

# Programa Institucional

Aeropuerto Internacional  
de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

2025 – 2030



**Marina**

Secretaría de Marina



MARINA

GRUPO AEROPORTUARIO





## 1. Índice

1. Índice .....	2
2. Señalamiento del origen de los recursos del Programa.....	5
3. Siglas y acrónimos.....	6
4. Fundamento normativo .....	16
5. Diagnóstico de la situación actual y visión de largo plazo.....	19
6. Objetivos .....	54
6.1 Relevancia del objetivo 1: Mejorar la experiencia de los usuarios en la red aeroportuaria.....	56
6.2 Relevancia del objetivo 2: Impulsar el desarrollo sostenible de la red aeroportuaria.....	58
6.3 Relevancia del objetivo 3: Incrementar la situación de seguridad operacional y de la aviación civil para los usuarios.....	60
6.4 Relevancia del Objetivo 4: Modernizar la infraestructura de la red aeroportuaria.....	62
6.5 Relevancia del objetivo 5: Promover soluciones tecnológicas y de transformación digital para los usuarios.....	65
6.6 Relevancia del objetivo 6: Impulsar la gestión orientada a resultados y centrada en el desarrollo y bienestar de las personas.....	68
6.7 Vinculación de los objetivos del Programa Institucional 2025-2030 de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.....	71
7. Estrategias y líneas de acción.....	73
Objetivo 1. Mejorar la experiencia de los usuarios en la red aeroportuaria.....	74
Estrategia 1.1 Optimizar servicios para mejorar la experiencia de los usuarios y contribuir a la conectividad aérea.....	74

Estrategia 1.2 Posicionar la red aeroportuaria a través de canales de comunicación para impulsar la competitividad.....	74
Objetivo 2. Impulsar el desarrollo sostenible de la red aeroportuaria.....	75
Estrategia 2.1 Habilitar una red aeroportuaria atractiva y sostenible para incentivar una conectividad eficiente para los usuarios.....	75
Objetivo 3. Incrementar la situación de seguridad operacional y de la aviación civil para los usuarios.....	76
Estrategia 3.1 Fortalecer los aeropuertos ante desviaciones en las barreras existentes para mitigar los riesgos de las situaciones de seguridad operacional y de la aviación civil.....	76
Objetivo 4. Modernizar la infraestructura de la red aeroportuaria.....	77
Estrategia 4.1 Robustecer el mantenimiento de la infraestructura aeroportuaria para ofrecer servicios seguros y sustentables a los usuarios.....	77
Estrategia 4.2 Impulsar la capacidad de las instalaciones aeroportuarias para impulsar el crecimiento aeroportuario inclusivo y contribuir al desarrollo regional.....	77
Estrategia 4.3 Ampliar las capacidades competitivas del personal de la red aeroportuaria para adquirir mejores prácticas.....	78
Objetivo 5. Promover soluciones tecnológicas y de transformación digital para los usuarios.....	79
Estrategia 5.1 Aumentar las capacidades de innovación en la red aeroportuaria para impulsar mayores niveles de competitividad e inteligencia tecnológica.....	79
Objetivo 6. Impulsar la gestión orientada a resultados y centrada en el desarrollo y bienestar de las personas.....	80



Estrategia 6.1 Gestionar una administración humanista que promueva los derechos humanos y el desempeño productivo.....	80
8. Indicadores y metas.....	81



## 2. Señalamiento del origen de los recursos del Programa

La totalidad de las acciones que se consideran en el Programa, incluyendo aquellas correspondientes a sus objetivos, estrategias y líneas de acción, así como las labores de coordinación interinstitucional para la instrumentación de dichas acciones, el seguimiento, reporte y rendición de cuentas de las mismas, se realizarán con cargo a los recursos aprobados a los ejecutores de gasto participantes en el Programa, en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio respectivo.

### 3. Siglas y acrónimos

**ACI:** Consejo Internacional de Aeropuertos (*Airports Council International*, por sus siglas en inglés)

**ACI-LAC:** Consejo Internacional de Aeropuertos – América Latina y el Caribe (*Airports Council International – Latin America-Caribbean*, por sus siglas en inglés)

**AGN:** Archivo General de la Nación

**AICM:** Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

**AIBJCM:** Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México

**ALC:** América Latina y el Caribe

**ALTA:** Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo

**ANAC:** Agencia Nacional de Aviación Civil – Brasil

**ASA:** Aeropuertos y Servicios Auxiliares

**ASG:** Ambiental, social y gobernanza

**ASIPONA:** Administración del Sistema Portuario Nacional

**ASUR:** Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A.B. de C.V.

**AVSEC:** Seguridad de la aviación civil (*Aviation Security*, por sus siglas en inglés)

**CPEUM:** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

**DAAIA:** Dirección de Análisis de Accidentes e Incidentes de Aviación

**DOF:** Diario Oficial de la Federación



FAA: Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos de América (*Federal Aviation Administration*, por sus siglas en inglés)

IATA: Asociación Internacional de Transporte Aéreo (*International Air Transport Association*, por sus siglas en inglés)

IED: Inversión extranjera directa

IMD: Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión (*International Institute for Management Development*, por sus siglas en inglés)

INAC: Instituto Nicaragüense de Aeronáutica Civil

INDAABIN: Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

ITF: Foro Internacional de Transporte (*International Transport Forum*, por sus siglas en inglés)

GACM: Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

GAFSACCOMM: Grupo Aeroportuario, Ferroviario, de Servicios Auxiliares y Conexos Olmeca-Maya-Mexica

GAM: Grupo Aeroportuario Marina

GAP: Grupo Aeroportuario del Pacífico, S.A.B. de C.V.

GATM: Grupo Aeroportuario Turístico Mexicano, S.A. de C.V.

LA: Ley de Aeropuertos

LAC: Ley de Aviación Civil

**LAASSP:** Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

**LGSSP:** Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública

**LOPSRM:** Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas

**LP:** Ley de Planeación

**MRE:** Ministerio de Relaciones Exteriores – Brasil

**MSSP:** Manual del Programa Estatal de Seguridad Operacional (*Manual of State Safety Programme*, por sus siglas en inglés)

**NOM:** Norma Oficial Mexicana

**OACI:** Organización de Aviación Civil Internacional

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**OMA:** Grupo Aeroportuario Centro Norte, S.A.B. de C.V.

**PAPI:** Indicador de trayectoria de aproximación de precisión (*Precision Approach Path Indicator*, por sus siglas en inglés)

**PI:** Programa Institucional 2025-2030 de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

**PND:** Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030

**PP:** Personas pasajeras

**PR:** Presidencia de la República

**PSM:** Programa Sectorial de Marina 2025-2030



SACM: Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

SAM: Sistema Aeroportuario Mexicano

SEDENA: Secretaría de la Defensa Nacional

SEMARNAT: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

SGC: Sistema de gestión de calidad

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SICT: Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

SITA: Sociedad Internacional de Telecomunicaciones Aeronáuticas (*Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques*, por sus siglas en francés)

SMS: Sistema de Gestión de Seguridad Operacional

SUE: Sala de última espera

WEF: Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*, por sus siglas en inglés)

## CÓDIGOS IATA

BOG: Aeropuerto Internacional El Dorado Luis Carlos Galán Sarmiento (Colombia)

CEN: Aeropuerto Internacional de Ciudad Obregón

CLQ: Aeropuerto Nacional de Colima Licenciado Miguel de la Madrid

CME: Aeropuerto Internacional de Ciudad del Carmen



CVJ: Aeropuerto Internacional de Cuernavaca General Mariano Matamoros

GYM: Aeropuerto Internacional de Guaymas General José María Yáñez

LIM: Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Perú)

LTO: Aeropuerto Internacional de Loreto

LZC: Aeropuerto Nacional General Lázaro Cárdenas del Río

MAM: Aeropuerto Internacional de Matamoros General Servando Canales

MEX: Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México

NLU: Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles

TLC: Aeropuerto Internacional de Toluca Licenciado Adolfo López Mateos

## GLOSARIO

**Accidente:** "Todo suceso por el que se cause la muerte o lesiones graves a personas a bordo de la aeronave o bien, se occasionen daños o roturas estructurales a la aeronave, o por el que la aeronave desaparezca o se encuentre en un lugar inaccesible." (AFAC, 2025).

**Acciones jurídicas:** aquellas en materia jurisdiccional, en materia de adquisiciones y obra pública (convenios y contratos; documentación legal y administrativa de las personas físicas y morales; garantías derivadas de estos; Comité de Adquisiciones y Subcomité Revisor de Convocatorias; Comité de Obra y Subcomité Revisor de Convocatorias), en materia de fiscalización (atención a requerimientos de Órganos Fiscalizadores), en materia aeronáutica (convenios y contratos aeroportuarios, comerciales y complementarios; garantías y seguros de responsabilidad civil derivados de estos; y consultas normativas), y en temas relacionados con la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración de la Sociedad.

**Arrendatario:** Persona física o moral que tiene un contrato de arrendamiento vigente para arrendar uno o más bienes en algún aeropuerto, identificados por el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales como susceptibles de ser arrendados. Estos comprenden locales, oficinas, mostradores, espacios, unidades, terrenos, instalaciones, hangares y plataformas/helirrampas.

**Asignación:** Título otorgado por la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes a una o más entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, para la administración, operación, explotación y, en su caso, construcción de aeropuertos, cuya vigencia es por tiempo indefinido y solo concluirá cuando se acrede fehacientemente que ya no existe causa de utilidad pública, interés público, interés general, interés social que salvaguardar, o por razones de seguridad nacional que la justifiquen, teniendo la entidad asignataria las mismas obligaciones que tengan las personas concesionarias de acuerdo con la Ley de Aeropuertos y su reglamento, no



pudiendo transmitir sus derechos y obligaciones a terceras personas físicas o morales privadas (LA, 2023, art. 14 Bis).

**Concesión:** Título otorgado por la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes, con sujeción a licitación pública (salvo los casos aludidos en el artículo 12 de la Ley de Aeropuertos), únicamente a sociedades mercantiles constituidas conforme a las leyes mexicanas. Incluye las actividades de administración, operación, explotación y, en su caso, construcción de aeropuertos (LA, 2023, arts. 10-12).

**Conectividad aérea directa:** Refiere a vuelos sin conexiones intermedias entre dos puntos.

**Conectividad aérea indirecta:** Refiere a vuelos con una o más conexiones intermedias entre dos puntos.

**Desarrollo sostenible:** "Desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, lo que incluye lo social, económico y medioambiental." (SHCP, 2023).

**Experiencia del usuario:** En el contexto aeroportuario, refiere a la percepción general que las personas pasajeras y usuarios forman a través de sus interacciones con los distintos puntos de contacto de un aeropuerto (ACI, 2025).

**Gestión de la experiencia del usuario:** Es la "práctica de diseñar y reaccionar a las interacciones de las personas pasajeras y usuarios, con el fin de cumplir o exceder sus expectativas y así aumentar la satisfacción, lealtad, apoyo, ingresos, así como reducir los costos del servicio." (ACI, 2019).

**Grupo Aeroportuario Marina:** Nombre comercial de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.





**Hub:** También denominado centro de conexiones, es un aeropuerto en el que una o varias aerolíneas concentran sus operaciones bajo un sistema de centro y conexiones (*hub-and-spoke*), el cual permite concentrar y transportar de manera eficiente a personas pasajeras y carga desde y hacia el aeropuerto mediante el aprovechamiento de economías de escala (IATA, 2023).

**Incentivo:** Política y directrices orientadas a impulsar una mayor oferta de servicios y bienes por parte de los transportistas aéreos y arrendatarios.

**Incidente:** Todo suceso relacionado con la utilización de una aeronave, que no llegue a ser un accidente que afecte o pueda afectar la seguridad operacional (AFAC, 2025).

**Ingresos aeronáuticos:** Aquellos generados por un aeropuerto por concepto de servicios aeroportuarios y complementarios, según los define la Ley de Aeropuertos en su artículo 48. Para aeropuertos analizados por el Consejo Internacional de Aeropuertos, aquellos generados "por cargos en asociación directa con el uso aeronáutico del aeropuerto, incluidos cargos relativos a aeronaves, carga y personas pasajeras." (ACI Europa, 2021).

**Ingresos no aeronáuticos:** Aquellos generados por un aeropuerto por concepto de servicios comerciales, los cuales define la Ley de Aeropuertos en su artículo 48. Para aeropuertos analizados por el Consejo Internacional de Aeropuertos, aquellos generados por concepto de "concesiones, comida y bebidas, estacionamiento vehicular, arrendamientos, espacios publicitarios, combustible, catering aeronáutico, estacionamiento vehicular [sic], inmobiliario y terrenos, servicios." (ACI Europa, 2021).

**Personas pasajeras:** Aquellas de cualquier nacionalidad que utilizan los aeropuertos de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. para realizar vuelos nacionales e internacionales.



**Red aeroportuaria:** Es el resultado de la coordinación e interconexión de aeropuertos por medio del desarrollo de una estrategia conjunta de conectividad aérea, así como los beneficios geoestratégicos, logísticos y económicos, nacionales y regionales asociados a esa coordinación e interconexión.

**Riesgo de la seguridad operacional:** La probabilidad y la severidad previstas de las consecuencias o resultados de un peligro.

**Seguridad nacional:** "Condición necesaria que proporciona el Estado para garantizar la prevalencia de su integridad territorial, independencia, soberanía, estado de derecho, su estabilidad política, social y económica y la consecución de sus Objetivos Nacionales." (Cámara de Diputados, s.f.). En el caso de la aviación, es "el conjunto de actos que realiza el Estado encaminados a proteger o mantener en adecuada operación el espacio aéreo y la infraestructura indispensable para la prestación de los servicios públicos aeroportuarios y de transporte aéreo, de manera segura y eficiente." (AFAC, 2022, considerando séptimo).

**Seguridad de la aviación civil:** También denominada *security*, es la protección de la aviación civil contra los actos de interferencia ilícita mediante una combinación de medidas y recursos humanos y materiales (LAC, 2023).

**Seguridad operacional:** También denominada *safety*, es el estado en el que los riesgos asociados a las actividades de aviación relativas a la operación de las aeronaves, o que apoyan directamente dicha operación, se reducen y controlan a un nivel aceptable (LAC, 2023).

**Transportista aéreo:** Persona física o moral con una concesión, asignación o permiso, y que tiene celebrado contrato o convenio vigente con un aeropuerto para prestar servicios de transporte aéreo nacional o internacional; regular o no regular, de pasajeros, carga o correo. (LAC, 2023, arts. 18 y 19).



**Marina**  
Secretaría de Marina



MARINA  
GRUPO AEROPORTUARIO

Usuarios: Personas pasajeras, transportistas aéreos y arrendatarios que interactúan con la red aeroportuaria de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

## 4. Fundamento normativo

El Programa Institucional 2025-2030 de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (PI), es un programa derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 (PND) y alineado al Programa Sectorial de Marina 2025-2030 (PSM), que se realiza en cumplimiento a lo establecido en el artículo 25, primer y segundo párrafo; 26, apartado A, y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), en los cuales se establece la atribución al Estado de la función de rectoría del desarrollo nacional, que es la base para la determinación del PND y el cual se debe regir bajo el principio de estabilidad de las finanzas públicas y del sistema financiero.

De igual modo, se determina que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional bajo los principios constitucionales determinados en el artículo 26 mencionado, para fomentar el crecimiento económico nacional; y que los recursos económicos de la Federación, las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México, se deberán administrar de conformidad con los principios de austeridad republicana.

Por otro lado, Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A de C.V. (AICM), de acuerdo con el artículo 46 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, atendiendo a su naturaleza jurídica, utiliza recursos económicos de la Federación, los cuales debe administrar con arreglo a las premisas constitucionales, resultando necesario la creación de este programa institucional.

Ahora bien, de conformidad con los artículos 14 fracción III y IV, 17 fracción II, 22, 24, 26 bis y 29, párrafo tercero de la Ley de Planeación, el PI es el instrumento de planeación que, durante el período 2025-2030, conducirá los esfuerzos de esta Entidad en su conjunto; en él se identifican las estrategias prioritarias, líneas de acción e indicadores que permitirán el seguimiento, consecución y logro de los



objetivos y metas institucionales de AICM, para dar cumplimiento a su Misión y Visión, con apego al PND y al PSM.

En el marco del Sistema Nacional de Planeación Democrática, de acuerdo con el mismo ordenamiento, la formulación del PI corresponde a AICM, por lo que es la responsable de coordinar su integración, publicación, ejecución, seguimiento y rendición de cuentas; cumpliendo, a su vez, con los artículos 47, 48, 49, 58 fracción II y 59 fracción II de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, y 22 de su Reglamento.

En el mismo sentido, el PI se encuentra alineado con los Planes Maestros de Desarrollo de los aeropuertos concesionados y asignados a AICM, los cuales norman las principales acciones que deben realizarse para mantener la operación de los aeródromos en las mejores condiciones posibles, hasta alcanzar su máxima capacidad; propiciando el mejoramiento de la infraestructura; en aras de promover la conectividad aeroportuaria, la satisfacción de los usuarios de los servicios y una mayor competitividad, con la pretensión fundamental de contribuir al bienestar social y al desarrollo regional de nuestro país.

Por otro lado, el modelo de Gobierno Sustentado en Humanismo Mexicano articulado en el PND y proyectado en los compromisos del Segundo Piso de la Transformación, se apoya en principios de justicia social, equidad, bienestar colectivo, y soberanía nacional. Es por eso que AICM, en apego a dichos principios y a los de igualdad, no discriminación, y transparencia, pondera en todo momento la dignidad humana como eje central de la acción del Estado, dando acceso a las instalaciones, servicios e información, sin discriminación alguna, promoviendo la inclusión, accesibilidad y respeto hacia los usuarios, otorgando un trato digno a estos con perspectiva de género, respetando de esta manera los derechos fundamentales consagrados en los artículos 4º, párrafos primero, sexto y vigésimo primero; 6º, párrafo cuarto, apartado A, fracciones I, II y VIII; 11; 16, párrafos primero y segundo; 28, párrafo tercero; y 123, párrafo primero constitucionales. Asimismo, por control de convencionalidad, la aplicación de la Declaración



Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y el Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos; bajo una interpretación conforme con la CPEUM (artículo 1º) y en consideración del principio pro persona, cuya finalidad es la interpretación y aplicación más amplia en materia de derechos humanos en favor de las personas.

En esta tesitura, AICM busca ser una Entidad socialmente responsable, con una infraestructura aeroportuaria sostenible, resiliente y eficiente; de conformidad con la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, la Ley General de Cambio Climático y la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos; así como con el Anexo 16 del Convenio de Chicago, el Acuerdo de París, la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Convenio sobre la Diversidad Biológica y Convenio de Basilea.

Finalmente, el Programa se emite en cumplimiento de las facultades y obligaciones establecidas en el artículo 12, fracción XI de los Estatutos Sociales de AICM.





## 5. Diagnóstico de la situación actual y visión de largo plazo

### ANTECEDENTES

La aviación en México ha sido un pilar fundamental en el desarrollo y conectividad interna e internacional del país, y su crecimiento ha sido determinante para el desarrollo económico de diversas regiones.

La historia de la aviación en México tiene sus primeros hitos a principios del siglo XX. En 1910, México vio su primer vuelo motorizado, y los años subsecuentes fueron escenario de demostraciones y espectáculos con enfoque inicialmente militar (AGN, 2023). La aviación comercial mexicana comenzó a tomar forma en la década de 1920, con la creación de aerolíneas como Compañía Mexicana de Aviación (1921) y, más tarde, Aeronaves de México (1934, hoy Aeroméxico).

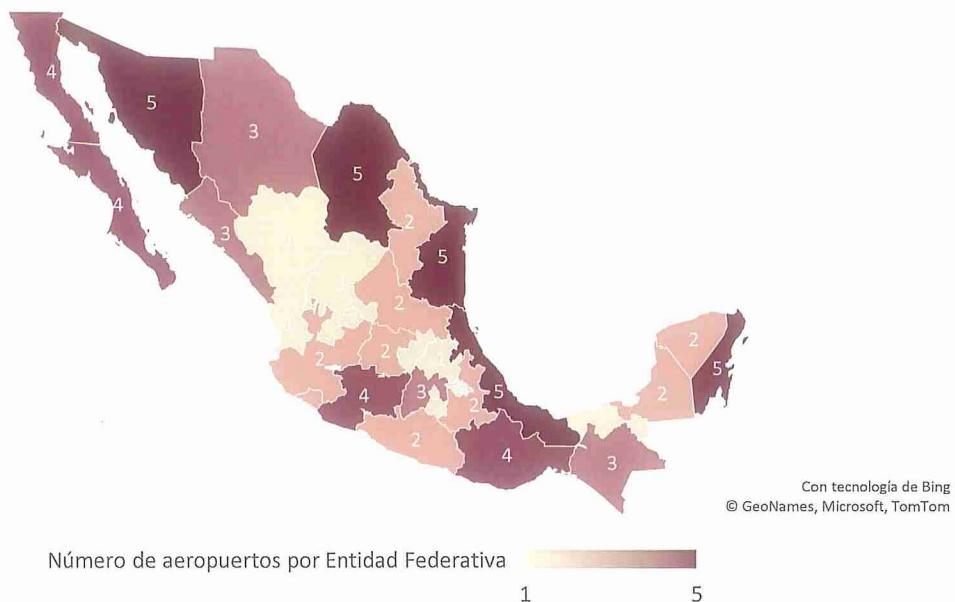
En las décadas siguientes, la industria mexicana de la aviación civil experimentó un crecimiento exponencial, impulsada por el aumento de la demanda de operaciones y adelantos tecnológicos importantes (ASA, 2016). En 1965, el Gobierno Federal decretó la creación de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), en respuesta a la necesidad de atender y centralizar la modernización y ampliación de la infraestructura; conservar y mejorar los servicios de navegación y suministro de combustible, así como impulsar el desarrollo de la aviación comercial y las rutas turísticas en los 34 aeropuertos que al momento existían en el país (*ibid.*).

