 MES SIG.		
- ESTADO DE RESULTADOS.	DGP-B-06	MENSUAL	15 MES SIG.		
- ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS.	DGP-B-07	MENSUAL	15 MES SIG.		
- INFORME PRESUPUESTAL DEL FLUJO DE EFECTIVO.	DGP-B-08	MENSUAL	15 MES SIG.		
- REPORTE DEL AVANCE MENSUAL DE METAS.	DGP-B-09	MENSUAL	15 MES SIG.		
- GASTOS/INGRESOS EN DIVISAS.	DGP-B-10	MENSUAL	15 MES SIG.		
- ESTADOS FINANCIEROS.	INTERNO	MENSUAL	15 MES SIG.		

112

MATRIZ DE INFORMACION PARA LAS DEPENDENCIAS OFICIALES

19__

HOJA 2 DE 4

DEPENDENCIA INFORMACION SOLICITADA	FORMATO CLAVE	PERIODICIDAD	FECHA LIMITE DE ENTREGA	ENTREGADO	
				REF.	FECHA
- ESTADO DE VARIACIONES AL ACTIVO FIJO.	INTERNO	MENSUAL	15 MES SIG.		
- BALANCE GENERAL DICTAMINADO.	AUD. EXT.	ANUAL	15 MARZO		
- ESTADO DE RESULTADOS DICTAMINADO.	AUD. EXT.	ANUAL	15 MARZO		
- INFORME LARGO.	AUD. EXT.	ANUAL	15 MARZO		
- CARTA DE SUGERENCIAS.	AUD. EXT.	ANUAL	15 MARZO		
<u>COSEFF</u>					
- INFORMACION BASICA FINANCIERA.	GG1	MENSUAL	15 MES SIG.		
- INFORMACION BASICA FISICA.	GG2	BIMESTRAL	15 BIM SIG.		
- SEGUIMIENTO FINANCIERO.	GG3	MENSUAL	15 MES. SIG.		
- SEGUIMIENTO FISICO.	GG4	BIMESTRAL	15 BIM. SIG.		
- SEGUIMIENTO FISICO/FINANCIERO.	GG5	BIMESTRAL	15 BIM. SIG.		
<u>SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO</u>					
<u>DIRECCION DE CUENTA PUBLICA</u>					
A) INFORMACION FINANCIERA					
- ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO.	SIN CLAVE	BIMESTRAL	15 BIM. SIG.		
- ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO.	SIN CLAVE	BIMESTRAL	15 BIM. SIG.		
- BALANZA DE COMPROBACION.	SIN CLAVE	BIMESTRAL	15 BIM. SIG.		
- SEGUIMIENTO A LAS SALVEDADES.	SIN CLAVE	BIMESTRAL	15 BIM. SIG.		
B) INFORMACION PRESUPUESTAL					
- INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO DE IN VERSIONES.	SIN CLAVE	BIMESTRAL	15 BIM. SIG.		

