INFORME ANUAL DE LABORES

2022

GRUPO AEROPORTUARIO
DE LA CIUDAD DE MÉXICO

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN 5

II. SIGLAS Y ACRÓNIMOS 7

III. DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA CREACIÓN, OPERACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE LOS AEROPUERTOS DEL CENTRO DEL PAÍS 8

Propuesta de bases generales de un Plan Maestro de los aeropuertos del centro del país 9

Guía de medición para el cumplimiento en materia de sustentabilidad 9

Herramientas digitales 10

Análisis Jurídico 11

IV. MODERNIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL DE GACM 12

Panorama general del centro del país 14

Apoyo a los aeropuertos del centro del país 16

- Convenios de colaboración 16
- Propuestas y análisis generales 17

Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles 20

- Coordinación de acercamientos con grupos de interés asociados a la Terminal de Carga para el inicio de operaciones 20
- Asesoría y Análisis 22
- Proyecciones en apoyo enmienda del Programa Maestro de Desarrollo (PMD) 22
- Proceso de familiarización de infraestructura 23
- Acompañamiento comercial 23
- Modelo financiero 24
- Áreas susceptibles de mejora 24
- Indicadores y tablero de control 24
- Calidad 25
- Gestión de Riesgos 25
- Transparencia 26

- BIM (Modelado de información para la construcción) 26
- FBO (Operador de base fija, por sus siglas en inglés) y MRO (Mantenimiento, reparación y revisión, por sus siglas en inglés), definición y alcances de su operación 26
- Tarifas 27
- Modelo de negocio 28
- Comunicación 28
- Sustentabilidad 28
- Roles y Responsabilidades 29
- Entrega recepción 29
- Presupuesto basado en resultados (PbR) 30

Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México 30

- Participación accionaria 30
- Propuestas y análisis generales 31
- Asesoría 36

Aeropuerto Internacional de Toluca 37

- Propuestas y Análisis generales 37

Aeropuerto Internacional de Puebla 42

- Propuestas y análisis 42

Aeropuerto de Cuernavaca 43

- Asesoría 43

V. CANCELACIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO TEXCOCO 44

Fase 1. Pago de los compromisos financieros 45

Fase 2. Cierre de los contratos asociados al Proyecto Texcoco 46

- Atención de los Juicios de Amparo 46

Fase 3. Transferencia de materiales y equipo 46

- Campamento de GACM y bienes adicionales a SEDENA 47
- Donación de bienes a CONAGUA 47
- Materiales remanentes 47
- Compraventa de acero 48

Fase 4. Entrega del polígono en Texcoco 49

Atención de auditorías de obra pública y servicios del proyecto Texcoco 49

VI. GESTIÓN DE GACM 50

Planeación y desempeño institucional 51

- Programa Anual de Trabajo 51
- Seguimiento institucional 52

Estructura organizacional 53

Andamiaje jurídico 54

Política corporativa de sustentabilidad 54

Transparencia, acceso a la información y protección de datos personales 57
- Solicitudes de acceso a la información y para el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición (ARCO) de datos personales 57
- Obligaciones de Transparencia 58
- Comité de Transparencia 58
- Protección de datos personales 59
- Datos abiertos 59

Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad y de Mejora de la Gestión Pública, 2019-2024 60
Curso de integración 61
Catálogo de disposición documental 62
Modelo de administración por procesos 62
Recursos Materiales 63
Medidas de austeridad 63
Riesgos 64
Campañas de comunicación social externa 65
Campaña de comunicación social interna 66
Ética e integridad 66
- Código de ética 66
- Comité de Ética y Prevención de Conflicto de Intereses 67
- Encuesta de percepción sobre el cumplimiento del Código de ética 68

Capacitación de las personas servidoras 69
Administración de recursos financieros de GACM 70
- Presupuesto de Egresos de la Federación 70
- Operación mesa de control 70

I. PRESENTACIÓN

La visión de estado con perspectiva de largo plazo centrado en garantizar bienestar general a todas las personas en México avanza cada día en su materialización a través de la consolidación de un modelo económico inclusivo donde armonizan políticas y proyectos dinámicos, sostenibles a fin de atender demandas legítimas de la población.

Bajo el umbral de un entorno cambiante, las realidades convergen y cuenta de ello fue la propagación del virus SARS-COV-2 que paralizó el mundo y conllevó adversidades múltiples y simultáneas que, en su sentir, dio lugar a un escenario imperante dentro de las entidades públicas en México para considerar como parte de sus estrategias, acciones para no revertir los avances logrados posterior a los puntos más críticos de la pandemia.

Habida cuenta de lo anterior, el impacto social y económico por COVID-19 fue punto de irrupción en el entender y operar de las estructuras de las políticas públicas, testigo de este cambio fue el sector aéreo que, en apoyo de entidades públicas sorteó incertidumbres y generó acciones basadas en la evidencia a fin de sostener la movilidad de personas pasajeras y carga a nivel global.

En este contexto, es requirente por la sociedad un agente de cambio competitivo, de reordenamiento, que coadyuve en el fortalecimiento del transporte aéreo y, es en este tenor participa la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes que, desde el marco de su competencia, responde a las necesidades de las personas pasajeras y usuarios para una recuperación resiliente en el sector.

Resultado causal de lo expuesto, deriva el compromiso de Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México que, ante un prolífico paisaje de oportunidades únicas de transformación, cimenta su labor en apoyo al fortalecimiento del transporte aéreo a través de mecanismos de atención de demanda de servicios aeroportuarios en el centro del país.

La estructura discursiva de este informe, rinde cuentas del actuar de Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México durante el ejercicio 2022 y refleja el esfuerzo colectivo por sembrar semillas que germinen en servicios orientados a mejorar la experiencia de los personas pasajeras y usuarios a través herramientas competitivas y de mercado para los aeropuertos del centro del país, sin que ello implique que la Entidad se detenga en la ejecución de acciones vinculadas a los asuntos pendientes derivados de la cancelación y cierre de los trabajos del proyecto Texcoco.

Compromiso profundo de la Entidad en apoyo al fortalecimiento del transporte aéreo, en el transcurrir del capítulo II se da cuenta del diseño de instrumentos que abren camino a la creación de un sistema aéreo sustentable y competitivo.

En el marco de lo expuesto y, como relieve de este documento, durante el capítulo III se informa sobre el apoyo a los aeropuertos de la región centro a través de asesorías brindadas, herramientas, análisis, propuestas y diagnósticos elaborados con el propósito de proveer información para la toma de decisiones orientadas a mejorar la infraestructura y servicios de los aeropuertos con un único designio, mejorar la experiencia de las personas pasajeras y usuarios.

En virtud de encausar resultados efectivos en la transformación de nación, el capítulo IV presenta a través de cuatro fases contempladas para cancelación y cierre de los trabajos del proyecto Texcoco, una descripción de los logros alcanzados durante el periodo que comprende enero a diciembre de 2022.

El epílogo de este informe se centra en el argumento de gestión de GACM, reflejo de una maduración gradual de la Entidad que confluye su experiencia dentro del sector aéreo con una adopción gradual a cambios, piedra basal en el compromiso por integrar resultados efectivos que responden a los retos que demanda la sociedad.

Menester es de informar que, en la arquitectura de este informe, en cada uno de los capítulos portadores de la historia colectiva de GACM, se acompañan de una infografía que representan imágenes que sugieren las acciones y resultados del ejercicio 2022, forma y preservación de la memoria del sector aeroportuario en el centro del país.

II. SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AICM	Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
AIFA	Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles
AIP	Aeropuerto Internacional de Puebla
AIT	Aeropuerto Internacional de Toluca
CVJ	Aeropuerto de Cuernavaca
GACM	Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México
PMD	Programa Maestro de Desarrollo
PND 2019-2024	Programa Nacional de Desarrollo
SAM	Sistema Aeroportuario Metropolitano
SICT	Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

III. DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA CREACIÓN, OPERACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE LOS AEROPUERTOS DEL CENTRO DEL PAÍS

En la confección de las estrategias prioritarias y ejecución de las acciones puntuales, GACM enfatizó el interés de promover el fortalecimiento de los aeropuertos del centro del país que convergen de una realidad que demanda servicios de calidad e inclusivos orientados a mejorar la experiencia de las personas pasajeras y usuarios.

De lo anterior, proponer instrumentos que aluden a la creación de un sistema aeroportuario del centro del país, es el paso tangible en la materialización y cumplimiento de los compromisos establecidos para el sector aéreo en los documentos rectores de planeación nacional. Bajo este precepto, GACM trabajó en el desarrollo de instrumentos que permitan a la Entidad proponer estrategias en ánimo de entregar a las personas, un sistema en la región centro eficiente, competitivo y que funcione con base en lo que las personas usuarias demanden.

Propuesta de bases generales de un Plan Maestro de los aeropuertos del centro del país

Durante el ejercicio 2022 GACM desarrolló un documento que contiene las bases generales que estructuran un Plan Maestro de los aeropuertos del centro del país, el cual tiene por objeto ser un instrumento de planeación que integre estrategias, análisis y propuestas que coadyuvarán a potencializar el desarrollo de los aeropuertos del centro del país en materia de infraestructura, operación y finanzas.

Para tal propósito, este documento contiene los objetivos generales, actividades específicas para su cumplimiento, beneficios, cronograma o línea de tiempo general, esferas de socialización de los resultados, así como un capitulado general a desarrollar durante los próximos ejercicios. En este sentido, se espera que el Plan sea la herramienta que amalgame las propuestas que GACM elabora para los aeropuertos y se convierta en el manual de referencia en el sector con información actualizada de manera ejecutiva para la toma de decisiones estratégicas.

Guía de medición para el cumplimiento en materia de sustentabilidad

La huella ecológica del sector aeroportuario implica hoy, políticas y estrategias que reduzcan su impacto y que contribuyan a un entorno sustentable. En esta línea, GACM como actor público comprometido en la generación de cambios que conlleve a un nuevo pacto social, durante 2022 continuó con actividades a fin de instrumentar un plan de sustentabilidad para el sistema aeroportuario en el centro del país.

Dentro de este marco de actuación y, con el propósito de contribuir a proteger el medio ambiente y combatir el cambio climático, la Entidad elaboró una Guía de medición para el cumplimiento en materia de sustentabilidad como propuesta para ser aplicada en los aeropuertos del Sistema y que proveerá el estatus de cumplimiento en la materia. La Guía toma como referencia la guía de autoevaluación ambiental de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), así como el marco normativo nacional e internacional con lo que se propusieron ocho temas que

estructuran el documento: agua, residuos, emisiones, ruido, biodiversidad, energía, impacto y riesgo ambiental.

La Guía se implementó en los aeropuertos de la Ciudad de México y Toluca, lo que permitió contar un panorama general sobre el cumplimiento que, en materia de medio ambiente y sustentabilidad, realizan estos aeropuertos. Esta información es insumo esencial para la generación de propuestas orientadas a optimizar el cumplimiento de la normatividad, acuerdos internacionales y alinearse a las tendencias mundiales (aeropuertos verdes); lo anterior al tener en consideración los planteamientos de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y de la agenda 2030 para disminuir los gases de efecto invernadero (GEI) y mitigar el cambio climático.

Herramientas digitales

Promover competitividad entre los actores del sector aeroportuario del centro del país desde el campo de actuación de GACM, implica establecer propuestas construidas desde una óptica de experiencia de las personas pasajeras. Desde este cauce, promover el uso de herramientas tecnológicas se convierte en un pilar para la construcción de una sociedad de la información que no da cabida a brechas digitales.

En el marco de lo anterior, denota el uso de dispositivos digitales tales como los teléfonos móviles, convertidos en uno de los principales puntos de acceso a internet que en el tiempo superó al uso de computadoras personales[1]. Para potenciar su uso y con la intención de mejorar la experiencia de las personas pasajeras en los aeropuertos, se promueve a interactuar, relacionar e influenciar en ellas a través de las funcionalidades de los dispositivos móviles de manera automática e interactiva.

En esta línea, durante el ejercicio 2022, GACM formuló una estrategia conceptual orientada a mejorar la experiencia de las personas pasajeras del centro del país a través del desarrollo una herramienta digital móvil que tiene como propósito proveer servicios de seguimiento de vuelos y conocimiento de la oferta comercial de los aeropuertos del centro del país en tiempo real.

La propuesta en mención contempla componentes orientados a usuarios como parte de su experiencia de viaje y, a la par, está prevista como parte fundamental para la obtención de estadísticas que alimentará estrategias para los aeropuertos orientadas a incrementar ingresos comerciales y, con ello, posibilitar la mejora de niveles de servicios ofrecidos en beneficio de las personas.

---

[1] *Promedio de uso diario de aplicaciones móviles de 4.2 horas al día en 2021, lo que representa un 30 por ciento más de tiempo de uso respecto 2019. Datos del reporte de análisis de datos 2021 generado por la compañía App Annie para Estados Unidos, México, Turquía e India. Fuente de consulta: https://techcrunch.com/2021/04/08/consumers-now-average-4-2-hours-per-day-in-apps-up-30-from-2019/*

Análisis Jurídico

En el transcurso del ejercicio 2022, se realizó un documento perfilado a buscar la viabilidad de un sistema aeroportuario del centro del país, aspecto medular en los compromisos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes.

Lo anterior constituyó la elaboración de un análisis del alcance jurídico que describe las facultades y atribuciones para la coordinación un sistema aeroportuario del centro del país a consideración de la SICT como cabeza del sector. La disquisición realizada se fundamenta en cuatro ejes:

01 Alineación al **PND 2019-2024**

02 Líneas de acción del **Programa Sectorial** de Comunicaciones y Transportes

03 **Dependencias y Entidades intervinientes** en materia aeroportuaria en el centro del país

04 **Conclusiones**

IV. MODERNIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL DE GACM

Apoyo a los aeropuertos del centro del país:

- Convenios marco de colaboración (AIFA, AICAM, SACM, ASA, AMAIT)
- Propuestas y análisis generales

PANORAMA DEL SECTOR AEROPORTUARIO EN EL CENTRO DEL PAÍS

En la óptima de mercado, la economía y el transporte aéreo se consideran dos elementos de relación recíproca y de alto impacto entre ellos, al ser este último, un facilitador económico y un componente clave para incentivar la competitividad en el país.

El factor de adherencia entre estos dos elementos es la movilidad, percibida como protagonista incipiente que facilita la comprensión del dinamismo de la economía. En esta línea, ante las consecuencias de la pandemia por COVID fue esencial eliminar barreras de movilidad tanto de personas pasajeras y carga entre regiones que reclamaban atender necesidades y mejorar su experiencia de viaje en el corto plazo.

Bajo el umbral de lo expuesto, parte la necesidad de fortalecer el transporte aéreo en el país a través de elementos que den origen a una configuración de un sistema aeroportuario en el centro del país que permita atender la demanda de servicios constituido en términos de eficiencia, calidad, seguridad, inclusión y sustentabilidad.

Para el logro de este propósito, se reconocen las vocaciones de cada uno de los aeropuertos de la región[2] a fin de maximizar su infraestructura y potencializar la mejora en los niveles de servicios que ofrecidos. El diferenciador de las estratégicas generadas para ello es estructurarlas desde el reconocimiento de la elección de las personas pasajeras y usuarios de acuerdo con sus necesidades y preferencias.

Y es en este punto que GACM en apoyo a la SICT, altamente comprometido con los objetivos trazados por el gobierno federal, durante 2022 continuó con la generación de resultados incidentes en la toma de decisiones para mejorar el sector aéreo a través de propuestas, interacción con distintos grupos de interés, herramientas competitivas, diagnósticos y análisis orientados a los aeropuertos previstos para conformar un sistema aéreo en el centro del país.