Hacia mediados de los años ochenta, ASA llegó a administrar, operar y conservar más de 60 aeropuertos. Sin embargo, derivado de las crisis financieras y económicas que experimentó el país durante el periodo 1982-2000, el Gobierno Federal impulsó una estrategia de modernización y apertura del sector aéreo mexicano mediante un modelo de concesiones que otorgó a empresas privadas la operación de los principales aeropuertos del país.



De este modo, en 1998 se formalizó la creación de los grupos aeroportuarios privados Grupo Aeroportuario Centro Norte, S.A.B. de C.V. (OMA), Grupo Aeroportuario del Pacífico, S.A.B. de C.V. (GAP) y Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A.B. de C.V. (ASUR), toda vez que el Gobierno Federal mantuvo el control de otros aeropuertos regionales a través de ASA y de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (AICM). Este mismo año vio el nacimiento de Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (SACM) y Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (GACM).

Gráfica 1. Sistema Aeroportuario Mexicano (SAM): 80 aeropuertos y aeródromos.



Fuente: Elaboración propia con datos de AFAC (2025). Gráfica elaborada con tecnología de Bing © GeoNames Microsoft, TomTom.

Desde entonces, estos grupos y entidades han sido responsables de la administración, operación, explotación y construcción de los aeropuertos a su cargo.<sup>1</sup> Esto permitió satisfacer la demanda creciente del tráfico aéreo nacional e internacional, en un contexto de liberalización de los mercados aéreos internacionales. Estos factores permitieron un aumento significativo de la competencia, lo que coadyuvó a la democratización del acceso al transporte aéreo

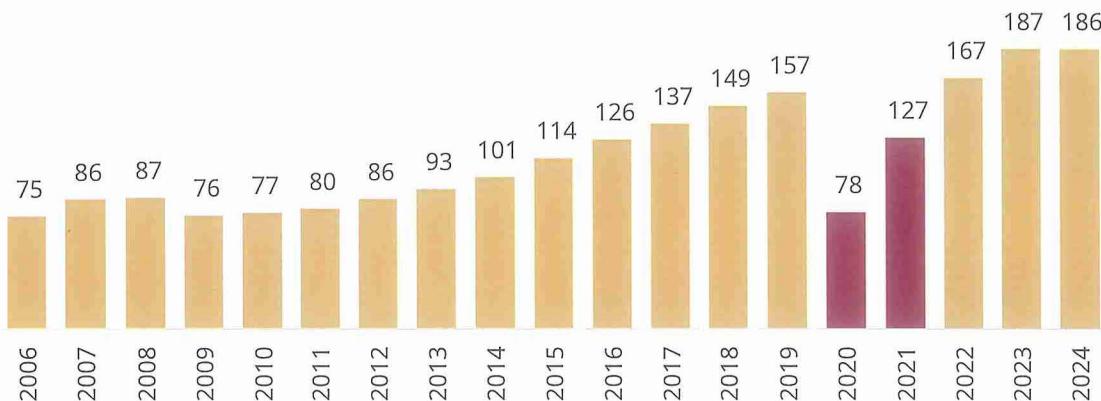


(ITF, 2019, p. 11-18), favoreciendo la conectividad dentro de México y con el resto del mundo.

En décadas recientes, nuevos retos han puesto a prueba estos beneficios, siendo las crisis sanitarias mundiales las que mayor impacto han tenido sobre los diversos modos de transporte. En particular, la pandemia de covid-19 representó el golpe más devastador para la industria a nivel global y México no fue la excepción.

En 2020, transportistas aéreos nacionales e internacionales se vieron obligados a cancelar miles de vuelos debido a las restricciones de viaje y a la caída de la demanda, lo que resultó en pérdidas económicas masivas. Según la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC, 2025), el número de operaciones aéreas disminuyó en más de 70% y el volumen de PP en más de 90% durante los picos más altos de la pandemia, un descenso sin precedentes en la historia de la aviación mexicana.

Gráfica 2. PP transportadas en aeropuertos mexicanos, 2006-2024 (millones).



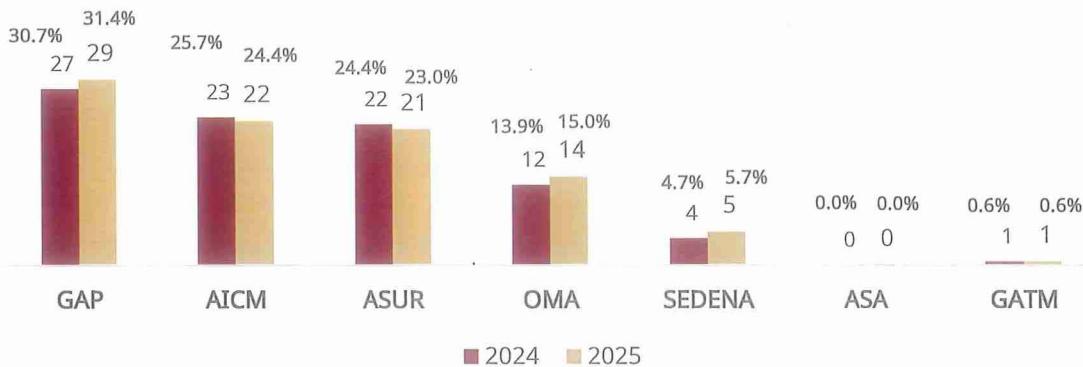
Fuente: Elaboración propia con datos de AFAC (2025).

Con la implementación de programas de vacunación y la flexibilización de las restricciones sanitarias, el tráfico aéreo comenzó a repuntar en 2021. Destinos como Cancún, Ciudad de México y Los Cabos comenzaron a recibir un número creciente de turistas internacionales, lo que contribuyó al resurgimiento de la industria aeronáutica en el país (López, 2021; A21, 2022). Por su parte, las aerolíneas comenzaron a adaptarse a los nuevos hábitos de las PP, quienes



demandaron mayor flexibilidad en sus vuelos, protocolos sanitarios transparentes y mayor digitalización de la experiencia de viaje (Calderón, 2025).

Gráfica 3. PP transportadas, según grupo aeroportuario, enero-junio 2024 vs. enero-junio 2025 (millones).



Nota: Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) incluye NLU y los aeropuertos de Grupo Aeroportuario, Ferroviario, de Servicios Auxiliares y Conexos Olmeca-Maya-Mexica (GAFSACOMM). A partir del 30 de mayo de 2025, GAFSACOMM renovó su marca bajo el nuevo nombre Grupo Mundo Maya. GATM = Grupo Aeroportuario Turístico Mexicano. Fuente: Elaboración propia con datos de AFAC (2025).

El 8 de agosto de 2023, el Gobierno Federal, con el fin de fortalecer la seguridad y calidad del Sistema Aeroportuario Mexicano (SAM), agrupó al sector coordinado por la MARINA las empresas paraestatales GACM, SACM y AICM (PR, 2023). Como parte de esta sectorización y con base en la Ley de Aeropuertos, el 14 de diciembre de 2023, la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT) otorgó las asignaciones a favor de GACM para administrar, operar, explotar y en su caso construir los aeropuertos de Colima (CLQ), Guaymas (GYM), Ciudad Obregón (CEN), Ciudad del Carmen (CME), Loreto (LTO) y Matamoros (MAM), los cuales anteriormente estaban bajo la administración de la SICT, a través de ASA. Estas asignaciones quedaron publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) los días 17, 18 y 19 de enero de 2024.

Adicionalmente, GACM tuvo una sociedad accionaria con los aeropuertos internacionales Benito Juárez Ciudad de México (MEX), Toluca (TLC), Cuernavaca (CVJ) y convenios de colaboración con la Administración del Sistema Portuario



Nacional (ASIPONA) de Lázaro Cárdenas para la mejora y mantenimiento del Aeropuerto Nacional de Lázaro Cárdenas del Río (GACM, 2024a) y con la Administradora del Aeródromo de San Felipe para su administración, operación, mantenimiento y construcción de obras (GACM, 2025), situación que fortaleció su red aeroportuaria y abonó a su actuar.

Una vez que se asumieron las funciones para administrarlos, se emprendieron acciones dirigidas a transformarlos en aeropuertos productivos para el Estado, con capacidad para operar de manera óptima, priorizando la seguridad en las operaciones aéreas y la calidad de servicio para los usuarios.

Adicionalmente, está en proceso la incorporación de aeródromos de la MARINA que hasta el momento se utilizaban para actividades de seguridad nacional, pero cuya integración al sistema representa una enorme oportunidad de desarrollo económico para los actores clave y comunidades donde se encuentran ubicados. En virtud de esta directiva, se encuentran en proceso de integración los aeródromos de Tuxpan, Veracruz; La Pesca, Tamaulipas; Puerto Libertad, Sonora; Lázaro Cárdenas, Michoacán; Islas Marías, Nayarit, y San Felipe, Baja California.

El 14 de julio de 2024, con el fin de mejorar la eficacia en la provisión de bienes y servicios, aumentar la eficiencia de los recursos, eliminar redundancias en estructuras organizacionales, optimizar operaciones y procesos, así como mejorar la rentabilidad, la seguridad y la conectividad aérea, el Ejecutivo Federal, por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizó realizar el proceso de fusión de las empresas GACM y SACM con AICM, esta última como entidad fusionante (SHCP, 2024), dando paso al surgimiento de Grupo Aeroportuario Marina (GAM) (GACM, 2024b).

Este momento histórico brinda la oportunidad de significar este servicio público con los valores que caracterizan a la MARINA: honor, deber, lealtad y patriotismo, los cuales se han sumado a los de AICM: confiabilidad, vocación, equidad,



**sostenibilidad, profesionalismo y sinergia.** El cumplimiento de su deber posiciona a la MARINA como la institución de seguridad en México con los mejores niveles de desempeño y confianza entre la sociedad (INEGI, 2025).

Con la conclusión del proceso de fusión el 30 de junio de 2025 y la incorporación gradual de más infraestructuras aeroportuarias, se perfila el desafío para AICM, en línea con su Misión y los principios del Humanismo Mexicano, de contribuir al bienestar social, desarrollo económico y conectividad de México con el mundo, consolidando para el Segundo Piso de la Transformación las mejoras en la gestión alcanzadas durante la anterior administración, en pro de una República próspera y conectada.

## IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La situación que actualmente atraviesan los aeropuertos de AICM constituye un desafío multifactorial en las verticales de la experiencia de los usuarios y servicios, sostenibilidad, seguridad operacional y de la aviación civil, infraestructura, tecnología y gestión, así como en la atención transversal de brechas y rezagos de poblaciones susceptibles cuyos derechos y dignidad humana deben procurarse para el logro de una administración pública auténticamente incluyente.

En AICM se identifica un problema público definido por la existencia de deficiencias en los servicios debido al limitado desarrollo de sus aeropuertos, perjudicando la experiencia, limitando la conectividad aérea de los usuarios y abonando a la baja competitividad del país.

La menor experiencia y conectividad aérea de los aeropuertos AICM es resultado de una demanda insatisfecha. Existe una población potencial que no utiliza el transporte aéreo porque no encuentra un servicio adecuado a sus necesidades. Durante 2024, AICM llevó a cabo trabajos para identificar la demanda potencial en sus aeropuertos asignados por medio de censos. Los resultados arrojaron una demanda potencial anual de 1,164,540 personas pasajeras (PP) que en ese



momento no volaban en sus aeropuertos, pero deseaban hacerlo si se habilitaban los destinos solicitados. Esta cifra fue equivalente al 95% de las PP que en 2024 volaban por estos aeropuertos. En otras palabras, se identificó el potencial de duplicar el tráfico anual de PP para ese año.

Las causas que sustentan este problema son la desarticulación de la provisión de servicios respecto de la experiencia; la falta de una visión sostenible que atienda las mejores prácticas del sector aéreo, las preferencias y necesidades de los nuevos perfiles de usuarios; la vulnerabilidad existente ante desviaciones a la seguridad operacional y de la aviación civil; la limitada visión de ampliación y modernización de la infraestructura y su deficiente vinculación con soluciones de transformación digital para la generación de mayor capacidad y seguridad, y el impulso insuficiente a la gestión administrativa para orientarla a resultados, al desarrollo y bienestar de las personas, en línea con la misión institucional.

Estas causas son parte de un contexto nacional e internacional más amplio, en el que la competitividad y conectividad aéreas de México, sus regiones y otros países se ven afectadas por factores que versan desde lo arriba mencionado hasta lo socioeconómico y lo geopolítico. El presente apartado abordará el estado de la conectividad aérea a nivel global, regional y nacional desde estas ópticas y lo vinculará al caso de los aeropuertos de AICM, lo cual permitirá proponer una estrategia que contribuya a la solución de esta problemática en beneficio de los usuarios y de México.

Para contribuir eficazmente a la generación de una República próspera y conectada, es imperativo comprender el rol de la conectividad área como potenciadora de la competitividad en el país. La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) define la conectividad aérea como "la capacidad de la cadena de valor del transporte para mover personas pasajeras, correo o carga de un punto a otro, con el menor número de puntos de tránsito" (2015). A su vez, la OACI especifica tres condiciones clave que la conectividad aérea debe cumplir para ser óptima:



- Los viajes deben ser lo más cortos posibles,
- debe contar con la máxima satisfacción de las personas pasajeras (PP), y
- debe ocurrir al menor precio posible.

Esta definición enfatiza la eficiencia de la conectividad para maximizar el valor y la satisfacción. De forma complementaria, existen criterios, tales como la variedad e importancia económica de los orígenes y destinos, la fiabilidad y la frecuencia de los vuelos y sus conexiones (INAC, 2016).

Sin embargo, el nivel de conectividad aérea de un país o región no depende únicamente de las fuerzas de mercado, sino de una visión humanista de política pública que direccione su valor. En su *Reporte Económico de Conectividad Aérea*, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) identificó que, si bien en el largo plazo, es el crecimiento del tráfico aéreo el que impulsa el incremento de la conectividad aérea, este tráfico depende de la competitividad del transporte aéreo, la cual está influenciada por el marco regulatorio, el cual los gobiernos pueden controlar y moldear para favorecer el desarrollo socioeconómico de sus países y regiones (2020, p. 92).

En efecto, la IATA define la competitividad del transporte aéreo como "el conjunto de *instituciones, políticas y factores* que determinan el nivel de conectividad de una economía, la cual a su vez establece el nivel de beneficios económicos que una economía puede derivar de la aviación" (*ibid.*, énfasis añadido).

Es por ello, que AICM define la conectividad aérea como la capacidad de la cadena de valor del transporte para movilizar personas pasajeras, correo o carga de manera *eficiente y sostenible*, entendida esta última cualidad como el resultado de una conectividad soportable en lo ecológico, viable en lo económico y equitativa en lo social, atendiendo las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas (SHCP, 2023, p. 95). De esta forma, AICM no solo promueve la conectividad global, sino que desempeña un rol clave para el desarrollo económico y el bienestar social en México y sus regiones, generando así prosperidad compartida.





El mecanismo que nutre el ciclo competitividad-conectividad es claro y directo. En 2024, el Consejo Internacional de Aeropuertos de Europa (ACI Europa) publicó el estudio *Beneficios de los aeropuertos y de la conectividad aérea*, en el cual determinó, –con base en un análisis de 74 aeropuertos que atienden el 85% del tráfico aéreo en 50 países europeos, euroasiáticos y asiáticos–, que los aeropuertos abonaron a la existencia de 14 millones de empleos y contribuyeron al 5% del producto interno bruto (PIB) de la muestra, así como al 4.6% del PIB de la Unión Europea (p. 12). Esto, por medio de cuatro tipos de impacto:

Figura 1. Impacto económico de los aeropuertos.



Fuente: Elaboración propia con base en ACI Europa (2024).

El impacto de la conectividad, no obstante, va más allá de lo económico, incidiendo en la generación de mejores condiciones de vida y bienestar para las poblaciones conectadas. ACI Europa identificó que un incremento del 10% en conectividad aérea directa se correlacionó con una reducción del 14% en la pobreza, así como en aumentos del 9% en educación, 19% en igualdad de género, 8.5% en investigación y desarrollo, y 1.2% en la satisfacción de las personas con su propia



vida al interior de su muestra de países (p. 3). La conectividad aérea no es una mera variable económica; es un indicador clave del desarrollo y bienestar.

El impacto de la conectividad aérea está en línea con los compromisos globales para abordar los desafíos más acuciantes que enfrenta el mundo hoy. Muchos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) contenidos en la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), tales como Fin de la Pobreza y Cero Hambre, cuentan con la contribución directa de la industria aérea, cuya conectividad permite el flujo oportuno y vital de apoyo humanitario, vacunas, mercancías perecederas y no perecederas críticas para la seguridad humana de las poblaciones en situaciones vulnerables y no vulnerables alrededor del globo.

De manera más amplia, la conectividad aérea incide sobre los ODS de Educación de Calidad y Salud y Bienestar, al facilitar, en el primer caso, el intercambio cultural y educativo entre naciones (ACI Europa, 2024, p. 20) y, en el segundo, el consumo de experiencias internacionales por motivos de salud y bienestar entre los nuevos perfiles de personas viajeras, lo cual ya es una tendencia global en una de cada cinco, propiciada por los crecientes segmentos poblacionales de ingresos medios en países en vías de desarrollo (WEF, 2025, p. 9, 11; Barrell, 2023).

Por medio de su impacto catalítico, la conectividad aérea contribuye a los ODS de Trabajo Decente y Crecimiento Económico, Alianzas para Lograr Objetivos, e Industria, Innovación e Infraestructura. Al generar empleos y oportunidades de negocio, contribuye también a Igualdad de Género y Reducción de las Desigualdades (ACI Europa, 2024, p. 19). Finalmente, mediante el robustecimiento de buenas prácticas y medidas relativas a la gestión aeroportuaria y seguridad de la aviación civil, la conectividad aérea fortalece el objetivo de Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.

México, con un sistema de 80 aeropuertos y aeródromos, también es parte activa de este ciclo virtuoso y tiene el potencial de acrecentar su derrama regional y nacional con beneficios sociales y económicos para su población y las poblaciones del globo. Ya en 2023, el sector aéreo mexicano empleó directamente a más de



200 mil personas y generó una derrama económica de cerca de 33.3 mil millones de dólares, equivalente al 1.9% del PIB (IATA, 2025). La suma de sus impactos indirecto, inducido y en el sector turístico nacional abonó a la existencia de 1.8 millones de empleos y al 4.9% del PIB (ibid.). AICM, como motor de conectividad y actor clave al interior de este sistema, busca afianzarse a esta dinámica regional, nacional y global, y orientar su actuar al cumplimiento de los ODS.

En síntesis, la conectividad aérea es simultáneamente una meta y condición crítica para el desarrollo de las regiones y el impulso de su competitividad y el bienestar social.

La calidad de la conectividad aérea no es un hecho consumado. Esta depende, a nivel aeroportuario, de la seguridad operativa y de la aviación; de la existencia y calidad de la infraestructura aeroportuaria, y del nivel de satisfacción de los usuarios que de ella dependen. A nivel externo, del marco regulatorio del transporte aéreo; de la ubicación, situación geopolítica, potencial económico y de inversión de las regiones en las que la conectividad aérea se inserta, así como de los factores que inciden sobre la competitividad de la cadena de suministro de la industria de la aviación (IATA, 2020, p. 92), incluidos los modelos de negocio de las aerolíneas y demás agentes económicos que sirven a la industria.

Todos estos factores inciden de manera positiva o negativa en la determinación del grado de conectividad de los países y sus regiones. El estado de la aviación global brinda un claro ejemplo de esto. Según el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), en 2024, la industria alcanzó un tráfico mundial de PP que superó los niveles prepandémicos de 2019, marcando un crecimiento:

- África: 236 millones de PP (107% del nivel de 2019).
- Asia-Pacífico: 5,000 millones de PP (103% del nivel de 2019).
- Europa: 5,000 millones de PP (102% del nivel de 2019).
- América Latina y el Caribe: 746 millones de PP (111% del nivel de 2019).
- Oriente Medio: 443 millones de PP (109% del nivel de 2019)





- América del Norte: 1,000 millones de PP (104% del nivel de 2019).

Estos niveles descansan sobre un equilibrio frágil. La alteración de los factores que habilitan una conectividad de calidad genera rápidamente disruptiones en la cadena del transporte aéreo. A nivel mundial, se espera que el crecimiento año con año del volumen de PP sea apenas del 5.8% en 2025, comparado con el 10.6% de 2024 (IATA, 2025, p. 3). Entre las causas están las medidas arancelarias puestas en marcha por el Gobierno de los Estados Unidos de América, así como las tensiones que se mantienen en Medio Oriente y el conflicto bélico en Ucrania, las cuales afectan negativamente la capacidad de continuar conectando a más comunidades en el mundo, repercutiendo en la confianza de las PP y los usuarios en general.

La situación en la región de América Latina y el Caribe (ALC), por su parte, presenta ventajas y retos diferenciados para alcanzar el potencial de su conectividad aérea. En cuanto a las primeras, al cierre de 2024, ALC integró un total de 746 millones de PP, con crecimientos interanuales del 4% (Karp, 2025). La región ha sido testigo de una mayor conectividad aérea soportada por acuerdos sobre servicios aéreos (ASSA) y políticas de cielo abierto (OSA) entre países (ANAC, 2019; MRE, 2024). A su vez, ha presentado gran resiliencia después de la caída del sector por el fenómeno del covid-19.