113

MATRIZ DE INFORMACION PARA LAS DEPENDENCIAS OFICIALES

19__

HOJA 3 DE 4

DEPENDENCIA INFORMACION SOLICITADA	FORMATO CLAVE	PERIODICIDAD	FECHA LIMITE DE ENTREGA	ENTREGADO	
				REF.	FECHA
- ESTADO ANALITICO DE INGRESOS (FLUJO).	SIN CLAVE	BIMESTRAL	15 BIM. SIG.		
- DETALLE DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS.	SIN CLAVE	BIMESTRAL	15 BIM. SIG.		
<u>SUBSECRETARIA DE CONTROL PRESUPUESTAL Y CON-</u>					
<u>TABILIDAD.</u>					
- REGISTRO UNICO DE TRANSFERENCIAS.	SIN CLAVE	ANUAL	16 MAYO 19__		
<u>DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION Y PRESUPUES-</u>					
<u>TO DE SERVICIOS.*</u>					
- PROGRAMA DE INVERSIONES 1983.	LISTADO DE COMPUTO	UNICA VEZ	JUNIO 19__		
- VENTAS A NIVEL ARTICULO REAL 19__.	INTERNO	UNICA VEZ	SIN FECHA		
- VENTAS A NIVEL ARTICULO PLANTEAMIENTO 19__.	INTERNO	UNICA VEZ	SIN FECHA		
- INTEGRACION GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRA- CION REAL 19__.	INTERNO	UNICA VEZ	SIN FECHA		
- INTEGRACION GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRA- CION PLANTEAMIENTO 19__.	INTERNO	UNICA VEZ	SIN FECHA		
- ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS - INFORMES CORTO Y LARGO.	INTERNO	UNICA VEZ	SIN FECHA		
<u>SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO</u>					
<u>SECRETARIA PARTICULAR</u>					
- INFORMACION FLUJO DE EFECTIVO INGRESOS.	1	SEMANAL	MARTES SIG.		
- INFORMACION FLUJO DE EFECTIVO EGRESOS.	2	SEMANAL	MARTES SIG.		

114

MATRIZ DE INFORMACION PARA LAS DEPENDENCIAS OFICIALES

19__

HOJA 4 DE 4

DEPENDENCIA INFORMACION SOLICITADA	FORMATO CLAVE	PERIODICIDAD	FECHA LIMITE DE ENTREGA	ENTREGADO	
				REF.	FECHA
- GASTOS E INGRESOS EN DIVISAS.	3	SEMANAL	MARTES SIG.		
- ESTIMACION FLUJO DE EFECTIVO INGRESOS.	4	TRIMESTRAL	15 TRIM. SIG.		
- ESTIMACION FLUJO DE EFECTIVO EGRESOS.	5	TRIMESTRAL	15 TRIM. SIG.		
- GASTOS E INGRESOS EN DIVISAS (ESTIMACION).	6	TRIMESTRAL	15 TRIM. SIG.		
- FLUJO DE EFECTIVO INGRESOS.	7	ANUAL	MARZO 19__		
- FLUJO DE EFECTIVO EGRESOS.	8	ANUAL	MARZO 19__		
- GASTOS E INGRESOS EN DIVISAS.	9	ANUAL	MARZO 19__		

115

C O N C L U S I O N E S
Y
R E C O M E N D A C I O N E S

CONCLUSIONES

- El Organismo Público Descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares cuenta con excelentes recursos materiales y técnicos, así como con una magnífica organización administrativa, - sin embargo, adolece aún de ciertos vicios comunes de la administración pública, que entre otros son: deficiente coordinación entre las diferentes áreas del Organismo, inadecuada programación de su planeación presupuestal y falta de continuidad en los programas de mediano y largo plazos. Lo anterior reduce en duplicidad de funciones, empleo excesivo de recursos humanos en labores poco productivas e incumplimiento cabal de los programas de inversión aprobados.
- El presente estudio no pretende sugerir soluciones radicales a todos los problemas que afronta la Institución, por lo que modestamente nos hemos circunscrito al ejercicio del presupuesto en un rubro que pese a no ser el más relevante en cuanto a su monto se refiere, sí lo es en cuanto a su trascendencia: el presupuesto de inversión.

También consideramos una aportación nuestra, la propuesta para el establecimiento del control presupuestal de los gastos de operación a través de centros de control de costos, con el apoyo incondicional del centro de cómputo.

- La introducción de formatos más elaborados, le serán de utilidad al organismo en forma interna, lo que le permitirá contar con información presupuestaria con mayor grado de continuidad, calidad y formalidad, pero independientemente de lo anterior, servirán para dar cumplimiento a las disposiciones emanadas de las Dependencias Públicas encargadas de la vigilancia y control de los presupuestos. Esto último reviste importancia por el volumen de información que es necesario procesar para tal fin, por lo que se requiere tener un sistema de control prespues-

tal idóneo.

