



AEROPUERTO INTERNACIONAL
BENITO JUÁREZ
CIUDAD DE MÉXICO



E039 “Servicios de operación de infraestructura aeroportuaria de MARINA”



Contenido

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO (PP)	3
1. INTRODUCCIÓN	3
2. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	6
3. EXPERIENCIAS DE ATENCIÓN	26
4. ANÁLISIS DE POBLACIONES.....	29
4.1. POBLACIÓN POTENCIAL	29
4.2. POBLACIÓN OBJETIVO	31
4.3. FUENTE DE INFORMACIÓN Y FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN.....	32
5. ÁRBOL DEL PROBLEMA	33
6. ÁRBOL DE OBJETIVOS	34
6.1. ANÁLISIS DE AFECTACIONES DIFERENCIADAS	35
7. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	36
8. ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO (EAPP).....	39
9. VINCULACIÓN CON LA PLANEACIÓN NACIONAL DEL DESARROLLO	40
10. DISEÑO OPERATIVO	42
10.1. MODALIDAD PRESUPUESTARIA.....	42
10.2. UNIDADES RESPONSABLES	42
10.3. BIENES Y SERVICIOS	42
10.4. COBERTURA.....	44
10.5. REGISTRO DE POBLACIÓN ATENDIDA	45
11. ANÁLISIS DE SIMILITUDES, COMPLEMENTARIEDADES Y DUPLICIDADES	45
12. INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO	47
13. ANÁLISIS PRESUPUESTAL.....	53



Datos de identificación del Programa presupuestario (Pp)

Ramo	13.- Marina
Modalidad del Pp	E.- Prestación de Servicios Públicos
Clave del Pp	039
Denominación Pp	Servicios de operación de infraestructura aeroportuaria de MARINA

1. Introducción

En 2008 se creó el programa presupuestario (Pp) E026.- “Conservación y Operación de Infraestructura Aeroportuaria en la Ciudad de México”, el cual es operado hasta 2025 por las Unidades Responsables (UR): “Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.” (AICM) y “Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V.” (SACM), mismas que tienen la figura jurídica de ser empresas de participación estatal mayoritaria de la Administración Pública Federal (APF). El motivo que implicó la creación del Pp E026 fue la implantación del Presupuesto Basado en Resultados en México y, con ello, de la presupuestación mediante Pp, ya que para la gestión del presupuesto de las empresas AICM y SACM se requirió crear un Pp. El Pp E026 se enfocó hasta 2025 a gestionar (operar y administrar) las instalaciones del Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México (AIBJCM), así como se caracteriza por implementarse con recursos propios que se generan por las UR y con recursos que se le asignan en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). La relación que hubo entre AICM y SACM es que ésta última era la “encargada de proporcionar servicios de asesoría de carácter técnico, de ingeniería, administrativo, financiero, de procesamiento y control de datos, de supervisión, de organización, de mercadotecnia y en general cualquier clase de servicio que requiera la entidad” AICM.

En 2014 el Gobierno Federal impulsó el proyecto “Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México” (NAICM) en Texcoco, Estado de México, por lo que para la gestión de dichas tareas se creó el Pp E030.- “Desarrollo de Infraestructura Aeroportuaria” y la UR Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V. (GACM) con el objetivo de gestionar de manera estratégica las actividades administrativas y operativas en relación con el desarrollo de infraestructura del NAICM. No obstante, el 27 de diciembre de 2018, el Consejo de Administración del GACM instruyó que se llevarán a cabo las gestiones, trámites y procedimientos necesarios o convenientes, para terminar anticipadamente los contratos de obra, servicios, arrendamientos y adquisiciones celebrados por el GACM en el marco del NAICM.

En ese sentido, el Pp E030 en un principio enfocaba sus esfuerzos en el desarrollo de actividades administrativas y financieras dirigidas a la materialización del proyecto denominado NAICM, a raíz de la cancelación del proyecto en el año 2018, el Pp tuvo cambios en cuanto a sus bienes o



servicios que genera debido a que entre 2018 y 2023 se enfocó principalmente en la liquidación de los compromisos adquiridos en el marco del NAICM.

El 8 de agosto de 2023 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el "Acuerdo por el que se agrupan al sector coordinado por la Secretaría de Marina, las entidades paraestatales denominadas "Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México", S.A. de C.V.; "Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México", S.A. de C.V., y "Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México", S.A. de C.V", con lo cual las UR GACM, AICM y SACM que formaban parte del Ramo 09.- "Infraestructura, Comunicaciones y Transportes" se resectorizaron al Ramo 13.- "Marina".

A partir de 2023, con la resectorización al Ramo 13, el GACM comenzó a enfocarse en la gestión de aeropuertos que hasta antes de ese momento estaban a cargo de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), los cuales son los siguientes: Ciudad del Carmen, Campeche; Ciudad Obregón, Sonora; Colima, Colima; Guaymas, Sonora; Loreto, Baja California Sur y Matamoros, Tamaulipas.

Figura 1. Aeropuertos que hasta 2025 estuvieron a cargo del GACM



En el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación se prevé que para el ejercicio fiscal 2026 se fusionen las Entidades Paraestatales GACM, AICM y SACM conformando una sola UR denominada "Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V." (AICM), la cual será responsable de la gestión de los siguientes 8 aeropuertos: AIBJCM, Ciudad del Carmen, Campeche; Ciudad Obregón, Sonora; Colima, Colima; Guaymas, Sonora; Loreto, Baja California



AEROPUERTO INTERNACIONAL
BENITO JUÁREZ
CIUDAD DE MÉXICO



Sur, Matamoros, Tamaulipas y Lázaro Cárdenas, Michoacán.¹ Gestión que se realizará en el marco del nuevo Pp E039.- “Servicios de operación de infraestructura aeroportuaria de MARINA”.

Cabe precisar que las acciones que las Entidades y/o empresas privadas que cuentan con la concesión de un aeropuerto, de acuerdo con la “Ley de Aeropuertos” deben consistir en la “administración y operación”, fracción VII del artículo 2 y artículo 17. Por ello, hasta 2025 el Pp E026 ha estado enfocado a la gestión (operación y administración) del AIBJCM, atendiendo el problema público de “Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una inadecuada gestión del AIBJCM”, donde dichos actores se integran por transportistas aéreos, arrendatarios y dependencias de gobierno dentro del AIBJCM.

Por lo anterior, considerando que en 2026 se prevé que el nuevo Pp E039 se enfoque en la “administración y operación” de 8 aeropuertos, de manera análoga a como lo venía planteando el Pp E026 es razonable plantear que el problema público que se pretenda atender sea “Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una **inadecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR**”.

¹ Aquí se considera al aeropuerto de Lázaro Cárdenas, Michoacán que está a cargo en 2025 de la UR denominada Administración del Sistema Portuario Nacional Lázaro Cárdenas, S.A. de C.V, puesto que dicha UR también forma parte del sector coordinado por la SEMAR.



2. Definición y análisis del problema

La Metodología de Marco Lógico (MML) sugiere que en la redacción del problema público que se construya para un Pp determinado se deben considerar los siguientes elementos: *población que aqueja el problema* más **problema concreto** más complemento. A partir de ello, la UR AICM identifica que, a partir del ejercicio fiscal 2026, cuando inicie operaciones el Pp E039, el problema público que se buscará atender será: “Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una **inadecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR**”.

La situación concreta que ocurriría en 2026, en caso de que no se instrumente el Pp E039, sería que no habría forma de que la empresa AICM cumpliera con sus mandatos de “administración y operación” de los aeropuertos a su cargo; en ese sentido, con la finalidad de identificar una sola problemática en concreto, se agrupan la “administración y operación” en el término de “gestión”. En ese sentido, en el problema se refiere a una “inadecuada gestión”, puesto que sin el Pp E039 no habría forma de operar y administrar de manera adecuada los aeropuertos, situación que afectaría de manera directa a “Los actores en el ámbito aeroportuario” (transportistas aéreos de carga y pasajeros, arrendatarios y dependencias de gobierno dentro de los aeropuertos), ya que tendrían dificultades para prestar sus diferentes servicios a las personas que transitan por los aeropuertos.

Los aeropuertos adscritos a la SEMAR a los que se hace referencia en el enunciado se refieren a los siguientes 8 aeropuertos: AIBJCM, Ciudad del Carmen, Campeche; Ciudad Obregón, Sonora; Colima, Colima; Guaymas, Sonora; Loreto, Baja California Sur, Matamoros, Tamaulipas y Lázaro Cárdenas, Michoacán.²

En 1939 se inauguró el Puerto Aéreo Central de la Ciudad de México, mismo que, años más tarde, en 1943, se declaró internacional, para efectos de entrada y salida de aviones y pasajeros. En 1952 se concluyeron las obras de la ampliación iniciada en 1949, misma que consideró la construcción de una nueva pista, plataforma, edificio terminal, torre de control y edificio para autoridades de la terminal aérea.³ En 1963 se cambió el nombre de Puerto Aéreo Central de la Ciudad de México a Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Como parte del fortalecimiento del sector aeroportuario en México, en 1965 se creó el organismo público descentralizado denominado Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), asignándosele la responsabilidad de operar, administrar y conservar todos los aeropuertos civiles de México entre ellos el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.⁴

² Aquí se considera al aeropuerto de Lázaro Cárdenas, Michoacán que está a cargo en 2025 de la UR denominada Administración del Sistema Portuario Nacional Lázaro Cárdenas, S.A. de C.V, puesto que dicha UR también forma parte del sector coordinado por la SEMAR.

³ AICM, “Breve historia”, <https://www.aicm.com.mx/aicm/acerca-del-aicm/breve-historia>

⁴ *Ibíd.*



En 1989 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes integró las funciones y personal de la Dirección General de Aeropuertos a la estructura de ASA, fusionándose con la existente Subdirección de Construcción y Conservación ampliando con ello sus funciones a las de construcción de conservación de pistas, plataformas, estacionamientos, hangares y edificios terminales en los hasta ese entonces 57 aeropuertos y 2 estaciones de servicios que conformaban su patrimonio. También ASA asumió la coordinación de los organismos desconcentrados SENEAM (Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano) y TAF (Transporte Aéreo Federal).⁵

Después de 1965, el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México era una Gerencia General dentro de la estructura de ASA, sin tener una personalidad jurídica propia. Como parte del programa de reestructuración de la red aeroportuaria nacional, que consideró el concesionar a la iniciativa privada 35 de las 60 terminales del país, el 1º de noviembre de 1998 el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México se desincorporó de la red ASA para conformar el Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, que consistía de tres empresas: Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V., Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V. y Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V., todas ellas entidades que operan en calidad de empresas de participación estatal mayoritaria de la Administración Pública Federal.⁶

Con el paso del tiempo, se tomó la decisión de optar por la ampliación de la terminal aérea en lugar de construir el nuevo aeropuerto. Siendo así como surgió la idea de construir la Terminal 2 con la finalidad de incrementar la capacidad de atención del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México de 24 a más de 32 millones de pasajeros nacionales e internacionales, misma que inició operaciones entre 2005 y 2006.⁷

En 2006 se cambió la denominación de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México a Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México (AIBJCM).

El 8 de agosto de 2023 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el "Acuerdo por el que se agrupan al sector coordinado por la Secretaría de Marina, las entidades paraestatales denominadas "Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México", S.A. de C.V.; "Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México", S.A. de C.V., y "Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México", S.A. de C.V", con lo cual las UR GACM, AICM y SACM que formaban parte del Ramo 09.- "Infraestructura, Comunicaciones y Transportes" se resectorizaron al Ramo 13.- "Marina".