Empero, persisten retos regionales que preceden a la crisis sanitaria y que repercuten en el presente. Ya desde el periodo 2014-2019, la conectividad aérea en ALC venía creciendo a la tasa más baja de todas las regiones analizadas por la IATA (2020, p. 72). La inestabilidad política, devaluaciones de divisas, volatilidad en los precios del combustible, congestión en mercados aéreos de alta demanda y una elevada carga fiscal, son factores citados por la asociación como críticos para comprender la naturaleza de la problemática que enfrenta la conectividad.

En el caso de México, se presentan aspectos contradictorios. Entre 2013 y 2023, el país escaló once posiciones en el Índice de Conectividad Aérea de la IATA (2024), pasando a ocupar el noveno puesto a nivel global. La apertura de 79 nuevas rutas



internacionales en los últimos 5 años y la disminución real del 39% en tarifas aéreas entre 2011 y 2023 (IATA, 2025) son factores que ayudan a entender este posicionamiento. No menos importante, la construcción del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (NLU) aumentó la capacidad del SAM, abonando a la conectividad del continente.

Sin embargo, la competitividad aérea en México dista de ser óptima. En 2025, México observó una recuperación limitada en el Índice de Competitividad Mundial respecto al año anterior, al pasar del lugar 56 al 55 de 69 países medibles. Sin embargo, su posición se encuentra estancada, siendo la misma de hace cinco años (IMD, 2025). Uno de los componentes de este índice es la infraestructura, la cual contempla la aeroportuaria, misma que se mide por medio de indicadores sobre la calidad del transporte aéreo. Para México, el componente de infraestructura tuvo una disminución importante al caer del lugar 58 al 61 durante el periodo 2021-2025 (ibid.). Desde el ámbito aeroportuario, una combinación de factores explica esta situación:

- Degradación de la aviación mexicana a Categoría 2 por la Administración Federal de Aviación (FAA) entre mayo de 2021 y septiembre de 2023 (FAA, 2021; FAA, 2023);
- Reducción de 52 a 43 operaciones por hora al Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México (MEX), lo que contribuyó a una caída del 6.3% en su volumen anual de PP entre 2023 y 2024 (ACI-LAC, 2025);
- Por el mismo motivo, disminución de vuelos internacionales en MEX;
- Disminución de operaciones por la salida de aerolíneas regionales del mercado;
- Disminución de rutas y frecuencias nacionales de densidad media;
- Limitada presencia en el país de vuelos transatlánticos o provenientes de la región de Asia-Pacífico, y
- Aumento relativo de la competitividad aérea en otros países del globo, provocando una caída de México en rankings (IMD, 2025).

Esta situación provocó que algunos aeropuertos de la región mejoraran su posicionamiento respecto a México. Durante 2024, el Aeropuerto Internacional de El Dorado (BOG), en Bogotá, Colombia, se ubicó como el de mayor crecimiento de PP en la región, con un 16% anual, seguido por el Aeropuerto Internacional "Jorge Chávez" (LIM) de Lima, con el 15.2%, toda vez que los aeropuertos internacionales de Ciudad de México (-6.3%), Cancún (-7.2%) y Guadalajara (0.8%) experimentaron contracción o bajo crecimiento (ACI-LAC, 2025).

Derivado de ello, AICM observa un reto en términos de conectividad aérea, que para su caso particular radica en las deficiencias encontradas en sus aeropuertos, las cuales tienen como **Efecto** que la competitividad aérea en su red sea subóptima y, en consecuencia, que la conectividad aérea sea insuficiente, limitando la contribución de AICM a un México más próspero y conectado. En último término, la insuficiencia de la conectividad disminuye la competitividad de México en el mundo.

En conjunto, estos factores conforman el siguiente **Problema Público** para AICM:

**"Los usuarios encuentran deficiencias en los servicios debido al limitado desarrollo de los aeropuertos de AICM"**

AICM identifica que la **Población Objetivo**, en este caso **los usuarios**, son los principales afectados por el limitado desarrollo de sus aeropuertos. Esta población agrupa, por una parte, a las PP; es decir, aquellas de cualquier nacionalidad que utilizan los aeropuertos de AICM para realizar vuelos nacionales e internacionales y que, al cierre del ejercicio fiscal, 2024 representaron 46.5 millones (AFAC, 2025). Por otra parte, la Población Objetivo abarca a los transportistas aéreos y arrendatarios que interactúan con la red de AICM, los cuales, a junio de 2025, contaron en MEX con la presencia de 27 transportistas aéreos y 748 arrendatarios y, en los aeropuertos asignados, con 24 y 127, respectivamente.

Con la finalidad de ganar un entendimiento completo de esta situación, se realiza un análisis de las causas que llevan al Problema Público antes mencionado:



**Causa 1. Falta de incentivos para ampliar la oferta.** Existen factores regulatorios y económicos por los que la oferta de vuelos se encuentra limitada en los aeropuertos de la red de AICM.

Además de la limitación de operaciones por hora de 52 a 43 a MEX,<sup>2</sup> desde el ámbito regulatorio existen, tanto para MEX como para los aeropuertos asignados, limitaciones para atraer mayor oferta de vuelos debido a que no cuentan con certificaciones de aeródromo ni una vigilancia ambiental completa que garanticen que las operaciones se realicen cabalmente bajo normativas nacionales e internacionales de seguridad y sostenibilidad. Lo anterior impacta en la confianza y derechos de las PP, así como en la reputación, principalmente internacional, de los aeropuertos.

Entre los factores económicos, destacan, por una parte, la concentración de las aerolíneas que operan en MEX en destinos de alta densidad, privilegiando criterios de rentabilidad. Para el caso de los aeropuertos asignados, esta concentración deriva en la baja y, en algunos casos, nula oferta de transporte aéreo a nivel de sus regiones, cuya demanda del servicio es existente pero no es atendida por las principales aerolíneas del país.

**Subcausa 1.1 Deficiente cumplimiento de estándares de operación.** Para operar de manera segura, eficiente y competitiva, un aeropuerto debe cumplir rigurosamente con las disposiciones normativas establecidas por la AFAC. Este cumplimiento incluye desde especificaciones físicas, certificaciones vigentes y manuales operativos actualizados, hasta estudios técnicos y la disponibilidad de personal calificado.

La falta de certificaciones actualizadas o el cumplimiento parcial de estándares puede proyectar una imagen de inseguridad o ineficiencia, afectando la confianza de los usuarios y limitando el crecimiento de rutas y servicios. Esto repercute directamente en la experiencia de las PP, la seguridad operacional, la competitividad de los aeropuertos y su capacidad de atraer mayor oferta comercial.



El incumplimiento normativo puede acarrear consecuencias graves, como la pérdida de certificaciones clave, restricciones operacionales, sanciones legales y administrativas (incluidas multas o suspensiones) y una percepción pública negativa. Además, pueden surgir restricciones internacionales por parte de organismos como la OACI o la FAA, lo que limita la conectividad y dificulta la atracción de rutas internacionales.

En el caso de los aeropuertos administrados por AICM, es prioritario cumplir estrictamente con las disposiciones legales y regulatorias aplicables, incluyendo leyes y reglamentos federales, Normas Oficiales Mexicanas (NOM), disposiciones emitidas por la SICT y la AFAC, así como normas y métodos recomendados por la OACI, adoptados formalmente por México.

El cumplimiento se extiende también a los procesos de contrataciones públicas, los cuales se rigen por la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM), la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) y sus respectivos reglamentos.

Estas normativas buscan asegurar la transparencia, eficiencia y honradez en el uso de los recursos públicos. Cumplirlas evita sanciones, auditorías negativas y cuestionamientos públicos que puedan afectar la percepción y operación de AICM, toda vez que aumenta el atractivo para la apertura de nuevas rutas, eleva los estándares de seguridad operacional y contribuye al desarrollo sostenido del sector aeronáutico nacional. Aplicar rigurosamente los estándares de la OACI ha resultado en mejores índices de seguridad y en una reducción de incidentes operacionales.

El cumplimiento normativo es extensible al ambiental, el cual no es solo una obligación legal, sino un componente esencial para la sostenibilidad, competitividad y reputación de los aeropuertos. La gestión ambiental integral tiene como principales ejes de acción:



- Protección ambiental y salud pública: Control de emisiones, aguas residuales, residuos sólidos y contaminación acústica.
- Sostenibilidad operativa: Reducción del consumo de recursos y mejora de la eficiencia energética.
- Responsabilidad social: Mejora de la imagen institucional, fortalecimiento de la gobernanza, así como las relaciones con usuarios y comunidades.
- Acceso a financiamiento: Una buena gestión ambiental facilita el acceso a inversiones bajo criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).

Entre los principales retos para su correcta vigilancia están el dinamismo regulatorio, el cual demanda constante actualización y adaptación; la diversidad de fuentes de impacto (aeronaves, vehículos, instalaciones y residuos); la integración tecnológica, necesaria para el monitoreo en tiempo real; la coordinación multi-actor, que involucra a operadores, aerolíneas y autoridades, y la capacitación e inversión continua en recursos humanos.

La debida vigilancia ambiental aporta importantes beneficios, entre los que se encuentran la prevención proactiva (tomar medidas antes de que surjan problemas mayores); la eficiencia operativa (identificación de áreas de mejora en el uso de recursos); la mejora del desempeño ambiental (facilita ajustes estratégicos); la conformidad legal (minimiza el riesgo de sanciones); la transparencia (refuerza la credibilidad institucional) y la respuesta ante emergencias (permite acciones rápidas y eficaces).

El incumplimiento en la vigilancia puede llevar a sanciones legales y multas, daño reputacional y pérdida de confianza, interrupciones operativas por medidas correctivas o auditorías, litigios y altos costos legales. Asimismo, el incumplimiento puede generar una brecha en las poblaciones susceptibles de los aeropuertos de AICM respecto a otras comunidades en términos del impacto ambiental. Este puede propiciar o exacerbar problemas de salud pública ligados a la contaminación acústica y por la emisión de gases de efecto invernadero. Estas



afectan de manera desproporcionada a las poblaciones locales que habitan las colonias sobre la cuales se diseñó el espacio aéreo de las aeronaves que aterrizan y despegan en los aeropuertos de AICM, constituyendo una brecha que vulnera su derecho a la salud y a un medio ambiente sano.

En el caso de MEX, la población afectada por la contaminación acústica superó los dos millones de habitantes en 2021, según el colectivo Más Seguridad, Menos Ruido (Expansión, 2022). Respecto a la contaminación por emisiones, la población inmediatamente afectada puede llegar a las 37 mil personas que habitan las colonias circunvecinas de MEX, pero el impacto indirecto aumenta debido a la diseminación de estos gases en el medio citadino. A nivel de los entornos urbanos de los aeropuertos asignados, el impacto es menor en términos absolutos debido a su número y densidad poblacionales; sin embargo, es existente y genera la misma cualidad de afectación.

**Subcausa 1.2 Distribución ineficiente de vuelos y rutas.** Al caer la demanda de vuelos en el año 2020 derivado de la crisis sanitaria por covid-19, las aerolíneas comerciales nacionales concentraron sus esfuerzos de recuperación en incrementar frecuencias en las rutas con mayor volumen de demanda, tales como Ciudad de México (MEX), Cancún (CUN), Guadalajara (GDL), Monterrey (MTY) y Tijuana (TIJ). Estos aeropuertos internacionales representaron el top 5 nacional de volumen anual de PP para 2024 y lo han ocupado al menos desde 2006 (AFAC, 2025).

Gráfica 4. Concentración de PP en el top 5 de aeropuertos del SAM, 2020 vs. 2024.



Fuente: Elaboración propia con datos de AFAC (2025).

Aunado a lo anterior, se observa que, a partir de 2024, las aerolíneas consolidaron el proceso de desarrollo de nuevos *hubs* regionales en los aeropuertos mencionados (excepto MEX), de forma preponderante aquellas que operan con un modelo de bajo costo. Mientras que en 2009 había 125 pares de ciudades mexicanas cuyos vuelos no transitaban por MEX, para 2018 este número había llegado a casi 200. En pares internacionales, México pasó de 272 (2009) a 356 (2018) (ALTA & Amadeus, 2019). A pesar de que esta reconfiguración contribuye a una conectividad más eficiente sustentada en economías de escala, se limita a utilizar nodos considerados de mayor rentabilidad, por lo que no se observa una distribución suficiente de la conectividad que repercute positivamente en la población objetivo de AICM y las poblaciones de sus regiones, sólo más frecuencias de vuelos hacia y desde los principales destinos.

La competencia asociada a la presencia de otros aeropuertos regionales con mejor posicionamiento geoestratégico es otra de las variables críticas para comprender y abordar esta situación. En concreto, cuatro aeropuertos asignados a AICM se encuentran en este escenario. Según estadísticas de la AFAC (2025), mientras que el Aeropuerto Internacional de Ciudad del Carmen (CME) movilizó en promedio 330,767 PP entre 2019 y 2024, el Aeropuerto Internacional de Villahermosa (VSA), a dos horas y media de distancia en coche (181 km), movilizó para el mismo periodo 1,159,827. Censos de AICM de la demanda de PP potenciales indican que, debido a la limitada oferta de rutas y frecuencias en CME,





una cantidad importante de ellas viaja primero por autobús hacia Villahermosa para luego tomar su vuelo desde VSA.

De manera similar, el Aeropuerto Internacional de Guaymas (GYM) movilizó en promedio 7,045 PP entre 2019 y 2024, mientras que el Aeropuerto Internacional de Hermosillo (HMO), a una hora y treinta minutos de distancia en coche (143 km), movilizó en promedio 1,759,410. El Aeropuerto Internacional de Matamoros (MAM) movilizó en promedio 52,245 PP en el mismo periodo, mientras que el Aeropuerto Internacional de Reynosa (REX), a poco más de una hora en coche (90 km), movilizó 454,205. Finalmente, el Aeropuerto Nacional de Colima (CLQ) movilizó en promedio 171,185 para este periodo, mientras que el Aeropuerto Internacional de Guadalajara (GDL), a poco más de dos horas en coche (197 km), movilizó 14,376,086.

Lo anterior ha generado un desequilibrio en la distribución de las oportunidades de conectividad, obligando a que las PP afectadas deban recorrer una mayor distancia para encontrar sus vuelos en aeropuertos de mayor oferta, incrementando como consecuencia sus costos de transporte. Este desequilibrio constituye una brecha socioeconómica en el caso específico de las poblaciones circunvecinas de CME, GYM, MAM y CLQ, cuyo reducido acceso a opciones de conectividad aérea las coloca en una situación desventajosa en el ejercicio de su derecho al desarrollo, debido a la limitante oferta de este servicio público, la cual provoca una pérdida de oportunidades para desarrollar capacidades y negocios.

Mediante la implementación del PI se atenderá la **Causa 1**, fortaleciendo los atributos de calidad y las capacidades de los aeropuertos mediante la obtención de certificaciones, el logro de eficiencias en el consumo de recursos y la búsqueda activa de oportunidades de conectividad aérea para las regiones, volviendo como consecuencia más atractiva la red aeroportuaria para la oferta comercial y con ello generar una mayor oferta de rutas y destinos para las PP.

**Causa 2. Barreras para atender la demanda.** Se refiere a la mala calidad con que se proveen los servicios en los aeropuertos de AICM, impactando de forma

negativa en la satisfacción y experiencia de los usuarios. Lo anterior se explica, por una parte, por la existencia de una gestión ineficiente, anclada en procesos no estandarizados que provoca deficiencias en la interacción de los usuarios con la red de AICM.

Por otra parte, la mala calidad de los servicios también es provocada por una gestión con bajo enfoque comercial, misma que se observa en los aeropuertos de AICM como resultado de centrar su gestión en lo operativo y no en el desarrollo de estrategias comerciales que permiten innovar experiencias para los usuarios.

**Subcausa 2.1 Gestión ineficiente de servicios.** En junio 2023, se realizó una encuesta de servicios de terminales aéreas a 2,000 PP<sup>3</sup> en los aeropuertos internacionales de Toluca (TLC), NLU y MEX. Respecto a las dos terminales de MEX, de las 15 razones aducidas por las PP para ser "poco" o "nada" probable recomendarlas, el top 10 incluye tres razones con impacto directo en procesos clave ligados a la experiencia:

- Falta de mantenimiento,
- Mala atención del personal, y
- Falta de limpieza.

A su vez, las encuestas realizadas de manera permanente al interior de los aeropuertos asignados a AICM, desde febrero de 2024, muestran retos diferenciados en magnitud, pero de índole similar. Durante 2024, las PP calificaron su nivel de satisfacción<sup>4</sup> con la imagen de los aeropuertos,<sup>5</sup> la atención del personal y la limpieza de los baños, obteniendo los siguientes resultados:

- Imagen del aeropuerto: 3.69 estrellas de 5.
- Atención del personal: 4.38 estrellas de 5.
- Limpieza en baños: 4.12 estrellas de 5.
- Satisfacción general: 3.95 estrellas de 5.



Si bien los niveles de satisfacción con la imagen, atención y limpieza promedian una calificación aprobatoria (arriba de 2.5 estrellas), el umbral de las cuatro estrellas aún no se supera a nivel general. Ejemplos concretos de áreas de oportunidad en estos rubros son las deficiencias en los baños de la terminal de LTO, o la percepción de la imagen de CME, CEN y MAM, la cual promedia 3.63 de 5 estrellas, por mencionar los más notables.

El estado de la satisfacción que hoy se perfila en la red de AICM corre el riesgo de deteriorarse en el futuro próximo para aeropuertos específicos, debido al aumento de la demanda de sus servicios. De acuerdo con proyecciones de volumen de PP elaboradas por AICM, los aeropuertos de CEN, CLQ y LTO ostentan una tasa anual de crecimiento compuesto respectiva de 3%, 2.3% y 2.5% hasta 2035.

El desafío de gestión para AICM en este sentido es doble. A nivel de aeropuertos, predomina la falta de procesos centrados en los usuarios que sean claros y estandarizados, y una deficiente implementación de los existentes, lo cual obstaculiza la definición de una línea base sobre la cual conocer, medir y, posteriormente, mejorar el desempeño. A nivel red, esto se traduce en una experiencia no homologada, dificultando la identificación oportuna y atención coherente de asimetrías en la calidad y desarrollo.

**Subcausa 2.2 Débil sostenibilidad financiera.** Al interior de los aeropuertos de AICM, las interacciones comerciales de los usuarios con su red en puntos tales como las salas ambulatorias, sala de última espera (SUE) y zonas comerciales experimentan una problemática en su lógica de distribución, la variedad de productos y servicios ofertados, y la afluencia de la demanda, lo cual repercute negativamente sobre la sostenibilidad financiera de AICM.

El arrendamiento de los bienes comerciales en los aeropuertos de AICM se ha realizado sin una lógica estratégica de distribución que considere la afluencia y necesidades de las PP y de los usuarios que los arrendan. Por ejemplo, en MEX, se observan locales con giros comerciales fuera del área considerada para tal efecto.



De igual forma, en los aeropuertos de la red conviven diversos giros sin que se observe una congruencia o secuencia comercial clara entre ellos, generando excesos de oferta o de demanda en ciertas zonas y escasez en otras.

Adicionalmente, al no contar con información comercial oportuna (directorios, señalética clara y mapas físicos y digitales de las terminales) para la toma de decisiones de consumo, las PP se enfrentan pasivamente a la oferta que se encuentran en su trayecto de llegada o salida, toda vez que los usuarios en arrendamiento de locales comerciales pierden visibilidad ante ellas. Esto provoca disparidad en la cantidad de clientes potenciales que cada local, área o giro comercial podría recibir, toda vez que reduce la capacidad activa de toma de decisión de las y los consumidores.

La gestión con bajo enfoque comercial también afecta la proveeduría de servicios de transportación terrestre y conexión a Internet. El primero genera afectaciones principalmente en MEX, donde su demanda es alta y las PP han reportado problemas de mala calidad, largas filas de espera y falta de opciones de transporte. El segundo afecta a toda la red, presentando intermitencia, lentitud o inexistencia en ciertas zonas de los aeropuertos.

Los aeropuertos asignados a AICM presentan una dificultad adicional. Debido a su menor oferta de transporte aéreo y a la falta de explotación de sus estacionamientos, la composición de ingresos se encuentra desequilibrada (excepto CME). Mientras que a nivel global la composición media de ingresos no aeronáuticos fue de 23% para aeropuertos menores a un millón de PP (ACI, 2025), para el primer trimestre de 2025 los aeropuertos de AICM en comento tuvieron una media de 7.2%.<sup>6</sup>

Este desequilibrio demanda de un enfoque proactivo de desarrollo de negocio, en el que la generación de ingresos no aeronáuticos se busque de manera activa y se empate con una estrategia igualmente activa de atracción de transportistas aéreos y generación de ingresos aeronáuticos que potencie la afluencia de PP. Como se mencionó previamente en el presente Programa, el tráfico aéreo es, en

último término, el factor más importante en el largo plazo para generar mayor conectividad aérea. Por extensión, también lo es para la potenciación de los diferentes tipos de ingreso, incluido en el corto plazo.

Actualmente, los aeropuertos de la red de AICM priorizan un enfoque operativo-administrativo, derivando en una baja o nula visión comercial que obstaculiza el redireccionamiento de los esfuerzos y los recursos financieros y humanos hacia el impulso de los servicios comerciales. En último término, esta situación debilita el arrendamiento de bienes e impide el cobro de rentas óptimas a los arrendatarios existentes que permita maximizar los ingresos no aeronáuticos.

El PI se orientará atender la **Causa 2** a través de un modelo de atención homologado centrado en los procesos clave de la ruta aeroportuaria de las PP, procurando en todo momento que sea eficaz e intuitivo, esto último mediante la implementación de soluciones tecnológicas que optimicen la toma de decisiones de las y los consumidores, impactando positivamente en su experiencia, atrayendo mayor demanda y, con ello, incrementar los índices de satisfacción y la rentabilidad para la sostenibilidad de los aeropuertos.

