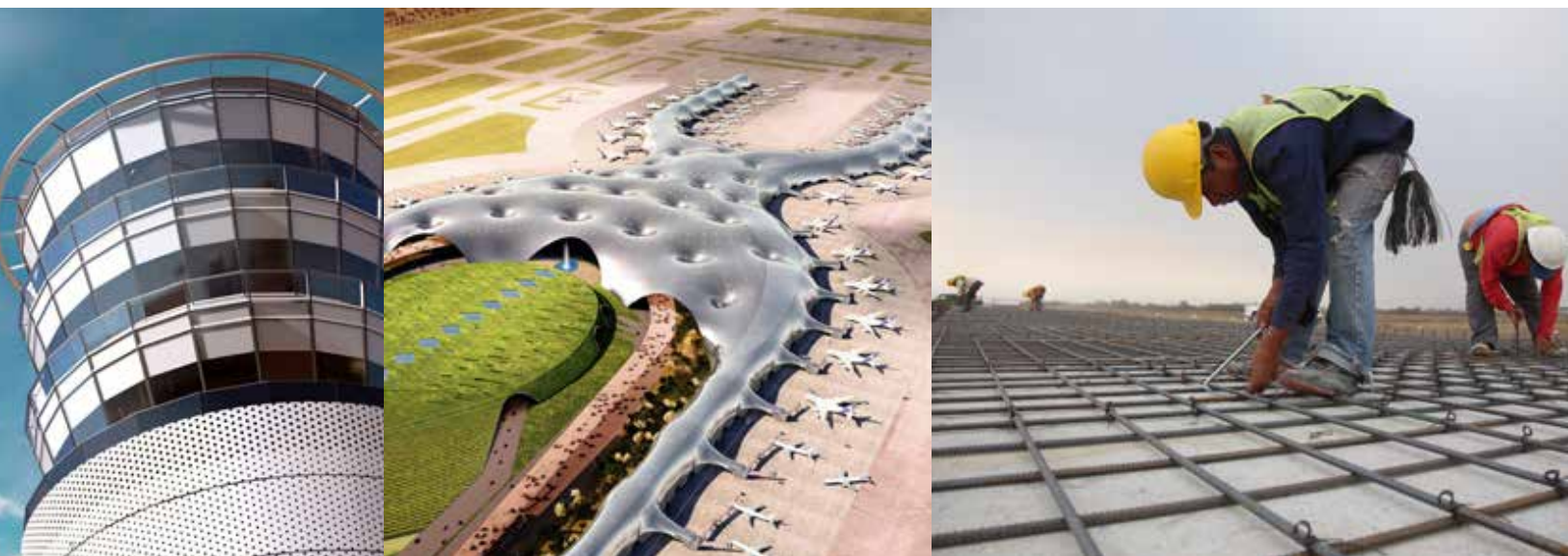


NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

PROGRAMA ESTRATÉGICO / INSTITUCIONAL



NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

PROGRAMA ESTRATÉGICO / INSTITUCIONAL

Primera edición, 2016

D.R. © Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México

Avenida Insurgentes Sur 2453, Torre Murano, Segundo Piso, Colonia San Ángel,
Delegación Álvaro Obregón 01090, México, Ciudad de México

D.R. © Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Avenida Xola esquina con Eje Central, S/N, Col. Narvarte, Del. Benito Juárez, C.P.
03020, México, Ciudad de México

Hecho en México

Portada

Imagen: NAICM

Autor: Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México

El presente informe puede ser consultado en la siguiente dirección:

<http://www.aeropuerto.gob.mx>

El libro “Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Programa Estratégico / Institucional” estuvo a cargo de la Dirección Corporativa de Planeación, Evaluación y Vinculación del Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, archivada o transmitida en forma alguna o mediante cualquier sistema de reproducción, ya sea electrónico, mecánico, fotográfico, de almacenamiento, en memoria o cualquier otro, sin previo y expreso permiso por escrito de los titulares de la propiedad intelectual y de la editorial.

NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

PROGRAMA ESTRATÉGICO / INSTITUCIONAL

DIRECTORIO INSTITUCIONAL

C. ENRIQUE PEÑA NIETO

PRESIDENTE DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

C. GERARDO RUIZ ESPARZA

SECRETARIO DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

C. YURIRIA MASCOTT PÉREZ

SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES

C. FEDERICO PATIÑO MÁRQUEZ

DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO AEROPORTUARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO



NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

PROGRAMA ESTRATÉGICO / INSTITUCIONAL

GRUPO AEROPORTUARIO
DE LA CIUDAD DE MÉXICO





ÍNDICE

1	AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO: LA PRINCIPAL PUERTA DE ENTRADA A MÉXICO	11
	1.1. Evolución del AICM	11
2	RAZONES PARA LA AMPLIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA AEROPORTUARIA EN EL VALLE DE MÉXICO	15
	2.1. Impacto de la saturación	16
3	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: EL NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO	19
	3.1. Características del Proyecto	19
	3.1.1. Localización	19
	3.1.2. Objetivos del NAICM	19
	3.2. Desarrollo por etapas	21
	3.2.1. Primera etapa	21
	3.2.2. Segunda etapa	22
	3.2.3. Tercera etapa	22
	3.2.4. Etapa final	22

4	PROGRAMA ESTRATÉGICO / INSTITUCIONAL	27
	4.1. Proceso de planeación	27
	4.2. Alineación del Proyecto a la Planeación General	29
	4.2.1. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018	29
	4.2.2. Programa para Democratizar la Productividad	30
	4.2.3. Programa Nacional de Infraestructura 2013-2018	30
	4.2.4. Programa Sectorial de Comunicaciones y Transporte 2013-2018	33
	4.2.5. Programa de Inversiones en Infraestructura de Transporte y Comunicaciones 2013-2018	33
	4.3. Programa Estratégico / Institucional	33
	4.3.1. Misión, Visión y Valores	33
	4.3.2. Objetivo Estratégicos del GACM	38
	4.3.3. Objetivo Estratégicos habilitadores del GACM	40
	4.3.4. Objetivos Estratégicos relacionados con la naturaleza del Proyecto	40
	4.3.5. Objetivos Estratégicos Objetivos Transversales	42
5	METAS Y ACCIONES 2016	45
	5.1 Planeación	45
	5.2 Diseño	45
	5.3 Paquetes Licitatorios	45
	5.4 Construcción	46
	5.5 Ambiental	46
	5.6 Financiero	46
	5.7 Comunicación	46
	5.8 Integridad y Transparencia	46
	5.9 Avances de metas a junio de 2016	46



1 AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO: LA PRINCIPAL PUERTA DE ENTRADA A MÉXICO

El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) (**Figura 1.1**) es la piedra angular del transporte aéreo en el país. Es el punto nodal que conecta a las distintas regiones de México entre sí y a éste con el resto del mundo, concentrando la mayor demanda por servicios tanto de pasajeros como de carga a nivel nacional.

En 2015, el AICM transportó a 38.4 millones de pasajeros¹, de los cuales 25.6 millones (67.0%) correspondieron a vuelos nacionales y 12.8 millones (33.0%) a internacionales.

En el mismo año el AICM ocupó la posición número 45 en el plano internacional en cuanto a movimiento de pasajeros y segundo lugar en Latinoamérica por detrás del Aeropuerto Internacional de Guarulhos en Sao Paulo, que ocupó el lugar 41 a nivel mundial, según el último reporte de estadísticas mundiales de tráfico aéreo realizado por el *Airports Council International*².

Con todo, la calidad de los servicios ofrecidos a los pasajeros y a las líneas aéreas del AICM se ha reducido debido a la saturación operativa, y se refleja en un menor nivel de satisfacción, lo cual se analizará a continuación.

1.1. EVOLUCIÓN DEL AICM

En las últimas seis décadas el AICM recurrentemente se ha ampliado, acondicionado, remodelado y reequipado para estar en posibilidad de atender a un número creciente de pasajeros y responder a la dinámica económica y de tráfico aéreo del país (**Figura 1.2**).

En 1928 inicia operaciones el Puerto Aéreo Central (PAC) destinado a la aviación civil. Para 1939 se inauguraba un nuevo edificio terminal y su torre de control. No obstante los síntomas de saturación que se produjeron por su crecimiento, llevó a que en 1952 las instalaciones del PAC se ampliaran por vez primera construyéndose la pista 25D-23I, una nueva plataforma, un nuevo edi-

¹ DGAC, Estadística Operacional de Aeropuertos, SCT.

² Airports Council International. "Worldwide Airport Traffic Statistics", 2016, en <http://www.aci.aero/Data-Centre/Monthly-Traffic-Data/Worldwide-Airport-Traffic-Summary>

“El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) es la piedra angular del transporte aéreo en el país”.

ficio terminal y una mejora en la torre de control.

En la década de los sesenta, el PAC cambia de nombre a Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y en la década siguiente el AICM tuvo de nuevo mejoras notables entre las que destacaron la inauguración de la nueva Torre de Control en 1978, que a la fecha sigue en operación y la remodelación del Edificio Terminal, en 1979.

En 1994, los síntomas de saturación del AICM obligaron a que se restringieran las operaciones de aerolíneas privadas que no fueran vuelos comerciales o gubernamentales⁴; es decir, se prohibieron los vuelos de aviación general (AG).

En el primer año del siglo XXI se iniciaron nuevamente trabajos de ampliación del AICM equi-

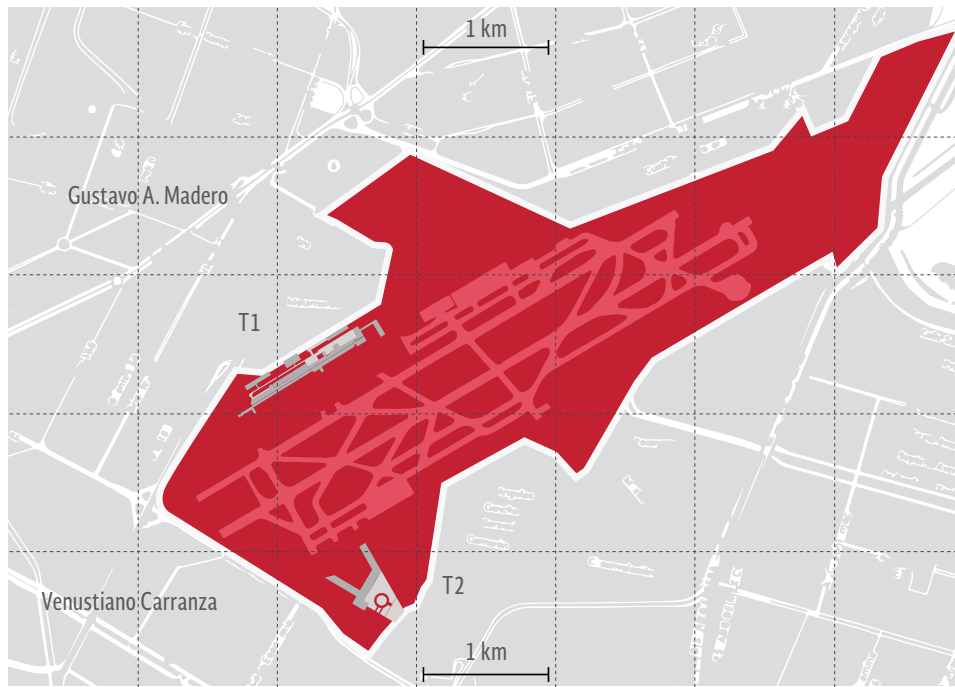
pándolo con ocho nuevas posiciones de contacto. Ese mismo año se anunció el proyecto de construcción de un nuevo aeropuerto en la zona de Texcoco. Sin embargo, este proyecto no se realizó debido a la conjunción de diversos factores sociales y políticos. Las políticas públicas de protección al medio ambiente obligaron a modificar el proyecto original de modo que se requería una mayor superficie (expropiación) para el mismo, incidiendo en un conflicto con los ejidos de Atenco y Texcoco.

En mayo de 2003, comenzó una estrategia de ampliación y modernización de las instalaciones existentes. Se amplió tanto la terminal nacional como la internacional, y se construyó la nueva Terminal 2 (T2) que inició operaciones en 2007. Además se realizaron otras obras importantes como la adecuación de vialidades y estacionamientos, expansiones de pasillos, salas de espera, aduanas y de reclamo de equipajes, entre otras.

Con estas acciones, el AICM pasó de atender 20.5 millones de pasajeros en 2002 a 38.4 millones al cierre de 2015, un incremento promedio de 6.7% anual en el periodo mencionado.