A partir de la resectorización al Ramo 13, el GACM comenzó a enfocarse en la gestión de aeropuertos que hasta antes de ese momento estaban a cargo de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), los cuales son los siguientes: Ciudad del Carmen, Campeche; Ciudad Obregón, Sonora; Colima, Colima; Guaymas, Sonora; Loreto, Baja California Sur y Matamoros, Tamaulipas. Así para 2026, año en que se fusionan las UR GACM, AICM y SACM, para conformar la UR AICM,

⁵ *Ibíd.*

⁶ *Ibíd.*

⁷ *Ibíd.*



dichos aeropuertos pasarán a formar parte de su ámbito de acción, junto con el aeropuerto de Lázaro Cárdenas, Michoacán que está a cargo en 2025 de la UR denominada Administración del Sistema Portuario Nacional Lázaro Cárdenas, S.A. de C.V.

Quienes aquejan el problema público que se busca atender por el Pp E039 son “Los actores en el ámbito aeroportuario”, por lo que éstos integran a la población potencial (aquella que aqueja el problema) del Pp, la cual surge a partir de la demanda de “gestión” que se realiza por empresas privadas, puesto que éstas son las interesadas en invertir en alguno de los giros de negocio como lo es la prestación de transporte aéreo de personas o carga, la venta de mercancías en locales comerciales, la renta de un hangar, la renta de espacios publicitarios, etc, así como dependencias públicas que por sus mandatos normativos deben realizar acciones dentro de los aeropuertos; por tanto, las unidades de análisis que integran a su población aquejan el problema en el momento que deciden demandar la administración u operación de algún elemento que integra las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR.

El término “gestión” agrupa dos distintas tipologías de acciones que, de acuerdo con la “Ley de Aeropuertos”, se deben realizar por las empresas a cargo de algún aeropuerto, las cuales son “operación de servicios aeroportuarios” y “administración de las instalaciones del aeropuerto”; en ese sentido, como parte de la descripción del problema de la “inadecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR” se tiene lo siguiente:

De acuerdo con el artículo 48 de la “Ley de Aeropuertos” los servicios en los aeropuertos se clasifican en:

- I. Servicios aeroportuarios: Estos servicios incluyen los correspondientes al uso de pistas, calles de rodaje, plataformas, ayudas visuales, iluminación, edificios terminales de pasajeros y carga, abordadores mecánicos; así como los que se refieren a la seguridad y vigilancia del aeropuerto; y a la extinción de incendios y rescate, entre otros.
- II. Servicios complementarios: Estos servicios incluyen, entre otros, los de rampa, tráfico, suministro de combustible a las aeronaves, avituallamiento, almacenamiento de carga y guarda, mantenimiento y reparación de aeronaves.
- III. Servicios comerciales: Estos servicios pueden ser prestados directamente por la persona concesionaria, asignataria o permisionaria, o por terceros que con él contraten el arrendamiento de áreas para comercios, restaurantes, arrendamiento de vehículos, publicidad, telégrafos, correo, casas de cambio, bancos y hoteles, entre otros.

Los servicios relacionados con la operación de aeropuertos se agrupan de acuerdo con lo siguiente:



Cuadro 1. Elementos que implican los servicios de operación un aeropuerto.

Concepto		Descripción
Aterrizaje y despegue	y	Uso de pistas, calles de rodaje, ayudas visuales, mantenimientos rutinarios a las pistas de aterrizaje y despegue
Plataformas		Iluminación, estacionamiento para embarque y desembarque de pasajeros, equipaje, carga y correo, estancia prolongada, y señalamiento de estacionamiento y de posición, áreas de estacionamiento permanente para equipo de apoyo terrestre.
Hangares		Para el estacionamiento de la flota aeronáutica.
Seguridad y vigilancia	y	Revisión de pasajeros y su equipaje de mano; control de accesos, vigilancia de edificios e instalaciones.
Extinción de incendios y rescate	de y	Manejo de factores de riesgo y disponibilidad de extintores
Complementarios		Suministro de combustible a las aeronaves, avituallamiento, almacenamiento de carga y guarda, mantenimiento y reparación de aeronaves.

Fuente: Elaboración propia con base en la "Ley de Aeropuertos".

Por otro lado, los servicios relacionados con la administración de los aeropuertos se agrupan conforme a lo siguiente:

Cuadro 2. Elementos que implican los servicios de administración de un aeropuerto.

Concepto	Descripción
Arrendamientos	Hangares, áreas para comercios, restaurantes, arrendamiento de vehículos, publicidad, telégrafos, correo, casas de cambio, bancos y hoteles, entre otros.
Gestión de espacios para dependencias gubernamentales	Espacios para que los funcionarios de otras dependencias de gobierno realicen sus funciones, como es el caso del SENEAM, SENASICA, SEMAR, INM, la Agencia Federal de Aviación Civil, etc.
Edificio terminal.	Áreas para oficinas de transportistas, señalamientos e información al pasajero, mostradores y bandas para equipaje, servicios sanitarios, mantenimientos rutinarios de las instalaciones del edificio terminal.



Estacionamientos

Para vehículos de transporte terrestre.

Fuente: Elaboración propia con base en la "Ley de Aeropuertos".

Con base en lo anterior, si se aplica la MML para identificar las causas que originan de forma directa el problema público de "Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una inadecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR", las mismas deben estar relacionadas con la operación y administración de aeropuertos; en ese sentido, se identifica que las causas directas que generan que haya una inadecuada gestión son: 1) Insuficientes capacidades para la operación de servicios aeroportuarios y 2) Insuficientes capacidades para la administración de las instalaciones de los aeropuertos. Asimismo, se identifica una tercera causa, pero que es ajena al ámbito de acción del Pp E039, la cual es 3) Inadecuada infraestructura en las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR, puesto que para que haya una adecuada operación y administración, constantemente debe modernizarse y dársele mantenimiento a la infraestructura aeroportuaria y estas acciones, a partir de 2026, la empresa AICM las realizará en el marco del Pp K023.- "Infraestructura en materia aeroportuaria".

Las causas que se identifican de que haya "1) Insuficientes capacidades para la operación de servicios aeroportuarios" son las siguientes: Insuficientes capacidades para la prestación del servicio de abordadores mecánicos para pasajeros; Insuficientes capacidades para la prestación del servicio de pista para despegues y aterrizajes; Insuficientes capacidades para la prestación del servicio de operación de plataforma; Insuficientes capacidades para la prestación de servicios de rescate y extinción de incendios. Esto como consecuencia de que sin la empresa AICM no habría capacidades para la operación de los servicios aeroportuarios.

Quienes demandan la prestación de servicios aeroportuarios para la operación de vuelos en los aeropuertos son los transportistas aéreos.



AEROPUERTO INTERNACIONAL
BENITO JUÁREZ
CIUDAD DE MÉXICO



Imagen 1.- Transportistas aéreos en aeropuertos



Fuente: Elaboración propia.

- Insuficientes capacidades para la prestación del servicio de abordadores mecánicos de pasajeros
Se entiende por abordadores de pasajeros, al servicio de abordadores mecánicos de pasajeros, el uso de pasillos telescópicos, salas móviles, aeropuentes y/o aerocares para el embarque y/o desembarque de pasajeros.

Es indispensable para las terminales aeroportuarias optimizar las condiciones de este servicio, ya que permite agilizar el abordaje de los pasajeros a las aeronaves a partir de estos mecanismos. El contar con la disponibilidad y equipos adecuados coadyuva en la eficiencia de las operaciones de ascenso y descenso de pasajeros.



AEROPUERTO INTERNACIONAL
BENITO JUÁREZ
CIUDAD DE MÉXICO



Imagen 2.- Abordadores mecánicos en aeropuertos



Fuente: Elaboración propia.

- Insuficientes capacidades para la prestación del servicio de pista para despegues y aterrizajes y de calles de rodaje para el movimiento continuo de las aeronaves.

La industria aeronáutica regula su funcionamiento a través de reglamentos que tienen aplicaciones internacionales. En este sentido, el control de los despegues y aterrizajes lo realiza el Controlador de Tráfico Aéreo (CTA) y aunque, existen diferentes tipos, en general sus funciones radican en la asignación de puertas, control de tráfico de vehículos terrestres, orden de salida y llegada, así como la autorización de los despegues y aterrizajes de la pista de cada aeropuerto. Es importante destacar que sus funciones son tan importantes, que se encuentran estrictamente normadas por parámetros internacionales que deben seguirse para minimizar las posibilidades de un accidente.



Imagen 3.- Pistas para aterrizaje y despegue



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, de acuerdo con el Reglamento de la Ley de Aeropuertos, se entiende por horario de aterrizaje y despegue el asignado por el administrador aeroportuario⁸ a un transportista u operador aéreo para la organización y planeación de los vuelos del aeródromo.

Cuadro 3. Criterios de eficiencia y seguridad para la organización y planeación de vuelos

Prioridades para la asignación de horarios

- Tendrán prioridad los vuelos en el orden siguiente: I) regulares de pasajeros, II) de transporte aéreo no regular bajo la modalidad de fletamiento para pasajeros, III) regulares de carga, y IV) de transporte aéreo no regular bajo la modalidad de fletamiento de carga.
- Tendrá prioridad sobre un horario el transportista aéreo que lo ocupó en el periodo anterior
- La definición de los tiempos en plataforma, de acuerdo a la clasificación de tamaño de fuselaje de las aeronaves
- La capacidad de operación de los prestadores de servicios aeroportuarios y complementarios

Fuente: Elaboración propia con datos del Reglamento de la Ley de Aeropuertos.

⁸ La asignación de los horarios de aterrizaje y despegue es atribución del administrador aeroportuario y lo realiza ya que el horario es calificado conforme a las normatividad nacional y recomendaciones internacionales de puerta a puerta (calzo a calzo) no del Controlador de Tráfico Aéreo (CTA) quien efectivamente atiende en tiempo real las operaciones de aterrizaje y despegue.



En nuestro país la UR Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM) es la única dependencia que tiene la facultad de formar a los CTA.⁹ Entre otras de sus funciones se destaca la oferta de servicios de telecomunicaciones aeronáuticas, control de tránsito aéreo, meteorología, despacho de información de vuelos y servicios de información aeronáutica.

Respecto a los CTA, el trabajo de los controladores se encuentra regido por ordenamientos registrados en diversos convenios internacionales. Por lo tanto, es necesario contar con personal capacitado para salvaguardar la integridad de las operaciones, usuarios y personal de los aeropuertos.

Ante este escenario, es importante destacar, que es necesario brindar las herramientas adecuadas para formar al personal que realiza acciones sustantivas para la operación de los aeropuertos. En este sentido, los CTA se forman como sujetos que deben tomar decisiones en ambientes de alto riesgo y contingentes, su trabajo concreto es el más visible. Además de incidir directamente en la prevención de accidentes e incidentes.

Por otro lado, las dimensiones de sus funciones no se encuentran aisladas, los CTA son una parte del engranaje de actividades realizadas por otros empleados. Es decir, es un sistema ampliamente desarrollado, en el cual las actividades de estos trabajadores se complementan con la labor de los pilotos.

Es indispensable contar con el personal y el equipo técnico especializado para poder ofrecer los servicios de aterrizaje y despegue de aeronaves en la terminal, permitiendo definir los horarios con base en las medidas de seguridad pertinentes y la capacidad que tienen los aeropuertos.

- Insuficientes capacidades para la prestación del servicio de operación de plataforma

De acuerdo con la OACI las plataformas son el espacio necesario para el embarque y desembarque de pasajeros, carga o correo, así como las zonas en las cuales se realizan las operaciones de servicio a las aeronaves sin obstaculizar el tránsito del aeródromo.

Los servicios aeroportuarios que integran el uso de las plataformas se exponen en el siguiente esquema.

⁹ Leyva M, “Los controladores del tráfico y la seguridad aéreas”, <https://www.redalyc.org/pdf/325/32523131005.pdf>.



Figura 2. Servicios aeroportuarios de plataforma.



Fuente: Elaboración propia con datos del Reglamento de la Ley de Aeropuertos.