**Causa 3. Insuficiente mantenimiento.** El mantenimiento de la infraestructura aeroportuaria es un aspecto esencial para el funcionamiento seguro, eficiente y sostenible de un aeropuerto. Cuando este mantenimiento es insuficiente o inadecuado, pueden surgir múltiples problemas que afectan directamente la seguridad de las operaciones aéreas, la calidad del servicio a las PP y la eficiencia económica del sistema aeroportuario.

Uno de los problemas más evidentes derivado de un mantenimiento insuficiente es el deterioro físico de instalaciones, entre ellas las pistas, calles de rodaje y plataformas, los sistemas de iluminación, señalización y ayudas visuales, esenciales para la navegación segura, especialmente en condiciones climáticas adversas o durante la noche.

También se debe considerar el impacto en los servicios a las personas pasajeras, como taxis, baños, áreas de espera, sistemas de aire acondicionado o manejo de



equipaje. Si estas instalaciones no reciben el mantenimiento adecuado, la calidad del servicio se ve afectada, lo que puede disminuir la satisfacción de los usuarios y la reputación del aeropuerto a nivel regional o internacional.

**Subcausa 3.1 Inadecuada planeación del mantenimiento.** Cuando la planeación del mantenimiento es inadecuada, desorganizada o reactiva en lugar de preventiva, se generan múltiples consecuencias negativas que afectan tanto la seguridad como la eficiencia operativa del aeropuerto.

Una planeación inadecuada suele dejar fuera actividades esenciales como revisiones periódicas, reemplazos programados o inspecciones estructurales. Esto puede provocar el deterioro acelerado de pistas, calles de rodaje, sistemas eléctricos, de iluminación o drenaje, afectando directamente la operación segura de las aeronaves y del personal.

Otra consecuencia relevante es el aumento de los costos a largo plazo. Cuando el mantenimiento no se anticipa ni se programa de manera efectiva, los problemas menores se convierten en fallas mayores que requieren reparaciones urgentes y costosas. Esta falta de eficiencia presupuestaria puede comprometer los recursos del aeropuerto e incluso impactar en las tarifas cobradas a las aerolíneas y personas pasajeras.

**Subcausa 3.2 Inadecuada ejecución del mantenimiento.** La ejecución efectiva del mantenimiento es la que finalmente determina el estado real de las instalaciones. Cuando el mantenimiento se realiza de forma deficiente, incompleta o con baja calidad técnica, las consecuencias pueden ser graves y afectar múltiples aspectos de la operación aeroportuaria, tales como la puntualidad de los vuelos, incrementando los costos operativos y de reparación.

En el diagnóstico de necesidades de mantenimiento realizado en 2025 a los administradores de los seis aeropuertos asignados se encontraron los siguientes hallazgos, mismos que se señalan de manera enunciativa más no limitativa a continuación:





Aeropuerto	Necesidades de mantenimiento identificadas
CEN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modernización de sanitarios.</li><li>• Renivelación de franjas de seguridad de pista.</li><li>• Repavimentación de pista.</li><li>• Mantenimiento a ayudas visuales, luces de pista, calle de rodaje, registros, luces de obstrucción en cono de viento y sistema eléctrico.</li></ul>
CLQ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rehabilitación de la torre de control y hangar.</li></ul>
CME	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sustitución del sistema PAPI.</li></ul>
GYM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento a pista, luces y edificio terminal.</li></ul>
LTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rehabilitación de franjas de seguridad en pista.</li><li>• Reparación y mantenimiento a la posición 3 de la plataforma de aviación comercial.</li></ul>
MAM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento y nivelación de las posiciones 1 y 2 de la plataforma de aviación comercial.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

A través del PI se buscará atender la **Causa 3**, orientando recursos y tecnología de forma óptima en el mantenimiento para que las infraestructuras aeroportuarias sean atractivas, funcionales y seguras de manera permanente para los usuarios y les permitan crecer y desarrollar su potencial productivo y personal.

**Causa 4. Limitada visión de ampliación y modernización de infraestructura.** La capacidad para adaptar la infraestructura al crecimiento y/o necesidades de la demanda, a los avances tecnológicos y a los estándares internacionales depende, en gran medida, de una visión clara y planificada de ampliación y modernización.

Si la infraestructura no crece al ritmo del aumento del tráfico aéreo, las pistas, terminales, calles de rodaje y plataformas comienzan a operar por encima de su capacidad óptima. Asimismo, una visión limitada frena la implementación de nuevas tecnologías, fundamentales para mejorar la seguridad, la eficiencia y la experiencia del usuario. Además, la falta de una visión moderna limita las posibilidades de implementar prácticas de sostenibilidad ambiental. La infraestructura antigua suele ser menos eficiente en el uso de recursos como agua y energía, y más contaminante en términos de emisiones y residuos, dejando a los aeropuertos rezagados frente a sus competidores regionales o internacionales.



En el plano institucional, una visión limitada compromete el cumplimiento con estándares nacionales e internacionales establecidos por organismos como la AFAC, OACI y IATA. Esto puede afectar la certificación del aeropuerto, limitar su operatividad internacional o generar sanciones por parte de autoridades aeronáuticas.

**Subcausa 4.1 Inadecuada planeación de obras.** Una de las principales consecuencias es la ineficiencia operativa. Si las obras de ampliación o modernización no están basadas en estudios técnicos adecuados ni en proyecciones realistas de demanda, es probable que las nuevas instalaciones no resuelvan los problemas existentes. Además, se podría incurrir en sobrecostos y retrasos en la ejecución de obras, debido a modificaciones de diseño o conflictos contractuales.

Por otro lado, también podría incurrirse en desperdicio de recursos e infraestructura subutilizada. En algunos casos, se construyen instalaciones que exceden la demanda real o no se integran adecuadamente con la operación diaria del aeropuerto. Esto provoca un uso ineficiente del espacio, instalaciones sin aprovechar y costos de mantenimiento innecesarios.

La planeación de las obras también debe tomar en consideración las brechas de accesibilidad y movilidad existentes en la población con discapacidad que viaja, con miras a proteger y respetar sus derechos durante su ruta aeroportuaria. Ordenamientos tales como la Ley de Aeropuertos, la Ley de Aviación Civil, sus reglamentos, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación y las Circulares Obligatorias de la AFAC fundamentan y dan obligatoriedad a esta visión, contribuyendo a la reducción de las brechas que afectan a este segmento poblacional, cuyo número no se cuantifica en estadísticas públicas, lo que dificulta aún más la determinación de los requerimientos de capacidad de las infraestructuras aeroportuarias para poder brindarles una atención digna y eficaz.

Finalmente, en un entorno de rápido crecimiento del volumen de PP, la estrategia de expansión y remodelación de infraestructura actualmente implementada en los aeropuertos de AICM, requiere complementarse y fortalecerse por medio de





un nuevo paradigma de gestión aeroportuaria que apunte a hacer uso de la tecnología como *creadora de capacidad* por medio de la generación de eficiencias en la ruta aeroportuaria de las PP (SITA, 2024, p. 5). Además de agilizarla, este enfoque eficiente la gestión de la experiencia de la población objetivo en el corto plazo, incrementando sus índices de satisfacción y acelerando el cumplimiento de metas institucionales en toda la red.

**Subcausa 4.2 Inadecuada ejecución de obras.** La ejecución deficiente de las obras de ampliación y modernización, ya sea por mala gestión, errores técnicos, falta de supervisión o uso de materiales inadecuados, puede derivar en consecuencias graves y afectar profundamente la funcionalidad y reputación de los aeropuertos.

Una de las consecuencias más visibles es la aparición de fallas estructurales o funcionales en las obras, pudiendo incluir pavimentos, instalaciones eléctricas, sistemas de climatización, o terminales que no cumplen con los estándares de accesibilidad.

Otro efecto negativo es el aumento considerable de los costos de operación y mantenimiento. Cuando un proyecto se ejecuta mal, la infraestructura requiere reparaciones frecuentes o incluso reconstrucción parcial, lo que en caso de materializarse representa una carga financiera no prevista para la administración aeroportuaria. Además, en aeropuertos saturados, una ejecución deficiente puede provocar interrupciones prolongadas en las operaciones aeroportuarias.

La reputación del aeropuerto y de las autoridades responsables también se ve comprometida. Una mala ejecución impide que el aeropuerto alcance los beneficios esperados.

En el diagnóstico de necesidades de ampliación y modernización de infraestructura realizado en 2025 a los administradores de los seis aeropuertos asignados, se encontraron los siguientes hallazgos. De manera enunciativa, mas no limitativa, estos incluyen:



Aeropuerto	Necesidades de ampliación y modernización identificadas
CEN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación SUE y pista.</li><li>• Construcción de torre de control.</li><li>• Adaptación de edificios con condiciones inclusivas.</li></ul>
CLQ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paneles solares en áreas de estacionamientos de los edificios, terminal y aviación general.</li></ul>
CME	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación de barda perimetral y pista.</li><li>• Construcción de nueva torre de control y terminal de helicópteros.</li></ul>
GYM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación de la pista y plataforma.</li><li>• Remodelación del edificio terminal.</li></ul>
LTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación de plataformas, SUE y sala de llegadas.</li></ul>
MAM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construcción de nueva torre de control.</li><li>• Ampliación de la SUE.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Ante el reto que presenta la infraestructura de acuerdo con lo expuesto en la **Causa 4**, el PI propiciará un cambio radical respecto al paradigma actual, fomentando que estas incrementen su capacidad por medio de la tecnología, se vinculen al desarrollo regional y se visualicen como factores relevantes del crecimiento y desarrollo económico de las regiones, impactando positivamente en la competitividad y productividad de la red aeroportuaria.

**Causa 5. Vulnerabilidades por desviaciones a la seguridad.** La seguridad en el ámbito aeroportuario se enfoca en la reducción de la vulnerabilidad por desviaciones en las barreras existentes, concepto que refiere a acciones o situaciones donde se actúa fuera de los procedimientos o estándares establecidos. En este sentido, se identifican riesgos a la seguridad operacional y riesgos a la seguridad de la aviación civil. Su existencia corresponde a factores internos y externos a la operación de los aeropuertos que, aunque sean identificables y se implementen medidas de atención y prevención, continúan presentándose, comprometiendo principalmente la integridad de los usuarios.

**Subcausa 5.1 Riesgos de seguridad operacional.** Los aeropuertos enfrentan los denominados riesgos de seguridad operacional, definidos por la AFAC como "La probabilidad y la severidad previstas de las consecuencias o resultados de un peligro" (MSSP, 2025, p. 10), este último entendido como la "condición u objeto



que podría provocar un incidente o accidente de aviación o contribuir al mismo" (*ibid.*, p. 9), pudiendo causar la muerte o lesiones graves de personas o bien, daños o roturas estructurales en aeronaves. Para lo anterior, se encuentra la seguridad operacional (o *Safety*), entendida como: "Estado en el que los riesgos asociados a las actividades de aviación relativas a la operación de las aeronaves, o que apoyan directamente dicha operación, se reducen y controlan a un nivel aceptable" (*ibid.*).

La seguridad operacional tiene reconocimiento y regulación a nivel internacional. Según el *Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación 2023-2025* elaborado por la OACI, se detectan como Categorías Globales de Alto Riesgo (G-HRC) el vuelo controlado contra el terreno (CFIT), pérdida de control en vuelo (LOC-I), colisión en el aire (MAC), excursión de pista (RE) e incursión en la pista (RI).

En el *Informe de Seguridad 2024*, la OACI señaló que, para 2023, se presentaron 66 accidentes, un accidente fatal, 72 fallecidos y 45 lesiones graves, con una tasa de accidentalidad de 1.87 accidentes por millón de vuelos y una tasa de mortalidad de 17 personas por cada mil millones de PP (p. 5).

Por su parte, la IATA, en su *Informe sobre seguridad operacional de la aviación global 2024*, reportó que para ese año hubo un retroceso respecto a las cifras registradas para 2023, arrojando lo siguiente: a pesar de que la tasa de accidentalidad fue de 1.13 accidentes por millón de vuelos, se produjeron siete accidentes fatales de los 40.6 millones de vuelos y se reportaron 244 personas fallecidas (frente a las 72 registradas para 2023) (2025, p. 1). Para el caso de México, según estadísticas de la Dirección de Análisis de Accidentes e Incidentes de Aviación (DAAIA), tan solo para el tercer trimestre de 2024 se presentaron 14 accidentes aéreos y 44 incidentes.

Si bien, existen medidas de identificación, análisis y mitigación de los peligros y los consiguientes riesgos, éstos pueden ocurrir fuera del control de las autoridades aeroportuarias, por lo que se considera que existe susceptibilidad de ocurrencia y vulnerabilidad en los aeropuertos pertenecientes a la red de AICM.





**Subcausa 5.2 Riesgos de seguridad de la aviación civil.** En cuanto a los riesgos que atentan contra la seguridad de aviación civil, aunque se trata de información sensible que no cuenta con bases de datos públicos, cabe mencionar que siguen siendo sucesos latentes en la aviación. La seguridad de la aviación civil (o *Security*) tiene como prioridad salvaguardar la integridad de las PP, la tripulación, el personal aeroportuario y las instalaciones ante actos de interferencia ilícita.

El artículo 73 Bis de la Ley de Aeropuertos detalla las medidas de seguridad que deben implementarse para prevenir actos ilícitos en la aviación civil. Estas medidas buscan proteger a las PP, tripulaciones, personal de servicio en tierra e infraestructura de actos como:

- Apoderamiento y destrucción de aeronaves.
- Toma de rehenes y la intrusión forzada.
- Introducción de armas y sustancias peligrosas.
- El uso de aeronaves que causen daños graves.
- La comunicación de información falsa que ponga en riesgo la seguridad.

La aplicación de medidas para mitigar estos actos requiere protocolos estrictos y procedimientos que garanticen un control efectivo. No obstante, además del enfoque de seguridad, su implementación también impacta directamente en la experiencia de los usuarios del aeropuerto, por lo que uno de los principales retos en la materia es asegurar que los mecanismos de protección se apliquen con eficacia sin generar barreras innecesarias para las PP ni afectar la continuidad y eficiencia de los procesos aeroportuarios.

En este sentido, la seguridad de la aviación civil va de la mano con la facilitación, misma que se ocupa de la gestión eficiente del flujo de PP, equipajes y carga en las instalaciones, y de garantizar que los servicios se brinden en un entorno seguro, protegido y accesible (ACI-LAC, s.f.). Este equilibrio es esencial para fortalecer la confianza y contribuir a una percepción positiva del servicio, en concordancia con los principios establecidos en el ámbito internacional en los



Anexos 9 "Facilitación" y 17 "Seguridad" del Convenio sobre Aviación Civil Internacional (Convenio de Chicago) de la OACI.

Este tipo de actos se presentan principalmente por individuos y organizaciones que tienen por finalidad cometer delitos que comprometen la integridad de las personas, y que se encuentran fuera del control de las autoridades aeroportuarias. Igualmente, en el caso particular de la seguridad de la aviación civil, dichas desviaciones no siempre derivan en incidentes, pero sí en condiciones operativas que dificultan la prestación de un servicio oportuno y de calidad.

Mediante el PI, se fortalecerá la seguridad para mitigar la **Causa 5** desde las dimensiones de la seguridad operacional y de la aviación civil, consolidando la red aeroportuaria de AICM como baluarte de seguridad productiva, generando mayores niveles de confianza en los usuarios, promoviendo un mayor volumen de actividades productivas e impactando en el mayor crecimiento en las regiones.

**En síntesis**, la existencia de estas causas explica las deficiencias que los usuarios enfrentan en los servicios que ofrecen los aeropuertos de AICM, impactando en la baja competitividad e insuficiente conectividad de las regiones donde tiene presencia. Esto repercute negativamente a nivel nacional en los esfuerzos para apuntalar a los aeropuertos como nodos críticos de conectividad multimodal en las regiones, generando una baja competitividad en el país.

En atención a esta problemática y sus causas y subcausas, AICM impulsará la ejecución de proyectos prioritarios durante la actual administración, considerados fundamentales para la consolidación del Segundo Piso de la Transformación.

Entre ellos destacan: la remodelación del Aeropuerto Internacional "Benito Juárez" de la Ciudad de México, establecido en el numeral 87 de los "*Cien Compromisos para el Segundo Piso de la Transformación*" y los proyectos para la conservación y mantenimiento de los aeropuertos asignados a AICM.



Estos proyectos permitirán, por el lado de la oferta, la generación de incentivos para que los transportistas aéreos abran nuevas rutas y frecuencias con aeronaves de mayor capacidad, así como operar con mayores estándares de seguridad. Al incrementar la oferta de transporte aéreo, se fomenta el surgimiento de oportunidades de negocio para inversionistas de las regiones beneficiadas.

Por el lado de la demanda, los proyectos habilitarán servicios de mejor calidad y una mayor oferta de conectividad aérea para las poblaciones circunscritas a los aeropuertos de AICM, contribuyendo al cierre de brechas socioeconómicas regionales a través de la mejora de las condiciones de bienestar de personas y comunidades, el fomento de nuevos negocios y el turismo, repercutiendo en la generación de empleos, la movilidad de mercancías y el intercambio y transferencia de conocimientos y aprendizajes entre regiones.

Asimismo, se impulsarán la experiencia y seguridad de los usuarios a través del uso intensivo de soluciones tecnológicas de vanguardia que contribuyan a la transformación digital de la red aeroportuaria de AICM, potenciando el uso integrado de información, datos y aplicaciones. Entre los proyectos prioritarios orientados a este fin se encuentran: el Sistema Integral de Seguridad Aeroportuaria y el Ecosistema Digital para la Experiencia del Pasajero.

Se espera que el Sistema contribuya al cumplimiento normativo en las directrices de seguridad de la aviación civil, consideradas a nivel internacional como un atributo de calidad en los aeropuertos que incentiva la apertura de nuevas rutas internacionales. En el caso del Ecosistema Digital, al utilizar herramientas competitivas para identificar las necesidades y expectativas de las PP, redefinirá los procesos de calidad, teniendo como resultado el aumento de su satisfacción.

En conjunto, la implementación de los proyectos mencionados contribuirá a la sostenibilidad financiera de los aeropuertos, la mejora de la experiencia de las PP, el desarrollo económico de las regiones y la conectividad aérea, impactando positivamente en el cumplimiento de la Misión de AICM y la competitividad de México a nivel internacional.



## Visión de largo plazo

Hacia el año 2030, México será de las economías con mejor conectividad aérea en Latinoamérica, consolidando su modelo de desarrollo económico sustentado en los principios del Humanismo Mexicano y la protección al medioambiente, siendo un referente a nivel mundial.

Para alcanzar esta posición, AICM se consolidará como la red aeroportuaria que ofrezca la mejor experiencia para los usuarios con altos niveles de conectividad, satisfacción y puntualidad, alcanzando la excelencia operativa mediante infraestructuras aeroportuarias modernas y sostenibles.

La excelencia operativa de la red generará oportunidades de desarrollo para sus usuarios, incentivando la productividad de las regiones del país mediante la facilitación de nuevos negocios, atracción del turismo y empresas, así como fortalecimiento de las industrias existentes.

La red aeroportuaria de AICM se complementará con otras redes de transporte multimodal en pro de la soberanía logística de México, promoviendo un incremento en la movilidad de personas pasajeras, correo y carga en las regiones del país donde tiene incidencia, ampliando sus capacidades productivas para alcanzar su potencial de desarrollo socioeconómico, e impactando positivamente en la conectividad logística de los polos de desarrollo y del bienestar.

En armonía con esta visión y como reflejo de la sinergia que AICM desempeña con la MARINA, nuestros aeropuertos se posicionarán como instalaciones que coadyuven al fortalecimiento de la estrategia de seguridad nacional en las regiones del país que cuentan con nuestra presencia, además de la implementación de tecnologías innovadoras para la seguridad de los usuarios.

Para el año 2045, México se posicionará como líder en conectividad aérea a nivel continental y AICM se convertirá en uno de los grupos aeroportuarios con mejor



experiencia para los usuarios y mayores oportunidades para la inversión, innovación y desarrollo económico en el sector.

AICM contribuirá a esta visión al expandir su mercado nacional e internacional y fortalecer el mayor nodo de concentración de tráfico de personas pasajeras en el país: el Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México. Sus aeropuertos asignados serán de clase mundial, convirtiéndose en unidades productivas de sus regiones e impactando positivamente y en alto grado en su crecimiento y desarrollo económico.

El crecimiento y expansión de AICM se soportará mediante un capital humano especializado y el uso intensivo de la innovación tecnológica. Estos pilares permitirán garantizar que todos los procesos de operación, seguridad y atención ofrezcan altos niveles de experiencia para los usuarios. Asimismo, toda la cadena de valor de su operación se realizará bajo criterios de sostenibilidad, convirtiéndose en un referente internacional en el modelo de operación de aeropuertos verdes.



## 6. Objetivos

La formulación de los objetivos del Programa Institucional 2025-2030 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (PI) se realizó mediante la aplicación de la metodología de marco lógico, la cual establece la construcción de árboles de problema y objetivo como estructuras analíticas que apoyan en la identificación de estados negativos y su transformación en soluciones en sentido positivo. El uso de esta metodología permite contar con un panorama claro y amplio de las soluciones que se necesitan para atender a las causas identificadas en el árbol de problema, pero de manera específica focaliza a la población objetivo que se ve impactada negativamente, centrando todos los esfuerzos en la atención de la problemática que enfrentan.

