

32  
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**FALLA EN ORIGEN**

**EL PRESUPUESTO EN AEROPUERTOS  
Y SERVICIOS AUXILIARES**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**J NESTOR RAMOS RAMOS**

**ASESOR: LIC DANIEL HERRERA GARCIA**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**1991**



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

	Página
INTRODUCCION	i
CAPITULO I	
ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ORGANISMO	2
1. Nacimiento y Desarrollo de la Aviación y los Aeropuertos en México	2
2. Necesidad de Crear un Organismo Descen- tralizado para Regular las Actividades de la Red Aeroportuaria	14
3. Decreto por el que se Crea el Organismo Público Descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares	16
4. Situación Actual del Organismo	26

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS 33

1. Origen y Evolución de los Presupuestos 33

2. Concepto 35

3. Campo de Acción de los Presupuestos 37

4. Clasificación de los Presupuestos 38

5. Tipos de Presupuestos 45

6. Ventajas del Presupuesto 49

7. Flexibilidad del Presupuesto 51

CAPITULO III

EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES 56

1. Ubicación dentro de la Estructura Or-

	Página
gánica del Area Financiera	56
1.1. Líneas de Comunicación	58
2. Importancia	58
3. Objetivo	60
4. Funciones	61
CAPITULO IV	
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTALES	66
Introducción	66
Autorización y Ejercicio del Presupuesto (Oficinas Generales y Red Aeroportuaria)	70
1. Procedimiento para la Formulación del Presupuesto Anual	71
1.1. Presupuesto de Egresos	71
1.2. Presupuesto de Ingresos	78

	Página
2. Determinación del Presupuesto por Area y por Aeropuerto	85
3. Herramientas para el Manejo y Control del Presupuesto	87
4. Envío mensual de Recursos a la Red Ae- roportuaria	93
5. Trámite de Autorización a Partidas Es- peciales	95
6. Informe de los Aeropuertos Acerca del Ejercicio del Presupuesto	95
7. Informe General del Ejercicio del Pre- supuesto	96
Restricciones Presupuestales	102
1. Exposición de Motivos	103
2. Verificación del Gasto Público	103

Página

3. Disposiciones de Racionalidad, Austeri-  
dad y Disciplina Presupuestal

105

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a

BIBLIOGRAFIA

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

Todas las organizaciones presentan una inquietud en común, a la cual se le deben evaluar diferentes alternativas de solución, esa inquietud es el adecuado manejo de sus recursos financieros, de la cual Aeropuertos y Servicios Auxiliares no es la excepción. Siempre que los titulares del área financiera tienen como responsabilidad la elaboración de un nuevo proyecto de presupuesto que deberá ejercerse en el siguiente período buscan distintas opciones que les permitan aplicar efectivamente sus recursos para obtener un beneficio, pues una adecuada toma de decisiones está basada siempre en un buen manejo y control de las operaciones propias de toda Entidad.

Aeropuertos y Servicios Auxiliares (A.S.A.) como Organismo público tiene que actuar en base a las disposiciones gubernamentales que en materia financiera se emiten, de tal forma que sus actividades se ven reguladas y sujetas a ciertas políticas de carácter oficial. Estas medidas gubernamentales se refieren a la forma en la cual se deben encauzar los montos disponibles de acuerdo a las necesidades y urgencia de las



actividades, dando prioridad a aquellas que por su na  
turaleza lo requieran y racionalizar las que se pre-  
senteden como secundarias para la función real de la en  
tidad.

Buscar la máxima eficiencia en todas las dependencias  
es el objetivo primordial del Gobierno Federal y  
corresponde a cada una de ellas escoger el mejor camin  
o para lograrlo. El objetivo de esta investigación  
es mostrar las herramientas que en un determinado mo-  
mento pueden ser utilizables para integrar de las dis-  
tintas áreas y aeropuertos que conforman el Organismo  
la información requerida para elaborar el anteproyec-  
to del presupuesto, así como la forma en la cual se  
le da el seguimiento al proyecto aprobado y la impor-  
tancia de la participación conjunta para que el Depart  
amento de Presupuestos mantenga un adecuado control  
del presupuesto mediante los informes periódicos del  
avance presupuestal. Entre otras cosas se muestra  
también la importancia de la aplicación del proceso  
administrativo durante todo el ciclo de vida del pre-  
supuesto.

Lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos monen

tarios es vital para que un Organismo pueda sobrevivir y de eso deben estar conscientes los ejecutivos de finanzas de la institución, por tal motivo este trabajo será de gran utilidad por la información que al respecto se ha recopilado.

## C A P I T U L O   I

### ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ORGANISMO

- 1.- Nacimiento y Desarrollo de la Aviación y los Aeropuertos en México.
- 2.- Necesidad de Crear un Organismo Descentralizado para Regular las Actividades de la Red Aeroportuaria.
- 3.- Decreto por el que se Crea el Organismo Público Descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares.
- 4.- Situación Actual del Organismo.

## C A P I T U L O I

### ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ORGANISMO

#### 1.- NACIMIENTO Y DESARROLLO DE LA AVIACION Y LOS AEROPUERTOS EN MEXICO

El Aeropuerto es consecuencia inmediata de la invención del aeroplano. Si se considera el aeroplano de los hermanos Wright de la aviación las dunas de Kitty Hawk, en las playas de Carolina del Norte, debería considerarse el primer aeropuerto que existió, aunque haya carecido de la menor instalación. Pero en aquel entonces seguramente que no pensaba tan sólo en la palabra aeropuerto. Al multiplicarse la operación de aeroplanos, los sitios donde éstos operaban recibían el nombre de "Campos de Aviación".

Los "Campos de Aviación" al principio no eran más que

terrenos más o menos planos donde los primitivos aeroplanos despegaban y aterrizaban. Casi todos los aeroplanos de la primera decena del Siglo XX eran tan ligeros y su carga alar era tan baja, que con motores de muy baja potencia era posible hacerlos volar en unos cuantos metros y también aterrizaban en espacios sumamente cortos debido a su fácil sustentación.

Las necesidades de convertir el aeroplano en un vehículo práctico para transportar en forma costeable y segura personas y cargas, hizo que se incrementara la unidad de superficie sustentadora y la carga por unidad de superficie que viene a ser la "Carga Alar". Esto ha sido el factor decisivo para el aumento en el peso de los aeroplanos, lo cual trae como consecuencia, pistas cada vez más largas, porque para subir una mayor carga se requiere de mayor velocidad de desplazamiento de la superficie sustentadora del avión a lo cual hay que agregar una mayor tracción a fin de conseguir la velocidad adecuada para que el ala del aeroplano pueda levantar la carga consignada.

En México, la aviación se inició con un vuelo deportivo de carácter civil, pero casi enseguida las activi

dades de la aviación se desarrollaron militarmente.

Para utilizar el aeroplano, auxiliando a la revolución, los gobiernos revolucionarios dieron impulso a la aviación y así fue como tanto los aeroplanos que se fabricaron en México, como los que se importaron del extranjero, tomaron participación auxiliando a los jefes militares, casi exclusivamente para vuelos de observación a fin de conocer las operaciones del enemigo.

Aquellos aeroplanos solamente podían volar un tiempo muy breve y llevar una carga de solamente una persona además del piloto; y consecuentemente carecían de un radio de acción útil o que les permitiera viajar a largas distancias. Por ello los aeroplanos eran desarmados y transportados por ferrocarril a los sitios donde se requerían sus servicios; se armaban rápidamente en el primer llano que se encontraban apropiado y enseguida estaban listos para que volaran generales y observadores a fin de darse cuenta de la acción militar de las tropas enemigas.

En cada sitio donde se realizaban estas operaciones

se fueron creando campos de aviación, los cuales luego eran mejorados por los soldados de la revolución a mano, labor en la que frecuentemente participaban personalmente pilotos y mecánicos de las escuadrillas.

Para 1920 ó 1921 cuando la revolución estaba terminando, se contaba en México con muchos "Campos de Aviación" en todas las regiones del país aunque sin instalaciones y en los que faltaba hasta el cono del viento.

Los aeroplanos civiles empezaron a hacer su aparición al empezar la década de los veinte, pero eran tan escasos y tan parecidos a los aeroplanos militares, que fueron utilizados los mismos campos. A la población civil no le interesaba volar pero siempre fue admirado el vuelo del avión. Escasas personas habían tenido la suerte de volar con algún aviador militar y se les consideraba valientes y atrevidos.

Las líneas aéreas que hasta entonces sólo transportaban correo, empezaron a proliferar al igual que las fábricas de aeroplanos. Para entonces ya había aeroplanos de tres motores que tenían sitio para 9, 10,

12 ó más pasajeros, pero la carga alar seguía sin variar gran cosa. Los trimotores no requerían campos de aviación mucho mayores que los que ya existían. Los vuelos a larga distancia fueron decisivos para que los campos de aviación empezaran a crecer. Un avión que necesitaba una cantidad de combustible para atravesar un océano tenía que iniciar el vuelo con una sobrecarga de gasolina, luego su carga alar era muy grande y requería más longitud de carrera para que el ala soportara la carga adicional.

Los grandes aeroplanos comerciales de esa época volaban a unas 100 millas por hora pero empezaron a hacer su aparición otros que podían volar a 140 ó 160 millas por hora, valiéndose de motores más potentes.

La primera aerolínea que operó en México fué la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, fundada en esta Ciudad el 12 de julio de 1921. Tres años más tarde se cambió la razón social de la empresa por la Compañía Mexicana de Aviación el 20 de agosto de 1924. En ese mismo año, la aerolínea inició sus operaciones con servicios de táxi y poco tiempo más tarde se dedicó a la fotografía aérea.



Las líneas aéreas empezaron a proliferar a partir de 1928 cuando el gobierno, a través de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, inició un servicio postal entre México y Nuevo Laredo con varias escalas y la Cía. Mexicana de Aviación inició sus servicios regulares de pasajeros entre México, Tuxpán y Tampico, ambos servicios con aeroplanos monomotores muy semejantes al que había utilizado Lindbergh en su vuelo del Atlántico.

Ese mismo año la Cía. Mexicana de Aviación inicio su servicio al Sureste hasta Mérida desde Veracruz y también hacia la frontera de Guatemala. Los entonces enormes trimotores empezaron al servicio internacional el 9 de marzo de 1929 de la Ciudad de México a Tampico y Brownsville y muy poco después hacia Centro y Sur América.

En 1929 se otorgaron muchas concesiones entre las cuales se cuenta la de la Corporación Aeronáutica de Transporte, S.A., que inició sus operaciones entre Brownsville, Monterrey, Saltillo, Torreón, Durango y el Puerto de Mazatlán, con monomotores Ryan. En agosto 17 de 1929 se inició el servicio de México - Cd.

Juárez con aeroplanos Lockheed Vega, mismos que sustutuyeron a los Ryan, lográndose un magnífico servicio a 17 ciudades a las cuales se llegaba el mismo día con transbordo en Torreón. Luego se agregó el vuelo de Chihuahua a Nogales.

A fines de 1929, otra empresa que tuvo una existencia efímera estableció un servicio que originado en los Angeles, Calif. se extendía hasta Guatemala y el Salvador, a lo largo de nuestra Costa Occidental para enutrar a la capital por Guadalajara y Morelia. Hacía el Sur se salía por Puebla, Oaxaca, San Jerónimo Ixteupec, Tuxtla, Tapachula y de ahí a Guatemala.

En Tampico, la Cía. Mexicana de Aviación inició y ejeucutó la construcción del actual campo, pues ni el vieujo campo del Moralillo ni el de la "Huasteca" eran adecuados para las operaciones de pasajeros ya formales, pues al principio de los años treintas la Cía. Mexicana de Aviación inició operaciones con los trimoutores Ford. En la Ciudad de México, todas las empresas iniciaron operaciones en el viejo campo de aviación militar de Balbuena, pero la demanda hizo necesariu la construcción de un Aeropuerto Civil que se iniu

ció a fines de 1929 y principios de 1930.