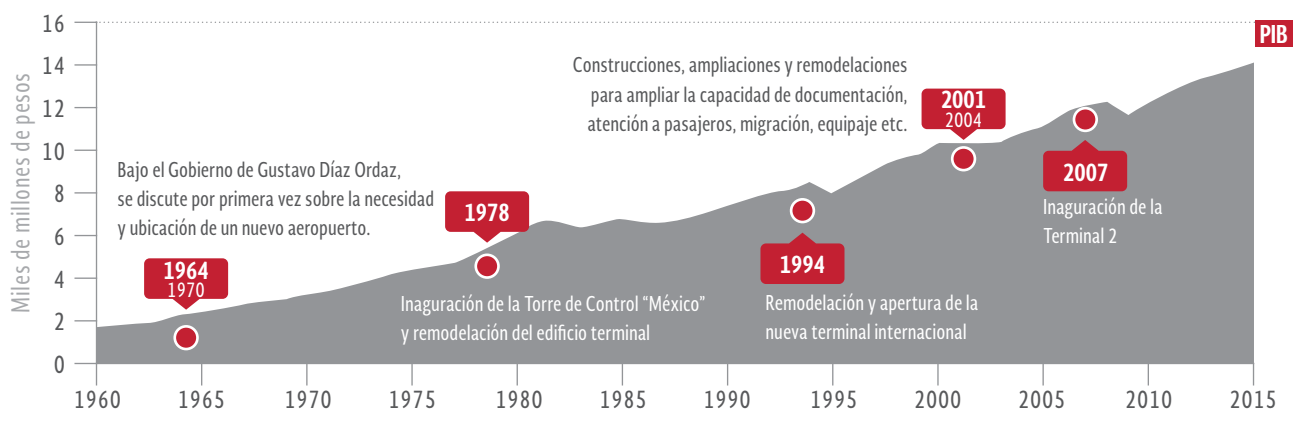
⁴ Decreto que establece el cierre del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México Benito Juárez a partir del 1o. de junio de 1994, para las operaciones de aeronaves que se indican. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de enero de 1994.

Figura 1.1 Localización del AICM

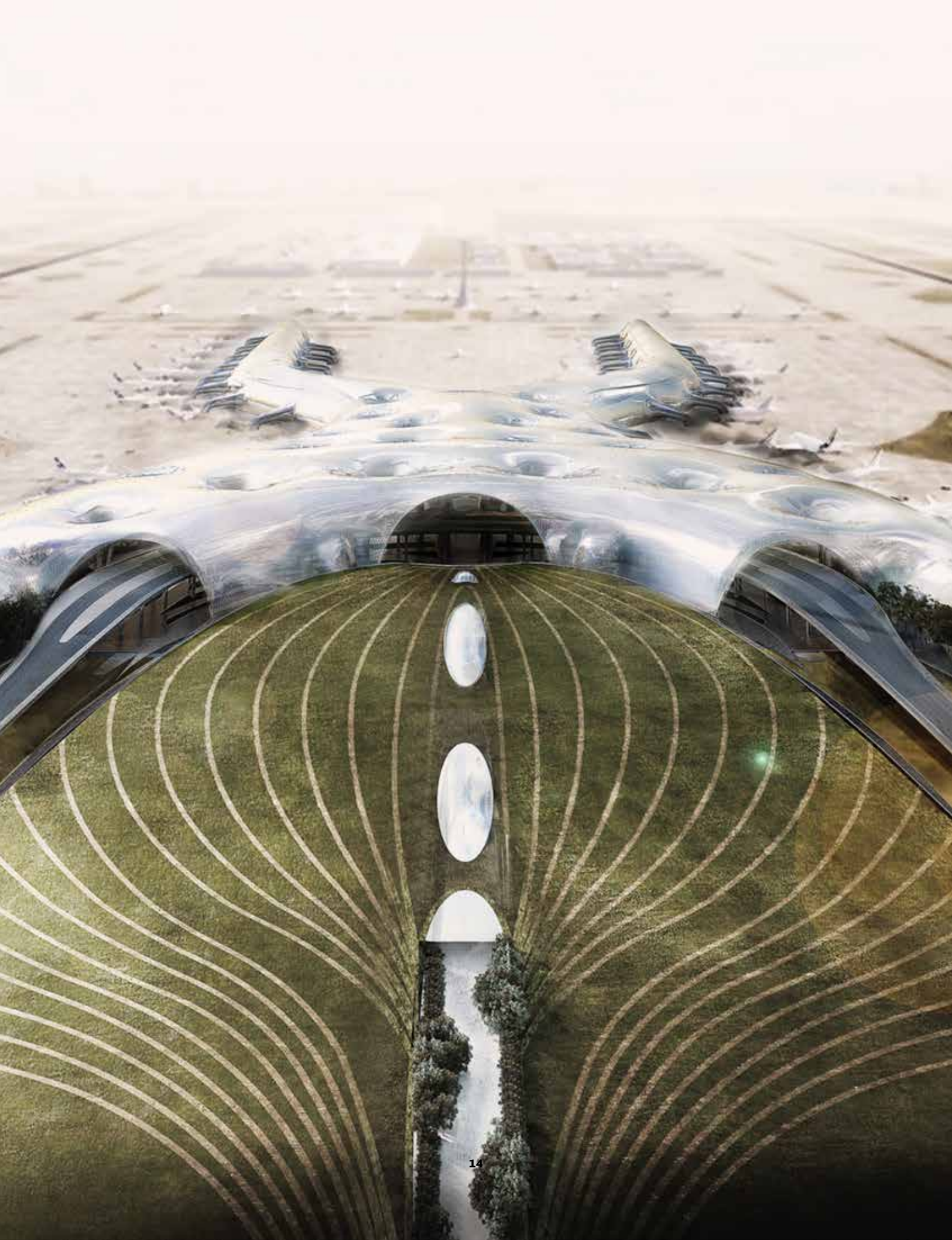


Fuente: GACM

Figura 1.2 Evolución histórica del Producto Interno Bruto y ampliación del AICM
(PIB, miles de millones de pesos, 1960-2015)



Fuente: Dirección General Aeronáutica Civil. SCT. Estadística Operacional de Aeropuertos



2 RAZONES PARA LA AMPLIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA AEROPORTUARIA EN EL VALLE DE MÉXICO

A pesar de los esfuerzos mencionados, el rápido incremento en el transporte de pasajeros y de carga provocó que el AICM alcanzara ya el límite técnico de sus operaciones, haciendo que su capacidad para atender la demanda sea insuficiente.

La capacidad máxima declarada del AICM es de 61 operaciones por hora⁵. Esta capacidad es la que permite mantener las operaciones dentro de las normas de seguridad establecidas por el marco regulatorio vigente, a partir de las recomendaciones técnicas de los tiempos mínimos de espera para que las aeronaves puedan despegar (60 segundos) o aterrizar (45 segundos), después de una operación previa.

La demanda de servicios aeroportuarios en la Ciudad de México ha presentado de manera recurrente una tendencia creciente, lo cual se refleja en un incremento en el uso de las pistas de aterrizaje

del AICM. Esto ha provocado que el número de operaciones por hora se haya incrementado significativamente en algunos periodos ubicándose por encima de su capacidad máxima.

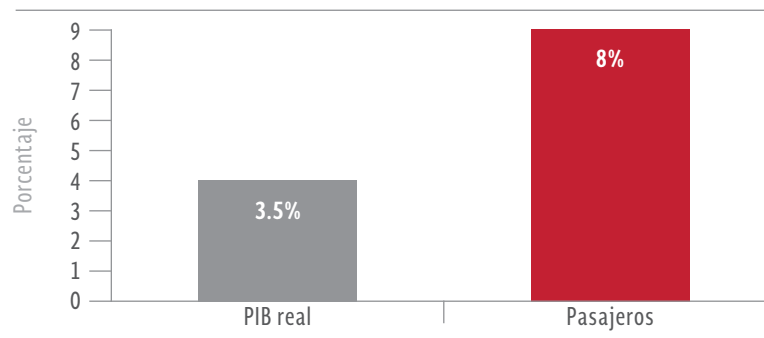
La magnitud con la que se ha dado este crecimiento es considerable. Durante el periodo de 2009-2015, el número de pasajeros del AICM aumentó 8.0% en promedio anual, lo cual es un crecimiento de más del doble de lo que tuvo el PIB real en el mismo periodo, que fue del 3.5% (**Figura 2.1**) y de acuerdo con los pronósticos observados⁶ esta tendencia se mantendrá en el futuro.

En este sentido se espera que si aumenta el número máximo de operaciones manteniendo la calidad en el servicio ofrecido (medido a través de tiempos de espera, procesamiento de pasajeros, disminución de riesgos asociados con la saturación, etc.), se alcanzaría una mayor satisfacción de la demanda esperada que la que se tiene actualmente en el AICM.

⁵ AICM. "Elaboración y actualización del Programa Maestro de Desarrollo Aeroportuario Internacional de la Ciudad de México (2012-2016)", Junio de 2011.

⁶ ARUP. Plan Maestro del NAICM, 2015.

Figura 2.1 PIB real y pasajeros del AICM
(crecimiento promedio anual, 2009-2015)



Fuente: Banco de Información Económica, INEGI, 2015; Estadística Operacional de Aeropuertos, Dirección General de Aeronáutica Civil, SCT.

2.1. IMPACTO DE LA SATURACIÓN

El AICM es fundamental para la competitividad de México, pero su saturación operativa restringe significativamente la posibilidad de mantener un crecimiento elevado y sostenido que respalde adecuadamente la productividad del país.

El principal problema operativo que enfrenta es la saturación del espacio aéreo, derivado de que las dos pistas de operación aérea con las que cuenta no cumplen con la norma internacional de distancia requerida para realizar operaciones simultáneas. En este sentido, las consecuencias que se derivan son diversas, entre las que destacan:

- Un posible aumento en el costo de operación de los operadores aéreos, debido a que en las horas de mayor saturación se producen retrasos y mayores tiempos de espera para los despegues de los lugares de origen, así como la de los sobrevuelos fuera del espacio aéreo del AICM.
- Una disminución en la calidad de los servicios ofrecidos, debido a que las operaciones en condiciones de saturación provocan que se tenga un número de pasajeros en las terminales mayor al número óptimo establecido para tener un nivel de calidad de servicio adecuado bajo los estándares internacionales.
- Posibles afectaciones en los servicios de seguridad del AICM, en específico se podrían afectar los niveles de revisión de los filtros de seguridad, ocasionando brechas en su operación.

Por otro lado, la encuesta realizada por la empresa Skytrax⁷ en 2010, la cual califica los estándares de calidad del staff y de los servicios aeroportuarios, calificó la calidad del servicio del AICM con 2.6 puntos de un total de 5.0 puntos, indicando una calidad del servicio entre baja y aceptable, con lo que el índice de calidad disminuyó del lugar 124 en 2009 al 138 en 2010. Esta calificación es inferior a la de aeropuertos comparables y a la de los mejores a nivel mundial (**Figura 2.2**).

Sumado a esto, la evidencia empírica a partir de la experiencia internacional permite cuantificar estos efectos. Por ejemplo, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (*International Air Transport Association*, IATA) estima que, para el caso de México, un aumento del 10% en el Índice de Conectividad⁸ (IC) aumentaría el PIB del país en siete puntos en el largo plazo, equivalente a un aumento de \$7,600 millones de pesos (mdp) por año⁹.

Para México los resultados del desempeño de su conectividad lo sitúan por debajo de países con el mismo nivel de desarrollo económico (**Figura 2.3**). A pesar de que los niveles de competitividad han aumentado en los últimos años, México sigue

⁷ Encuesta Skytrax 2010.

⁸ Este índice mide la capacidad de conectar distintos puntos locales e internacionales movilizandolos personas, mercancías, servicios e información y se mide entre otros por frecuencia y número de partidas de vuelos por cada mil habitantes

⁹ *Ibíd.*, Oxford Economics, pp.11.

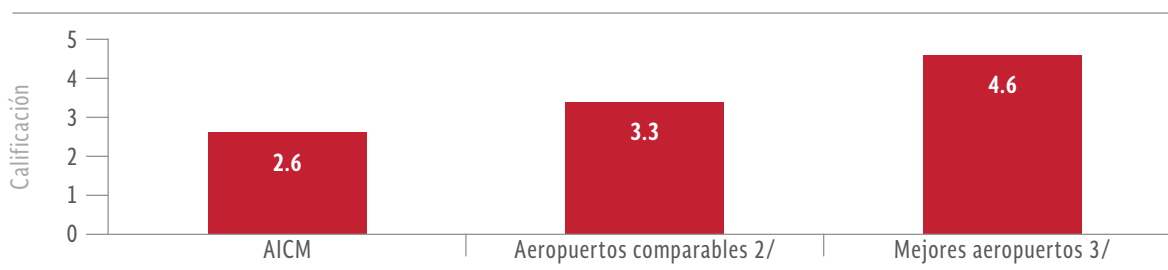
estando por debajo de países como Colombia, Chile o Brasil en los indicadores correspondientes.

En conclusión, contar con un aeropuerto que satisfaga la demanda potencial genera un impacto directo en el dinamismo y la expansión del mercado nacional, así como en el turismo, en la productividad, en la eficiencia de los agentes económicos, la inversión y la innovación. Satisfacerla permitiría:

- Detonar una mayor oferta de vuelos para conectar al país internamente y con el resto del mundo.

- Generar empleo directo e indirecto con un efecto positivo en la reducción de la marginación social en la zona de influencia.
- Incrementar la integración de los diferentes mercados regionales, al reducirse los costos de conexión entre ellos y con el resto del mundo; por lo que la ubicación geográfica dejaría de ser una limitante para el desarrollo de las diferentes zonas del país.