Para la construcción de los objetivos, se llevó a cabo un proceso de planificación estratégica, enfocado en primera instancia en responder a las preguntas de quiénes somos, qué ofrecemos, cómo lo ofrecemos, hacia dónde deseamos ir, qué resultados esperamos lograr y como contribuimos a la sociedad. El direccionamiento estratégico tuvo como resultado la definición de la Misión, Visión y Valores de AICM, así como del contexto externo e interno que enfrenta la organización en la definición de sus objetivos.

En segunda instancia, la planificación estratégica involucró la identificación de los procesos clave y de soporte al interior de AICM que contribuyen en la generación de valor para los usuarios. La Cadena de Valor resultante facilita la alineación y priorización de los procesos necesarios para promover una gestión aeroportuaria orientada a los usuarios con mayores niveles de calidad y seguridad.

Finalmente, en la elaboración de objetivos se consideró su vinculación con los elementos correspondientes del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 (PND): la *"República próspera y conectada"*, los Cien Compromisos del Segundo Piso de la Transformación, sus Ejes Generales y Transversales. A su vez, el PI se vinculó a los objetivos y estrategias correspondientes del Programa Sectorial de Marina 2025-



2030 (PSM), así como a los elementos de sostenibilidad e igualdad de género de la Taxonomía Sostenible de México, publicada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Así, los objetivos del PI identifican todos los componentes necesarios para direccionar los esfuerzos de la organización hacia el incremento de la calidad, seguridad y experiencia en el servicio para los usuarios mediante el impulso innovador de nuestras capacidades operativas y logísticas, la modernización sostenible y productiva de las infraestructuras aeroportuarias, la especialización y profesionalismo del talento humano, la gestión sustentable del entorno y el compromiso permanente con el desarrollo de las comunidades y regiones donde se ubican los aeropuertos y el personal de AICM.

**Objetivos del Programa Institucional 2025-2030 de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.**

- 1.- Mejorar la experiencia de los usuarios en la red aeroportuaria.
- 2.- Impulsar el desarrollo sostenible de la red aeroportuaria.
- 3.- Incrementar la situación de seguridad operacional y de la aviación civil para los usuarios.
- 4.- Modernizar la infraestructura de la red aeroportuaria.
- 5.- Promover soluciones tecnológicas y de transformación digital para los usuarios.
- 6.- Impulsar la gestión orientada a resultados y centrada en el desarrollo y bienestar de las personas.



## 6.1 Relevancia del objetivo 1: Mejorar la experiencia de los usuarios en la red aeroportuaria.

Actualmente, la deficiencia en la provisión de servicios al interior de la red de AICM ha generado una media de satisfacción en las personas pasajeras (PP) menor a 4 de 5 estrellas en las encuestas aplicadas en los aeropuertos asignados desde 2024. Al incorporar la competencia de aeropuertos colindantes con mejor calidad y mayor oferta de conectividad aérea, se obtiene una situación en la que el 66% de los aeropuertos asignados presentan una afluencia de tres a 250 veces menor que las de aquellos. Así, su pronta atención se vuelve imperativa para la disminución de los costos, brechas y vulneraciones a derechos que estos desequilibrios de la conectividad regional generan en las poblaciones pasajeras.

La **causa 1** "Falta de incentivos para ampliar la oferta", **subcausa 1.2** "Distribución ineficiente de vuelos y rutas" y la **causa 2** "Barreras para atender la demanda", **subcausas 2.1** "Gestión ineficiente de servicios" y **2.2** "Débil sostenibilidad financiera", dan origen a la situación antedicha. Para enfrentar este desafío, AICM ha determinado el **Objetivo 1 "Mejorar la experiencia de los usuarios en la red aeroportuaria"**. Con este objetivo, se pretende trabajar en las dimensiones de servicio y comercial de los aeropuertos para transformarlos en unidades productivas que impulsen mejores condiciones para atraer a la oferta comercial, así como a un mayor número de PP y con ello ampliar el mercado para contribuir a la conectividad aérea del país.

Considerando que la calidad del servicio es un elemento clave para que toda organización pueda mantenerse y sobresalir en ambientes competitivos, AICM focaliza sus esfuerzos para aumentar la satisfacción de sus usuarios, manteniendo la puntualidad, mejorando los tiempos de atención en filtros, promoviendo ambientes de confort en sus salas de espera, limpieza de las instalaciones y evaluando la calidad de los servicios ofrecidos en toda la red aeroportuaria.

Estas acciones se convierten en un hito de la gestión de AICM, ya que, a través de un modelo de atención homologado para toda la red que enfatiza la ruta aeroportuaria de las PP, la movilidad sencilla e incluyente y la implementación de soluciones de soporte a la toma de decisiones de las y los consumidores, desarrolla una relación bidireccional con los usuarios que le permite, por una parte, conocer mejor y entender las necesidades más apremiantes en materia de servicio y, por otra, brindar soluciones oportunas que generen mayor confianza y lealtad.

La mejora resultante en la experiencia de los usuarios de la red de AICM contribuye a la conectividad y desarrollo de las regiones del país en las que tiene presencia, la cual es una tarea prioritaria del proyecto de la Transformación, expuesta en el Eje General 3: Economía moral y trabajo del PND.

En él, la "*República próspera y conectada*" consolida un proyecto de desarrollo económico inclusivo y con bienestar bajo los principios del Humanismo Mexicano. Adicionalmente, el Plan México decretado por la Presidencia de la República establece las estrategias para el desarrollo económico equitativo y sustentable para la prosperidad compartida. Entre sus líneas estratégicas está el impulsar polos de desarrollo y de bienestar a partir de las vocaciones regionales, con miras a promover el derecho al desarrollo de las personas y comunidades.

Dentro de esta visión, la conectividad de las personas es un medio crítico para fomentar el derecho al desarrollo y, por lo tanto, un componente prioritario para el impulso económico de las regiones de todo el país.



## 6.2 Relevancia del objetivo 2: Impulsar el desarrollo sostenible de la red aeroportuaria.

El compromiso del desarrollo sostenible se enfoca en no comprometer la capacidad de satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones; por lo que es indispensable que las generaciones actuales tomen acciones para no degradar, destruir o deteriorar las capacidades existentes a nivel económico, social y ambiental. Esta visión implica que todos los actores involucrados asuman hoy una responsabilidad para cuidar el futuro, considerando que las decisiones individuales tienen una resonancia colectiva.

La implementación de esta visión en los aeropuertos de AICM es crítica para limitar el impacto asociado a no cumplir con las mejores prácticas de sostenibilidad. Actualmente, los aeropuertos de AICM (excepto CLQ) no cuentan con certificaciones ambientales, lo que genera ineficiencias operativas y la vulneración de los derechos de los usuarios, representando para estos últimos una brecha asociada a la contaminación acústica y ambiental.

En este sentido, mediante el **Objetivo 2 "Impulsar el desarrollo sostenible de la red aeroportuaria"**, se atenderá la **subcausa 1.1 "Deficiente cumplimiento de estándares de operación"**, integrada en la **causa 1 "Falta de incentivos para ampliar la oferta"**, promoviendo con ello la responsabilidad de AICM hacia las futuras generaciones, impulsando en sus aeropuertos acciones que les permitan crecer en volumen de operaciones bajo criterios de cuidado del entorno.

En armonía con esta visión, el PND parte de un cambio del modelo de desarrollo que se inspira en la defensa cultural, el principio de la ética y la promoción del desarrollo sustentable. Estas líneas trazan el camino por el que las acciones del Gobierno deberán transitar durante los siguientes años, y abren un parteaguas en la promoción del desarrollo sostenible como medio habilitador de un entorno de mayor bienestar no sólo para la ciudadanía de hoy sino para la del mañana.



En este tenor, es menester impulsar de manera sostenible la atracción de vuelos y el incremento de frecuencias, por medio del aumento de los atributos de calidad de toda la red, reflejados en acciones orientadas a asegurar el cumplimiento normativo de los estándares internacionales, obtener certificaciones ambientales y adoptar prácticas que reduzcan su impacto negativo. Con estas acciones, se abonará a una mayor reputación y competitividad de la red aeroportuaria, mejorando en el proceso la conectividad aérea.

Paralelamente, se impulsarán acciones para contribuir al desarrollo turístico de las regiones del país, mediante la coordinación con los sectores público, privado y social, cuidando que el impulso al turismo se realice sin presiones ambientales ni promueva desigualdades sociales.

El desarrollo sostenible en la red diseminará sus efectos positivos en el entorno de los aeropuertos, por lo que las comunidades aledañas se verán beneficiadas con mayores oportunidades de crecimiento, sin que este lastime sus recursos naturales, para lo cual se tendrán como base acciones orientadas a una mayor eficiencia energética, uso responsable de los residuos y cuidado de la fauna y flora.

Por otra parte, las certificaciones ambientales se convertirán en sellos de calidad que permitirán estimular la entrada de oferentes de vuelos, generar mayor confianza para todos los usuarios y estandarizar procesos sustentables de atención y operación en toda la red. Lo anterior contribuirá directamente a la atracción de vuelos, particularmente a los internacionales, y tendrá como resultado un aumento de las capacidades de negocios, inversión y desarrollo de las comunidades aledañas a la red de aeropuertos de AICM.



## 6.3 Relevancia del objetivo 3: Incrementar la situación de seguridad operacional y de la aviación civil para los usuarios.

La seguridad aeroportuaria es un factor crítico para el desempeño de cualquier aeropuerto. Su principio fundamental es salvaguardar vidas; para ello, es necesario que el transporte aéreo se realice con operaciones e infraestructuras seguras, donde se minimicen riesgos.

Para garantizar esta seguridad, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) establece, a través del Anexo 17, los principios generales que definen la responsabilidad de los Estados miembros, entre los que destaca la prevención de actos de interferencia ilícita por medio del control de accesos, inspección de PP, protección de aeronaves estacionadas, entre muchas otras. Asimismo, el Anexo 14 de Aeródromos de la OACI determina los requisitos físicos y operativos para la seguridad de pistas, calles de rodaje y plataformas, y el Anexo 19 establece sistemas de gestión de seguridad operacional en la aviación civil. Por otra parte, el Código de Conducta de la Seguridad de la Aviación Civil (AVSEC, por sus siglas en inglés), establece normas y reglas de comportamiento que promueven la reducción de riesgos de corrupción e interferencia ilícita.

Los instrumentos antes señalados no son limitativos, ya que a nivel nacional existen también directrices y programas que regulan y rigen la promoción de una transportación aérea segura, lo que hace que exista todo un andamiaje normativo que habilita la capacidad de los aeropuertos para salvaguardar vidas.

En el contexto del PND, el Eje General 3: Economía moral y trabajo expone la necesidad de mejora del transporte de PP y la modernización de los puertos y aeropuertos del país. Esta modernización supone el desarrollo de acciones para garantizar que los aeropuertos impulsen mayores niveles de seguridad y operación, por lo que se vuelve indispensable desarrollar proyectos orientados a atender esta directriz.



En esta tesitura, para mitigar la **causa 5 "Vulnerabilidades por desviaciones a la seguridad"**, **subcausas 5.1 "Riesgos de seguridad operacional"** y **5.2 "Riesgos de seguridad de la aviación civil"**, se formuló el **Objetivo 3, "Incrementar la situación de seguridad operacional y de la aviación civil para los usuarios"**, cuyos efectos serán el fomento de mayores niveles de confianza en los usuarios, el aumento de su fidelidad y el incremento de la competitividad de la red de AICM con respecto a otras, impulsando una mayor atracción de PP y vuelos.

Adicionalmente, debe considerarse que, en materia de seguridad, el respaldo y la experiencia de la MARINA como cabeza de sector de la red aeroportuaria, garantiza un entorno de mayor seguridad productiva, esto significa que se enfatiza la seguridad aeroportuaria, pero a la vez se generan entornos de mayor confianza para todos los usuarios, lo que estimula mayores niveles de inversión y empleo, repercutiendo positivamente en el desarrollo competitivo de las regiones y sus vocaciones.



## 6.4 Relevancia del Objetivo 4: Modernizar la infraestructura de la red aeroportuaria.

El PND, a través de la "*República próspera y conectada*", focaliza como factor crítico para alcanzar un mayor desempeño de la economía, el desarrollo de infraestructuras estratégicas, con el fin de mejorar el transporte de PP y carga.

La infraestructura es un componente fundamental para el desarrollo económico, debido a que impacta en varias dimensiones tales como el empleo, la competitividad, productividad y conectividad. A su vez, es un medio eficaz para reducir desigualdades y promover el bienestar social.

Para el Gobierno de México, consolidar la transformación del país mediante un modelo de desarrollo inclusivo, sostenible y humano será prioridad durante los siguientes años. La infraestructura estratégica será primordial para el cumplimiento de este objetivo.

En este sentido, el Plan México considera para el éxito de su misión, el impulso de la integración territorial para el desarrollo de las vocaciones de las regiones. Esta integración se apoya en una visión de transporte multimodal que combina el uso de distintos medios de transporte a través de una red de infraestructuras estratégicas, generadoras de mayor valor para las regiones y comunidades del país. Esto lleva al fomento de la conectividad y, de manera intrínseca, a la promoción del derecho al desarrollo de las personas.

Como parte de la infraestructura estratégica se encuentra la aeroportuaria. Esta permite la conexión rápida de personas y mercancías entre regiones y países, impulsa el turismo, facilita el comercio y atrae inversiones. Al ser un componente esencial del sistema de aviación civil, esta comprende todos los elementos físicos necesarios para la operación segura y eficiente de los aeropuertos. Organismos internacionales como la OACI y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) han enfatizado la relevancia de contar con infraestructuras aeroportuarias modernas, sostenibles y seguras como condición indispensable para el desarrollo del transporte aéreo, el crecimiento económico y la conectividad global.





La IATA también ha señalado que las deficiencias en la infraestructura, como la congestión de pistas, la escasez de puertas de embarque o las terminales obsoletas, pueden ocasionar demoras, costos adicionales para las aerolíneas y una mala experiencia para las PP. Por ello, promueve una infraestructura que equilibra tres factores clave: capacidad, eficiencia y costo razonable. En su *Documento de Política sobre Infraestructura Aeroportuaria*, la IATA exhorta a los gobiernos a evitar sobredimensionamientos innecesarios y garantizar que las tarifas aeroportuarias se mantengan en niveles competitivos y justificados.

Finalmente, la OACI destaca que una infraestructura aeroportuaria adecuada permite gestionar de manera más eficiente el crecimiento del tráfico aéreo proyectado para las próximas décadas. De hecho, en sus planes de desarrollo de la aviación civil, la Organización insta a los Estados a invertir en infraestructuras resilientes que respondan tanto a la demanda futura como a los desafíos del cambio climático y la sostenibilidad ambiental (OACI, 2018).

En el caso de AICM, el reto se centra en modernizar la infraestructura de su red aeroportuaria en línea con las mejores prácticas del sector. Sus terminales aéreas se recibieron en distintas condiciones y, derivado de la evaluación de sus instalaciones, se identificaron áreas de oportunidad en materia de infraestructura. En el caso de MEX, en 2022, año previo a su sectorización a la MARINA, la inversión comprometida por persona pasajera fue de MX \$17; en comparación, el promedio de inversión comprometida por persona pasajera de los grupos aeroportuarios del sector privado en el conjunto de sus aeropuertos fue de MX \$97 (GAP, 2023, p. 72; OMA, 2023, p. 47; ASUR, 2023, p. 65; SHCP, 2022); es decir, 5.7 veces más.<sup>7</sup>

La **causa 3 "Insuficiente mantenimiento"**, **subcausas 3.1 "Inadecuada planeación del mantenimiento"** y **3.2 "Inadecuada ejecución del mantenimiento"**, así como la **causa 4 "Limitada visión de ampliación y modernización de infraestructura"**, **subcausas 4.1 "inadecuada planeación de obras"** y **4.2 "inadecuada ejecución de obras"**, se atenderán mediante el **Objetivo 4, "Modernizar la infraestructura de la red aeroportuaria"**, el cual se encamina a contribuir a la perspectiva de



infraestructuras para el desarrollo expuesta en el PND y en el Programa Sectorial de Marina 2025-2030 (PSM).

Mediante el cumplimiento de este objetivo, AICM promoverá la inversión en su red de aeropuertos con una visión sustentable que habilite un aumento de la eficiencia energética y el cuidado responsable de la diversidad biológica. Por otra parte, se fortalecerá el equipamiento tecnológico para optimizar la eficiencia operativa y mejorar la seguridad operacional.

Adicionalmente, se invertirá en el diseño y operación de infraestructuras que atiendan las necesidades de las PP, vigilando que no se les excluya ni se les discrimine por alguna barrera de accesibilidad. Para ello, se pretende garantizar la equidad en el acceso y uso de toda la red de AICM, así como respetar la identidad y necesidades de las comunidades.

La modernización de la infraestructura aeroportuaria se orientará a privilegiar la garantía de derechos, reducir desigualdades y cerrar brechas; las acciones para atender este objetivo promoverán la prosperidad compartida, la cual redefine la visión de la inversión en infraestructura como un medio para garantizar el desarrollo equitativo e incluyente de las regiones.



## 6.5 Relevancia del objetivo 5: Promover soluciones tecnológicas y de transformación digital para los usuarios.

En la actualidad, el impulso de las tecnologías de la información (TI) no es solo una opción, es una necesidad estratégica y diferenciadora. Cuando este impulso se ejecuta con un enfoque orientado a resultados y por procesos para el bienestar de los usuarios, su relevancia se multiplica.

En el pasado, las áreas de TI eran consideradas como de soporte, encargadas de mantener los sistemas funcionando y solucionando problemas técnicos. Sin embargo, estas prácticas se han rezagado respecto del ritmo de la innovación global. Actualmente, las TI son el elemento articulador y el motor que impulsa la innovación, la eficiencia y la competitividad por igual a nivel gubernamental que aeroportuario. Al cimentarlas bajo una lógica y sistema de gestión de procesos, se crea la sinergia que habilita la transformación digital. Su impulso deviene en un cambio en la cultura institucional y en un modelo de organización competitivo que permiten la provisión de servicios para la población de forma eficiente, transparente y segura.

Al alinear las iniciativas tecnológicas del sector aéreo con los objetivos estratégicos del Gobierno de México, se logra una transformación que va más allá de la simple modernización. Se trata de usar la tecnología para aumentar la satisfacción de los usuarios, abrir nuevos mercados y optimizar la totalidad de la cadena de valor aeroportuaria, toda vez que se contribuye al desarrollo económico y social del país.

El **Objetivo 5 "Promover soluciones tecnológicas y de transformación digital para los usuarios"**, se diseñó para apoyar en la atención de la **causa 2 "Barreras para atender la demanda"**, **subcausa 2.1 "Gestión ineficiente de servicios"**; la **causa 4 "Limitada visión de ampliación y modernización de infraestructura"** y **subcausa 4.2**



Para la causa 2, la gestión institucional y aeroportuaria se centrará en los procesos y su digitalización en pro de la mejora la experiencia de las PP, la provisión y acceso equitativo a los servicios públicos. Para ello, se creará un Ecosistema Digital que integre los servicios de AICM de una manera intuitiva, segura, accesible y rápida para los usuarios, ofreciendo una experiencia integral de los canales digitales de atención y comunicación de la red.

Para la causa 4, AICM trabajará sobre el desarrollo de herramientas digitales para robustecer el seguimiento al mantenimiento y obras de la red aeroportuaria, teniendo como base programas de conservación de la infraestructura y ejecución de obras que habiliten una lógica preventiva y planificada para mejorar la gestión.

Para la causa 5, se implementará, por una parte, un Sistema Integral para potenciar los esfuerzos de vigilancia y supervisión de los procesos de mayor riesgo en los aeropuertos, potenciando la capacidad de respuesta ante eventos que atenten contra la seguridad de los usuarios, las infraestructuras y la aviación civil. Este Sistema combinará tecnologías, procesos y personal para enfrentar las posibles amenazas de manera efectiva, mejorando así la infraestructura tecnológica.

Por otra parte, los esfuerzos institucionales se dirigirán también hacia el fortalecimiento de la ciberseguridad. Esta se considera un componente fundamental de la red aeroportuaria, donde la información digital es un activo estratégico y su protección es una necesidad crítica. En MEX, las ciberamenazas de severidad media, alta y crítica mitigadas en 2024 superaron las 514 mil, volviendo imperativo el robustecimiento continuo de las capacidades tecnológicas en la materia.

De esta forma, la transformación digital respaldará los esfuerzos para lograr una administración segura y eficiente, materializada en el fortalecimiento de la seguridad operacional, de la aviación civil, la ciberseguridad y la gestión de la infraestructura, haciendo uso de tecnologías para la protección de los usuarios que confían en AICM para el eficaz desempeño de sus negocios, labores y





**Marina**  
Secretaría de Marina



MARINA  
GRUPO AEROPORTUARIO

infraestructura, haciendo uso de tecnologías para la protección de los usuarios que confían en AICM para el eficaz desempeño de sus negocios, labores y actividades, y para la protección de datos e información, teniendo como consecuencia aeropuertos más seguros.





## 6.6 Relevancia del objetivo 6: Impulsar la gestión orientada a resultados y centrada en el desarrollo y bienestar de las personas.

Existe una necesidad en las personas pasajeras por contar con bienes y servicios públicos de calidad, debido al impacto positivo que estos tienen en su bienestar y desarrollo integral. Sin embargo, existen barreras que impiden que se materialice una provisión eficaz de los mismos; entre estas se encuentran: a) la burocracia excesiva en los procesos de atención y su dificultad de acceso, b) la concentración de bienes y servicios públicos en ciudades grandes, provocando asimetrías en su distribución y provisión en muchas regiones del país, y c) la discriminación y exclusión por condiciones económicas, sociales, de discapacidad y género en el acceso a estos bienes y servicios.