Cuando el entonces flamante Puerto Central Aéreo fué puesto en servicio sus pistas no eran sino pequeña fracción del actual Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, sin embargo, con todo lo rudimentario que era en sus principios, las rudimentarias instalaciones atendieron a la demanda operativa durante largos años hasta el advenimiento de los aeroplanos de 4 motores que ya reclamaron más y mejores pistas e instalaciones de terminal para una demanda cada vez creciente de pasajeros que para entonces ya usaban el transporte aéreo con mucha generosidad convencidos de su eficiencia.

El desarrollo de los aeropuertos ya como tales, fué iniciado realmente por la Cía. Mexicana de Aviación, la cual construyó estaciones de pasajeros en Tampico, Veracruz, Minatitlán, Villahermosa, Cd. del Carmen, Campeche y Mérida. De ellas sólo queda como muestra y recuerdo la de Tampico que está a unos 300 metros de la Terminal actual; del resto, sólo fotografías que son historia.

Cuando al final de los años treinta el Departamento de Aeronáutica Civil vió el incremento del tráfico y la necesidad urgente de instalaciones para los usuarios, empezó a exigir condiciones en las que se incluía la indispensable construcción de instalaciones de acuerdo a la época, fué entonces que American Airlines pidió entrar en México y tuvo que construir instalaciones diversas antes de que autorizara la operación. Su única escala era la Ciudad de Monterrey donde construyó el "Aeropuerto del Norte, pero además, hizo las pistas de Actópan, Tamuín y Cd. Victoria. Aunque eran de terracería, estaban perfectamente cercadas con alambres de púas y contaban con iluminación durante toda la noche, con estación de comunicación tierra - aire, almacenamiento de combustible y casa para el radio-operador, además de los radio-faros direccionales de baja frecuencia y cuatro haces, con los que en realidad se establecía una aerovía moderna de acuerdo con los últimos adelantos de la Navegación Aérea de esos años.

Además se instaló otro radio-faro en Monclova, Coah., las rutas de American Airlines originalmente eran de México a Dallas y México a El Paso, donde ya estaban

establecidos los servicios de costa a costa. Monterrey con su flamante aeropuerto quedaba así conectado con todos los servicios internacionales.

Lamsa, otra empresa que desde 1935 había sustituido las rutas de la CAT, que acabó por 1933, pasaba en 1943 a ser propiedad de la United Airlines, la cual planeaba extender sus servicios a la América del Sur cuando terminara la 2a. Guerra Mundial, también inició las construcciones aeroportuarias en sus puntos de operación y aunque su programa era muy ambicioso, se construyó el Aeropuerto de San Luis Potosí totalmente nuevo con tres pistas y en sitio diferente al original. Lo mismo se hizo en Torreón con dos pistas y una terminal de pasajeros que en ese tiempo fué una de las mejores, sobre pasando lo que había hecho American Airlines en Monterrey.

Se construyó un hangar y un edificio de mantenimiento que colocaron a la empresa en primer lugar. En Parral se construyó una buena pista y una estación de pasajeros suficientes para la demanda. En Chihuahua se construyó un Aeropuerto nuevo totalmente y en Cd. Juárez también se construyó un Aeropuerto totalmente

nuevo en el sitio actual. Tanto en la Colorada, Zac., como en Nuevas Casas Grandes, Chih., se construyeron Aeropuertos de emergencias con instalaciones de pistas, dotación de agua, radio-comunicación completa, cercado perimetral, almacén de combustible, plataformas para aviones, casas para el radio-operador y pequeñas estaciones de pasajeros.

Se iluminaron las pistas durante la noche y se instalaron en todas las rutas radio-faros direccionales de 4 haces y baja frecuencia. Con esto se habilitaron las aerovías de todo el sistema.

Estas Empresas American, Mexicana, Lamsa y otras más eran dueñas de sus Aeropuertos, cualquier mejoramiento o mantenimiento de sus instalaciones les costaba y a la menor inversión posible correspondió un desarrollo de áreas terminales sin planeación y al transcurso de los años se hacía un congestionamiento irracional, sin estilo ni funcionalidad.

Por otra parte, la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, se hizo cargo de algunos Aeropuertos desde el principio y de nuevas instalaciones de pasa-

jeros.

Así se construyó el Aeropuerto de Guadalajara, el de Culiacán, el de Hermosillo, el de Tijuana y otros muchos más en la época del DC-3. Aunque el DC-3 siguió volando todavía muchos años en rutas comerciales, ya habían hecho su aparición los DC-4, los DC-6, los Constellation y las terminales pronto fueron insuficientes. La demanda de servicios creció muy rápidamente y las terminales seguían siendo para DC-3.

El Aeropuerto de la Ciudad de México, empezó a crecer más y más en longitud de pistas y en otras instalaciones operacionales y fué en 1954 que se puso en servicio la actual terminal de pasajeros que en esos días parecía un "elefante blanco" que nunca se llenaría y sin embargo en los primeros dos o tres años ya se veía saturada. Lo mismo sucedió con la mayoría de las terminales construídas por el Gobierno o empresas en los años cuarentas, cincuentas y principios de los sesentas.

2.- NECESIDAD DE CREAR UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO  
PARA REGULAR LAS ACTIVIDADES DE LA RED AEROPORTUA  
RIA

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 hizo una Dirección General de Aeropuertos y se consiguió un presupuesto inicial para invertir en Aeropuertos. Enseguida se consideró prudente la creación de un Organismo Descentralizado que luego habría de ser denominado "Aeropuertos y Servicios Auxiliares", y es así como el 10 de junio de 1965 que por disposición del Ejecutivo Federal es creado, teniendo por objeto entre otros, administrar, operar, modernizar y ampliar el conjunto de aeropuertos que funcionan en el país, atender su conservación y mejorar los servicios de suministro de combustibles y otros similares, para impulsar el desenvolvimiento de la Aviación Comercial Mexicana y el desarrollo de rutas turísticas, habiéndose creado con un patrimonio físico de 33 aeropuertos básicos para la operación aeronáutica comercial de las principales líneas aéreas concesionadas en la



fecha de la creación del Organismo. Posteriormente, de acuerdo con las necesidades del desarrollo aeronáutico, otros aeropuertos se fueron incorporando al Organismo a fin de que eventualmente todos los aeropuertos del país llegaran a ser operados y administrados por el Organismo pero en forma paulatina y de acuerdo con una prioridad de necesidades, para que la administración se mantenga balanceada con los presupuestos que a su vez deben ser congruentes con los ingresos que generan los mismos aeropuertos por su actividad operativa.

En el lapso de 1966 a 1974, se incorporaron al Organismo 12 aeropuertos, y finalmente, desde ese año a la fecha, (1991), pasaron a formar parte del patrimonio del Organismo 17 aeropuertos más, siendo el último el Aeropuerto Internacional del Bajío, en León, Gto., construido con la más adelantada infraestructura para estar a la altura de los mejores y más modernos aeropuertos del Mundo.

3.- DECRETO POR EL QUE SE CREA EL ORGANISMO PUBLICO  
DESCENTRALIZADO AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIA-  
RES (Publicado en el Diario Oficial de la Federa-  
ción del 12 de junio de 1965)

Presidencia de la República

GUSTAVO DIAZ ORDAZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en los Artículos 89, Fracción I de la Constitución General de la República, 2o., de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, 25 Fracción II del Código Civil para el Distrito y Territorios Federales en Materia Común y para toda la República en Materia Federal, y 332 de la de Vías Generales de Comunicación; y

CONSIDERANDO

- I.- Que es necesario modernizar y ampliar el conjunto de aeropuertos que funciona en el país, atender su conservación y mejorar los servicios de navegación, de suministro de combusti-

ble y otros similares, para impulsar el desenvolvimiento de la Aviación Comercial Mexicana y el desarrollo de rutas turísticas.

II.- Que los presupuestos tradicionales asignados por la Federación para estos fines, son insuficientes para llevar a cabo con la celeridad necesaria, el plan integral de construcción, y conservación de los aeropuertos.

III.- Que además de los servicios de pista y plataforma que actualmente pagan las empresas de transporte aéreo, existen otros servicios auxiliares, cuyos costos necesariamente deben ser cubiertos por quienes los utilicen.

IV.- Que es posible atender parcialmente las necesidades económicas derivadas del desarrollo de la aviación comercial mediante el sistema de cobro de los servicios que se prestan en los aeropuertos.

V.- Que de lo expuesto deriva la necesidad de incrementar los ingresos que ordinariamente per-

cibe el Gobierno Federal por concepto de la operación de los aeropuertos que administra, recurriendo a fuentes y procedimientos razonables.

VI.- Que, por otra parte, los servicios que se prestan en los aeropuertos son de naturaleza especial, y requieren elementos también especializados para atender su compleja estructura y,

VII.- Que de la adecuada operación y administración de los servicios de referencia depende la seguridad del transporte, y que por lo tanto se hace necesario que estas actividades queden centralizadas en un Organismo ágil y capacitado, que preste todos los servicios, ahora dispersos, como el abastecimiento de combustible, las ayudas para la navegación aérea, y otros similares de la misma importancia, para resolver con eficacia y prontitud los problemas que plantea constantemente la aviación moderna.

He tenido a bien expedir el siguiente

## DECRETO

Art. 1o.- Se crea un Organismo Público Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se denominará Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

Art. 2o.- Este Organismo quedará facultado para:

- I.- Administrar, operar y conservar los aeropuertos, sus pistas, plataformas, edificios y servicios complementarios auxiliares y especiales, tanto en aquellos aeropuertos que forman parte de su patrimonio inicial; como de los que se requieran para la operación de las nuevas rutas que autorice la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y los que le sean entregados mediante la celebración de convenios o por disposición legal.
  
- II.- Proporcionar y administrar los servicios auxiliares de radionavegación, meteorología, suministro de combustibles, transpor-

te de pasajeros entre los aeropuertos y las zonas urbanas, terminales de concentración de pasajeros en las ciudades que por su importancia lo ameriten, y otros similares.

III.- Recaudar los derechos que pagarán las líneas aéreas y los usuarios en general, por los servicios que preste.

IV.- Organizar y usufructar los servicios complementarios, auxiliares y especiales que presten en los locales y en las zonas anexas a los aeropuertos, percibiendo el importe de los arrendamientos respectivos y las participaciones que contrate en los rendimientos de esos servicios.

V.- Cubrir los gastos de administración, operación, conservación y demás que se le encomiendan en este Decreto, y en la construcción de los nuevos aeropuertos.

VI.- Ejercitar todas las facultades técnicas y

administrativas necesarias para lograr los fines que se dejan señalados.

Art. 3o.- El patrimonio de este Organismo queda constituido por:

- I.- Treinta y tres aeropuertos iniciales
- II.- Los aeropuertos que el Gobierno Federal construya o adquiera y que le aporte posteriormente.
- III.- Todos los bienes relacionados con la operación y administración de dichos aeropuertos, que también le aporte el Gobierno Federal.
- IV.- Los aeropuertos que el Organismo adquiera por cualquier título legal.
- V.- Los demás bienes que adquiera legalmente.
- VI.- Los productos de la prestación de los servicios a que se refiere el Artículo 2o.

VII.- Los subsidios que para el cumplimiento de sus funciones le otorgue la Federación.

VIII.- Los donativos de toda especie que pueda recibir legalmente.

Art. 4o.- La Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares queda a cargo de:

- a) El Consejo de Administración
- b) La Dirección General
- c) Las Gerencias Especiales
- d) El personal técnico y administrativo necesario

Art. 5o.- (Reformado). El Consejo de Administración se integrará con un Presidente, once Consejeros y cuatro Vocales.

Los Consejeros serán:

Por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, el Titular de la misma y el Subsecretario.



Por las Secretarías de Obras Públicas, Hacienda y Crédito Público, Patrimonio Nacional, Gobernación, Agricultura y Ganadería, Salubridad y Asistencia y Relaciones Exteriores, los titulares de esas dependencias.

Por el Departamento de Turismo, el jefe del mismo Departamento.