[2] *Agrupa AICM, AIFA, AIT y AIP*

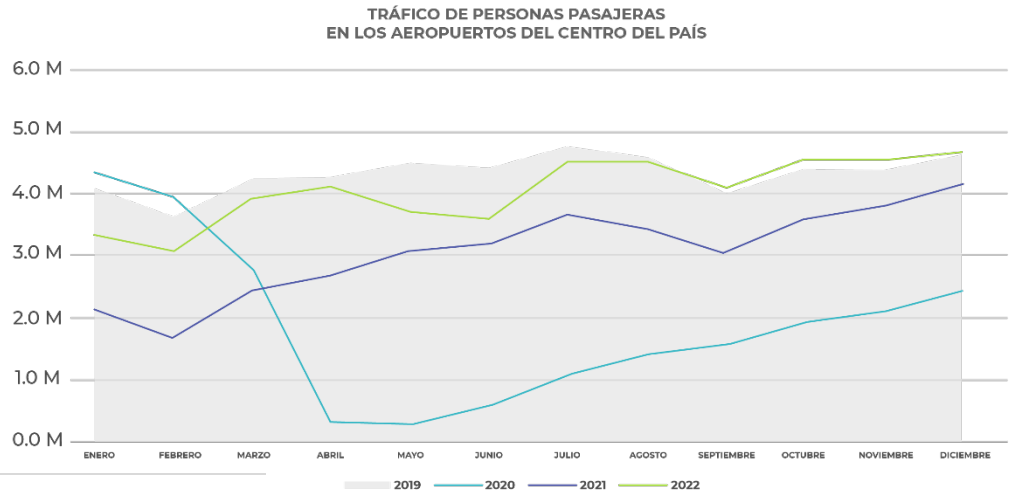
Panorama general del centro del país

La propagación del virus por COVID-19 trajo consigo una caída en el comportamiento de la aviación en México profunda y sin precedentes que provocó ser testigos de un nivel un mínimo histórico en movilidad en la región del centro del país[3]

Situación del sector en el centro del país en el punto más crítico de la pandemia (2020)

Endeble y bajo escenarios de aprendizaje, la tendencia de recuperación del sector en esta región inició de manera gradual en 2020 impulsado por la inoculación de las personas contra el coronavirus e interceptado por el hecho que dentro del territorio mexicano no existieron restricciones y barreras de movilidad aérea nacional; en adición, se sostuvo la conexión por este mismo medio de transporte con aquellos países que no implementaron medidas restrictivas para el ingreso de personas no residentes.

Esta tendencia continuó durante los ejercicios 2021 y acentuada hasta el último cuatrimestre de 2022, cuando las cifras de personas pasajeras superaron entre uno y cuatro por ciento los niveles registrados en 2019.



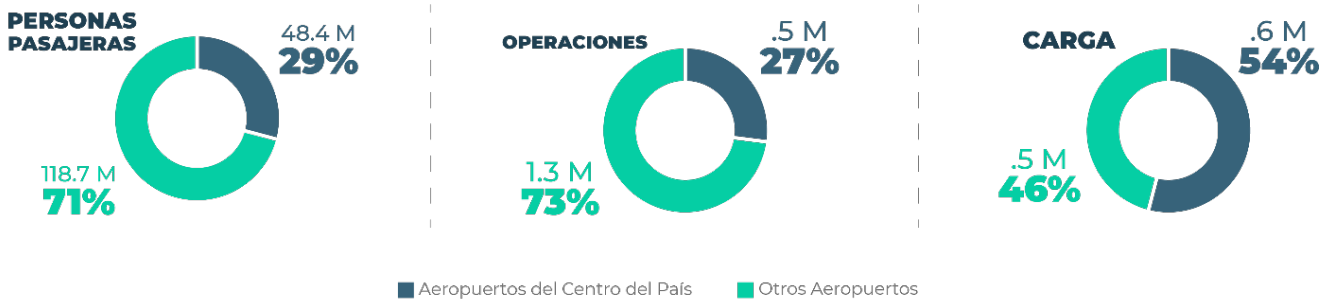
[3] *Cifra a mayo 2020. Considera estadísticas del AICM, AIFA, AIT, PBC, CVJ*

La base de lo anterior estribó en tres hitos materializados en el curso del periodo que compete a este informe:

*Alcanzó alrededor de los 46.7 millones de personas pasajeras
**Derivado de que aerolíneas optaron por utilizar aeronaves de menor capacidad y modificación en su frecuencia de rutas al tomar como base el comportamiento de la demanda

La formulación de lo anterior derivó en una participación de los aeropuertos del centro del país del 29 por ciento de personas pasajeras, 27 por ciento de las operaciones y un 54 por ciento de la carga transportada, cifras comparativas respecto al nivel nacional.

Participación de los aeropuertos del centro del país en la Aviación en México



Apoyo a los aeropuertos del centro del país

- ### Convenios de colaboración

Instaurar espacios de encuentro y diálogo entre organismos de orden público que cocreen estrategias para la fortalecer los servicios públicos, supone el reconocimiento de la experiencia y capacidades de las partes signatarias dentro de un entorno de participación colaborativa y horizontal. Así, el hilo conductor de este argumento se centra en la ejecución de acciones colaborativas conducentes al logro objetivos afines se cimente en con una visión en común, el bienestar de la población.

En sentido de lo expuesto, GACM comprometido con la atención de la demanda de servicios aeroportuarios del centro del país, durante el ejercicio 2022 continuo y creó alianzas estratégicas a través de convenios marco de colaboración con los aeropuertos de la región a fin de promover la incorporación transversal de estrategias que permitan que las decisiones tomadas se encaminen a mejorar los servicios prestados y, con ello, impacte de manera positiva en la experiencia de las personas pasajeras y usuarios.

CONVENIO DE COLABORACIÓN
Firmado - Febrero 2021

Acompañamiento a través de **asistencia técnica y normativa en materia aeroportuaria**, consideró normatividad aplicable, recomendaciones asociadas a la operación, mejores prácticas internacionales, experiencia en la industria.

CONCLUIDO EL 21 DE SEPTIEMBRE DE 2022

CONVENIO DE COLABORACIÓN
Firmado - Septiembre 2022

Acompañamiento, asistencia y asesoría jurídica, financiera, técnica y administrativa para la planeación, promoción, operación, mantenimiento y conservación del AIFA para aviación comercial, carga y demás temas a solicitud del aeropuerto.

VIGENTE A SEPTIEMBRE DE 2023

CONVENIO DE COLABORACIÓN
Firmado - Septiembre 2022

Actividades a realizar o continuar **a fin de atender necesidades operativas e implementación de acciones** que ayuden a incrementar la demanda del aeropuerto, así como proponer mejoras a la infraestructura y modernización del mismo en áreas técnica, financiera y jurídica.

VIGENTE

CONVENIO DE COLABORACIÓN
Firmado - Agosto 2022

Atención de necesidad operativa e implementación de acciones que ayuden a incrementar la demanda de los aeropuertos, así como proponer mejoras a la infraestructura y modernización de éstos bajo alcances de planeación, técnico, finanzas y jurídico.

VIGENTE

CONVENIO DE COLABORACIÓN
Firmado - Julio 2022

Acciones y actividades a fin de atender necesidades operativas e implementación de acciones que coadyuven a incrementar la demanda del aeropuerto a través de asesorías, apoyo técnico, acompañamiento, capacitación y desarrollo de análisis y diagnósticos.

VIGENTE

- ## Propuestas y análisis generales

Conexión Vía Tapo – Periférico Oriente

Como parte del seguimiento al tema conectividad terrestre que permita brindar a las opciones de movilidad sobre todo en condiciones de tránsito intenso o en cierres de vialidades, lo que permitirá facilitar el acceso de personas al AIFA y AICM. A partir de este punto, se generó una propuesta de conexión entre la Vía Tapo y el Periférico Oriente.

Estimación de la demanda

Con el designio de mantener niveles de servicio adecuados y contar con una base para la planeación de estrategias que atiendan de manera efectiva la demanda aeroportuaria del centro del país, GACM desarrolló en 2022 un análisis de estimación sobre capacidad y proyecciones de demanda hasta el año 2032 del centro del país y se contrastó con la capacidad de los aeropuertos de la Ciudad de México, Toluca, Felipe Ángeles, Puebla y Cuernavaca.

Distribución de la demanda

Con el objetivo de apoyar a la toma de decisiones orientadas a la optimización de la distribución de la demanda de un previsto sistema aeroportuario en el centro del país, en 2022 GACM se dio a tarea de analizar diversos mecanismos para la distribución en comento a partir del comportamiento del AICM y, con ello, apoyar en el fortalecimiento de los aeropuertos de la región centro. En este sentido, la pandemia de COVID-19 representó un reto para el aeropuerto en todas las aristas, no obstante, se vislumbró como una

oportunidad de aprovechar la coyuntura a fin de valorar alternativas para mejorar la distribución de la demanda de servicios aeroportuarios.

Para proveer de propuestas de apoyo, el análisis realizado abordó distintos escenarios, tales como: evaluación del número de operaciones máximas por hora; número de operaciones de carga dedicada; número de operaciones "charter"[4]; número máximo de operaciones anuales; número de operaciones de aviación general[5]; número de operaciones totales por concesionario o permisionario; costos de operación y tarifas; así como esquemas de incentivos en otros aeropuertos.

Capacidad y demanda de los aeropuertos del centro del país

Al tomar como piedra basal proyecciones actualizadas de los aeropuertos del centro del país, así como la información extraída de sus programas maestros de desarrollo[6], se realizó un comparativo de la demanda conjunta de las terminales aéreas en comparación con la capacidad de la infraestructura planteada para los próximos diez años. En este sentido, este contraste permite vislumbrar de manera general cuándo sería necesario detonar acciones de construcción de infraestructura para estar en condiciones de atener la demanda esperada.

Isócronas 24 horas

Con el objetivo de establecer acciones que permitan determinar una posible población potencial usuaria de los aeropuertos de la región centro del país y, al tomar como base diferentes horarios, se realizaron análisis del mercado potencial basados en tiempos de recorrido o isócronas desde y hacia el AICM, AIFA, AIT, AIP y CVJ para cada una de las 24 horas de un día.

Diagnóstico de aeropuertos federales

Con el objeto de vislumbrar las oportunidades de desarrollo de los aeropuertos federales en México, se desarrolló un diagnóstico general de infraestructura, rutas aéreas, aerolíneas, situación geográfica, sitios de interés y posibles destinos de conexión para cada uno de los aeropuertos operados por Aeropuertos y Servicios Auxiliares. Lo anterior, en el

---

[4] *Dicho de un vuelo de aviación: Organizado con horario, recorrido y tarifa independientes de los vuelos regulares. Fuente: https://dle.rae.es/*

[5] *Vuelos de aviación oficial. La aviación privada particular se encuentra restringida desde el año 1994 mediante decreto. Fuente: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/650359/13011994--aviavion-general-aicm.pdf*

[6] *Herramienta de planeación para el desarrollo de un aeropuertos que considera análisis de demanda a partir de la cual propone crecimiento de infraestructura, instalaciones, servicios y estimación de inversiones para un periodo de tiempo de cinco años siguientes.*

sentido se establecer las características del entorno socioeconómico de cada terminal aérea con el objetivo de delinear líneas de negocio a partir de sus características y potencial identificado.

Análisis financieros

El análisis financiero se considera como un estudio de la información financiera emitida por una entidad y representa un entendimiento del origen y comportamiento de los recursos de la empresa, a su vez, permite establecer un diagnóstico de su situación financiera, facilitar la toma de decisiones y coadyuvar al logro de los objetivos económicos.

A partir de la información financiera proporcionada por AICM y AMAIT (AIT) y, en adición a información integrada de Grupos Aeroportuarios del país [7], se realizaron análisis financieros elaborados por cuenta propia para estar en posibilidad de comparar con otros aeropuertos nacionales privados e internacionales la situación financiera durante 2022 de los aeropuertos en comento:

- **AICM**: análisis financiero diciembre 2022 (cifras dictaminadas); análisis financieros mensuales, periodo enero-noviembre de 2022.
- **AMAIT (AIT):** análisis financieros trimestrales 2022 (primero, segundo y tercer trimestre)
- **GACM y Grupos Aeroportuarios:** análisis financiero diciembre de 2022 (cifras dictaminadas); análisis financieros trimestrales 2022 (primero, segundo y tercer trimestre)

[7] *Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR), con nueve aeropuertos en México y siete en el extranjero; Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP), con doce aeropuertos en México y dos en el extranjero; Grupo Aeroportuario Centro Norte (OMA), con trece aeropuertos en México; Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México (GACM) con el aeropuerto de la Ciudad de México (AICM); Grupo Aeroportuario, Ferroviario y de Servicios Auxiliares Olmeca-Maya-Mexica, que administra el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles y el Tren Maya (en construcción); Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), con 23 aeropuertos, 18 propios y 5 en sociedad.*

Así, la elaboración de estos estados financieros comparativos se convierte en una herramienta de apoyo que coadyuven a:

01 **EFICIENTAR** la utilización de los recursos financieros.

02 **APOYAR** la toma de decisiones que contribuyan al fotalecimiento financiero.

03 **IDENTIFICAR** sus fortalezas y debilidades desde el punto de vista económico.

04 **PROCURAR** la rentabilidad.

05 **CONTRIBUIR** al logro de las metas económicas.

06 **CONOCER** el desempeño financiero de los aeropuertos AICM y AMAIT dentro del sector aeroportuario y el de los Grupos Aeroportuarios.

07 **CONOCER** el entorno económico del mercado en que operan, para anticiparse a posibles riesgos financieros.

Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles

- **Coordinación de acercamientos con grupos de interés asociados a la Terminal de Carga para el inicio de operaciones**

El Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles es conceptualizado como una infraestructura referente con efectos multiplicadores de empleo y crecimiento, por lo que se convierte en un jugador central en la planeación de la aviación del centro del país. Conceptualizado y comprometido como uno de los proyectos de nación estipulados en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el aeropuerto posee gran potencial en el manejo de vuelos carga en complemento a vuelos de personas pasajeras al contar con una Terminal específica para este rubro.

En el marco de lo expuesto, GACM como coadyuvante en la construcción de un México competitivo, con servicios públicos aeroportuarios óptimos y un transporte aéreo

eficiente, en sinergia con AIFA y en línea indicativa de la Subsecretaría de Transportes, esta Entidad inició en julio de 2022 con trabajos de coordinación vinculados a un seguimiento y negociación continua con los grupos de interés (aerolíneas, almacenes, recintos fiscalizados, prestadores de servicios, autoridades aeronáuticas y aduaneras) asociados a la Terminal de Carga del aeropuerto.

Determinante en avanzar con prestación de servicios de transporte aéreo de carga en AIFA, fue necesario realizar un ejercicio de identificación distributiva o mapeo de todos los agentes involucrados a este propósito y el resultado fue tangible, una vez identificado los agentes, se consolidaron bajo un entorno colaborativo, diversas sesiones con AIFA, aerolíneas, prestadores de servicios, autoridades (ANAM, PROFEPA, SENASICA, COFEPRIS)[8], asociaciones de agentes aduanales, agentes de carga, IATA[9], entre otros.

43 Eventos con **61** Grupos de interés

*Presencia de los 12 almacenes fiscalizados del AIFA + otros del AICM

Efecto de las sesiones celebradas con los agentes en comento, GACM enfocó sus esfuerzos durante el segundo semestre del año en la atención de distintos requerimientos de los actores involucrados con un único fin, iniciar con la operación de carga en atención. Así, durante el periodo se identificaron 107 requerimientos de los cuales se avanzó en la atención de 67 por los participantes responsables; algunos de estos son:

[8] *ANAM: Agencia Nacional de Aduanas de México; PROFEPA: Procuraduría Federal de Protección al Ambiente; SENASICA: Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria; COFEPRIS: Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios*

[9] *Asociación Internacional de Transporte Aéreo (por sus siglas en inglés)*

- **Coordinación del flujo de información para certificaciones requeridas,** al fungir como una figura vinculatoria entre las autoridades y la industria, se compartieron a las aerolíneas y recintos fiscalizados, requisitos y tiempos de atención para obtener los permisos y certificaciones que otorga la autoridad o aquellos necesarios para mover carga a Estados Unidos y Europa
- **Entrega de información para adecuación de infraestructura,** actores como recintos fiscalizados, almacenes, agentes de carga y agentes aduanales requieren de planos y especificaciones de los almacenes y oficinas que van a ocupar para realizar la instalación de equipos y adecuaciones físicas para su operación, así como presentar solicitudes para espacios logísticos adicionales que faciliten su operación en el AIFA.
- **Pruebas de Transmisión de información TIC's,** se realizó una serie de pruebas a los sistemas de tecnología de la información de la aduana
- **Desarrollo de los Lineamientos de Operación de la Aduana**

Con una clara determinación en fortalecer la prestación de servicios en el centro del país, GACM instrumentó un programa de trabajo para identificar la cronología del conjunto de acciones y requerimientos de los actores para el inicio de operaciones en la Terminal de carga, herramienta que se convierte en un facilitador para la industria en la detección de acciones más críticas por la duración de su ejecución.

- ## Asesoría y Análisis

- ## Proyecciones en apoyo enmienda del Programa Maestro de Desarrollo (PMD)

El Programa Maestro de Desarrollo es un documento medular de los aeropuertos al normar acciones orientadas para mantener su operación en mejores condiciones, definir estrategias para optimizar su capacidad y optimizar espacios orientados a la presentación de servicios bifurcados en lado tierra y lado aire.