Figura 2.2 Calidad en el servicio ^{1/}
(calificación, 2010)



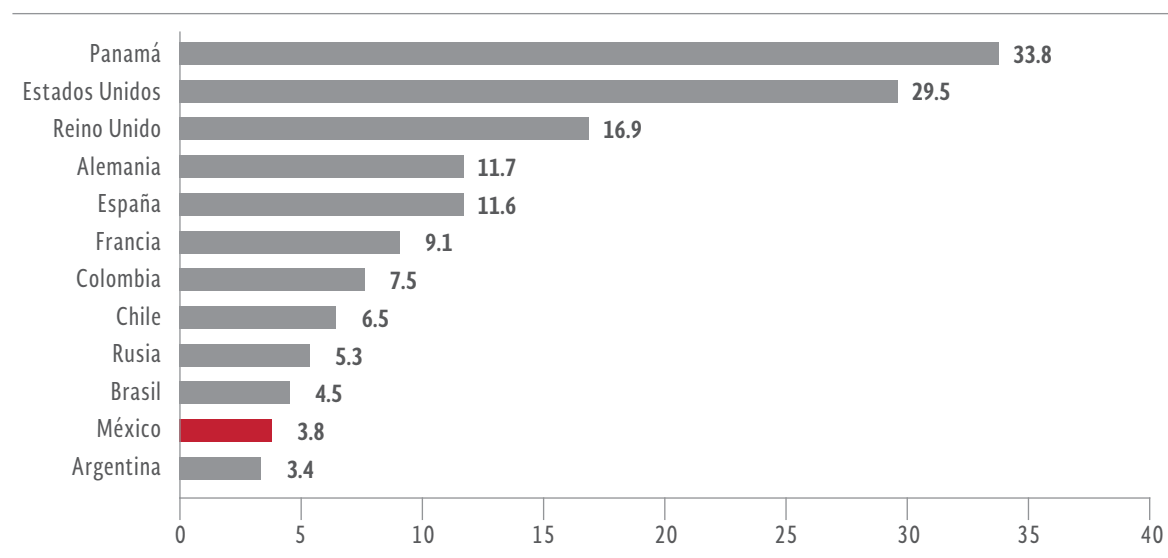
Fuente: Skytrax 2010.

1/ Incluye encuestas en 163 aeropuertos. Escala de calificación: 1. Muy bajo; 2. Bajo; 3. Aceptable; 4. Bueno; 5. Excelente.

2/ Aeropuertos comparables en perfil operativo (i.e. Volúmen de WLUs con 1 WLU equivalente a 100 kg de carga o 1 pasajero, porcentaje de pasajeros internacionales, porcentaje de pasajeros en vuelos largos y porcentaje de pasajeros en tránsito).

3/ Aeropuertos con mejores calificaciones de calidad en el servicio: Hong Kong, Singapur, Seúl, Zurich, Kuala Lumpur.

Figura 2.3 Número de vuelos por país
(número de vuelos saliendo del país por cada 1,000 habitantes, 2015)



Fuente: Banco Mundial. Indicadores de desarrollo mundial, "Número de vuelos de compañías registradas en el país" y "Población total del país"



3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: EL NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

3.1.1. Localización

El Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (NAICM) se construye en un terreno federal de aproximadamente 4,431 hectáreas ubicadas al oriente de la Ciudad de México y aproximadamente a 14 kilómetros del AICM existente¹⁰.

La zona otorgada a la construcción del NAICM está localizada en la zona federal del ex Vaso del Lago de Texcoco, en la zona oriente de la Cuenca de México, la cual se ubica en la parte más alta y en el extremo sur del altiplano mexicano. El terreno se encuentra ubicado en los municipios de Atenco, Ecatepec y Texcoco en el Estado de México en la esquina superior derecha del cruce de la carretera federal 57 con la carretera Peñón Texco-

co. La superficie de la zona federal es sensiblemente plana, con algunas elevaciones menores y medias aisladas. (Figura 3.1)

El NAICM representa poco más de seis veces el área actual del AICM y lo sustituirá por completo ya que, debido a su localización geográfica y al diseño de las rutas de aproximación, es imposible que los dos aeropuertos funcionen en conjunto.

3.1.2. Objetivos del NAICM

El NAICM busca convertirse en un ícono para la industria de la aviación, tanto en México como a nivel global. En este sentido:

- Será un Hub¹¹ eficiente con traslados rápidos de salidas y llegadas, además de proporcionar una experiencia de calidad tanto para viajeros como para los visitantes del aeropuerto.

¹⁰ GACM. Plan Maestro del NAICM, 2015

¹¹ Un Hub es un centro de distribución desde el que las aerolíneas reparten su tráfico al resto de aeropuertos.

Figura 3.1 Localización del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México



- Contará con altos estándares de calidad en los servicios, así como con una infraestructura funcional e innovadora.
- Será un aeropuerto sustentable, así como social y financieramente rentable.

Desde un punto de vista social amplio, el Proyecto propiciará:

- El desarrollo económico, por la incorporación de nuevas actividades productivas cuya derrama en la zona beneficiará a los habitantes del área colindante al NAICM. Se calcula una zona de impacto de 300 km cuadrados beneficiando a 11 municipios del Estado de México¹² y a cuatro delegaciones del Distrito Federal¹³ que, en conjunto, albergan a más de 2.6 millones de personas en edad laboral¹⁴.
- En materia de movilidad y conectividad, impulsará la ampliación de la red de transporte e infraestructura metropolitana, la cual requerirá un trabajo coordinado entre el Gobierno Federal con las autoridades de la Ciudad de México y del Estado de México.
- En materia hidráulica, detonará la inversión en infraestructura hidráulica más grande en la zona, equivalente a \$19 mil mdp, que incluye la ampliación y construcción de nueve cuerpos de agua, la construcción de 24 plantas de tratamiento de aguas residuales, el entubamiento de 15 km de cauces y la construcción de 39 km de túneles entre otros.
- En materia ambiental, el Proyecto mejorará la salud ecológica de la región y rescatará integralmente una zona que hoy se encuentra ambientalmente degradada. Además, impulsará la protección de la zona lagunar más grande del país y crear un nuevo bosque metropolitano del orden de 670 ha.

¹² Municipios de Acolman, Atenco, Chiautla, Chicoloapa, Chimalhuacán, Chiconcuac, Ecatepec, Nezahualcóyotl, Papalotla, Texcoco y Tezoyuca,

¹³ Delegaciones de Gustavo A. Madero, Venustiano Carranza, Iztacalco e Iztapalapa

¹⁴ INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010.

3.2. DESARROLLO POR ETAPAS

La expansión del NAICM se realizará en cuatro etapas para optimizar los procesos, y contará con la capacidad necesaria para atender la demanda nueva estimada con cada cinco años de crecimiento en cada fase. Para ello, el desarrollo del NAICM toma en cuenta la demanda esperada con base en las proyecciones de tráfico aéreo para los años 2025, 2030, 2035, 2040 y hasta 2065.

El NAICM comenzará operaciones con una capacidad instalada máxima de aproximadamente 68 millones de pasajeros. Su diseño permite ampliaciones conforme al crecimiento económico del país, atendiendo la demanda de pasajeros y mercancías, lo cual dará cabida al tráfico aéreo proyectado para los próximos 50 años.

En su máximo desarrollo, el NAICM tendrá capacidad para atender casi cuatro veces la capacidad del aeropuerto actual, es decir, 125 millones de pasajeros anuales. Esto será posible gracias a los dos edificios terminales y dos satélites con 190 posiciones fijas y 85 remotas con los que contará, así como a las seis pistas de operación triple simultánea, las cuales permitirán que más de un millón de aviones cada año despeguen y aterricen en él.

3.2.1. Primera etapa

El desarrollo de la primera fase del NAICM está diseñado para proveer la capacidad para atender hasta 144 movimientos por hora y 855,000 movimientos anuales.

Los componentes principales (**Figura 3.2**) de la primera fase y la capacidad resultante se resumen a continuación:

En su máximo desarrollo, el NAICM tendrá capacidad para atender casi cuatro veces la capacidad del aeropuerto actual.

- Tendrá tres pistas de despegue y aterrizaje: las Pista 2 (17L/35R), la Pista 3 (18R/36L) y la Pista 6 (19L/01R) que ofrecen operaciones totalmente independientes. Las Pistas 2 y 3 se usarán para tráfico comercial (pasajeros y carga), la Pista 6 se usará principalmente para tráfico no comercial (gobierno, presidencial, militar y aviación general) y durante las horas pico podrá absorber algunos vuelos comerciales.
- Contará con un único Edificio Terminal de 743,000 metros cuadrados de construcción, diseñado para que pueda acomodar la expansión incremental de las instalaciones de procesamiento y llegue a recibir 68 millones de pasajeros al año, lo cual es suficiente para acomodar el crecimiento proyectado hasta 2040.
- Se contemplan áreas de estacionamientos y zonas de ascenso y descenso de pasajeros para recibir y abordar autobuses foráneos, autobuses urbanos, taxis y vehículos privados.
- Se prevé una plataforma de aeronaves para la terminal con un total de 119 posiciones Código C, en su configuración máxima, de las cuales como mínimo 95 serán puertas de contacto.

3.2.2. Segunda etapa

El desarrollo de la segunda fase del NAICM está diseñado para proveer la capacidad para atender hasta 166 movimientos por hora y 986,000 movimientos anuales.

Los componentes principales de la segunda fase y la capacidad resultante se resumen a continuación:

- Contará con la Pista 4 que servirá a las posiciones de aeronaves existentes en la zona de operaciones oeste y el desarrollo anticipado en la zona de operaciones este. La Pista 4 será construida para aeronaves de Código E y otras aeronaves pequeñas.
- Comenzará el desarrollo de una terminal satélite al norte del Edificio Terminal el cual contará con un Transporte Automatizado de Pasajeros (TAP) y una central para equipaje que lo conec-

tará con el Edificio Terminal, con dos trenes que se conformarán de dos carros por tren.

- Debido a que el número de posiciones requeridas para el 2035 es significativa, la estrategia incluye la provisión para posiciones y salas de embarque adicionales en un muelle del satélite.
- Los estacionamientos de superficie serán ampliados gradualmente por el operador del aeropuerto y se anticipa que para el 2030 la relación del estacionamiento y la estructura será aproximadamente de un tercio.
- El servicio del Metro se ampliará desde el sur y operará en forma subterránea conectando al Edificio Terminal con a la Ciudad Aeropuerto. Adicionalmente, a medida que se amplíe la Ciudad Aeropuerto, se proporcionarían servicios adicionales de Metrobús y Mexibus en la red de calles de esta.

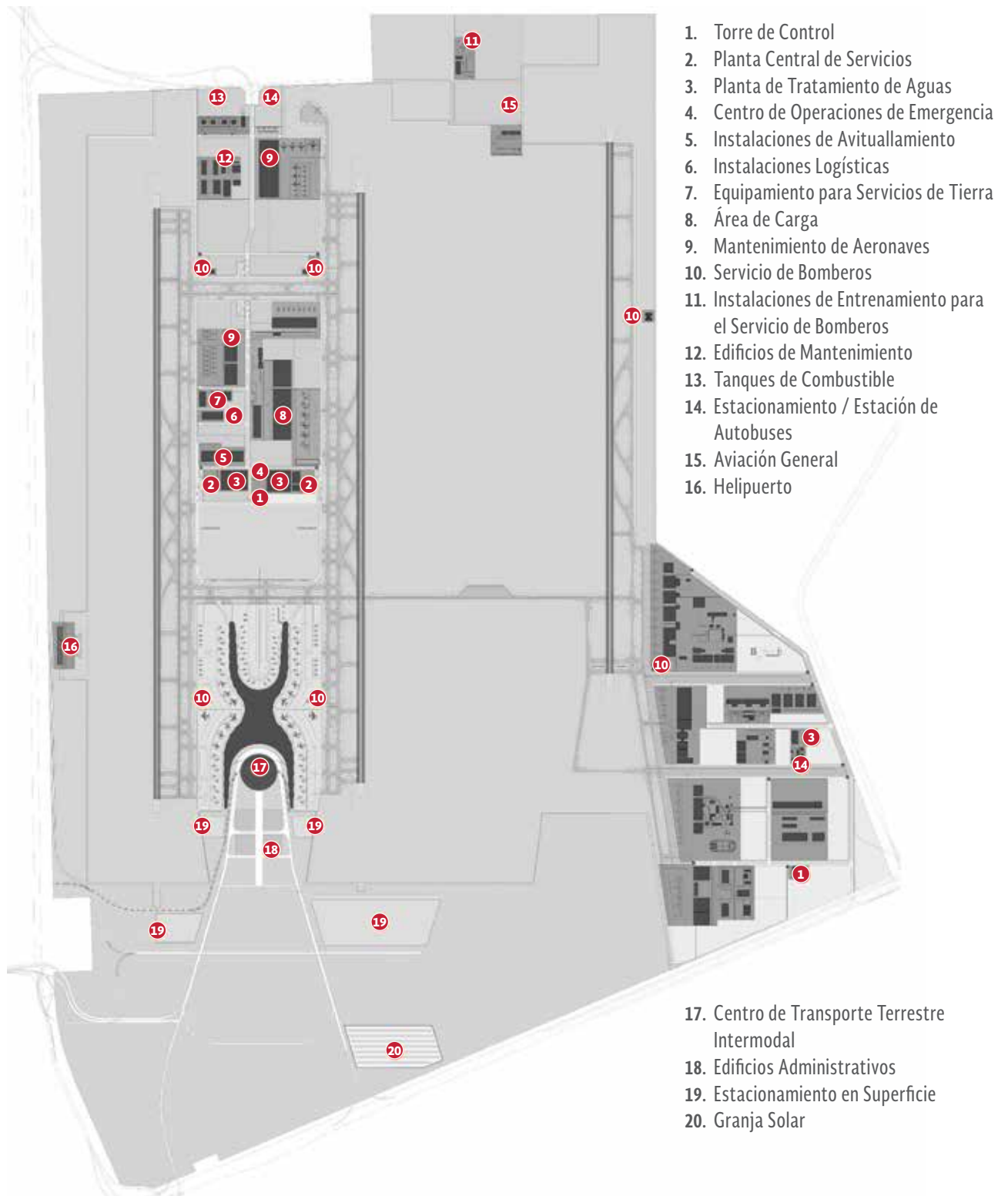
3.2.3. Tercera etapa

El desarrollo de la tercera fase del NAICM está diseñado para proveer la capacidad para atender hasta 188 movimientos por hora y 1,116,000 movimientos anuales.