Por la Nacional Financiera, S.A., el Director General.

Los cuatro vocales serán:

El Director General de Aeronáutica Civil, el Director General de Telecomunicaciones, ambos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, uno designado por el Secretario de Obras Públicas, y otro designado por el Consejo de Administración.

Art. 60.- (Reformado). El Presidente del Consejo de Administración será designado libremente por el Ejecutivo Federal, y tendrá voto de

calidad en caso de empate de las votaciones.

Art. 70.- Los Consejeros permanecerán en sus cargos mientras sean titulares de los puestos públicos a que se refiere el Artículo 50.

Art. 80.- (Reformado). Por cada consejero propietario, la Secretaría y Departamento de Estado respectivos, así como Nacional Financiera, S.A., designarán un suplente.

Art. 90.- Son facultades del Consejo de Administración:

I.- Formular el programa de administración y los reglamentos internos necesarios.

II.- Examinar y aprobar el "presupuesto anual" de egresos y la estimación de ingresos para el año siguiente. La formulación del presupuesto y de la estimación aludidos, corresponde al C. Director General.

- III.- Examinar y aprobar el plan de adiciones y mejoras que formule la Dirección General, y vigilar su ejecución.
- IV.- Examinar, discutir y aprobar, en su caso, el balance anual y los informes financieros de la Dirección General.
- V.- Discutir y aprobar, en su caso, los proyectos de las tarifas respectivas, y de sus modificaciones.
- VI.- Planear y gestionar los créditos que se requieran.
- VII.- Resolver todos los problemas de administración, de operación y laborales que le presente la Dirección General.
- VIII.- Las demás que sean propias y necesarias para el desarrollo de las funciones que se le encomiendan, en el presente Decreto.
- Art. 10.- (Reformado). El Consejo de Administración

funcionará válidamente con la asistencia de seis de sus miembros para el estudio de problemas especiales.

Art. 12.- Tendrá además, un Secretario designado por el Presidente que se encargará del trámite de los asuntos y de levantar las actas de las sesiones del propio Consejo y sus comisiones. (1)

#### 4.- SITUACION ACTUAL DEL ORGANISMO

En el siguiente cuadro se muestra la situación actual del Organismo en comparación con sus inicios, reflejando el desarrollo que se ha dado:

---

(1) Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Manual de Organización, Tomo I, pp. 13-33, México 1991.

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>AÑO</u>	
	<u>1965</u>	<u>1990</u>
Aeropuertos en operación	32	60
Pasajeros atendidos	3 millones	33.9 millones
Aterrizajes y despegues	364 mil	1.070 "
Litros de combustibles suministrados	258 millones	2,137 "
Ton. de carga movilizadas	115 mil	223 mil
Se aportaron a las finanzas públicas	-0-	525,000 millones (2)

Puede observarse que durante estos veinticinco años se ha venido presentando un crecimiento operacional en cada una de las actividades propias del Organismo, sin embargo existen problemas de carácter interno, los cuales requieren de soluciones inmediatas ya que no se está cumpliendo en su totalidad con los objetivos establecidos.

---

(2) Cartel publicado por el XXVI Aniversario de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, (1965-1991), S.C.T. - PEMEX, junio de 1991.

Al analizar el ejercicio y control establecido para el seguimiento del presupuesto se han detectado obstrucciones para su adecuado y eficaz desarrollo, llegando a la conclusión de que no existe un verdadero control que permita en todo momento conocer la situación financiera real del Organismo. Esta situación parte fundamentalmente de un problema de tipo administrativo, de control interno, el cual viene a repercutir directamente en el aspecto operativo, ya que no existe una estructura bien definida en el área presupuestal.

Primeramente, se detecta que en el organograma funcional del área financiera, el Departamento de Presupuestos se encuentra dependiendo directamente de la Subgerencia de Presupuestos, la cual realmente no existe, siendo de la Gerencia de Contabilidad y Presupuesto de quien depende este Departamento, situación con la que se origina que no haya un estricto control en las funciones de Presupuestos.

En este sentido y con lo que se comenta se establece como hipótesis que si se crea una área que coordine y supervise la formulación ejercicio y control del pre-

supuesto se pueden corregir todas las desviaciones administrativas existentes ya que no se cumple con las disposiciones que para tal fin se han emitido.

Motivado por la falla que se comenta es que no existe un programa bien definido de actividades a desarrollar dentro de las cuales esta la actualización al catálogo de cuentas y la observancia de las herramientas con las cuales se cuenta para ejercer adecuadamente el presupuesto ya que para la elaboración del ante proyecto y control del proyecto autorizado las áreas y aeropuertos no realizan sus informes de acuerdo a lo establecido, por lo cual se muestran cada uno de los formatos y su adecuada utilización.

Otro aspecto sobresaliente es la urgencia con la cual se deben establecer los programas para la capacitación de administradores de las terminales aéreas y personal encargado, en materia programática presupuestal ya que ésta es una de las actividades que tiene contempladas dentro de sus funciones el Departamento de Presupuestos y al no realizarlas está originando el desconocimiento de las herramientas con que se cuenta para el ejercicio.

Un problema que poco a poco se ha dejado crecer y el cual ya llegó a un punto en el cual se le tienen que aplicar medidas correctivas es que la mayoría de los aeropuertos remiten en forma extemporánea sus informes acerca del avance de sus ejercicios presupuestales con lo cual se origina que el Departamento de Presupuestos al integrar y elaborar el informe mensual del ejercicio del presupuesto y el cumplimiento de metas de déficit-superávit lo realice con cifras estimadas y al momento de conocer las cifras reales cancela. Esta deficiencia repercute en una inadecuada toma de decisiones pues la información que se presenta tanto a la Dirección General y Consejo de Administración, así como a las Dependencias Oficiales carezca de veracidad y confiabilidad.

En el área presupuestal ya se estableció como un sistema el operar con estimaciones ya que es más cómodo para ellos trabajar de esta manera y no supervisar el ejercicio real diariamente como se sugiere.

Con toda esta situación existente se establece como segunda hipótesis que si se implanta un sistema de supervisión para presionar a los administradores de los



aeropuertos y a los encargados de cada área operativa del Organismo a que utilicen adecuadamente cada uno de los formatos existentes para cada actividad, valiéndose de las herramientas con que cuentan la información financiera será conocida oportunamente y los informes mostrarán la realidad en sus cifras para que se tomen decisiones adecuadamente.

De hecho la serie de problemas detectados, y los cuales son el motivo de esta investigación se resumen en la inobservancia al proceso administrativo ya que si se le da una aplicación íntegra e ininterrumpidamente en todo el ciclo del presupuesto se puede lograr una adecuada toma de decisiones en beneficio de la institución.

Si se observa con detenimiento la tesis, se puede seguir como un instrumento que conlleva al establecimiento de un adecuado sistema para el ejercicio y control durante todo el ciclo de vida del presupuesto para Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

## C A P I T U L O   I I

### ASPECTOS GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS

- 1.- Origen y Evolución de los Presupuestos
- 2.- Concepto
- 3.- Campo de Acción de los Presupuestos
- 4.- Clasificación de los Presupuestos
- 5.- Tipos de Presupuestos
- 6.- Ventajas del Presupuesto
- 7.- Flexibilidad del Presupuesto

## C A P I T U L O   I I

### ASPECTOS GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS

#### 1.- ORIGEN Y EVOLUCION DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, porque en alguna forma el ser humano siempre ha estado tratando de anticiparse al futuro, previendo qué es lo que puede ocurrir y cómo va a enfrentarse a las situaciones; es sabido que en cierta forma el ser humano formulaba especulaciones acerca de cómo cazar, pescar, sembrar, etc., con qué recursos y en qué áreas hacerlo.

Indudablemente existe una gran diferencia entre la forma como el hombre hacía sus proyecciones en el pasado y cómo las realiza ahora; en la actualidad los presupuestos nacen como la necesidad de prever y con

trolar las actividades de una entidad; como un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular, como algo congruente con la época o, simple y sencillamente, como un avance tecnológico más de los muchos que en la actualidad se han desarrollado.

Oficial e informalmente los presupuestos nacieron en Inglaterra en el Siglo XVI; dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un canciller ejecutivo tenía que suministrarle al parlamento un reporte anual que incluía lo siguiente:

- a) Un estado de gastos del año anterior;
- b) Una estimación de erogaciones para el período siguiente;
- c) Un detalle de los impuestos con que se cubrirían los gastos sugeridos;
- d) Recomendaciones para su aplicación

En 1820 el sistema presupuestario fué adoptado en Francia, posteriormente en otros países europeos y en 1821, por el Gobierno de los Estados Unidos de América, con algunas variantes en relación al sistema In-

glés. Podría considerarse que la madurez y el paso definitivo en la evolución de los presupuestos se logra con la publicación del libro de Mckinsey, intitulado Control Presupuestal (Budgetary Control). El uso de presupuestos en nuestro país data aproximadamente de 1945, iniciándose lógicamente en forma limitada y parcial. En la actualidad, puede considerarse como una temeridad tratar de administrar una entidad sin la ayuda de los presupuestos y su control. (1)

## 2.- CONCEPTO

Al referirse siempre a cualquier tema, es necesario tener una clara visión de lo que se está diciendo, por tal situación se hace referencia a algunas definiciones acerca del presupuesto.

Para César Calvo Langarica, el presupuesto es:

"El estudio y determinación anticipada del monto de cada uno de los renglones que conforman los estados

---

(1) Víctor M. Paniagua Bravo, Sistema de Control Presupuestario, pp. 13-14, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 3a. Edición, 1989.

financieros principales, mismos que reflejan la situación financiera de una empresa en un momento dado, o bien, por un período determinado". (2)

Para Eduardo Villegas H.:

"Un presupuesto debe considerarse como una herramienta de Planeación, Motivación, Coordinación y Control, en tanto que al establecer estándares a alcanzar, éstos sean negociados y no impuestos". (3)

Para Roberto Macías Pineda, el presupuesto es:

"Un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un período futuro. Establece un plan claramente definido mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente

---

(2) C.P. César Calvo Langarica, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, P.I. 1, Editorial PAC, S.A. de C.V., 7a. Edición.

(3) Eduardo Villegas H., La Información Financiera en la Administración, pp. 169-170, Editorial PAC, S.A. de C.V., 3a. Edición 1986.

samente en la optimización de las utilidades que es el objetivo preponderante de toda empresa". (4)

En las definiciones que se han mencionado resaltan aspectos tales como la determinación anticipada de hechos, planes de acción de la entidad, coordinación de actividades y mecanismo de control. En este sentido, y tomando como base que el presupuesto es un proyecto de la dirección de una organización, se puede conceptualizar al presupuesto de una manera como:

"La aplicación íntegra del proceso administrativo al sistema de planeación financiera de una empresa para la adecuada toma de decisiones a futuro".

### 3.- CAMPO DE ACCION DE LOS PRESUPUESTOS

Teórica y potencialmente los presupuestos tienen aplicación en todos los sectores de operación de la entidad y en cualquier tipo de empresas, excepto en

---

(4) C.P. Roberto Macías Pineda, El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas, p. 134, Editorial ECASA, México 1988.

aquellas en que predomina la intervención de factores diferentes a la voluntad humana (tales como elementos y fenómenos de la naturaleza).

Lógicamente no debe proponerse a una empresa chica la formulación del presupuesto de ventas - por mencionar uno - utilizando estudios económicos ya que esto lejos de ayudar a su desarrollo, lo complicaría.

Partiendo de la premisa de que cada problema requiere de una solución específica, el presupuestador debe presupuestar y seleccionar lo más adecuado a la luz de las circunstancias de cada caso en particular". (5)

#### 4.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Como en todos los casos, al pretender estudiar algún tema se busca la manera de conocerlo desde distintos ángulos, desde distintos puntos de vista, de ahí que "los presupuestos se clasifican de acuerdo a:

---

(5) Víctor M. Paniagua Bravo, op. cit., pp. 44-45.