De lo anterior, el PMD se convierte en un mecanismo de planeación dinámica en el tiempo acorde a las necesidades que derivan de la atención de demanda, lo cual tiene como sustento estadísticas relativas a la proyección de personas pasajeras, operaciones y carga. Vinculado a este punto, GACM en atención a requerimientos del AIFA, elaboró una propuesta de proyecciones de estos rubros hasta el año 2036. Estas cifras permitirán al aeropuerto realizar análisis subsecuentes que faciliten la planeación de los recursos destinados a la infraestructura y servicios y enmiendas a su PMD.

Para tal propósito, GACM tomó como punto basal, la estacionalidad, tendencia y una base con el comportamiento natural del mercado. A partir de este punto, se consideran elementos que dar mayor precisión a los datos generados:

- Estrategias de negocio
- Competencia de mercado
- Factores de crecimiento

Así, las proyecciones generadas se consideran como columna esencial para la enmienda del PMD ya que, a partir de ello, AIFA podría proponer el crecimiento de su infraestructura, instalaciones, servicios y estimación de inversiones que se deberán realizar para los próximos cinco años.

Es preciso informar que las proyecciones referidas en la narrativa previa fueron transmitidas a través de sesiones de trabajo en que se compartieron los resultados de estas proyecciones, la metodología utilizada, criterios considerados, así como resolución de dudas, acompañado de la explicación de los documentos soporte.

- ## Proceso de familiarización de infraestructura

Con el propósito de socializar el manual de mantenimiento de los aeropuertos, GACM durante el ejercicio 2022 realizó dos talleres del ámbito técnico con el personal del área de ingeniería del AIFA encargada de la supervisión de los trabajos de conservación de las instalaciones aeroportuarias que realizan terceros. Durante la celebración de los talleres, se revisaron los de alcances generales sobre las gerencias de ingeniería electromecánica y civil respectivamente, así como conclusiones y recomendaciones lo cual facilitará el entendimiento y desarrollo de sus actividades en dicho ámbito.

- ## Acompañamiento comercial

En acompañamiento y asesoría a personal del área comercial del aeropuerto, durante el transcurrir del año se brindó apoyo en la ejecución de diversas actividades recurrentes del área como lo fue la revisión de contratos y emisión de comentarios ; elaboración de reglas de operación para contratos de movilidad; integración de información de empresas, rutas y horarios de acceso; asesoría para el ajuste de rubros para la actualización de justipreciación emitida por el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales

(INDAABIN); acompañamiento en reuniones con la aerolínea Volaris; apoyo de coordinación de "Exposición en la ex hacienda de Santa Lucía"; visita a los servicios de mantenimiento, reparación y revisión (MRO) para emisión de recomendaciones para comercialización y apoyo en sesiones del Comité interno de contratación, tarifas y crédito de los servicios aeroportuarios, complementarios y comerciales (COCOSA), entre otros.

- ## Modelo financiero

Con el propósito de dotar al aeropuerto de una herramienta competitiva que le permita realizar proyecciones financieras a través de la utilización de diferentes variables de operación y económicas y, a partir de ello, configurar posibles escenarios financieros de acuerdo con el número de movimiento de personas pasajeras y operación, así como medir el impacto en la situación financiera por cambios en la estructura de la misma o por factores externos, GACM realizó talleres de capacitación para el uso y actualización de un modelo financiero realizado para el AIFA en un ejercicio previo.

- ## Áreas susceptibles de mejora

En el marco del cumplimiento del convenio de colaboración entre GACM y AIFA signado en 2021, se realizó durante el ejercicio 2022 la identificación de áreas susceptibles de mejoras y emisión de recomendaciones en materia de

- **Conectividad.** Información sobre el control de rutas y horarios; señalética de transporte para familiarizar con los distintos puntos de encuentro de salida hacia el aeropuerto; reforzamiento de la señalización vial en distintas vialidades primarias de la Ciudad de México, Estado de México, Hidalgo y Querétaro; Comunicación de las rutas para llegar al AIFA; Diagnostico de conectividad en la página web
- **Control de contratos.** Responsables de los contratos; base de datos que permita disponer de manera expedita información relevante de los contratos; procedimientos de contratación bajo estándares de equidad e igualdad de condiciones; documentos rectores como procedimientos y manuales.
- **Documentación.** Formalización de los documentos institucionales, como firmas de autorización, publicación, etc.; información en módulos de sitio para usuarios en atención a dudas y necesidades.
- **Sitio Web.** Actualización y alimentación en la página web.

- ## Indicadores y tablero de control

Instaurar un modelo de seguimiento continuo que provea información sobre el desempeño de una organización orientada a estructurar decisiones basada en evidencia, es reflejo de una entidad eficiente con altos niveles de servicio. En esta línea, en 2022 como componente estratégico de la asesoría brindada, se realizaron diversos talleres técnicos

en apoyo al proceso de cimentación de indicadores estratégicos, así como un procedimiento claro para su actualización y seguimiento.

Dentro del marco de lo anterior, se generó una propuesta de indicadores en materia de administración, jurídico, operaciones, comercial, experiencia de la persona pasajera, Programa de Calidad de Servicio en Aeropuertos, Índice de promoción Neto.

En adición a estos indicadores, se compartió una propuesta de métricas asociados al título de concesión del AIFA con base en parámetros definidos dentro de Manual de Referencia para el Desarrollo de Aeropuertos (ADRM) desarrollado por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), así como en mejores prácticas del sector aéreo.

Determinados en brindar herramientas competitivas, se realizaron talleres específicos en conjunto con el área de planeación del aeropuerto que tuvieron como resultado brindar bases para el desarrollo e implementación de un tablero de control de indicadores que integre indicadores estratégicos más relevantes para el seguimiento y la toma de decisiones. Con la participación por parte del personal del AIFA, se definió en conjunto un diagnóstico FODA que identifica aspectos clave de la conformación y operación del aeropuerto.

- ## Calidad

La mejora continua en los niveles de servicio es un elemento intrínseco en la experiencia de las personas pasajeras, pilar que promueve GACM bajo una visión de competitividad y sostenibilidad financiera. Sustento de lo anterior, se realizaron sesiones de asesoría en tópicos vinculados al área de calidad del AIFA, en las que se contempló la definición de alcances y beneficios de contar con mediciones asociados a la experiencia en complemento a las valoraciones que el aeropuerto realizado periódicamente.

Asimismo, se promovió la creación de un órgano colegiado de trabajo conjunto y decisión unánime entre participantes directos e indirectos del aeropuerto como actores estratégicos orientados a la atención de necesidades de personas pasajeras y usuarios del AIFA. El Comité propuesto, tiene el objetivo de fomentar un modelo de calidad en el servicio enfocado en las necesidades y expectativas de las personas pasajeras y usuarios del AIFA

- ## Gestión de Riesgos

En materia de riesgos y como parte de los compromisos establecidos en el convenio de colaboración con el aeropuerto, GACM brindó acompañamiento para la elaboración del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) 2022 del AIFA en conjunto con la metodología establecida en el acuerdo por el que se emiten las disposiciones y el manual administrativo de aplicación general en materia de control interno emitido por la Secretaría de la Función Pública (SFP).

El acompañamiento consideró pasos principales a fin de iniciar el proceso de carga del PTAR 2022 en el sistema de control interno de la SFP y un ejercicio conjunto con el área responsable de la gestión de riesgos para la identificación de riesgos estratégicos que pudieran afectar el inicio de operaciones del aeropuerto.

- **Transparencia**

En el preludio del ejercicio 2022, esta Entidad realizó una reunión de acompañamiento con el AIFA relativa a transparencia, acceso a la información, datos personales y datos abiertos que, desde su exposición, contempló un panorama sobre el marco normativo aplicable y las consideraciones para su cumplimiento a partir de la experiencia de GACM como sujeto obligado, así como un ejercicio de ejemplificación sobre el tipo de solicitudes de acceso a la información realizadas a las dependencias y entidades del sector aeroportuario y su clasificación por temas de mayor ocurrencia.

En complemento, se presentó el funcionamiento de la Unidad de Transparencia y sus obligaciones a partir de la normatividad aplicable. Como parte de este apoyo y, para facilitar la gestión del aeropuerto en el tema, se brindó un listado de los principales enlaces normativos por las distintas instituciones como son el Instituto Nacional de Transparencia Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), Coordinación de Estrategia Digital Nacional (CEDN) y la Secretaría de la Función Pública (SFP)

GACM orientó al aeropuerto en materia de gestión de riesgos enfocado a la protección de datos personales, al contemplar desde la definición de conceptos, hasta algunos ejemplos y mejores prácticas para su evaluación. Lo anterior, facilitará al AIFA mantener actualizada su política de protección de datos personales y, a su vez, cumplir con los mecanismos de control necesarios para garantizar su seguridad.

- **BIM (Modelado de información para la construcción)**

Se conceptualiza el Modelado BIM como una metodología colaborativa que integra tecnología, procesos, información para un modelado de información de gestión de proyectos, generalmente de edificación. Al ser el AIFA una construcción de referencia, se liga directamente a esta metodología, por lo que, en 2022, GACM continuó con talleres brindados desde ejercicios anteriores con el propósito de revisar de manera conjunta, estándares BIM, lo cual facilita a la figura de operador del aeropuerto, revisar modelos que reciba por parte del equipo de construcción, en aras de contar con toda la información necesaria para la etapa de mantenimiento de la infraestructura y equipos.

- **FBO (Operador de base fija, por sus siglas en inglés) y MRO (Mantenimiento, reparación y revisión, por sus siglas en inglés), definición y alcances de su operación**

En colaboración con personal encargado de la prestación de servicios aeroportuarios y complementarios del aeropuerto, durante el ejercicio 2022 con visión en el desarrollo de talleres técnicos que apoyen a la operación del FBO y MRO, se generó un análisis comparativo que en su estructura comprende un desglose de ingresos y gastos entre que el propio AIFA opere y brinde estos servicios o se realicen a través de un tercero, así como un listado de requerimientos para llegar al punto de equilibrio.

Al tener este análisis como referencia, se brindó una serie de talleres que partieron de un marco normativo base y entendimiento propio de las características de las instalaciones, así como estándares internacionales para el manejo de esto rubros. Posterior, GACM asistió a la revisión de términos de referencia que AIFA realizó para la licitación de estos servicios.

- **Tarifas**

Inmerso en el apoyo brindado para la operación del AIFA como parte del convenio de colaboración, se celebró un taller específico a través del cual se presentaron tarifas en el segmento de aviación general, a manera de inducción, contempló un contexto general de la distribución de las operaciones (Aviación General, Aviación Comercial y tipo Charter) dentro de los distintos grupos aeroportuarios.

En el marco de este taller, se compartió información a través de un análisis comparativo de distintas tarifas domésticas e internacionales al considerar:

En adición a las actividades relativas a las tarifas de aviación general, se realizó un ejercicio comparativo de costos totales para personas pasajeras y vuelos domésticos e internacionales que toma como base las tarifas aprobadas por el consejo de administración del AIFA. El planteamiento se desarrolló con el objetivo de brindar información a fin de entender el nivel de competitividad respecto a la industria del AICM.

- ## Modelo de negocio

El Modelo de Negocio es un instrumento en que un aeropuerto crea, entrega y captura valor para las personas y usuarios de servicios aeroportuarios, lo que le permite generar ingresos para la operación de este. En este precepto, como parte de la asesoría brindada, GACM celebró reuniones de acercamientos y talleres con personal del aeropuerto diseñados para socializar la metodología, ejemplos de referencia, características generales e importancia de desarrollar un modelo de negocio como una herramienta estratégica que le permita promover la sostenibilidad financiera en el aeropuerto bajo la óptica de sus preceptos de planeación.

- ## Comunicación

GACM realizó un conjunto de talleres enfocados a las características necesarias recomendadas para la página Web del aeropuerto. Como parte de esta asesoría en la materia, se consideró el desarrollo de un diagnóstico sobre las redes sociales del AIFA en el cual su resultado, se enfocó en estrategias propuestas para acelerar la difusión de la información a los usuarios finales.

En acompañamiento del diagnóstico alusivo, se expuso un listado de referentes y tendencias internacionales de campañas en otros aeropuertos para conocer y adaptar conceptos que pudieras fortalecer campañas de comunicación del AIFA.

- ## Sustentabilidad

Ante el compromiso inminente orientado a promover acciones en materia de sustentabilidad, en 2022 se celebraron reuniones de trabajo con las personas responsables del tema en el AIFA; durante las sesiones se abordaron temas prioritarios que derivan de las obligaciones de cumplimiento ambiental. En específico, esta Entidad enfatizó referente al cambio de representación legal ante SEMARNAT y, en especial, de SEDENA en el Comité de Vigilancia Ambiental para la desincorporación del área militar en la Manifestación de Impacto Ambiental (MIA) del AIFA para acotar así, el cumplimiento ambiental del área de operaciones.

En continuación de apoyo en la materia, se realizó un acercamiento con la gerencia de sustentabilidad en que se transmitieron métricas y parámetros en la materia con la intención de iniciar trabajos que permitan al aeropuerto:

- **Roles y Responsabilidades**

GACM brindó orientación en materia de funciones organizacionales con personal del área de planeación como unidad estratégica en la operación del aeropuerto. Como parte integradora de esta sesión, al tomar como referente las principales funciones a ejecutar por cada una de las áreas del aeropuerto, se realizó un ejercicio de valoración y emisión de sugerencias a la estructura organizacional y funciones con el propósito que el actuar AIFA continue como un aeropuerto competitivo y de referencia en el sector.

- **Entrega recepción**

En seguimiento a talleres desarrollados en 2021, durante el periodo que comprende este informe, GACM realizó un acercamiento con personal de la dirección de administración del AIFA en el cual se emitieron sugerencias para los procesos de entrega – recepción entre el equipo constructivo y de operación de infraestructura, equipos y mobiliario con el

objetivo de acelerar este proceso y proporcionar así al aeropuerto un mayor control sobre los resguardos de los activos con los que se cuenta.

Durante sesiones posteriores, se recomendó el uso al interior de la entidad de formatos y procesos de inventariado con el tema de equipos y mobiliarios que permitan al AIFA ejecutar de manera más rápida y eficiente el proceso de entrega – recepción con el agrupamiento de ingenieros (constructivo).

- **Presupuesto basado en resultados (PbR)**

En acompañamiento al área de planeación del aeropuerto, al ser este una entidad pública de reciente creación, se sostuvieron reuniones relativas al sistema de evaluación de desempeño (PbR- SED) orientadas a consolidar la estructura programática al tomar como base los Programas presupuestarios. Lo anterior conlleva a orientar la asignación de los recursos públicos asignados en el cumplimiento de objetivos y metas en atención a problemas públicos identificados.

Como parte de las sesiones celebradas, se realizaron ejercicios de familiarización, revisión de marco general y específico normativo aplicable, descripción de cada uno elementos que integran el PbR y complementos sobre la base sólida de elementos y programas de planeación con la que ya operaba el AIFA.

Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México

- **Participación accionaria**

Como miembro propietario del Consejo de administración del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, GACM asistió y participó en las sesiones ordinarias y extraordinarias[10] celebradas de este órgano colegiado durante el ejercicio 2022 a través de la representación de su director general. Durante las sesiones, revisó, dio seguimiento, aprobó acuerdos del Consejo y emitió opiniones asociadas al desempeño de la Entidad, en específico:

- Estados financieros
- Informe de actividades de la persona titular de la Dirección General, presentadas de forma trimestral durante sesiones ordinarias del Consejo de Administración
- Informe de autoevaluación presentada por la entidad de manera semestral
- Opiniones emitidas de los comisarios públicos sobre el desempeño general de la entidad

[10] *Cuatro sesiones ordinarias (23 de marzo, 24 de junio, 23 de septiembre y 16 de diciembre); una sesión ordinaria (28 de abril)*

- Calendarios de las sesiones del Consejo durante el ejercicio 2023
- Seguimiento y cumplimiento de los acuerdos aprobados por el Consejo
- Asuntos diversos relacionados con la operación y mejora del aeropuerto

Preeminente destacar que, la participación del titular de la Dirección General de GACM se realiza derivado de que la Entidad es el accionista mayoritario del AICM y se designa a su representante para ejercer el derecho a voto correspondiente a la titularidad de las acciones representativas del capital social del aeropuerto y de Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México S.A de C.V.[11]

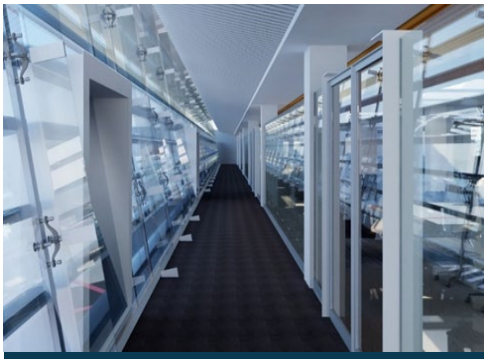
• Propuestas y análisis generales

Propuesta arquitectónica de ampliación de salas de última espera (salas 1-8 del Edificio Terminal del AICM)

A fin de coadyuvar en el análisis de acciones que permita contar con niveles de servicios aeroportuarios de mayor calidad para el centro del país, GACM elaboró una propuesta arquitectónica referente a una ampliación de salas de última espera en el edificio de la Terminal 1 (T1) del AICM. Lo anterior orientado a contribuir en la mejora para la atención de necesidades en términos de infraestructura aeroportuaria.