Los componentes principales de la tercera fase y la capacidad resultante se resumen a continuación:

- Contará con la Pista 1 que servirá a la mayoría de las posiciones de aeronaves en la zona de operaciones oeste. Al igual que la pista 4, la Pista 1 será construida para aeronaves de Código E y otras aeronaves pequeñas.
- Comenzará el desarrollo de la segunda terminal en la zona de operaciones este del sitio, y se ampliarán la TAP y la central para equipaje teniendo el objetivo de conectar a las instalaciones de Terminales con el satélite, con dos trenes que se conformarán de tres carros por tren.
- Adicionalmente, se construirá una segunda Torre de Control Aéreo (TCA) para el funcionamiento de la segunda terminal y las operaciones en las pistas 4 y 5.

Figura 3.2 Principales Componentes del NAICM en su primera etapa



Fuente: ARUP. Plan Maestro del NAICM, 2015

“El diseño del Edificio Terminal buscará la eficiencia operativa, comodidad de los pasajeros y reducción de costos operativos”

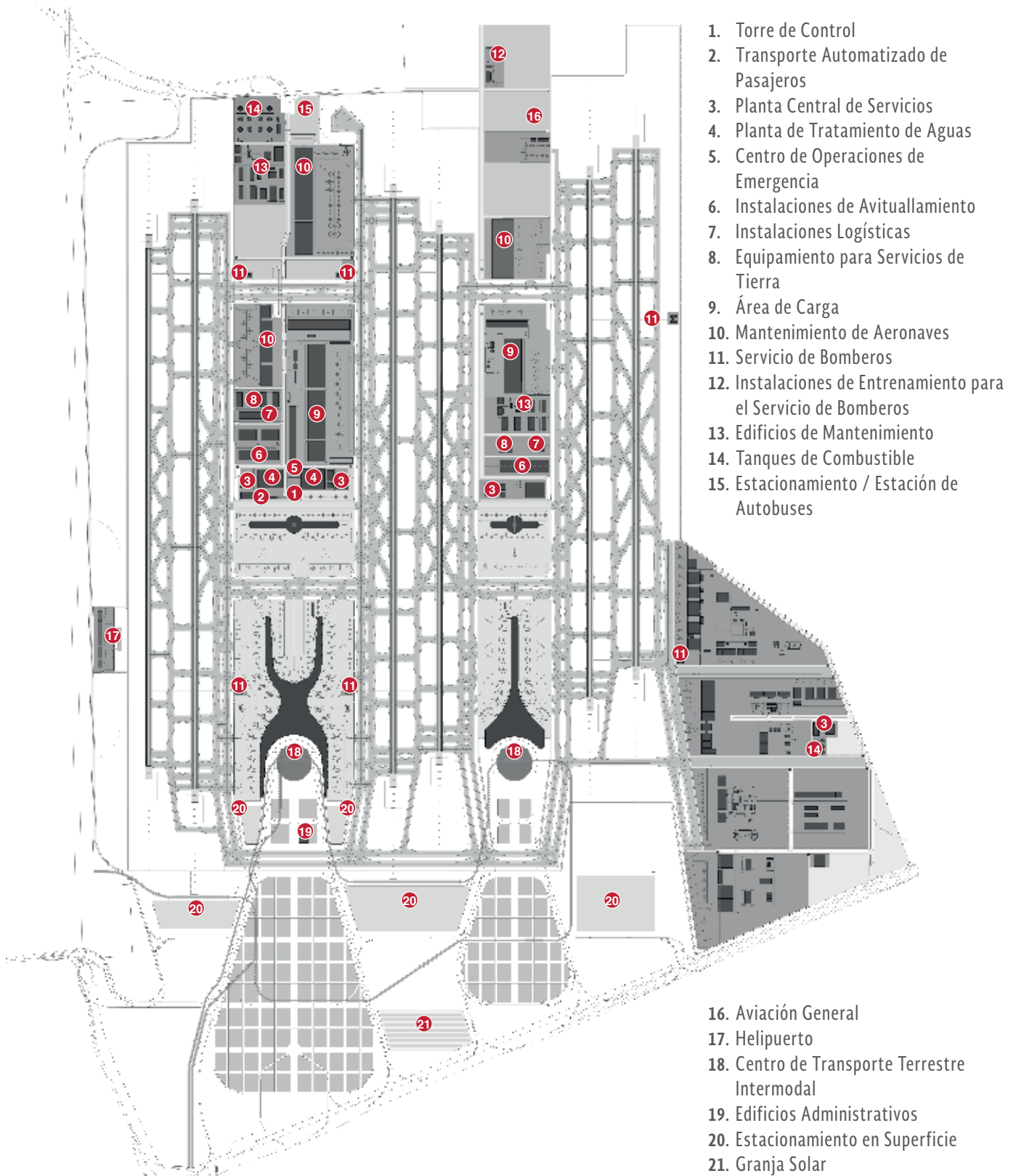
3.2.4. Etapa final

El desarrollo de la fase final del NAICM está diseñado para proveer la capacidad para atender hasta 210 movimientos por hora y 1,247,000 movimientos anuales.

Los componentes principales de la fase final (Figura 3.3) y la capacidad resultante se resumen a continuación:

- Se contará con el funcionamiento del sistema de seis pistas que proveerán suficiente capacidad para acomodar la demanda máxima pronosticada y hasta 131,000 movimientos anuales adicionales.
- En este sentido, se construirá la Pista 5 para aeronaves de Código E y otras aeronaves pequeñas. Cuando se construya la Pista 5, la infraestructura de las calles de rodaje que permite que las aeronaves circulen alrededor del final de pista ya estará implementada, por lo cual se anticipan pocos cruces de pista.
- Se desarrollará la fase final del sistema de calles de rodaje perimetrales que incluirán las calles de rodaje perimetral al sur de la Terminal 2 y los equipos de apoyo en tierra alrededor de la Pista 5.
- Comenzará el desarrollo de un segundo satélite en la zona de operaciones este del sitio, y se ampliarán la TAP y la central para equipaje con el objetivo de conectar a las instalaciones de las dos Terminales y los dos satélites con seis trenes que se conformarán por cuatro carros por tren.
- Se contará con una segunda línea del Metro de la Ciudad de México que se conectará con la segunda terminal y la zona de Ciudad Aeropuerto aledaña a esta, así como un posible sistema de tren suburbano que podría ofrecer una conexión rápida y con paradas limitadas desde el centro de la Ciudad de México y el NAICM.

Figura 3.3 Principales Componentes del NAICM en su máximo desarrollo



Fuente: ARUP. Plan Maestro del NAICM, 2015



4 PROGRAMA ESTRATÉGICO / INSTITUCIONAL

4.1. PROCESO DE PLANEACIÓN

De acuerdo a lo establecido en la Ley Federal de Entidades Paraestatales en sus artículos 47 y 48 que a la letra dicen:

“ARTICULO 47. Las entidades paraestatales, para su desarrollo y operación, deberán sujetarse a la Ley de Planeación, al Plan Nacional de Desarrollo, a los programas sectoriales que se deriven del mismo y a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas. Dentro de tales directrices, las entidades formularán sus programas institucionales a corto, mediano y largo plazos. El Reglamento de la presente Ley establecerá los criterios para definir la duración de los plazos.”

“ARTICULO 48. El Programa Institucional constituye la asunción de compromisos en términos de metas y resultados que debe alcanzar la entidad paraestatal. La programación institucional de la entidad, en consecuencia, deberá contener la fijación de objetivos y metas, los resultados económi-

cos y financieros esperados, así como las bases para evaluar las acciones que lleve a cabo; la definición de estrategias y prioridades; la previsión y organización de recursos para alcanzarlas; la expresión de programas para la coordinación de sus tareas, así como las previsiones respecto a las posibles modificaciones a sus estructuras.”

Asimismo, el Manual de Organización del Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México (GACM) establece que es función de la Dirección Corporativa de Planeación, Evaluación y Vinculación elaborar el Programa Estratégico / Institucional y los planes y programas que permitan cumplir con el objetivo del GACM, así como de someterlo a consideración del Director General.

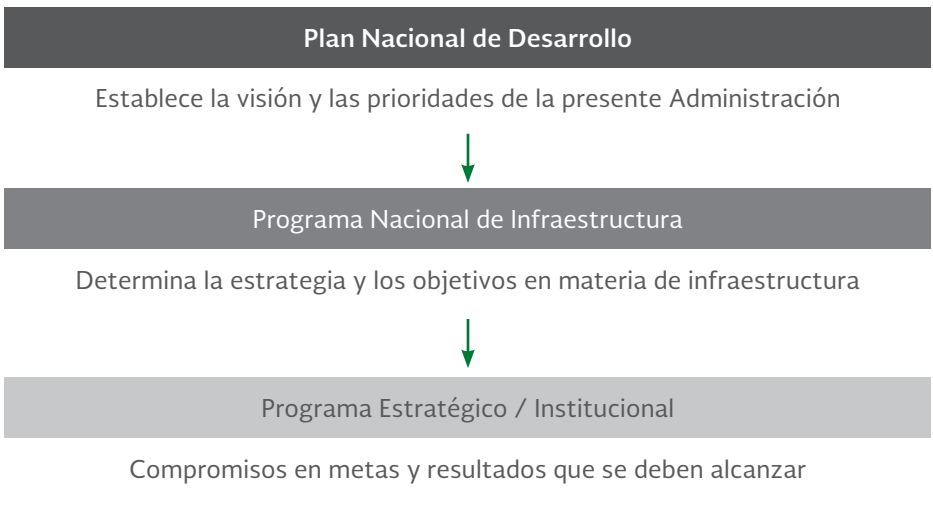
El proceso por medio del cual se articula el programa estratégico de la Planeación Nacional incluye los objetivos a nivel país establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo de la administración 2013-2018, y alinea a los programas sectoriales, para se establezcan dichos objetivos a través del Programa Estratégico / Institucional, competencia espe-

cífica del Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México (Figura 4.1).

En cumplimiento del mandato de la Dirección Corporativa de Planeación, Evaluación y Vinculación se establecieron las etapas para elaborar el Programa Estratégico / Institucional del GACM

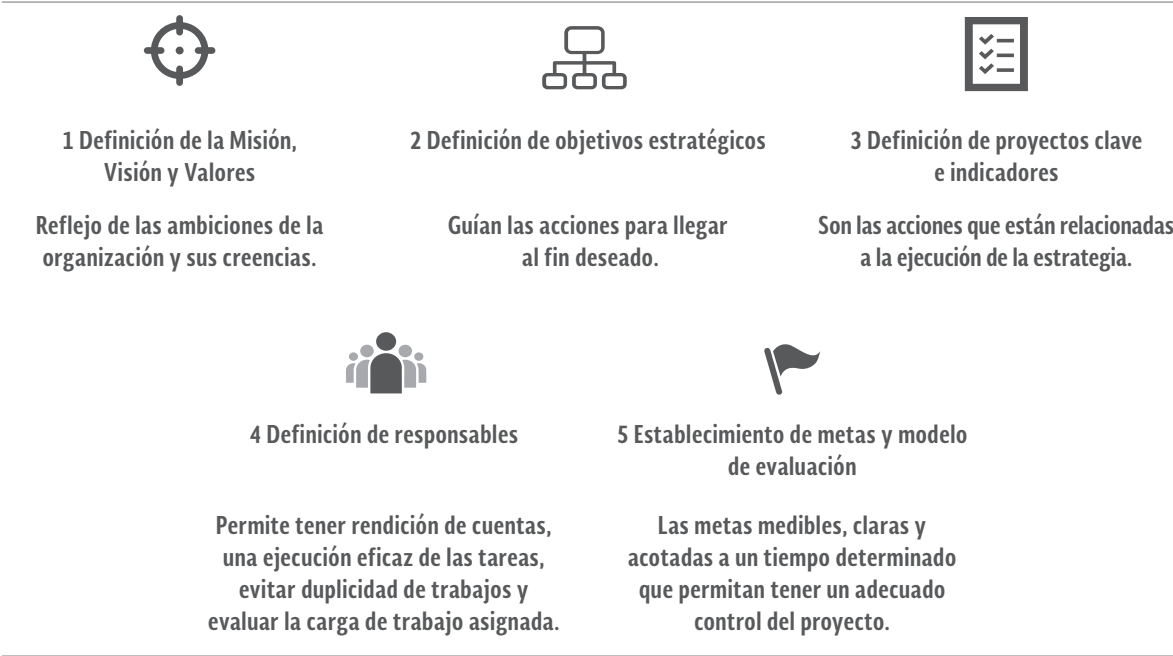
el cual parte de la definición de la Misión, Visión y Valores, para posteriormente plasmar los objetivos estratégicos de la organización, que finalmente serán traducidos en acciones y metas específicas (Figura 4.2).