El sistema de Control Presupuestal que esbozamos en el presente estudio, se basa en experiencias adquiridas en empresas líderes en la industria aeronáutica, así como en empresas del sector Comercio y Fomento Industrial, en las cuales se aplica dicho sistema con bastante buenos resultados, por lo que consideramos -- que puede ser de provecho para Aeropuertos y Servicios Auxiliares, sobre todo haciéndole los ajustes pertinentes para adecuarlo a las necesidades del organismo.

Por otra parte, cabe señalar que en el desarrollo del trabajo, nos encontramos con muchas limitaciones en cuanto a bibliografía se refiere, concretamente en el ámbito de la práctica de -- los presupuestos públicos, por lo que proponemos este sencillo estudio para que se utilice como material didáctico de las materias de Presupuestos, tomando en consideración que el aspecto práctico aquí tratado se puede acondicionar a diferentes empresas de la administración pública.

RECOMENDACIONES:

- 1.- Para la unificación de criterios en la fase de preplaneación en la elaboración de los presupuestos, se sugiere la -- integración de un Comité de Presupuesto, compuesto por todos y cada uno de los Gerentes Generales de Area y bajo la dirección del Gerente General de Administración y Finanzas, ya que es de éste último de donde depende el área de presupuestos.

La organización de este Comité lleva como finalidad que los ejecutivos estén constantemente enterados y familiarizados de los programas a realizar así como de los recursos con -- que contará para ello.

- 2.- La Dirección General deberá brindar todo su apoyo al Comité

de Presupuestos, a efecto de que las decisiones emanadas -- del mismo sean acatadas en toda su magnitud y pueda llevarse a cabo una eficaz programación de los objetivos y al mismo tiempo un adecuado ejercicio del presupuesto aprobado.

- 3.- Se recomienda llevar a cabo una evaluación del sistema de contabilidad, para asegurarse de que se adapte a las necesidades del organismo y que pueda proporcionar datos históricos, particularmente útiles a los fines del programa presupuesto y datos para la medición de los resultados alcanzados.
- 4.- En virtud de que el centro de cómputo depende de una Gerencia ajena a Finanzas, no siempre se recibe el apoyo que requiere el Departamento de Presupuestos para cumplir con su labor, es decir, esta función se considera como no prioritaria ocasionando demoras en el proceso de elaboración de información presupuestal, por lo que se tiene que recurrir en muchas ocasiones al elemento humano para llevar a cabo funciones que debería desarrollar el computador. Por lo anterior, se requiere mayor participación del área de procesamiento de datos en la evolución del control presupuestal, a efecto de que la información relativa fluya con oportunidad y se puedan tomar decisiones apropiadas para la corrección de las desviaciones que se detecten.

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ADMINISTRACION Y PRESUPUESTOS PUBLICOS
Alan Walter Steiss
Editorial Diana 1976
- 2.- TECNICA PRESUPUESTAL
C.P. Cristóbal del Río González
ECASA 1983
- 3.- COORDINACION ADMINISTRATIVA
Colección Seminarios Núm. 6
Dirección General de Estudios Administrativos
Secretaría de la Presidencia 1977
- 4.- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
1983
- 5.- LEY DE PRESUPUESTOS, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO
1983
- 6.- MANUAL DEL PRESUPUESTO 1983
Secretaría de Programación y Presupuesto
- 7.- SEGUIMIENTO DEL GASTO PUBLICO FEDERAL
Secretaría de Programación y Presupuesto
- 8.- INFORME DE ACTIVIDADES 1976-1982
Aeropuertos y Servicios Auxiliares
- 9.- MEMORIA DE FORMULACION DEL PRESUPUESTO 1983
Aeropuertos y Servicios Auxiliares
- 10.- TEORIA Y PRACTICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DE MEXICO
Adalberto Saldaña
Ediciones INAP 1977
- 11.- PLANIFICACION Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
Gonzalo Martner
Siglo Veintiuno Editores 1979
- 12.- MANUAL DE PRACTICA PRESUPUESTARIA MODERNA
Instituto Alexander Hamilton Edición 1979