



**MARINA**  
SECRETARÍA DE MARINA



AEROPUERTO INTERNACIONAL  
**BENITO JUÁREZ**  
CIUDAD DE MÉXICO

# MEMORIA DOCUMENTAL

Mejora de la Gestión del Aeropuerto  
Internacional Benito Juárez Ciudad de México

Julio 2022 – Septiembre 2024

## 1) Índice

	Página
1 Índice	2
2 Presentación	3
3 Fundamento legal y objetivo documental	4
4 Antecedentes	5
5 Marco jurídico de actuación	6
6 Modernización de la infraestructura aeroportuaria	9
7 Operación aeroportuaria	31
8 Seguridad aeroportuaria	36
9 Sistema de Gestión de Seguridad Operacional	51
10 Recuperación de espacios	55
11 Mejora en los servicios de atención al usuario	57
12 Transportación Terrestre	61
13 Sustentabilidad financiera	66
14 Estructura organizacional	70
15 Fusión GACM y SACM con AICM	72
16 Tecnologías de la Información y la Comunicación	74
17 Contrato de prestación de servicios ASA – AICM	76
18 Conclusión y Perspectivas	77

## 2) Presentación

La Memoria Documental Mejora de la Gestión del Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México, julio 2022 – septiembre 2024 describe las principales acciones emprendidas y los resultados obtenidos para mejorar la operación y administración del aeropuerto.

La Memoria cubre el periodo julio de 2022, fecha en que fue designado por el Presidente de la República un mando naval para hacerse cargo de la administración de las entidades Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. y Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V., hasta el término de la Administración en septiembre de 2024.



El documento incorpora los programas en los que, por considerarse esenciales para la operación del Aeropuerto, se llevaron a cabo acciones para mejorar la infraestructura aeroportuaria, la eficiencia de las operaciones, la seguridad, los asuntos comerciales, la gestión de la transportación terrestre y la administración.

Las acciones que se describen están a cargo de la Dirección General y de las Direcciones de Operación, Comercialización y de Servicios Comerciales y de Asuntos Jurídicos y de Administración, así como de la Subdirección de Terminal y de Supervisión de Transportación Terrestre.

## 3) Fundamento legal y objetivo documental

### 3.1 Fundamento legal

Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (AICM) es una empresa de participación estatal mayoritaria en términos de la fracción II, artículo 3 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que tiene una concesión otorgada por el Gobierno Federal para administrar, operar, explotar y, en su caso, llevar a cabo construcciones en el Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México (Aeropuerto), a fin de prestar los servicios en el mismo.

Desde su creación, en 1998, AICM ha operado con el apoyo de Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (SACM) que es la empresa de participación estatal mayoritaria responsable de prestarle los servicios de operación y administración, con base en el Contrato de prestación de servicios administrativos y operativos, formalizado el 24 de noviembre de 1998. Estas entidades funcionan como una misma empresa que administra y opera el Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México.

La elaboración de la Memoria Documental se fundamenta en el Acuerdo por el que se establecen las bases generales para los procedimientos de rendición de cuentas, individuales e institucionales, de la Administración Pública Federal, artículo segundo, fracción III, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 5 de junio de 2023, así como en los Lineamientos para la regulación de los procedimientos de rendición de cuentas de la administración pública federal, Título III, publicado en el DOF el 11 de julio de 2023.

El 4 de diciembre de 2024, mediante oficio DG-DA/1201/2023 dirigido al jefe de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, se informó la elaboración de la Memoria Documental de AICM.

### 3.2 Objetivo documental

La elaboración de la Memoria Documental tiene como objetivo documentar las acciones que fueron implementadas por la actual administración de AICM y SACM para hacer mejoras en aspectos prioritarios de la administración y operación del Aeropuerto, eliminar malas prácticas, actualizar procesos o corregir desviaciones.

## 4) Antecedentes

A partir del 7 de julio de 2022, por orden presidencial, se consideró necesario realizar un cambio de administración:

*(...) para para resolver algunas discrepancias, molestias que había de pasajeros, mejorar el servicio y también dar una sacudida (...) vamos completo a entregarle la responsabilidad, todas las facultades y todas las responsabilidades a la Secretaría de Marina (...) la idea es mejorar el servicio, darles seguridad a los viajeros, poner orden, que no se tarden mucho en los trámites, en la aduana y que no haya contrabando (...)*

Por ello, se asignó a un mando naval para asumir la administración aeroportuaria, a cargo de la Dirección General de AICM y SACM con el objetivo de fortalecer la capacidad de decisión, coordinación y gestión.

Este proceso de cambio tiene su culminación, desde el punto de vista formal, con la publicación del Acuerdo por el que se agrupan al sector coordinado 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. publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 8 de agosto de 2023 y que entró en vigor el 7 de octubre de 2023.

Este Decreto es producto de los resultados obtenidos por la primera administración naval de AICM, con los cuales el C. Presidente de los Estados Unidos Mexicanos evaluó y refrendó la confianza hacia la Secretaría de Marina-Armada de México para seguir encabezando la operación del aeropuerto más importante del país.

El junio de 2024, como resultado de las instrucciones del C. Presidente de la República, se inicia el proceso de desincorporación por fusión de GACM y SACM con AICM como entidad fusionante. Las acciones que se han llevado a cabo para implementar esta instrucción se mencionan en el apartado Fusión de esta Memoria

## 5) Marco jurídico de actuación

### Ordenamientos jurídicos aplicables: leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y actos jurídicos de creación

1. Estatutos AICM.
2. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
3. Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
4. Ley de Aeropuertos.
5. Ley de Aviación Civil.
6. Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
7. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
8. Programa Institucional del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México 2020-2024.
9. Reglamento de la Ley de Aeropuertos.
10. Reglamento de la Ley de Aviación Civil.
11. Título de Concesión a favor de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México S.A. de C.V.

### Reglas de Operación, Manual General de Organización, manuales de procedimientos, acuerdos, normas y políticas, de comités, programas, lineamientos y guías.

1. Normas, Políticas y Procedimientos de la Subdirección de Seguridad de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.
2. Plan de Emergencia del AICM.
3. Programa Local de Seguridad del AICM.
4. Programa Maestro de Desarrollo.

## Especificaciones y normas nacionales e internacionales

1. CO DA-02/2010 R2: Procedimientos para obtener el Certificado de Aeródromo Civil de Servicio al Público.
2. CO DA-04/07 R2: Requisitos para regular la construcción, modificación y operación de los aeródromos Civiles.
3. CO SA-01/14: Grupo de Seguridad Operacional en Pista (RST: *Runway Safety Team*).
4. Circular Obligatoria CO-DA-002/2010 R-2. Procedimientos para obtener el Certificado de Aeródromo Civil de Servicio al Público.
5. CO SA-17.1/10 Que establece el contenido del Manual de Seguridad para la Prevención de Actos de Interferencia Ilícita.
6. CO SA-17.2/10 R3 Que establece la regulación de artículos prohibidos a introducir a las aeronaves de Servicio al Público, y su posesión en las zonas estériles de los Aeródromos Civiles de Servicio al Público para la Prevención de Actos de Interferencia Ilícita.
7. CO SA 17.3/19 R2, Que establece medidas de seguridad adicionales para las operaciones de vuelos de alto riesgo.
8. CO SA-17.5/16 R1 Que establece los lineamientos para establecer el Sistema de Tarjetas de Identificación Aeroportuaria para personas y vehículos, en los Aeródromos Civiles.
9. CO SA-17.6/16 Procedimiento para la inspección de pasajeros y equipaje de mano en los Aeródromos Civiles de servicio al público.
10. CO SA-17.10/16 Circular Obligatoria que establece el contenido mínimo del Programa Local de Seguridad Aeroportuaria.
11. CO SA-17.14/23 Que establece los requisitos de diseño de la Infraestructura para la Protección de las Instalaciones Aeroportuarias contra los Actos de Interferencia Ilícita.
12. CO SA-17.16/19 Que establece la metodología para evaluación de amenazas y gestión de riesgos en seguridad de la aviación civil.
13. NOM-064-SCT3-2012, Que establece las especificaciones del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (SMS: *Safety Management System*).
14. NOM-003-SEGOB/2011. Señales y avisos para Protección Civil. - colores, formas y símbolos a utilizar.

## Normatividad registrada en el Sistema de Administración de Normas Internas (SANI) y su vigencia

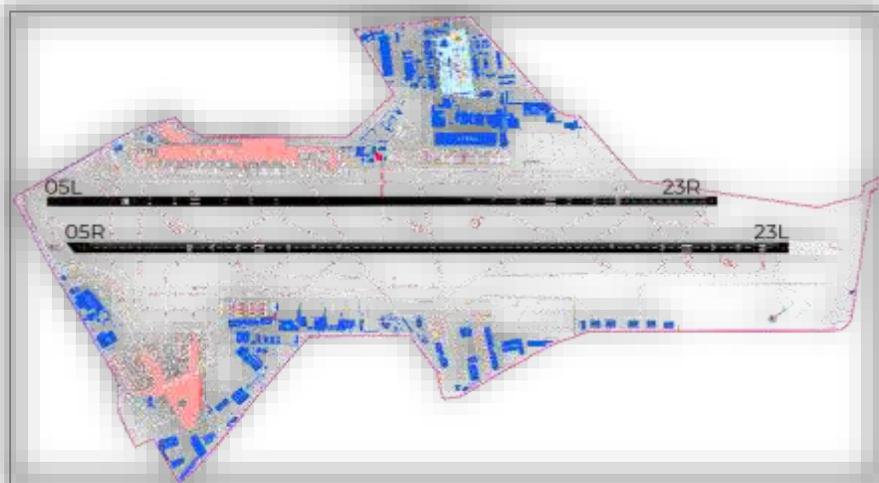
1. Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de las Empresas de Participación Estatal Mayoritaria denominadas Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México S.A. de C.V. y Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México S.A. de C.V. Fecha de actualización 20/12/2023.
2. Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas para Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México S.A. de C.V. Fecha de actualización 20/12/2023.
3. Procedimiento para la Atención de Inconformidades, por los conceptos de Revisión de Equipaje Facturado, TUA y Servicios Aeroportuarios. Fecha de actualización 11/09/2015.
4. Procedimiento para la Facturación de Revisión de Equipaje, TUA y Servicios Aeroportuarios. Fecha de actualización 15/10/2007.
5. Procedimientos para el Control de Operaciones Financieras contraídas con el Fideicomiso 80460. Fecha de actualización 30/04/2009.
6. Procedimiento para el Cobro de Servicios Aeroportuarios y TUA en Modalidad de Contado. Fecha de actualización 21/07/2015.
7. Manual de Procedimientos de Servicios de Transportación Terrestre. Fecha de actualización 05/10/2011.
8. Manual de Procedimientos para la Integración, Aplicación de la Cobranza, Notas de Crédito y Cobro de Costos Financieros bajo el Régimen de Crédito. Fecha de actualización 11/09/2015.
9. Manual de Integración y Funcionamiento del Comité Interno de Contratación, Tarifas y Crédito de los Servicios Aeroportuarios, Complementarios y Comerciales (COCOSA). Fecha de actualización 27/09/2012.
10. Reglas de Operación del Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México. 20/12/2023.
11. Manual General de Organización de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. y Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V. Fecha de actualización 05/12/2019.
12. Manual de Integración y Funcionamiento del Comité Interno de Cuentas Incobrables. Fecha de actualización 25/07/2018.
13. Normas, Políticas y Lineamientos para Cancelar Adeudos a Cargo de Terceros y a favor de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. Fecha de actualización 25/07/2018.
14. Procedimientos para la Integración y Verificación de Registros Operacionales. Fecha de actualización 08/09/2016.
15. Manual para la Comercialización de los Servicios Aeroportuarios, Complementarios y Comerciales. Fecha de actualización 22/06/2017.

## 6) Modernización de la infraestructura y equipamiento del AIBJCM

El Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México (AIBJCM) cuenta con una infraestructura compuesta por: dos edificios terminales para el flujo de usuarios y pasajeros, dos estacionamientos comerciales en el edificio terminal 1, para el servicio nacional e internacional y otro en el edificio terminal 2 y dos estacionamientos para empleados (Eco 04 y Eco 06).

El área de operaciones cuenta con dos pistas para aterrizaje y despegue de aeronaves, denominadas 05R-23L y 05L-23R, 32 calles de rodajes, 12 plataformas comerciales y una de emergencia, 107 áreas designadas para el embarque y desembarque de pasajeros (posiciones): 63 de contacto y 44 remotas, dos estaciones de salvamento y extinción de incendios (SEI), dos plantas de tratamiento de aguas residuales, 96 plantas de emergencia con una capacidad de 30 a 2000 KW y 10 cisternas.

Aeropuerto Internacional  
Benito Juárez Ciudad de México



Los trabajos de obra pública y servicios relacionados con las mismas y de mantenimiento y conservación a la infraestructura del aeropuerto, tienen como objetivo garantizar la seguridad operacional y mejorar la imagen del aeropuerto, ofrecer a los usuarios y pasajeros confort y seguridad y modernizar las instalaciones con equipos electromecánicos óptimos y eficientes.

## 6.1 Mantenimiento, conservación y modernización de la infraestructura y aeroportuaria

### Situación inicial

En el primer trienio de esta Administración se implementó un importante programa de inversión orientado principalmente a la recuperación de la infraestructura aeroportuaria que no había sido atendida ante su inminente desaparición, una vez que se concluyera la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (NAICM).

Con la cancelación del NAICM se hizo necesario retomar los proyectos de inversión para la rehabilitación, ampliación y modernización del AICBJCM, así como para asegurar su operación en el largo plazo.

En el primer trienio de esta Administración se llevaron a cabo, entre otras obras, la construcción de un nuevo edificio de posiciones de contacto en el edificio terminal 2 (denominado Dedo L) y la rehabilitación de ambas pistas.

### Acciones realizadas

La administración aeroportuaria, que inició el 7 de julio de 2022 ejecutó de manera ininterrumpida las obras, adquisiciones y proyectos inherentes a la rehabilitación y modernización del AIBJCM previstas tanto en su Programa Maestro de Desarrollo 2020-2026, en el Programa Institucional de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México 2020-2024, así como en los programas de inversión.

Se reorientó el gasto de inversión hacia las obras prioritarias, a fin de fortalecer la seguridad y consolidar la recuperación de la infraestructura.