Las plataformas deben tener el espacio suficiente para permitir el movimiento ágil y seguro para las operaciones en el aeródromo, una característica indispensable, tomando en cuenta que los aeropuertos, operan en el límite de la capacidad de ascensos y descensos de aeronaves para las cuales fue diseñada la infraestructura. Aunado a lo anterior, las plataformas deben soportar el tránsito de las aeronaves que la utilizarán, por lo tanto, es necesario adecuar la infraestructura para el tipo de aeronaves que proveerán los servicios aéreos en las terminales, para tal fin, es necesario realizar los estudios correspondientes para determinar las proporciones de las plataformas que estarán sometidas a mayor intensidad de tránsito y mayores esfuerzos que la pista como resultado del movimiento lento o situación estacionaria de las aeronaves¹⁰.

Ante estas consideraciones, es importante contar con los elementos necesarios para proveer a los aeropuertos con las condiciones adecuadas para proveer los servicios de plataforma, tomando en cuenta, las condiciones y el tipo de aeronaves que se utilizan.

- Insuficientes capacidades para la prestación de servicios de rescate y extinción de incendios.

De acuerdo con la normatividad internacional, todos los aeropuertos deben contar con el equipo de Salvamento y Extinción de Incendios (SEI) para garantizar la vida de los usuarios y operadores de las terminales aeronáuticas, el SEI hace frente a los incidentes o accidentes de aviación que ocurran en un aeródromo o en sus cercanías¹¹.

¹⁰ Organización de Aviación Civil Internacional, "Diseño y operaciones de aeródromos", <http://www.interairports.hn/wp-content/uploads/2015/08/Anexo-14-2009-Aerodromos.pdf>,

¹¹ *Ibíd.*



El SEI deberá contar con los siguientes elementos para su correcto funcionamiento:

- Provisión de la infraestructura adecuada
- Personal correctamente capacitado
- Vehículos y equipos de rescate
- Agentes extintores (principal y secundario)
- Provisión y reserva de agua
- Equipos de Protección Personal
- Herramientas
- Sistema de comunicación y alerta
- Caminos de acceso de emergencia
- Programas de capacitación e instrucción
- Procedimiento de Salvamento y Extinción de Incendios

Asimismo, las terminales deberán apegarse a la normatividad señalada por la OACI respecto a las categorías de acuerdo con las capacidades aeroportuarias y las cantidades mínimas utilizadas de agentes extintores¹². Los requerimientos normativos también señalan que se debe tener un tiempo de respuesta que no exceda los tres minutos y la estación de servicios contra incendios se debe situar de modo que los vehículos de salvamento y extinción de incendios que tengan acceso directo, expedito y con un mínimo de curvas, al área de la pista.

Cuadro 4. Equipo de salvamento y extinción de incendios

Categoría del aeródromo	Vehículos de salvamento y extinción de incendios
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	2
7	2
8	3
9	3
10	3

Fuente: Elaboración propia con datos de la OACI.

¹² *Ibíd.*



Todos los elementos, equipos e instrumentos para garantizar este servicio se adquieren a través del Pp E039, debido a lo anterior, en caso de que no existiera este, no se tendrían los mecanismos adecuados para atender este tipo de emergencias, que podrían ocasionar daños a la infraestructura, mermar la operación de las terminales y dañar la integridad física de usuarios y operadores.

Adicionalmente a lo anterior, es relevante destacar que para la prestación de los servicios de operación mediante el Pp se realizan acciones de mantenimiento rutinario de la infraestructura, las cuales consisten en lo siguiente:

- Mantenimiento menor para la prestación de servicios aeroportuarios:
 - o Mantenimiento y conservación de impermeabilización de azoteas;
 - o Mantenimiento y sustitución a instalaciones de drenaje pluvial;
 - o Mantenimiento y conservación de pintura en edificaciones;
 - o Mantenimiento y conservación de Plafones.

- Mantenimiento menor del lado tierra y aire:
 - o Bacheo de elementos aeronáuticos terrestres, plataformas, vialidades interiores y exteriores;
 - o Eliminación y aplicación de pintura en señalamiento horizontal existente en; pistas, calles de rodaje, plataformas, vialidad interna y vialidades externas, estacionamiento, guarniciones;
 - o Mantenimiento y conservación de cercado Perimetral;
 - o Rehabilitación y adecuación de circuitos eléctricos emergentes.

Las causas que se identifican de que haya "2) Insuficientes capacidades para la administración de las instalaciones" son las siguientes: Inadecuada asignación de los espacios para que dependencias y entidades gubernamentales puedan realizar sus funciones de forma adecuada; Personal poco calificado para la renta de los espacios comerciales (comercios, hangares y espacios publicitarios); Insuficientes capacidades para la prestación de servicios en los edificios terminales; Insuficientes capacidades para la prestación del servicio de estacionamiento; Insuficientes capacidades para la prestación del servicio de seguridad y vigilancia.

- Inadecuada asignación de los espacios para que dependencias y entidades gubernamentales puedan realizar sus funciones de forma adecuada

Al interior de los aeropuertos operan diversas entidades gubernamentales que proveen diversos servicios, con base en sus atribuciones, para garantizar la seguridad nacional a través del cumplimiento de la normatividad aplicable, en materia de migración, salud, comercio y servicios



al consumidor. Las dependencias que en 2025 se tiene identificado que prestan servicios son las siguientes:

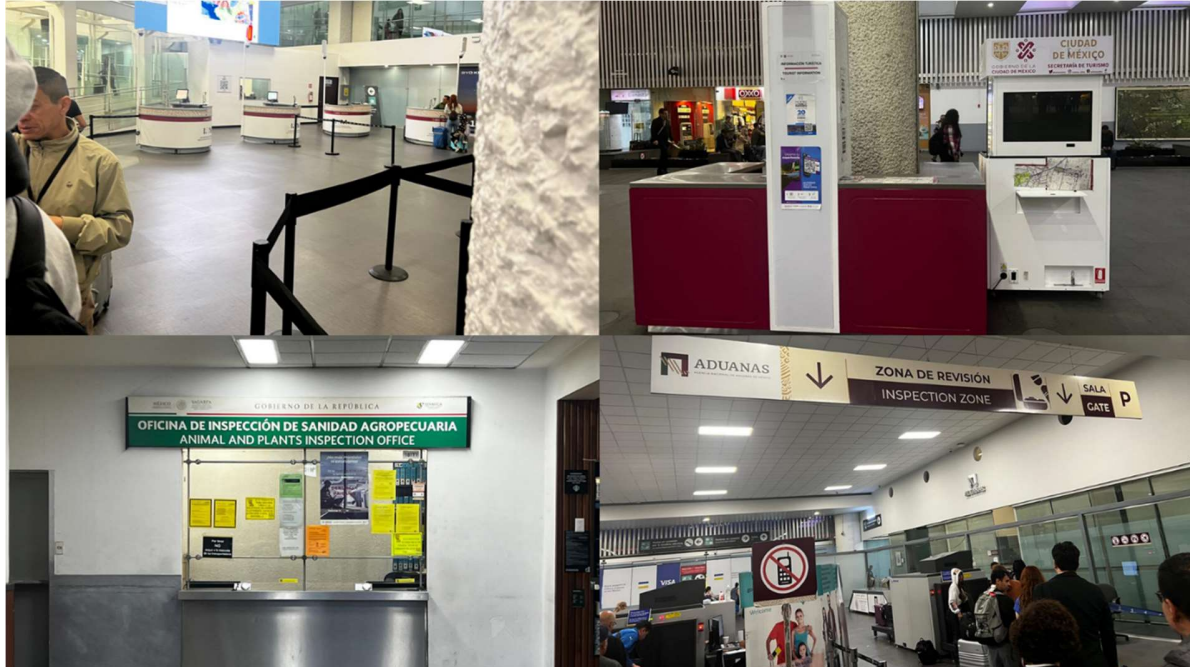
1. Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA)
2. Secretaría de Marina.
3. Agencia Federal de Aviación Civil.
4. Policía Auxiliar.
5. Universidad Nacional Autónoma de México.
6. Centro Nacional de Inteligencia
7. Agencia Nacional de Aduanas de México
8. Instituto Nacional de Migración (INM)
9. Servicio Postal Mexicano
10. Fiscalía General de la República
11. Fiscalía General de Justicia de la Ciudad de México
12. Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
13. Sanidad Internacional
14. Secretaría de Relaciones Exteriores
15. Procuraduría Federal del Consumidor
16. Secretaría de Turismo de la Ciudad de México
17. Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM)
18. Turística Integral Islas Marías S.A. de C.V.,
19. Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA)
20. Guardia Nacional (GN)
21. Agencia Digital de Innovación Pública de la Ciudad de México (ADIP)
22. Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA)
23. Financiera para el Bienestar (FINABIEN)
24. Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada S.N.C. (BANJÉRCITO)



AEROPUERTO INTERNACIONAL
BENITO JUÁREZ
CIUDAD DE MÉXICO



Imagen 4.- Dependencias gubernamentales que realizan funciones en aeropuertos



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse existe una variedad de dependencias que laboran al interior de los aeropuertos y realizan funciones sustantivas para la operación aeroportuaria, los servicios a los usuarios e incluso la revisión de las tarifas como es el caso de la Procuraduría Federal del Consumidor, quien se encarga de realizar la difusión de los derechos de los pasajeros y usuarios al interior de la terminal, respecto a las tarifas y cobros excesivos, así en el caso de alguna eventualidad, pueden brindar la asesoría correspondiente. Igualmente, el Instituto Nacional de Migración (INM) se encarga del registro de las entradas nacionales y extranjeros en nuestro país, con el fin de promover los flujos migratorios benéficos y facilitar los trámites migratorios. De este modo, si no se gestionaran los espacios con los recursos erogados a través del Pp E039 las dependencias no contarían con los elementos mínimos para realizar sus funciones.

- Personal poco calificado para la renta de los espacios comerciales, publicitarios, hangares y espacios no comerciales

Para mejorar las utilidades aeroportuarias es necesario utilizar estrategias de mercadotecnia adecuadas, con base en el producto que desea ofrecerse al mercado, desde el punto de vista del aeropuerto y sus condiciones estratégicas. Asimismo, es necesario que el personal se encuentre calificado para el diseño de dichas estrategias, ya que entre los factores que pueden promoverse a través de estrategias de marketing se destacan las siguientes:

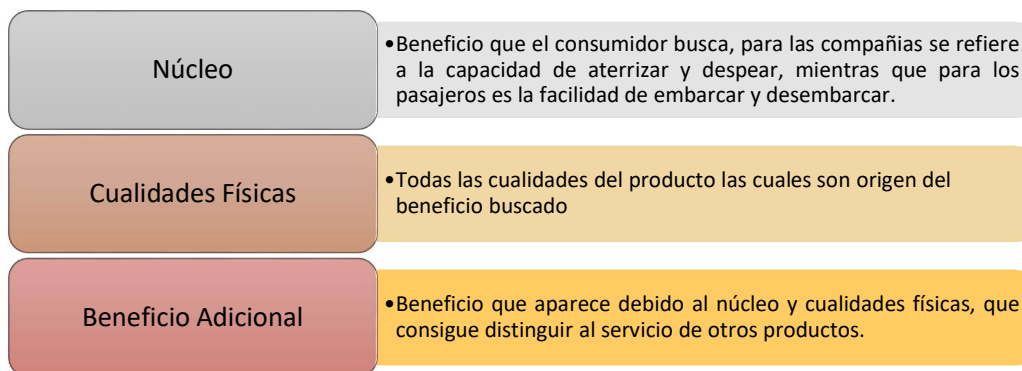
- Instalaciones
- Aerolíneas



- Servicios de la Terminal
 - Seguridad
 - Parking
 - Establecimientos Comerciales
 - Otros.

Asimismo, el producto aeroportuario tiende a dividirse en elementos tangibles e intangibles. De acuerdo con los especialistas en marketing aeroportuario, el producto se encuentra conformado por los siguientes elementos:

Figura 3. Componentes del producto aeroportuario.



Fuente: Elaboración propia con datos del Análisis y uso del marketing en el sector aeroportuario. Estudio comparativo sobre casos del modelo español.