## 1.- La Empresa que los Use

### a) Públicos

Reciben este nombre porque son las empresas y dependencias del Gobierno quienes los elaboran como medio de control de las finanzas públicas.

### b) Privados

Son en este caso, las empresas industriales o comerciales las que se sirven de este medio para el mejor logro de las actividades para las que fueron creadas.

## 2.- Su Contenido

### a) Maestros, Principales o Generales

Reciben esta denominación para presentar un resumen de todas las operaciones departamentales que integren su organización.

### b) Auxiliares, Secundarios o Detallados

Son aquellos que presentan en forma analítica al-

gunos de los renglones que conforman los departamentos.

### 3.- Presupuesto Base Cero

Es el sistema que simplemente parte de cero al elaborar un presupuesto, ya que en lugar de basarse en la experiencia del año anterior para calcular los presupuestos de un departamento en el año actual, el gerente empieza a justificar su función y operación.

### 4.- Su Forma

#### a) Rígidos o Fijos

Son aquellos que se formulan sin que estos sufran modificación alguna, obligando a que la empresa se ajuste a ellos; en el caso de empresas industriales o comerciales, se ajustarán a sus ventas-presupuesto, y en el caso de empresas públicas, a su presupuesto de egresos, ya que en este caso la obtención de sus ingresos estarán de acuerdo a los egresos presupuestos.

b) Flexibles o Variables

Por medio de este tipo de presupuestos se está en la capacidad de modificar anticipadamente los presupuestos en función a los cambios detectados en las ventas y que lógicamente afectará su costo de producción y distribución en una proporción semejante.

5.- Su Duración

a) Cortos

Generalmente por un año o por períodos menores.

b) Largos

Cuando sobrepasan el año hasta tres, cuatro o cinco años.

6.- Su Reflejo en los Estados Financieros

a) Situación Financiera

Muestra las cifras presupuesto a una fecha futura

dada, considerando los movimientos previstos.

b) Resultado

El reflejo de un período estimado que muestre las posibles ventas presupuesto, con sus correspondientes costos y gastos a la meta a alcanzar para obtener utilidad.

c) Costos

El análisis del Estado de Resultados, en relación a su costo, pudiendo ser éste: estimado si es en función a datos históricos o estándar si se prepara tomando como base principios establecidos y bases científicas en su predeterminación.

7.- Sus Objetivos

a) Solicitud de Créditos

Presentar el panorama hacia el futuro para demostrar que además de solvencia, tendrá estabilidad para el pago de sus obligaciones.

b) Promoción de Inversión

Mostrar a través del presupuesto, el resultado de una proyección financiera, canalizada por una promoción de inversión.

8.- Sus Finalidades

a) De Fusión

Conocer los resultados anticipados de la fusión de una o varias empresas a determinado momento.

b) De Programas a Realizar

Normalmente son utilizados por empresas de gobierno descentralizadas, instituciones o patronatos, precisando los costos o gastos de cada dependencia en relación a los objetivos que de acuerdo a los programas les corresponde realizar.

9.- Su Aplicación Sistemática

a) Planeación

Período de preparación y convencimiento del bene-

neficio que reportan los presupuestos.

b) Formulación

Su aplicación puede ser sistemática, partiendo de:

- Presupuestos parciales

De alguno de los departamentos de la empresa, y de ahí a

- Presupuestos previos

Que reunirá todas las características necesarias para ser aprobados y quedar como definitivos.

c) Aprobación

Quedará a cargo del director del presupuesto o de la comisión encargada del mismo, el estudio y aprobación de dicho presupuesto.

d) Definitivo

Presupuesto aprobado por el período elegido, sujeto a todas las demás alternativas comentadas en los demás puntos". (6)

5.- TIPOS DE PRESUPUESTOS

"Para Eduardo Villegas H. los tipos de presupuestos que debe tener una empresa para lograr un proceso presupuestal integral son "los operativos", "de capital" y "de caja".

El presupuesto operativo lo separa en presupuestos por áreas de responsabilidad y presupuesto por programa.

- Presupuestos por Areas de Responsabilidad

Este tipo de presupuesto puede definirse como contabilidad por áreas de responsabilidad, pues es una herramienta

---

(6) C.P. César Calvo Langarica, op. cit., pp. I-2 I-6.

mienta que sólo podrá utilizarse por una buena administración, clasifica a la información contable y estadística sobre las actividades de una empresa, de acuerdo con la autoridad y responsabilidad de los encargados de ellos.

- Presupuesto por Programa

Aún cuando su utilización ha sido en el Sector Público primeramente, no implica que sus beneficios no sean aplicables a la empresa privada. El presupuesto por programa define los objetivos y los programas necesarios para alcanzarlos, estableciendo un sistema de control constante que separa los costos por programa revisando periódicamente los planes a largo plazo y adaptando el sistema de información". (7)

"La implantación del presupuesto por programas en México, implicó la realización de una serie de medidas de modernización y ajuste de los instrumentos y meca-

---

(7) Eduardo Villegas H., op. cit., pp. 175-177.



nismos de la presupuestación, con el objeto de lograr una mayor flexibilidad operativa, progresiva, descentralización y mayor eficacia y eficiencia en las acciones de la Administración Pública Federal.

Con el propósito de continuar avanzando en el proceso de mejoramiento y consolidación del Presupuesto de Egresos de la Federación, la Secretaría de Programación y Presupuesto ha tomado la decisión, previo estudio y análisis conjunto con las Dependencias y Entidades del Sector Público Federal, de implementar una clasificación por objeto del gasto que corresponde a las necesidades y requerimientos de la administración, la contabilidad gubernamental, la fiscalización y las normas jurídicas, en materia presupuestal que al mismo tiempo sirve como instrumento para la planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación del Gasto Público Federal".<sup>(8)</sup>

---

(8) Reglamentación Presupuestaria, Clasificación por Objeto del Gasto, Introducción, p. 1, S.P.P., México 1991.

"Conociendo los fundamentos del presupuesto por áreas de responsabilidad que sitúa responsables por áreas y los fundamentos del presupuesto por programa que establece objetivos y programas específicos para lograrlos, es de notarse que mediante la integración de éstos se logra un presupuesto operativo integral que señala las operaciones a realizarse en el período.

#### El Presupuesto de Capital

Recibe su nombre de los bienes de capital, que son inversiones a largo plazo, inversiones en activo fijo o proyectos de inversión a largo plazo.

#### El Presupuesto de Efectivo o de Caja

Es resultante de los presupuestos operativos y de capital, pues muestra las entradas y salidas de efectivo necesarias para llevarlos a efecto. Para una empresa privada el resultado de estos tres tipos de presupuestos, es el Estado de Posición Proforma".<sup>(9)</sup>

---

(9) Eduardo Villegas H., op. cit., p. 177

## 6.- VENTAJAS DEL PRESUPUESTO

Conocer anticipadamente los posibles resultados de la empresa en un período posterior próximo, es un indicativo de los beneficios que esto puede reportar a la administración que los utilizará para una adecuada to ma de decisiones.

La elaboración de presupuestos despierta un sentimien to de participación en las operaciones de la empresa, dando motivos para un mejor desempeño y bases para presentar el propio punto de vista en comparación di recta con la opinión de los demás.

Sin embargo para obtener los resultados deseados, los presupuestos deberán elaborarse con el mayor cuidado posible, apoyándose de personas especializadas en la formulación de los mismos ya que para los Directores de las empresas representan un valioso auxiliar que les permite controlar adecuadamente las operaciones, evitando desperdicios de recursos, lo que seguramente reportará las siguientes ventajas:

- "El presupuesto constituye un punto en común para es

establecer la comunicación entre los miembros de la empresa, los cuales tienen por lo general antecedentes muy diversos.

- Los presupuestos constituyen un medio para comunicar ideas y planes en forma universalmente comprensible, puesto que son cuantitativos.
- Permiten a la administración controlar las operaciones y evaluar el comportamiento de cada subdivisión al revelar sus desviaciones con respecto a las cifras señaladas en el presupuesto y dando lugar a la acción correctiva por parte de la Dirección".<sup>(10)</sup>
- "A los Jefes de Departamento, cuando está siendo preparado el presupuesto, les da la oportunidad de estudiar las necesidades de su departamento y les muestra sus responsabilidades.
- Permite asegurar la coordinación funcional, o sea

---

(10) Steven E. Bolten, Manual de Administración Financiera, Volumen 1, pp. 99-100, Ediciones Ciencia y Técnica, S.A., 1a. Edición 1987.

asegurar el ajuste y equilibrio armónico entre las diferentes funciones de la empresa". (11)

- "Permite conocer anticipadamente los hechos
  
- Tomar decisiones adecuadas oportunamente
  
- Evitar inversiones innecesarias o gastos inútiles
  
- Permite una mejor disponibilidad de los recursos
  
- Controlar sus desembolsos y
  
- Establecer parámetros que sirvan para el futuro presupuesto". (12)

#### 7.- FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO

La flexibilidad del presupuesto "Es el principio que está relacionado con la etapa de ejecución del presu-

---

(11) C.P. Roberto Macías Pineda, op. cit., p. 136.

(12) C.P. César Calvo Langarica, op. cit., p. I-2.

puesto y consiste fundamentalmente en ir ajustando su ejecución a las modalidades que se vayan presentando, que no fueron programadas o, si lo fueron, han variado de la forma concebida; esta flexibilidad permite cumplir en mayor medida con los objetivos y metas programadas". (13)

Todo plan debe dejar margen para los cambios o desviaciones que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Agustín Reyes Ponce señala que, "Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así por ejemplo, una espada de acero es flexible, porque doblándose sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que

---

(13) Glosario de Términos Administrativos, p. 88, Presidencia de la República, Dirección General de Estudios Administrativos.

lo flexiona". (14)

Los presupuestos para que sean útiles, deben ser flexibles y elásticos: Se debe asignarles márgenes y tolerancias, según lo indique la experiencia y el juicio. De esta manera, puede hacerse frente a condiciones variables, que quizás ocurran en el período del presupuesto, sin necesidad de cambiar las estimaciones.

Hay siempre factores del futuro que son difíciles de prever al preparar el presupuesto. Estos factores incluyen cambios menores en las condiciones generales de la empresa, por lo que se deben tomar en cuenta aspectos internos y externos que seguramente tendrán un impacto directo dentro del aspecto financiero empresarial.

Dentro del aspecto interno, es fundamental que no se pierdan de vista las necesidades reales y las políti-

---

(14) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Primera parte, p. 166, Editorial Limusa, México 1986.

cas de operación de la empresa para darle al presupuesto la flexibilidad requerida, así como evaluar externamente los posibles cambios en la economía nacional.

Lo más seguro es que tomando en consideración estas situaciones mediante un detallado análisis se logrará tener los márgenes que permitirán una adecuada mobilidad de las cifras presupuestadas.



## CAPITULO III

### EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

#### 1.- Ubicación dentro de la Estructura Organica del Area Financiera

##### 1.1. Líneas de Comunicación

#### 2.- Importancia

#### 3.- Objetivo

#### 4.- Funciones

## C A P I T U L O   I I I

### EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

#### 1.- UBICACION DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DEL AREA FINANCIERA

El organograma de la figura II.1. muestra la estructura organizacional del área financiera del Organismo dentro del cual se puede observar que el Departamento de Presupuestos se encuentra dependiendo directamente de la Subgerencia de Presupuestos, mismo que depende de la Gerencia de Contabilidad y Presupuesto que a su vez le sigue en línea descendiente a la Subdirección de Planeación y Finanzas, la cual conforma uno en los brazos de la Dirección General.