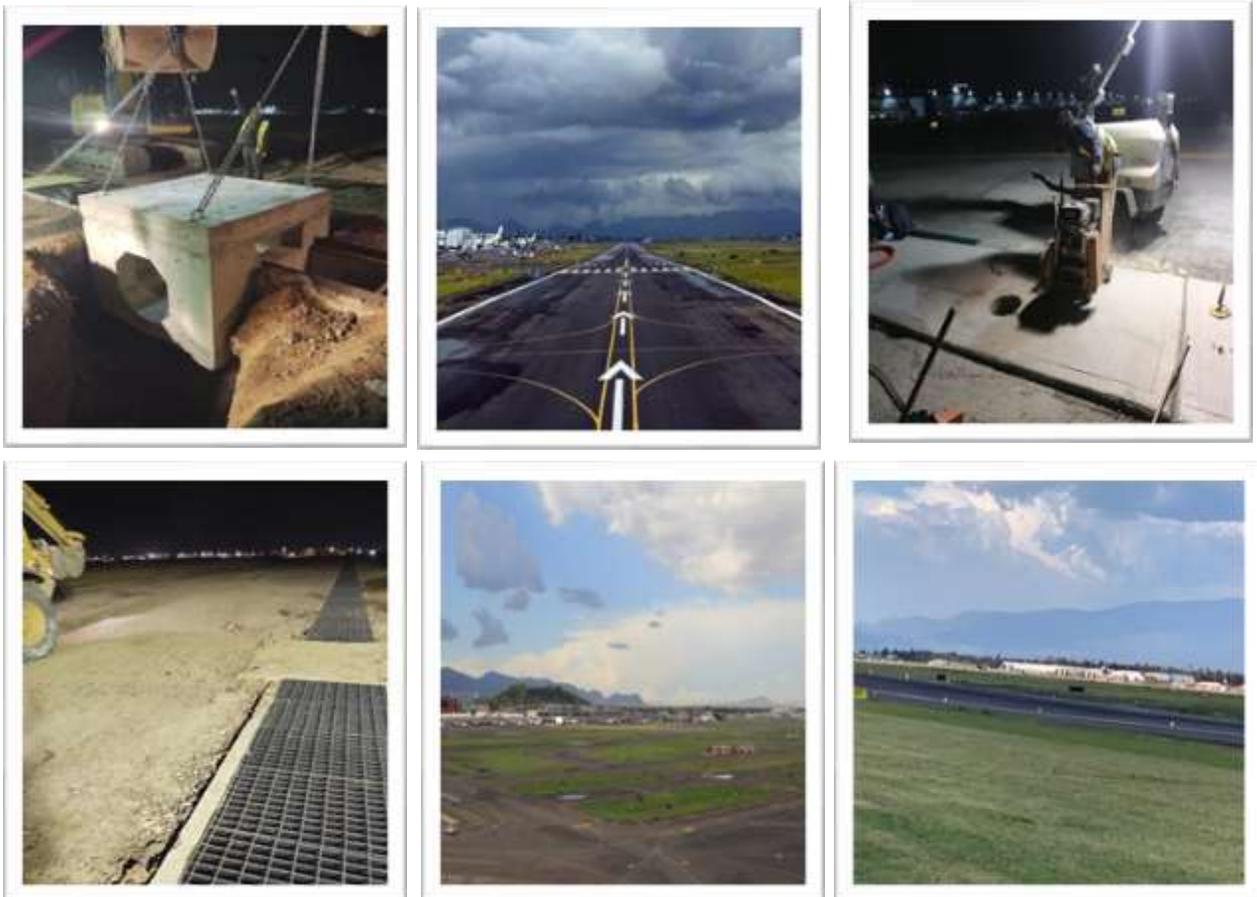
En ese sentido se llevaron a cabo obras de inversión y trabajos de mantenimiento y conservación en los edificios terminales, tales como: impermeabilización, reparación de goteras y filtraciones, mantenimiento y rehabilitación a instalaciones de drenaje pluvial, rehabilitación de pintura en edificios y señalizaciones, sustitución de pisos dañados, así como el mantenimiento rutinario en pistas, rodajes, plataformas y vialidades internas y externas, entre otros.

A continuación, se describen los principales proyectos de inversión de obra pública:

## Rehabilitación de las pistas

Los trabajos de rehabilitación de las pistas, deben hacerse de manera permanente y alternada a fin de mantenerlas en condiciones óptimas, conforme a los parámetros establecidos por la Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI) y la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC), ya que son un elemento esencial de la seguridad operacional del aeropuerto y de los pasajeros.

En 2023 se concluyeron los trabajos de rehabilitación en la pista 05L-23R. Se llevó a cabo la reposición de la carpeta asfáltica se incluyó la ampliación de los márgenes laterales, franjas de seguridad y trincheras, conservación, adecuación y restauración de los circuitos eléctricos normal y emergente, así como la modernización del sistema de iluminación de aproximación y destello en las cabeceras de la pista.





En 2024, iniciaron los trabajos para la rehabilitación de la pista 05R-23L que consisten en el corte y reposición de carpeta asfáltica existente de 10 cm, tanto en el tercio central como en los tercios laterales y de 6 cm en los márgenes, con base a lo establecido en el proyecto geométrico.

Con el fin de corregir la superficie de rodamiento del pavimento y se ampliará la *gota* de viraje de la cabecera 23L.



Debido a que en esta pista 05R-23L hay zonas de encharcamiento, será necesario reubicar la posición del sistema de drenaje existente en todo lo largo de la pista.

El contrato está vigente, con un periodo de ejecución de los trabajos del 19 de abril al 16 de diciembre de 2024 y un avance físico de 6.6%.



## Rehabilitación del rodaje Bravo (módulo T1, cabecera 05L)



La calle de rodaje Bravo es la de mayor tránsito de aeronaves.

En los últimos años el pavimento asfáltico ha presentado fatiga y su patología es: formación de vados, erosión, corrimiento, deformación, agrietamiento y formación de baches, lo que indica que el valor relativo de soporte de la estructura del pavimento, cimentación de la carpeta asfáltica, ha sido rebasado por la cantidad de repeticiones y variación de carga que recibe el pavimento.

La rehabilitación de la calle de rodaje Bravo permitirá que las aeronaves se desplacen con mayor rapidez debido a que se disminuirá la formación de vados, baches y agrietamientos.

El contrato está vigente, con un periodo de ejecución del 09 de julio de 2024 al 09 de mayo de 2025 (plurianual) y un avance físico de 2.7 %.

## Reforzamiento estructural de la cimentación del edificio Terminal T2.

En el edificio Terminal T2, los hundimientos regionales provocaron un desfase entre el subsuelo y el piso del edificio, afectando las pilas, las tuberías y generando grietas y fisuras entrabes en el edificio.

El proyecto de reforzamiento estructural de la cimentación de edificio Terminal T2 se consideró prioritario para garantizar la seguridad de usuarios, pasajeros y empleados.



La obra estuvo a cargo del Gobierno de la Ciudad de México (CDMX) y se llevó a cabo mediante la celebración de un Convenio de Coordinación en Materia de Reasignación de Recursos para la ejecución de los trabajos.



## Ampliación, modificación, modernización y adecuación de la acometida de la subestación eléctrica del cárcamo 5



El AIBJCM cuenta con seis cárcamos para el desalojo de agua que son operados con subestaciones eléctricas, a excepción del cárcamo 6 que es controlado por plantas de energía manual.

Con la modernización del cárcamo 5 se fortalece la seguridad de las operaciones en lado aire al agilizar el desalojo del agua captada en el polígono 1 del aeropuerto y mitigar las afectaciones provocadas por lluvia, ya que se incrementa el nivel de fiabilidad de la subestación eléctrica para operar los equipos del cárcamo 5 y disminuye los riesgos operativos, al sustituir equipos obsoletos.

La obra consistió en la instalación de canalizaciones para la alimentación de energía de baja tensión dentro de la subestación eléctrica del cárcamo 5, para interconectar los transformadores y los tableros de transferencia, así como tableros de servicios propios; se colocó cableado de fuerza de baja tensión sobre charola tipo escalerilla. Concluyó en mayo de 2023.

## Construcción de la plataforma de emergencia y puesto aislado para helicópteros

El estacionamiento aislado para aeronaves o plataforma de emergencia es el lugar designado para el posicionamiento de aeronaves bajo sospecha de interferencia ilícita que debe existir en los aeropuertos por normatividad de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y los procedimientos de operación.



La nueva plataforma de emergencia del AIBJCM, concluida en julio de 2023 cumple con todos los estándares de la normatividad.

## Extensión del Mezzanine del Dedo L



Los flujos de embarque y desembarque de los pasajeros en el edificio de posiciones de contacto denominado “Dedo L” del edificio Terminal 2, se encuentran mezclados en un solo nivel.

Con el propósito de separar esos flujos y hacer más ágil y seguro el movimiento de los pasajeros se iniciaron los trabajos para la ampliación del nivel superior, o Mezzanine, actualmente destinado a las salas de última espera ubicadas en las posiciones 78 y 79 del edificio.

La extensión abarca un área adicional de 2,059 m<sup>2</sup>, incrementando la capacidad del edificio aproximadamente en 400 lugares.

Este nuevo espacio permitirá el embarque de pasajeros a las aeronaves a través de rampas de acceso que conectarán con las posiciones 75, 76, 77, 80 y 81. El nivel inferior funcionará exclusivamente como pasillo ambulatorio de salida.

Con esta ampliación se logrará una segregación eficiente de los flujos de pasajeros entre embarques y desembarques. Además, se crearán nuevas áreas de espera más cercanas a las puertas de acceso a las aeronaves, proporcionando así una mayor comodidad y una experiencia mejorada para los usuarios de la Terminal 2.





### Modernización de escaleras eléctricas

Con el propósito de mejorar los servicios y la seguridad de los usuarios del aeropuerto se llevó a cabo, entre junio de 2022 y septiembre de 2023, la sustitución de 24 escaleras eléctricas, que ya habían excedido su vida útil, 20 en el edificio terminal 1 y cuatro en el edificio terminal 2, lo que representa un avance de 53.3% del total de 45 escaleras con las que cuenta el aeropuerto. La sustitución de las escaleras eléctricas se distribuye de la siguiente manera:



Sala B Ambulatorio 4



Sala D Ambulatorio 5



Sala D Ambulatorio 6



Sala El Llegadas Internacionales



Sala El Llegadas Internacionales



Sala El Llegadas Internacionales



Aerocares Sala T



Sala A1 Ambulatorio 1



Sala B Ambulatorio 3



Sala G Puerta 8 Descenso



Sala G Puerta 8 Ascenso



Ambulatorio 9130 Y 9131, Terminal 2



2 Sala B  
Sala de última espera



Separación de Flujos Conexión  
Sur



Separación de Flujos Conexión  
Norte



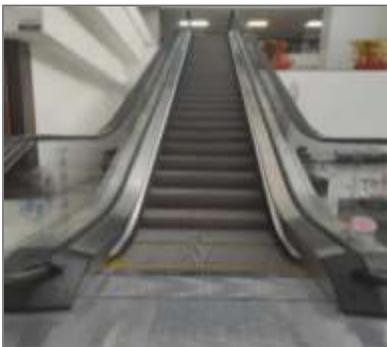
Terminal Terrestre Ascenso



Terminal Terrestre Descenso



Sala G Ascenso



Sala G Descenso



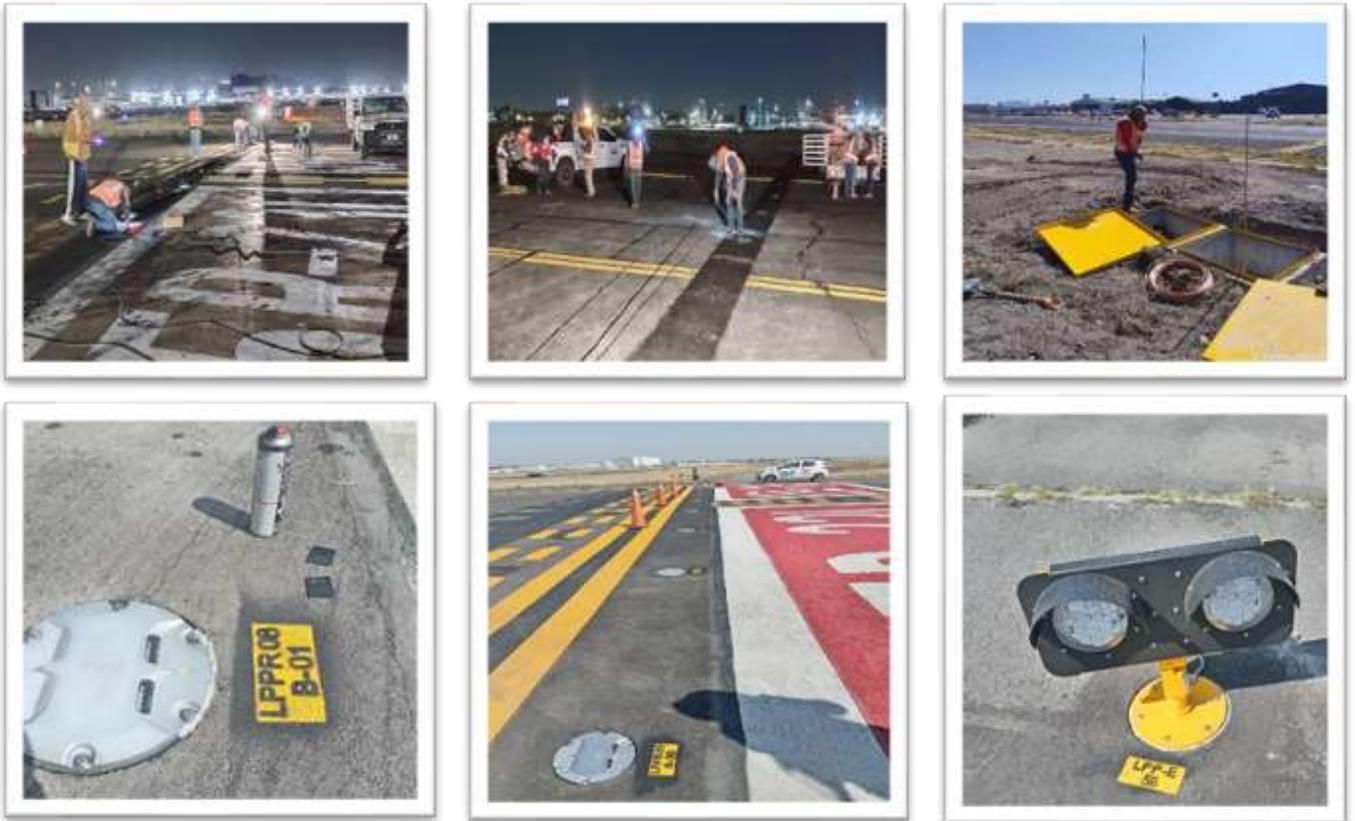
Reclamo de Equipaje  
Internacional Aduana M2