Figura 4.1 Alineación del Programa Estratégico / Institucional a la Planeación Nacional



Fuente: GACM

Figura 4.2 Pasos para desarrollar el Programa Estratégico / Institucional



Fuente: GACM

4.2. ALINEACIÓN DEL PROYECTO A LA PLANEACIÓN GENERAL

La visión y ejecución del NAICM responde a distintos lineamientos y normativas en donde se plasman los objetivos de política pública para dar solución al rezago que existe en el país en materia de infraestructura de conectividad, transporte y logística; ayudando así a llevar a México a su máximo potencial.

Como parte de los planes y programas que regulan al NAICM y consecuentes con los objetivos del Gobierno de la República para la presente Administración, se encuentran:

- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- Programa para Democratizar la Productividad.
- Programa Nacional de Infraestructura.
- Plan Sectorial de Comunicaciones y Transportes.
- Programa de Inversiones en Infraestructura de Transportes y Comunicaciones.

4.2.1. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), reconoce que una economía que quiere competir a

nivel mundial necesita contar con una infraestructura que facilite el flujo de productos, servicios y el tránsito de personas de una manera ágil, eficiente y a un bajo costo. Una infraestructura adecuada potencia la capacidad productiva del país y abre nuevas oportunidades de desarrollo de la población.

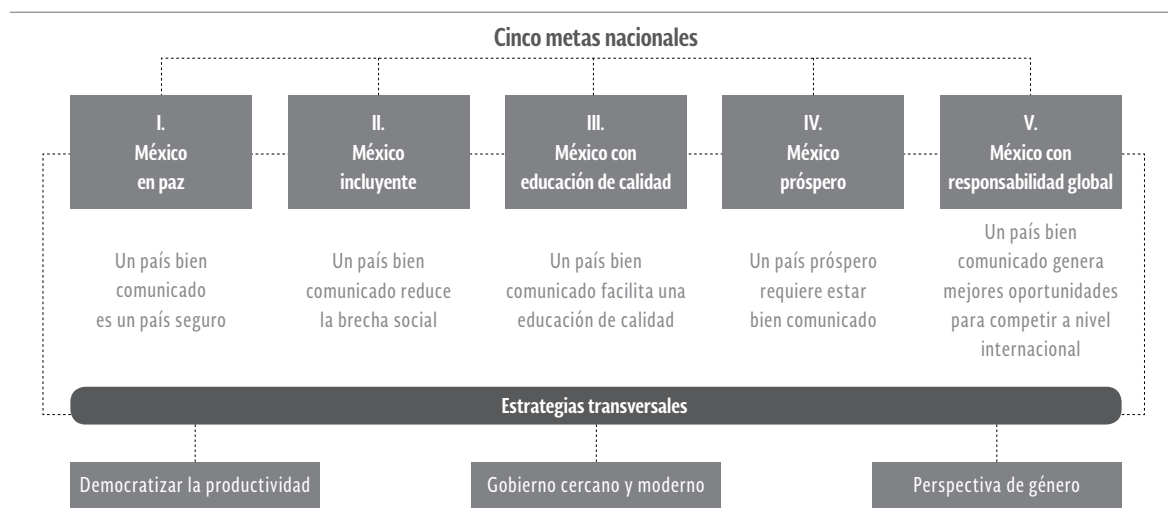
El NAICM, concebido como el esfuerzo más importante para conectar al centro del país con sus distintas regiones y con el mundo, es una de las mejores referencias de la presente Administración para cristalizar la visión de llevar a México a su máximo potencial; ya que contribuye al cumplimiento de las cinco Metas del PND y de las tres Estrategias (Figura 4.3).

De manera particular, la Meta 4 “México Próspero” del PND reconoce entre otros, que uno de los principales retos que enfrenta el sector de infraestructura de transporte y logística es:

- La falta de una visión logística de infraestructura aeroportuaria adecuada en el centro del país que limita la capacidad de México para establecerse como el principal centro de conexión de pasajeros y carga de Latinoamérica.

Para cumplir este objetivo, el Gobierno de la República definió como una de sus estrategias, el modernizar, ampliar y conservar la infraestructura

Figura 4.3 Alineación del Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

de los diferentes modos de transporte, así como mejorar su conectividad bajo criterios estratégicos y de eficiencia¹⁵. Lo anterior está planeado llevarse a cabo a través de distintas líneas de acción en el sector aeroportuario (Figura 4.4).

4.2.2. Programa para Democratizar la Productividad

Como parte del PND, el Gobierno de la República ha establecido tres estrategias transversales (Figura 4.5). La primera de ellas, “Democratizar la Productividad”, que se materializa a través del programa del mismo nombre. Éste programa coordina las acciones de gobierno encaminadas a llevar a cabo políticas públicas que eliminen los obstáculos que limitan el potencial productivo de México.

El Programa se divide en cinco objetivos, de los cuales se desprenden estrategias y líneas de acción, tal como se muestra en la Figura 4.5.

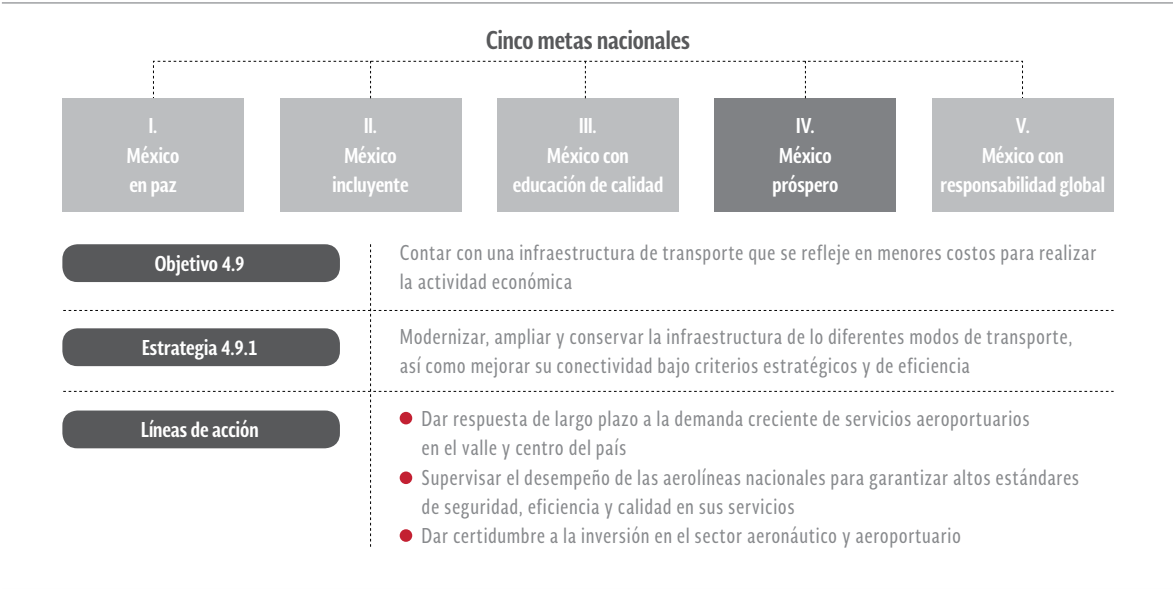
Específicamente, el NAICM se alinea al objetivo 3 del Programa para Democratizar la Productividad, que a la letra dice “Promover inversiones en infraestructura física y de logística para reducir los costos de operación de las empresas.”

4.2.3. Programa Nacional de Infraestructura 2013-2018

El Plan Nacional de Desarrollo, dentro de las Metas Nacionales “México Próspero” y “México Incluyente”, considera que una infraestructura adecuada y el acceso a insumos estratégicos, fomentan la competitividad y conectan el capital humano con las oportunidades que genere la economía. Asimismo, establece el apoyar el desarrollo de infraestructura con una visión de largo plazo, basada en tres ejes rectores:

- El desarrollo regional equilibrado.
- El desarrollo urbano.
- La conectividad logística

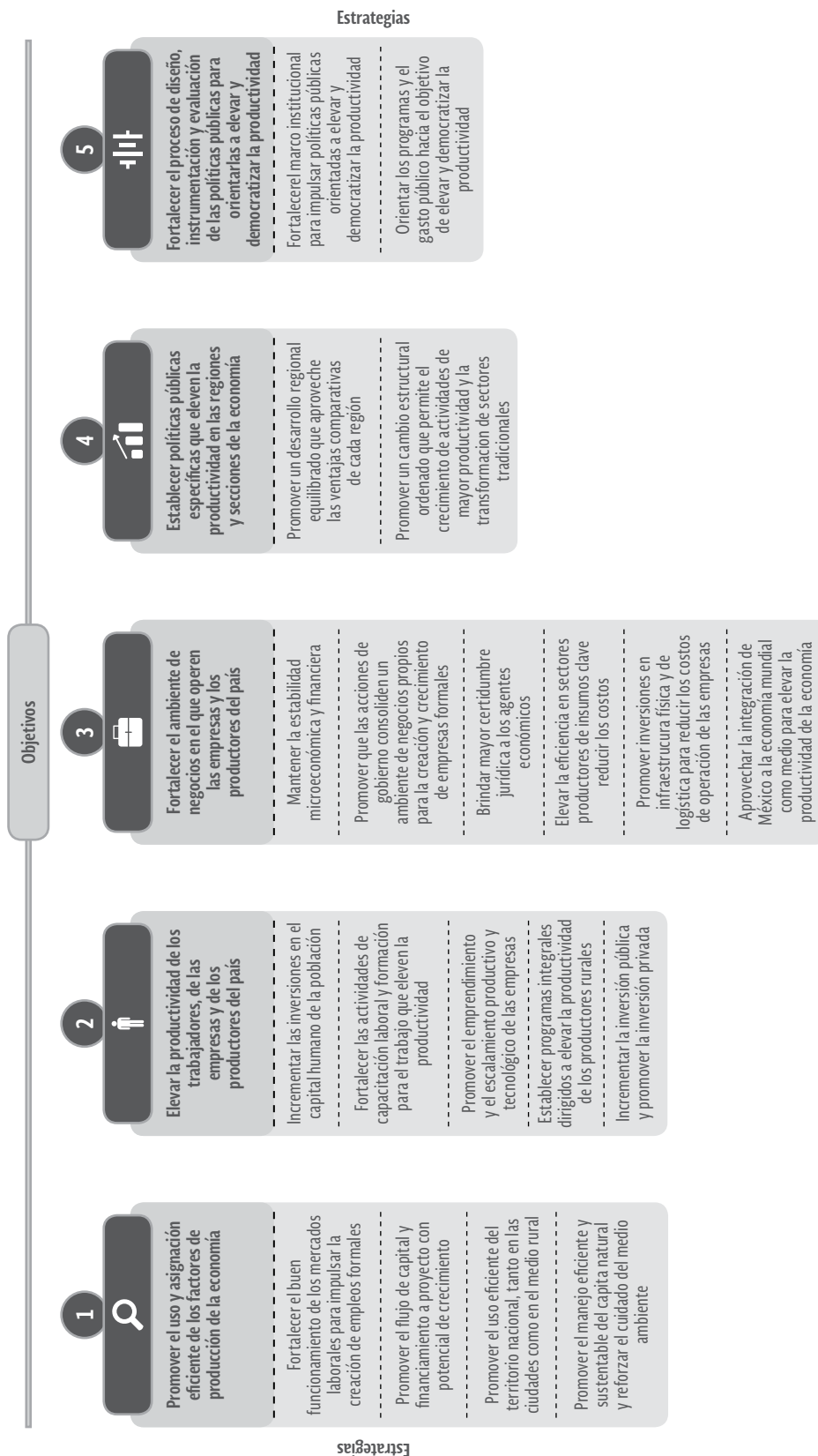
Figura 4.4 Metas, Objetivos, Estrategias y Líneas de acción del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, aplicables al NAICM



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

¹⁵ Plan Nacional de Desarrollo. Estrategia 4.9.1.

Figura 4.5 Objetivos y Estrategias del Programa para Democratizar la Productividad



Fuente: GACM

“Convertir a México en una plataforma logística multimodal, atendiendo a la necesidad de mejorar la competitividad y la productividad”

Esta visión del Programa Nacional de Infraestructura (PNI) contiene objetivos, estrategias y líneas de acción que reflejan las actividades prioritarias y concretas en materia de infraestructura, impulsadas por el Gobierno de la República, que se llevarán a cabo en la presente Administración.

Para el Sector de Comunicaciones y Transportes, en el PNI se plasma un objetivo general: contar con una infraestructura y una plataforma logística de transportes y comunicaciones modernas que fomenten una mayor competitividad, productividad, desarrollo económico y social; mismo que es atendido a través de tres estrategias con sus correspondientes líneas de acción (Figura 4.6).

De manera particular, en el marco de este objetivo, la Estrategia 1.2 “Generar infraestructura para una movilidad de pasajeros moderna, integral, ágil, segura, sustentable e incluyente”, señala que, en cuanto a la movilidad aérea, se resolverá el problema de saturación del AICM de forma que se impulse una mayor competitividad.

Figura 4.6 Objetivos y Estrategias del Programa Nacional de Infraestructura



Fuente: GACM

4.2.4. Programa Sectorial de Comunicaciones y Transporte 2013-2018

El Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes (PSCT), tiene como eje rector el PND; está alineado para formular y conducir las acciones que necesita México para el desarrollo del transporte y las comunicaciones.

Es el documento rector del sector que contiene los objetivos, estrategias y líneas de acción para contribuir a que México llegue a su máximo potencial, en congruencia con las Metas Nacionales establecidas en el PND.