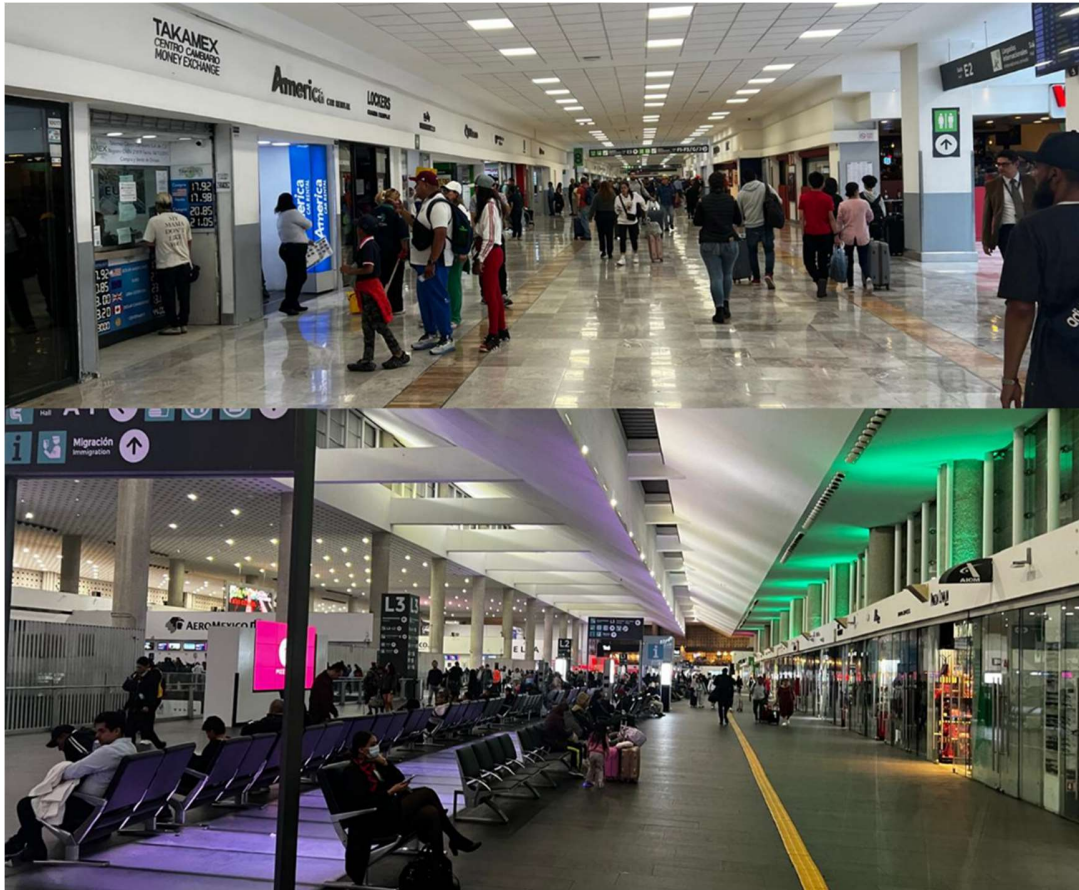
Los arrendatarios de espacios comerciales, espacios publicitarios, hangares y espacios no comerciales son quienes demandan a la empresa AICM la administración de los espacios para su arrendamiento en los aeropuertos.



**AEROPUERTO INTERNACIONAL
BENITO JUÁREZ
CIUDAD DE MÉXICO**



Imagen 5.- Espacios comerciales arrendados en los aeropuertos



Fuente: Elaboración propia.



Imagen 6.- Espacios publicitarios arrendados en los aeropuertos



Fuente: Elaboración propia.

- Insuficientes capacidades para la prestación de servicios en los edificios terminales.

Dentro de los servicios que prestan las terminales aeroportuarias al interior de la terminal se consideran todos aquellos que se brindan a los pasajeros:

Cuadro 5. Servicios provistos en los edificios terminales.

1. Áreas indispensables para oficinas de tráfico y operaciones de transportistas y autoridades
2. Señalamientos e información al pasajero
3. Mostradores y bandas para equipaje
4. Servicios Sanitarios



5. Acceso a las modalidades de arrendamiento

Fuente: Elaboración propia con datos del Reglamento de la Ley de Aeropuertos.

- Insuficientes capacidades para la prestación del servicio de estacionamiento

Dentro de los servicios proporcionados a las aeronaves en tierra, se encuentra la asignación de puestos de estacionamiento. Para llevar a cabo estas funciones es necesario contar con calles de acceso al puesto de estacionamiento de aeronaves, la cual es una parte de la plataforma que permita otorgar el acceso de manera eficiente a esta sección de la terminal.

Además, un puesto de estacionamiento de aeronaves debe proporcionar los márgenes de separación apropiados entre la aeronave que entre o salga del puesto y cualquier edificio, aeronave en otro puesto de estacionamiento u otros objetos adyacentes¹³.

Los servicios de estacionamiento son fundamentales para la operación aeroportuaria, debido a que en casos de que se incurra en algún ilícito, es necesario contar con un espacio asilado que permita retirar a una aeronave del resto de las actividades del aeródromo, con el objetivo, de no poner en riesgo la operación completa de la terminal.

El no contar con los recursos suficientes para proveer los señalamientos a las zonas de estacionamiento, pistas de acceso e infraestructura adecuada de los espacios, incide de manera significativa en la productividad y capacidad para una operación eficiente de los aeropuertos.

- Insuficientes capacidades para la prestación del servicio de seguridad y vigilancia

De conformidad con el "Reglamento de la Ley de Aeropuertos", los servicios ofrecidos por los aeropuertos en materia de seguridad y vigilancia son los siguientes:

- Revisión de pasajeros y su equipaje de mano
- Control de accesos
- Patrullaje y vigilancia de edificios e instalaciones
- Vigilancia de aeronaves
- Vigilancia del equipaje
- Carga y correo

Asimismo, se deben facilitar las frecuencias de banda privada, para permitir a la comandancia del aeródromo, comunicarse a través de las frecuencias asignadas para la seguridad y vigilancia de las terminales. Debido a que es necesario contar con la coordinación adecuada entre el personal de vigilancia, los servicios de navegación y el personal operativo de la terminal, dado que las

¹³ Organización de Aviación Civil Internacional, "Diseño y operaciones de aeródromos", <http://www.interairports.hn/wp-content/uploads/2015/08/Anexo-14-2009-Aerodromos.pdf>



situaciones de emergencia y contingencia requieren una atención inmediata, así como un monitoreo constante por parte del personal de vigilancia.

Para garantizar lo anterior es necesario integrar un sistema de banda privada de seguridad, conformado de la siguiente manera:

Figura 4. Red de Intercomunicación de seguridad aeroportuaria.



Fuente: Elaboración propia con base en el Reglamento de la Ley de Aeropuertos.

Como puede observarse, para la provisión del servicio de seguridad y vigilancia en las terminales y todos los elementos que la integran, los cuales, han sido previamente referidos, es necesario contar con instrumentos que permitan la coordinación entre las diferentes áreas que participan activamente en garantizar la seguridad en los aeródromos

Entre los principales retos, es necesario apearse en mayor medida a los convenios realizados con la OACI, así como fortalecer las estrategias de seguridad para dar cumplimiento a la Legislación de Aeronáutica Mexicana y al Programa Nacional de Seguridad Aeroportuaria.

Adicionalmente a lo anterior, es relevante destacar que para que haya una adecuada administración de las instalaciones de los aeropuertos, se realizan acciones de mantenimiento rutinario de la infraestructura, las cuales consisten en lo siguiente:

- Mantenimiento menor para la prestación de servicios comerciales:
 - o Rehabilitación y complemento del sistema de alumbrado;
 - o Rehabilitación, Acondicionamiento y Aprovechamiento de Espacios Técnico-Administrativos, Áreas Generales de Trabajo, Habilitación de Infraestructura y Obras Complementarias;



AEROPUERTO INTERNACIONAL
BENITO JUÁREZ
CIUDAD DE MÉXICO



- Rehabilitación de alimentadores y redistribución de cargas con respaldo de energía en emergencia.

Como consecuencia directa de la existencia del problema público de “Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una **inadecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR**”, se tienen los siguientes efectos negativos: Condiciones poco favorables para que los transportistas aéreos presten un servicio de calidad a sus clientes; Condiciones poco favorables para que las dependencias de gobierno dentro de los aeropuertos puedan prestar sus servicios; Condiciones poco favorables para la renta de espacios comerciales en los aeropuertos e Incumplimiento de la normativa nacional e internacional en materia de operación y administración de aeropuertos.



3. Experiencias de atención

En el contexto de la Administración Pública Federal (APF) en México en 2025, por la forma en como se ha construido el sistema aeroportuario mexicano, se identifican experiencias de atención de intervenciones públicas similares a la del Pp E039, puesto que hay otras empresas y organismos públicos que administran y operan aeropuertos mediante Pp. Los casos detectados son los siguientes: Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, S.A. de C.V. (de la Secretaría de la Defensa Nacional) y Grupo Aeroportuario, Ferroviario, de Servicios Auxiliares y Conexos Olmeca-Maya-Mexica, S.A de C.V (de la Secretaría de la Defensa Nacional).

Los Pp mediante los cuales las empresas y organismos públicos antes mencionados operan y administran aeropuertos son los siguientes:

Cuadro 6. Relación de Pp de la APF que se enfocan a operar y administrar aeropuertos

Empresa u organismo público	Clave y nombre del Pp
Ramo 09.- Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. - Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA)	E027.- Conservación y operación de infraestructura aeroportuaria de la Red ASA
Ramo 07.- Defensa Nacional. - Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, S.A. de C.V.	E001.- Administración de la Infraestructura Aeroportuaria en Santa Lucía, Edo. Méx.
Ramo 07.- Defensa Nacional. - Grupo Aeroportuario, Ferroviario, de Servicios Auxiliares y Conexos, Olmeca-Maya-Mexica, S.A. de C.V.	E004.- Dirigir la infraestructura aeroportuaria, ferroviaria y de servicios auxiliares

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Portal de Transparencia Presupuestaria.

Los Pp referidos con anterioridad abordan temáticas similares a la del problema público identificado por el Pp E039.

El Pp E004.- “Dirigir la infraestructura aeroportuaria, ferroviaria y de servicios auxiliares” inició sus operaciones en 2024 y tiene como Propósito en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2025 el siguiente: “Las Empresas de Participación Estatal Mayoritaria (EPEM) sectorizadas a la SEDENA cuentan con una adecuada gestión integral”, y sus Componentes son: 1) Planeación estratégica implementada en la EPEM, 2) Administración efectuada con eficiencia en los servicios comerciales y de transporte y 3) Operación funcional supervisada en los servicios comerciales y de transporte. Asimismo, su indicador a nivel de Propósito es “Porcentaje de servicios comerciales y de transporte brindados por las EPEM”. Los aeropuertos que son operados y administrados mediante el Pp E004 son los siguientes: Campeche, Ciudad Victoria, Chetumal, Ixtepec, Nogales, Nuevo Laredo, Palenque, Puebla, Tamuín, Tulum y Uruapan.

El Pp E001.- “Administración de la Infraestructura Aeroportuaria en Santa Lucía, Edo. Méx”, inició sus operaciones en 2022, tiene como Propósito en su MIR 2025 el siguiente: “Los usuarios del



Sistema Aeroportuario Metropolitano del Valle de México satisfacen la demanda de servicios aeroportuarios, complementarios y comerciales”, y su Componente es: 1) Servicios aeroportuarios, complementarios y comerciales proporcionados por el AIFA. Asimismo, sus indicadores a nivel de Propósito son “Variación en la cantidad de carga transportada en el SAMVM” y “Variación en la cantidad de pasajeros transportados en el SAMVM”. El aeropuerto que es operado y administrado mediante este Pp es el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles.