Sala B SUE'S

### Rehabilitación de circuitos en área operacional. Barras de protección de pista

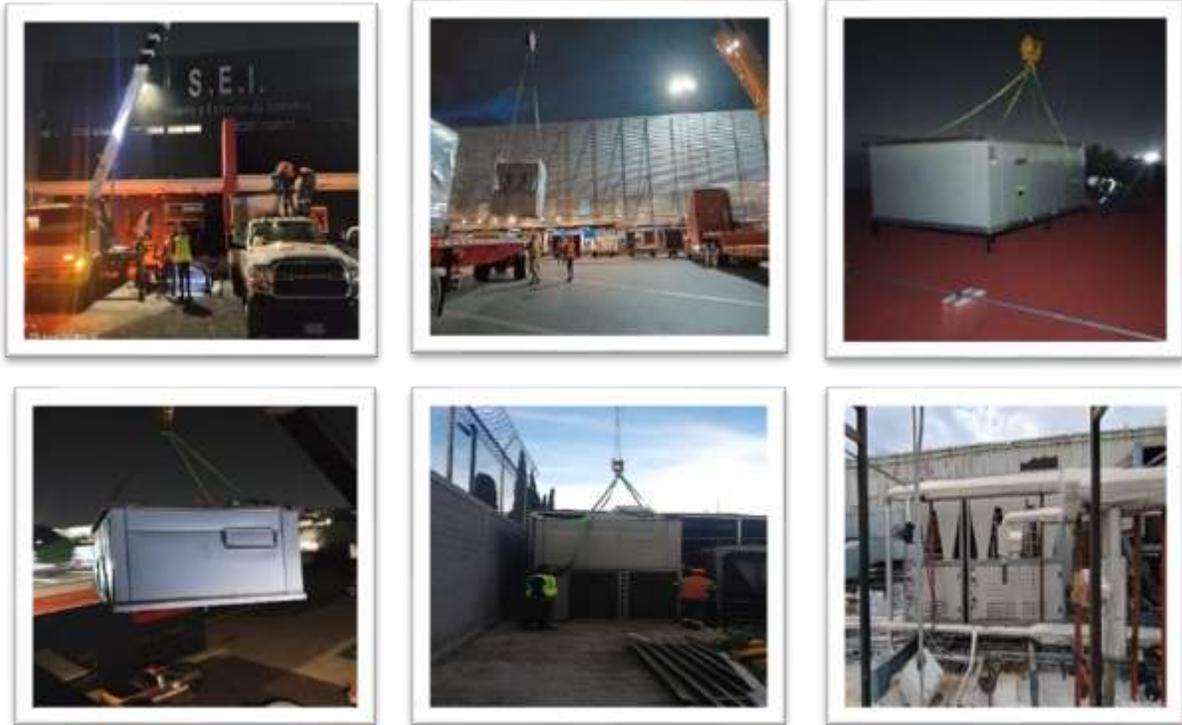
La obra consistió en la modernización del sistema de luces de protección de pista, mediante la renovación de canalizaciones, cableados, registros eléctricos, luces rasantes y elevadas (tipo semáforo).



Los principales beneficios de la obra son asegurar que las condiciones de las ayudas visuales en el área operacional son adecuadas, conforme la normatividad, contando con circuitos independientes y equipos nuevos desde la subestación de ayudas visuales hasta cada punto de espera de los rodajes. El periodo de ejecución de los trabajos fue de junio de 2023 a enero de 2024.

## Sustitución de equipos de aire acondicionado

Con el objetivo de modernizar los sistemas de ventilación y aire acondicionado, se sustituyeron 11 equipos en ambos edificios terminales del aeropuerto que estaban dañados y que requerían refaccionamiento mayor debido a su antigüedad y vida útil. Los trabajos se llevaron a cabo en el periodo octubre a diciembre de 2023.



En julio de 2024 se inició la instalación de siete equipos de aire acondicionado adicionales, que será concluida en diciembre de este año.

## Rehabilitación del sistema de drenaje y cárcamos en el área operacional



Consiste en la implementación de una línea de drenaje alterna en zona operacional, ante la pérdida de capacidad del flujo de drenaje con el que actualmente se cuenta (flujo por gravedad), así como por los asentamientos diferenciales del terreno que provocan contrapendientes, depresiones y hundimientos provocando fracturas y fisuras de la tubería de concreto reforzado del drenaje del aeropuerto.



Esta obra permitirá el desalojo eficiente de las aguas combinadas, pluviales y residuales. provenientes de los edificios terminales, las pistas y las calles de rodaje y del cárcamo 2 al cárcamo 3 (zona operacional). Los trabajos iniciaron el 17 de noviembre de 2023 y estarán concluidos en octubre de este año.



## Rehabilitación de infraestructura sanitaria y equipamiento de baños, tercera etapa.

En esta administración se propuso la rehabilitación integral de la infraestructura sanitaria y baños del aeropuerto, que son parte esencial del servicio al pasajero y la imagen del aeropuerto.



Con el propósito de complementar los trabajos iniciados en el primer trienio de la Administración, se inició la tercera etapa para la rehabilitación, equipamiento y redistribución de núcleos sanitarios ubicados en ambas terminales del AIBJCM, con lo que se resolverán las deficiencias en las instalaciones hidrosanitarias, derivado a la alta demanda de usuarios: pasajeros, empleados, visitantes, contratistas, etc.



El contrato está vigente, con un periodo de ejecución de los trabajos del 06 de mayo al 21 de noviembre de 2024, con un avance físico de 26.37%



## 6.2 Conservación y mantenimiento

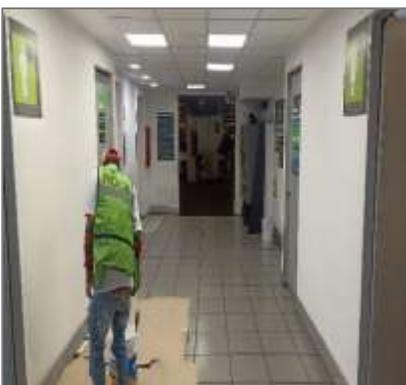
Con el objetivo de mejorar y optimizar la funcionalidad de la infraestructura aeroportuaria en el lado tierra y el lado aire del aeropuerto, cada año se planean y programan acciones en materia de obra pública y servicios relacionados con las mismas, para llevar a cabo la conservación y el mantenimiento rutinario en los bienes inmuebles del aeropuerto, contribuyendo a posicionar una imagen de excelencia, calidad, eficacia y eficiencia.

Enseguida se relacionan e ilustran las principales acciones.

### Mantenimiento y conservación de impermeabilización de azoteas en edificaciones



### Mantenimiento y conservación de pintura en edificaciones





### Mantenimiento y conservación de plafones en edificaciones



### Mantenimiento y conservación de drenajes y bajadas pluviales



### Mantenimiento y conservación de techumbres en azoteas en edificaciones



### Mantenimiento y conservación de cercado perimetral



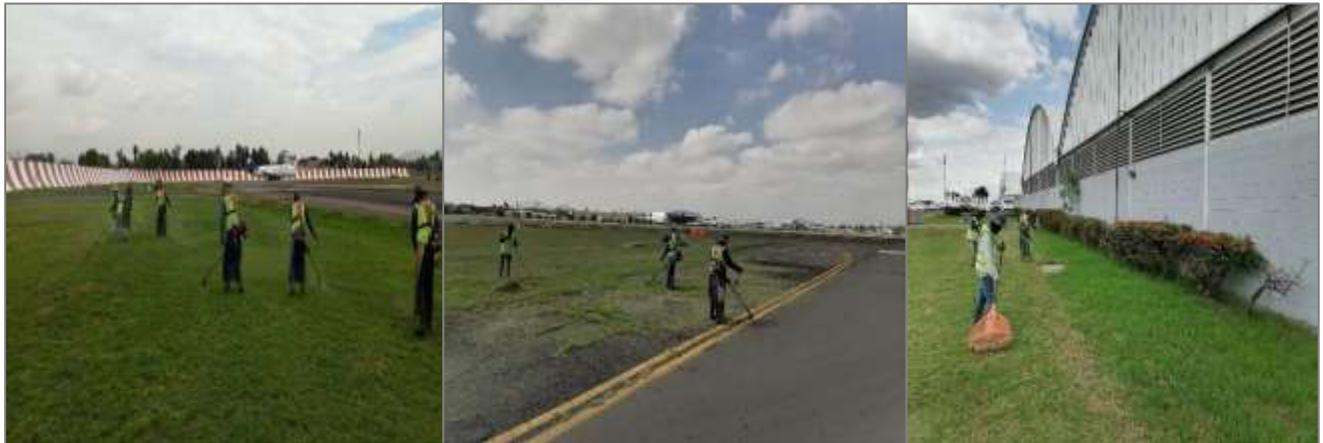
### Retiro de piso y sustitución por pisos pétreos, porcelanatos y cerámicos



**Desazolve general de líneas de drenaje, de trincheras, en cárcamos de bombeo**



**Conservación, mantenimiento, poda, retiro de fragmentos y/o residuos de piedra, madera y grava en franjas de seguridad, áreas verdes, perímetro y obras complementarias**



**Bacheo de elementos aeronáuticos terrestres, plataformas, vialidades interiores y exteriores**



**Limpieza y retiro de caucho e hidrocarburos en pistas, plataformas**



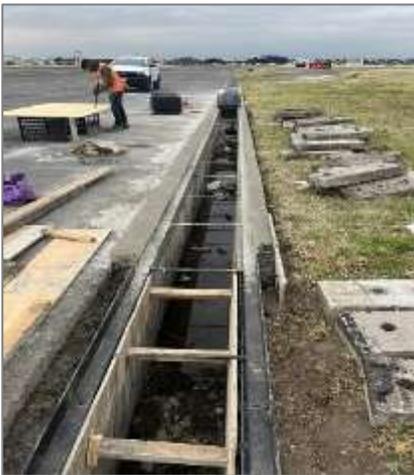
**Rehabilitación de losas de concreto, sello de juntas y separación de desconchamientos en elementos de concretos hidráulico**



Eliminación y aplicación de pintura en señalamiento horizontal existente en; pistas, calles de rodaje, plataforma, vialidad interna, vialidades externas, estacionamiento, guarniciones



Mantenimiento y sustitución a instalaciones de drenaje pluvial, trincheras



Trabajos en calle de rodaje E2 y pista 05R-23L para conformar el terreno y solucionar los encharcamientos provocados por la lluvia.



## 7) Operación aeroportuaria

### Situación inicial

El AIBJCM está catalogado como un aeropuerto saturado, por tanto, debe operar bajo premisas de máxima eficiencia, a fin de poder utilizarlo a su capacidad total.

Al inicio de esta administración se detectó que había algunos procedimientos que obstaculizaban una operación fluida y eficiente. No había un medio de control de la operación, para dar cumplimiento a los horarios asignados de aterrizaje y despegue. Además, las líneas aéreas podían operar sus vuelos en horarios distintos a los autorizados por el aeropuerto provocando retrasos y otras incidencias, lo que provocó que previo a las medidas de control, se tuviera un promedio mensual de 600 vuelos cuyo horario difería del oficial.

## Eliminación de los horarios comerciales

La asignación de los horarios de aterrizaje y despegue es una facultad del administrador aeroportuario y está regulada por la Ley de Aeropuertos. El Comité de Operaciones y Horarios (COH), lleva a cabo este proceso en dos temporadas: verano e invierno. Los horarios son autorizados y publicados previamente.

Sin embargo, hasta abril de 2023, las aerolíneas programaban los horarios de sus vuelos con base en sus políticas comerciales. Estos horarios, denominados comerciales, eran los que se utilizaban para la venta de los boletos y los que se mostraban en las pantallas del aeropuerto, lo que impedía una adecuada programación de los vuelos bajo el estricto control del administrador aeroportuario.

Con el fin de erradicar esta práctica, el COH en coordinación con las aerolíneas implementó las acciones para eliminar los horarios comerciales y hacer prevalecer los oficiales, con el objetivo de evitar contratiempos en los vuelos de los pasajeros, así como mejorar la puntualidad de las operaciones.

La medida se implementó a partir del 26 de mayo de 2023, junto con diversas acciones para evitar que se perjudicara a los pasajeros que, por algún motivo, tuviesen en su boleto un horario diferente al oficial. AICM difundió esta acción en medios de comunicación.

## Reducción de operaciones

Con el propósito de mitigar la saturación aeroportuaria, entre otras soluciones, se implementaron una serie de medidas ordenadas por la autoridad aeronáutica, con el pleno conocimiento de las líneas aéreas a través del COH, que se señalan a continuación:

- Mediante el Boletín 005/2022, del 26 de agosto de 2022 de la SICT publicó la Resolución mediante la que se acordó la reducción temporal de 61 a 52 operaciones por hora en los horarios saturados del AIBJCM, de la 7:00 a las 22:59 horas, a partir de la entrada en vigor de la temporada de invierno 2022.
- Por decreto presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 02 de febrero de 2023, se estableció el cierre del aeropuerto para operaciones exclusivamente de carga y que entró en vigor a partir de septiembre de 2023. En atención a la modificación aprobada por la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT), se dejaron de asignar horarios de despegue y aterrizaje (*slots*) a las aerolíneas cargueras.



- De acuerdo a la Resolución en la que se declara la saturación del Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México, publicada en el DOF de fecha 31 de agosto de 2023, se determinó una segunda reducción como medida temporal que fija un máximo de 43 operaciones de aterrizaje y despegue por hora, en tanto prevalezcan las condiciones de saturación en el campo aéreo y los edificios terminales que aplica para las temporadas de invierno 2023 y verano 2024.

### Centro de Colaboración Aeroportuaria



El proyecto para implementar el Centro de Colaboración Aeroportuaria en el AIBJCM inició en 2020, con el objetivo de contar, al igual que otros aeropuertos del mundo, con un esquema de trabajo colaborativo basado en el sistema *Airport Collaborative Decision Making* (A-CDM), modelo que permite optimizar la operación aeroportuaria a través del seguimiento completo y puntual de cada vuelo, desde su punto de origen hasta su partida.

En este Centro se concentran físicamente autoridades, representantes de operadores aéreos, aerolíneas, operadores de tierra, prestadoras de servicios, asignadores de posición que trabajan en coordinación con las aerolíneas y personal de la Secretaría de Marina (SEMAR) en la asignación de bandas de reclamo de equipaje y también colaboran controladores de tránsito aéreo. Lo anterior, a fin de lograr una visión global de lo que ocurre en el aeropuerto y así tomar decisiones conjuntas para mejorar el uso del espacio aéreo y de la infraestructura como: pistas, plataformas, puertas de estacionamiento, calles de rodaje y terminales.