Para este propósito, se analizaron diversas propuestas arquitectónicas para la ampliación de las Salas 1 a la 8 en la zona nacional de la T1, a efecto de considerar una fachada que contribuya en la modernización del aeropuerto, la mejora de servicios, así como en el cumplimiento normativo respecto a la separación de flujos de personas pasajeras.

PROPUESTA DE FACAHADA ZONA LADO AIRE



SEPARACIÓN DE FLUJOS

[11] *De conformidad con lo establecido en el artículo 33 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y en el numeral 10.11 del Título de Concesión otorgado a AICM.*

Recimentación del Edificio Terminal T2

En esta línea, se realizaron visitas de verificación de condiciones de elementos estructurales a la cimentación de la Terminal 2 del AICM, emisión de comentarios, propuesta de un modelo BIM (proceso de diseño y construcción), un modelado tridimensional, así como una propuesta de un proceso constructivo.

Lo anterior permitió el desarrollo de un análisis sobre la cimentación, misma que presenta efectos de la emersión aparente derivado principalmente por la subsidencia regional y el asentamiento de los edificios (dedo norte y dedo sur).

Ampliación de glorieta de la Terminal 2

Se revisó un proyecto del aeropuerto sobre la ampliación de la glorieta ubicada frente al edifico Terminal 2, a partir del cual se detectaron puntos que permitirán mejorar la circulación en diversos puntos de acceso y salida a la glorieta por lo que se desarrolló una propuesta complementaria que consideró intervenciones en rampas de acceso y revisión de planos.

Ampliación de calle Santos Dumont

Al orientar actividades que deriven en mejoras para los usuarios de los aeropuertos del centro del país, GACM enfoca esfuerzos en el desarrollo de propuestas que permitan soluciones eficientes para los retos que hoy en día enfrentan las personas pasajeras y usuarias. De lo anterior, se desarrolló una alternativa de acceso y salida de la Terminales 1 y 2 del AICM a través de la ampliación y apertura de la calle Santos Dumont que facilite el tránsito vehicular.

AMPLIACIÓN DE SANTOS DUMONT.

Propuesta de construcción de estacionamiento oriente

Vinculado con la propuesta de ampliación y apertura de la calle Santos Dumont que requiere para su implementación entre otros puntos, la reubicación de cajones de estacionamiento y, en apoyo a un propuesta de proyecto por parte de la SEDENA relativo

a un estacionamiento al Oriente del polígono del AICM, se realizó un modelado BIM representación gráfica de planos y vistas de proyecto, cuantificación de material, propuesta de instalaciones eléctricas y de control, así como adecuación de accesos.

Construcción de CETRAM en Terminal 1

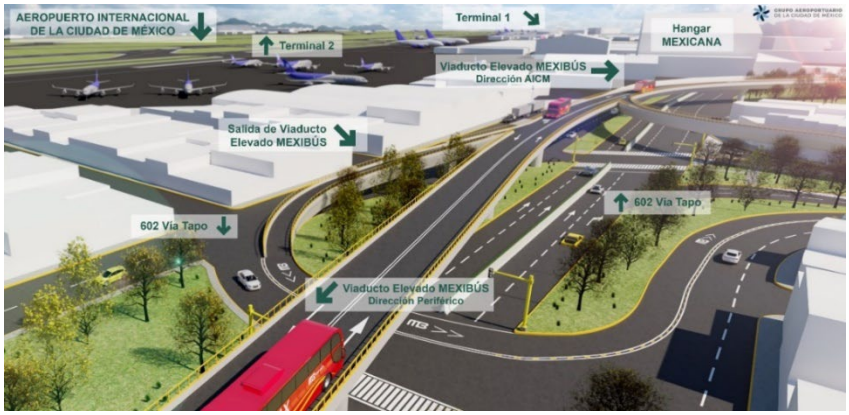
En seguimiento a proyectos de conectividad entre SICT y el Sistema de Transporte Masivo y Teleférico (SITRAMyTEM) del Estado de México, con el objetivo de brindar elementos que permitan mejorar la accesibilidad y conectividad del AICM y así evitar que camiones articulados del Mexibús circulen sobre las calles circundantes al aeropuerto, en el ejercicio 2022, se realizó una propuesta para la construcción de un Centro de Transferencia Modal (CETRAM) en la Terminal 1.

La importancia de este ramal radica en que podría ser la unión de AICM con AIFA debido a que actualmente opera el Mexibús del Mexipuerto de Ciudad Azteca a Ojo de Agua y de Ojo de Agua hasta el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles.

Conexión Mexibús AICM- Ciudad Azteca

La movilidad de las personas es un elemento clave en la operación de los aeropuertos, un traslado rápido y eficiente de las personas pasajeras en un impulsor en la mejora de su experiencia, por lo que el Gobierno del Estado de México a través del Sistema de Transporte Masivo y Teleférico del Estado de México (SITRAMyTEM) plantean la incorporación del Mexibús[12] desde la Terminal de Ciudad Azteca hasta el AICM, visto como una solución idónea para el traslado de las personas pasajeras, principalmente al considerar disminuir tiempos de recorrido.

Bajo el lumbral de lo anterior, Grupo Aeroportuario realizó una propuesta que considera una conexión de la ruta del Mexibús Cd. Azteca al AICM con un viaducto elevado propuesto a través de la construcción de un entronque elevado. Con ello se podría evitar que el Mexibús se vea involucrado en el tráfico de las zonas aledañas al AICM.



[12] Considerado un BRT o un sistema de autobús público de tránsito rápido localizado en el Estado de México y conexión con la Ciudad de México

En adición, se estableció en la propuesta en comento, conectar el AICM con el AIFA a través de un trazo de Ciudad Azteca a la T1 y, para conectar el CETRAM Pantitlán con el AICM, se estableció llegue hasta el CETRAM propuesto en la Terminal 1.

A partir de la propuesta planteada, se concilió con SITRAMyTEM, la ampliación de la Línea 3 del Mexibús que conecta el municipio de Chimalhuacán con el CETRAM Pantitlán para que llegue hasta el CETRAM propuesto.

Actualización de proyecciones de demanda de personas pasajeras

La toma de decisiones estratégicas propuestas para fortalecer la operación del aeropuerto tiene como apoyo resultados de análisis generados durante 2022, en específico, conexos a demanda de personas pasajeras. En este transitar, con el propósito de brindar elementos base de planeación en términos financieros y operativos, en marzo del año que se informa, GACM actualizó proyecciones de demanda personas pasajeras en periodos mensuales y anuales del AICM. Este ejercicio permitió vislumbrar con anticipación, escenarios en aras de cumplir con el pago de compromisos financieros derivados de la cancelación del proyecto Texcoco. Asimismo, las proyecciones calculadas permitieron a GACM realizar propuestas de optimización de infraestructura y operaciones basadas en el contraste de la capacidad del aeropuerto y la demanda de personas pasajera esperada.

Para el desarrollo del análisis, se tomó como base dos métodos que permitieron visualizar una tendencia del comportamiento de la demanda.

- **Autorregresivos:** Considera la tendencia histórica y estacionalidad que incluye la recuperación post pandemia desde 2020.
- **Logarítmico:** Considera la tendencia logarítmica de recuperación de la demanda con cifras desde mayo 2020.

Análisis de operaciones nocturnas

Intervenir en el sector conlleva la articulación de estrategias orientas a mejorar los niveles de servicios ofrecidos por el AICM que devengan de un conocimiento profundo de la operación del aeropuerto. Contiguo a esta narrativa, se encuentra el conocer la participación e importancia que tienen las operaciones de carga y personas pasajeras efectuadas durante la franja horaria nocturna en el AICM, para lo cual GACM desarrolló un análisis que denota las ventajas e inconvenientes de implementar un probable mecanismo de disminución de operaciones conocido en el sector aéreo como "Curfew".[13]

[13] *Curfew" es un mecanismo mediante el cual se implementa una restricción legislada sobre las operaciones de aeronaves en un aeropuerto durante un período de tiempo específico. Fuente: https://www.airservicesaustralia.com/.*

Entre los hallazgos identificados en este análisis se encuentran: disminución de los niveles de ruido y contaminación acústica en poblaciones aledañas, incidencia del componente nocturno en el número de vuelos y pasajeros internacionales y por consecuencia en los ingresos por Tarifa de Uso Aeroportuario, beneficios en materia de mantenimiento de instalaciones, consumo de energía, así como reducción de personal en turnos nocturnos.

Propuesta de ajuste de tarifas de aterrizaje, plataforma pernocta y equipaje documentado

Desde una óptica financiera, se puede considerar a la Tarifa de Uso Aeroportuario como el concepto que mayores ingresos aeroportuarios genera en México, sin embargo, dado el contexto de los compromisos financieros del AICM, resulta imprescindible analizar otras fuentes generadoras de capital para la operación y mantenimiento de la infraestructura. Es por ello por lo que, durante este ejercicio se analizaron las tarifas de aterrizaje, estacionamiento en plataforma, estacionamiento prolongado o pernocta de aeronaves y revisión de equipaje documentado de pasajeros.

En este sentido, el ejercicio realizado identifica las oportunidades existentes en materia tarifaria para el aeropuerto desde un punto de vista del mercado nacional de aeropuertos públicos y privados, así como las condiciones que hacen del AICM el aeropuerto con mayor demanda de personas pasajeras y carga del país.

Reportes de desempeño

Como parte del compromiso para fortalecer los aeropuertos del centro del país y, en ánimo de apoyar en la identificación de áreas de oportunidad para mejorar la experiencia de las personas pasajeras, durante el umbral del periodo que compete a este informe anual, se elaboraron cuatro reportes trimestrales del desempeño operativo y financiero del AICM a través del seguimiento de 11 indicadores que proveen información de apoyo a la toma de decisiones para mejorar el nivel de servicio ofrecido en el aeropuerto.

OPERATIVOS	FINANCIEROS
1. Pasajeros Totales	5. EBITDA
	6. Ingresos aeroportuarios por pasajero
2. Pasajeros por terminal	7. Ingresos comerciales por pasajero
	8. Ingresos de estacionamiento por pasajero
3. Carga total	9. Gasto por pasajero
	10. Rendimientos por activos
4. Número de operaciones	11. Liquidez

Estructura organizacional

Al ser el AICM una de las principales terminales aéreas del país, se considera menester el contar con un análisis actualizado de la estructura organizacional responsable de la

atención de las operaciones, personas pasajeras y carga que hacen uso de las instalaciones del aeropuerto. En este sentido, en 2022 esta Entidad realizó un diagnóstico sobre la situación actual del sistema de organizacional del AICM, responsabilidades, estructura de reporte y compensaciones, para lo cual se realizó un ejercicio comparativo con diversas autoridades y dependencias de la administración pública federal y del ramo aeroportuario.

Como resultado del ejercicio referido en el párrafo anterior, se generó una propuesta de estrategias de optimización de la plantilla laboral con el objeto de contar con una estructura alineada a las mejores prácticas internacionales y tendencias del sector bajo una lógica funcional optimizada y niveles salariales acorde al nivel de responsabilidades enmarcado en el umbral de los preceptos de austeridad del gobierno federal en materia salarial.

- ## Asesoría

Estrategias comerciales

Durante 2022, GACM presentó a personal directivo del AICM los resultados de la "Encuesta para las personas pasajeras del AICM" la cual fue levantada en noviembre y diciembre de 2021 y consideró, por una parte, una segmentación de perfil de las personas pasajeras como hábitos de compra, gustos, etc. y, por otra, un conjunto de estrategias propuestas por GACM, tanto para el lado comercial, como para un enfoque de experiencia del servicio.

Derivado de esta presentación, se realizaron diversos talleres celebrados entre la Dirección Comercial y GACM con los que fue posible:

1. Elaborar una matriz de estrategias a partir del análisis FODA*, la cual se construyó por pesonas del personal adscrito a la Dirección Comercial.
2. Formular una serie de propuestas de programas, proyectos y líneas de acción asociadas a estrategias definidas.
3. Definir indicadores de desempeño asociado a las estrategias formuladas.

*Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Resultado de lo anterior, esta Entidad promovió en adición con la Dirección Comercial del aeropuerto, la formulación de estrategias para centrar al área comercial en “Experiencia de las personas pasajeras”.

Aeropuerto Internacional de Toluca

- ### Propuestas y Análisis generales

Plan de obsolescencia de equipos

Para los aeropuertos, contar con sistemas y equipos eficientes y de alta tecnología permite mantener la operación de los aeropuertos bajo estándares de seguridad, eficiencia y calidad. Asimismo, evita afectaciones en la operación, infraestructura e incremento en gastos operativos y representan en lo general, herramientas adecuadas que facilita las actividades del personal que labora en estos aeropuertos.

En este sentido, GACM como promotor de buenas prácticas competitivas dentro del sector, durante el periodo que comprende este Informe colaboró con el Aeropuerto Internacional de Toluca con el propósito de elaborar un **Plan de Obsolescencia** el cual determina y programa el fin de la vida útil de diversos equipos del aeropuerto.

Para la materialización de lo anterior, se identificó aquellos equipos que presentan probabilidad de riesgo de estar en situación de obsolescencia, de acuerdo con su vida útil

y, a partir de ello, se determinó un plan de obsolescencia parcial o total. Para esto, se realizaron visitas al aeropuerto, con el propósito de conocer las condiciones de los equipos, uso, mantenimiento, así como el año de adquisición de estos.

En adición a lo antes expuesto, se elaboró un análisis e identificación del inventario de equipos como piedra basal para el registro y control de la existencia de los bienes, descripción de cada elemento y ubicación, lo anterior permite la determinación de la vida útil y, en su caso, ampliación de ésta.

Por otro lado, se realizó una investigación a través de consultas a distintos proveedores, fabricantes y expertos, a fin de conjuntar criterios y parámetros de la vida útil para cada equipo. Así, como resultado de las acciones realizadas, se logró una participación en coordinación con el AIT que permitió la elaboración del plan por parte de GACM, el cual contiene propuestas de mejora para la actualización, conservación y mantenimiento al contemplar su vida útil, lo que permite mantener los estándares de seguridad, eficiencia y calidad y aporta beneficios reflejados en la mejora de los niveles de servicio para la persona pasajera.

Propuesta de programa de conservación y mantenimiento y revisión de superficies de enlace

Mejorar y mantener la infraestructura de los aeropuertos, requiere implementar diversas estrategias que tienen su albor a partir de resultados y recomendaciones derivadas de diversos análisis específicos. De lo anterior, como parte del apoyo brindado al AIT, se identificaron diversas problemáticas en su pista 15-33 como grietas, presencia de material vegetal, húmedas en carpeta asfáltica entre otros que pudieran afectar la operación en la pista.

.

En continuidad con este punto y, al tomar como base la información generada de trabajos previos en la pista, GACM generó una propuesta relativa a un programa de conservación y mantenimiento en la pista 15-33 y demás componentes del lado aire[14] del AIT.

Como parte de la propuesta de conservación de esta pista, se consideró diversas rehabilitaciones de franja, plataforma, márgenes de seguridad y rodaje, así como adecuaciones de superficie a ejecutarse en tres etapas hasta el año 2025.

Análisis de superficie de enlace

Como parte de los trabajos orientados a mejorar la infraestructura de la pista 15-33, se encuentra la posibilidad de ampliar la zona de viraje o radio de giro para aeronaves de mayores dimensiones a las que actualmente la frecuencia de aterrizaje y despegue es mayor en la pista. En esta línea, GACM realizó un análisis de superficie de enlace de estas zonas que permitiría la ampliación de las zonas en comento a fin de facilitar el movimiento de aviones de mayor magnitud como el Boeing 777-300.

Tiempos y costos de traslado

En adición a la oferta de vuelos, dos de los principales factores que influyen para la toma de decisiones de una persona pasajera en el sentido de elección de aeropuerto u otro, son el tiempo y costo de traslado. En el devenir de los compromisos de GACM por fortalecer la atención de demanda de los aeropuertos del centro del país, se analizaron 14 puntos de demanda potencial para el AIT que se encuentran en la frontera entre la Ciudad de México y el Estado de México, de los cuales seis resultaron altamente factibles para el aeropuerto por tiempo de traslado a lo largo del día.