El Pp E027.- “Conservación y operación de infraestructura aeroportuaria de la Red ASA”, inició sus operaciones en 2007, tiene como Propósito en su MIR 2025 el siguiente: “Los usuarios de la Red ASA cuentan con infraestructura y servicios de calidad”, y su Componente es: 1) Acciones de rehabilitación y mantenimiento a la infraestructura de los aeropuertos de la Red ASA realizados. Asimismo, su indicador a nivel de Propósito es “Porcentaje de usuarios satisfechos en los aeropuertos operados por ASA”. Los aeropuertos que son operados y administrados mediante el Pp E027 son los siguientes: Poza Rica, Puerto Escondido, Tehuacán y Tepic.

Con relación a la realización de un análisis de las experiencias de atención señalando sus logros, áreas de oportunidad que han presentado, así como sus principales resultados, no es factible, puesto que los Pp E027, E004 y E001 no cuentan con información sobre su diseño de política pública que permita identificar sus logros, áreas de mejora y principales resultados, ya que no han sido objeto de alguna evaluación en materia de diseño o alguna evaluación o estudio que permita medir sus resultados.

Por otro lado, con relación a la revisión de las experiencias de atención de los Pp E027, E004 y E001 con la intención de detectar posibles elementos que se puedan retomar para el diseño del Pp E039, se identifica que los tres Pp tienen objetivos distintos, pese a que en esencia en los tres casos se opera y administra aeropuertos, así como poblaciones objetivo diferentes: “Los usuarios de la Red ASA”, “Los usuarios del Sistema Aeroportuario Metropolitano del Valle de México” y “Las Empresas de Participación Estatal Mayoritaria (EPEM) sectorizadas a la SEDENA”. También, resalta que en los tres casos se cuenta con distintos indicadores a nivel Propósito: “Porcentaje de usuarios satisfechos en los aeropuertos operados por ASA”, “Variación en la cantidad de carga transportada en el SAMVM”, “Variación en la cantidad de pasajeros transportados en el SAMVM” y “Porcentaje de servicios comerciales y de transporte brindados por las EPEM”.

A partir del análisis realizado en secciones previas de este Diagnóstico, puede afirmarse que en los casos de los Pp E001 y E027 las definiciones de sus poblaciones objetivo tienen áreas de mejora importantes, puesto que no identifican con claridad a las unidades de análisis que atienden de forma directa, ya que en ningún caso, de acuerdo con la “Ley de Aeropuertos”, los administradores de un aeropuerto pueden prestar servicios de transportación aérea, por lo que ASA y Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, S.A. de C.V. dejan de lado que a quienes atienden de forma directa son transportistas aéreos, arrendatarios y dependencias de gobierno. También, en el caso del Pp E004 se identifican áreas de mejora importantes en su definición de población



AEROPUERTO INTERNACIONAL
BENITO JUÁREZ
CIUDAD DE MÉXICO



objetivo, puesto que bajo ningún escenario atienden a “Empresas de Participación Estatal Mayoritaria (EPEM)” mediante la operación y administración de aeropuertos.

Con base en lo anterior, se concluye que, a partir de la revisión de las experiencias de atención, la población potencial y objetivo que se identifica para el Pp E039 es sólida y robusta: “Los actores en el ámbito aeroportuario” como consecuencia de que claramente en la operación y administración los aeropuertos adscritos a la SEMAR se atienden a Transportistas aéreos, Arrendatarios y Dependencias de gobierno.

Finalmente, se identifica que un indicador a nivel Propósito en la MIR del Pp E039 que podría retomarse es el indicador del “Variación en la cantidad de pasajeros transportados en el SAMVM” del Pp E001, puesto que la demanda de personas que se transportan en un aeropuerto una medida *proxi* que indica que entre más personas se transportan mayor es la necesidad de “gestión” en términos de operación de servicios aeroportuarios y administración de instalaciones por parte de quien administra un aeropuerto, puesto que dicha situación atrae a más “actores en el ámbito aeroportuario”.



4. Análisis de poblaciones

La población de referencia es aquella que se conforma por las unidades de análisis que integran el contexto en el que se define un problema público. Mientras que la población potencial se integra por el subconjunto de unidades de análisis que forman parte de la población de referencia, pero que aquejan el problema público que se está definiendo y que justifica la existencia de un Pp.¹⁴ Asimismo, la población objetivo de un Pp se integra por el subconjunto de unidades de análisis en las que se tiene programado priorizar las acciones en el corto y mediano plazo como resultado de que de manera inmediata no es posible con la infraestructura, recursos humanos y presupuestarios atender a la totalidad de unidades que aquejan el problema público. Finalmente, la población atendida por un Pp se integra por el subconjunto de las unidades de análisis que integran la población objetivo y que reciben los mecanismos de intervención en un ejercicio fiscal determinado.

4.1. Población potencial

La población potencial, aquella que aqueja el problema público de “una inadecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR” se integra por las unidades de análisis que conforman a “Los actores en el ámbito aeroportuario”, los cuales son:

- Transportistas aéreos que prestan servicios en los aeropuertos adscritos a la SEMAR.
- Arrendatarios (renta de hangares, locales comerciales, espacios no comerciales y espacios publicitarios) en los aeropuertos adscritos a la SEMAR
- Dependencias de Gobierno que realizan funciones dentro en los aeropuertos adscritos a la SEMAR.

La población potencial del Pp E039 surge de un proceso de autoselección, puesto que debido a que se administra y opera (gestiona) por parte de la UR AICM son las instalaciones del AIBJCM, Ciudad del Carmen, Campeche; Ciudad Obregón, Sonora; Colima, Colima; Guaymas, Sonora; Loreto, Baja California Sur, Matamoros, Tamaulipas y en el caso del aeropuerto Lázaro Cárdenas, Michoacán, está a cargo de la UR denominada Administración del Sistema Portuario Nacional Lázaro Cárdenas, S.A. de C.V. la población potencial del Pp surge a partir de la demanda de “gestión” que se realiza por empresas privadas, puesto que éstas son las interesadas en invertir en alguno de los giros de negocio como lo es la prestación de transporte aéreo de personas, la venta de mercancías en locales comerciales, la renta de hangares, la renta de espacios no comerciales y la renta de espacios publicitarios, así como dependencias públicas que por sus mandatos normativos deben realizar acciones dentro de los aeropuertos (como lo es por ejemplo, el Instituto Nacional de Migración (INM)); por tanto, las unidades de análisis que integran a la población potencial, aquejan el problema en el momento que deciden demandar la

¹⁴ SHCP, Diplomado PbR-SED 2019. Metodología del Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados.



administración u operación de algún elemento que integra las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR; esto a diferencia de otro tipo de Pp en los que la población que aqueja el problema no surge de la autoselección y presentan la problemática de forma previa a la implementación de la intervención gubernamental como podría, por ejemplo, ser el caso de un programa enfocado a combatir analfabetismo, deserción escolar, mal nutrición, bajos ingresos en los hogares, etc.

Por lo anterior, los “actores en el ámbito aeroportuario” son quienes reciben de forma directa los mecanismos de intervención del Pp E039, los cuales consisten en la operación y administración de los aeropuertos adscritos a la SEMAR.

La población potencial del Pp E039 en 2025 se cuantifica en 858, de los cuales 51 son transportistas aéreos, 24, dependencias de gobierno que realizan alguna función, 697 son arrendatarios de un bien susceptible de una finalidad comercial, 29 arrendatarios de un espacio publicitario, 29 arrendatarios de un hangar y 47 arrendatarios de un local no comercial.

Las dependencias de gobierno que realizan alguna función son:

1. Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA)
2. Secretaría de Marina.
3. Agencia Federal de Aviación Civil.
4. Policía Auxiliar.
5. Universidad Nacional Autónoma de México.
6. Centro Nacional de Inteligencia
7. Agencia Nacional de Aduanas de México
8. Instituto Nacional de Migración (INM)
9. Servicio Postal Mexicano
10. Fiscalía General de la República
11. Fiscalía General de Justicia de la Ciudad de México
12. Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
13. Sanidad Internacional
14. Secretaría de Relaciones Exteriores
15. Procuraduría Federal del Consumidor
16. Secretaría de Turismo de la Ciudad de México
17. Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM)
18. Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), con el abastecimiento de combustible a las aeronaves.
19. Turística Integral Islas Marías, S.A de C.V.
20. Guardia Nacional (GN)
21. Agencia Digital de Innovación Pública de la Ciudad de México (ADIP)
22. Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA)
23. Financiera para el Bienestar (FINABIEN)
24. Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada S.N.C. (BANJERCITO)



Por aeropuerto la población potencial del Pp E039 se distribuye de la siguiente manera:

Cuadro 7. Distribución de actores del ámbito aeroportuario por aeropuerto

Aeropuerto	Población
AICM	734
Ciudad del Carmen	22
Ciudad Obregón	42
Matamoros	11
Colima	20
Loreto	18
Guaymas	11
Lázaro Cárdenas	0

Fuente: Elaboración propia.

Como consecuencia de que la población potencial está conformada por empresas y no por grupos de personas no le es aplicable al Pp E039 analizar las características particulares socioeconómicas y demográficas de la población potencial.

4.2. Población objetivo

La población objetivo de un Pp es un subgrupo de la población potencial (población afectada) que se ha determinado atender en cierto periodo. La elección de dicho subgrupo responde a la definición de criterios de focalización con base en las restricciones de infraestructura, recursos humanos y presupuestales con los que cuenta un Pp para atender a la población afectada. Por lo general, para la conformación de una población objetivo se utiliza un criterio de restricción presupuestaria y el grado de incidencia del problema al interior de la población potencial.

En el caso de algunos Pp, la población potencial y la población objetivo con las mismas, esto como consecuencia de que las restricciones de infraestructura y recursos presupuestarios y humanos no obligan a establecer criterios de focalización adicionales.¹⁵ En ese sentido, derivado de que la población potencial del Pp E039 surge a partir de un proceso de autoselección determinado por la demanda de "gestión" (operación y administración) que se realiza por empresas privadas, no es necesaria la inclusión de criterios de focalización para priorizar la atención del Pp en un subconjunto de unidades de análisis, por lo que es factible la atención del 100% de dichas unidades. Como consecuencia de ello la población objetivo del Pp E039 también se define como "Los actores en el ámbito aeroportuario".

Se precisa que el tamaño de la población potencial y objetivo depende en cada ejercicio fiscal de la demanda de las unidades de análisis con relación a los mecanismos de intervención del Pp E039, por lo que en ningún momento el tamaño de las poblaciones depende del Pp, sino de la demanda de las empresas.

¹⁵ SHCP, Diplomado PbR-SED 2019. Metodología del Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados.