Sin embargo, hasta julio de 2022, no se había consolidado su funcionamiento. Por ello, se emprendieron las acciones para completar los procesos y lograr su adecuada operación, lo que ha permitido poner orden en las acciones para lograr una mayor puntualidad en las operaciones, lo que se ha traducido en reconocimientos internacionales hacia una línea aérea mexicana.

El trabajo colaborativo tiene la intención de dar prioridad a la seguridad y eficiencia en el aeropuerto, con base en el principio de ganar-ganar para que todo resulte lo mejor posible en la operación aérea. El principio aplicado a este Centro es la doctrina de trabajo colaborativo y el uso de tecnología.

La parte del trabajo colaborativo está implementada a través de la reunión de todas las partes que conforman el aeropuerto: las aerolíneas, la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC), la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), los Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM), así como los prestadores de servicios: ASA Combustibles, pasillos telescópicos (SINTRA), personal de los autobuses (PMM) que llevan a los pasajeros a las posiciones remotas y bandas, entre otros.

En la rama tecnológica, personal de ingenieros del área de sistemas de este aeropuerto ha desarrollado tres programas o *software* que permiten un mejor control en las operaciones de la terminal aérea:

**OPSCENTER 2.0** (Control de Salidas). Su objetivo es detectar con anticipación, las operaciones que pretenden realizarse haciendo un uso indebido del horario o incluso operar sin horario, con lo que se busca reducir las demoras en las salidas, así como cumplir con las 43 operaciones por hora autorizadas y, por ende, lograr que se disminuya la saturación de las franjas horarias.

Este sistema es visible en tiempo real por SENEAM, a fin de que las operaciones enlistadas en el aplicativo, sean las autorizadas por la torre de control de este Aeropuerto.



**OPSCENTER 2.1.** Alerta cuando un vuelo pasa más de 30 minutos en posición después de la hora de salida del plan de vuelo sin reportar un despegue, de tal manera que se pueden empezar a tomar acciones en coordinación con la AFAC y la PROFECO, autoridad que también tiene acceso a esta herramienta, para tomar las acciones que correspondan según sus atribuciones.

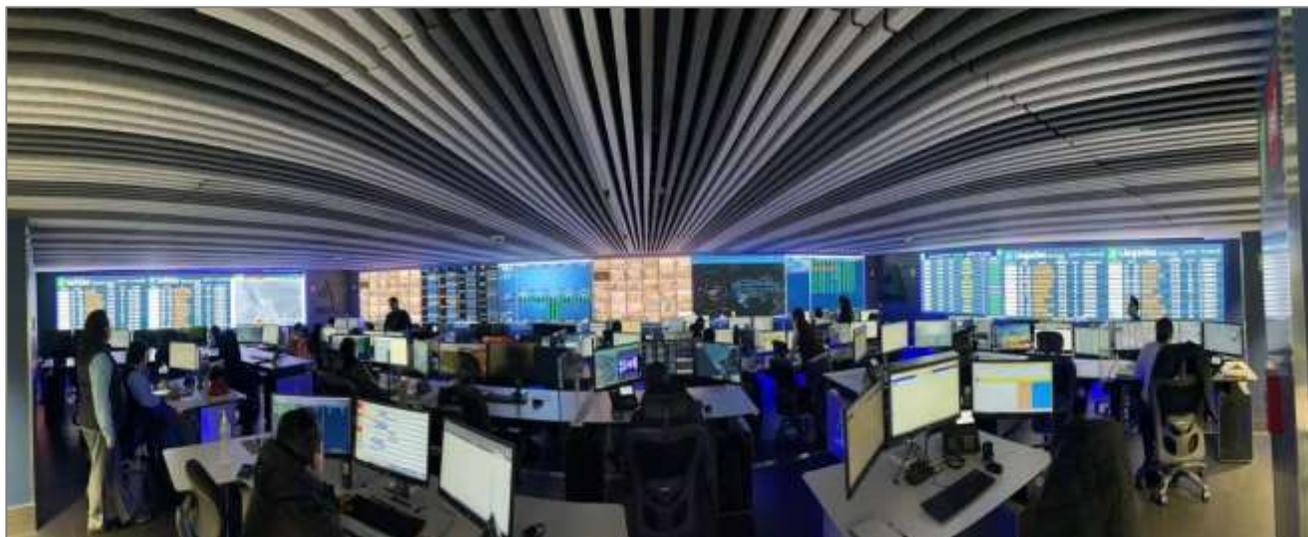


**OPSCENTER 2.2** (Control de Llegadas). Su objetivo es tener una alerta temprana desde antes que un avión despegue del aeropuerto de origen con un estimado de despegue que no cumpla con el horario de su llegada a este aeropuerto. Esta herramienta permite tomar acciones para detener desde el origen las operaciones que pretendan hacer mal uso del horario asignado de llegada.



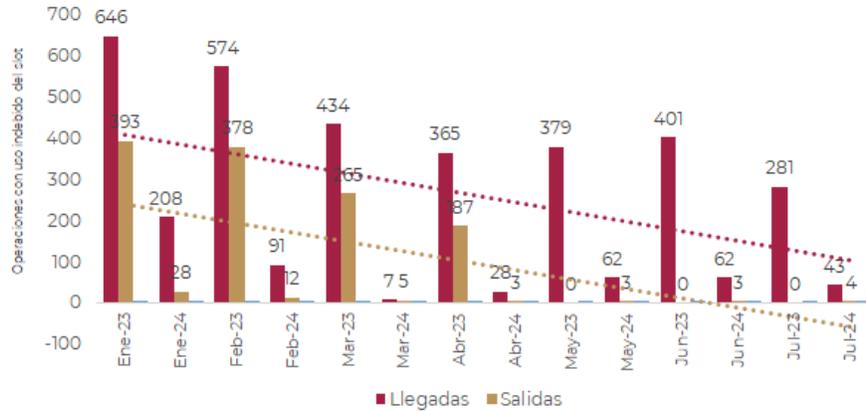
Además, se cuenta con instrumentos de control de flujo, de llegadas, de demoras, monitoreo constante de la meteorología, de reclamo de equipaje, entre otros.

El Centro de Colaboración Aeroportuaria está equipado con pantallas mediante las cuales se monitorean las actividades externas. Además, se cuenta con una pantalla para que el personal de PROFECO pueda monitorear en tiempo real los retrasos.



La finalidad del Centro es mejorar la puntualidad y eficiencia de los vuelos, así como la experiencia del pasajero. Con todas estas acciones además de consolidarlo como un A-CDM, se ha logrado:

- Una significativa reducción de las operaciones que usan indebidamente el horario asignado. Durante los primeros seis meses del 2023, hubo 4,022 operaciones efectuadas que usaron indebidamente el horario asignado. Con las medidas que se han tomado, en el primer semestre de 2024 se han efectuado 512 vuelos en similares condiciones. Es decir, solo 0.3% de las operaciones comerciales totales.



- Mejorar la puntualidad, principalmente en los vuelos de salida, como consecuencia de una mayor adhesión al horario asignado. Según la publicación *The On-Time Performance Monthly Report Airports*, de la firma Cirium, en 2024 se tiene un promedio de puntualidad aproximado de 83% en vuelos de salida.

En cuatro ocasiones en el año, en febrero, marzo, abril y junio, el AIBJCM se ubicó entre los aeropuertos globales con mayor puntualidad siendo estos, enero: 76.57%; febrero: 88.36%; marzo: 85.93%; abril: 86.54%; mayo: 82.53%; junio 82.64%; julio 78.33% y en agosto se logró obtener el primer lugar como el aeropuerto más puntual del mundo.

- Mejorar el cumplimiento de las franjas horarias (promedio entre 95% y 98%) y en los meses de julio y agosto se alcanzó 100%.
- Mejorar la coordinación de autoridades con las aerolíneas y prestadores de servicio aeroportuarios y complementarios.

## 8) Seguridad aeroportuaria

La seguridad de los pasajeros y usuarios del aeropuerto es una prioridad para la actual administración. Como responsable de la seguridad de la aviación civil, AICM ha implementado procesos y sistemas que ayudan a prevenir cualquier acto de interferencia ilícita. Gracias a esto, se ha evitado que artículos restringidos, como armas o explosivos, lleguen a los aviones y pongan en riesgo a las personas, equipamiento e infraestructura.

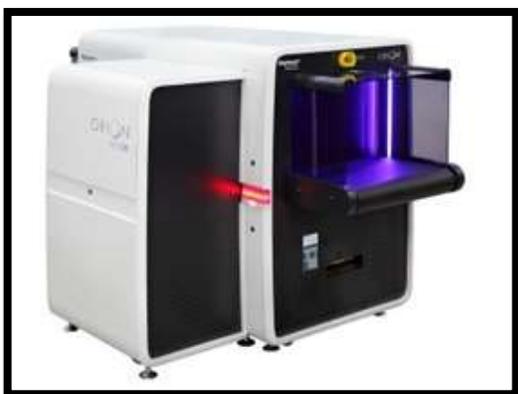
El AICM mantiene su compromiso de mejorar continuamente, usando tecnología avanzada y capacitando al personal para estar siempre un paso adelante en la protección de todos. Además, trabaja en conjunto con otras organizaciones para asegurar que el aeropuerto sea un lugar seguro para todos sus usuarios.

## 8.1 Modernización de equipos de seguridad

Con el propósito de agilizar el proceso de revisión en los Puestos de Inspección de Pasajeros (PIP) se realizaron las acciones siguientes:

- Adquisición e instalación de 197 equipos de seguridad tecnológicos, 63 máquinas de Rayos X y 134 detectores de explosivos portátiles y fijos, para la revisión de usuarios y sus pertenencias.
- En mayo de 2024, se formalizó la adquisición de 17 máquinas de Rayos X y 12 equipos de detectores de explosivos por trazas para la ampliación de capacidad de los puestos de inspección de pasajeros de ambas terminales. Se estima concluir su instalación en octubre de 2024.

### Máquinas de Rayos X



### Detectores de explosivos



- En marzo de 2024 se concluyó la instalación de 30 equipos de inspección corporal de ondas milimétricas a fin de con inspecciones a los pasajeros y personal, menos intrusivas y más eficientes

### Equipos de inspección corporal de ondas milimétricas



- En junio 2024 se firmó un contrato para la adquisición de 10 equipos de tomografía computarizada y 18 máquinas de Rayos X de doble generador de imagen para inspección de equipaje documentado.

### Equipos de tomografía computarizada



### Máquina de rayos x de doble generador



## 8.2 Ampliación de los Puestos de Inspección de Pasajeros en el edificio Terminal 2

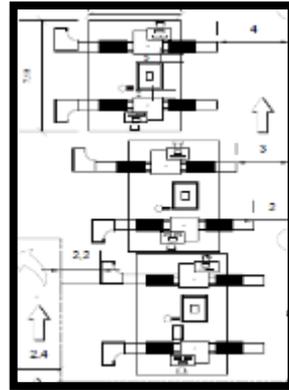
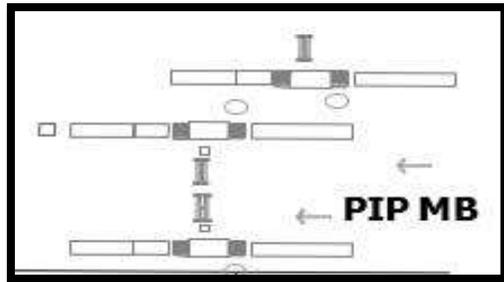
Con el propósito de dar mayor fluidez al ingreso de pasajeros a las salas de última espera, así como una mayor amplitud de movimiento a los inspectores de seguridad, se ampliaron las líneas de inspección de los puestos de inspección de pasajeros denominados MB de tres a seis líneas y KB de tres a cinco líneas y se hicieron las siguientes mejoras:

- Se colocaron mesas de apoyo al inicio y al final de las líneas de inspección para que los pasajeros acomoden sus pertenencias.
- Se incrementó el personal de seguridad que brinda información a los pasajeros sobre el proceso de inspección.
- Se reubicó la zona de inspección aleatoria con la finalidad de no afectar el ingreso de usuarios por las líneas de inspección.

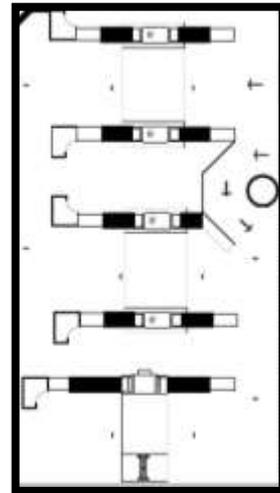
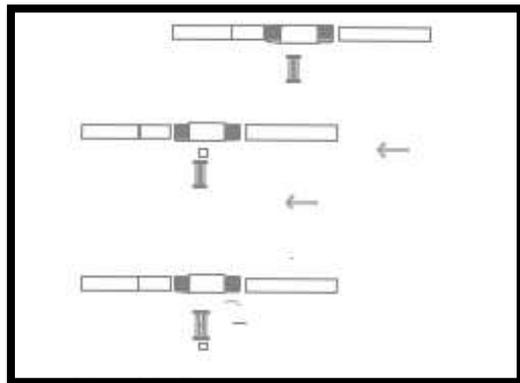
Antes

Ahora

PIP MB



PIP KB



## Afluencias

Antes de la ampliación



Después de la ampliación





### 8.3 Actualización del proceso de Identificación Aeroportuaria

Con el propósito de fortalecer los mecanismos para permitir el acceso de las personas a las zonas controladas y de seguridad restringida del aeropuerto, se realizaron las siguientes actividades:

- Se actualizó el Plan de Seguridad y el sistema para la emisión y control de las Tarjetas de Identificación Aeroportuaria (TIA), Volumen 2; se incorporaron medidas de control adicionales y se actualizaron los procesos en un lenguaje más amigable y claro para el personal que labora en la Gerencia de Identificación Aeroportuaria (GIA).
- Se actualizó el sitio de Internet <https://www.aicm.com.mx/aicm/negocios/tramites> con respecto a los requisitos adicionales para las personas que tienen acceso a las zonas controladas y restringidas, con la finalidad de cumplir con la normatividad en materia de Tarjetas de Identificación Aeroportuaria (TIA).
- Se implementaron indicadores para medición de solicitudes de expedición, expediciones y mermas, con lo cual es posible conocer la eficiencia y eficacia en el proceso de TIA.
- Se llevó a cabo la capacitación del personal en los procesos de emisión y uso de TIA y en el programa Lineamientos y procedimientos de la Gerencia de Identificación Aeroportuaria y se certificó al personal de la GIA que participó en estos cursos.
- Se modernizó el lugar donde se llevan a cabo los trámites relacionadas la TIA en el edificio Terminal 1: se instalaron nuevas codificadoras y ventanillas de atención a usuarios, así como una sala de espera las personas que están haciendo un trámite. Con ello, se proporciona a los usuarios un servicio organizado, ordenado y cómodo.