La Meta Nacional 4 “México Prospero” es el punto de origen de los seis objetivos del PSCT. El NAICM está alineado con estos objetivos y en particular contribuye con: “Desarrollar una infraestructura de transporte y logística multimodal que genere costos competitivos, mejore la seguridad e impulse el desarrollo económico y social” y también “Contar con los servicios logísticos de transporte oportunos, eficientes y seguros que incrementen la competitividad y productividad de las actividades económicas”, los cuales se observan en la **Figura 4.7**.

De estos objetivos se desprende la estrategia de modernizar los aeropuertos regionales y ampliar la capacidad de aquellos saturados o logísticamente prioritarios.

De manera específica, el PSCT establece como una de sus líneas de acción dar una respuesta de largo plazo a la demanda creciente de servicios aeroportuarios en el Valle de México y centro del país¹⁶.

Lo anterior permitirá convertir a México en una plataforma logística multimodal, atendiendo a la necesidad de mejorar la competitividad y la productividad. Es por eso que se aprovecha la localización estratégica del centro del país y su capacidad productiva, que permitan una optimización de los recursos además de un desarrollo ordenado de las

economías regionales, tanto internacionales como nacionales.

4.2.5. Programa de Inversiones en Infraestructura de Transporte y Comunicaciones 2013-2018

Por último, el NAICM se alinea con el Eje 4 “Aeropuertos” del Programa de Inversiones en Infraestructura de Transportes y Comunicaciones 2013-2018, cuyos objetivos son:

- Resolver el problema de saturación operativa del AICM.
- Lograr un mejor servicio, costo y frecuencia del transporte aéreo.

4.3. PROGRAMA ESTRATÉGICO / INSTITUCIONAL

4.3.1. Misión, Visión y Valores

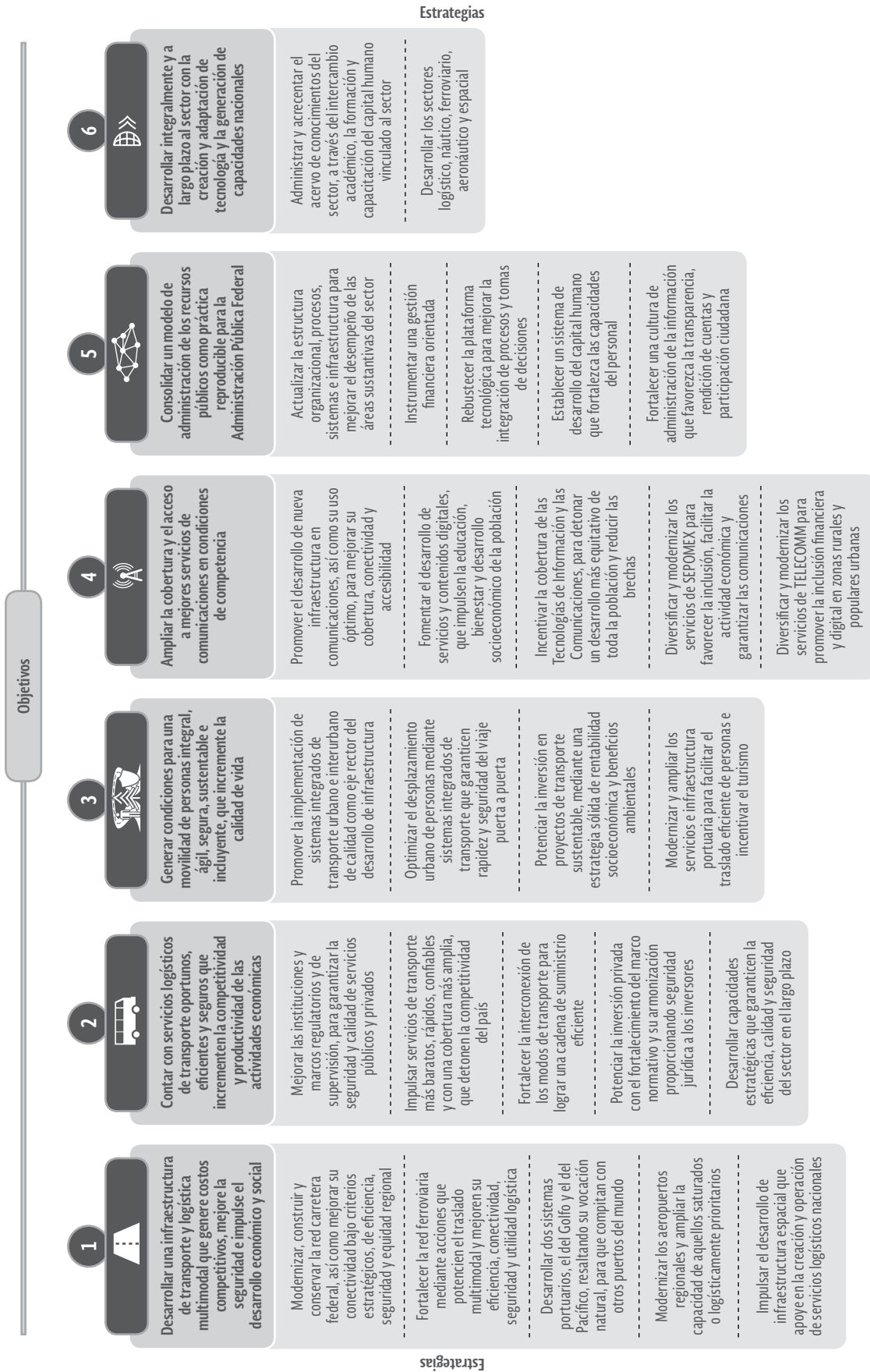
El GACM recibió el mandato del Gobierno de la República de diseñar, construir y poner en servicio el NAICM. En este sentido, el 26 de enero de 2015, se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el Título de Concesión que otorga la SCT a favor de la sociedad denominada Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V., para construir, administrar, operar y explotar el NAICM.

El GACM es una empresa de participación estatal mayoritaria que forma parte de la administración pública paraestatal. Tiene como órgano rector un Consejo de Administración responsable de establecer las políticas generales, aprueba los programas, presupuestos, estados financieros y la estructura orgánica del GACM. El Consejo es presidido por el Secretario de Comunicaciones y Transportes, y cuenta con la participación de las siguientes instituciones:

- Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México (GACM)
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)

¹⁶ Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes. Línea de Acción 1.4.1.

Figura 4.7 Objetivos y Estrategias del Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes



Fuente: GACM

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
- Secretaría de Gobernación (SEGOB)
- Secretaría de Economía (SE)
- Secretaría de Turismo (SECTUR)
- Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA)
- Registro Agrario Nacional (RAN)
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)

El establecimiento de la Misión y Visión es el primer paso que se considera en un proceso de planeación, pues de ellas derivan los objetivos estratégicos, las iniciativas clave, los planes de acción, metas y recursos necesarios, así como las métricas para evaluar el avance del Proyecto (Figura 4.8).

Conforme el Proyecto ha avanzado, estos preceptos han evolucionado de su planteamiento ini-

cial. La Misión y la Visión del GACM definida en su Manual de Organización ha sido actualizada para responder de mejor manera a las necesidades del Proyecto y a la Visión de aeropuerto que se desea. En el presente documento se presenta dicha actualización.

En este contexto, el GACM se concibe como el responsable de la planeación, diseño y la construcción del NAICM, siendo el responsable de tomar las decisiones para lograr el objetivo. En el caso del NAICM, su Misión, Visión y Valores han sido concebidas como las de un Hub competitivo a nivel mundial.

Como es común en cualquier organización, la Misión, Visión y Valores son un reflejo de las ambiciones de la organización y sus creencias, pues guían las acciones para llegar al fin deseado: Una Misión efectiva se caracteriza por guiar e inspirar a la organización respondiendo la pregunta “¿Cuál

Figura 4.8 Misión, Visión y Valores



Fuente: GACM

es nuestra razón de ser?”, y además es específica y tiene una orientación a acciones y resultados; Una Visión efectiva plantea una ambición significativa pero pragmática, y responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro objetivo?” de una manera clara, fácil de entender y creíble; los Valores de una organización guían los comportamientos esperados por ésta y por otros actores relacionados, previendo un marco de referencia para la toma de decisiones.

Con el fin de identificar las características más relevantes, así como las mejores prácticas para articular la Misión, Visión y Valores tanto de GACM como del NAICM, se integraron diversas fuentes de análisis, entre las que se encuentran:

- Análisis comparativo de una amplia gama de aeropuertos, incluyendo Hubs internacionales como el de Dubái, así como competidores directos del NAICM, como los de Houston y Tocumen.
- Revisión de dependencias gubernamentales mexicanas de gran escala en distintos sectores económicos como PEMEX, la Comisión Federal de Electricidad y el INFONAVIT.
- Revisión del Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), y del Plan Nacional de Infraestructura (2014-2018) para identificar la integración con los objetivos de relevancia nacional.
- Una auditoría de creencias que consiste en una recopilación de opiniones críticas de directivos clave del GACM, consultores (Parsons, Foster, Fr-ee, Tasana, NACO y ARUP), aerolíneas y asociaciones respecto al proyecto.

“Construir y poner en operación el NAICM y asegurar su adecuada gestión, maximizando el potencial del aeropuerto, y contribuyendo al desarrollo de la región y del país”.

Los análisis realizados arrojaron seis hallazgos principales que se integraron en las propuestas de Misión, Visión y Valores:

1. Las misiones de los aeropuertos tienen estilos muy distintos y suelen centrarse en algún mensaje principal como el bien de la comunidad, una orientación al éxito, maximización de rendimiento económico o una aspiración de experiencia y servicio al cliente.
2. Las visiones abordan alguno o varios de los siguientes elementos comunes:
 - Estrategia de Hub dadas las rutas o zonas de influencia del aeropuerto;
 - El nivel de excelencia deseado en la entrega de los servicios;
 - El alcance del impacto, donde en múltiples casos trasciende la operación aeroportuaria y se persiguen objetivos de desarrollo económico y social; y
 - La propuesta de valor prevista para los viajeros.
3. Los valores de aeropuertos y entidades nacionales suelen abarcar dimensiones de orientación al cliente, atributos organizacionales (comportamientos y cultura de trabajo) y la excelencia operativa; el trabajo en equipo, la colaboración, la seguridad y la innovación son valores frecuentemente mencionados. En el caso de entidades nacionales y de gobierno, la transparencia es un valor fundamental.
4. Al estar inscrito tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en el Plan Nacional de Infraestructura, el NAICM soporta el cumplimiento de tres objetivos principales de comunicaciones y transportes: (i) aumentar la competitividad de México; (ii) impulsar la productividad y; (iii) fomentar el desarrollo económico y social.
5. Se identificaron cinco elementos clave que el GACM debería abordar: desarrollar el NAICM, entregarlo en tiempo y en forma, construir con base en presupuesto programado, promover la transparencia y gestionar la puesta en operación del NAICM.

En el caso del NAICM, se mencionaron tres grandes prioridades:

- Satisfacer las necesidades del transporte aéreo, aumentando el acceso de la población a la aviación y conectando a México entre sí y con el mundo;
- Detonar beneficios para la región y el país, actuando como un polo de desarrollo económico y facilitando los negocios, el comercio y el turismo; y
- Generar una percepción positiva del país siendo una infraestructura de orgullo para los mexicanos y dejando un legado de prosperidad económica y de promoción de la cultura milenaria de México.

Con base en el análisis realizado, se definieron la Misión, Visión y Valores del NAICM de la siguiente manera:

La Misión del NAICM está definida como:

“Conectar a México con el mundo y fomentar el desarrollo económico, siendo fuente de orgullo para todos los mexicanos”.

Esta definición tiene el objetivo de establecer los propósitos de la puesta en operación de la Infraestructura Aeroportuaria, que incluyen:

- Satisfacer las necesidades del transporte aéreo, democratizando la aviación en México y conectando a los mexicanos entre ellos y con el mundo.
- Detonar beneficios para la región y el país, facilitando los negocios, el comercio y el turismo, así como ser un polo de desarrollo económico y social para el Oriente del Valle de México.
- Generar una percepción positiva de México, dejando un legado de prosperidad económica y promoviendo la cultura del país.

Por otra parte, la Visión del NAICM está definida como:

“Ser la principal puerta de entrada aérea a México y un Hub internacional relevante, un aeropuerto financieramente sólido e incluyente para la socie-

dad y un orgullo para los mexicanos por sus operaciones y servicios de clase mundial”.

Esta definición tiene el objetivo de servir como una guía clara para la elección de las acciones a realizarse en el mediano y largo plazo, respondiendo a la aspiración de:

- Tener una posición competitiva en comparación con otros aeropuertos similares.
- Que el pasajero reciba una experiencia óptima en sus instalaciones.

Finalmente, los Valores del NAICM se definieron para establecer el marco normativo de actuación para que esta responda a su Visión de la siguiente manera:

- *Colaborar con socios estratégicos*, buscando ser la principal puerta de entrada a México y el principal Hub para rutas del continente americano.
- *Desarrollar un enfoque para alcanzar resultados*, buscando ser un aeropuerto sólido e incluyente para la sociedad.
- *Contar con excelencia operativa*, buscando ser un orgullo para los mexicanos por sus operaciones.
- *Tener un sentido de innovación y de servicio al cliente*, buscando tener servicios de clase mundial.