AEROPUERTO INTERNACIONAL
BENITO JUÁREZ
CIUDAD DE MÉXICO



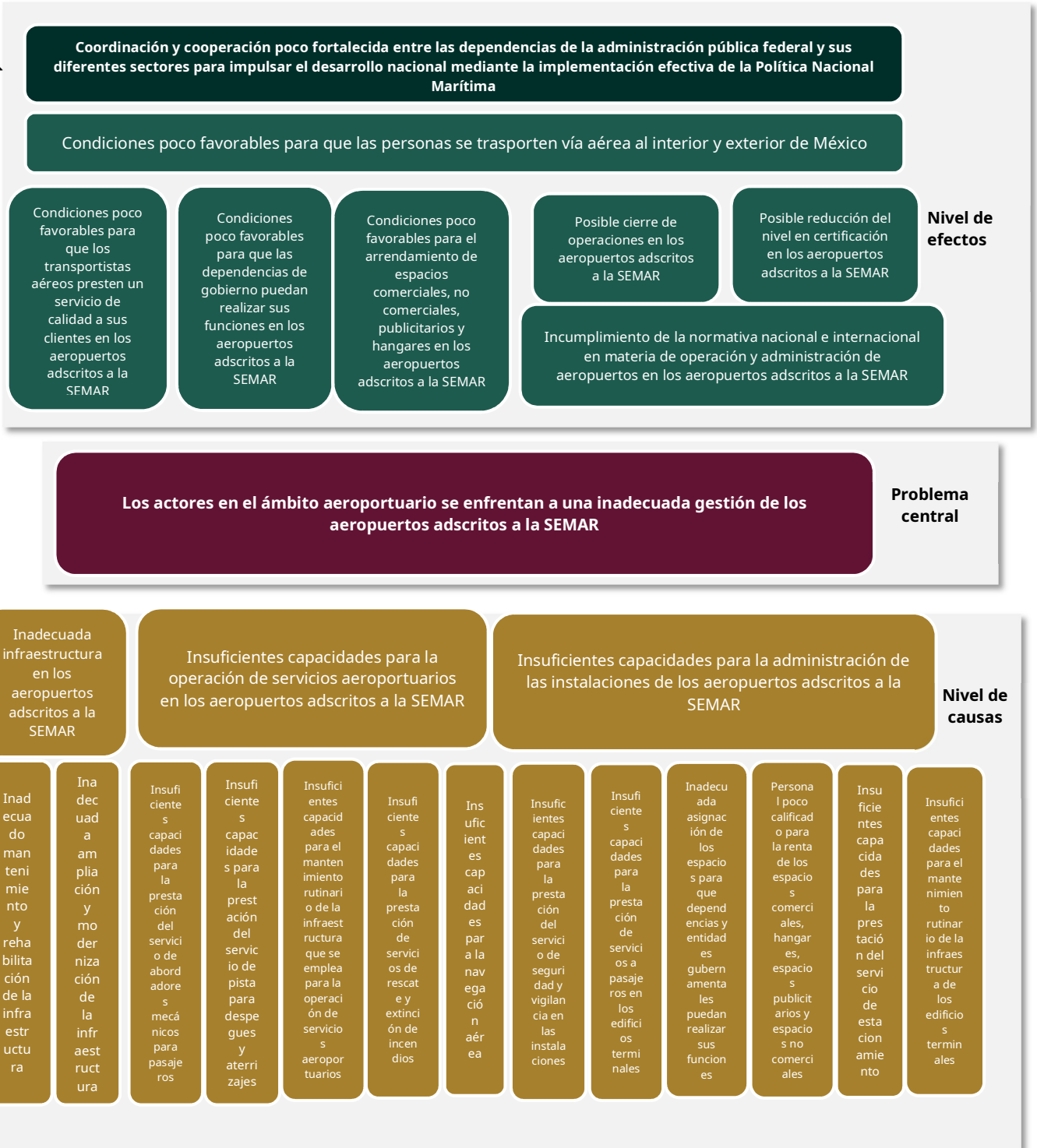
4.3. Fuente de información y frecuencia de actualización

Debido a que las unidades de análisis que integran a la población potencial y objetivo (“Los actores en el ámbito aeroportuario”) del Pp E039 no necesariamente son las mismas cada año como consecuencia de que puede haber entrada y salida de transportistas aéreos, finalizar los contratos de arrendamiento y, con ello, entrar o salir arrendatarios, así como modificaciones que impliquen que las dependencias de gobiernos tengan cambios, para el Pp E039 es necesario que sus poblaciones potencial y objetivo se actualicen de forma anual.

La institución que genera la información para la actualización de las poblaciones potencial y objetivo del Pp E039 es el AICM, se genera de forma anual y se dispone de ella en diciembre. La última información disponible es la correspondiente a 2025.

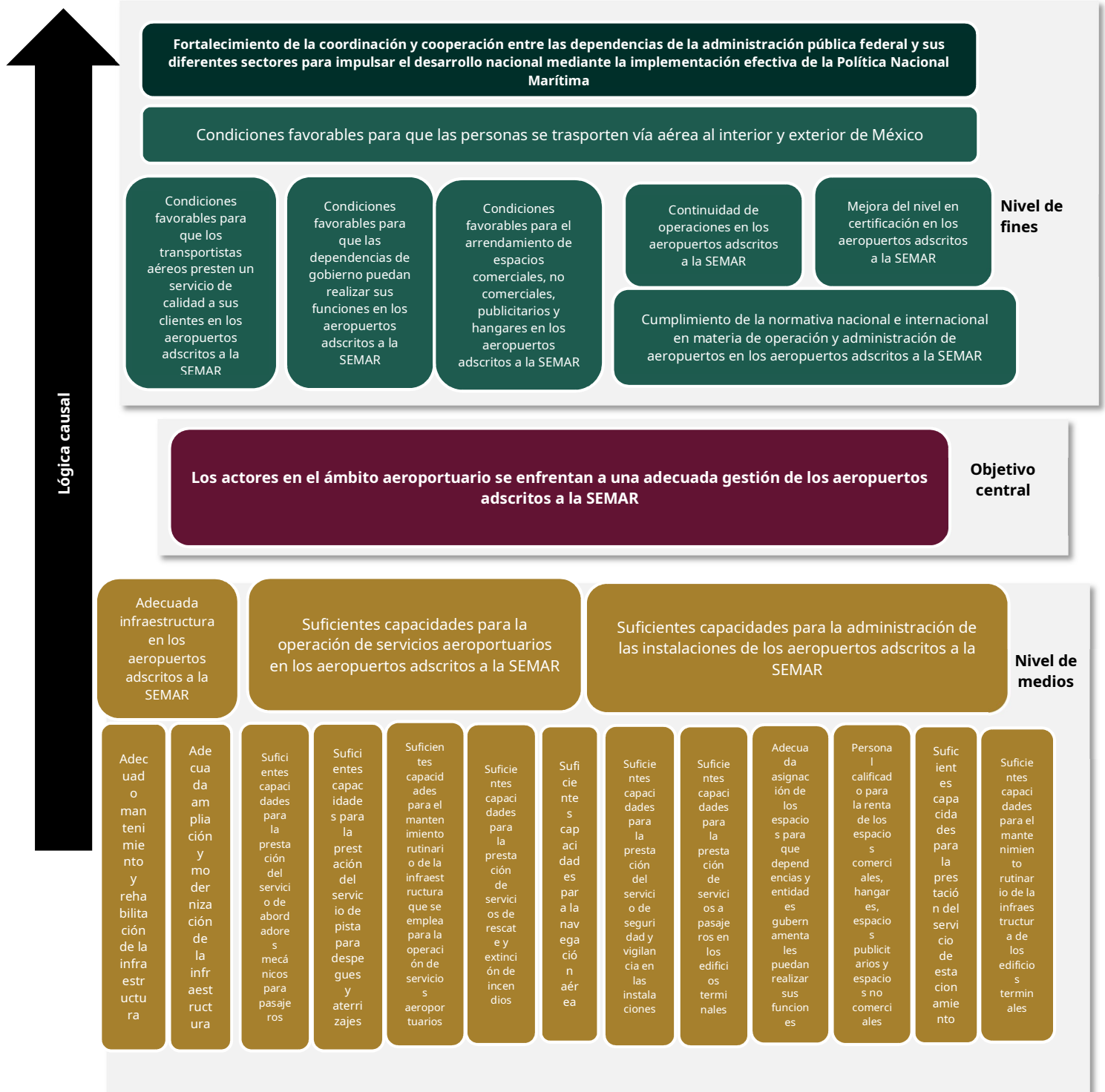


5. Árbol del problema





6. Árbol de objetivos





6.1. Análisis de afectaciones diferenciadas

El problema público de “Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una inadecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR” no afecta a grupos de población, territorios o recursos naturales, puesto que se enfoca a la administración y operación de aeropuertos que ya existen.

Por lo anterior, el problema público no afecta a grupos de población como son: mujeres u objetivos en materia de igualdad de género, comunidades indígenas y afroamericanas, personas adultas mayores, personas con discapacidad, personas jóvenes, niñas, niños y adolescentes, personas migrantes y/o en tránsito u otros grupos de población vulnerables. Asimismo, el problema público tampoco afecta al medio ambiente o territorio, en el sentido de afectar de manera diferenciada a regiones del país, contexto urbano o rural, recursos o patrimonio natural o cambio climático.

Asimismo, se espera que el Pp E039 no atienda alguna temática relacionada con los siguientes Anexos Transversales:

- Erogaciones para el Desarrollo Integral, Intercultural y Sostenible de los Pueblos y Comunidades Indígenas y Afroamericanas
- Erogaciones para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Erogaciones para el Desarrollo de los Jóvenes
- Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable
- Programa de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación
- Estrategia de Transición para Promover el Uso de Tecnologías y Combustibles más Limpios
- Recursos para la Atención de Grupos Vulnerables
- Recursos para la Adaptación y Mitigación de los Efectos del Cambio Climático
- Recursos para la Atención de Niñas, Niños y Adolescentes
- Prevención, Detección, Investigación y Sanción de Hechos de Corrupción
- Sistema Nacional de Cuidados



7. Análisis de alternativas

El Pp E039 identifica como problema público el siguiente: *“Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una inadecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR”* y los busca mitigar mediante la implementación de los mecanismos de intervención de: “Operación de servicios aeroportuarios” y “Administración de las instalaciones”. Los aeropuertos en México son administrados mediante concesiones que otorga la Agencia Federal de Aviación Civil a empresas públicas y privadas. La “Ley de Aeropuertos” establece que las acciones de gestión de la concesión de un aeropuerto deben consistir en “administración” y “operación”. Asimismo, la “Concesión otorgada en favor de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.”,¹⁶ señala que la misma tiene como objetivo “administrar, operar, y explotar el Aeropuerto [...]”. En ese sentido, los mecanismos de intervención del Pp E039 no son acciones deliberadamente determine el AICM, sino que por obligación del título de concesión deben de realizar, como consecuencia de ello las alternativas de política pública, en términos de los mecanismos de intervención, a elegirse están fuera de la elección del Pp.

En el caso de la gestión de aeropuertos, en términos eficacia y eficiencia, de la alternativa de política pública radica en la asignación del tipo de ente que está a cargo de la administración y operación, ya que en el mundo se tiene documentado que puede realizarse a través de empresas y entidades con diferentes figuras jurídicas.

Históricamente la participación directa del gobierno en la gestión de aeropuertos ha disminuido a nivel internacional, favoreciendo la administración privada. No obstante, según el Banco Mundial,¹⁷ existen diversos modelos intermedios que combinan aspectos de ambas administraciones. Estos modelos son:

- **Departamento o Ministerio/Organismo del Gobierno:** El gobierno posee y gestiona el aeropuerto, generalmente a través de un ministerio o en su caso, de un organismo creado por el propio gobierno. Un ejemplo es el Aeropuerto Internacional de Dubái.
- **Corporatización:** Se crea una entidad independiente para gestionar el aeropuerto. Esta entidad tiene la capacidad de contratar personal y firmar contratos con contratistas privados, además de la responsabilidad de asegurar la inversión y la rentabilidad del aeropuerto. De este modo, a través de una gestión corporativa, el aeropuerto sigue estando en manos del sector público. Un ejemplo destacado de este modelo es el Aeropuerto Internacional Changi en Singapur.