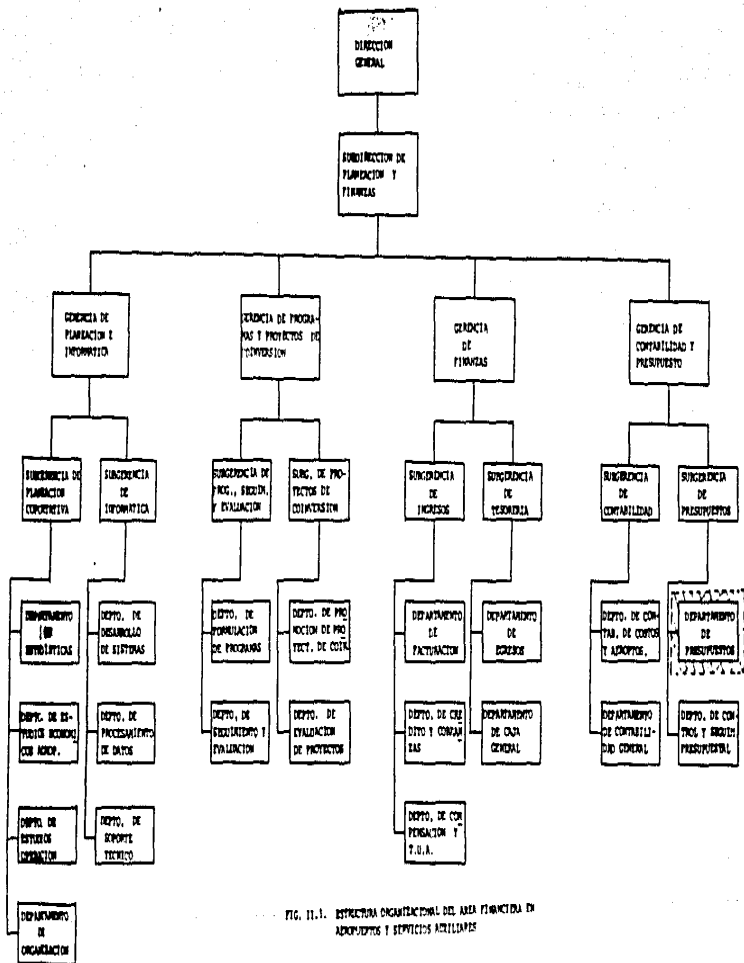


FIG. II.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA FINANCIERA DE ADOPTADOS Y SERVICIOS AUXILIARES

## 1.1. LINEAS DE COMUNICACION

La comunicación del Departamento de Presupuestos no se puede realizar exclusivamente hacia arriba.

La dirección y el control establecido sigue también canales descendentes y horizontales, pues no se puede subsistir aisladamente ya que las operaciones llevan una relación directa con los demás departamentos que conforman la Subdirección de Planeación y Finanzas.

La información presupuestal fluye hacia arriba y hacia abajo por los canales de comunicación. Todo proyecto establecido debe ser conocido ampliamente por los demás departamentos para que en su ejecución no se vea paralizado por su desconocimiento. Idealmente, debe haber un flujo constante de información, e intercambio de ideas y opiniones para realizar adecuadamente las funciones que conllevan al cumplimiento óptimo de los objetivos previamente establecidos.

## 2.- IMPORTANCIA

La importancia del Departamento de Presupuestos den-

tro de Aeropuertos y Servicios Auxiliares radica en la necesidad de mantener un adecuado control de las actividades financieras del Organismo, mediante el registro oportuno de los movimientos de ingresos y egresos monetarios originados en cada período correspondiente. No se puede concebir un control aislado de recursos en ninguna organización, de tal manera que se hace necesaria la existencia de un departamento presupuestal.

En el Organismo en cuestión este departamento es vital ya que mediante la disposición de las políticas internas para el ejercicio presupuestal se tiene un mayor aprovechamiento de los recursos en las Oficinas Generales y Red Aeroportuaria y por otro lado mediante este se hace del conocimiento de los lineamientos y forma de operación financiera emitida por dependencias externas como la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México y Secretaría de Programación y Presupuesto.

### 3.- OBJETIVO

Como en todo departamento, área o sección se tienen previamente establecidos objetivos a los cuales se pretende llegar mediante las operaciones propias, también en el Departamento de Presupuestos del Organismo se cuenta con un objetivo el cual consiste en:

Elaborar, controlar, aplicar y vigilar el presupuesto del Organismo en coordinación con todas las áreas, en base a la información referente tanto a los ingresos como a las erogaciones realizadas por concepto de Recursos Humanos, Materiales y Financieros, a fin de proporcionar información para que la Dirección General evalúe su actuación, conozca el monto de sus disponibilidades y las variaciones respecto al presupuesto original.

Periódicamente se elaboran evaluaciones mediante las cuales se van midiendo los avances y cumplimiento de metas para alcanzar este objetivo.

#### 4.- FUNCIONES

Al referirse a la función del Departamento de Presupuestos se está señalando el conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución de cuyo ejercicio es responsable el titular de esta Unidad Administrativa. Contando con los recursos y servicios de apoyo para el adecuado desarrollo de las operaciones del Departamento, se hace mención a las funciones más importantes que realiza, las cuales son las siguientes:

- Llevar a cabo el registro del ejercicio presupuestal y dar trámite a las erogaciones de las partidas aprobadas dentro del presupuesto de egresos, verificando previamente la disponibilidad presupuestal, así como registrar y controlar los compromisos y pagos del Organismo.
  
- Revisar y tramitar oportunamente la transferencia de recursos financieros necesarios a los aeropuertos de la red y efectuar las conciliaciones del avance del presupuesto de las áreas del Organismo.

- Analizar las peticiones de las subdirecciones operativas para, en su caso, tramitar la radicación de recursos a la red aeroportuaria, por concepto de partidas especiales controladas en Oficinas Generales.
  
- Proporcionar la información presupuestal que se requiera para la elaboración del informe al Consejo de Administración y dependencias oficiales que lo requieran.
  
- Elaborar mensualmente las declaraciones del 5% y 2% para la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, respectivamente.
  
- Elaborar en coordinación con el Departamento de Contabilidad y el Departamento de Control y Seguimiento Presupuestal, el informe anual de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.
  
- Elaborar las adecuaciones al presupuesto autorizado que se requieran en el ejercicio, el planteamiento de transferencias, la proyección de los ingresos y



gastos al término del ejercicio y formular solicitudes de autorización.

- Proporcionar la capacitación necesaria en materia programática presupuestal a los administradores de los aeropuertos y al personal encargado de su registro, con objeto de homogenizar criterios a fin de lograr la correcta elaboración de los informes mensuales del ejercicio presupuestal.
  
- Realizar las demás actividades necesarias para el mejor desempeño de sus funciones y aquellas que le encomiende el Gerente de Contabilidad y Presupuesto.

---

Fuente: Manual de Organización de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Tomo I, México 1991.

## CAPITULO IV

### POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTALES

#### INTRODUCCION

Autorización y ejercicio del presupuesto (Oficinas Generales y Red Aeroportuaria)

1. Procedimiento para la Formulación del Presupuesto Anual.
  - 1.1. Presupuesto de Egresos
  - 1.2. Presupuesto de Ingresos
2. Determinación del Presupuesto por Area y por Aeropuerto.
3. Herramientas para el Manejo y Control del Presu-

puesto.

4. Envío Mensual de Recursos a la Red Aeroportuaria.
5. Trámite de Autorización a Partidas Especiales.
6. Informe de los Aeropuertos Acerca del Ejercicio del Presupuesto.
7. Informe General del Ejercicio del Presupuesto.

#### Restricciones Presupuestales

1. Exposición de motivos.
2. Verificación del Gasto Público
3. Disposiciones de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestal.

## CAPITULO IV

### POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTALES

#### INTRODUCCION

"Con la finalidad de dar cumplimiento a la política del actual régimen en el sentido de realizar programas de modernización administrativa, en Aeropuertos y Servicios Auxiliares, se ha intensificado la desconcentración de facultades en los titulares de las terminales aéreas que lo integran, a fin de agilizar la toma de decisiones que redundará en un incremento considerable de la eficiencia del funcionamiento de sus estructuras organizacionales.

Para intensificar lo anterior se han formulado una serie de medidas de carácter general y de aplicación obligatoria. De esta misma forma se han elaborado los

lineamientos para la salvaguarda, conservación y manejo de los recursos financieros y se han establecido las políticas y los procedimientos para la formulación, ejercicio y control del presupuesto de ingresos y egresos". (1)

Kohler señala que "las políticas son la rama que trata de las decisiones y su planeamiento, formulación y evaluación, fijando los objetivos y los métodos generales de administración de acuerdo con los cuales se conducen las operaciones de cualquier organización; una regla o conjunto de reglas que orientan y gobiernan la acción; un conjunto de intenciones expresas o implícitas de una organización". (2)

De lo que se ha señalado se puede afirmar que las po

---

(1) Manual de Procedimientos Presupuestales, Tomo 2, Gerencia General de Administración de Aeropuertos y Comercialización.

(2) Eric L. Kohler, Diccionario para Contadores, p. 415, Uteha, México 1981.

líticas son principios generales de acción con una amplitud que permite a los jefes tomar decisiones adecuadamente, basadas en la unificación de criterios.

Las políticas presupuestales en la administración del Departamento de Presupuestos de Aeropuertos y Servicios Auxiliares son de gran importancia para la delegación de autoridad y responsabilidad de funciones.

Reyes Ponce dice que "los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa". (3)

Si se sigue la definición antes expuesta se puede decir que los procedimientos para dar cumplimiento ca-

---

(3) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Primera Parte, Editorial Limusa, México 1986.

bal al ciclo del presupuesto de ingresos y egresos en A.S.A. son la serie de proyectos y programas que enuncian la secuencia y continuidad en su realización para obtener los resultados enmarcados dentro de las metas y objetivos predeterminados.

Esas políticas y procedimientos son los que se irán desarrollando para mostrar la elaboración, distribución y control del presupuesto en el Organismo, señalando la importancia de la participación conjunta de los aeropuertos de la red y las áreas que lo conforman y su cooperación y comunicación con el Departamento de Presupuestos como principal responsable de su adecuado desarrollo.

"AUTORIZACION Y EJERCICIO DEL PRESUPUESTO  
(OFICINAS GENERALES Y RED AEROPORTUARIA)" (4)

---

(4) Fuente:

- Políticas Presupuestales, A.S.A. 1990
- Instructivo para el Ejercicio Presupuestario,  
1990



## 1. PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO ANUAL

A fin de explicar la metodología que se sigue en la formulación del Presupuesto Anual de Egresos e Ingresos, se describe la participación que tienen las áreas y los aeropuertos que conforman el Organismo.

### 1.1. Presupuesto de Egresos

Para iniciar la elaboración del anteproyecto, es necesaria la participación directa de cada uno de los Subdirectores de las áreas de Oficinas Generales, así como de los Administradores de los aeropuertos que componen la red, ya que ellos son los primeros en conocer las necesidades de cada área que está bajo su responsabilidad y en forma conjunta las propuestas son analizadas por los responsables del ejercicio y control del presupuesto.

En una primera fase la Subdirección de Planeación y Finanzas, por conducto del Departamento de Presupuestos envía formatos e instructivos para que sean requeridos por las áreas y aeropuertos, indicando el por

centaje de índice inflacionario proporcionado por la Secretaría de Programación y Presupuesto, el cual debe considerarse para la formulación del anteproyecto, asimismo se observará prioridades, metas y objetivos a seguir a corto y mediano plazo.

En esos formatos cada una de las áreas y aeropuertos detalla por concepto y partida sus compromisos a ejercer, los cuales una vez que han sido elaborados, revisados y autorizados por el responsable son devueltos al Departamento de Presupuestos.

Dentro de la Segunda Fase, una vez recibidos los formatos por el Departamento de Presupuestos, este procede a efectuar las concentraciones.

Ejemplificando con el caso práctico, vamos que las concentraciones en esos formatos queda de la siguiente manera: (Ver formato No. 1)

Esta información es presentada a la Dirección General y al Consejo de Administración para su revisión y análisis.





Una vez que el Consejo de Administración dictamina su fallo acerca del proyecto emite su informe con los ajustes que estima convenientes para que el Departamento de Presupuestos los concentre en los formatos correspondientes, información que es turnada a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (Cabeza de Sector), para su aprobación.