En el agregado de lo anterior, se analizaron costos de viaje al aeropuerto en taxi de aplicación y vehículo privado acompañada de una propuesta de estrategias de posibles incentivos de peajes y estacionamiento a fin de incidir a usuarios en la elección este aeropuerto sobre otras opciones. Finalmente, se propuso analizar alianzas con empresas de transporte privado de personas que actualmente operan en las cercanías de la terminal aérea.

[14] *De acuerdo con el Documento 9713 de la Organización de Aviación Civil Internacional, se considera al Lado Aire como el área de movimiento de un aeropuerto y de los terrenos y edificios adyacentes del cual su acceso se encuentra controlado.*

Calculadora de incentivos

Orientado hacia el polo de la competitividad, en este ejercicio que se informa, esta Entidad diseñó una herramienta propuesta a enriquecer el diálogo del AIT con las aerolíneas en el tenor de su oferta de vuelos, así como la demanda de personas pasajeras que pueden generar. Para tal fin, se construyó una calculadora de incentivos que busca impulsar de forma incremental los vuelos comerciales mediante descuentos a la TUA y otras tarifas aeroportuarias. En general, se puede concebir como un simulador que evalúa el desempeño de una aerolínea respecto a su promesa de servicio o sus periodos anteriores y, aumenta o disminuye el incentivo de forma responsiva.

En este marco, la herramienta se elaboró de acuerdo con los diferentes escenarios de costos del AIT; así como, sus cifras históricas y el tratamiento futuro, tanto de su gasto, como del descuento de sus tarifas aeroportuarias diferentes a la TUA. En acompañamiento, se realizaron sesiones con personal del aeropuerto para el uso y actualización de la calculadora.

Importancia de la carga y aviación general

El Aeropuerto Internacional de Toluca es uno de los principales aeropuertos en transporte de mercancías, en el ejercicio 2022 movilizó alrededor del cuatro por ciento del total nacional y, en este mismo año, continuó como uno de los principales aeropuertos en el rubro de aviación general[15].

Estos dos componentes en retrospectiva histórica son el fundamento establecido en la vocación predominante del AIT, por lo que resulta imprescindible analizar la relevancia y oportunidades de desarrollo de ambos negocios en complemento a la aviación comercial. En esta arista, GACM desarrolló un estudio que denota el estatus actual de la infraestructura del aeropuerto para manejo de operaciones de mercancía y aviación general, los ingresos que aportan al total anual, el lugar que ocupa la terminal aérea a nivel país en tonelaje, número de operaciones y tarifas, así como las zonas disponibles en el polígono aeroportuario para el desarrollo en su caso, de otros proyectos en estos dos rubros en un futuro.

Isócronas (tiempos de recorrido)

Con el objetivo de establecer acciones que permitan determinar la posible población usuaria del AIT, se realizaron análisis del mercado potencial basados en tiempos de recorrido. Para ello, se cuantificó la influencia que tiene el AIT, bajo un enfoque de un aeropuerto aislado, o bien, en relación con el AICM y el AIFA.

[15] *En 2022 el AIT movilizó 98,601 personas pasajeras en aviación general y 43, 243 toneladas de mercancía.*

Razón de lo anterior, se consideró diversas variables como la población aledaña en distintos orígenes, nivel de ingresos, así como el nivel de costos, lo que dio como resultado, nociones de su importancia en la decisión de las personas pasajeras de usar un aeropuerto u otro.

Comparativo personas empleadas

Uno de los principales gastos operativos de un aeropuerto deriva de los servicios personales, al ser este rubro quien representa las ventajas competitivas de una entidad. Percibido lo anterior, es central contar con una estructura organizacional que responda a las necesidades administrativas y de atención de la demanda de personas pasajeras, carga y operaciones.

En el ámbito de lo expuesto, GACM analizó el impacto que tiene en el AIT las consignas de percepciones y deducciones de las personas que laboran en él, para formular con ello un parámetro que fundamenta un abanico de estrategias propuestas orientadas a la optimización de la plantilla laboral con base en la tasa de personas pasajeras por persona empleada procesadas en esta terminal aérea.

Como parte del análisis realizado, considera un comparativo nacional por aeropuerto y grupos aeroportuarios privados, así como un factor de eficiencia promedio; en adición se identificó labores diferenciales entre un aeropuerto privado y público en ánimo de optimizar la estructura organizacional del AIT.

Reporte de desempeño

Referente al apoyo brindado por GACM durante 2022 en la identificación de puntos clave de la operación del AIT para la toma de decisiones al interior del aeropuerto, se elaboraron cuatro reportes trimestrales de desempeño del AIT con información de seguimiento a ocho indicadores de desempeño del aeropuerto divididos en dos dimensiones: competitividad y financieros con lo cual fue posible observar el comportamiento de la operación del aeródromo.

COMPETITIVIDAD	FINANCIEROS
1. Pasajeros Totales	5. Ingresos por aviación comercial
2. Pasajeros Aviación Comercial	6. Ingresos por aviación general
3. Pasajeros Aviación General	7. Ingresos complementarios
4. Total de Carga	8. Ingresos comerciales

Valuación Administradora Mexiquense

En el ejercicio de 2022, GACM realizó una valuación a fin de determinar el valor de la Administradora Mexiquense del Aeropuerto Internacional de Toluca (AMAIT) y del porcentaje accionario en poder de Aleatica. Para la valuación fue determinante distintos métodos como valor en libros, valor contable, múltiplo de EBITDA, de ingresos y flujos descontados basado en información contable de la Entidad.

Aeropuerto Internacional de Puebla

- ### Propuestas y análisis

Proyecciones y análisis de demanda

Se concibe como un punto base para el desarrollo de análisis que fortalezcan la operación y niveles de servicios de los aeropuertos, información sobre el panorama general del mercado del Aeropuerto Internacional de Puebla. A partir de información histórica considerada en este panorama, GACM durante el ejercicio 2022 desarrolló un análisis de demanda centrado en el mercado potencial que pudiera atraerse hacia el AIP y determinó para ello, tres propuestas de escenarios orientados a la recuperación de la demanda de personas pasajeras y carga del AIP. Cada escenario contemple proyecciones anuales y mensualizadas al año 2032.

PERSONAS PASAJERAS POTENCIALES
Desde el AICM o desde otros medios de transporte como autobuses foráneos que tienen origen en Puebla.

CARGA AÉREA POTENCIAL
Podría provenir de las exportaciones e importaciones que, al tener origen o destino en Puebla o Tlaxcala, entraron o salieron del país vía aérea por aduanas de otras entidades federativas.

Secuencia del párrafo previo, las proyecciones de demanda en comento consideraron diferentes escenarios de acuerdo con la capacidad de capturar personas pasajeras provenientes tanto del AICM (personas procedentes de Puebla que vuelan por el Benito Juárez), como de los autobuses con origen en Puebla (cuyas rutas sean de más de tres horas y superen los precios de un vuelo en avión con el mismo destino).

Menester de mención es que el análisis en comento se complementó con el desarrollo de un estudio de isócronas que consideró las características del mercado del AIP, para lo cual

se analizó el mercado potencial de AIP a 60 minutos, con lo que se verificó que no se traslape con el mercado potencial de los Aeropuertos AICM, AIFA, AIT ni CVJ. De igual modo, se calculó el gasto en boletos de avión del Puebla y otras entidades federativas con aeropuertos principales.

Proyecto encuestas

Con el propósito de coadyuvar a potencializar el uso del aeropuerto a través del incremento de operaciones comerciales, se presentó a la Secretaría de Economía Puebla una propuesta de levantamiento de dos encuestas que permiten conocer usuarios potenciales en el corto plazo. El desarrollo de estas encuestas que permitirían en su caso:

- Conocer necesidades de población usuaria de servicios aeroportuarios
- Estimar la demanda potencial con la que cuenta el aeropuerto

Lo anterior optimizaría el diseño de estrategias que permitan incrementar en el AIP la operación comercial e impactar, por ende, en la sostenibilidad financiera del aeropuerto.

Aeropuerto de Cuernavaca

- ### Asesoría

Planeación

En el último trimestre del ejercicio 2022, GACM enfocado en el fortalecimiento de los aeropuertos de la región centro de México y, en acuerdo con el aeropuerto de Cuernavaca, realizó una visita de campo al aeropuerto con el propósito de internar en el conocimiento sobre la operación del aeródromo. A partir de la información obtenida de la visita, se desarrolló un diagnóstico de gabinete que contempló el estatus del aeropuerto, la conectividad terrestre y aérea con la que cuenta, así como de la demanda de personas pasajeros que podría tener en el futuro; lo anterior dependerá de la reactivación de ciertas rutas comerciales y otros impulsores como lo son las personas que actualmente utilizan las otras terminales aéreas como alternativa para transportarse.

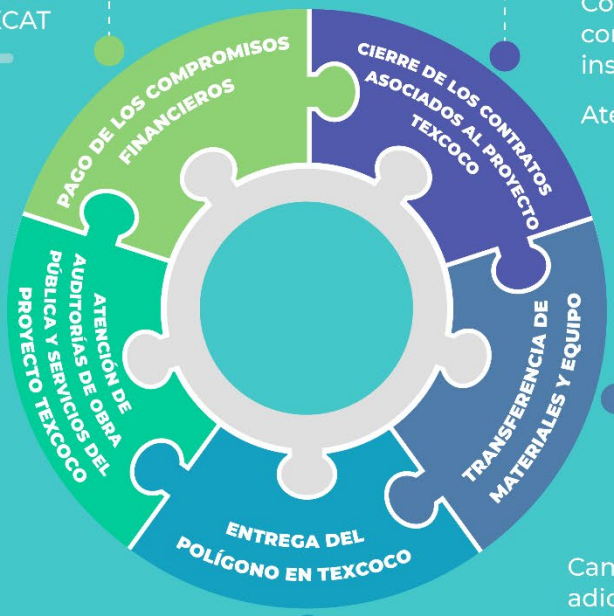
V. CANCELACIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO TEXCOCO

Supervisión y dirección de las operaciones relativas al Fideicomiso MEXCAT

Conclusión cierre de actas de extinción de derechos y obligaciones

Conclusión documento cierre contratos LAASSP, convenio institucional, entre otros

Atención a juicios de amparo



Campamento de GACM y bienes adicionales

Donación de bienes

Materiales remanentes

Compraventa de acero

Liberación de diversas zonas del polígono

Atención de requerimientos asociados a la donación de bienes y materiales

El Plan Nacional de Desarrollo 2016-2024, instrumento rector en materia de planeación estratégica, estructura los grandes objetivos nacionales en atención a las necesidades y prioridades del país, lo que conlleva a enmarcar en él, estrategias y acciones que se traducen en compromisos de gobierno con un mismo fin, el bienestar de la población.

De lo anterior, el Plan marcó un punto de inflexión en la historia en la instrumentación de estas estrategias y acciones al tomar como columna vertebral en su construcción, la participación ciudadana en conjunto con diferentes actores dependencias y entidades del Gobierno Federal de México. En línea con lo anterior, uno de los primeros cimentos para dar lugar a proyectos en beneficio de la población, fue la decisión de cancelar y cerrar los trabajos del proyecto Texcoco en atención al interés nacional, para lo cual, en guía y conducción de la SICT, GACM determinó cuatro fases que estructuraron la decisión de cancelación del proyecto:

Fase 1. Pago de los compromisos financieros

El esquema de financiamiento del proyecto Texcoco consistió en una estructura compuesta por recursos provenientes del Presupuesto de Egresos de la Federación, así como de Deuda. A partir de la cancelación de Proyecto, la parte correspondiente a Deuda derivó en compromisos financieros a cubrirse con recursos que toman como origen la Tarifa de Uso Aeroportuario (TUA) del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México mediante el Fideicomiso MEXCAT, que se considera como el emisor de los bonos.

Al retomar la conceptualización previa, durante 2022 GACM como parte de las actividades estratégicas en términos financieros de la Entidad, supervisó y dirigió las operaciones relativas al

Fideicomiso MEXCAT[16], lo que permitió cumplir con el pago en su totalidad de los intereses del servicio de la deuda correspondiente al ejercicio que se informa.

Fase 2. Cierre de los contratos asociados al Proyecto Texcoco

Como parte esencial para el cierre del Proyecto Texcoco, se determinó suspender o terminar de forma anticipada los contratos asociados a la construcción del proyecto Texcoco, lo que derivó en un universo de 692 contratos de los cuales 162 fueron bajo la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y 530 fueron por Adquisiciones relacionadas al Proyecto.

A partir de lo anterior, el cierre se tradujo en una tarea única y sin referente para lo cual esta Entidad, bajo los más estrictos estándares de disciplina y el marco legal aplicable, durante el ejercicio 2022 concluyó con el cierre de las siete Actas de Extinción de Derechos y Obligaciones que se encontraban pendientes.

En adición, se concluyó el documento que avala el cierre de los 530 contratos por Adquisiciones (LAASSP), Convenio Institucional, entre otros.

- **Atención de los Juicios de Amparo**

  En seguimiento a la atención a los juicios de amparo interpuestos por la inconformidad de algunas personas, empresas y organizaciones en contra de la cancelación del proyecto Texcoco, GACM durante el ejercicio 2022 dio seguimiento a los acuerdos y actuaciones de las diversas autoridades responsables y las personas quejosas vinculadas a estos juicios.

  De cara a lo anterior, al cierre del ejercicio no hay acciones pendientes a cargo de GACM y se está en espera de la sentencia en 12 juicios de amparo restantes. Es menester señalar que, la resolución de estos juicios depende de las actuaciones y cargas del Juzgado de Distrito, mismas a las que esta Entidad dará puntual seguimiento.

Fase 3. Transferencia de materiales y equipo

Materializar los proyectos de nación requieren de políticas de Estado acompañadas de una gestión responsable y efectiva por parte de las entidades públicas lo que implica garantizar a las personas que, el ejercicio de los recursos públicos genere resultados significativos y que impacten de manera positiva en su bienestar.

Dentro del marco de lo anterior, para eficientar los recursos vinculados al proyecto Texcoco en apoyo a otras dependencias, entidades o proyectos del gobierno federal, estatal y municipal,

[16] *Fideicomiso del Aeropuerto de la Ciudad de México creado en el marco normativo mexicano, del cual su único propósito es adquirir y mantener los derechos de recolección de la TUA.*

GACM continuó en 2022 con la entrega de materiales del polígono. Por lo que, para el avance de esta fase, dentro del marco de actuación del Comité de Bienes Muebles de GACM, se autorizó que se realice la donación de los bienes muebles en mención.

- ## Campamento de GACM y bienes adicionales a SEDENA

Campamento de obra ubicado en el municipio de Texcoco de Mora, Estado de México y 27 bienes adicionales que formaban parte del campamento. En diciembre se formalizó acta circunstanciada para formalizar la terminación de los trabajos de desmantelamiento y retiro del campamento.

- ## Donación de bienes a CONAGUA

Visitas y verificación de equipos a donar:

- 544 pza. de luminarias
- 207 pza. para la electrificación del campamento
- Plantas de bombeo y casetas
- 1 pza. de sistema lavallantas fijo
- 1 pza. de suministro
- Obra civil y eléctrica
- Instalación y pruebas de línea de transmisión en 23kv
- 2000 m^3 de tezontle habilitado

- ## Materiales remanentes

Autorización por el Comité de Bienes Muebles la donación de diversos materiales y equipos a varias Dependencias e Instituciones, entre ellas: las Alcaldía Gustavo A. Madero e Iztapalapa; Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México (OCAVA); Sistema de Aguas de la Ciudad de México (SACMEX); Comisión Federal de Electricidad (CFE); Petróleos Mexicanos (PEMEX), a fin de continuar con el proceso de entrega.

Entre los **principales materiales para donación** se encuentran: concreto, separadores de concreto, banco de ductos, losacero, plafón, parasoles, buretas de acrílico, entre otros.

GACM continuará con la donación de bienes, por lo que de los materiales que no fueron de interés a dependencias e Instituciones, se puso a consideración del Comité de Bienes Muebles la transferencia de estos al Instituto para Devolver al Pueblo lo Robado (INDEP), previa aprobación del Consejo de Administración de GACM.

- ## Compraventa de acero

Durante el avance de la etapa de construcción del proyecto Texcoco, fue necesario el uso de diversas estructuras de acero habilitado y estructura montada para obras como, por ejemplo, el Edificio Terminal de Pasajeros y la Torre de Control. Ante la decisión de la cancelación en atención al interés nacional, era necesario maximizar el aprovechamiento de los bienes por lo que, para recuperar parte del valor del acero en mención vía su enajenación, GACM procedió a su valorización a través de un avaluó comercial con el propósito de iniciar un proceso licitatorio para su enajenación; Lo anterior resultó en la formalización de un contrato que permitiría enajenar cerca de 49 mil toneladas de acero.