Está en proceso la gestión para la remodelación del área de trámites de TIA en el edificio Terminal 2.

- Se asignaron niveles de acceso al sistema operativo de control de accesos por cargo y funciones específicas mediante usuario y contraseña, con lo cual se puede tener un mayor control sobre las actividades que realiza el personal en el Sistema de Control de Accesos.

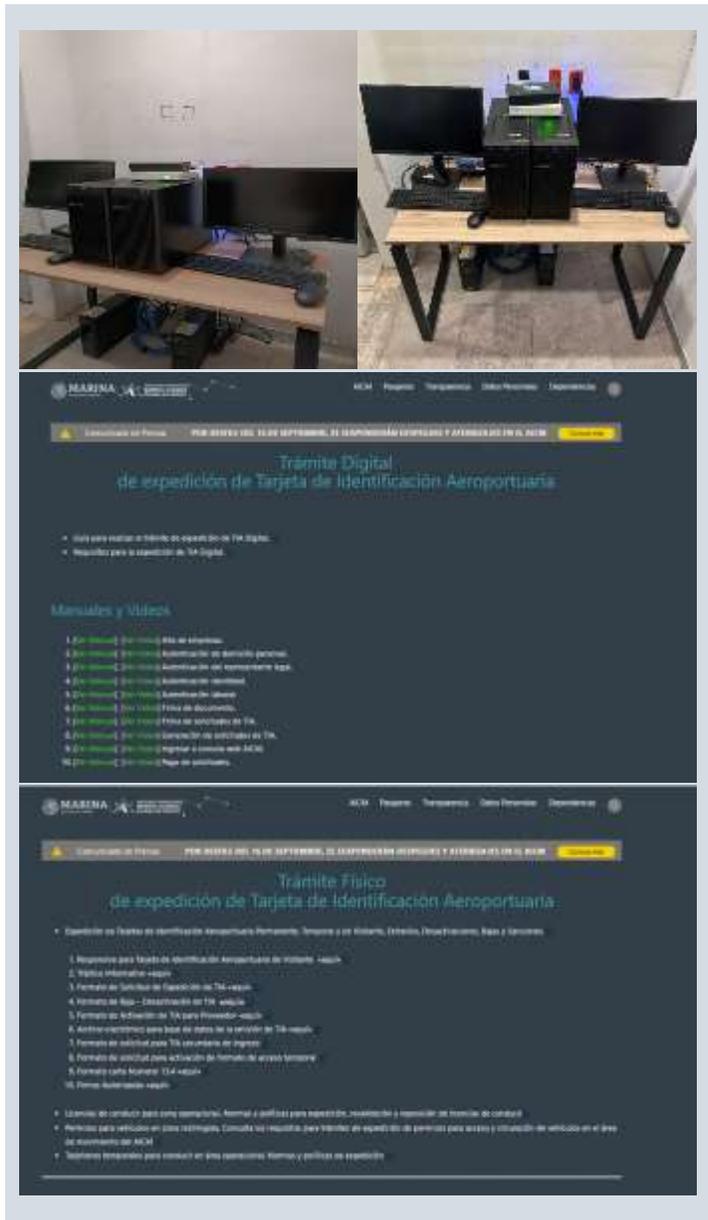
Las medidas implementadas permiten que el trámite para la obtención de la TIA sea más claro y con una mayor comprensión de las actividades que se realizan, contribuyendo a cumplir plenamente con los requisitos y normas emitidos por la Agencia Federal de Aviación Civil, así como, tener instrumentos de medición de la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos de TIA.

### Remodelación del área de Identificación Aeroportuaría en el edificio Terminal 1



Además, se contrataron los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para el Sistema de Control de Accesos y Servicio de autenticación, validación e impresión de TIA, con vigencia a partir del 15 de agosto de 2024.

Mediante la contratación de ambos servicios se podrán prever oportunamente los riesgos relacionados con la infraestructura del sistema de control de accesos, realizar integralmente la función de identificación de personas disminuyendo considerablemente el riesgo de errores en la autenticación y validación de personas, así como, disminuir considerablemente el tiempo de expedición de TIA.



## 8.4 Objetos olvidados

Los bienes o artículos que son extraviados u olvidados por pasajeros y usuarios del aeropuerto, se resguardan en el sitio denominado Objetos Olvidados. A fin de hacer más ágil y eficiente el proceso de búsqueda y recuperación de los objetos y dar un sentido de honestidad y transparencia a los usuarios del aeropuerto, se han llevado a cabo las siguientes acciones:

- Se estableció un sistema de registro de los artículos olvidados, que permite un mejor control de las entradas y salidas de los mismos.
- Se actualizaron los datos de la unidad encargada de objetos olvidados en el sitio de Internet de AICM, para facilitar la comunicación con los usuarios afectados por pérdidas sufridas en el aeropuerto, agilizando la localización de los bienes y su recuperación.
- Se implementó un proceso, en coordinación con las líneas aéreas, para localizar a las personas que perdieron artículos con valores monetarios en bolsos, portafolios, carteras, monederos, sobres u otros medios, lo que ha permitido una mayor recuperación de este tipo de bienes y valores.

## 8.5 Modernización de ambulancias



Con el fin de responder de manera ágil y oportuna a las incidencias que deriven de incidentes o accidentes dentro del aeropuerto, garantizando un traslado seguro de los usuarios y pasajeros que requieran atención médica, en julio de 2024 se adquirieron cuatro ambulancias, dos tipo I, para el traslado de pacientes con el apoyo de un técnico en urgencias o enfermería y dos tipo II de urgencias avanzadas, para el transporte asistido de pacientes en estado crítico e inestables, que requieren asistencia médica especializada durante el traslado.

En septiembre se recibieron las dos ambulancias de tipo II y se tiene programado recibir las restantes en noviembre 2024.

## 8.6 Modernización de equipos para mantener la seguridad operacional..

En el periodo de julio de 2022 a septiembre 2024, se ha llevado a cabo un proceso de renovación y sustitución de equipo, en algunos casos ya obsoleto. Destaca, la adquisición de cinco unidades de extinción de incendios, dos cisternas y cuatro barredoras para la limpieza y descontaminación de las pistas.

### Unidades de extinción de incendios



### Cisternas





### Barredoras



## 8.7 Estrategia de Seguridad Aeroportuaria Integral

A partir del 21 de febrero de 2022, la Secretaría de Marina-Armada de México, a través de la Coordinadora de la Estrategia de Seguridad Aeroportuaria Integral y la Unidad Naval de Protección Aeroportuaria (UNAPAP), comisionó a 1,500 elementos navales, sumándose al trabajo coordinado con diversas dependencias que interactúan en el aeropuerto, para fortalecer la seguridad y apoyar las medidas de calidad y facilitación, en beneficio de los pasajeros y público en general, así como para reforzar las acciones de combate a la delincuencia organizada, principalmente en el área de migración y aduana.

En estrecha coordinación con la administración del aeropuerto y en el marco de la Estrategia de Seguridad Aeroportuaria Integral:

La UNAPAP tiene presencia permanente en los centros de monitoreo y accesos vehiculares oficiales, puntos de inspección de pasajeros y sus posesiones. Se llevó a cabo la implantación de procedimiento de inspección a la carga; se supervisa el proceso de la revisión en máquinas de rayos X al equipaje documentado; se efectúan patrullajes disuasivos en la periferia del AICM. Además, se integró la fuerza de reacción Inmediata y del grupo de búsqueda, localización y neutralización de artefactos explosivos con capacidad de respuesta en minutos.

Para proporcionar un mejor servicio y seguridad en el área de Migración, se impulsó la orden presidencial consistente en lograr que la Secretaría de Marina sea la única autoridad a cargo del área de migración, a fin de resolver el problema de la inmigración ilegal e inhibir la corrupción en el recinto migratorio. Actualmente se tiene control total de las 170 cámaras del Circuito Cerrado de Televisión (CCTV) en las áreas migratorias por parte de AICM. Además, se comenzó a incrementar la presencia de personal naval como agentes de control migratorio.

La Dirección General llevó a cabo labores de coordinación y seguimiento con diversas dependencias para concretar la modernización de 20 nuevas máquinas de rayos X de la Aduana del AICM en las terminales 1 y 2, en sustitución de equipos que tenían más de 8 años de antigüedad, con lo cual se participó en la solución de los problemas que aquejan a los pasajeros provenientes del extranjero.

Para apoyar las acciones de seguridad pública, se establecieron mecanismos de coordinación interinstitucional con autoridades federales y estatales, con la finalidad de atender, entre otros: el robo y saqueo a equipajes, robos a usuarios de casas de cambio, atención a locatarios y a problemáticas que involucran a taxis “piratas”.

## ESTRATEGIA DE SEGURIDAD AEROPORTUARIA INTEGRAL

RESULTADOS 21 FEBRERO 2022 - 31 AGOSTO 2024

 <p><b>Sustancias ilícitas aseguradas</b> PESO APROXIMADO</p> <p>1,060.133 Kg Otros psicotrópicos</p> <p>385.81 Kg Cocaína</p> <p>9,436.848 Kg Metanfetamina</p> <p>324.62 Kg Fentanilo</p>		 <p><b>Seguridad a equipaje</b></p> <p>134,175 Recuperación de artículos olvidados</p> <p>919 Intentos frustrados de robo a maleta</p>		  <p>127,287 Personas inadmitidas INM</p> <p>1,681 Apoyo a migrantes rescatados</p>			
 <p>63,935 Inspección de equipaje en bodega en aeronave</p>		 <p>283,004 Acciones en apoyo a la Seguridad de la Aviación Civil</p>		 <p><b>Puestas a disposición</b></p> <p>243 Detenidos<sup>1</sup></p> <p>1,121 Juez Cívico</p> <p>70 Sin detención</p>		 <p>10,840 Patrones de búsqueda de explosivos y fuentes radioactivas</p>	
 <p>364,495.29 USD Total de efectivo recuperado</p>		 <p>54,903 Atenciones médicas</p>		  <p>1,179 Apoyos a otras dependencias</p> <p>30 Menores de edad recuperados</p>		 <p>72 Armas retenidas</p> <p>13,097 Municiones retenidas</p>	

## 9) Sistema de Gestión de Seguridad Operacional

México, como estado contratante del Convenio de Chicago, debe cumplir con lo establecido en el convenio y todos sus anexos en los que se establecen requisitos mínimos para lograr el movimiento seguro, rápido y eficiente de pasajeros, carga y aeronaves. En el anexo 19 Gestión de la Seguridad Operacional se precisa que los estados contratantes establecerán sistemas de recopilación y procesamiento de datos sobre seguridad operacional (SDCPS) para captar, almacenar, agregar y permitir el análisis de datos e información sobre seguridad operacional.

AICM como concesionario del Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México debe implementar, certificar y mantener un Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (SMS) conforme a lo establecido en la Ley de Aviación Civil, Capítulo XV Bis, Artículos 78 Bis 2 y 78 Bis 3, Capítulo XIX De las sanciones, Artículo 88 Bis Facción I, II, III y último párrafo, así como en el Reglamento de la Ley de Aviación Civil, Título Octavo De los Sistemas de Seguridad Operacional, Capítulo II De los Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional de las Personas Proveedoras de Servicio, considerando las bases establecidas en la NORMA Oficial Mexicana NOM-064-SCT3-2012



El SMS es un enfoque sistemático para la gestión de seguridad operacional, que incluye una estructura organizacional, líneas de responsabilidad, políticas y procedimientos necesarios para tal fin. El SMS debe:

- a) Identificar los peligros de seguridad operacional, evaluar y mitigar los riesgos relacionados.
- b) Asegurar que se apliquen las medidas de mitigación necesarias para mantener un nivel aceptable de seguridad operacional.
- c) Prever la supervisión continua y evaluación periódica del nivel de seguridad operacional logrado.
- d) Tener como meta mejorar continuamente el nivel global de seguridad operacional de la organización.

La implementación del SMS se lleva a cabo en cuatro fases:

Fase I Planificación de la implementación del SMS.

Fase II Procesos reactivos de gestión de seguridad operacional.

Fase III Procesos proactivos y predictivos de gestión de seguridad operacional.

Fase IV Garantía de la seguridad operacional

## Situación inicial

La AFAC aprobó la Fase I Planificación de la implementación del SMS de AICM en 2014, así como una reedición en 2021, pero hasta junio de 2022 no había avances considerables ni un programa de trabajo para dar continuidad a las actividades

## Acciones

Con el propósito de concluir la implementación del SMS el Director General de AICM, en julio de 2023, instruyó la integración de la Coordinación del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional cuyo objetivo primordial es desarrollar, certificar y mantener el óptimo desempeño del SMS. En ese contexto, se han llevado a cabo las siguientes actividades para obtener el certificado de aprobación de la entidad aeroportuaria.

### Aprobación del Manual y Plan del SMS – Reedición 02, agosto 2024

Por lo que respecta a la Fase I, Planificación de la implementación del SMS, se modificaron y actualizaron el Manual y el Plan del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional. La reedición de ambos documentos fue aprobada por la Dirección de Seguridad Aérea de la AFAC, el 28 de agosto de 2024.



A fin de acreditar la implementación de la Fase II, Procesos reactivos de gestión de seguridad operacional y la Fase III, Procesos proactivos y predictivos de gestión de seguridad operacional, se implementó un Sistema de identificación de peligros y gestión de riesgos que permite reducir el riesgo de lesiones a las personas, pasajeros y usuarios o daños a los bienes, cuyo propósito es monitorear los eventos de seguridad (*safety*) que presentan un riesgo a las operaciones aéreas, con base en los reportes emitidos por los usuarios y el personal del aeropuerto, con el objetivo de reducirlos y controlarlos en beneficio de la seguridad de los pasajeros y usuarios. Esto, se lleva a cabo a través de diversos medios de comunicación como el uso de los formatos de sucesos relevantes y la implementación de sistemas de reporte a través de la página Web y el portal institucional de Intranet.

Las acciones de prevención de riesgos han contribuido a mantener niveles aceptables de seguridad operacional. Durante 2023 se registraron 4,401 eventos de seguridad operacional mientras que del 1 de enero al 30 de junio del 2024 se tiene contabilizadas 2,631 eventos.