Los ajustes que el Consejo de Administración efectúa pueden ser de ampliación o de reducción a los conceptos o partidas manejadas por las áreas y por los aeropuertos. Esta situación se presenta de acuerdo a la prioridad de necesidades que debe cumplirse en los plazos establecidos en las metas y objetivos previos.

Supongamos que en el caso presentado no hubo ningún ajuste y que la junta de Consejo lo aprueba con las cifras presentadas.

En una tercera fase, la determinación de la cifra del anteproyecto del presupuesto, está sujeta a los análisis y ajustes que el Organismo realice en forma conjunta con la Cabeza de Sector, quien a su vez envía el proyecto de presupuesto sectorial a las Direccio-

nes Generales de Programación y Presupuesto y Dirección General de Política Presupuestal (adscritas ambas a la Secretaría de Programación y Presupuesto) en base al dictamen sectorial, lineamientos programáticos y marco macroeconómico.

La Secretaría de Programación y Presupuesto aprueba el proyecto del presupuesto sectorial y elabora el documento "Criterios Generales de Política Económica Social" imprimiendo el proyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación del año correspondiente para su presentación ante la H. Cámara de Diputados, la cual se encargará de analizar, discutir y dictaminar dicho presupuesto, publicando el 31 de diciembre en el Diario Oficial de la Federación el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación, el cual contempla el presupuesto autorizado para el año siguiente.

Por otra parte la Secretaría de Programación y Presupuesto, establece los lineamientos para la calendarización anual del presupuesto, sin embargo es facultad de la misma efectuar los ajustes que considere pertinentes y conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de la Contraloría Gene

ral de la Federación, integrantes de la Comisión - Intersecretarial - Gasto Financiamiento determinan los parámetros de redistribución del Gasto Público Federal.

Para el presente año (1991), la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Comisión han aplicado estos acuerdos en forma trimestral, vigilando el estricto apego a los montos autorizados a ejercer para cada período. Así también esa Secretaría emitió las Medidas de Austeridad y Racionalización del Gasto, las cuales dan la pauta para el adecuado manejo y control que deberá observarse en el ejercicio presupuestal con la participación activa de las áreas operativas y de cada administrador de las terminales aéreas, sujetándose a la filosofía que el Gobierno Federal indica con motivo del cumplimiento del Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico, al no hacer erogaciones ociosas dando prioridad a lo estrictamente indispensable sin menoscabo de la seguridad que en los aeropuertos debe existir.

## 1.2. Presupuesto de Ingresos

Para la formulación del presupuesto de ingresos en igual forma se distribuyen los formatos e instructivos que serán requisitados tanto por los aeropuertos como por el Departamento de Ingresos, quien es el responsable de proporcionar las cifras del anteproyecto de ingresos, siguiendo la misma secuencia indicada para el de egresos.

Una vez recibidos estos formatos en el Departamento de Presupuestos se procede a llevar a cabo las concentraciones.

Continuando con el ejemplo, estas concentraciones se presentan como sigue: (Ver formato No. 2).

Cuando ha pasado el proceso mencionado para el Presupuesto de Egresos en su fase de determinación del anteproyecto por el Consejo de Administración (con la suposición de que tampoco en los ingresos hubo ajustes para el caso presentado), es enviado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a la Secretaría





de Hacienda y Crédito Público, misma que se encarga de imprimir el Proyecto de Presupuesto de Ingresos de la Federación para ser presentado a la H. Cámara de Diputados, publicando en la misma fecha el Decreto del Presupuesto de Ingresos de la Federación, dentro del cual se encuentra el correspondiente al Organismo.

Señalando una Cuarta Fase, una vez que ha sido emitido el Presupuesto de Egresos e Ingresos de la Federación, es recibido el programa Operativo Anual (POA), en el que se contempla el Gasto Programable que debe ejercerse, así como la recaudación de los ingresos propios estimado para el siguiente ejercicio, además de la calendarización antes mencionada.

Para continuar con el desarrollo del caso, el Programa Operativo Anual recibido (formato No. 3) y la calendarización (formato No. 4) son los que se presentan.

ENTIDAD: " Y "

SECTOR: " Z "

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

FLUJO DE EFECTIVO

(MILLONES DE PESOS CON UN DECIMAL)

I N G R E S O S	
CONCEPTO	MONTO
Disponibilidad Inicial	255,247.8
Corrientes y de Capital	819,289.0
Tarifa Uso de Aeropuerto	261,895.0
Venta de Bienes	97,222.0
Internos	97,222.0
Externos	
Venta de Servicios	399,018.0
Internos	399,018.0
Externos	
Ingresos Diversos	61,164.0
Venta de Inversiones	
Operaciones Ajenas	
Transferencias del Gobierno Federal	
Suma Ingresos del Año	819,289.0
Endeudamiento o (desendeudamiento) neto	
Interno	
Externo	
<b>T O T A L</b>	<b>1 074,536.8</b>

ENTIDAD: " Y " SECTOR: " Z "

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL  
 FLUJO DE EFECTIVO  
 (MILLONES DE PESOS CON UN DECIMAL)

EGRESOS	
C O N C E P T O	MONTO
Gasto Corriente de Operación	345,913.1
Interno	334,911.1
Externo	11,002.0
Servicios Personales	147,818.2
Materiales y Suministros	28,035.3
Servicios Generales	170,059.6
Erogaciones Extraordinarias	
Intereses, Comisiones y Gastos de la Deuda	
Interno	
Externo	
Inversión Física	155,332.4
Interna	141,758.4
Externa	13,574.0
Bienes Muebles e Inmuebles	49,410.2
Obras Públicas	105,922.2
Inversiones Financieras	
Operaciones Ajenas	
Suma Egresos del Año	501,245.5
Enteros a la TESOFE	409,644.5
Disponibilidad Final	163,646.8
T O T A L	1 074,536.8



## CALENDARIZACION DEL PRESUPUESTO DE 199X

FORMATO No. 4

## EGRESOS

2/2

( MILLONES DE PESOS )

	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GASTO PROGRAMADO	501 245.5	29206.2	33526.8	46451.1	51001.7	47313.7	49205.2	48477.5	42789.2	36086.6	34456.3	30676.7	49852.5
GASTO CORRIENTE	345 913.1	26131.2	27198.4	29275.3	29625.4	33266.2	37944.7	29036.5	24623.4	24336.9	27529.4	22749.8	33793.9
SERVICIOS PERSONALES	147 818.2	11259.7	11143.5	10037.0	10032.0	14518.3	11230.5	15596.2	10032.0	10332.0	13961.8	10239.9	19700.3
MATERIALES Y SUMINISTROS	28 035.3	2401.9	1647.4	2466.2	2495.3	2027.3	5259.8	1616.7	2099.0	2434.5	1522.3	1673.0	2351.9
SERVICIOS GENERALES	170 059.6	12469.6	14367.5	16777.1	16448.1	16302.6	21454.4	11823.6	12442.4	11970.4	12025.1	11836.9	11741.7
INVERSION FISICA	155 332.4	3077.0	6328.4	17375.8	23976.3	14345.3	11265.5	19441.0	18165.8	11749.7	6926.9	6926.9	16058.6
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	49 410.2	197.0	1251.7	364.9	3013.4	2403.1	1790.7	9742.1	9742.6	5391.7	5157.7	5157.7	5157.6
OBRAS PUBLICAS	105 922.2	2880.0	5076.7	17070.9	20962.9	11562.4	9469.8	9698.9	8423.2	6358.0	1749.2	1749.2	10901.0
EXPEDIC A TROPE (D.J.A.)	409 644.5	28159.8	31933.5	35373.2	34441.2	32394.1	30568.8	37681.7	38346.1	29764.2	31462.4	34274.0	46901.1
TOTAL EGRESOS	910 890.0	57368.0	67460.3	82021.3	87482.9	79707.8	79744.0	79166.2	81135.3	65850.8	69418.7	64751.1	96753.6
DISPONIBILIDAD FINAL	163 646.8	255333.6	3311.3	-12671.7	-18066.8	-14533.0	-18594.6	-17998.8	- 5017.6	- 6956.7	39.1	2728.6	-2919.6
DISPONIBILIDAD FINAL ACUMULADA		255333.6	256644.9	243968.2	227901.4	213368.4	194773.8	176755.0	171757.4	164796.7	164837.8	167546.4	163646.8

## 2. DETERMINACION DEL PRESUPUESTO POR AREA Y POR AEROPUERTO

Cuando el Departamento de Presupuestos obtiene las cifras definitivas del presupuesto autorizado (emitidas en el Programa Operativo Anual) elabora el documento "Presupuesto Anual por Area y Concepto" (formatos No. 5), efectuando la distribución en base a los planteamientos plasmados en el anteproyecto, considerando los techos financieros fijados por la Secretaría de Programación y Presupuesto y los "Lineamientos para el Ejercicio", dentro de los cuales se muestran las politicas del Organismo para el adecuado ejercicio y control del presupuesto, derivado de las disposiciones establecidas y los mecanismos a los que debe sujetarse para que el desarrollo se efectúe en estricto apego a la normatividad y con toda exactitud respecto a los montos autorizados para el uso y aplicación de los recursos.

A la vez que se ha enviado la integración del presupuesto a cada área y aeropuerto, el Departamento de Presupuestos les requiere la calendarización respectiva, base para el envío mensual de recursos.

## PRESUPUESTO ANUAL POR AREA Y CONCEPTO 199X

FORMATO No. 5

(MILLONES DE PESOS)

AREA	SUMA TOTAL	SERV. PERSON.	SERV. GRALES.	CONSERV. SERV. GRALES.	TOTAL SERV. GRALES.	CONSER. MAT. Y SUNIN.	MATER. Y SUNIN.	TOTAL MATER.	SUMA GASTO COPIES- TE	ADQ.	OBRAS	TOTAL M'YERS
DIRECCION GENERAL	1 124.6		1082.9	4.2	1087.1	2.1	15.4	37.5	1124.6			
OCTA. ARANTOS JURIDICOS	115.0		92.0	2.2	94.2	1.0	19.8	20.8	115.0			
OCTA. COMUNICACION SOCIAL	971.6		911.0		911.0	9.6	51.0	60.6	971.6			
CONTROLORIA GENERAL INTERNA	974.1		390.0	4.0	402.0	6.0	31.0	39.0	441.0	33.1		33.1
SUNDIR. DE CONSTRUC. Y CONSERVACION	172 189.4		2143.0	65497.1	67640.1	1617.0	979.0	2596.0	70236.0	13747.0	88206.1	101953.1
SUNDIR. DE PLANEACION Y FINANZAS	4 125.1		2307.5	267.6	2568.1	6.3	585.9	592.2	3160.3	964.8		964.8
SUNDIR. DE OPERACION	65 057.2		4289.0	11280.5	15569.5	4210.0	4310.3	8520.3	24089.8	28330.4	12637.0	40967.4
SUNDIR. DE AEROPUERTOS	4 229.8		1839.0	120.0	1959.0	534.0	100.0	634.0	2593.0	1636.8		1636.8
OCTA. DE FINANZAS	24 258.9		21748.7	2110.8	23859.5	7.0	392.4	399.4	24258.9			
OCTA. DE ABASTECIMIENTOS	2 066.4		1261.9	60.0	1321.9	130.0	434.0	564.0	1885.9	127.4	53.1	180.5
OCTA. DE PERSONAL	159 041.6	147818.2	3540.0	1245.8	4785.8		6204.0	6204.0	158808.0	235.6		235.6
A. T. C. N.	27 750.1		3587.2	9848.1	13435.3	3264.1	1691.8	4955.9	18389.2	4335.1	5026.0	9361.1
AEROPUERTOS PUERTOS	39 839.5		21985.3	14442.6	36427.9	541.6	2870.0	3411.6	39839.5			
T O T A L	501 245.5	147818.2	65185.5	104874.1	170059.6	10328.7	17706.6	28035.3	345913.1	49410.2	105922.2	155332.4



Ejemplificando con el Aeropuerto de Monterrey, N. L. la calendarización queda como se describe en el formato No. 6.