De forma similar al NAICM, la Misión, Visión y Valores del GACM (**Figura 4.9**) se conforman con base en el análisis realizado, definiéndose de la siguiente manera:

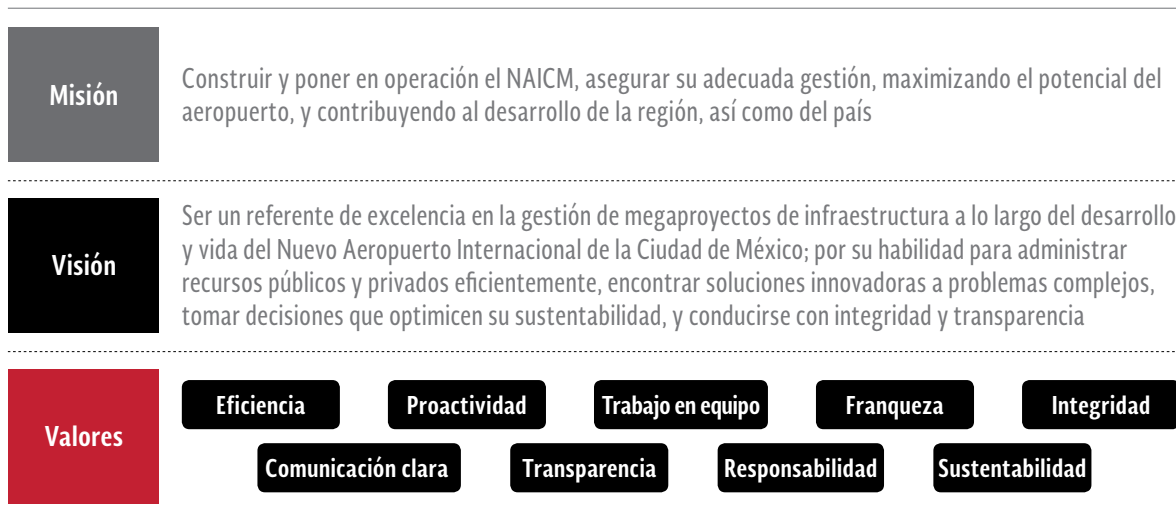
Misión del GACM:

“Construir y poner en operación el NAICM y asegurar su adecuada gestión, maximizando el potencial del aeropuerto, y contribuyendo al desarrollo de la región y del país”.

Esta Misión se definió para identificar su rol en:

- Desarrollar la Infraestructura Aeroportuaria para asegurar la puesta en operación del NAICM.
- Impulsar el desarrollo regional y ambiental en la zona, incorporando conceptos de sustentabilidad y gestión óptima de recursos.

Figura 4.9 Misión, Visión y Valores del GACM



Fuente: GACM

- Fomentar la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

De manera similar, se estableció como Visión del GACM:

“Ser un referente para megaproyectos de infraestructura por su excelencia operativa y organizacional a lo largo de la gestión y desarrollo del NAICM, por su habilidad de gestionar recursos públicos y privados eficientemente y por encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos, conduciéndose en todo momento con transparencia y tomando decisiones que maximicen la sustentabilidad económica y ambiental del NAICM”.

Esta Visión responde a:

- La excelencia operativa, organizacional y de gestión de recursos públicos y privados a lo largo de la construcción del NAICM.
- Ser un referente gubernamental en la conducción de los procesos con integridad, transparencia y sustentabilidad.

Al igual que para el caso del NAICM, los Valores del GACM se definieron para establecer el marco normativo de actuación para que ésta responda a su Visión.

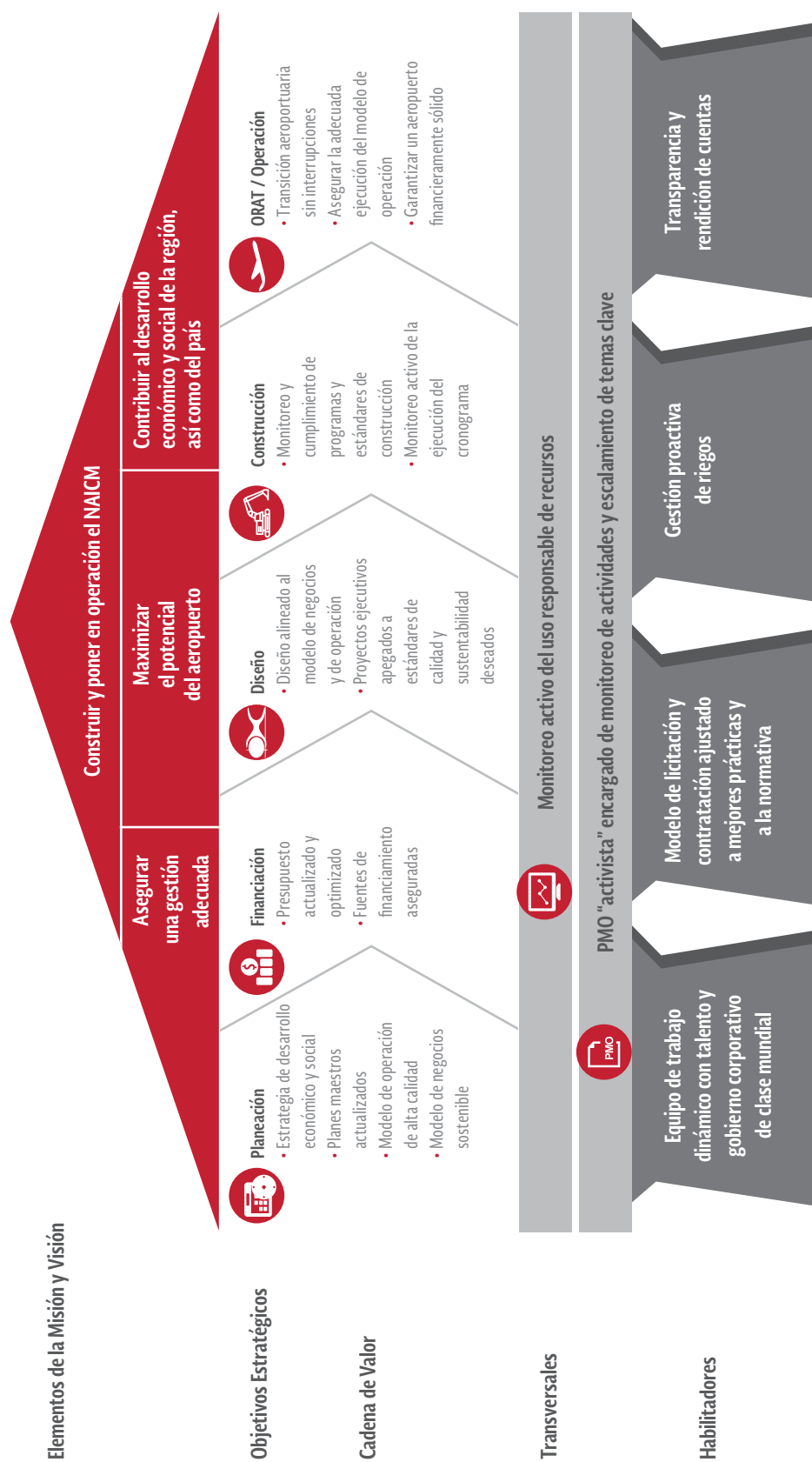
En este contexto, los Valores del GACM están definidos como:

- *Contar con eficiencia y trabajo en equipo*, buscando ser un referente para megaproyectos de infraestructura por su excelencia operativa y organizacional a lo largo de la gestión y desarrollo del NAICM
- *Procurar responsabilidad*, buscando tener habilidad de gestionar recursos públicos y privados eficientemente.
- *Establecer proactividad*, así como una comunicación clara y franca, buscando encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos.
- *Trabajar con integridad*, transparencia y sustentabilidad, buscando conducirse en todo momento con transparencia y tomando decisiones que maximicen la sustentabilidad económica y ambiental del NAICM.

4.3.2. Objetivo Estratégicos del GACM

Una vez definidas y articuladas la Misión, Visión y Valores del GACM, se han desarrollado los Objetivos Estratégicos del GACM conforme a los lineamientos del proceso de Planeación Estratégica. La **Figura 4.10**, representa visualmente los objetivos

Figura 4.10 Objetivos estratégicos del GACM



Fuente: GACM

estratégicos, asegurando su alineación con la Misión del GACM, tal como se muestra en los polígonos de tonalidad roja.

La integración de los Objetivos Estratégicos a la gestión del GACM genera beneficios al interior de la organización, así como al equipo extendido de gestión. Permite definir prioridades anuales, vincular esfuerzos de corto plazo con la estrategia de largo plazo, al igual que establece un mecanismo formal para acordar prioridades. Asimismo, aclara áreas de responsabilidad y posibilita la vinculación del desempeño al programa de incentivos.

Los objetivos estratégicos del GACM se han agrupado en tres categorías, como se definen a continuación:

- Objetivos estratégicos habilitadores
- Objetivos estratégicos relacionados con la naturaleza del proyecto
- Objetivos estratégicos transversales

4.3.3. Objetivos Estratégicos relacionados con la naturaleza del Proyecto

Los objetivos estratégicos relacionados con la naturaleza del proyecto reflejan el proceso constructivo desde la planeación y financiamiento del proyecto hasta el diseño, construcción y puesta en operación del NAICM. A continuación, se describen los objetivos estratégicos relacionados con la naturaleza del proyecto:

- De planeación:
 - o *Estrategia de desarrollo económico y social integrada*, desarrollando e implementando programas e iniciativas que aseguren la inclusión del desarrollo económico y social de la región como principio de actuación a lo largo de las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto, así como coordinar esfuerzos entre el GACM y las entidades relevantes para establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento que permitan determinar y maximizar el impacto positivo.
- De diseño:
 - o *Planes maestros actualizados*, buscando definir los parámetros del desarrollo del NAICM y de los desarrollos urbanísticos de la zona aledaña, incluyendo planes técnicos para el desarrollo de infraestructura, además de coordinar las actividades y proyectos en diferentes áreas del NAICM. Estos planes maestros deben ser actualizados periódicamente en función de modificaciones al cronograma y alcances del proyecto.
 - o *Modelo de operación de alta calidad*, alineando las ambiciones del proyecto a mejores prácticas internacionales.
 - o *Modelo de negocios sostenible*, financieramente sólido y autosuficiente.
- De financiación:
 - o *Presupuesto actualizado y optimizado*, buscando que se recolecte y consolide los presupuestos financieros de las distintas áreas, así como proyectar los flujos de efectivo requeridos a lo largo de la vida del proyecto. Asimismo, monitorear, controlar y optimizar el presupuesto y su ejercicio
 - o *Fuentes de financiamiento aseguradas*, buscando identificar las fuentes de fondeo y determinar la combinación óptima de las mismas (deuda privada, fondos de la Banca de Desarrollo, contribuciones de fondos federales y Asociaciones público-privadas (APPs)) para captar las cantidades necesarias de fondeo en los tiempos requeridos.
- De diseño:
 - o *Diseño alineado al modelo de negocios y de operación*, contar con diseños aptos para el buen funcionamiento garantizado por el involucramiento activo de los grupos de interés asociados, además de implementar métodos de escalamiento y toma de decisiones ante cambios de diseño.
 - o *Proyectos ejecutivos apegados a estándares de calidad y sustentabilidad deseados*, buscando definir los parámetros necesarios para los diferentes proyectos ejecutivos de

ingeniería y construcción. Asimismo, garantizar alineamiento con las necesidades estipuladas en los diferentes estudios técnicos de pre-construcción para cumplir con los estándares deseados en calidad y sustentabilidad.

- De construcción:
 - o *Monitoreo y cumplimiento de programas y estándares de construcción*, buscando verificar el cumplimiento de los estándares de calidad y sustentabilidad ambiental deseados en la construcción, monitoreando los avances en los paquetes y sub-paquetes de obra de acuerdo a lo estipulado, así como establecer mecanismos que faciliten la toma de decisiones y la ejecución de órdenes de cambio al diseño, en caso de ser necesario, para mantener un control diligente de las actividades de obra.
 - o *Monitoreo activo de la ejecución del cronograma*, buscando determinar el progreso de los trabajos, así como mantener un calendario actualizado del proyecto. Asimismo, brindar visibilidad al equipo extendido de gestión sobre los elementos que puedan generar retrasos en el cronograma y de esta forma sugerir acciones correctivas.
- De ORAT/operación:
 - o *Transición aeroportuaria sin interrupciones*, buscando definir un plan de transición detallado y consensuado con aerolíneas y partes interesadas para realizar una transición aeroportuaria del AICM al NAICM sin contratiempos ni retrasos. Asimismo, iniciar la supervisión de la gestión del NAICM una vez que inicie operaciones.
 - o *Asegurar la adecuada ejecución del modelo de operación*, buscando que el operador supervise la gestión óptima de las instalaciones del NAICM y en caso de desviaciones al Programa de Trabajo requisiciones de medidas correctivas por parte del operador.
 - o *Garantizar un aeropuerto financieramente*

sólido, preservando tarifas competitivas con respecto a aeropuertos relevantes en la región y manteniendo la solidez financiera a través de una búsqueda continua de eficiencias en operación y costos.

4.3.4. Objetivos Estratégicos Transversales

Estos objetivos incluyen dos objetivos transversales para mantener el seguimiento y control del proyecto a lo largo de las diferentes etapas.