Estas barreras provocan un uso ineficiente de recursos materiales y financieros, disparidades en el desarrollo económico de las regiones y exclusión en el acceso a oportunidades en igualdad de condiciones para las personas. El impacto negativo no solo debe analizarse desde la ralentización del desarrollo económico y la disminución del bienestar, sino en el impacto profundo que sufren las personas debido a la frustración y pérdida de su dignidad humana.

Para transformar estas barreras y atender las necesidades reales de las comunidades y personas, el PND ha expuesto una visión humanista en la provisión de los bienes y servicios públicos, la cual tiene por objetivo poner en el centro de la actividad gubernamental a las personas, buscando generarles beneficios desde un enfoque social que garantice una provisión bajo principios de respeto a sus derechos humanos, justicia distributiva e igualdad de oportunidades para todas y todos.

En este sentido, la Administración Pública Federal se alinea a estas directrices e incorpora esta visión en sus modelos de gestión administrativa, para que en todas sus acciones se transparente un enfoque pro persona, promoviendo que los





esfuerzos y recursos públicos que administran se centren en cumplir los principios de legalidad, responsabilidad hacendaria y austeridad republicana que delinean el marco jurídico vigente, y adicionalmente, que garanticen un trato digno y humano conforme se establece en la Constitución.

Con ello, las personas podrán alcanzar mayores niveles de desarrollo social y económico bajo criterios de inclusión y sostenibilidad, así como materializar un bienestar integral que ofrezca dignidad para todas y todos y fomente el derecho al desarrollo en las regiones del país.

Para soportar esta visión y brindar atención transversal a la totalidad de causas que conforman el problema público de AICM, se ha formulado el **Objetivo 6**, *"Impulsar la gestión orientada a resultados y centrada en el desarrollo y bienestar de las personas"*. El objetivo contiene elementos clave no solo para el cumplimiento eficaz y eficiente de las metas propuestas, sino para garantizar el reconocimiento de un trato digno y de respeto a los derechos humanos de todas y todos los actores que interactúan con la administración de AICM. Para ello, se visualiza a las personas pasajeras y colaboradoras de la entidad como seres humanos integrales, con derechos y valores que merecen un trato digno.

El objetivo 6 busca que la administración de AICM se desenvuelva en un ambiente saludable de trabajo, de desarrollo humano y profesional, que equilibre la vida personal, el trabajo y la toma de decisiones con base en valores éticos que promuevan el bien común, la igualdad de oportunidades y el trabajo colaborativo, buscando impactar de manera positiva en las PP, así como en las comunidades donde se encuentran los aeropuertos de AICM.

En la arista financiera, la administración de los recursos se realizará bajo los criterios de eficiencia, eficacia, transparencia, equidad y rendición de cuentas. La obtención de ingresos se garantizará en las mejores condiciones para AICM, estableciendo relaciones contractuales donde se compartan no solo los beneficios sino los mismos criterios éticos, los cuales deben garantizar que las generaciones futuras puedan disponer de bienes y servicios públicos que no deterioren el



ecosistema ambiental y favorezcan el desarrollo pleno de sus comunidades. Asimismo, el desempeño de la administración se fortalecerá mediante las acciones jurídicas que se orientarán a promover una gobernanza interna y el cumplimiento de la normativa aplicable para garantizar el criterio de legalidad.

Para el caso del ejercicio del gasto, este considerará las políticas en materia de perspectiva de género del Gobierno mexicano, promoviendo de manera prioritaria ambientes laborales igualitarios. Asimismo, se asegurará el cumplimiento de las metas que se establezcan en este Programa y que los recursos se apliquen atendiendo a los principios de transparencia y rendición de cuentas durante todo su ciclo.

La relevancia de este objetivo se centra en satisfacer necesidades sociales básicas mediante la provisión de bienes y servicios públicos, gestionados a través de una administración que no solo tenga como propósito la obtención de rentabilidad, sino que, para la obtención y ejercicio de estos recursos, atienda a los aspectos éticos de equidad, justicia social y perspectiva de género, reconociendo en todo momento los derechos humanos y el cuidado en la dignidad de sus usuarios, personas colaboradoras y comunidades, de tal forma que se logre una administración con enfoque humanista.



## 6.7 Vinculación de los objetivos del Programa Institucional 2025-2030 de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

El PND ha expuesto la necesidad de contar con una "*República próspera y conectada*", relacionando el crecimiento económico con la conectividad multimodal y promoviendo el aumento de la infraestructura logística en el país, así como su uso con mayor énfasis social. A su vez, el PSM ha resaltado la importancia de los aeropuertos como nodos complementarios dentro del sistema logístico intermodal del país, cuya articulación mejora la competitividad en el comercio global y fortalece la soberanía logística, la seguridad nacional y la conectividad con las comunidades de México.

AICM se alinea a estas visiones estratégicas, atendiendo el **compromiso 87** de los *Cien Compromisos para el Segundo Piso de la Transformación*, "Ampliación de 4 aeropuertos y remodelación del Aeropuerto Internacional 'Benito Juárez' de la Ciudad de México", toda vez que se vincula al **Eje General 3: Economía moral y trabajo** del PND por medio de los **Objetivos 3.7** "Mejorar la movilidad de personas y mercancías en todo el territorio nacional y transfronterizo, incrementando la competitividad del país mediante la consolidación de una red intermodal de infraestructura para un transporte eficiente, sostenible y seguro", y **3.11** "Fomentar el desarrollo turístico para promover un crecimiento regional y comunitario sostenible, garantizando una distribución equitativa de sus beneficios".

A su vez, AICM se vincula al **Objetivo 3 del PSM**, "Fortalecer la coordinación y cooperación entre las dependencias de la Administración Pública Federal y sus diferentes sectores para impulsar el desarrollo nacional mediante la implementación efectiva de la Política Nacional Marítima", y sus **Estrategias 3.5** "Fortalecer la red portuaria, aeroportuaria, ferroviaria y logística multimodal para mejorar la conectividad del país y contribuir al desarrollo nacional", y **3.7**





"Establecer mecanismos permanentes de coordinación interinstitucional e intersectorial para la implementación de la Política Nacional Marítima."

**Objetivos del Programa Institucional 2025-2030 de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México**

**Objetivo 1.** Mejorar la experiencia de los usuarios en la red aeroportuaria.

**Objetivo 2.** Impulsar el desarrollo sostenible de la red aeroportuaria.

**Objetivo 3.** Incrementar la situación de seguridad operacional y de la aviación civil para los usuarios.

**Objetivo 4.** Modernizar la infraestructura de la red aeroportuaria.

**Objetivo 5.** Promover soluciones tecnológicas y de transformación digital para los usuarios.

**Objetivo 6.** Impulsar la gestión orientada a resultados y centrada en el desarrollo y bienestar de las personas.

**Objetivos del Programa Sectorial de Marina 2025-2030**

**Objetivo 3.** Fortalecer la coordinación y cooperación entre las dependencias de la Administración Pública Federal y sus diferentes sectores para impulsar el desarrollo nacional mediante la implementación efectiva de la Política Nacional Marítima.

**Estrategias del Programa Sectorial de Marina 2025-2030**

**Estrategia 3.5.** Fortalecer la red portuaria, aeroportuaria, ferroviaria y logística multimodal para mejorar la conectividad del país y contribuir al desarrollo nacional.

**Estrategia 3.7.** Establecer mecanismos permanentes de coordinación interinstitucional e intersectorial para la implementación de la Política Nacional Marítima.





## 7. Estrategias y líneas de acción

Para el cumplimiento cabal de los Objetivos del presente Programa Institucional, se han formulado estrategias y líneas de acción, las cuales concretan las intervenciones a llevar a cabo por la organización, toda vez que la dotan de herramientas para el seguimiento puntual al desempeño.

Las estrategias y líneas de acción toman en consideración las diferentes realidades que los aeropuertos y las regiones que conforman a AICM atraviesan, buscando generar impacto positivo en ellos según sus necesidades específicas para el correcto cumplimiento de metas. Asimismo, las estrategias y líneas de acción, por medio de sus objetivos, se alinean al Eje General 3 del PND, los principios del Humanismo Mexicano y los objetivos medioambientales y sociales de la Taxonomía Sostenible de México, teniendo como directrices la procuración del bienestar social, el desarrollo sostenible y la atención de brechas y rezagos entre los usuarios de la red aeroportuaria de AICM.

Las estrategias y líneas de acción, al alinearse a los objetivos del Programa, contribuyen también al cumplimiento de sus indicadores y metas, brindando un cimiento sólido para la generación de resultados medibles y palpables para la población objetivo, las personas colaboradoras de nuestra red y los actores involucrados en la cadena de valor aeroportuaria de la que la organización es parte.



## Objetivo 1. Mejorar la experiencia de los usuarios en la red aeroportuaria.

### Estrategia 1.1 Optimizar servicios para mejorar la experiencia de los usuarios y contribuir a la conectividad aérea.

#### Línea de acción

- 1.1.1 Mejorar los estándares de servicios mediante la implementación de un modelo homologado de atención en la red aeroportuaria.
- 1.1.2 Promover la gestión de ingresos mediante la alineación a los parámetros del mercado aeroportuario.

### Estrategia 1.2 Posicionar la red aeroportuaria a través de canales de comunicación para impulsar la competitividad.

#### Línea de acción

- 1.2.1 Promocionar los servicios de la red aeroportuaria mediante estrategias comerciales.
- 1.2.2 Difundir los beneficios y resultados de las acciones de AICM mediante campañas de comunicación social para la población.



## Objetivo 2. Impulsar el desarrollo sostenible de la red aeropuertaria.

### Estrategia 2.1 Habilitar una red aeropuaria atractiva y sostenible para incentivar una conectividad eficiente para los usuarios.

#### Línea de acción

- 2.1.1 Aumentar la competitividad mediante el cumplimiento de normativa y obtención de certificaciones en la red aeropuaria.
- 2.1.2 Promover la eficiencia energética mediante políticas y directrices orientadas al cumplimiento de los ODS en la red aeropuaria.
- 2.1.3 Lograr la eficiencia en el consumo de agua por persona pasajera mediante la medición del rendimiento de los equipos en la red aeropuaria.
- 2.1.4 Reducir la cantidad de residuos por persona pasajera por medio de políticas y directrices sustentables en la red aeropuaria.
- 2.1.5 Mitigar impactos de fauna por medio de medidas de manejo y control en la red aeropuaria.
- 2.1.6 Minimizar el número organismos y de sitios atractivos de fauna por medio de acciones efectivas de control del hábitat y ahuyentamiento.
- 2.1.7 Promover acciones de apoyo a las comunidades circunscritas a los aeropuertos mediante directrices de responsabilidad social.
- 2.1.8 Contribuir al desarrollo turístico mediante acciones coordinadas con los agentes relevantes del sector público, privado y social.



J



## Objetivo 3. Incrementar la situación de seguridad operacional y de la aviación civil para los usuarios.

Estrategia 3.1 Fortalecer los aeropuertos ante desviaciones en las barreras existentes para mitigar los riesgos de las situaciones de seguridad operacional y de la aviación civil.

### Línea de acción

- 3.1.1 Gestionar controles mediante el cumplimiento normativo de los componentes esenciales del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional de los aeropuertos.
- 3.1.2 Fortalecer la seguridad operacional mediante el plan de respuesta y de gestión de riesgos de los aeropuertos.
- 3.1.3 Promover la seguridad operacional mediante una cultura de identificación y mitigación de riesgos en el personal de los aeropuertos.



## Objetivo 4. Modernizar la infraestructura de la red aeroportuaria.

**Estrategia 4.1 Robustecer el mantenimiento de la infraestructura aeroportuaria para ofrecer servicios seguros y sustentables a los usuarios.**

### Línea de acción

- 4.1.1 Ejecutar el mantenimiento mediante la implementación del mecanismo de seguimiento de las instalaciones de la red aeroportuaria.
- 4.1.2 Cumplir con los estándares de calidad mediante la elaboración de un programa de conservación y mantenimiento para la infraestructura de la red aeroportuaria.

**Estrategia 4.2 Impulsar la capacidad de las instalaciones aeroportuarias para impulsar el crecimiento aeroportuario inclusivo y contribuir al desarrollo regional.**

### Línea de acción

- 4.2.1 Elaborar un programa de ejecución de obra mediante la identificación de las necesidades de mejora en la red aeroportuaria.
- 4.2.2 Dar seguimiento al avance de las obras mediante el desarrollo de un mecanismo de control en la red aeroportuaria.
- 4.2.3 Mejorar el acceso y la movilidad autónoma de las personas con discapacidad y/o movilidad restringida, mediante la modernización de la infraestructura en la red aeroportuaria.





## Estrategia 4.3 Ampliar las capacidades competitivas del personal de la red aeroportuaria para adquirir mejores prácticas.

### Línea de acción

- 4.3.1 Establecer una coordinación interinstitucional mediante instrumentos alineados a los objetivos institucionales.
- 4.3.2 Impulsar el intercambio de mejores prácticas mediante la participación en foros, congresos y convenciones a nivel nacional e internacional.



## Objetivo 5. Promover soluciones tecnológicas y de transformación digital para los usuarios.

**Estrategia 5.1 Aumentar las capacidades de innovación en la red aeroportuaria para impulsar mayores niveles de competitividad e inteligencia tecnológica.**

### Línea de acción

- 5.1.1 Mejorar la experiencia de los usuarios mediante la modernización de la infraestructura tecnológica.
- 5.1.2 Gestionar la seguridad mediante la implementación un sistema integral de seguridad aeroportuaria.
- 5.1.3 Mitigar las amenazas ciberneticas mediante el uso de tecnologías innovadoras en la red aeroportuaria.
- 5.1.4 Cumplir la normativa en protección de datos personales, mediante la actualización continua de las políticas, capacitación y mejores prácticas.



## Objetivo 6. Impulsar la gestión orientada a resultados y centrada en el desarrollo y bienestar de las personas.

### Estrategia 6.1 Gestionar una administración humanista que promueva los derechos humanos y el desempeño productivo.

#### Línea de acción

- 6.1.1 Aumentar la productividad mediante la continua capacitación del capital humano.
- 6.1.2 Fortalecer el desempeño y gobernanza institucionales mediante el impulso de acciones jurídicas.
- 6.1.3 Promover la eficiencia en el gasto mediante la gestión del presupuesto basado en resultados.
- 6.1.4 Fortalecer el clima y cultura organizacional mediante la implementación de prácticas institucionales en las unidades administrativas de AICM.
- 6.1.5 Generar un entorno laboral digno mediante mecanismos institucionales que promuevan la perspectiva de género y enfoque interseccional.



f



## 8. Indicadores y metas

Los indicadores y metas de AICM para el presente Programa Institucional se conciben como las herramientas estratégicas que permitirán la medición del cumplimiento de sus objetivos y su contribución directa a los esfuerzos del PSM y el PND en pro de la consolidación del Segundo Piso de la Transformación que lleva a cabo la presente Administración.

Como tal, los indicadores y metas visibilizan las prioridades de AICM para el impulso de prácticas competitivas, sostenibles, seguras, atractivas, innovadoras y orientadas al bienestar social de su población objetivo y las poblaciones de las regiones en las que incide por medio de sus infraestructuras.

En el ámbito competitivo, los indicadores se enfocan en la experiencia de las personas pasajeras, incentivando su mejora continua. En el ámbito de la sostenibilidad, estos dan seguimiento a aspectos críticos para el cumplimiento de los ODS y agendas verdes impulsadas por organizaciones internacionales de la industria. En el dominio de la seguridad, privilegian la obtención de certificaciones para apuntalar la confiabilidad e imagen de la red de AICM ante sus usuarios y actores involucrados. Para la infraestructura, incentivan su mantenimiento, ampliación y modernización, volviéndolas atractivas para los usuarios en pro de la conectividad aérea. Desde la arista de la innovación, fomentan la ciberseguridad como sustento de la transformación digital y, desde el ámbito administrativo, se concentran en el desarrollo de las personas para el logro del bienestar social.

Al tomar en consideración los Ejes generales y transversales del Gobierno de México plasmados en el PND, los indicadores incorporan también una visión de futuro y con sentido humanista, donde la mejora de las prácticas actuales de la organización se fomenta y la consolidación de sus logros se realiza en pro de una República próspera y conectada que genere prosperidad compartida.



## Indicador 1.1

ELEMENTOS DEL INDICADOR						
Nombre	Índice de puntualidad en vuelos comerciales de salida de MEX					
Objetivo	Mejorar la experiencia de los usuarios en la red aeroportuaria.					
Definición o descripción	Mide el porcentaje de puntualidad en vuelos comerciales de salida en el Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México (MEX), utilizando los datos de operaciones comerciales de salida totales.					
Derecho asociado	Derechos humanos y Derecho a la protección al consumidor (Artículos 1º y 28 párrafo tercero Constitucionales)					
Nivel de desagregación	MEX	Periodicidad o frecuencia de medición	Anual			
Acumulado o periódico	Acumulado	Disponibilidad de la información	Mes próximo al trimestre recolectado			
Unidad de medida	Porcentaje	Periodo de recolección de los datos	Trimestral			
Tendencia esperada	Constante	Unidad responsable de reportar el avance	Gerencia del Centro de Control Operativo (MEX)			
Método de cálculo	$P = (VI / TV) * 100$					
Observaciones	P = Índice de Puntualidad					
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE						
Nombre variable 1	VI = Operaciones comerciales de salida que operan dentro de los 15 min anteriores o posteriores al Slot asignado	Valor variable 1	127,135	Fuente de información variable 1 Gerencia del Centro de Control Operativo (MEX)		
Nombre variable 2	TV = Total de operaciones comerciales de salida en el periodo	Valor variable 2	151,280	Fuente de información variable 2 Gerencia del Centro de Control Operativo (MEX)		
Sustitución en método de cálculo	$P = (127,135 / 151,280) * 100$					
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS						
Línea base		Nota sobre la línea base				
Valor	84%	NA				
Año	2024					
Meta 2030		Nota sobre la meta 2030				
84%		NA				
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR						
2018	2019	2020	2021	2022		
ND	ND	ND	ND	ND		
METAS						
2025	2026	2027	2028	2029		
84%	84%	84%	84%	84%		
2030						
84%	84%	84%	84%	84%		



## Indicador 1.2

ELEMENTOS DEL INDICADOR								
Nombre	Calidad de experiencia de las personas pasajeras							
Objetivo	Mejorar la experiencia de los usuarios en la red aeroportuaria.							
Definición o descripción	Este indicador mide la percepción de las personas pasajeras (PP) sobre la calidad y seguridad de los diversos servicios y facilidades ofrecidos en los aeropuertos de AICM, obtenida a través del levantamiento sistemático de encuestas de servicio. Refleja el nivel de cumplimiento de las expectativas de experiencia de las personas pasajeras.							
Derecho asociado	Derechos humanos, Derecho a la movilidad, Derecho al libre tránsito y Derecho a la protección del consumidor (Artículos 1º, 4º párrafo vigésimo primero, 11 y 28 párrafo tercero Constitucionales).							
Nivel de desagregación	Por aeropuerto	Periodicidad o frecuencia de medición	Anual					
Acumulado o periódico	Acumulado	Disponibilidad de la información	Enero del siguiente año					
Unidad de medida	Porcentaje	Periodo de recolección de los datos	Enero-Diciembre					
Tendencia esperada	Ascendente	Unidad responsable de reportar el avance	Dirección Comercial y de Servicios (MEX)					
Método de cálculo	(Puntuación promedio obtenida en encuestas de evaluación de servicios / Puntuación máxima posible en la escala de evaluación) * 100							
Observaciones	NA							
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE								
Nombre variable 1	Puntuación promedio obtenida en encuestas de evaluación de servicios	Valor variable 1	ND	Fuente de información variable 1	Encuesta de servicios			
Nombre variable 2	Puntuación máxima posible en la escala de evaluación	Valor variable 2	ND	Fuente de información variable 2	Encuesta de servicios			
Sustitución en método de cálculo	(ND / ND) * 100 = ND							
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS								
Línea base			Nota sobre la línea base					
Valor	ND		Este indicador no cuenta con una línea base en 2024, ya que la encuesta de servicios se implementará a partir del año 2026.					
Año	2024							
Meta 2030			Nota sobre la meta 2030					
86%			NA					
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR								
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND		
METAS								
2025	2026	2027	2028	2029	2030			
ND	78%	80%	82%	84%	86%			