### 3. HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

Para realizar las funciones del manejo y control del presupuesto se requiere de la adopción de técnicas y sistemas que es preciso seguir con cierta disciplina para un desarrollo en la mejor forma posible.

De acuerdo a lo anterior es necesario unificar los criterios que permitan un adecuado control. Esto es posible mediante las herramientas que a continuación se mencionan:

#### - Implantación del "Catálogo de Cuentas"

Es la lista ordenada de las cuentas empleadas en el sistema presupuestal, que proporciona los nombres y números correspondientes y tiene como finalidad identificar a través de los elementos presupuestales concepto y partida, el ejercicio del presupues-



to, considerando además las áreas que realizan el gasto.

- Presupuesto Anual Autorizado

Es el monto asignado para cada una de las áreas y aeropuertos que conforman el Organismo, distribuyéndose por concepto y partida presupuestal.

- Lineamientos para el Ejercicio del Presupuesto

Es el instructivo que muestra la normatividad emitida por la Secretaría de Programación y Presupuesto y las políticas del Organismo para el adecuado ejercicio y control del presupuesto, proporcionando los mecanismos a los cuales se deben sujetar las áreas y aeropuertos para el uso y aplicación de los recursos autorizados.

- Calendarización de Acuerdo a Necesidades

En base al presupuesto anual aprobado, cada aeropuerto debe calendarizar en forma mensual sus asignaciones, de acuerdo a las prioridades de su gasto sin

que se rebase las cifras autorizadas.

En las condiciones actuales de la economía, la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Secretaría de la Contraloría General de la Federación conjuntamente han emitido las normas, reglas y procedimientos que se deben observar para el cumplimiento del adecuado manejo de los recursos económicos y disposición de los Bienes y Servicios, por lo que se han establecido en el Departamento de Presupuestos los controles necesarios, que en coordinación con las demás áreas administrativas y operativas de las Oficinas Generales, permite vigilar el estricto apego del calendario elaborado por los administradores.

- Verificación Previa de la Suficiencia Presupuestal

Es indispensable que antes de autorizar los recursos para cada mes, se revise estrictamente el monto de cada partida ya que durante el ejercicio del presupuesto pueden presentarse ajustes a estos, por lo que el importe a enviar se puede ver afectado (aumentado o disminuído). Esta situación puede presentarse por cuestiones imprevistas, las cuales no pue

den ser contempladas en el presupuesto original y que sean de urgencia para el adecuado funcionamiento de la Terminal Aérea.

- Registro Sistemático de Operaciones Presupuestales

Para ejercer un adecuado control del presupuesto se deben registrar con oportunidad cada uno de los movimientos que afectan presupuestalmente al Organismo, respetando la claridad y veracidad de las operaciones realizadas.

- Revisión Periódica del Avance del Ejercicio del Presupuesto

Es necesario que cada cierto período se revise el avance que se tiene en el ejercicio, esta situación permite que se conozca el porcentaje a que se ha llegado con respecto al convenido.

Esta parte que se comenta viene a ser una de las herramientas más importantes en la etapa de control del presupuesto ya que se determina la parte débil y la parte fuerte del ciclo financiero, obteniendo

como resultado las desviaciones existentes.

- Adecuación de las Desviaciones Presupuestales

Como resultado de la revisión periódica del avance presupuestal, se obtienen desviaciones, mismas que deben ser analizadas para determinar el por qué de su existencia y corregirlas.

Puede presentarse el caso de que estas desviaciones se deban a un manejo inadecuado de los recursos o a situaciones no contempladas.

- Elaboración Oportuna del Informe del Ejercicio Presupuestal

Una vez que han sido contempladas todas las herramientas presupuestales que se mencionaron se llega a esta etapa del ejercicio.

El informe del presupuesto es una herramienta que permite conocer a detalle el funcionamiento total del Organismo, este es presentado a nivel flujo de efectivo a la Dirección General y posteriormente al

Consejo de Administración con los comentarios más significativos de cada concepto o partida, así como sus variaciones, indicando el grado de avance y estableciendo las metas y objetivos para el siguiente período.

La información debe presentarse con oportunidad ya que si se remite extemporáneamente se entorpece la adecuada toma de decisiones, la cual es fundamental para la buena administración del Organó.

#### 4. ENVIO MENSUAL DE RECURSOS A LA RED AEROPORTUARIA

De acuerdo al calendario del presupuesto autorizado, el Departamento de Presupuestos autoriza los montos que deben ser ejercidos en el siguiente período (mensual), realizando los ajustes necesarios y determinando con ello un monto a enviar mediante la integración de remesas, con los comentarios que de ello surjan.

Para efectos del ejemplo, el envío mensual de recursos a una de las terminales aéreas (Monterrey en este caso) se presenta en el formato número 7.

SUBDIRECCION DE PLANEACION Y FINANZAS  
 GERENCIA DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO  
 DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS

INTEGRACION DE REMESAS

AEROPUERTO: MONTERREY

MES: ABRIL AÑO: 199X

( CIFRAS EN MILLONES DE PESOS )

CTA. No.	C O N C E P T O	CALENDARIZACION DEL MES	AJUSTES		IMPORTE A ENVIAR
			(+)	(-)	
200	Serv. Generales	167.5	8.1	160.1	15.5
800	Conserv. Serv. Generales	114.4	1.8	114.4	1.8
500	Mater. y Suminis tros	1.3	0.5	3.3	(1.5)
T O T A L		283.2	10.4	277.8	15.8

ELABORO

REVISO



Los ajustes realizados se deben a que se enviaron previamente importes para aumentos al personal, autorizado por la Subdirección de Aeropuertos y se efectuaron ajustes de remesas correspondientes a meses anteriores.

#### 5. TRAMITE DE AUTORIZACION A PARTIDAS ESPECIALES

Debido a que se pueden presentar algunas eventualidades durante el ejercicio del presupuesto, las cuales requieren forzosamente de un gasto, los administradores de los aeropuertos deben elaborar un oficio de petición de recursos para que el Departamento de Presupuestos al recibirlo verifique si existe suficiencia presupuestal en la partida solicitada y proceda a turnarlo al Departamento de Egresos para efectuar la radicación correspondiente, sujeta a comprobación.

#### 6. INFORME DE LOS AEROPUERTOS ACERCA DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO

Para que el Departamento de Presupuestos lleve a cabo el control del avance en el ejercicio del presupuesto

local y la ejecución de metas se requiere de la información oportuna y veraz del gasto ejercido que los aeropuertos deben reportar a través de sus informes mensuales, los cuales se remiten durante los primeros cinco días hábiles del mes siguiente.

Mediante estos informes se evalúa el cumplimiento previamente proyectado de las terminales aéreas en cada período.

Continuando con el caso presentado, el informe del ejercicio presupuestal del Aeropuerto de Monterrey es recibido en el Departamento de Presupuestos como sigue (Ver formato No. 8).

#### 7. INFORME GENERAL DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO

La consolidación de los reportes de los informes del ejercicio presupuestal de los aeropuertos son la base para elaborar el informe del avance presupuestal del Organismo, información que es presentada en la junta del Consejo de Administración para la adecuada toma de decisiones. También esta información es remitida

INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO  
(MILLONES DE PESOS)

R E S U M E N

MES: ABRIL 199X

AEROPUERTO: MONTERREY, N. L.

No. CTA.	CONCEPTO	ASIGNACION ANUAL	MES	ACUMULADO	DIPONIBLE
	Saldo Inicial		465.8		
	Ingresos Diver.		7.9		
	Remesas de O. G.		604.4		
	SUMA		1,071.1		
	GASTOS:				
100	SERV. PERSONALES				
	- Total Percep.		248.7		
	- Total Deducc.		49.5		
	- Alcance Líquido		199.2		
200	SERV. GENERALES				
	- Servicios	1,977.1	115.3	456.5	1,520.6
	- Conservación	1,512.0	165.5	607.5	904.5
500	MAT. Y SUMINIST.				
	- Materiales	54.4	3.2	14.7	39.8
	- Conservación	19.0	1.0	15.6	3.4
	PART. ESPECIALES	571.2	207.9	549.7	21.5
	I V A		68.3		
	SUMA	4,133.7	760.1		
	SUMA TOTAL	4,133.7	311.0	1,644.0	2,489.7

FORMULO

REVISO

AUTORIZO

da a las Dependencias Externas que requieren de las cifras del ejercicio presupuestal para la vigilancia de la estricta aplicación de las disposiciones legales, así como la asignación y uso de los bienes y servicios puestos a disposición del Organismo.

Para la culminación del caso práctico que se ha seguido, supongamos que una vez integrados todos los informes de los aeropuertos, el Departamento de Presupuestos procede a elaborar el informe general para presentarse de la siguiente manera (Ver formato No. 9).

Los comentarios más sobresalientes del informe son los siguientes:

- Al término del período, se obtuvieron ingresos en efectivo por \$310,154 millones, superiores en \$43,168 millones, respecto al presupuesto estimado al período por \$266,986 millones. Con esta situación se logra avanzar en un 16.2% con respecto a lo esperado.
- Con respecto a los egresos, se aprecia un ejercicio total de \$292,628 millones, 10% superior con respecto al presupuesto autorizado para el período. Este

## PRESUPUESTO DE 199X

FORMATO No. 9 1/2

FLUJO DE EFECTIVO

EJERCICIO DEL PRESUPUESTO DEL 1o. DE ENERO AL 30 DE ABRIL

RESUMEN DE INGRESOS

(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	ASIGNACION ORIGINAL	ASIGNACION MODIFICADA	A N U A L		DEL PERIODO		DIFERENCIA	
			POR COBRAR	INGRESADO	DISPONIBLE	PRESUPUESTADO ENE - ABR	INGRESADO	+ (-)
VENTA DE BIENES	97,222.0	97,222.0	(16,179.2)	45,375.7	(68,025.4)	28,758.6	45,375.7	16,617.1
SERVICIOS AEROPORTUARIOS	335,514.0	335,514.0	(8,092.8)	118,399.7	(225,207.1)	99,246.6	118,399.7	19,153.1
SERVICIOS AUXILIARES	63,504.0	63,504.0	(5,426.4)	35,705.9	(33,224.5)	18,784.7	35,705.9	16,921.2
INGRESOS DIVERSOS	61,164.0	61,164.0	4,803.7	18,528.4	(37,831.8)	25,120.0	18,528.4	(7,191.6)
TARIFA USO DE AEROPUERTO	261,885.0	261,885.0	(619.9)	92,144.2	(170,360.8)	94,476.2	92,144.2	(2,332.0)
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>819,289.0</b>	<b>819,289.0</b>	<b>(25,514.5)</b>	<b>310,154.0</b>	<b>(534,649.5)</b>	<b>266,986.1</b>	<b>310,154.0</b>	<b>43,167.9</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>819,289.0</b>	<b>819,289.0</b>	<b>(25,514.5)</b>	<b>310,154.0</b>	<b>(534,649.5)</b>	<b>266,986.1</b>	<b>310,154.0</b>	<b>43,167.9</b>
	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
DISPONIBILIDAD INICIAL	255,247.8	255,247.8		248,032.5		255,247.8	248,032.5	
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>1'074,536.8</b>	<b>1'074,536.8</b>		<b>558,186.4</b>		<b>522,233.9</b>	<b>558,186.4</b>	
	*****	*****		*****		*****	*****	