En el marco de lo anterior, durante el ejercicio 2022 se realizaron las acciones siguientes que permitieron avanzar en la enajenación del acero:

- Establecimiento de una estrategia de retiro en coordinación con personal de CONAGUA responsable del PELT
- Conformación de una plataforma para ubicar una grúa de 350 toneladas de capacidad para el desmontaje y retiro de la estructura de acero del fuste de la Torre de Control
- Traslado de acero habilitado en grandes piezas
- Retiro de foniles del Edificio Terminal
- Limpieza de polígonos

A partir de lo previamente descrito, durante 2022 se logró retirar un total de 47,488.2 toneladas de acero que representa un avance del 96.9 por ciento y, a su vez, constituye la liberación de áreas de trabajo en el polígono para el proyecto del Parque Ecológico Lago de Texcoco (PELT) encabezado por CONAGUA.

Fase 4. Entrega del polígono en Texcoco

Con el propósito de avanzar en la conclusión de los asuntos pendiente relacionados con la entrega del polígono del proyecto Texcoco a CONAGUA, la Entidad continuó con la atención de los requerimientos asociados a la donación de los bienes y materiales remantes de la cancelación del Proyecto, así como con la liberación de diversas zonas del polígono.

En línea con lo anterior, durante el periodo que comprende este informe, se realizaron trabajos de limpieza en la zona del Edificio Terminal, así como como el afine de taludes de los caminos habilitados a base de tezontle derivado de la atención de una solicitud de la Dirección General del PELT.

Atención de auditorías de obra pública y servicios del proyecto Texcoco

Rendir cuentas sobre la gestión de una Entidad en el uso de los recursos públicos y los resultados obtenidos derivado de su aplicación, es una de las principales obligaciones de toda institución pública. Actuar cimentado en lo anterior, va más allá del cumplimiento del marco normativo aplicable, es el compromiso de GACM de fortalecer una cultura de transparencia y rendición de cuentas de su actuar.

En términos de lo anterior, Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México desde 2016 como parte del proyecto Texcoco al ejercicio 2022, registra 60 auditorías de obra pública por parte de distintos órganos fiscalizadores[17] y que derivaron en la emisión de 305 observaciones de las cuales se manera diligente, fundada y motivada se solventaron 107, lo que deriva en 198 observaciones vigentes que se encuentran en proceso de atención.

[17] *Auditoría Superior de la Federación; Secretaría de la Función Pública y el Órgano Interno de Control de GACM*

VI. GESTIÓN DE GACM

- Planeación y desempeño institucional:
  - **34 metas alcanzadas** derivadas de su Programa Anual de Trabajo 2022
- Estructura Organizacional:
  - **9 plazas de estructura y 71 eventuales**
- Andamiaje jurídico:
  - Asesoramiento y representación jurídica de GACM
  - Atención a distintos órganos fiscalizadores
  - Elaboración de instrumentos jurídicos
- Implementación de una política corporativa y decálogo de sustentabilidad;conferencias magistrales; mesa técnica de sustentabilidad

- Transparencia, acceso a la información y protección de datos personales:
  - **101** solicitudes atendidas
  - Recursos de revisión
  - Puntaje de **99.3** en los atributos de accesibilidad, confiabilidad, verificabilidad, veracidad y oportunidad en las respuestas emitidas a la ciudadanía
  - Publicación de información en el SIPOT
  - Sesión de comité de transparencia
  - Actualización de avisos de privacidad
  - Mejora en documento de seguridad
  - Integración de instrumentos técnicos de evaluación en la sección de protección de datos personales

- Datos abiertos
- Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad de Mejora de la Gestión Pública:
  - **47 compromisos y 15 indicadores**
- 1 curso de integración del personal de GACM
- Registro y validación del Catálogo de Disposición Documental
- Modelo y administración de procesos
- Medidas de austeridad:
  - **Reducción del 54%** del presupuesto de las partidas de gasto de renta y mantenimiento de edificio y energía eléctrica

- Gestión de riesgos:
  - Identificación de **8 riesgos** y **16 acciones de control**
- Campaña de comunicación externa "Aviación 2022"
- Ética e integridad:
  - Ratificación del Código de Conducta de GACM
  - Comité de ética y prevención de conflicto de intereses
- Puntaje en la encuesta de percepción sobre cumplimiento del Código de ética de **8.49**
- Capacitación de las personas servidoras públicas
- PEF:
  - Gasto del **37% menos** respecto al gasto autorizado

Para forjar los proyectos de nación, es imperante que el actuar de las entidades públicas se cimenten en una visión común, el bienestar de la población. Encaminados a este fin y acotado al sector aeroportuario, GACM es la grafía de un grupo aeroportuario público con el interés primario de fortalecer un sistema aeroportuario que atienda la demanda de los servicios aeroportuarios del centro del país.

Basado en las reflexiones precedentes, una perspectiva diacrónica se hace presente en historia de la Entidad, en su recorrido denota la cancelación y conclusión de los trabajos del proyecto Texcoco y, en el transcurrir de su gestión, emerge el panorama de apoyar a los aeropuertos del centro del país en aprovechamiento de su experiencia como agente de cambio en el sector.

El entorno de lo expuesto constituye un determinante en la generación de servicios de la Entidad que enfatizan resultados efectivos en apoyo a la instrumentación de políticas aeroportuarias para el centro del país. Para que los cambios propuestos se conviertan en una realidad, GACM maduró en su gestión bajo los principios constitucionales de cara a los retos que devienen con el sector aéreo.

En la confección de lo anterior, el diseño institucional gestionado durante el ejercicio 2022, permitió cumplir con los compromisos de GACM e ir más allá de este marco al generar propuestas en apoyo a los aeropuertos de la región bajo la tesitura de buscar el bienestar de las personas.

Así, el actuar de la Entidad se caracterizó por un personal altamente cohesionado en el umbral del servicio público, en cumplimiento de marco que lo regula y comprometidos a tomar los retos presentes y transformarlos en estrategias proactivas que coadyuven a la materialización de los objetivos de nación.

Planeación y desempeño Institucional

- ### Programa Anual de Trabajo

La tesitura del Gobierno de México corre por causes para transformar la realidad social que demanda hoy un estado de bienestar sin retorno, sustentado en el impuso de las entidades públicas que de su actuar convergen y articulan estrategias en apoyo a la rectoría del desarrollo nacional.

En este sentido, el sector aeroportuario se convirtió en un factor susceptible de atención gubernamental al ser un promotor del crecimiento económico y que precisa un cambio sustentado desde la perspectiva de las necesidades y requerimientos de las personas pasajeras y usuarios.

En comento de lo anterior, nace el sentido de actuar de GACM que precisa su objetivo prioritario en apoyo a los aeropuertos del centro del país para la formación de un sistema establecido en su Programa Institucional en compatibilidad con la planeación democrática

y sujeto a las previsiones del programa sectorial de comunicaciones y transportes, el cual se orienta a contribuir en el fortalecimiento del transporte con visión de largo plazo.

Sustentado en el argumento previo, GACM como parte del ciclo de planeación estratégica concibe su Programa Institucional como un instrumento que encuadra el límite natural de la Entidad y afirma a la par realidades del sector. Para la operación y avance en cumplimiento del Programa, esta Entidad ejecutó en este periodo su Programa Anual de Trabajo 2022 (PAT) integrado por 36 actividades con metas claras y orientado a resultados que entrelazan el compromiso de continuar con la conclusión del cierre del proyecto Texcoco y, por otra vertiente, a brindar herramientas que permitan a los aeropuertos del centro de país mejorar sus servicios y experiencia de sus usuarios.

Dentro de esta etapa preparatoria de ordenación de prioridades, el PAT estructuró sus actividades en cinco componentes alineados a las estrategias prioritarias de GACM que enfatiza el compromiso a la materialización de los proyectos de nación.

Componentes Programa Anual de Trabajo 2022

- ## Seguimiento institucional

La verificación del grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en el Programa Anual de Trabajo forma parte fundamental en la agenda del desarrollo institucional que prioriza su valor instrumental al surgir del ejercicio de monitoreo, información estratégica para la toma de decisiones orientados a fortalecer a los aeropuertos del centro del país y rendir cuentas sobre el estado que guarda esta Entidad.

Al retomar lo anterior, al cierre de 2022 GACM presentó un cumplimiento de 34 metas, una meta no presentó actividad durante el año debido a que esta se vincula con la atención a denuncias presentadas ante el Comité de Ética y Prevención de conflictos de interés que, durante este periodo que se informa, no se presentaron denunciadas ante el Órgano Colegiado en comento.

En adición, es menester informar que una meta con periodicidad anual relativo a la Encuesta de percepción interna en materia de ética, integridad pública y prevención de conflictos de intereses realizada por la Secretaría de la Función Pública no cumplió con la meta programada al obtener GACM un puntaje menor del programado en los resultados de esta encuesta. De lo anterior, como medida para mejorar el desempeño institucional, en específico en la materia, esta Entidad durante 2023 realizará una mayor difusión de los principios y valores del Código de Ética, a fin de que todas las personas servidoras públicas los conozcan y los implementen en sus funciones diarias.

En este enfoque, los resultados del Programa Anual representan la operación y avance del Programa Institucional de GACM 2020-2024 de GACM materializado en el cumplimiento de su meta del bienestar y parámetros.

META DEL BIENESTAR

Número de personas pasajeras transportadas por las líneas aéreas que utilicen los aeropuertos que conforman el Sistema Aeroportuario Metropolitano con respecto a la población del país.

PARÁMETRO 1

Variación porcentual de las personas pasajeras transportadas por las líneas aéreas que utilicen los aeropuertos que integran el Sistema Aeroportuario Metropolitano.

PARÁMETRO 2

Variación porcentual de la carga transportada por vía aérea en el centro del país.

De cara a lo anterior, los resultados generados se traducen en valor público que responde a la necesidad del sector y de las personas.

Estructura organizacional

La formación de la agenda pública requiere de instituciones públicas habilitadas por estructuras organizacionales sólidas que tienen por imperativo hacer efectivo el mandato de la población de atender necesidades que conlleve a un bienestar. Para este propósito, las personas servidoras públicas que forman parte de estas estructuras, encaminan su labor en el compromiso que, bajo los principios constitucionales[18] permeen de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos institucionales y prioritarios de la nación.

[18] *Legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.*

Fundamentado en este planteamiento, la estructura organizacional de GACM evoca su actuar bajo el compromiso de fortalecer el transporte aéreo en apoyo a los aeropuertos y atención de la demanda del centro del país y, en paralelo, en la atención de acciones requeridas para la conclusión del cierre del proyecto Texcoco. La estructura autorizada para Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México se compone de 138 plazas; 31 de estructura autorizadas y 107 eventuales autorizadas, que incluye 19 ocupadas por el Órgano Interno de Control, para el ejercicio 2022. De ellas, se trabajó en el cumplimiento de los compromisos de la Entidad al considerar nueve plazas de estructura y 71 eventuales.

Andamiaje jurídico

La gestión de la Entidad se enmarca en una estructura jurídica sólida necesaria para que en su actuar se encuentre apegado a Derecho. Para tal propósito, durante el ejercicio que rinde cuentas a través de este Informe, se ejecutaron diversas acciones orientas al asesoramiento y representación jurídica de GACM en los procedimientos legales en defensa de su interés, adición, sea atendió a distintos órganos fiscalizadores de conformidad a la normativa aplicable. Como parte sustancial de la operación de la Entidad que permite la ejecución de estrategias, se elaboraron y revisaron los siguientes instrumentos jurídicos:

27 CONTRATOS DE SERVICIO

4 CONVENIOS DE COLABORACIÓN

13 CONVENIOS MODIFICATORIOS

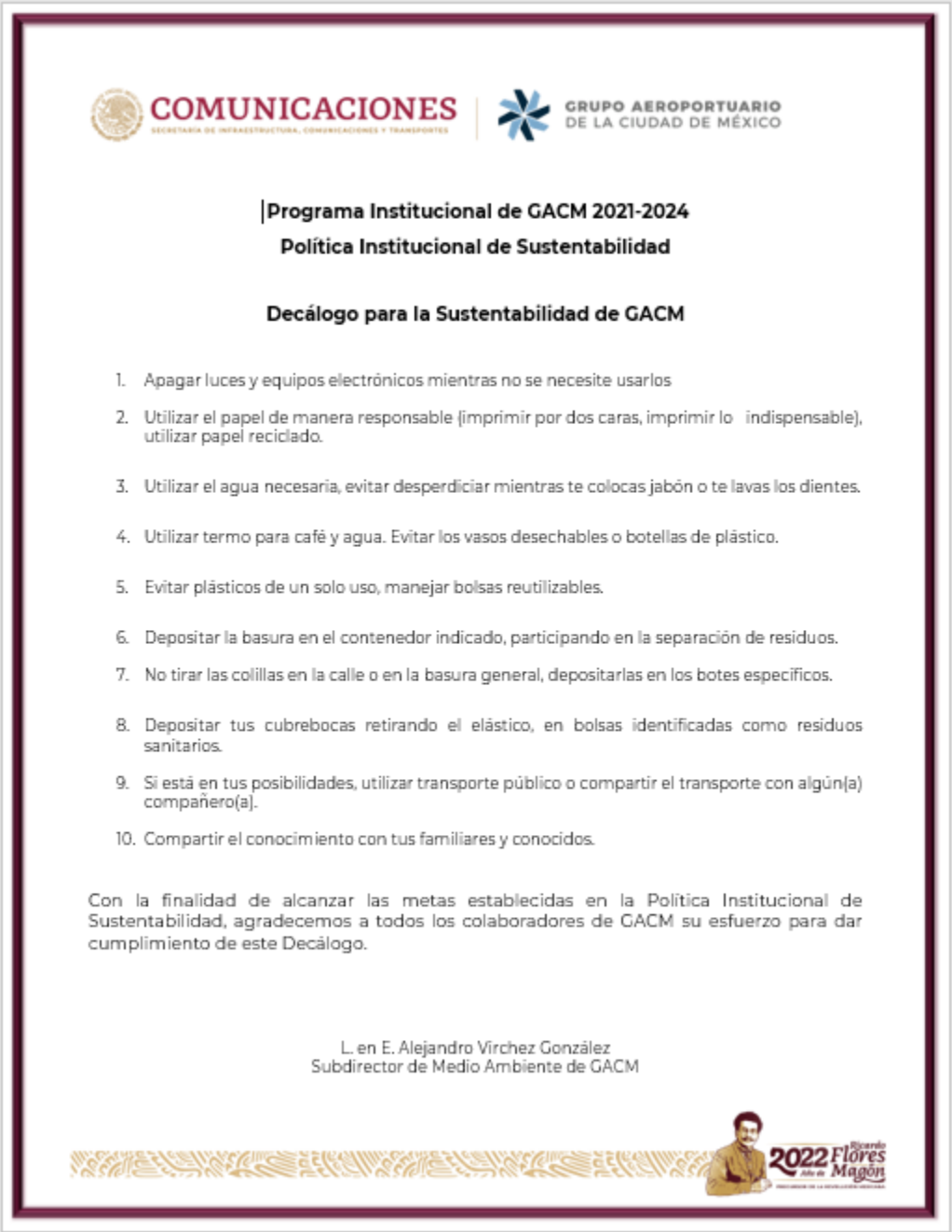
18 CONVENIOS DE DONACIÓN

Política corporativa de sustentabilidad

Los desafíos presentes que permean en el objetivo de alcanzar un sistema aeroportuario del centro del país sustentable fueron acentuados por una pandemia que nos enfrentó a la necesidad de cambios inminentes en la estructura de operar; no obstante, este escenario trajo consigo una oportunidad de conciencia para platear estrategias integrales que armonicen entre ellas para alcanzar la sustentabilidad en el sector.

En contexto de lo previamente expuesto, somos conscientes que superar los desafíos requieren de estrategias y acciones de actuación inmediata y que el primer paso debe forjarse al interior de las entidades públicas. Es por ello por lo que, durante el ejercicio que compete a este informe, se trabajó en la implementación de una política corporativa de sustentabilidad al interior de GACM la cual es el eje principal en la materia de la Entidad.

Las acciones que derivan de la Política, fue difundida en áreas estratégicas de las instalaciones de la Entidad, acompaña del del Decálogo de Sustentabilidad.