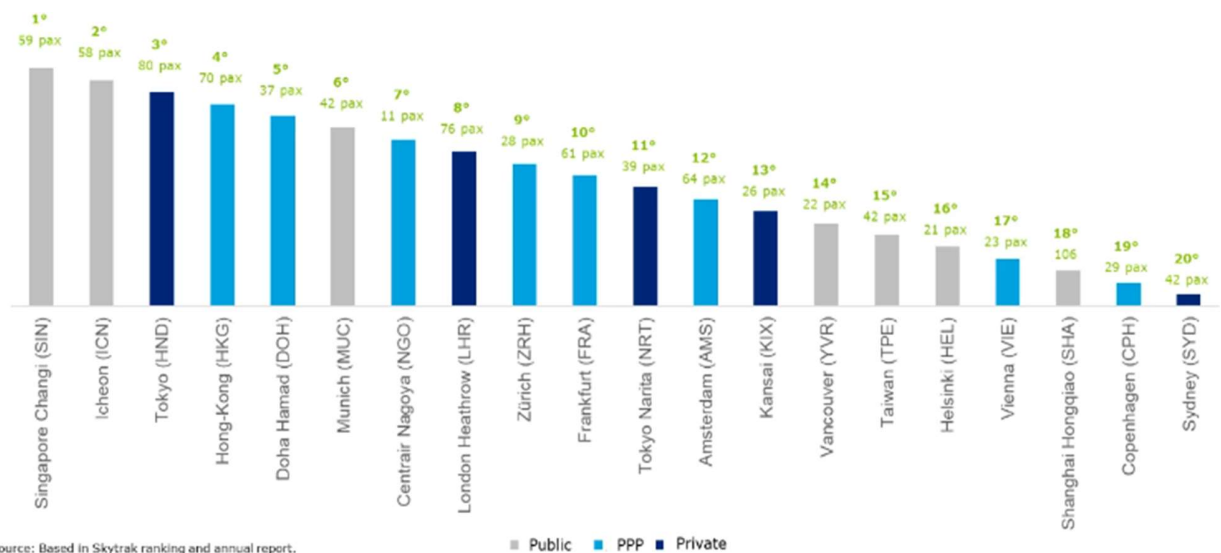
¹⁶ AICM, “Concesión otorgada en favor de Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.”, <https://www.aicm.com.mx/acercadelaicm/Archivos/files/MarcoNormativo/concesion%20AICM.pdf>

¹⁷ World Bank Blogs, “A tale of two airports: Public vs. private”, <https://blogs.worldbank.org/es/ppps/tale-two-airports-public-vs-private>



- **Sin Fines de Lucro:** es usado en algunos aeropuertos regionales o comunitarios mismos que proporcionan servicios vitales para ciertas poblaciones. En este tipo de modelo no se persigue el lucro y todas las ganancias son reinvertidas en el aeropuerto.
- **Contrato de Servicios:** El aeropuerto es propiedad del gobierno y se le permite contratar bienes o servicios específicos de empresas privadas, como el contrato de gestión de equipaje del Aeropuerto Internacional de Dubái con Siemens Postal.
- **Contratos de Gestión:** Contratistas pueden gestionar parcial o totalmente la operación del aeropuerto, manteniendo el sector público la propiedad. Ejemplo: contratos de Fraport de Alemania para operar los aeropuertos internacionales del Rey Khaled de Riad y el Rey Abdulaziz de Yeda.
- **Alianza Público-Privada (APP)/Concesión:** El sector público cede al sector privado los temas de financiamiento, planificación, ejecución y operación del aeropuerto bajo contratos a largo plazo, como el Aeropuerto Internacional Reina Alia en Jordania.
- **Venta del Capital Accionario Mayoritario/Enajenación:** El control del aeropuerto se transfiere al sector privado a través de la compra de las acciones del aeropuerto, ésta puede ser una enajenación completa o una mayoritaria como en el Programa de Privatización de Aeropuertos de Australia.

Gráfica 1. Ranking de mejores aeropuertos 2016-2017



Fuente: Tomada de *World Bank Blogs*, "A tale of two airports: Public vs. private", <https://blogs.worldbank.org/es/ppps/tale-two-airports-public-vs-private>

Respecto de cuál es el tipo de modelo de administración más eficiente y eficaz para un aeropuerto, en la gráfica se aprecia el ranking de los aeropuertos mejor evaluados de 2016-2017 de Skytrax, el cual considera los tres tipos de modelos generales. En los dos primeros lugares aparecen aeropuertos administrados por el gobierno, en el tercer lugar un aeropuerto gestionado por la



iniciativa privada, y en el cuarto y quinto lugar aeropuertos administrados de forma híbrida por el sector público y privado. En ese sentido, se observa que no hay indicios claros de que un modelo de administración aeroportuaria sea mejor que otro; es decir, más eficaz y eficiente que otro.

La evidencia sugiere que la definición de la figura jurídica más eficiente y eficaz para el ente que está a cargo de la administración y operación de un aeropuerto debe estar en función de los objetivos de política pública que se buscan privilegiar: equidad social, la rentabilidad de ganancias, la reducción de costos al presupuesto público, la seguridad nacional, etc.

En el caso de México el sistema aeroportuario está integrado por 79 aeropuertos, los cuales, respecto de su operación y administración, 34 están concesionados a grupos privados y el resto está a cargo de entidades gubernamentales.

Como parte de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública de México, basada en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y las atribuciones de la Secretaría de Marina en temas de seguridad nacional, en 2023 se decidió resectorizar tres empresas aeroportuarias paraestatales a dicha Secretaría.

La Secretaría de Marina tiene como misión la protección de la soberanía de la Nación y la seguridad interior del país. Asimismo, coadyuva en las operaciones de vigilancia, inspección, apoyo y control en el recinto aeroportuario con el objetivo de neutralizar el tráfico de armas, drogas, divisas, mercancía ilegal y prevenir el tráfico de personas. En ese sentido, con la resectorización se busca alinear los esfuerzos en materia de seguridad para enfrentar los desafíos del Estado mexicano en temas de seguridad nacional. Lo anterior queda establecido en el "ACUERDO por el que se agrupan al sector coordinado por la Secretaría de Marina, las entidades paraestatales denominadas "Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México", S.A. de C.V.; "Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México", S.A. de C.V., y "Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México", S.A. de C.V." publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de agosto de 2023.

Por lo anterior, la elección de que la gestión aeroportuaria se realice por la UR AICM, en términos de eficiencia y eficacia, responde al objetivo de que se busca resguardar la seguridad nacional, siendo los aeropuertos adscritos a la SEMAR instalaciones estratégicas para ello.

Con relación a la factibilidad de la implementación de los mecanismos de intervención de: "Operación de servicios aeroportuarios" y "Administración de las instalaciones" mediante la empresa AICM se tiene que la evidencia demuestra que es factible de realizarse la gestión de los aeropuertos, ya que ello ha ocurrido desde la creación del Pp E026 en 2008. Asimismo, con relación a los riesgos que pudieran obstaculizarla, debido al *expertise* de las personas funcionarias que integran las UR ha quedado demostrado a lo largo de los años que es posible superar los riesgos que se presenten en la operación y administración de los aeropuertos adscritos a la SEMAR.



8. Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp)

Estructura Analítica del Pp

Situaciones negativas derivadas del árbol del problema	Solución óptima derivada del árbol de objetivos
Efectos	Fines
Coordinación y cooperación poco fortalecida entre las dependencias de la administración pública federal y sus diferentes sectores para impulsar el desarrollo nacional mediante la implementación efectiva de la Política Nacional Marítima	Fortalecimiento de la coordinación y cooperación entre las dependencias de la administración pública federal y sus diferentes sectores para impulsar el desarrollo nacional mediante la implementación efectiva de la Política Nacional Marítima
Problema central	Objetivo central
Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una inadecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR	Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una adecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR
Causas	Medios
Insuficientes capacidades para la operación de servicios aeroportuarios en los aeropuertos adscritos a la SEMAR	Generación de capacidades para la operación de servicios aeroportuarios en los aeropuertos adscritos a la SEMAR
Insuficientes capacidades para la administración de las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR	Generación de capacidades para la administración de las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR



9. Vinculación con la Planeación Nacional del Desarrollo

El Pp E039 se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030 mediante el Eje General 3.- Economía moral y trabajo, particularmente en la República Próspera y Conectada, puesto que busca ser el medio para atender el Compromiso 87.- Ampliación de 4 aeropuertos y remodelación del Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México.

Objetivo 3.7 Mejorar la movilidad de personas y mercancías en todo el territorio nacional y transfronterizo, incrementando la competitividad del país mediante la consolidación de una red intermodal de infraestructura para un transporte eficiente, sostenible y seguro.

Estrategia 3.7.4 Incrementar la conectividad regional a través del transporte aéreo y marítimo, con el desarrollo de infraestructura y adquisición de equipamiento, para ofrecer servicios seguros, modernos y sostenibles, que cumplan con las normativas nacionales e internacionales y promuevan el dinamismo del sector turístico.

Asimismo, el Pp E039 se vincula con el Programa Sectorial de Marina 2025-2030 mediante el Objetivo 3.- Fortalecer la articulación institucional y la cooperación intersectorial entre dependencias de la administración pública federal para consolidar la implementación efectiva de la Política Nacional Marítima como instrumento de desarrollo nacional; particularmente, mediante la Estrategia 3.5.- “Fortalecer la red portuaria, aeroportuaria, ferroviaria y logística multimodal para mejorar la conectividad del país y contribuir al desarrollo nacional”.

Cabe precisar que el Pp E039 también se vinculará con el Programa Institucional 2025-2030 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V, puesto que forma parte la estructura programática mediante la cual la empresa AICM instrumentará sus mandatos normativos.

Con relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Pp E039 se vincula con el Objetivo 9.- “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación”, a través de su contribución a la meta 1, “Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, con especial hincapié en el acceso equitativo y asequible para todos”, submeta 1 “Fomentar el desarrollo económico”, subtema 2 “Fomentar el bienestar humano” y subtema 3 “Acceso equitativo y asequible a la infraestructura”; cabe precisar que la contribución del Pp E039 es de “Entorno”, puesto que puede ayudar a habilitar las condiciones para la ejecución de programas y políticas públicas enfocadas a promover el turismo en ciertas zonas del territorio nacional. La lógica es la siguiente: el Pp E039 opera servicios aeroportuarios para que los “actores del ámbito aeroportuario” presten servicios aéreos de traslado de personas y mercancías y, con ello, se facilite su traslado, entre muchos otros lugares, a zonas turísticas con la finalidad de crear círculos virtuosos en las economías locales, y en dichas zonas, en teoría deberían implementarse una variedad de programas y políticas enfocadas al fomento del turismo.



AEROPUERTO INTERNACIONAL
BENITO JUÁREZ
CIUDAD DE MÉXICO



De acuerdo con el "Acuerdo por el que se agrupan al sector coordinado por la Secretaría de Marina, las entidades paraestatales denominadas "Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México", S.A. de C.V.; "Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México", S.A. de C.V., y "Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México", S.A. de C.V" publicado el 8 de agosto de 2023, la finalidad por la que algunos aeropuertos están adscritos al Ramo 13.- Marina es debido a que la Estrategia Nacional de Seguridad Pública busca preservar la seguridad interior del país y garantizar la defensa exterior de México, aprovechar los recursos humanos, materiales e infraestructura que pueden aportar las Fuerzas Armadas en favor de la seguridad del país y reorientarlas para impulsar la colaboración entre la población civil al enfatizar el papel de estas como parte de la sociedad, por lo que debido a que en años anteriores hubo un descuido sistémico en las terminales aeroportuarias ya que el servicio presentaba deficiencias, con áreas y equipamiento mal aprovechados, lo que generó actos destinados a comprometer la seguridad de la aviación civil y del transporte aéreo. A pesar de contar con sistemas para monitorear amenazas y riesgos en el área operacional, los reportes no eran atendidos con prontitud; la seguridad de las operaciones y el cumplimiento estricto de la normativa en la materia era nula.

Por ello, con la operación y administración de aeropuertos del Pp E039, la SEMAR, busca la protección de la soberanía de la Nación y la seguridad interior del país, coadyuvando en las operaciones de vigilancia, inspección, apoyo y control en el recinto aeroportuario para neutralizar el tráfico de armas, drogas, divisas, mercancía ilegal y evitar el tráfico de personas.

De acuerdo con el Manual de Organización del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México S.A de C.V, la misión de la entidad es "proporcionar, operar y administrar servicios aeroportuarios, complementarios y comerciales seguros, eficientes, rentables y de calidad, que satisfagan las necesidades de los usuarios, contribuyendo al desarrollo nacional"; en ese sentido, el Pp E039 es sustantivo para el logro de la misión, puesto que mediante éste se operan y administran los aeropuertos adscritos a la SEMAR.