- Transversales:
 - o *Monitoreo activo del uso responsable de recursos*, presentando resultados de la operación de forma oportuna a audiencias internas y externas relevantes para asegurar una gestión responsable de recursos públicos y privados para el desarrollo del NAICM. Asimismo, identificar desviaciones, sus causas raíz y sugerir acciones correctivas cuando sea necesario.
 - o *Oficina de Proyecto “activista” encargada de monitoreo de actividades y escalonamiento de temas clave*, realizando un monitoreo activo de la gestión del proyecto para identificar y escalar los temas que requieran

“Los objetivos estratégicos habilitadores sientan las bases para una organización eficiente y efectiva, pues dotan al GACM de los elementos necesarios para lograr la puesta en marcha del NAICM.”

“El NAICM será líder mundial en diseño, construcción y operación sustentable”

atención de la Dirección General, acompañado de propuestas de solución, así como dar seguimiento a las acciones correctivas acordadas. Asimismo, coordinar la toma de decisiones en caso de requerirse para mantener una gobernanza adecuada del proyecto.

4.3.5. Objetivo Estratégicos habilitadores del GACM

Los objetivos estratégicos habilitadores sientan las bases para una organización eficiente y efectiva, pues dotan al GACM de los elementos necesarios para lograr la puesta en marcha del NAICM. Los objetivos habilitadores del GACM se definen a continuación:

- *Equipo de trabajo dinámico con talento y gobierno corporativo de clase mundial*, asegurando recursos humanos y conocimiento especializado en el que se establezcan procesos, se definan roles, líneas de comunicación entre

GACM y el Equipo Extendido de Gestión y responsabilidades que se ajusten a las necesidades de la organización, así como un gobierno corporativo ajustado a mejores prácticas internacionales.

- *Modelo de licitación y contratación ajustado a mejores prácticas y a la normativa*, desarrollando procesos de contratación y licitaciones que incorporen mejores prácticas y en apego a la normativa aplicable. Asimismo, estableciendo contratos ajustados a los requerimientos de cada paquete de licitaciones, los cuales optimizan tiempos y costos sin comprometer la calidad de los trabajos.
- *Gestión proactiva de riesgos*, estableciendo un modelo de gestión de riesgos exhaustivo que incluya la definición de las áreas de responsabilidad dentro del GACM, así como el mantenimiento de un mapa de riesgos actualizado para planear, gestionar y dar seguimiento, además de identificar y cuantificar los riesgos clave.
- *Transparencia y rendición de cuentas*, manteniendo una comunicación abierta con audiencias clave, así como con el público en cuanto al uso responsable de recursos y el progreso del proyecto. Asimismo, el establecimiento de procesos de control interno y auditoría desde una perspectiva normativa que contengan a las actividades de gastos y licitaciones.





5 METAS Y ACCIONES 2016

Para 2016 se fijaron las siguientes metas y acciones para GACM:

5.1 PLANEACIÓN

- o Plan Global y de Negocios: Concluir al 100% el Plan Global y de Negocios.
- o Ciudad Aeropuerto: Concluir el 100% de la contratación para el Plan Maestro de Ciudad Aeropuerto.
- o Gobierno Corporativo: Concluir el 100% de la Estructura del Gobierno Corporativo GACM.

5.2 DISEÑO

- o Arquitecto Maestro: Contar con el 100% de avance del proyecto ejecutivo del Arquitecto Maestro.
- o Ingeniero Civil Maestro: Contar con el 100% de avance del proyecto ejecutivo del Ingeniero Civil Maestro.

5.3 PAQUETES LICITATORIOS

- o Paquetes de la estrategia de empaquetamiento 2016: Ejecutar el 100% de las actividades programadas para la contratación del paquete correspondiente a las pruebas de excavación y pruebas de carga de pilotes de la terminal, torre de control y centro multimodal.
- o Paquetes de la estrategia de empaquetamiento 2016: Desarrollar el 100% de las actividades programadas para la contratación del paquete correspondiente a la subestación eléctrica.
- o Paquetes de la estrategia de empaquetamiento 2016: Realizar el 100% de las actividades programadas para la contratación del paquete correspondiente a las pistas 2 y 3.
- o Paquetes de la estrategia de empaquetamiento 2016: Llevar a cabo el 100% de las actividades programadas para la contratación del paquete correspondiente a la torre de control.
- o Paquetes de la estrategia de empaquetamiento 2016: Ejecutar el 100% de las actividades

programadas para la contratación del paquete correspondiente al edificio terminal.

5.4 CONSTRUCCIÓN

- o Nivelación y Limpieza: Alcanzar un 80% en las obras de nivelación y limpieza del terreno.
- o Nivelación y Limpieza: Concluir al 100% la remoción de escombros.
- o Nivelación y Limpieza: Lograr el 70% de las obras para los caminos internos de acceso.
- o Drenaje temporal: Concluir el 100% de la construcción del drenaje temporal.
- o Pruebas de consolidación por vacío: Finalizar el 100% de las pruebas de consolidación por vacío.
- o Campamento: Terminar el 100% de la construcción del campamento.
- o Barda y camino perimetral: Concluir el 100% de la construcción de la barda y camino perimetral.

5.5 AMBIENTAL

- o Comité de Vigilancia Ambiental: Realizar el 100% de las actividades programadas para el Comité de Vigilancia Ambiental.
- o Planes y programas ambientales: Implementar el 100% planes y programas ambientales programados para la fase constructiva del NAICM.

5.6 FINANCIERO

- o Estrategia financiera: Iniciar la tercera etapa del esquema de financiamiento del proyecto del NAICM.

5.7 COMUNICACIÓN

- o Estrategia Integral de Comunicación: Implementar y ejecutar la Estrategia Integral de Comunicación.

5.8 INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

- o Recomendaciones de la OCDE: Implantar la estrategia para la atención de las recomendaciones de la OCDE.
- o Gobierno y Datos Abiertos: Implementar el esquema de Datos Abiertos en coordinación con la Presidencia de la República.

5.9 AVANCES DE METAS A JUNIO DE 2016

Al cierre del primer semestre del 2016, el Proyecto se ha consolidado y cuenta con un avance positivo del 80% en todas las metas programadas para el año, alcanzando los avances estimados. Del resto, el 10% se prevé que al cierre del ejercicio en el segundo semestre del año llegue a la meta planeada y el 10% que resta se prevee que pudiera no llegar a la meta fijada. Como se puede observar, estas metas se refieren al proceso constructivo, el cual por su propia naturaleza enfrenta retos más complejos y que, por lo tanto, los avances han ido por debajo de lo esperado inicialmente, por temas asociados a sindicatos, trabajos adicionales, así como a reprogramaciones de trabajos contratados. Sin embargo, se han tomado medidas para recuperar el tiempo perdido con el propósito de alcanzar las fechas contractuales.

A continuación en la Figura 5.1 se detallan de manera general las principales metas y avances registrados en cada uno de los frentes de trabajo establecidos.

Figura 5.1 Metas y avances 2016

Componentes	Elementos	Indicador	Avance al 1.er trimestre	Avance al 2.º trimestre	Meta 2016	Responsable de Reportar Avance
			Programado	Alcanzado		
Planeación	Plan Global y de Negocios	Porcentaje de avance en la elaboración del Plan Global y de Negocios	46%	46%	Concluir el 100% del Plan Global y de Negocios	DCPEV
	Ciudad Aeropuerto	Porcentaje de avance en la contratación del Plan Maestro de Ciudad Aeropuerto	10%	10%	Concluir la contratación al 100% del Plan Maestro de Ciudad Aeropuerto	DCPEV
	Gobierno Corporativo	% de avance en la contratación y culminación de la Estructura del Gobierno Corporativo GACM	60%	60%	Concluir el 100% de la Estructura del Gobierno Corporativo GACM concluida	DCF
Diseño	Arquitecto Maestro	% de avance en los trabajos de diseño ejecutivo del Arquitecto Maestro e Ingeniero Civil Maestro	90%	85%	Contar con el 100% de avance del proyecto ejecutivo del Arquitecto Maestro	DCI
	Ingeniero Civil Maestro		88%	85%	Contar con el 100% de avance del proyecto ejecutivo del Ingeniero Civil Maestro	DCI
Paquetes licitatorios	Paquetes de la estrategia de empaquetamiento 2016	% de avance en la contratación de los paquetes de la estrategia de empaquetamiento	25%	25%	Ejecutar el 100% de las actividades programadas para la contratación del paquete 3 (pruebas de excavación y pruebas de carga de pilotes de la terminal, torre de control y centro multimodal)	DCAGI
			25%	25%	Desarrollar el 100% de las actividades programadas para la contratación del paquete 4 (subestación eléctrica)	DCAGI
			50%	50%	Realizar el 100% de las actividades programadas para la contratación del paquete 5 (pistas 2 y 3)	DCAGI
			0%	0%	Llevar a cabo el 100% de las actividades programadas para la contratación del paquete 6 (torre de control)	DCAGI
			0%	0%	Ejecutar el 100% de las actividades programadas para la contratación del paquete 7 (edificio terminal)	DCAGI
Construcción (obras preliminares)	Nivelación y limpieza	Porcentaje de avance en las obras de nivelación y limpieza del terreno	49%	20%	Alcanzar un 80% en las obras de nivelación y limpieza del terreno	DCI
		Porcentaje de avance de las obras de remoción de escombros	60%	34%	Concluir al 100% la remoción de escombros	DCI
		Porcentaje de avance de las obras para los caminos internos de acceso	34%	9%	Lograr el 70% de las obras para los caminos internos de acceso	DCI
	Drenaje temporal	Porcentaje de avance del drenaje temporal	99%	56%	Concluir el 100% de la construcción del drenaje temporal	DCI
	Pruebas de consolidación por vacío	Porcentaje de avance de las pruebas de consolidación por vacío	1%	1%	Finalizar el 100% de las pruebas de consolidación por vacío	DCI
	Campamento	Porcentaje de avance en la construcción del campamento	86%	40%	Terminar el 100% de la construcción del campamento	DCI
	Barda y camino perimetral	Porcentaje de avance en la construcción de la barda y camino perimetral	87%	60%	Concluir el 100% de la construcción de la barda y camino perimetral	DCI

Figura 5.1 Metas y avances 2016 (continuación)

Componentes	Elementos	Indicador	Avance al 1.er trimestre	Avance al 2.º trimestre	Meta 2016	Responsable de Reportar Avance
			Programado	Alcanzado		
Financiero	Estrategia financiera	Porcentaje de avance de la tercera etapa del esquema de financiamiento	50%	50%	Iniciar la tercera etapa del esquema de financiamiento del proyecto del NAICM	DCF
Comunicación	Estrategia Integral de Comunicación	Porcentaje de avance en la ejecución de la Estrategia Integral de Comunicación	50%	50%	Implementar y ejecutar la Estrategia Integral de Comunicación	DCPEV
Transparencia	Recomendaciones de la OCDE	Porcentaje de atención a recomendaciones	50%	50%	Atención a las 100 recomendaciones	DCPEV
	Gobierno y Datos Abiertos	Porcentaje de avance en la implementación del Gobierno y Datos Abiertos	50%	50%	Publicación de contratos celebrados por GACM	DCPEV
	Solicitudes de información (INAI)	Porcentaje de solicitudes de información, recursos de revisión y requerimientos del INAI atendidos	50%	50%	Cumplir al 100% con las obligaciones legales establecidas en la normatividad de transparencia	DCPEV
DCPEV: Dirección Corporativa de Planeación, Evaluación y Vinculación; DCI: Dirección Corporativa de Infraestructura DCF: Dirección Corporativa de Finanzas DCAGI: Dirección Corporativa de Administración y Gestión Inmobiliaria						

CONCLUSIÓN

El Programa Estratégico / Institucional traza el camino para la construcción y puesta en marcha del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (NAICM) y encuadra a este proyecto dentro de los objetivos a nivel país, como parte del sector comunicaciones y transportes en México. El Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México es la entidad que asegura alcanzar dicha meta.

En este reporte de avance se presentan las acciones y metas del año 2016, asimismo, se definen

los objetivos estratégicos, de mediano y largo plazo, que marcarán la pauta de las acciones a realizar en los años por seguir.

Los objetivos estratégicos alcanzados en 2016 serán las guías para detonar el proceso de planeación en el 2017 y establecerán nuevas metas y planes de trabajo. El GACM dará seguimiento puntual sobre cada una de ellas rendirá cuentas de acuerdo al objetivo encomendado en su título de concesión, de construir, administrar, operar y explotar el nuevo aeropuerto.

GLOSARIO

ACI Airports Council International
AG Aviación General
AICM Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
ASA Aeropuertos y Servicios Auxiliares
CFE Comisión Federal de Electricidad
DGAC Dirección General de Aeronáutica Civil
DOF Diario Oficial de la Federación
GACM Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México
IATA International Air Transport Association
(Asociación de Transporte Aéreo Internacional)
IC Índice de Conectividad
INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INFONAVIT Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
NAICM Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México

PAC Puerto Aéreo Central
PEMEX Petróleos Mexicanos
PIB Producto Interno Bruto
PND Plan Nacional de Desarrollo
PNI Programa Nacional de Infraestructura
PSCT Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes
RAN Registro Agrario Nacional
SCT Secretaría de Comunicaciones y Transportes
SECTUR Secretaría de Turismo
SE Secretaría de Energía
SEGOB Secretaría de Gobernación
SEMARNAT Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SHCP Secretaría de Hacienda y Crédito Público
TAP Transporte Automatizado de Pasajeros
TCTA Torre de Control de Tráfico Aéreo





GRUPO AEROPORTUARIO
DE LA CIUDAD DE MÉXICO