COMUNICACIONES
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA, COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

GRUPO AEROPORTUARIO
DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Programa Institucional de GACM 2021-2024
Política Institucional de Sustentabilidad

Decálogo para la Sustentabilidad de GACM

1. Apagar luces y equipos electrónicos mientras no se necesite usarlos
2. Utilizar el papel de manera responsable (imprimir por dos caras, imprimir lo indispensable), utilizar papel reciclado.
3. Utilizar el agua necesaria, evitar desperdiciar mientras te colocas jabón o te lavas los dientes.
4. Utilizar termo para café y agua. Evitar los vasos desechables o botellas de plástico.
5. Evitar plásticos de un solo uso, manejar bolsas reutilizables.
6. Depositar la basura en el contenedor indicado, participando en la separación de residuos.
7. No tirar las colillas en la calle o en la basura general, depositarlas en los botes específicos.
8. Depositar tus cubrebocas retirando el elástico, en bolsas identificadas como residuos sanitarios.
9. Si está en tus posibilidades, utilizar transporte público o compartir el transporte con algún(a) compañero(a).
10. Compartir el conocimiento con tus familiares y conocidos.

Con la finalidad de alcanzar las metas establecidas en la Política Institucional de Sustentabilidad, agradecemos a todos los colaboradores de GACM su esfuerzo para dar cumplimiento de este Decálogo.

L. en E. Alejandro Virchez González
Subdirector de Medio Ambiente de GACM

2022 Ricardo Flores Magón

Aunado a esto, se realizaron las acciones siguientes:

- Difusión de información referente a las buenas prácticas que puede realizar el personal de GACM en la oficina y en su vida diaria.
- Colocación de carteles en las instalaciones referentes al uso responsable de papel, separación de residuos y ahorro de agua.

- Envío de cuatro boletines informativos relativos a la acreditación huella de carbono (ACA); manejo de residuos, certificación LEED19 en aeropuertos del país en la modalidad de mantenimiento y operaciones; principios de la economía circular.
- Envío de 16 infografías sobre diversos temas, como la disposición correcta de colillas, el ahorro en el consumo de la energía, el uso sustentable de papel, entre otros.
- Instalación de botes para la separación de residuos orgánicos e inorgánicos, así como un contenedor para pilas usadas, acompañado de infografías compartidas al personal de GACM para notificar y explicar qué residuos se deben depositar en cada bote.
  [podríamos poner un "agregado" de imágenes de los boletines por ejemplo]

En adición y orientado a fortalecer la implementación de la Política, durante el ejercicio 2022 se orientaron acciones que derivaron en:

ACCIONES **2022** DERIVARON EN:

5 reuniones de la Mesa Técnica de Sustentabilidad de GACM conformada con el objetivo de **acompañar al cumplimiento de la Política de Sustentabilidad**

2 conferencias magistrales para el personal de GACM y del sector aeroportuario

1. **"MÁS ALLÁ DEL IMPACTO AMBIENTAL"**
Profesionistas de consultorías ambientales abordaron la problemática ambiental del planeta y las acciones que se realizan para mitigar los efectos ocasionados por las diversas actividades humanas.

2. **"LA CERTIFICACIÓN LEED EN OPERACIONES Y MANTENIMIENTO EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL EL DORADO"**
El director de operaciones del Aeropuerto Internacional de Bogotá, Colombia, compartió las experiencias, acciones implementadas en materia de sustentabilidad y el proceso que llevó la certificación, así como los beneficios obtenidos tanto económicos y sociales.

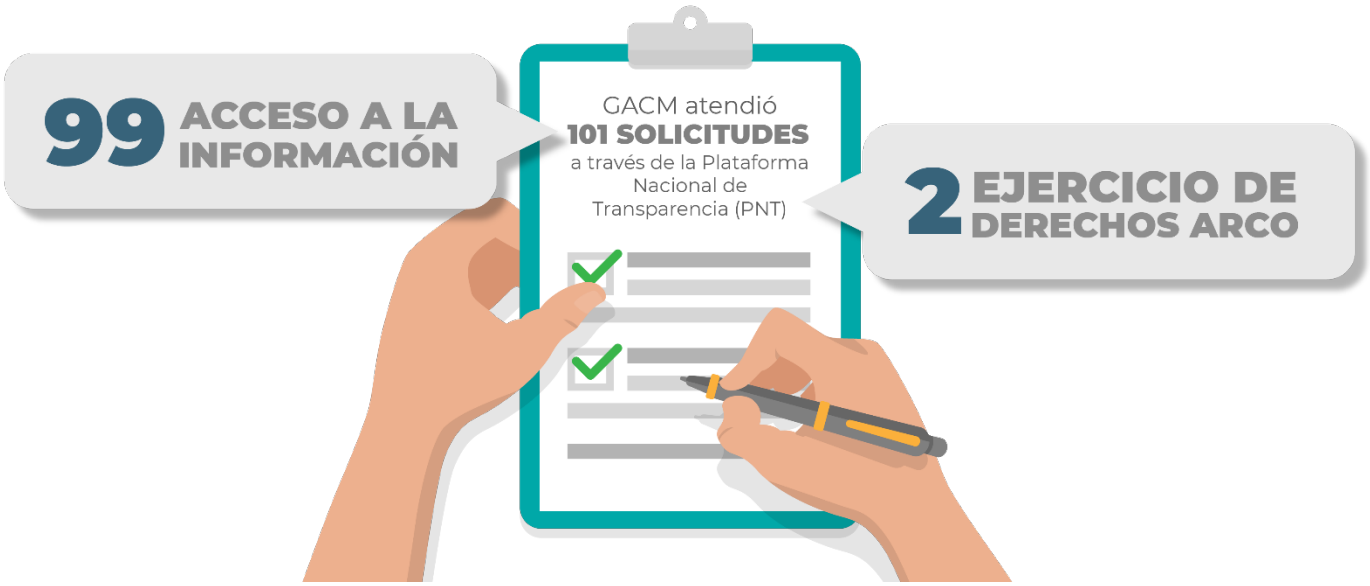
[19] Sistema de certificación de reconocimiento internacional de promoción de diseño sustentable. LEED es conocido como Liderazgo en Energía y Diseño Ambientales por sus siglas en inglés.

Transparencia, acceso a la información y protección de datos personales

Convencidos en la transparencia, acceso a la información y protección de los datos personales como pilares en la labor diaria de GACM y en el fortalecimiento de un estado democrático que rinde cuentas, se ejecutaron durante 2022 acciones en la materia establecidas como canales de entendimiento de la población sobre el quehacer de la Entidad.

- **Solicitudes de acceso a la información y para el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición (ARCO) de datos personales**

A partir de las acciones realizadas por la Entidad en cumplimiento al marco normativo en materia de acceso a la información y protección de datos personales, para el ejercicio 2022 se obtuvieron los siguientes resultados:



Al cierre del periodo que compete a este informe, se atendieron 101 solicitudes, las tres restantes se encuentran en proceso de atención, dentro de los plazos establecidos por ley.

Recursos de revisión

- GACM recibió seis recursos de revisión, los cuales fueron resueltos por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) como organismo garante, en el siguiente sentido:

1 CASO A FAVOR DE LA ENTIDAD

1 CASO DONDE DEJÓ SIN EFECTO EL RECURSO DE REVISIÓN AL SOBREPASAR LA CAUSA DE ORIGEN

2 CASOS DONDE MODIFICÓ LA RESPUESTA

2 CASOS DONDE REVOCÓ LA RESPUESTA EMITIDA POR LA ENTIDAD

- Derivado de la verificación de solicitudes de acceso a la información realizada por el INAI a los atributos de accesibilidad, confiabilidad, verificabilidad, veracidad y oportunidad en las respuestas emitidas a la ciudadanía, GACM recibió un puntaje de 99.37.

- **Obligaciones de Transparencia**

Durante el ejercicio 2022, GACM publicó en el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia [20] (SIPOT) de la Plataforma Nacional de Transparencia, la información señalada en los artículos 70[21] y 71 de la LGTAIP, así como la correspondiente a los artículos 68 y 69 de la LFTAIP. Se señala que para el ejercicio 2022, GACM no formó parte de la muestra a verificar sobre el cumplimiento de las obligaciones en comento.

En 2022, se recibieron dos denuncias ciudadanas por el presunto incumplimiento a las obligaciones de transparencia (1. convenios de coordinación y 2. contratos de obras, bienes y servicios), de las cuales el INAI resolvió 1 como infundada y 1 fundada e improcedente.

- **Comité de Transparencia**

El Comité de Transparencia de la Entidad como cuerpo colegiado cuya función principal es supervisar el cumplimiento de las obligaciones de GACM en la materia, celebró 22 sesiones

[20] *Sistema mediante el cual la Entidad pone a disposición la información referente a las obligaciones de transparencia contenidas en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.*

[21] *De acuerdo con la tabla de aplicabilidad de la Entidad*

ordinarias y cinco extraordinarias en 2022, con el objetivo de confirmar, modificar o revocar las peticiones de las unidades administrativas de la Institución para clasificar información como confidencial o reservada, declarar la inexistencia de la información o incompetencia por funciones, así como para ampliar el plazo de respuesta a las solicitudes de información, entre otros asuntos.

Resulta oportuno señalar que, todas las actas de las sesiones del Comité se encuentran públicas en la sección de Transparencia, apartado Acceso a la Información de la página de internet de GACM[22].

- ## Protección de datos personales

Comprometidos con la protección de datos personales, se realizaron las siguientes acciones:

- Aprobación e implementación del **Plan de Trabajo 2022**
- Actualización de los avisos de privacidad y de la sección de protección de datos personales en el portal GACM

Ejercicio de mejora continua del documento de seguridad que derivó en:

1. Redefinicón del tipo de dato personal
2. Actualización de los análisis de brecha y de riesgos, así como de la matriz de riesgos
3. Reajuste del inventario de datos personales
4. Desarrollo del proceso general para el tratamiento de datos al interior de GACM

- Integración de instrumentos técnicos de evaluación en la sección de protección de datos personales de la página institucional

PERIODO OCTUBRE-NOVIEMBRE

- INAI realizó una verificación diagnóstica a la sección

- ## Datos abiertos

- En atención a la Política de Transparencia, Gobierno Abierto y Datos Abiertos de la Administración Pública Federal 2021-2024 emitida por la Secretaría de la Función Pública, continuó el ejercicio de publicación de datos abiertos en el portal datos.gob.mx.

[22] *Consulta de información en la siguiente liga: http://www.gacm.gob.mx/acceso_a_la_informacion.php*

- Proactivamente, el Grupo de Trabajo Institucional de Datos Abiertos sesionó de forma ordinaria en una ocasión y continuó con los esfuerzos de publicación de la información para que pueda ser consultada por cualquier persona conforme a los estándares de datos abiertos.
- En el mes de julio fue enviado a la Secretaría de la Función Pública el informe de avances realizados por la Entidad en atención a las acciones establecidas en la política. Se está a la espera de los resultados emitidos por la dependencia normativa.

Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad y de Mejora de la Gestión Pública, 2019-2024

Coadyuvar a cultivar bases para el control y combate al fenómeno de la corrupción, es compromiso que acompaña el actuar de la Entidad en cumplimiento de sus obligaciones y, por ende, las del Estado mexicano lo que conlleva a fortalecer relaciones entre el gobierno y un nuevo pacto con la sociedad mexicana.

Consecuentemente, GACM se adhirió a ls Bases de Colaboración con Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Función Pública y Coordinación de Estrategia Digital Nacional en febrero 2020 para el cumplimiento del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública, 2019-2024, que detona en 47 compromisos y 15 indicadores.

Lo anterior permite coadyuvar en el cumplimiento de los cinco ejes que integran el referido Programa, el cual busca consolidar las acciones de la Administración Pública Federal en el combate a la corrupción y a la impunidad en materia administrativa, en estricto cumplimiento de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, así como de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.

Principales las acciones de colaboración realizadas por GACM para el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad y de Mejora de la Gestión Pública

COMBATE A LA CORRUPCIÓN

- Capacitación a 81 personas servidoras públicas (90%) “Sistema de Ciudadanos Alertadores Internos y Externos de la Corrupción”
- Cumplimiento del 100% del *Programa de Capacitación en Transparencia, Acceso a la Información, Protección de Datos Personales y temas relacionados 2022*

COMBATE A LA IMPUNIDAD

- Difusión de material al interior de la Entidad de: faltas administrativas y sanciones, declaraciones patrimoniales, directrices y principios de la Ley General de Responsabilidades Administrativas y Conflicto de Intereses
- Capacitación en materia de conflicto de intereses

MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA

- Aplicación de medidas de austeridad: reubicación de oficinas de GACM, racionalización del gasto en los bienes informáticos y servicios de gestión documental y archivos
- Uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicaciones como el correo electrónico, servicio en la nube, entre otros

RECURSOS HUMANOS

- Ejecución del Programa de Trabajo en materia de profesionalización (CONAPRED, INAI, INMUJERES)
- El CEPCI sesionó en 5 ocasiones de forma ordinaria y 2 extraordinarias
- Difusión de material sobre los elementos fundamentales de la Nueva Ética Pública
- Acreditación del curso de "Súmate al Protocolo, Cero Tolerancia al Hostigamiento y Acoso Sexual" por el 100% del personal activo en la entidad
- Pronunciamiento de Cero Tolerancia a las Conductas de Hostigamiento y Acoso Sexual por parte del Director General de la entidad

USO DE BIENES

- Reubicación de las oficinas de GACM al inmueble ubicado en Boulevard Adolfo López Mateos 1990, pizo 7, Colonia Los Alpes, C.P. 01010, Alcaldía Álvaro Obregón, CDMX, el cual se encuentra en comodato con la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

Curso de integración

El factor constante que permite encaminar las labores de GACM en cumplimiento de su objetivo prioritario, es el compromiso de cada una de las personas servidoras públicas que laboran en la Entidad por fortalecer el transporte aéreo en beneficios de las personas pasajeras y usuarios.

Para tal propósito, durante 2022 se realizó un curso de integración con todo el personal de GACM entendido como una herramienta que permite disponer de conocimientos orientados al desarrollo de una gestión interdisciplinaria en la ejecución de sus programas para la consolidación de una entidad asertiva frente a los cambios del sector aeroportuario.

Catálogo de disposición documental

Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México en aras de mejorar las actividades de gestión al interior de la Entidad, tiene la responsabilidad como sujeto obligado de generar instrumentos de control y de consulta archivísticos actualizados y disponibles de acuerdo con sus atribuciones y funciones. A partir de esta responsabilidad, en noviembre de 2022 obtuvo el registro y validación del Catálogo de Disposición Documental emitido[23] por el Archivo General de la Nación.

Es de señalar que, de acuerdo con la entidad emisora del catálogo, este instrumento permite registrar aquellos documentos que fungen como testimonio de actos administrativos y gestiones de la institución que se basan en una norma legal, fiscal o contable.

Modelo de administración por procesos

La mejora continua de los procesos permea en el umbral de la gestión efectiva de GACM al facilitar la ejecución de sus acciones y generación de servicios orientados al fortalecimiento del transporte aéreo en el largo plazo. En esta línea de actuación, durante este año que se informa, se realizó el alta de dos procedimientos, así como la actualización para su fortalecimiento en dos procedimientos más vinculados al cierre del proyecto Texcoco.

ACTUALIZACIÓN

- Registro contable de la venta de los materiales y/o bienes recibidos por la suspensión o terminación anticipada de los contratos para el desarrollo del nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.
- Registro contable de activos fijos por la suspensión o terminación anticipada de los contratos para el desarrollo del nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

ALTA

- Registro contable de materiales recibidos por la suspensión o terminación anticipada de los contratos para el desarrollo del nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.
- Lineamientos aplicables en materia de archivos para su organización en Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México S.A. de C.V.

[23] *Dictamen de Validación DV/012/2022*

En adición, durante este año se dio de baja el procedimiento de guarda y custodia de material y activo fijo, así como el vinculado al traspaso y custodio de predios y sus contenidos a la entidad externa.

Recursos Materiales

Con relación a la administración, gestión y suministro de servicios generales, conceptualizados desde una perspectiva de requerimiento y apoyo para el ejercicio de las funciones y compromisos de la Entidad, durante 2022 en la materia se obtuvieron los resultados siguientes:

Medidas de austeridad

Para alcanzar los objetivos de nación que imperan en la Administración Pública Federal, eficientar recursos acentuados en el discurso y actuar de una estricta disciplina presupuestal en apego a las medidas de austeridad y sin lugar a cualquier acto de corrupción, detona la fórmula que observa el ejercicio del gasto público.

Ante esta política de cambio que antepone la austeridad como un valor cardinal y principio orientador, GACM continuó con la aplicación de medidas que permitieron durante 2022 eficientar el uso de sus recursos y ahorro en el ejercicio de los recursos públicos asignados.

Riesgos

La gestión de riesgos en una entidad se plantea como un mecanismo de gestión que coadyuva en el logro de objetivos y metas a través de la identificación de factores internos y externos que pueden impactar de manera negativa a estos, así como en la estandarización de seguimiento de actividades de control que funge como factor para controlar, mitigar o monitorear posibles desviaciones a los compromisos institucionales.