## PRESUPUESTO DE 199X

FORMATO No. 9 2/2

PLAZO DE EFECTIVO

EJERCICIO DEL PRESUPUESTO DEL 1o. DE ENERO AL 30 DE ABRIL

RESUMEN DE EGRESOS

(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	PRESUPUESTO		EJERCICIO ANUAL			DEL PERIODO		
	ASIGNACION ORIGINAL	ASIGNACION MODIFICADA	COMPROMISOS	PAGADO	DISPONIBLE	PRESUPUESTADO ENE-ABR	PAGADO	DIFERENCIA
<b>GASTO CORRIENTE</b>								
SERVICIOS PERSONALES	147,818.2	147,818.2	5,197.4	52,180.4	90,440.4	42,467.2	52,180.4	(9,713.2)
MATERIALES Y SUMINISTROS	28,035.3	28,035.3	2,055.6	5,565.4	20,414.8	9,050.8	5,565.4	3,485.4
SERVICIOS GENERALES	65,185.5	65,185.5	404.7	23,267.5	41,513.2	23,041.5	23,267.5	(226.0)
CONSERV. Y MANTENIMIENTO	104,874.1	104,874.1	23,658.5	17,056.7	64,158.9	37,158.8	17,056.7	20,014.1
S U M A	345,913.1	345,913.1	31,316.2	98,070.1	216,526.8	111,630.3	98,070.1	13,560.2
<b>GASTO DE INVERSION</b>								
ADQUISICIONES	49,410.2	49,410.2	628.3	1,717.9	47,064.0	2,380.6	1,717.9	662.7
OBRAS PUBLICAS	105,922.2	105,922.2	26,710.9	12,300.6	67,010.7	19,964.5	12,200.6	7,763.9
S U M A	155,332.4	155,332.4	27,339.2	13,918.5	114,074.7	22,345.1	13,918.5	8,426.6
TOTAL EGRESOS PROGRAMATICO	501,245.5	501,245.5	58,655.4	111,988.6	330,601.5	133,975.4	111,988.6	21,986.8
DERECHO USO DE AEROPUERTO	409,644.5	409,644.5	30,496.0	91,488.0	287,660.5	131,944.7	91,488.0	40,456.7
TOTAL DE EGRESOS	910,890.0	910,890.0	89,151.4	203,476.6	618,262.0	265,920.1	203,476.6	62,443.5
COMP. GASTO CORRIENTE 1990			1,402.9	1,985.1			1,985.1	
COMP. GASTO DE INV. 1990			7,658.7	9,417.4			9,417.4	
COMPROMISOS (DUA) 1990				52,436.2			52,436.2	
DISPONIBILIDAD FINAL	163,646.8	163,646.8	290,871.1			256,313.8	290,871.1	

se integra de \$203,477 millones de pagos en efectivo y \$89,151 millones de compromisos.

- Estas dos situaciones reflejan el avance positivo en el ejercicio presupuestal.

## RESTRICCIONES PRESUPUESTALES



## 1. EXPOSICION DE MOTIVOS

"Las acciones para promover que el Ejercicio del Gasto Público se realice de conformidad a la normatividad emitida, constituyen una prioridad cuya atención permite continuar avanzando en los esfuerzos de saneamiento financiero y en el cumplimiento estricto de los programas establecidos.

La emisión de las restricciones al presupuesto obedece a la necesidad de fortalecer y dar continuidad a las acciones realizadas para inducir el adecuado uso y aplicación de los recursos en la entidad.

La vigilancia sobre el ejercicio del presupuesto debe ser considerada como una actividad prioritaria para promover una sana y eficiente gestión en Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

## 2. VERIFICACION DEL GASTO PUBLICO

Aeropuertos y Servicios Auxiliares como Organó del Sector Público, se encarga en forma sistemática de ve

rificar los siguientes aspectos:

- Ejecutar el presupuesto aprobado con la oportunidad y eficiencia previstas en los programas, vigilando que no se adquirieran compromisos que rebasen el monto autorizado.
- Sujetarse estrictamente al Calendario financiero aprobado.
- Determinar las desviaciones más significativas sobre el ejercicio del gasto, determinando con precisión las áreas responsables a fin de instrumentar las medidas correctivas pertinentes.
- Cuidar el Cumplimiento de las metas de Déficit - Superávit financiero.
- Cumplir con la información solicitada por las dependencias globalizadoras, en los términos y plazos establecidos.

### 3. DISPOSICIONES DE RACIONALIDAD, AUSTERIDAD Y DISCIPLINA PRESUPUESTAL

Las medidas que se contemplan dentro de estas disposiciones en forma general son el uso adecuado y racional de los recursos de que dispone el Organismo.

Los encargados del Departamento de Presupuestos son responsables de adoptar las medidas correspondientes para el debido cumplimiento de las disposiciones relativas de disciplina presupuestal y de uso y asignación de recursos, las cuales deben ser contempladas en el ejercicio del presupuesto asignado para cada período.

Durante todo el ciclo financiero se deben llevar a cabo entre otras, las acciones siguientes:

- El aprovechamiento adecuado y eficiente de los recursos financieros y materiales que se tienen asignados;
- La capacitación para el manejo adecuado y eficiente

de los recursos humanos, financieros y materiales bajo su responsabilidad;

- El desarrollo de técnicas para el mejoramiento de la administración - con énfasis en el uso de equipos y sistemas de cómputo - que eviten requerimientos adicionales de recursos humanos, financieros y materiales, o faciliten su ahorro.
- No autorizar ni contraer compromisos fuera de los presupuestos y calendarios aprobados y
- No acordar erogaciones que impliquen desviaciones de recursos que impidan el cumplimiento de programas y metas para el ejercicio presupuestal correspondiente.

Con una adecuada observancia de estas medidas se puede lograr obtener como beneficios inmediatos un aprovechamiento óptimo de los recursos y la máxima eficiencia operativa en la institución". (4)

---

(4) Lineamientos de Disciplina Presupuestal, Ahorro y Estímulos a la Productividad, S.P.P. México 1991.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La responsabilidad del Departamento de Presupuestos como parte integrante de Aeropuertos y Servicios Auxiliares es de vital importancia ya que el descuidar sus funciones establecidas y perder de vista cada una de las metas se refleja en una lesión financiera para el Organismo. En este sentido es indispensable la cooperación de las demás áreas y aeropuertos que componen la red para un adecuado desarrollo del ejercicio presupuestal.

Integrando todo lo expuesto se puede concluir que dentro de las funciones de la Subdirección de Planeación y Finanzas, a través del Departamento de Presupuestos está la de elaborar el anteproyecto del presupuesto del Organismo en coordinación y con participación de las Subdirecciones y Gerencias Generales que integran su estructura.

Para tal fin se han elaborado formatos e instructivos que permiten conocer en forma ordenada las necesidades de cada una de las áreas mediante una clasificación de Ingresos y Gastos, Importes y Calendarización, obser-

vando las normas, lineamientos y políticas establecidas.

La acción encaminada a la realización de este proceso cuantificando los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir con los programas que se establezcan se divide en tres etapas: Formulación, análisis y aprobación.

La etapa de formulación, se inicia con el envío a las áreas de los formatos e instructivos que deben ser requisitados y en el que se muestran sus necesidades reales considerando factores de seguridad, conservación, apoyos operativos y administrativos y comodidad a los usuarios.

Sin embargo, es conveniente manejar niveles de prioridades: Indispensables, necesarios y diferibles, con la finalidad de los rangos financieros que son fijados por la Secretaría de Programación y Presupuesto adaptándose a las necesidades institucionales.

La etapa de análisis tiene como objetivo, unificar los criterios de asignación de recursos, evaluar en

forma conjunta (administradores de aeropuertos y representantes de las Subdirecciones) las necesidades, ajustando por suficiencia o insuficiencia los importes, en base a los lineamientos generales y factores particulares que en cierta manera justifican las peticiones.

En la etapa de aprobación se presenta a consideración de los Subdirectores en forma consolidada el anteproyecto del presupuesto, así como el de cada una de las áreas a nivel de capítulo de ingresos y egresos, relación global de conceptos y el programa de inversiones, para su aprobación o modificaciones que resulten en su caso y su presentación definitiva ante la Dirección General.

La flexibilidad del programa presupuestal del Organismo trae como ventajas que no siendo rígido en sus asignaciones por áreas, permite dar suficiencia a partidas deficitarias de otras áreas, de una manera interna y que en caso de necesidades no contempladas originalmente se recurra a solicitar ante las dependencias globalizadoras (Secretaría de Programación y Presupuesto, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México y Secretaría de la Contraloría General de la Fede

ración) transferencias dentro de sus programas para cubrir dichas necesidades.

Una vez que se ha desarrollado todo este trabajo se sugiere la creación de la Subgerencia de Presupuestos para que realice, entre otras, las siguientes actividades:

- Supervisar la formulación de los presupuestos de gasto Corriente y de Capital, así como de ingresos.
- Vigilar y promover que los presupuestos aprobados se ajusten con oportunidad y eficiencia a las acciones previstas en sus respectivos programas y se apeguen estrictamente a las disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestales.
- Supervisar que las erogaciones que realice cada área, se encuentren incluídas en su presupuesto autorizado y se ejecuten con oportunidad prevista los programas del Organismo.
- Coordinar que se presenten en los términos y plazos establecidos, los informes que periódicamente se re



quieran, tanto en forma interna como externa.

- Supervisar el oportuno envío de los recursos que requieran los aeropuertos para el eficiente desarrollo de sus operaciones y la coordinación con las diversas Subdirecciones operativas para atender problemas extraordinarios que requieran solución inmediata.

Todo esto permitirá mantener un adecuado control en el desarrollo de principio a fin del ejercicio presupuestal ya que las fallas más graves son de control interno, las cuales con esta medida desaparecerían, dando cumplimiento con esto a la primera hipótesis planteada.

La segunda hipótesis planteada se ve cumplida en el caso práctico presentado ya que si se capacita en materia programática presupuestal a los administradores de las terminales aéreas y demás personal encargado del ejercicio y control del presupuesto se observarán adecuadamente cada uno de los formatos con que se cuenta para el desarrollo de la función y las herramientas de que se dispone para un mejor manejo, logrando

con esto un cumplimiento óptimo de las medidas de aus  
teridad y disciplina presupuestal emitidas para racio  
nalizar el gasto ya que se aprovechan al máximo los  
recursos humanos, materiales y financieros de que dis  
pone el Organismo, teniendo como responsabilidad el  
Departamento de Presupuestos que en caso de incumpli  
miento al remitir sus informes oportunamente los admi  
nistradores de los aeropuertos les envíe oficios o ra  
diogramas con amonestaciones para corregir dichas des  
viaciones.

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

- MANUAL DE ORGANIZACION  
Aeropuertos y Servicios Auxiliares  
Tomo I
  
- CARTEL PUBLICADO POR EL XXVI ANIVERSARIO DE AERO-  
PUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES (1965 - 1991)  
Junio de 1991  
S.C.T. - PEMEX
  
- SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO  
Victor M. Paniagua  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México, 1988
  
- EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFI-  
CIENCIAS EN LAS EMPRESAS  
Roberto Macías Pineda  
Editorial E.C.A.S.A.  
México, 1988

- ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS  
C.P. César Calvo Langarica  
Editorial P.A.C.  
7a. Edición
  
- LA INFORMACION FINANCIERA EN LA ADMINISTRACION  
Eduardo Villegas H.  
Editorial P.A.C.  
3a. Edición 1986
  
- REGLAMENTACION PRESUPUESTARIA, CLASIFICACION POR  
OBJETO DEL GASTO  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
México, 1991
  
- MANUAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
Steven E. Bolten  
Volumen I  
Ediciones Ciencia y Técnica, S.A.  
1a. Edición 1987

- GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS  
Presidencia de la República  
Dirección General de Estudios Administrativos
  
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA  
Primera Parte  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa  
México, 1986
  
- DICCIONARIO PARA CONTADORES  
Eric L. Kohler  
Editorial UTEHA  
México, 1981
  
- POLITICAS PRESUPUESTALES  
A.S.A. 1990
  
- INSTRUCTIVO PARA EL EJERCICIO PRESUPUESTARIO  
A.S.A. 1989

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTALES**

**A.S.A.**

**Gerencia General de Administración de Aeropuertos  
y Comercialización**

**Tomo II**

- **LINEAMIENTOS DE DISCIPLINA PRESUPUESTAL, AHORRO Y  
ESTIMULOS A LA PRODUCTIVIDAD**

**Secretaría de Programación y Presupuesto**

**México, 1991**