A partir de 2021, se lleva a cabo el Programa de Verificaciones de Servicios Complementarios de Rampa. Se ha auditado a ocho prestadores de servicios, identificando 305 observaciones. A la fecha, se observa una disminución en el número de No conformidades y recomendaciones emitidas a los prestadores de servicio, que se traducen en una mejor prestación de los servicios, previniendo la recurrencia de eventos de seguridad operacional.

En comparación con 2023, el número de observaciones se ha reducido en 23.8% equivalente a 73 No conformidades menos

En 2023 y 2024, se realizó la primera campaña de capacitación a distancia para la Inducción del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional cuyo objetivo fue que todo el personal adscrito a las entidades Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México y Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México conocieran los conceptos básicos, componentes y fases del proceso de implementación del SMS. Se logró que 96% del personal se capacitara.

### Capacitación de 96% del personal



En el 2023 la Junta de Control de Seguridad Operacional integrada por el Director General y los directores aprobaron el primer Programa de simulacros 2024. En febrero y julio del 2024, se llevaron a cabo dos simulacros de accidente de aeronave con diferentes escenarios, cuyo objetivo fue ejecutar

los procedimientos contenidos en el Plan de emergencia para evaluar su idoneidad, familiarizar al personal participante en la atención de la emergencia y evaluar las áreas de oportunidad identificadas. Asimismo, con los resultados obtenidos la Coordinación del SMS con el apoyo de la Gerencia de Programas de Seguridad inició la reedición al Plan de Emergencia, requisito indispensable para la aprobación de las fases II y III del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional del AICM.

Como se señaló antes, AICM ha acreditado el cumplimiento de la Fase I y de acuerdo con el Plan de Implementación del SMS, se prevé lograr la aprobación de las Fases II y III, por parte de la AFAC, en el último trimestre de 2024 y trabajar en las acciones requeridas para acreditar la Fase IV en mayo de 2025 y obtener la certificación.

Cabe señalar, por otra parte, que desde que la Secretaría de Marina asumió el control del AIBJCM, se han realizado simulacros de gabinete y escala real, con el fin de verificar la reacción, los procedimientos establecidos en el Plan de Emergencia y los tiempos de respuesta ante eventos que puedan comprometer la seguridad operacional, así como las instalaciones del aeropuerto.

En 2022 se efectuaron simulacros de accidente de helicóptero, sismo e incendio en infraestructura; en 2023, despiste de aeronave, sismo e incendio en infraestructura, repliegue y evacuación por sismo, amenaza de bomba en aeronave y fuga de combustible en MRO y en 2024, accidente de aeronave, detección de explosivo e incendio.

## 10) Recuperación de espacios

### Situación inicial

Algunos espacios como locales comerciales, oficinas, mostradores y otros, estaban ocupados por prestadores de servicios que tenían adeudos vencidos o irregularidades en la formalización de los documentos requeridos para ocupar los espacios.

Lo anterior, afectaba al aeropuerto tanto en la generación de ingresos, al no percibir las contraprestaciones por el uso de los espacios como en la calidad de los servicios y en la imagen del aeropuerto.

## Acciones emprendidas



La actual administración, para poner el orden en el ámbito comercial y de servicios, llevó a cabo acciones jurídico-administrativas para recuperar los espacios, evitar el incremento de las pérdidas económicas asociadas a la ocupación ilegal de espacios y generar mayores ingresos, al reasignarlos a otros clientes o usuarios.

Desde julio de 2022 al 31 de agosto del 2024, se han recuperado o están en proceso de recuperar 48 espacios: 35 locales, cinco hangares, dos terrenos, una plataforma, cuatro áreas de mostradores y una oficina, que representan 93,145 m<sup>2</sup> de superficie, que se han puesto, gradualmente en servicio para optimizar la capacidad aeroportuaria.

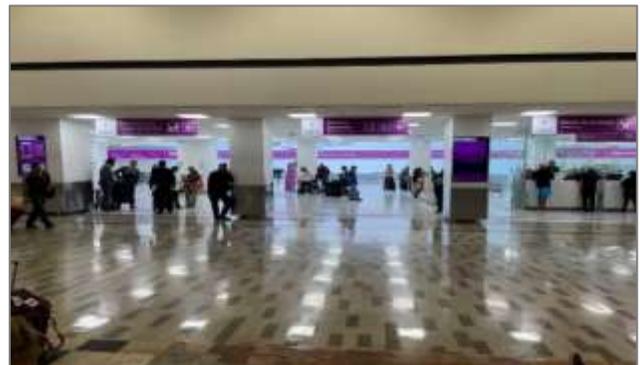
Destacan los siguientes procesos de recuperación de espacios:

### Mostradores de Mexicana de Aviación

El 2 de septiembre de 2022 se llevó a cabo la desocupación de una superficie de 1,044.43 m<sup>2</sup>, ilegalmente ocupada desde el año 2011, por personas ajenas a la empresa. Se contó con la participación de un fedatario público y la representación de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos. Los espacios fueron asignados a Volaris.



Antes



Ahora

### **Edificio corporativo de Interjet**

El 2 de diciembre de 2022 se llevó a cabo la recuperación del edificio ubicado en la plataforma Sur del aeropuerto y un área de mostradores en el edificio terminal 1. Actualmente, se negocia la recuperación de espacios adicionales y la compra del mobiliario para ocupar y asignar a plenitud el edificio corporativo.

### **Instalaciones de Aeromar**

El 15 de febrero de 2023, se llevó a cabo la recuperación de tres hangares y oficinas que ocupaba la aerolínea, reclamando en el procedimiento concursal en proceso el pago de los adeudos a favor de AICM, por más de 500 mdp. El 25 de junio de 2024, se formalizó la liberación de oficinas, mostradores y una oficina vip, mediante un cuerdo formalizado entre AICM y los Sindicatos de Pilotos y sobrecargos

### **Predio ocupado por la agrupación Sitio 300**

El 27 de febrero de 2023, se recuperó un predio de 1,612.78 m<sup>2</sup> en el edificio terminal 1, ocupado de manera ilegal por el líder de la agrupación Sitio 300, quien subarrendaba espacios sin pagar al AICM y sin vínculo contractual alguno.

## **II) Mejora en los servicios de atención al usuario**

### **Situación inicial**

Los servicios de atención al pasajero y al usuario son una parte esencial del aeropuerto. En términos generales, se detectó que algunos programas no estaban actualizados y se les daba baja o poca prioridad de atención, lo que repercutía en el nivel de satisfacción de los usuarios. Entre los principales temas estaba la información al pasajero y la señalización.

### **Acciones emprendidas**

#### **Programa de Apoyo al pasajero**

El Programa de Apoyo al Pasajero se instrumentaba solo en las temporadas con mayor afluencia: vacaciones de verano, de invierno y Semana Santa. Con base en los buenos resultados obtenidos y, con el propósito de fortalecer las acciones de atención a los usuarios del aeropuerto, la actual administración decidió implementarlo de manera permanente.

Para ello, se obtuvo la autorización para contratar a personas, principalmente con alguna discapacidad, adultos mayores y jóvenes estudiantes, para brindar información a los pasajeros y usuarios. Esto, con la intención de apoyar la inclusión laboral, contribuyendo a mejorar los servicios del aeropuerto

Estas personas brindan información sobre las instalaciones y los servicios que ofrece la terminal aérea, como la ubicación de los puntos de inspección a pasajeros, salas de espera, mostradores de aerolíneas; módulos del Instituto Nacional de Migración, la Agencia Nacional de Aduanas de México y Profeco; oficina de objetos extraviados, área de comida rápida, taxis autorizados, terminales de autobuses foráneos, servicios de paquetería o internet, entre otros. Los integrantes del Programa recibieron la capacitación necesaria para responder con eficiencia y amabilidad a los requerimientos de cada viajero.



Entre las preguntas más frecuentes que hacen los usuarios están los horarios de llegada y salida de vuelos, la ubicación de los puntos de inspección a pasajeros, oficinas, salas de espera y áreas de documentación de equipaje.

### **Actualización de señalización para pasajeros y usuarios del aeropuerto.**

Con el propósito de simplificar y mejorar la información sobre la ubicación de las instalaciones y servicios del aeropuerto, se cambió la señalización, con estricto apego a la normatividad en la materia.



**Antes**



**Ahora**

## Modernización de los módulos de información

Se remodelaron ocho módulos en los que se ofrece información a los usuarios y pasajeros, así como la tecnología de apoyo como computadoras y pantallas: los seis módulos ubicados en el edificio Terminal 1, dos en el edificio Terminal 2 y están en proceso de actualización los otros cuatro módulos de este edificio. Se adquirirá un módulo adicional para el edificio terminal T1.

En estos módulos se proporciona orientación referente a horarios de llegada y salida de vuelos, aerolíneas, oficinas de autoridades, reclamo de equipaje, voceo de personas e información relativa a otros servicios que se prestan en el aeropuerto.



**Antes**



**Ahora**

## Instalación del pasillo peatonal en T2

Con el propósito de facilitar el acceso de las personas hacia el edificio terminal T2, se puso en funcionamiento un pasillo peatonal techado que conecta el área del estacionamiento vertical, con la Avenida Fuerza Área Mexicana donde finaliza con una bahía para el ascenso y descenso de personas, con una longitud de 347 metros y vigilancia las 24 horas.



### Modernización de imagen de locales comerciales

Como estrategia para mejorar la calidad de los servicios comerciales, en 2023 se iniciaron los trabajos para modernizar y cambiar la imagen en varias zonas del aeropuerto, con el apoyo e inversión de los arrendatarios, algunas de las cuales concluyeron exitosamente en 2024.



Antes



Ahora

### Modernización del sistema de información de vuelos

A fin de actualizar y mejorar las pantallas de información sobre los horarios de salida y llegada de los vuelos, se modernizó el equipamiento tecnológico mediante la instalación de 472 nuevas pantallas.



Antes



## 12) Transportación Terrestre

Con base en la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal, el transporte de personas de o hacia el aeropuerto es prestado por unidades vehiculares que cuentan con un permiso federal expedido por la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT) a través de la Dirección General de Autotransporte Federal (DGAF) y es considerado como servicio aeroportuario por la legislación reglamentaria conforme a lo establecido en el artículo 55 fracción VII del Reglamento de la Ley de Aeropuertos.

Para la prestación de este servicio, AICM formaliza convenios individuales de acceso a la zona federal con los transportistas autorizados por la SICT en tres modalidades: autobús foráneo, para destinos fuera de Ciudad de México, transporte de taxi, en camioneta o sedán y transporte de y hacia hoteles, este último es un servicio gratuito que se presta en camionetas propiedad de las empresas y no requiere permiso de la SICT

**Servicio de autobús**



**Interconexión entre Terminales**



**Servicio de taxi**



Al 30 de septiembre de 2024, hay 15 contratos de acceso a zona federal para la prestación de transporte gratuito de hoteles; seis contratos para el transporte interurbano en autobús con un total de 160 corridas diarias foráneas; un contrato de transporte de circuito interno entre Terminal 1 y 2; y 1,550 convenios individuales de acceso a zona federal en la modalidad de taxi. Los permisionarios del servicio de taxi están agremiados actualmente en 11 agrupaciones: Sitio 300, Nueva Imagen, Confort, Casadey, Protaxi, Yellow Cab, Porto Taxi Ejecutivo, Taxiride, TyM Movilidad, Psta Plus, y Aerotaxi.



## Situación inicial

Las agrupaciones y los permisionarios de taxis tenían adeudos por concepto de la contraprestación que deben pagar al Aeropuerto, por el derecho de acceso a zona federal, debido a conflictos internos en las agrupaciones y cambios en los representantes legales, entre otras causas.

En el caso de la agrupación Taxistas agremiados para el servicio de transportación terrestre Sitio 300, A.C. con 545 unidades vehiculares, no se contaba con convenios individuales de acceso da zona federal porque los convenios habían concluido el 6 de septiembre de 2020, así como la prórroga por la que se otorgó por la emergencia sanitaria COVID-19, hasta el 6 de septiembre de 2021 y no se apegaron a lo establecido en los acuerdos de 2018 (CC/SSC/220618/01EXT y CC/SSC/130818/25), con los cuales se autorizó la celebración de convenios modificadorio para cada uno de los permisionarios. Sin embargo, continuaban prestando el servicio y el adeudo se seguía incrementando.

Al 30 de junio de 2022, el adeudo vencido de los permisionarios ascendía a 76.3 mdp, que representaba 28% de la cartera administrativa total.

Además, se encontraron procesos legales en curso que impedían la regularización de los convenios como: juicios sucesorios y cesiones de derechos de permisionarios ya fallecidos, así como problemas administrativos por la falta de alguno de los documentos requeridos para la debida prestación del servicio y unidad vehiculares que no habían sido sustituidas conforme lo establece la normatividad

## Acciones

### Regularización de pagos

El 12 de octubre de 2022, mediante acuerdo del Comité Interno de Contratación, Tarifas y Crédito de los Servicios Aeroportuarios, Complementarios y Comerciales (COCOSA) de AICM autorizó un esquema de apoyo, por medio del cual los permisionarios, por única ocasión, podían cubrir el pago total del adeudo por concepto de contraprestaciones de acceso a zona federal, sin intereses, con un límite al 31 de diciembre de 2023.

En diciembre de 2023 el COCOSA mediante acuerdo número CC/SSC/121223/16, autorizó un esquema de pago para que los permisionarios del servicio de taxi pagaran su adeudo en forma individual, evitando que las agrupaciones interfirieran con el pago puntual de las contraprestaciones, para tal efecto debían cumplir con lo siguiente:

- Acreditar los requisitos documentales que solicite la Subdirección de Terminal y de Supervisión de Transportación Terrestre
- Realizar el pago anticipado de 20% de suerte principal, al 12 de diciembre de 2023, más los intereses, el pago los exenta de la presentación de garantía.
- Hacer el pago anticipado a más tardar el 31 de enero de 2024 y solicitar por escrito con 10 días de anticipación la intención de formalizar el convenio de reconocimiento de adeudo y forma de pago.
- El plazo máximo para liquidar el monto restante sería el 15 de agosto de 2024.

Asimismo, para los permisionarios de la agrupación Sitio 300, mediante acuerdo número CC/SSC/121223/17 el COCOSA autorizó el convenio para la regularización del derecho de acceso a zona federal para la prestación del servicio de autotransporte federal de pasajeros, debido a que continuaban prestando el servicio. Este esquema aplicaba siempre y cuando se encontraran al corriente de sus contraprestaciones o se apegaran a un esquema de pago a través del convenio de reconocimiento de adeudo y forma de pago; así como no tener litigios en curso en contra de AICM.