Al tomar como base la conceptualización previa, GACM durante el ejercicio 2022 realizó un seguimiento puntual al Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR 2022) documento que permite la identificación y previsión de riesgos en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Para su instrumentación, se identificaron ocho riesgos y 16 acciones de control comprometidas para disminuir la probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto de cada uno de los riesgos en mención.

[24] *Derivado del cambio de oficinas de GACM al inmueble de la SICT ubicado en Boulevard Adolfo López Mateos No. 1990, Colonia los Alpes. Álvaro Obregón. CDMX. Previo a mayo de 2022, las instalaciones de GACM se ubicaban en Av. Revolución 1877, Tizapán San Ángel, Álvaro Obregón.*

- Reporte de desempeño aeroportuario generado de forma subóptima para el apoyo de toma de decisiones
- Información insuficiente recibida la cual no permita llevar a cabo el análisis de los aeropuertos que integram el SAM
- Compromisos contractuales con imcumplimiento normativo para el logro de objetivos y metas
- Solicitudes de aceso a la información atendidas sin apego a la normatividad
- Acero destinado para la enajenación gestionado inadecuadamente, en específico registro, control y cuantificación
- Sistema central de información para el SAM instrumentado de forma tardía
- Protocolos para la cancelación de los contratos de construcción ejecutados de forma tardía
- Programa Anual de Trabajo con cumplimiento parcial o deficiente

En esta línea, al término del ejercicio que se informa, 14 acciones de control fueron concluidas y dos restantes presentaron un avance del 80 por ciento que, si bien no representó la materialización de alguno de los riesgos de la Entidad, continuará el ejercicio de seguimiento de estas acciones no concluidas.

Campañas de comunicación social externa

Reflejo de las estrategias y acciones creadas con el propósito de generar un puente de acercamiento entre las personas y los objetivos de esta Entidad, es la campaña de comunicación, la cual fue desarrollada en la postrimería del 2022 denominada Aviación 2022. La campaña destaca en su mensaje medular, la mejora y ampliación de la oferta aeroportuaria, la cual favorece a la zona centro del país[25].

La campaña fue difundida a través de 18 medios de comunicación del 26 de septiembre al 10 de octubre:

- Radio comercial y comunitaria con anuncio (spots) de 30 segundos
- Medios impresos de la CDMX y revistas

[25] *LA campaña fue revisada y aprobada tanto por la Secretaría de Gobernación y por el área de Comunicación Social de Presidencia.*

- Medios digitales con mensajes en diferentes formatos.

La campaña AVIACIÓN 2022, versión genérica se difundió exitosamente al alcanzar un 36 por ciento de recordación.

Campaña de comunicación social interna

El ecosistema natural en el que las personas servidoras públicas conviven en torno a un enfoque centrado en fortalecer los aeropuertos del centro del país en atención a la demanda de los servicios aeroportuarios de la región requiere de factores de cohesión en apoyo al cumplimiento de los objetivos institucional en apoyo al proyecto de nación.

En este sentido, es requirente una comunicación interna dinámica y fuerte, que confluya con la interacción de las personas y la razón de ser de GACM. Al retomar esta conceptualizada, durante 2022 se instrumentó una campaña de comunicación al interior de la entidad que consideró acciones encaminadas al cumplimiento de los compromisos de la Entidad.

- Envío al personal de Grupo, 365 síntesis informativas relativas a GACM, sistema aeroportuario, así como el sector aéreo nacional.
- Monitoreo y alertas informativas con noticias destacadas de la industria y gobierno federal.
- Modificaciones y cambios en la página web de GACM.
- Continuó la campaña de medidas de prevención de COVID-19 al interior de las instalaciones.

Ética e integridad

- ### Código de ética

El sendero que unifica la confianza de la sociedad con las instituciones pública y el actuar de las personas servidoras públicas avanza en su cimentación mediante una cultura de transformación hacia un país íntegro y ordenado. De lo anterior, es prioritario que toda persona servidora pública se conduzcan en apego con los principios constitucionales, legales, los valores y reglas de integridad, así como en concordancia con la misión, visión y objetivos que consolidan la planeación democrática.

En este camino de construcción de relaciones democráticas y fraternas, en el mes de julio de 2022 en el marco del Comité de Ética y Prevención de Conflicto de Intereses, se aprobó la ratificación del Código de Conducta de GACM que tiene como finalidad:

- Contribuir en la actuación que realice cualquier persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión al interior de la Entidad, se apegue a velar por el bien común y el interés general por encima de los intereses privados o particulares.

- Garantizar el fomento de la integridad, transparencia y las buenas prácticas y establecer con ello, un comportamiento acorde con la nueva ética pública del Gobierno Federal en el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos.

- ## Comité de Ética y Prevención de Conflicto de Intereses

El logro de los objetivos institucionales requiere un alto nivel de compromiso ético en el actuar y conducción de las personas servidoras públicas de la Entidad para la ejecución de sus labores y fomentar así una cultura de integridad. Como mecanismo propulsor de lo anterior, GACM se apoya en la integración y funcionamiento de un Comité de Ética y Prevención de Conflicto de Intereses que toma como marco los "Lineamientos Generales para la integración y funcionamiento de los Comités de Ética[26]"

En atención a las obligaciones y atribuciones marcados en estos lineamientos, durante 2022 el Comité de GACM materializó las acciones a continuación citadas:

- Elaboración y presentación del Programa Anual de Trabajo del Comité, el cual fue aprobado durante la primera sesión ordinaria de éste.
- Presentación trimestral ante los integrantes del Comité, los informes de acciones y actividades ejecutadas a fin de fomentar una nueva cultura de ética pública dentro de GACM, así como principios y valores contenidos en el Código de Ética de las personas servidoras públicas del Gobierno Federal, las Reglas de Integridad para el ejercicio de la Función Pública y el Código de Conducta de la Entidad.

Acciones destacadas:

- **Reconocimiento[27] de calificación excelente que logró el Comité en la evaluación de cumplimiento 2021**
- Campañas de difusión:
    - Principios y Valores del Código de Ética.
    - Nuevo Código de Ética en la Administración Pública Federal
    - Infografías sobre temas de Conflicto de Intereses
    - Infografías sobre los mecanismos para presentar una denuncia ante el Comité
- Participación de las personas servidoras públicas en:

---

[26] *Publicados el 28 de diciembre del año 2020 en el Diario Oficial de la Federación en los que se establece que éstos serán los encargados de implementar acciones de capacitación, sensibilización y difusión de la cultura de la integridad en el ejercicio de la función pública, así como de la atención de las denuncias por presuntas vulneraciones al Código de Ética de las personas servidoras públicas del Gobierno Federal y al Código de Conducta Institucional.*

[27] *Recibido por parte del Titular de la Unidad de Ética Pública y Prevención de Conflictos de Intereses de la Secretaría de la Función Pública*

- Programa de Educación a distancia "Conéctate", impartido por CONAPRED en temas de Derecho a la Igualdad y no discriminación.
- Taller práctico. "Los Comités de Ética en la Prevención de la actuación bajo conflicto de interés".
- Curso de "Súmate al Protocolo, Cero Tolerancia al Hostigamiento y Acoso Sexual", impartido por INMUJERES

- Implementación de la buena práctica denominada "Portal de Integridad".
- Ratificación de:
  - Código de Conducta de GACM
  - Firma de la carta compromiso del 100 por ciento del personal de la Entidad.
- Actualización del Pronunciamiento de "Cero Tolerancia a las conductas de Hostigamiento y Acoso Sexual".
- Aprobación de:
  - Informe Anual de Labores 2022 del Comité
  - Actualización del Programa de Capacitación 2023-2024.

• Encuesta de percepción sobre el cumplimiento del Código de ética

En el ejercicio 2022 como parte de las acciones orientadas cimentar una cultura de integridad, se realizó la encuesta de clima organizaciones realizada por la Secretaría de la Función Pública que retomar la percepción del cumplimiento de principios y valores del Código de ética.

Indicador de Percepción sobre el cumplimiento del Principio o Valor		Administración Pública Federal	Ramo	Ente público
PRINCIPIO	Respeto a los Derechos Humanos	8.29	8.16	8.49
	Fracción I	8.4	8.36	8.56
	Fracción II	8.27	8.19	8.44
	Fracción III	8.38	8.18	8.23
	Fracción IV	8.26	8.23	8.97
	Fracción V	8.04	7.96	8.13
	Fracción VI	7.53	7.24	7.85
	Legalidad	8.23	8.03	8.26
	Honradez	8.15	7.97	8.92
	Lealtad	8.15	8.05	7.74
	Imparcialidad	7.99	7.84	7.77
	Eficiencia	8.08	7.95	8.54
	Eficacia	8.32	8.29	8.41
	Transparencia	8.32	8.20	8.92
VALOR	Respeto	8.29	8.25	8.36
	Liderazgo	7.92	7.81	7.64
	Cooperación	8.08	7.99	7.72
	Entorno Cultural y Ecológico	8.37	8.26	8.85
PROMEDIO DE TODOS LOS PRINCIPIOS Y VALORES		8.18	8.07	8.30

Resultados para la pregunta sobre el Código de Conducta del Ente Público:

"Conozco el Código de Conducta..."	**8.19**	**8.24**	**8.64**

Capacitación de las personas servidoras

La capacitación como columna rectora de la mejor continua y profesionalización en las personas servidoras públicas de GACM es una variable constante en la Entidad, su objetivo, fortalecer la formación de las personas para un óptimo desempeño en el ejercicio de sus funciones.

1. Programa de Capacitación en Transparencia, Acceso a la Información, Protección de Datos Personales

2. Capacitación a personal por parte de la Oficialía mayor de la SHCP relativo a la operación del "Sistema Compra net."

3. Capacitación en temas de integridad, ética pública, prevención de conflicto de intereses y discriminación

- Por sexto año consecutivo, GACM cumple con el objetivo de reconocimiento como **Entidad 100% capacitada** y por séptimo año con el de **Comité 100% capacitado en materia de transparencia, acceso a la información pública y datos personales.**

- 47 cursos realizados en el marco del Programa de Capacitación en Transparencia, Acceso a la Información, Protección de Datos Personales y temas relacionados 2022[27] . Destacan los temas de ciberseguridad, datos biométricos, documento de seguridad, auditorías voluntarias, sistema de gestión y archivo.

- **CONAPRED:** programa educativo a distancia Conéctate para fortalecer la sensibilización y formación en el Derecho a la igualdad y no discriminación

- **INMUJERES:** curso "Súmate al Protocolo: Cero Tolerancia al Hostigamiento y Acoso Sexual" y "Masculinidades y Comunicación Incluyente sin Sexismo"

- **SFP:** cursos sobre "La nueva ética integridad en el servicio público"; "Los conflictos de intereses en el ejercicio del servicio público"; Ley Federal de Austeridad Republicana"; "Los Comités de Ética en la prevención de la actuación bajo conflicto de interés"

[28] *El programa puede ser consultado en la siguiente liga: http://gacmda.gacm.mx:8880/files/GACM/SIPOT/HIPERVINCULOSTRANSPARENCIA/Programa_Capacitacion2022_GACM.pdf*

Administración de recursos financieros de GACM

- ### Presupuesto de Egresos de la Federación

Con la responsabilidad y compromiso de materializar los objetivos de la Entidad en apoyo a la construcción de una nación más próspera y equitativa mediante el fortalecimiento del transporte aéreo, se rinde cuentas en este informe sobre la forma de distribución y el destino de los recursos públicos federales asignados a GACM para el ejercicio 2022 a través del presupuesto de egresos de la federación.

Expuesto lo anterior, el presupuesto autorizado en 2022 ascendió a un monto de $248.4 millones de pesos del cual se ejerció 157.2 mdp lo que representa un gasto del 37 por ciento menos respecto al gasto autorizado. Lo anterior derivado de una sólida disciplina del gasto que permitió optimizar los recursos públicos sujetos a políticas y disposiciones rectoras en materia de control presupuestario.

Gasto autorizado y gasto ejercido 2022 (millones de pesos)

	AUTORIZADO	MODIFICADO	EJERCIDO	
SERVICIOS PERSONALES	165.7	118.5	118.5	Plazas vacantes derivado del cierre del proyecto Texcoco
MATERIALES Y SUMINISTROS	1.4	0.1	0.1	Cumplimiento de la Ley Federal de Austeridad Republicana
SERVICIOS GENERALES	81.3	38.6	38.6	Menos recursos contratados en servicios básicos, arrendamientos, profesionales y comunicación
TOTAL	248.4	157.2	157.2	

- ### Operación mesa de control

La agilización de operación a través del uso de herramientas en la gestión de los recursos financieros, permiten figurar una entidad pública eficiente al optimizar procesos de pago. En esta narrativa, GACM continuó con el uso de una mesa de control que permite fortalecer los distintos procesos de pago de la Entidad al recibir y verificar la documentación comprobatoria de los pagos a los distintos proveedores, prestadores de servicios y nómina, así como el cumplimiento de los requisitos establecidos para cada tipo de pago.

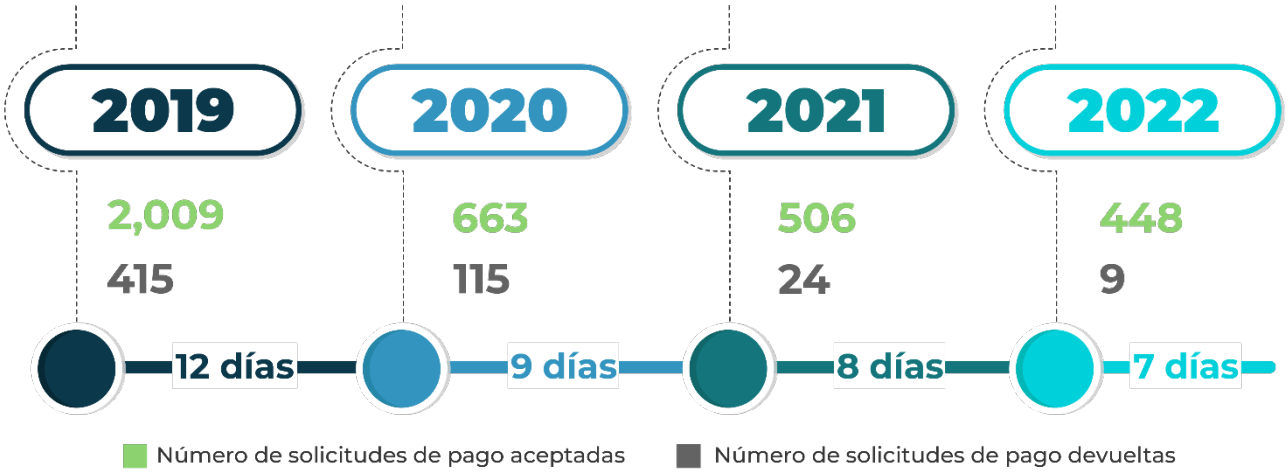
En esta línea, durante el ejercicio 2022, se tramitó ante la mesa de control de GACM 457 solicitudes de pago (SP) de las cuales se erogaron 448, lo que representa la devolución del

2 por ciento debido a que no cubrían con los criterios establecidos para su pago. Es de mencionar que el tiempo promedio de pago por fue de siete días.

Es conveniente informar que en cumplimiento de las medidas de austeridad de observancia para el gasto público federal y, ante el compromiso imperante de GACM de eficientar el uso de los recursos públicos asignados a esta Entidad, en 2022 se redujo significativamente las solicitudes de pago debido a que estás fueron únicamente para cubrir los servicios necesarios para continuar con la operación y la realización de labores sustantivas y administrativas de la Entidad.

En función de lo anterior, durante el periodo transcurrido de este sexenio y, posterior a la cancelación del proyecto Texcoco, las solicitudes de pago aceptadas presentan una eminente disminución y eficiencia en su operación al disminuir un 77 por ciento en su número y siete días promedio para el procesamiento de su pago. Asimismo, ante la mejora del procedimiento de documentación, disminuyó el número de solicitudes devueltas.

Comparativo anual de solicitudes de pago aceptadas



Los resultados observados durante 2022 y como parte del ciclo de maduración de la Entidad tiene origen derivado de:

- Fortalecimiento de los lineamientos aplicables al interior de GACM para mejorar y optimizar el proceso en materia de documentación de las solicitudes de pago y comprobantes fiscales digitales por internet (facturas)
- Mecanismo de verificación de facturación electrónica a través del Portal de Facturación de GACM.
- Registro del total de las operaciones en el Sistema Institucional de Grupo Aeroportuario (SIGA), así como el almacenamiento de facturas en el Portal de Facturación de GACM

- Operación de lineamientos, procedimientos y requerimientos de la documentación comprobatoria para las altas de beneficiarios y solicitudes de pagos que se remiten al área de Mesa de Control