## Indicador 2.1

ELEMENTOS DEL INDICADOR					
Nombre	Consumo de energía				
Objetivo	Impulsar el desarrollo sostenible de la red aeroportuaria.				
Definición o descripción	Mide la variación de consumo de energía respecto a las personas pasajeras (PP), con una periodicidad mensual.				
Derecho asociado	Derechos humanos, Derecho a un medio ambiente sano y Derecho a la protección del consumidor (Artículos 1º, 4º párrafo sexto y 28 párrafo tercero Constitucionales).				
Nivel de desagregación	Red aeroportuaria	Periodicidad o frecuencia de medición			Mensual
Acumulado o periódico	Periódico	Disponibilidad de la información			Mensual
Unidad de medida	Absoluto	Periodo de recolección de los datos			Mensual
Tendencia esperada	Decreciente	Unidad responsable de reportar el avance			Área de mantenimiento de cada aeropuerto
Método de cálculo	$\text{Consumo de energía} = \text{Kilowatts consumidos por persona pasajera al mes (kWh/PAX/mes)} = ((n \text{ LTO}/n \text{ AICM}) / (\text{PAX LTO}/\text{PAX AICM})) + ((n \text{ MAM}/n \text{ AICM}) / (\text{PAX MAM}/\text{PAX AICM})) + ((n \text{ CME}/n \text{ AICM}) / (\text{PAX CME}/\text{PAX AICM})) + ((n \text{ CEN}/n \text{ AICM}) / (\text{PAX CEN}/\text{PAX AICM})) + ((n \text{ GYM}/n \text{ AICM}) / (\text{PAX GYM}/\text{PAX AICM})) + ((n \text{ CLQ}/n \text{ AICM}) / (\text{PAX CLQ}/\text{PAX AICM})) + ((n \text{ MEX}/n \text{ AICM}) / (\text{PAX MEX}/\text{PAX AICM}))$ <p>kWh = Kilowatts-hora; PAX = número de personas pasajeras al mes; n = número de Kilowatts-hora al mes.</p>				
Observaciones	Existen variaciones en el consumo de energía de acuerdo con la temporada del año, así como con la cantidad de vuelos y volumen de PP.				
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE					
Nombre variable 1	n Aeropuerto = Kilowatts-hora total de energía consumida por aeropuerto	Valor variable 1	Variable por cada aeropuerto Ejemplo: 70,000	Fuente de información variable 1	Registro de consumo de energía mensual por aeropuerto (LTO, MAM, CME, GYM, CLQ, MEX)
Nombre variable 2	n AICM = Kilowatts-hora total de energía consumida en AICM	Valor variable 2	6,283,752	Fuente de información variable 2	Sumatoria de consumo de energía para los 7 aeropuertos (LTO, MAM, CME, CEN, GYM, CLQ, MEX)
Nombre variable 3	PAX = número de personas pasajeras mensuales por aeropuerto	Valor variable 3	Variable por cada aeropuerto Ejemplo: 10,000	Fuente de información variable 3	Registro de pasajeros mensuales por aeropuerto (LTO, MAM, CME, CEN, GYM, CLQ, MEX)
Nombre variable 4	PAX AICM = número de personas pasajeras mensuales en AICM	Valor variable 4	3,897,940	Fuente de información variable 4	Sumatoria de pasajeros mensuales para los 7 aeropuertos (LTO, MAM, CME, CEN, GYM, CLQ, MEX)
Sustitución en método de cálculo	$\text{Kilowatts consumidos por pasajero al mes} = ((71969.22/6283752.39) / (15335/3897940)) + ((27827.125/6283752.39) / (4953/3897940)) + ((34003.17/6283752.39) / (39879/3897940)) + ((34003.17/6283752.39) / (36819/3897940)) + ((27827.13/6283752.39) / (472/3897940)) + ((34003.17/6283752.39) / (20525/3897940)) + ((6054119.42/6283752.39) / (3779957/3897940)) = 2.41 \text{ kWh/PAX/mes}$				
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS					
Valor	2.41	Nota sobre la línea base			
Año	2024	NA			
Meta 2030		Nota sobre la meta 2030			
	2.169	Aplicando las medidas de cuidado y uso eficiente de la energía, así como ejecutando el Programa de ahorro de energía, se requiere reducir el consumo en un 10% respecto a 2024			
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR					





**Marina**  
Secretaría de Marina



MARINA  
GRUPO AEROPORTUARIO

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ND	ND	ND	ND	ND	ND	2.41
METAS						
2025	2026	2027	2028	2029	2030	
2.337	2.289	2.289	2.217	2.193	2.169	





## Indicador 2.2

ELEMENTOS DEL INDICADOR						
Nombre	Certificado de calidad ambiental en los Aeropuertos de AICM					
Objetivo	Impulsar el desarrollo sostenible de la red aeroportuaria.					
Definición o descripción	Mide el porcentaje de avance para la obtención del Certificado de Calidad Ambiental que emite la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).					
Derecho asociado	Derechos humanos, Derecho a un medio ambiente sano y Derecho a la protección del consumidor (Artículos 1º, 4º párrafo sexto y 28 párrafo tercero Constitucionales).					
Nivel de desagregación	Red aeroportuaria	Periodicidad o frecuencia de medición	Semestral			
Acumulado o periódico	Acumulado	Disponibilidad de la información	Mes siguiente al semestre concluido			
Unidad de medida	Porcentaje	Periodo de recolección de los datos	Enero-junio y julio-diciembre			
Tendencia esperada	Ascendente	Unidad responsable de reportar el avance	Dirección Corporativa Técnica			
Método de cálculo	Porcentaje de avance de certificación de los aeropuertos de AICM = (((n LTO1*0.10)+(n LTO2*0.25)+(n LTO3*0.15)+(n LTO4*0.30)+(n LTO5*0.10)+(n LTO6*0.10)) + ((n MAM1*0.10)+(n MAM2*0.25)+(n MAM3*0.15)+(n MAM4*0.30)+(n MAM5*0.10)+(n MAM6*0.10)) + ((n CME1*0.10)+(n CME2*0.25)+(n CME3*0.15)+(n CME4*0.30)+(n CME5*0.10)+(n CME6*0.10)) + ((n CEN1*0.10)+(n CEN2*0.25)+(n CEN3*0.15)+(n CEN4*0.30)+(n CEN5*0.10)+(n CEN6*0.10)) + ((n GYM1*0.10)+(n GYM2*0.25)+(n GYM3*0.15)+(n GYM4*0.30)+(n GYM5*0.10)+(n GYM6*0.10)) + ((n CLQ1*0.10)+(n CLQ2*0.25)+(n CLQ3*0.15)+(n CLQ4*0.30)+(n CLQ5*0.10)+(n CLQ6*0.10)) + ((n MEX1*0.10)+(n MEX2*0.25)+(n MEX3*0.15)+(n MEX4*0.30)+(n MEX5*0.10)+(n MEX6*0.10))) / 6) * 100					
Observaciones	Podrán existir variaciones de cumplimiento en tiempos, debido a las necesidades de cada aeropuerto.					
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE						
Nombre variable 1	(n Aeropuerto1) (n Aeropuerto2) (n Aeropuerto3) (n Aeropuerto4) (n Aeropuerto5) (n Aeropuerto6) Requisito cumplido para la certificación por aeropuerto	Valor variable 1	1 = cumple 0 = no cumple	Fuente de información variable 1		
Nombre variable 2	Ponderación para el requisito 1 de la certificación	Valor variable 2	0.10	Fuente de información variable 2		
Nombre variable 3	Ponderación para el requisito 2 de la certificación	Valor variable 3	0.25	Fuente de información variable 3		
Nombre variable 4	Ponderación para el requisito 3 de la certificación	Valor variable 4	0.15	Fuente de información variable 4		
Nombre variable 5	Ponderación para el requisito 4 de la certificación	Valor variable 5	0.30	Fuente de información variable 5		
Nombre variable 6	Ponderación para el requisito 5 de la certificación	Valor variable 6	0.10	Fuente de información variable 6		





Nombre variable 7	Ponderación para el requisito 6 de la certificación	Valor variable 7	0.10	Fuente de información variable 7	Ponderación fija por AICM para el requisito 6
Nombre variable 8	Número de requisitos totales	Valor variable 8	6	Fuente de Información variable 8	Fijo para la certificación de PROFEPA
Sustitución en método de cálculo	Porcentaje de avance de certificación de los aeropuertos de AICM = $\frac{(((0*0.1)+(0*0.25)+(0*0.15)+(0*0.3)+(0*0.1)+(0*0.1)) + ((0*0.1)+(0*0.25)+(0*0.15)+(0*0.3)+(0*0.1)+(0*0.1)) + ((0*0.1)+(0*0.25)+(0*0.15)+(0*0.3)+(0*0.1)+(0*0.1)) + ((0*0.1)+(0*0.25)+(0*0.15)+(0*0.3)+(0*0.1)+(0*0.1)) + ((0*0.1)+(0*0.25)+(0*0.15)+(0*0.3)+(0*0.1)+(0*0.1)) + ((1*0.1)+(1*0.25)+(1*0.3)+(1*0.1)+(1*0.1)+(1*0.1)) + ((0*0.1)+(0*0.25)+(0*0.15)+(0*0.3)+(0*0.1)+(0*0.1))}{6} * 100 = 16.66 \% \text{ de avance}$				
<b>VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS</b>					
<b>Línea base</b>		<b>Nota sobre la Línea base</b>			
Valor	16.66%	Una vez completado el proceso y cumplido con el 100% de avance de la certificación, los parámetros del indicador cambiarán en valor de requisitos totales y temporalidad.			
Año	2024				
<b>Meta 2030</b>		<b>Nota sobre la meta 2030</b>			
100%		Todos los Aeropuertos de AICM certificados en Calidad Ambiental por la PROFEPA.			
<b>SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR</b>					
2018	2019	2020	2021	2022	2023
ND	ND	ND	ND	ND	ND
METAS					
2025	2026	2027	2028	2029	2030
16.66%	20%	30%	60%	90%	100%





## Indicador 3.1

ELEMENTOS DEL INDICADOR									
Nombre	Proceso de certificación de aeropuertos								
Objetivo	Incrementar la situación de seguridad operacional y de la aviación civil para los usuarios.								
Definición o descripción	Mide el porcentaje de aeropuertos administrados por AICM que ha obtenido su certificación conforme a los lineamientos establecidos por la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC), a través del cumplimiento de los Procedimientos para la Evaluación de la Conformidad del Anexo 14 del Convenio sobre Aviación Civil Internacional, celebrado en la ciudad de Chicago, Illinois, Estados Unidos de América, en el año de 1944 y publicado el 12 de septiembre de 1946, a los que deberán sujetarse los aeródromos para su certificación.								
Derecho asociado	Derechos humanos, Derecho a un medio ambiente sano, Derecho a la movilidad, Derecho al libre tránsito y Derecho a la protección del consumidor (Artículos 1º, 4º párrafos sexto y vigésimo primero, 11 y 28 párrafo tercero Constitucionales).								
Nivel de desagregación	Por aeropuerto	Periodicidad o frecuencia de medición		Anual					
Acumulado o periódico	Acumulado	Disponibilidad de la información		Al cierre del ejercicio fiscal					
Unidad de medida	Porcentaje	Periodo de recolección de los datos		Enero-Diciembre					
Tendencia esperada	Ascendente	Unidad responsable de reportar el avance		Dirección Corporativa Técnica					
Método de cálculo	$(\text{Aeropuertos certificados} / \text{Aeropuertos administrados por AICM}) * 100$								
Observaciones	El total de aeropuertos administrados por AICM considerados puede variar si se incorporan o desincorporan unidades.								
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE									
Nombre variable 1	Aeropuertos certificados	Valor variable 1	2	Fuente de información variable 1	Informes de avance de certificación aeroportuaria elaborados por la Dirección Corporativa Técnica y resoluciones emitidas por la AFAC.				
Nombre variable 2	Aeropuertos administrados por AICM	Valor variable 2	7	Fuente de información variable 2	AICM				
Sustitución en método de cálculo	$(2 / 7) * 100 = 28.57\%$								
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS									
Línea base			Nota sobre la línea base						
Valor	28.57%		Al cierre de 2024, dos aeropuertos contaban con certificación. Sin embargo, sus certificaciones expirarán entre octubre y noviembre de 2025, por lo que la meta del indicador para 2025 es del 14% (es decir, un aeropuerto certificado).						
Año	2024								
Meta 2030			Nota sobre la meta 2030						
100%		La certificación de aeropuertos es un proceso técnico-administrativo de largo plazo, sujeto a inspecciones, cumplimiento normativo y disponibilidad presupuestaria.							
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR									
2018	2019	2020	2021	2022	2023				
ND	ND	ND	ND	ND	28%				
METAS									
2025	2026	2027	2028	2029	2030				
14%	43%	86%	100%	100%	100%				



## Indicador 3.2

ELEMENTOS DEL INDICADOR								
Nombre	Cumplimiento del Proceso de Certificación del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional en los Aeropuertos							
Objetivo	Incrementar la situación de seguridad operacional y de la aviación civil para los usuarios.							
Definición o descripción	Este indicador mide el porcentaje de avance para cada uno de los aeropuertos administrados por AICM en la implementación y cumplimiento de las cuatro fases que marca la "Norma Oficial Mexicana NOM-064-SCT3-2023, que establece las especificaciones del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS: Safety Management System)", hasta la obtención de la Certificación SMS.							
Derecho asociado	Derechos humanos, Derecho a la movilidad y Derecho al libre tránsito (Artículos 1º, 4º párrafo vigésimo primero y 11 Constitucionales).							
Nivel de desagregación	Red aeroportuaria	Periodicidad o frecuencia de medición	Anual					
Acumulado o periódico	Acumulado	Disponibilidad de la información	Cierre de cada ejercicio fiscal					
Unidad de medida	Porcentaje	Periodo de recolección de los datos	Enero-diciembre					
Tendencia esperada	Ascendente, luego constante	Unidad responsable de reportar el avance	Dirección Corporativa Técnica					
Método de cálculo	Avance por aeropuerto = (Número de fase aprobada del aeropuerto / Número total de fases) * 100 Promedio global = ( $\Sigma$ porcentajes de avance de cada aeropuerto) / Número de aeropuertos							
Observaciones	NA							
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE								
Nombre variable 1	Número de fase aprobada del aeropuerto	Valor variable 1	n	Fuente de información variable 1	Informes de avance de certificación aeroportuaria elaborados por la Dirección Corporativa Técnica, la Coordinación SMS (MEX) y resoluciones emitidas por la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC).			
Nombre variable 2	Número total de fases	Valor variable 2	4	Fuente de información variable 2	NOM-064-SCT3-2023, Que establece las especificaciones del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS: Safety Management System)			
Nombre variable 3	Suma de porcentajes de avance de cada aeropuerto	Valor variable 3	y	Fuente de información variable 3	AICM			
Nombre variable 4	Número de aeropuertos	Valor variable 4	7	Fuente de información variable 4	AICM			
Sustitución en método de cálculo	Avance por aeropuerto = (n / 4) * 100 = x Promedio global = $\Sigma y / 7 = \mu$							
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS								
Línea base	Nota sobre la línea base							
Valor	17%	El valor corresponde al promedio global de cumplimiento del proceso de certificación.						
Año	2024							
Meta 2030	Nota sobre la meta 2030							
	100%	El proceso de certificación en SMS para cada uno de los aeropuertos de AICM es un proceso técnico-administrativo de largo plazo, sujeto a inspecciones, cumplimiento normativo y disponibilidad presupuestaria.						
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR								





2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
NA	NA	NA	NA	NA	NA	17%
METAS						
2025	2026	2027	2028	2029	2030	
46%	79%	92%	100%	100%	100%	



## Indicador 4

ELEMENTOS DEL INDICADOR									
Nombre	Cumplimiento de meta de movilidad de personas pasajeras								
Objetivo	Modernizar la infraestructura de la red aeroportuaria.								
Definición o descripción	Mide el porcentaje de cumplimiento del movimiento de personas pasajeras (PP) en AICM al cierre de cada año respecto de la meta programada.								
Derecho asociado	Derechos humanos, Derecho a la movilidad, Derecho al libre tránsito y Derecho a la protección del consumidor (Artículos 1º, 4º párrafo vigésimo primero, 11 y 28 párrafo tercero Constitucionales).								
Nivel de desagregación	Personas pasajeras en AICM	Periodicidad o frecuencia de medición	Anual						
Acumulado o periódico	Acumulado	Disponibilidad de la información	Siguiente marzo del ejercicio concluido						
Unidad de medida	Porcentaje	Período de recolección de los datos	Enero-Diciembre						
Tendencia esperada	Ascendente	Unidad responsable de reportar el avance	Subdirección de Riesgos						
Método de cálculo	(PP movilizadas en el año n por AICM / Meta de PP movilizadas en el año 2030 por AICM) * 100								
Observaciones	Uno de los aspectos relevantes de la conectividad aérea es que debido a su impacto positivo en el incremento de la movilidad de PP y la transaccional de mercancías se considera un factor crítico para el aumento de la competitividad de las regiones.								
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE									
Nombre variable 1	PP movilizadas en 2024	Valor variable 1	46,576,309	Fuente de información variable 1	Reporte mensual de pasajeros AICM Reporte ACOS Mensual pasajeros GACM				
Nombre variable 2	Meta de PP movilizadas en 2024	Valor variable 2	55,250,473	Fuente de información variable 2	1. Programas Maestros de Desarrollo GACM (Aeropuertos Asignados) 2024-2030 2. Reporte de la Matriz de Indicadores de Resultados AICM (junio 2024)				
Sustitución en método de cálculo	TC = (46,576,309 / 55,250,473) * 100								
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS									
Línea base	Nota sobre la línea base								
Valor	84%	En el ejercicio 2024 se observó una contracción del crecimiento, ya que en 2023 se redujo el número de operaciones por hora de 52 a 43 en el Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México.							
Año	2024								
Meta 2030	Nota sobre la meta 2030								
100%	NA								
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR									
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
88%	93%	41%	67%	86%	90%	84%			
METAS									
2025	2026	2027	2028	2029	2030				
90%	93%	94%	96%	98%	100%				





## Indicador 5

ELEMENTOS DEL INDICADOR								
Nombre	Cumplimiento de metas de mitigación de amenazas ciberneticas de severidad en MEX							
Objetivo	Promover soluciones tecnológicas y de transformación digital para los usuarios.							
Definición o descripción	Mide el porcentaje de mitigación de amenazas ciberneticas de severidad en Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México (MEX), asegurando la continuidad y seguridad de su operación.							
Derecho asociado	Derecho a la información, Derecho a la protección de datos personales, Derecho de protección a la privacidad, contra actos de molestia y de la seguridad jurídica de las personas (Artículos 6º, párrafo cuarto, apartado A, fracciones I, II y VIII; y 16, párrafos primero y segundo Constitucionales).							
Nivel de desagregación	Amenazas mitigadas en MEX	Periodicidad o frecuencia de medición	Anual					
Acumulado o periódico	Periódico	Disponibilidad de la información	Noviembre del siguiente ejercicio fiscal					
Unidad de medida	Porcentaje	Periodo de recolección de los datos	Agosto del año n – Agosto del año n+1					
Tendencia esperada	Constante	Unidad responsable de reportar el avance	Subdirección de Sistemas (MEX)					
Método de cálculo	(Amenazas ciberneticas mitigadas en el año n en el AICM / Amenazas ciberneticas recibidas en el año n en MEX) * 100							
Observaciones	Uno de los aspectos importantes a considerar es que la frecuencia, cantidad y origen de los intentos de ciberataque siempre pueden variar.							
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE								
Nombre variable 1	Amenazas mitigadas de severidad media, alta y crítica en 2024	Valor variable 1	514,061	Fuente de información variable 1	Reporte mensual obtenido por la solución de ciberseguridad implementada en MEX.			
Nombre variable 2	Amenazas ciberneticas de severidad media, alta y crítica recibidas en 2024	Valor variable 2	514,061	Fuente de información variable 2	Reporte mensual obtenido por la solución de ciberseguridad implementada en MEX.			
Sustitución en método de cálculo	Cumplimiento de metas de mitigación = (514,061 / 514,061) * 100							
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS								
Línea base	Nota sobre la Línea base							
Valor	100%	NA						
Año	2024							
Meta 2030		Nota sobre la meta 2030						
100%		Se debe tener siempre el 100% de la meta para la correcta mitigación de cualquier amenaza.						
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR								
2018	2019	2020	2021	2022	2023			
ND	ND	ND	ND	ND	ND			
METAS								
2025	2026	2027	2028	2029	2030			
100%	100%	100%	100%	100%	100%			



## Indicador 6.1

ELEMENTOS DEL INDICADOR													
Nombre	Índice global de clima y cultura organizacional												
Objetivo	Impulsar la gestión orientada a resultados y centrada en el desarrollo y bienestar de las personas.												
Definición o descripción	Conocer la percepción y conductas de las personas servidoras públicas de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (AICM) relativo a las prácticas al interior de la organización y su impacto en el desempeño, productividad, calidad de los servicios e imagen institucional.												
Derecho asociado	Derechos humanos y Derecho al trabajo digno y socialmente útil (Artículos 1º y 123, párrafo primero Constitucionales).												
Nivel de desagregación	Personas colaboradoras de AICM S.A. de C.V.	Periodicidad o frecuencia de medición			Anual								
Acumulado o periódico	Periódico	Disponibilidad de la información			Primer bimestre del ejercicio posterior al periodo de observación								
Unidad de medida	Índice	Periodo de recolección de los datos			Enero-Diciembre								
Tendencia esperada	Ascendente	Unidad responsable de reportar el avance			Recursos Humanos								
Método de cálculo	Índice Global de la ECCO del periodo inmediato anterior - Índice Global de la ECCO del periodo vigente												
Observaciones	La información relativa al Clima y Cultura Organizacional proviene de la aplicación anual de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), determinada por la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno para toda las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal, permitiendo una comparación entre entidades similares o pertenecientes al mismo sector.												
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE													
Nombre variable 1	Índice Global de la ECCO del periodo vigente	Valor variable 1	78.00	Fuente de información variable 1	Gerencia de Empleo y Capacitación de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.								
Nombre variable 2	Índice Global de la ECCO del periodo inmediato anterior	Valor variable 2	78.92	Fuente de información variable 2	Gerencia de Empleo y Capacitación de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.								
Sustitución en método de cálculo	ICCO = (78.92 - 78.00)												
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS													
Línea base	Nota sobre la línea base												
Valor	0.92	Se consideró el resultado obtenido en la ECCO por parte de la entidad AICM, el cual no incluye el resultado de SACM y GACM, entidades fusionadas, ni de los aeropuertos asignados, cuyo personal operativo está actualmente adscrito a Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA).											
Año	2024												
Meta 2030	Nota sobre la meta 2030												
0.5 (3.0 acumulado)	NA												
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR													
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024							
-7.89	2.68	0.30	0.60	-1.80	-0.20	0.92							
METAS													
2025	2026	2027	2028	2029	2030								
0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50								