Aunque varios permisionarios manifestaron su interés en apegarse al convenio de reconocimiento de adeudo y pago, en mayo de 2024 solo 26 permisionarios habían liquidado su adeudo y 40 se habían apegado al esquema de pago sin tener un convenio suscrito de reconocimiento de adeudo y forma de pago, de un total de 607 contratos con adeudos.

Por lo anterior, con el propósito de que los permisionarios pudieran formalizar un convenio de reconocimiento de adeudo y forma de pago, y proceder así a la regularización contractual con AICM para la prestación del servicio público de autotransporte federal de pasajeros, en mayo de 2024 se replanteó el esquema de pago para incluir a permisionarios que no tuvieron acceso al programa

anterior. En estricta observancia a la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar el derecho al trabajo y aplicando el principio pro persona se autorizaron los siguientes esquemas de pago:

- El pago a más tardar el 30 de agosto de 2024, sin intereses moratorios al adeudo generado hasta el 31 de diciembre de 2022 con tasa de interés legal de 9% anual y al adeudo generado del 1º de enero de 2023 al 31 de mayo de 2024.
- El pago de adeudo a plazos, con tasas de interés fija anual de 11%, 13%, 15% y 17%, para plazos de 6, 12, 18 y 24 meses y pago anticipado mínimo de 5%, 10%, 15% y 20%, respectivamente.

Por otra parte, el 24 de julio de 2024, se autorizó el proceso de regularización para los permisionarios, concesionarios, herederos o albaceas que acrediten la prelación y preferencia de acceso, con la finalidad de lograr la formalización de los convenios de acceso a zona federal.

Como resultado de estos acuerdos, al 26 de agosto de 2024 de 607 contratos con adeudo, en 380 contratos los permisionarios se han apegado a los esquemas de pago autorizados y estarán en posibilidad de regularizar los convenios de acceso a zona federal.

Con base en el último esquema de pago autorizado en apoyo a los taxistas. Al 31 agosto, se tuvo una recuperación aproximada de 9 millones de pesos con respecto a los adeudos generados con corte al 31 de mayo de 2024, sin omitir mencionar que la recuperación de la cartera vencida continuará de acuerdo al plazo de pago acordado por los permisionarios de transportación terrestre.

## Otras acciones

Además, con el propósito de propiciar una buena relación con los permisionarios de taxi, en condiciones de legalidad, certidumbre y transparencia, se realizaron las siguientes acciones:

- Apertura de dos ventanillas de trámites, para disminuir los tiempos de atención, con simplificación de requisitos.
- Reuniones constantes con todas las agrupaciones y permisionarios para atender de manera particular sus problemáticas
- Apertura a la libre asociación, promoviendo mayor competencia en la prestación del servicio, pasando de 7 a 11 agrupaciones de taxis.

### Mejora en trámites

Tres ventanillas de atención, cuando solo operaba una sola ventanilla de recepción de documentos.



Simplificación y publicación de los documentos y formatos para los trámites de transportación terrestre

### Fortalecimiento de la comunicación con las agrupaciones y empresas del servicio de taxi



## 13) Sustentabilidad financiera

### Situación inicial

La administración del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México enfrentó también, al inicio de la administración federal, el reto de revertir la situación en que estaba el aeropuerto a finales de 2018, proporcionando los recursos necesarios para alcanzar las metas en materia de operación y servicio al usuario.

Especial interés requería la situación financiera, debido a que desde 2015, AICM había cedido el derecho de cobro de la Tarifa de Uso de Aeropuerto, principal fuente de ingresos, al Fideicomiso Irrevocable de Garantía, Administración y Fuente de Pago número 804060, administrado por Nacional Financiera, inicialmente para la construcción del nuevo aeropuerto y, a partir, de 2019 para el pago de los bonos Mexcat, ante la cancelación de dicho proyecto.

En junio de 2022, la administración del aeropuerto había logrado recuperar los niveles de actividad anteriores a la etapa de emergencia sanitaria COVID – 19, pero enfrentaba rezagos principalmente en materia de organización y disponibilidad de recursos financieros.

La situación financiera era delicada, por la falta de los recursos provenientes de la TUA, un monto considerable de adeudos vencidos, tanto de empresas como de los permisionarios de transportación terrestre, así como las obligaciones de pago del contrato de prestación de servicios que se tenía celebrado con Aeropuertos y Servicios

### Acciones emprendidas

#### Programa de Estabilización Financiera

En 2022 se diseñó e implementó el Programa de Estabilización Financiera cuyo objetivo fue optimizar los ingresos y egresos por la operación del aeropuerto para mantener la infraestructura aeroportuaria y brindar un mejor servicio a los usuarios. El Programa se integró por 18 acciones generales y 40 acciones específicas, 16 acciones fueron concluidas en 2023, una acción fue cancelada y se continúa atendiendo el adeudo con ASA. Entre las principales acciones están:

- La reorganización del área de crédito y cobranza hacer más eficiente la recuperación de adeudos y mantener el índice de cartera vencida por abajo de 5% con respecto a la cartera vigente. Se establecieron reglas para la recuperación de pagos para que, en los primeros días de cada mes,

se enviara a los clientes el saldo de su cuenta y tomar medidas en los siguientes casos:

- De 1 y hasta 30 días vencidos: Cartas informativa de corte de energía y cancelación de tarjetas de identificación aeroportuaria, que surte efecto si en 35 días no se regularizan.
- 60 días vencidos: Carta informativa de cortes de energía y cancelación de tarjetas de identificación aeroportuaria, que surtirá efecto si en 5 días no se regularizan.
- 90 días vencidos: último aviso. A los 120 días vencidos se envía a jurídico.

Lo anterior, junto con la implementación de programas de recuperación de adeudos, principalmente para los permisionarios del servicio de taxi, permitió reducir el índice de cartera vencida de 6.7% en julio de 2022 a 2.76% en julio de 2024. El saldo vencido pasó de 273.3 mdp en junio 2022 a 70.7 mdp al 31 de agosto de 2024.

- La implementación de una mesa de control para supervisar los procesos de contratación para la adquisición de bienes y servicios, así como de obra pública, en coordinación con las áreas requerentes, a fin de lograr una buena gestión de los contratos y minimizar el riesgo de penalizaciones o cobros al AICM.
- El desarrollo de estrategias legales, preventivas o de contención, para la atención de demandas o procesos legales, para que las áreas que administren contratos planteen a la Dirección de Asuntos Jurídicos aquellos temas o situaciones que podrían derivar en una demanda, para su atención inmediata.
- El fortalecimiento de mecanismos para la atención oportuna de asuntos fiscales y de seguridad social y evitar multas tales como: informar de manera correcta y oportuna al Servicio de Administración Tributaria, del cumplimiento de las obligaciones fiscales vigentes en relación con los impuestos directos, derechos, retención de impuestos, de operaciones con terceros, declaraciones informativas, etc., así como la verificación para evitar sean extemporáneos los movimientos de los trabajadores ante el IMSS, como altas bajas, y modificaciones salariales. El cálculo y determinación de cuotas obrero-patronales se realiza en un tiempo razonable dentro de los primeros 15 días posteriores de mes de pago.
- El pago oportuno a proveedores para evitar quejas, denuncias o demandas, para lo cual se implementó un programa con los contratos vigentes y las fechas de pago, así como un mecanismo de seguimiento y se hace un informe bimestral de seguimiento.
- La promoción del producto Cadenas Productivas, que permite ampliar el plazo de pago de AICM tanto en el sitio Web de AICM como en la red interna de Intranet para dar a conocer las facilidades y beneficios que tiene el cobro utilizando esta opción.

El programa incluyó acciones de mejora que no se consolidaron, pero que sentaron las bases para su continuidad. Principalmente:

- Diseñar estrategias que potencialicen los ingresos, mediante la integración de grupos de trabajo

para determinar los productos que se deben promover y la de equipos para la promoción de productos, estableciendo metas de venta. A

- Lograr contratos con un mejor margen de utilidad y con empresas o marcas reconocidas, con la finalidad de no tener inconvenientes de pago.
- Coadyuvar, en su momento, en posibles alternativas de pago de los bonos Mexcat.

### **Mejora en el manejo presupuestario y financiero**

A partir de 2019, el Gobierno Federal apoyó a AICM con recursos del Presupuesto de Egresos de la Federación (fiscales) para financiar el gasto de inversión: adquisición de bienes muebles e inmuebles y obra pública. Con el propósito de hacer un uso eficiente de estos recursos, esta administración tomó acciones para evitar los subejercicios que se habían presentado en los primeros años; se estima que para 2024 el compromiso contractual formalizado sea de 99.9% del total de los recursos programados.

Se dio especial atención al Sistema de Evaluación de Desempeño de los Programas Presupuestales y se iniciaron los procesos de evaluación externa del Programa Presupuestario Conservación y operación de infraestructura aeroportuaria en la Ciudad de México (E026) que representa la mayor parte de los recursos. En 2023 se obtuvo la calificación Alta (85%) en el Índice de Seguimiento al Desempeño (ISed) 2023 realizado por la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP.

Como resultado de las negociaciones a nivel directivo y a condiciones favorables, se logró la actualización por factor inflacionario de los ingresos contingentes que provienen del Fideicomiso que recibe la TUA y que es destinado a la operación de AICM. El ingreso pasó de 34 mdp mensuales en 2019 a 45 mdp en junio de 2023 y a partir de la

En 2021 se inició el fomento y difusión continua de los beneficios del Programa de Cadenas Productivas a las áreas administrativas de AICM para la adhesión de proveedores y contratistas, logrando incrementar el número de proveedores que se adhieren a este programa. Entre diciembre de 2021 y agosto 2024 se tienen 64 proveedores adicionales.

A fin de facilitar los pagos a los prestadores de servicios y otros usuarios, se instaló una caja empresarial Banorte en el edificio Terminal 1, donde es posible hacer pagos los 365 días las 24 horas del día, lo que ha permitido para disminuir la carga operativa al personal de AICM y brindar un servicio innovado a los clientes que pueden hacer sus pagos con solo escanear la línea de captura. Con estos dos proyectos se ha logrado que los ingresos se reflejen en las cuentas de AICM, operación continua las 24 horas, los 365 días el cierre nocturno de la ventanilla del edificio Terminal 1, disminuyendo el pago de tiempo extraordinario al personal.

Con el propósito de hacer más eficiente el manejo de los recursos, se cambiaron las cuentas de cheques de la Institución a cuentas tipo productivas, obteniendo rendimiento de los saldos promedios sin descuidar la liquidez de la Entidad.

actualización por factor inflacionario en julio 2023 se incrementó el importe mensual a 52.4 mdp y desde noviembre de 2023 es de 54.8 mdp mensuales.

Actualmente el rendimiento esta entre el 80% y 90% sobre la TIIIE.

AICM fue una de las primeras entidades en dar cumplimiento, a nivel Gobierno Federal, de las disposiciones de la TESOFE al hacer el cambio de 18 cuenta bancarias con las que operaba la entidad por diversos servicios, sin interrupción de la operación.

### **Estrategia Cero Observaciones.**

Surge en agosto de 2023 por iniciativa de la Secretaría de la Función Pública que estableció los lineamientos para su operación, que consisten en la integración de grupos de trabajo para atender los pliegos de observaciones correspondientes a las revisiones a la Cuenta Pública de los ejercicios fiscales de 2018 a 2022 que derivan de las auditorías realizadas por la Auditoría Superior de la Federación.

El propósito de la estrategia es que las instituciones a través de sus grupos de trabajo den seguimiento a los pliegos y presenten resultados al grupo de asesores asignados por la Secretaría de la Función Pública y una vez que se validen los seguimientos y la documentación soporte que sustenta el trabajo realizado, se presente a la Auditoría Superior de la Federación.

Al inicio de la estrategia se tenía un total de 21 pliegos de observaciones pendientes de atender por un importe total de 208.3 millones de pesos, 19 pliegos correspondientes a auditorías efectuadas a la Subdirección de Ingeniería y dos pliegos a la auditoría 357 Cuenta Pública 2019 determinados a la Subdirección de Recursos Financieros.

A la fecha, 12 pliegos que corresponden a la Subdirección de Ingeniería ya se encuentran en proceso de revisión y análisis con el grupo de apoyo de la Secretaría de la Función Pública, por un monto observado de 19.7 mil pesos. Se llevan a cabo reuniones de trabajo para allegarse de toda la información y documentación que permita su atención, o en su caso hacer el pronunciamiento respectivo para que sean canalizadas al proceso de investigación para deslinde de responsabilidades.

## 14) Estructura organizacional

### Situación inicial

El Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México ha sido administrado por dos empresas pública de participación mayoritaria creadas el 1º de noviembre de 1998, cuando se separó de ASA con motivo del programa de reestructuración de la red aeroportuaria: Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (AICM), concesionaria para operar el aeropuerto y Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (SACM), prestadora de servicios de asesoría administrativa a AICM. SACM está integrada por los puestos de mando y AICM por el personal operativo. No hay una relación laboral formal entre los mandos y el personal operativo.

La estructura orgánica no se ha revisado, ni actualizado funcionalmente desde la desincorporación del aeropuerto en 1998. Las adecuaciones que se han hecho a la estructura organizacional han respondido a necesidades coyunturales generadas por agentes externos y sin visión orgánica y funcional, lo que propició cargas excesivas de trabajo en algunas áreas y desatención de procesos prioritarios y, en algunos casos, vacíos en la toma de decisiones.

Además, en 2019, el Consejo de Administración de SACM autorizó la disminución del nivel de los Directores Generales Adjuntos a Directores de Área, a fin de cumplir con lo establecido en el Manual de sueldos y prestaciones de los servidores públicos de la APF, ocasionando que los cuatro Directores y los 13 Subdirectores tengan el mismo nivel jerárquico salarial y dependan formalmente del Director General, a pesar de que sus facultades y responsabilidades son distintas; situación similar prevalece en el Órgano Interno de Control.

### Acciones emprendidas

Con el propósito de llevar a cabo un cambio de fondo, en 2022 se elaboró una propuesta para actualizar y modernizar la estructura organizacional de SACM, que es la entidad a la que están adscritos los puestos de mando que prestan los servicios de administración en AICM.

El cambio se planeó en dos etapas: en primer lugar, era necesario renivelar los puestos de los cuatro directores: Operación, Comercial y de Servicios, Administración y Apoyo Jurídico para establecer los niveles jerárquicos y de responsabilidad adecuados. En 2023, se sometió esta propuesta a consideración de las entidades reguladoras y se le dio seguimiento hasta 2024. Sin embargo, por diversas razones, no fue posible llevar a cabo la reestructura.

En paralelo, con la participación de las unidades administrativas, diseñó una propuesta integral para una nueva estructura, acorde con la situación del aeropuerto que atendía a la mayor parte de los pasajeros del país, con base en estructuras diseñadas en 1989.

La propuesta está basada en los principales procesos de operación y administración del aeropuerto y consideraba, entre otras cuestiones: la separación en unidades administrativas especializadas, de las funciones de operación, seguridad e infraestructura aeroportuaria, que son la base de la prestación del servicio.

Se rediseñaron las funciones de las unidades administración encargadas de la administración de los servicios comerciales, aeroportuarios y complementarios, fundamentales para la prestación del servicio y la generación de ingresos, debido a que algunas actividades se llevaban a cabo para atender las las necesidades del aeropuerto, ya no correspondían con las definidas en el Manual General de Organización.

La propuesta considera también la creación de un área técnica y de planeación, con la que nunca ha contado AICM, y que ocasionaban además de deficiencias en la planeación y el control, sobrecarga de trabajo para las unidades administrativas sustantivas.

La gestión de estas propuestas se interrumpió por la decisión de llevar a cabo la fusión de GACM y SACM en AICM, ante la necesidad de contar con una estructura para la integración de las tres entidades, así como para la eventual incorporación de los seis aeropuertos regionales que están asignados a GACM: Ciudad Obregón, Loreto, Guaymas, Ciudad del Carmen, Colima y Matamoros. En coordinación con GACM se ha elaborado una propuesta integral con un enfoque de grupo aeroportuario.

## 15) Fusión GACM y SACM con AICM

### Situación inicial

A raíz de la cancelación del proyecto NAICM, en 2019, la entidad Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V. se transformó para hacerse cargo, por una parte, del proceso de cierre de dicho proyecto, así como del pago de los bonos Mexcat y, posteriormente, como parte de los cambios propiciados por la resectorización, junto con SACM y AICM, en la Secretaría de Marina, se le encomendó la coordinación de seis aeropuertos regionales.

SACM y AICM, como ya se ha señalado, han funcionado como una sola empresa para operar el AIBJCM, pero son dos entidades con su propia personalidad jurídica. En términos generales se ha logrado una adecuada coordinación de ambas entidades, sin embargo, había temas que atender como el hecho de que tanto el personal directivo de SACM como el operativo de AICM dependiera formalmente del Director General. Había también algunas duplicidades como, por ejemplo, atender dos Consejos de Administración, dos Programas Institucionales, sistemas paralelos de

### Acciones emprendidas

En 2023, por instrucciones del Presidente de la República, se iniciaron las acciones para integrar a las tres dependencias en una sola, mediante un proceso de desincorporación por fusión de 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. con Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V. como entidad fusionante, que es la concesionaria del AIBJCM.

En la segunda sesión ordinaria de los Consejos de Administración de AICM y SACM del 26 de junio de 2024, se hizo del conocimiento que AICM y SACM estaban en la disposición de aportar al Director General de GACM, la información necesaria a fin de realizar las acciones que en el ámbito de su competencia sean indispensables, así como proponer en su momento los acuerdos para aprobación correspondiente a estos órganos de gobierno, conforme a la legislación y normatividad aplicable para llevar a cabo dicha fusión. Lo anterior con base en:

- Oficio A. 1020 del 17 de abril de 2024 mediante el que el C. Secretario de Marina comunicó al Director General de GACM que fue designado como responsable para conducir y ejecutar el proceso de desincorporación por fusión de AICM, SACM y GACM.
- Oficio A. 1163 del 13 de mayo de 2024 mediante el que el C. Secretario de Marina informó al C. Secretario de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes, que el Ejecutivo Federal instruyó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público llevar a cabo el estudio de viabilidad

para la desincorporación por fusión y solicitó la intervención para priorizar la transmisión de los activos y títulos de Asignación de GACM a AICM.

- Instrucción, del 7 de junio de 2024, del Consejo de Administración de GACM en su cuarta sesión extraordinaria 2024 para que Director General de dicha entidad, gestione y realice todos los actos necesarios y suficientes para llevar a cabo el Proyecto de Fusión.
- Oficio DG/479/2024, del 18 de junio de 2024, mediante el cual AICM solicitó a la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes, realizar las acciones pertinentes para concretar la autorización de la cesión de derechos y obligaciones entre AICM como cesionario y GACM en su calidad de cedente, respecto de los seis títulos de asignación que le fueron otorgados de los Aeropuertos de Guaymas, Ciudad Obregón, Ciudad del Carmen, Matamoros, Loreto y Colima.

El Consejo de Administración de AICM en la segunda sesión extraordinaria del 8 de agosto de 2024, mediante acuerdo CAAICM/080824-002, aprobó la realización de los actos necesarios para llevar a cabo el proceso de fusión de SACM y GACM, como sociedades fusionadas, con AICM como sociedad fusionante, así como los proyectos convenios de fusión entre las partes.

Conforme a lo establecido en las Normas Generales para la Desincorporación por Fusión, de empresas de participación estatal mayoritaria, publicadas en el DOF el 28 de marzo de 2008, mediante Resolución de la SHCP se autorizó la desincorporación por fusión de las empresas de participación estatal mayoritaria 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. Esta Resolución fue publicada en el DOF el 12 de agosto de 2024.

Fueron publicadas en el DOF el 13 de agosto de 2024, las Bases para el Proceso de Desincorporación por Fusión, de las empresas de participación estatal mayoritaria 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.

Mediante asamblea extraordinaria de accionistas del 13 de agosto de 2024, los accionistas aprobaron llevar a cabo la fusión entre AICM, GACM y SACM, de conformidad con lo acordado en el Convenio de Fusión, mediante la absorción, por parte de AICM como entidad fusionante.

El 14 de agosto de 2024, se celebraron los Convenios de Fusión mediante los cuales GACM y SACM convienen en fusionarse con AICM que prevalece como entidad fusionante, se establecen los términos y condiciones para llevarla cabo y se indica que la fusión surte efectos a partir del 15 de agosto de 2023 entre las partes y ante terceros una vez que se haya llevado a cabo la inscripción correspondiente en el Registro Público de Comercio, de conformidad con lo establecido en el artículo 224 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Los Convenios fueron ratificados el 14 de agosto de 2024 ante la fe del licenciado Amando Mastachi Aguario, Notario Público 121 de la Ciudad de México, según consta en el acta 203646.

Con el propósito de implementar la fusión, se han establecido mesas de trabajo para temas presupuestales y de organización, principalmente.

## 16) Tecnologías de la Información y la Comunicación

### Situación inicial

En materia de sistema de información y comunicación se identificaron áreas de mejora en materia de desarrollo de los sistemas, en la actualización de algunos procesos y mecanismos de seguridad de la información

### Acciones emprendidas

**ORACLE®**  
**E-BUSINESS SUITE**



Reconfiguración del sistema de gestión administrativa ERP Oracle E-Business Suite para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y cambiando de una estructura contable-presupuestal a presupuestal-contable a fin de homologar los procesos y contar con una operación más eficiente.

Fortalecimiento de la seguridad informática interna y externa. Al respecto se implementaron diversas medidas como la solución avanzada de protección de los dispositivos para el intercambio de datos en la red (endpoints) que monitorea y toma acciones en tiempo real. Con ello, se brinda protección contra los programas que aprovechan la vulnerabilidad para provocar un comportamiento no deseado en los equipos o sistemas (exploits) así como de software malicioso que pretenda dañar, alterar o infectar los equipos o servicios de la red (malware y ransomware) y diversos tipos sofisticados de ataques cibernéticos.



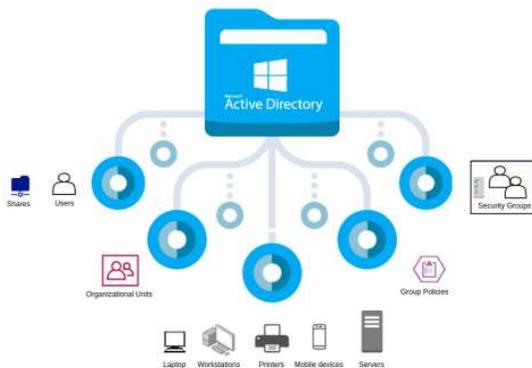
Implementación de equipos de seguridad perimetral de nueva generación en alta disponibilidad; políticas a nivel de aplicativo, contenido, puerto, protocolo y mayor rendimiento en la detección de ataques cibernéticos internos y externos; detección automática de ataques al sitio Web de AICM y actualización continua de firmas de ataque conocidos y no conocidos (IPS) y el filtrado de contenido de páginas, puertos y protocolos no autorizados, para una mejor administración y control del ancho de banda.



Fortalecimiento de los controles de vulnerabilidades de los sistemas operativos para los equipos de cómputo, impresión, servidores, telefonía y red que operan en el AICM, actualización de procedimientos de gestión de vulnerabilidades de las plataformas mencionadas e informes de criticidad de las vulnerabilidades detectadas.



Actualización y fortalecimiento de la infraestructura virtual de los servidores y solución de respaldos incluidos en el servicio de consolidación de servidores y SAN en un esquema de alta disponibilidad a nivel de centro de datos entre los servidores ubicados en los edificios Terminales 1 y 2. Con ello se logra una mayor eficiencia en la comunicación, mejor protección ante posible secuestro de datos, la implementación de un plan de contingencia ante una situación de desastre, mediante el Site Recovery Manager en ambos centros y la salvaguarda de la información en tiempo real en los equipos de cómputo y servidores de AICM.



Actualización del aplicativo de autenticación denominado Directorio Activo que administra las credenciales y permisos para acceder a la red institucional de AICM a la versión más reciente Windows Server 2019, así como del sistema de correo electrónico a la versión 2019 de Microsoft Exchange, lo que fortalece la seguridad y mejora la disponibilidad, rendimiento, seguridad y acceso a buzones de correo electrónico y se agregó un certificado público de seguridad, para garantizar las comunicaciones encriptadas.

## 17) Contrato de prestación de servicios ASA – AICM

### Situación inicial

En 1998, a raíz de la desincorporación del Aeropuerto, que hasta entonces era operado por Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), se formalizó un Contrato de Prestación de Servicios que comprometía a AICM a pagar a ASA una contraprestación por servicios prestados, inicialmente de 33% de sus ingresos brutos y a partir de 2013 de un monto predeterminado que se actualizaba con base en la tasa de inflación. El contrato inició en diciembre de 1998 y concluiría en la fecha en que un socio estratégico adquiriera la totalidad de la participación accionaria de AICM, situación que no ocurrió.

En 2020, AICM dejó de pagar dicha contraprestación a ASA debido a la fuerte disminución de sus operaciones y, por tanto, de sus ingresos, ocasionada por la emergencia sanitaria COVID – 19. La deuda generada por la interrupción de los pagos fue documentada mediante dos convenios de reconocimiento de adeudo y pago, uno formalizado en 2021 por el periodo junio de 2020 a diciembre de 2021 y el otro en firmado en 2022 por el periodo enero a diciembre de 2022. Los pagos de 2023 se suspendieron con base en el convenio modificatorio al Contrato de Prestación de Servicios, mediante el que se acordó que ASA no emitiría ninguna factura en ese año.

ASA propuso la formalización de dos convenios similares para 2023: reconocimiento y pago del adeudo que restaba, así como la no emisión de facturas por concepto de servicios prestados en ese año.

## Acciones realizadas

Con base en la propuesta de ASA, AICM solicitó que en el Convenio modificatorio del Contrato de Prestación de Servicios se precisara, además de la no emisión de facturas en 2023, que a partir de 2024 AICM pagaría solo los servicios efectivamente prestados por ASA, con base en los estudios de mercado necesarios, en lugar de la contraprestación de monto fijo. Lo anterior debido a que, hasta entonces, no se contaba con un respaldo de los servicios que se habían prestado.

La situación financiera de AICM no le permite mantener el compromiso de pago de dicha contraprestación, por lo que es necesario adecuar las condiciones del contrato a la realidad financiera de ambas entidades, así como regularizar el procedimiento de pagos, con base en la normatividad. Por ello, es indispensable establecer mecanismos para determinar los servicios que prestaría ASA, así como para la comprobación de los servicios prestados.

El Convenio modificatorio no fue formalizado por lo que, en enero de 2024 AICM solicitó la terminación del Contrato y la cancelación de las facturas que ASA había emitido por concepto de la contraprestación de monto fijo de enero de 2023 a enero de 2024, dado que no se contaba con la comprobación de los servicios que respaldaran el pago.

En septiembre de 2023, la SEMAR remitió a la SICT la solicitud de cancelación de las facturas emitidas por ASA y en 2024 se establecieron mesas de trabajo entre ASA y AICM con el propósito de elaborar el acuerdo para someter al Consejo de Administración de ASA la autorización para la cancelación de dichas facturas.

El 26 de septiembre se celebró la Séptima Sesión Extraordinaria del 2024 del Consejo de Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), entre otros puntos, se presentó la cédula para la condonación de la deuda que tiene el AICM con esa Entidad (4.2 mmdp).

El Presidente del Consejo expuso la cédula con las justificaciones emitidas por AICM para la cancelación de la deuda que fue generada entre el 2021, 2022 y 2023, misma que fue sometida a votación de los miembros del Consejo, siendo este aprobado por unanimidad.

## 18) Conclusión y perspectivas

En el periodo julio 2022 a septiembre de 2024 se instrumentaron acciones para reordenar la operación y fortalecer la seguridad del AIBJCM, principal aeropuerto del país, logrando revertir algunas tendencias que impedían el adecuado desarrollo del aeropuerto.

A partir de 2025 se enfrentarán nuevos retos para AICM como entidad concesionaria del AIBJCM, así como de los seis aeropuertos que le serán asignados. Se deberán establecer objetivos de mediano plazo, congruentes con los niveles de operación que se podrán alcanzar y determinar los niveles óptimos de servicio. Se dará atención prioritaria a los problemas derivados de la antigüedad de gran parte de las instalaciones del AIBJCM y garantizar una alta calidad de servicios los usuarios en todos los aeropuertos bajo su responsabilidad.



**MARINA**  
SECRETARÍA DE MARINA



AEROPUERTO INTERNACIONAL  
**BENITO JUÁREZ**  
CIUDAD DE MÉXICO

La sustentabilidad financiera y la generación de ingresos propios serán asuntos prioritarios. En el caso del AIBJCM se deberán maximizar los recursos de servicios aeroportuarios, complementarios y comerciales para compensar la falta de ingresos de la TUA, principal fuente de ingresos del aeropuerto, y aprovechar las sinergias para maximizar la rentabilidad de los aeropuertos regionales que le serán asignados.