## Indicador 6.2

ELEMENTOS DEL INDICADOR									
Nombre	Ocupación de plazas de hombres y mujeres								
Objetivo	Impulsar la gestión orientada a resultados y centrada en el desarrollo y bienestar de las personas.								
Definición o descripción	Mide la proporción de ocupación de plazas respecto de mujeres y hombres en la entidad. El índice se reporta en función de las plazas ocupadas, es decir, no considera el número de plazas vacantes, toda vez que éstas últimas se encuentran condicionadas a diversas variables como juicios laborales, amparos, entre otros mecanismos de defensa.								
Derecho asociado	Derechos humanos, Derecho de igualdad y equidad de género, y Derecho al trabajo digno (Artículos 1º, 4º párrafo primero y 123 párrafo primero Constitucionales).								
Nivel de desagregación	Sexo: mujeres y hombres	Periodicidad o frecuencia de medición	Anual						
Acumulado o periódico	Acumulado	Disponibilidad de la información	Enero del siguiente ejercicio fiscal						
Unidad de medida	Absoluto	Período de recolección de los datos	Enero						
Tendencia esperada	Ascendente	Unidad responsable de reportar el avance	Subdirección de Transparencia y Datos Abiertos						
Método de cálculo	Índice de Equidad de Género (IEG): Número de mujeres en plazas ocupadas / Número de hombres en plazas ocupadas								
Observaciones	IEG <1 indica que ocupan más plazas hombres que mujeres. IEG = 1 indica que hay una distribución en la ocupación de plazas de hombres y mujeres.								
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE									
Nombre variable 1	Número de mujeres en plazas ocupadas	Valor variable 1	526	Fuente de información variable 1	Registros internos de área de Recursos Humanos				
Nombre variable 2	Número de hombres en plazas ocupadas	Valor variable 2	840	Fuente de información variable 2	Registros internos de área de Recursos Humanos				
Sustitución en método de cálculo	IEG = 526 / 840 = 0.62								
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS									
Línea base	Nota sobre la Línea base								
Valor	0.62	La línea base se conformó tomando en consideración la plantilla laboral proporcionada por Recursos Humanos de las tres entidades que serán tomadas como base para lo subsecuente, y que fueron fusionadas el 30 de junio de 2025, concluyendo dicho proceso con la empresa Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V., como fusionante.							
Año	2024								
Meta 2030	Nota sobre la meta 2030								
0.75	La equidad de género en el ámbito laboral persigue como meta que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades, trato, responsabilidades y derechos, eliminando cualquier forma de discriminación o sesgo basado en el género, creando un ambiente laboral inclusivo en donde se valore las capacidades de las personas y se promueva su desarrollo profesional en igualdad de condiciones.								
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR									
2018	2019	2020	2021	2022	2023				
ND	ND	ND	ND	ND	ND				
METAS									
2025	2026	2027	2028	2029	2030				
0.64	0.66	0.68	0.70	0.72	0.75				



## REFERENCIAS

Administración Federal de Aviación. (25 de mayo 2021). *Federal Aviation Administration announces results of Mexico's safety assessment.* Departamento de Transporte de los Estados Unidos. Disponible en: <https://www.faa.gov/newsroom/federal-aviation-administration-announces-results-mexicos-safety-assessment>

Administración Federal de Aviación. (14 de septiembre 2023). *Federal Aviation Administration returns Mexico to highest aviation safety status.* Departamento de Transporte de los Estados Unidos. Disponible en: <https://www.faa.gov/newsroom/federal-aviation-administration-returns-mexico-highest-aviation-safety-status>

Aeropuertos y Servicios Auxiliares. (14 de abril 2016). *Historia de Aeropuertos y Servicios Auxiliares.* Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. Disponible en: <https://www.gob.mx/asa/documentos/historia-de-aeropuertos-y-servicios-auxiliares>

Agencia Federal de Aviación Civil. (14 de marzo 2025). *Sistema Aeroportuario Mexicano.* Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. Disponible en: <https://www.gob.mx/afac/acciones-y-programas/sistema-aeroportuario-mexicano>

Agencia Federal de Aviación Civil. (Abril 2025). *(Excel file) Estadística operativa de Aeropuertos / Statistics by Airport 2006-2025.* Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. Disponible en: <https://www.gob.mx/afac/acciones-y-programas/estadisticas-280404>

Agencia Federal de Aviación Civil. (06 de junio 2025). *MSSP Manual del Programa Estatal de Seguridad Operacional.* Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. Disponible en:



<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1010454/mssp-24072025.pdf>

Agencia Nacional de Aviación Civil – Brasil. (9 de octubre 2019). *Open skies multilateral agreement for member States of Latin American Civil Aviation Commission (LACAC)*. Disponible en: <https://www.anac.gov.br/en/air-services/open-skies-multilateral-agreement-for-member-states-of-latin-american-civil-aviation-commission-lacac>

Archivo General de la Nación. (10 de febrero de 2023). *Los primeros años de la aeronáutica en México: el establecimiento de sus regulaciones y la gestión de nuevas rutas aéreas.* Disponible en: <https://www.gob.mx/agn/articulos/los-primeros-anos-de-la-aeronautica-en-mexico-el-establecimiento-de-sus-regulaciones-y-la-gestion-de-nuevas-rutas-aereas?idiom=es#:~:text=Los%20inicios%20de%20la%20aeron%C3%A1utica%20se%20usar%C3%ADan%20con%20fines%20comerciales>.

Asociación Internacional de Transporte Aéreo. (31 de diciembre 2020). *Air connectivity: Measuring the connections that drive economic growth.* Disponible en: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/economicsair-connectivity-measuring-the-connections-that-drive-economic-growth/>

Asociación Internacional de Transporte Aéreo. (22 de septiembre 2023). *Chart of the week: Airlines operate key hubs for growth and connectivity.* Disponible en: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airlines-operate-key-hubs-for-growth-and-connectivity/>

Asociación Internacional de Transporte Aéreo. (19 de julio 2024). *Chart of the week: Air connectivity rankings reflect long and short-run factors.* Disponible en: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-connectivity-rankings-reflect-long-and-short-run-factors/>

[repository/publications/economic-reports/air-connectivity-rankings-reflect-long-and-short-run-factors/](https://repository/publications/economic-reports/air-connectivity-rankings-reflect-long-and-short-run-factors/)

Asociación Internacional de Transporte Aéreo. (10 de febrero 2025). *Reporte país: El valor del transporte aéreo para México.* Disponible en: <https://www.iata.org/en/publications/economics/reports/value-of-air-transport-country-reports/>

Asociación Internacional de Transporte Aéreo. (26 de febrero 2025). *IATA publica el informe de seguridad aérea de 2024.* Comunicado No. 07. Disponible en: <https://www.iata.org/contentassets/1b6a19c8edec4ef9b329d62fc2a9a9f3/2025-02-26-01-sp.pdf>

Asociación Internacional de Transporte Aéreo. (Junio 2025). *Global outlook for air transport: Protectionism on the rise.* IATA Sustainability and Economics. Disponible en: <https://www.iata.org/en/publications/economics/reports/global-outlook-for-air-transport-june-2025/#group-section-Air-passenger-traffic-M4h3nI0IxO>

Barrell, S. (28 de julio 2023). *The rise of wellness travel, from rewilding to yoga and pilgrimages.* National Geographic. Disponible en: <https://www.nationalgeographic.com/travel/article/wellness-travel-rewilding-yoga-pilgrimages>

Calderón, E. (24 de marzo 2025). *La transformación de la industria aérea tras el covid-19: un análisis a cinco años.* A21. Disponible en: <https://a21.com.mx/opinion/2025/03/24/la-transformacion-de-la-industria-aerea-tras-el-covid-19-un-analisis-a-cinco-anos/>

Cámara de Diputados (s.f.). *Cultura de la seguridad nacional.* Disponible en: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Comision-Bicameral-de-Seguridad-Nacional2/Cultura-de-la-Seguridad-Nacional>



Chávez, P. (23 de septiembre 2023). *Aerolíneas regionales, con potencial de crecimiento.* A21. Disponible en: <https://a21.com.mx/aerolineas/2023/09/21/aerolineas-regionales-con-potencial-de-crecimiento/#:~:text=Precis%C3%B3nque%20entre%20los%20aviones,en%20este%20nicho%20de%20mercado.>

Chen, S. (2015). *ICAO Air Connectivity and Competition.* Organización de Aviación Civil Internacional. Disponible en: [https://www.icao.int/Meetings/ICAN2016/Documents/Air%20Connectivity%20and%20Competition\\_ICAN.pdf](https://www.icao.int/Meetings/ICAN2016/Documents/Air%20Connectivity%20and%20Competition_ICAN.pdf)

Coll, D. (3 de febrero 2025). *Defining customer experience: how airports can own the passenger journey.* Consejo Internacional de Aeropuertos. Disponible en: <https://blog.aci.aero/customer-experience/defining-customer-experience-how-airports-can-own-the-passenger-journey/>

Consejo Internacional de Aeropuertos. (2019). *Airport service quality customer experience.* Disponible en: <https://store.aci.aero/wp-content/uploads/2019/08/ACI ASQ Brochure Products Web.pdf>

Consejo Internacional de Aeropuertos (17 de junio 2021). *ACI Europe economics report 2020.* ACI Europe Airport Economics Symposium. Disponible en: <https://www.aci-europe.org/downloads/resources/ACI%20EUROPE%20Economics%20Report%202020.pdf>

Consejo Internacional de Aeropuertos. (26 de febrero 2025). *New 30-year forecasts highlight robust growth, despite short-term uncertainties.* Disponible en: <https://aci.aero/2025/02/26/the-trusted-authority-on-air-travel-demand-insights/>



Consejo Internacional de Aeropuertos. (8 de mayo 2025). *Maximizing non-aeronautical revenues: Key to airport financial sustainability.* Disponible en: <https://blog.aci.aero/airport-economics/maximizing-non-aeronautical-revenues-key-to-airport-financial-sustainability/#:~:text=Non%2Daeronautical%20revenue%20comes%20from,from%202021%25%20to%202024%25>

Consejo Internacional de Aeropuertos – América Latina y el Caribe. (16 de abril 2025). *ACI-LAC presenta los 10 aeropuertos con más tráfico en América Latina y el Caribe: una industria en ascenso.* Disponible en: <https://aci-lac.aero/noticias/?sg=aci-lac-presenta-los-10-aeropuertos-con-mas-trafico-de-america-latina-y-el-caribe-una-industria-en-ascenso>

Consejo Internacional de Aeropuertos – América Latina y el Caribe. (s.f.). *Facilitación, tecnología y AVSEC.* Disponible en: <https://aci-lac.aero/facilitacion-tecnologia-aeroportuaria-seguridad/#:~:text=La%20facilitaci%C3%B3n%20se%20ocupa%20de,y%20expectativas%20de%20los%20clientes>

Dirección de Análisis y Accidentes e Incidentes de Aviación. (8 de agosto 2024). *Indicadores de accidentes, incidentes graves e incidentes.* Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. Disponible en: <https://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/aeronautica-civil/11-direccion-de-analisis-de-accidentes-e-incidentes-de-aviacion-daaia/118-estadisticas/>

Foro Económico Mundial. (2 de julio 2025). *Travel and tourism at a turning point: principles for transformative growth. Insight report.* Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-at-a-turning-point-principles-for-transformative-growth/>

Foro Internacional de Transporte. (2019). *Liberalisation of Air Transport Research Report.* Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.





Disponible en: [https://www.oecd.org/en/publications/liberalisation-of-air-transport\\_1170876b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/liberalisation-of-air-transport_1170876b-en.html)

García, B. (23 de junio 2020). *¿Safety or Security? Facilities Airport.* Disponible en: [https://www.facilitiesairport.com/blog\\_AVSEC\\_AVSAF\\_03.html](https://www.facilitiesairport.com/blog_AVSEC_AVSAF_03.html)

Grupo Aeroportuario del Centro Norte. (30 de abril 2023). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, para el año terminado el 31 de diciembre de 2022.* Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Disponible en: [https://ir.oma.aero/wp-content/uploads/2023/04/OMA\\_ReporteAnual2022\\_PagWeb\\_vf.pdf](https://ir.oma.aero/wp-content/uploads/2023/04/OMA_ReporteAnual2022_PagWeb_vf.pdf)

Grupo Aeroportuario del Pacífico. (2023). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado referente al año terminado el 31 de diciembre de 2022.* Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Disponible en: [https://www.aeropuertosgap.com.mx/images/files/reportes\\_financieros/Reporte%20Anual%202022%20XBRL.pdf](https://www.aeropuertosgap.com.mx/images/files/reportes_financieros/Reporte%20Anual%202022%20XBRL.pdf)

Grupo Aeroportuario del Sureste (2023). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores por el ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2022.* Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Disponible en: <https://www.asur.com.mx/media/Informes%20Financieros/2022/ASUR-Aeropuerto-Cancun-Mexico-reporte-anual-BMV-IA-2022.pdf>

Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México. (14 de agosto 2024). *Se anuncia nueva organización del Grupo Aeroportuario Marina.* Secretaría de Marina. Disponible en: <https://gacm.gob.mx/COMUNICADOS/?id=22>



Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México. (20 de agosto 2024). *Se firma convenio de colaboración para el mejoramiento del Aeropuerto de Lázaro Cárdenas.* Secretaría de Marina. Disponible en: <https://gacm.gob.mx/COMUNICADOS/?id=23>

Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México. (30 de enero 2025). *Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México firma convenio de colaboración para impulsar el desarrollo del Aeropuerto Internacional de San Felipe.* Secretaría de Marina. Disponible en: <https://gacm.gob.mx/COMUNICADOS/?id=40>

Grupo Olmeca-Maya-Mexica. (30 de mayo 2025). *El Grupo Aeroportuario, Ferroviario, de Servicios Auxiliares y Conexos Olmeca-Maya-Mexica anuncia su renovación de marca como Grupo Mundo Maya.* Comunicado de prensa. Secretaría de la Defensa Nacional. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/999404/comunicado\\_fadne\\_2.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/999404/comunicado_fadne_2.pdf)

Instituto Nicaragüense de Aeronáutica Civil (13 de abril 2016). *¿Qué es la conectividad aérea?* Consultado el 18 de junio de 2025. Disponible en: <https://www.inac.gob.ni/que-es-la-conectividad-aerea/>

International Institute for Management Development (2025). World Competitiveness Ranking. Disponible en: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/>

Karp, A. (11 de febrero 2025). *ACI: Passenger growth expected to continue in Americas.* Aviation Week Network. Disponible en: <https://aviationweek.com/air-transport/airports-networks/aci-passenger-growth-expected-continue-americas>



López, O. (11 de enero 2021). *Tourists are returning to Cancún. But workers' fears about covid-19 never went away.* Time. Disponible en: <https://time.com/5921756/mexico-tourism-coronavirus/>

Ministerio de Relaciones Exteriores – Brasil. (16 de diciembre 2024). *Air Services Agreements.* Gobierno Federal de Brasil. Disponible en: <https://www.gov.br/mre/en/subjects/economic-and-commercial-foreign-policy/foreign-negotiations-agenda/air-services-agreements>

Noticias – ACI-LAC. (18 de octubre 2024). *Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México se une como nuevo miembro aeroportuario de ACI-LAC, consolidando su liderazgo en la región.* Consultado el 10 de junio de 2025. Disponible en: <https://aci-lac.aero/noticias/?sg=grupo-aeroportuario-de-la-ciudad-de-mexico-se-une-al-programa-world-business-partners-de-aci-lac-consolidando-su-liderazgo-en-la-region>

Organización de Aviación Civil Internacional. (2022). *Annex 9 – Facilitation.* Dieciseisava edición, ISBN 978-92-9265-756-7. Disponible en: <https://www.bazl.admin.ch/bazl/en/home/themen/rechtliche-grundlagen/anhaenge-icao.html>

Organización de Aviación Civil Internacional. (2022). *Annex 17 – Aviation security: Safeguarding international civil aviation against acts of unlawful interference.* Doceava edición, ISBN 978-92-9265-729-1. Disponible en: <https://www.bazl.admin.ch/bazl/en/home/themen/rechtliche-grundlagen/anhaenge-icao.html>

Organización de Aviación Civil Internacional. (2024). *Safety Report.* Edición 2024. Disponible en: <https://www.icao.int/safety/pages/safety-report.aspx>

Redacción A21. (8 de septiembre 2022). *US and Mexico air market during recovery from covid-19 pandemic.* A21. Disponible en:





<https://a21.com.mx/aerolineas/2022/09/08/us-and-mexico-air-market-during-recovery-from-covid-19-pandemic-2/>

Redacción Obras. (4 de marzo 2022). *La contaminación acústica amenaza a la CDMX.* Expansión. Disponible en: <https://obras.expansion.mx/infraestructura/2022/03/04/la-contaminacion-acustica-amenaza-cdmx>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (Enero 2022). *Análisis funcional programático económico (efectivo) – KDN Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.* Presupuesto de Egresos de la Federación 2022. Disponible en: [https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/aVbnZty0/PEF2022/kgp819cM/docs/09/r09\\_kdn\\_afpefe.pdf](https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/aVbnZty0/PEF2022/kgp819cM/docs/09/r09_kdn_afpefe.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Taxonomía sostenible de México.* Primera edición, 2023. Disponible en: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/taxonomia-sostenible-de-mexico?state=published>

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (24 de julio 2018). *Diferencia entre sustentable y sostenible.* Disponible en: <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/diferencia-entre-sustentable-y-sostenible#:~:text=Entendido%20de%20esta%20manera%2C%20el,el%20uso%20del%20t%C3%A9rmino%20sostenible>

Sociedad Internacional de Telecomunicaciones Aeronáuticas (2024). *SITA 2024 IT Passenger insights report.* Disponible en: <https://www.sita.aero/resources/surveys-reports/2024-sita-passenger-it-insights/>



## NORMATIVA

Agencia Federal de Aviación Civil. (1 de marzo 2022). *RESOLUCIÓN por la que se declara la saturación de los edificios terminales del Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México.* Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. DOF: 03 de marzo de 2022. Disponible en:  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5644607](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5644607)

Agencia Federal de Aviación Civil. (28 de agosto 2023). *RESOLUCIÓN por la que se declara la saturación del Aeropuerto Internacional "Benito Juárez" de la Ciudad de México.* Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. DOF: 31 de agosto de 2023. Disponible en:  
[https://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5700389](https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5700389)

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [CPEUM]. Reformada 15 de abril de 2025. DOF: 5 de febrero de 1917.

Ley de Aeropuertos, [LA]. Reformada 03 de mayo de 2023. DOF: 22 de diciembre de 1995.

Ley de Aviación Civil, [LAC]. Reformada 03 de mayo de 2023. DOF: 12 de mayo de 1995.

Ley de Planeación, [LP]. Reformada 08 de mayo de 2023. DOF: 05 de enero de 1983.

Ley Federal de las Entidades Paraestatales, [LFEP]. Reformada 08 de mayo de 2023. DOF: 14 de mayo de 1986.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, [LOAPF]. Reformada 20 de marzo de 2025. DOF: 29 de diciembre de 1976.



Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030, [PND]. México, Gobierno Federal. DOF: 15 de abril de 2025.

Plan Sectorial de Marina 2025-2030, [PSM]. México, Secretaría de Marina. DOF:

Presidencia de la República. (4 de agosto 2023). *ACUERDO por el que se agrupan al sector coordinador por la Secretaría de Marina, las entidades paraestatales denominadas "Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México", S.A. de C.V.; "Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México", S.A. de C.V., y "Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México", S.A. de C.V.* DOF: 08 de agosto de 2023. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5697793&fecha=08/08/2023#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5697793&fecha=08/08/2023#gsc.tab=0)

Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, [RLFEP]. Reformado 23 de noviembre de 2010. DOF: 26 de enero de 1990.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (6 de agosto 2024). *RESOLUCIÓN por la que se autoriza la desincorporación por fusión de las empresas de participación estatal mayoritaria denominadas Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V. y Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V., como entidades fusionadas, en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V., como entidad fusionante, agrupadas al sector coordinado por la Secretaría de Marina.* DOF: 12 de agosto de 2024. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5735755&fecha=12/08/2024#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5735755&fecha=12/08/2024#gsc.tab=0)



f



## NOTAS

1 / SACM tuvo por objeto principal proporcionar servicios de asesoría técnica; llevar a cabo investigaciones para desarrollo tecnológico; implementación y desarrollo de programas, entre otros (SHCP, 2024).

2 / El 26 de mayo de 2025 se publicó en el DOF la Resolución por la que la AFAC autoriza el incremento de operación en MEX de 43 a 44 por hora.

3 / Número de personas pasajeras encuestadas por terminal aérea: T1 MEX (650), T2 MEX (650), NLU (350) y TLC (350).

4 / El Índice de Satisfacción se mide en una escala del 1 al 5, donde "1" es la menor satisfacción posible y "5" la máxima.

5 / Para fines de comparación de las encuestas entre MEX y los aeropuertos asignados, se toma el criterio "imagen del aeropuerto" (asignados) como equivalente a "falta de mantenimiento" (MEX); "atención del personal" como equivalente a "mala atención del personal", y "limpieza en baños" como equivalente a "falta de limpieza".

6 / Los ingresos no aeronáuticos de los aeropuertos de AICM no consideran ingresos por concepto de estacionamiento (ver Glosario).

7 / La inversión comprometida de los tres grupos aeroportuarios privados (GAP, OMA y ASUR) y MEX está expresada en pesos mexicanos al 31 de diciembre de 2022. La inversión comprometida de ASUR solo considera sus aeropuertos mexicanos. Esta estaba expresada en pesos mexicanos al 31 de diciembre de 2017; la de MEX estaba expresada en pesos mexicanos a junio de 2021. Por ende, ambas se ajustaron usando la calculadora de variaciones del Índice nacional de precios al productor para materiales, alquiler de maquinaria y remuneraciones del INEGI.

# Gobierno de México