10. Diseño operativo

10.1. Modalidad presupuestaria

De acuerdo con la “Clasificación de programas presupuestarios”, la modalidad presupuestaria más pertinente para el Pp E039 es la E.- “Prestación de Servicios Públicos”, misma que tiene las siguientes características:

- Considera actividades que realiza el sector público en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas y necesidades de la sociedad, en atención a los derechos fundamentales de la población. Entre otras intervenciones con estas características, de forma enunciativa más no limitativa de los casos particulares que existan en los tres niveles de gobierno, se encuentran la prestación de servicios educativos, recreación, deportivos, culturales, protección y atención a la salud, asistencia social, seguridad pública y ciudadana, transporte público, legales, trámites y servicios básicos.

En el caso del Pp E039, sus acciones se enmarcan la administración y operación de aeropuertos, lo cual está normado en la Ley de Aeropuertos.

10.2. Unidades Responsables

El Pp E039 en 2026 será operado por la UR: “Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.” (AICM), así como por la UR denominada Administración del Sistema Portuario Nacional Lázaro Cárdenas, S.A de C.V. y la UR Estado Mayor General de la Armada.

10.3. Bienes y servicios

Los servicios públicos o mecanismos de intervención que se prestan a través del Pp E039 son “Operación de servicios aeroportuarios” y “Administración de las instalaciones”, los cuales se traducen, de acuerdo con la “Ley de Aeropuertos”, en la gestión que tiene a su cargo la empresa AICM (con nombre comercial Grupo Aeroportuario Marina).

De acuerdo con el artículo 48 de la “Ley de Aeropuertos” los servicios en los aeropuertos se clasifican en:

- I. Servicios aeroportuarios.
- II. Servicios complementarios.
- III. Servicios comerciales.

Los servicios relacionados con la operación se agrupan de acuerdo con lo siguiente:



Cuadro 1. Elementos que implican los servicios de operación.

Concepto		Descripción
Aterrizaje y despegue	y	Uso de pistas, calles de rodaje, ayudas visuales, mantenimientos rutinarios a las pistas de aterrizaje y despegue
Plataformas		Iluminación, estacionamiento para embarque y desembarque de pasajeros, equipaje, carga y correo, estancia prolongada, y señalamiento de estacionamiento y de posición, áreas de estacionamiento permanente para equipo de apoyo terrestre.
Hangares		Para el estacionamiento de la flota aeronáutica.
Seguridad y vigilancia	y	Revisión de pasajeros y su equipaje de mano; control de accesos, vigilancia de edificios e instalaciones.
Extinción de incendios y rescate	de y	Manejo de factores de riesgo y disponibilidad de extintores
Complementarios		Suministro de combustible a las aeronaves, avituallamiento, almacenamiento de carga y guarda, mantenimiento y reparación de aeronaves.

Fuente: Elaboración propia con base en la "Ley de Aeropuertos".

Por otro lado, los servicios relacionados con la administración se agrupan conforme a lo siguiente:

Cuadro 2. Elementos que implican los servicios de administración.

Concepto	Descripción
Arrendamientos	Hangares, áreas para comercios, restaurantes, arrendamiento de vehículos, publicidad, telégrafos, correo, casas de cambio, bancos y hoteles, entre otros.
Gestión de espacios para dependencias gubernamentales	Espacios para que los funcionarios de otras dependencias de gobierno realicen sus funciones, como es el caso del SENEAM, SENASICA, SEMAR, INM, la Agencia Federal de Aviación Civil, etc.
Edificio terminal.	Áreas para oficinas de transportistas, señalamientos e información al pasajero, mostradores y bandas para equipaje, servicios sanitarios, mantenimientos rutinarios de las instalaciones del edificio terminal.
Estacionamientos	Para vehículos de transporte terrestre.

Fuente: Elaboración propia con base en la "Ley de Aeropuertos".



10.4. Cobertura

De acuerdo con las disposiciones de la SHCP, en esta sección se deben incluir los criterios y condiciones que debe cumplir la población objetivo para ser elegible como población atendida del Pp, los criterios de focalización definidos por el Pp y la estimación de la población atendida en el primer ejercicio fiscal de operación, o en su caso, su evolución en los últimos ejercicios fiscales.

Por las características de su diseño el Pp cuenta con una cobertura del 100% de su población potencial, puesto que las unidades de análisis que demandan los mecanismos generados por el E039 surgen de un proceso de autoselección y no es posible dejar de atenderles, al momento, de que solicitan algún servicio. Por tanto, la población potencial siempre será igual que la población objetivo y atendida para el E039.

La población potencial y objetivo del Pp E039 son “Los actores en el ámbito aeroportuario”, los cuales son:

- Transportistas aéreos.
- Arrendatarios (renta de hangares, locales comerciales, espacios no comerciales y espacios publicitarios)
- Dependencias de Gobierno que realizan funciones.

La población potencial se conforma en función de un proceso de autoselección, puesto que debido a que lo que se administra y opera (gestiona) por parte de la UR AICM son las instalaciones de los siguientes aeropuertos: AIBJCM, Ciudad del Carmen, Campeche; Ciudad Obregón, Sonora; Colima, Colima; Guaymas, Sonora; Loreto, Baja California Sur, Matamoros, Tamaulipas y por la UR denominada Administración del Sistema Portuario Nacional Lázaro Cárdenas, S.A de C.V. las instalaciones de Lázaro Cárdenas, Michoacán. La población potencial del Pp E039 surge a partir de la demanda de “gestión” que se realiza por empresas privadas, puesto que éstas son las interesadas en invertir en alguno de los giros de negocio como lo es la prestación de transporte aéreo de personas, la venta de mercancías en locales comerciales, la renta de hangares, la renta de espacios no comerciales y la renta de espacios publicitarios, así como dependencias públicas que por sus mandatos normativos deben realizar acciones dentro de los aeropuertos (como lo es por ejemplo, el Instituto Nacional de Migración (INM)); por tanto, las unidades de análisis que integran a la población potencial, aquejan el problema en el momento que deciden demandar la administración u operación de algún elemento que integra las instalaciones del AIBJCM y de los aeropuertos adscritos a la SEMAR y a la UR Administración del Sistema Portuario Nacional Lázaro Cárdenas, S.A de C.V ; esto a diferencia de otro tipo de Pp en los que la población que aqueja el problema no surge de la autoselección y presentan la problemática de forma previa a la implementación de la intervención gubernamental como podría, por ejemplo, ser el caso de un programa enfocado a combatir analfabetismo, deserción escolar, mal nutrición, bajos ingresos en los hogares, etc.



Por lo anterior, los “actores en el ámbito aeroportuario” son quienes reciben de forma directa los mecanismos de intervención del Pp E039, los cuales consisten en la operación y administración de los aeropuertos.

La población potencial del Pp E039 en 2025 se cuantifica en 858, de los cuales 51 son transportistas aéreos, 24, dependencias de gobierno que realizan alguna función, 697 son arrendatarios de un bien susceptible de una finalidad comercial, 29 arrendatarios de un espacio publicitario, 29 arrendatarios de un hangar y 47 arrendatarios de un local no comercial.

Cabe reiterar que “Los actores en el ámbito aeroportuario” surgen a partir de la demanda que las empresas realizan de prestación de servicios aeroportuarios o arrendar algún espacio comercial, así como de los mandatos normativos que facultan a dependencias de gobierno a realizar funciones dentro de las instalaciones de los aeropuertos; en ese sentido, el número de unidades de análisis, sus tipos y su prevalencia en el tiempo, que integran a la población que aqueja el problema público no depende de las UR del Pp E039, sino de la demanda, por lo que se deben considerar solamente como indicativos los datos presentados en esta sección.

10.5. Registro de población atendida

Debido a que la información de la población potencial, objetivo y atendida del Pp E039 se genera a través de diversos registros administrativos, la estrategia a seguir será el llenado de un listado en Excel en el cual se agrupen todos los “actores en el ámbito aeroportuario” cada año en función de su tipología y aeropuertos al que pertenezcan: AIBJCM, Ciudad del Carmen, Campeche; Ciudad Obregón, Sonora; Colima, Colima; Guaymas, Sonora; Loreto, Baja California Sur, Matamoros, Tamaulipas y Lázaro Cárdenas, Michoacán.

11. Análisis de similitudes, complementariedades y duplicidades

Criterios considerados en el análisis:

- Complementariedad: atienden a una misma población mediante la generación de diferentes bienes y/o servicios para el logro de objetivos con características similares.
- Similitud: se identifican características comunes en el objetivo central que persiguen, pero los bienes y/o servicios que generan son diferentes, o bien, generan bienes y/o servicios con características similares para el logro de objetivos diferenciados.
- Duplicidad: persiguen un mismo objetivo central, mediante la generación de bienes y/o servicios con características iguales, o bien, se atiende a una misma población mediante el mismo tipo de bien y/o servicio.

El análisis realizado para identificar posibles complementariedades, similitudes o duplicidades del Pp E039 consistió en la revisión de los objetivos a nivel Propósito de las MIR 2025 de los Pp de la



APF,¹⁸ con la finalidad de identificar aquellos que fueran similares o atendieran a una población objetivo similar. Al respecto, no se identificó algún Pp que a nivel Propósito tenga un objetivo similar a “Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una adecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR” ni alguno que tenga como población objetivo a “Los actores en el ámbito aeroportuario”.

De manera adicional, se realizó un análisis considerando que hay Pp de los cuales la empresa Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V también es UR y que en la práctica se interrelacionan con el Pp E039 para formar una cadena de valor, por lo que a partir de ello es posible identificar con claridad que los mecanismos de intervención de operación y administración generados por el Pp E039 también dependen de los mecanismos de intervención que se generan por el Pp K023.- “Infraestructura en materia aeroportuaria”, puesto que para administrar y operar los aeropuertos se requiere contar con infraestructura física adecuada (en buen estado, modernizada y ampliada).

Análisis de similitudes, complementariedades y duplicidades

Nombre y clave del Pp	Dependencia o entidad	Problema público	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio generado	Relación identificada (Similitud, complementariedad o duplicidad)	Explicación
K023.- “Infraestructura en materia aeroportuaria”	AICM	“Los aeropuertos adscritos a la SEMAR cuentan con infraestructura inadecuada en el lado tierra y aire”.	Los aeropuertos adscritos a la SEMAR cuentan con infraestructura adecuada en el lado tierra y aire	Los aeropuertos adscritos a la SEMAR	Los aeropuertos adscritos a la SEMAR	Proyectos de Inversión	Complementariedad	Mediante el Pp K023 se implementan los Proyectos de Inversión enfocados a la modernización y ampliación de la infraestructura de los aeropuertos adscritos a la SEMAR, los cuales son operados y administrados por el Pp E039.

¹⁸



12. Instrumento de Seguimiento del Desempeño

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Fortalecer la articulación institucional y la cooperación intersectorial entre dependencias de la administración pública federal para consolidar la implementación efectiva de la Política Nacional Marítima como instrumento de desarrollo nacional.	Porcentaje de participación del sector marítimo en la economía nacional.	Los datos son obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta de Bienes y Servicios año base 2018. Los valores se dan en millones de pesos a precios corrientes y presentan datos de un año anterior al que se reporta.	Garantizar que el desarrollo nacional sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales.
Propósito	Contribuir a fortalecer la coordinación y cooperación entre las dependencias de la administración pública federal y sus diferentes sectores para impulsar el desarrollo nacional mediante la implementación efectiva de la Política Nacional Marítima	Participación del sector marítimo en la economía nacional	Cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del Sistema de Cuentas Nacionales de México	Hay estabilidad macroeconómica en México y certidumbre para la realización de inversiones en las actividades económicas relacionadas con el ámbito aeroportuario.
	Los actores en el ámbito aeroportuario se enfrentan a una adecuada gestión de los aeropuertos adscritos a la SEMAR	Tasa de crecimiento de los pasajeros de los aeropuertos adscritos a la SEMAR	Estadística Operacional de Aeropuertos, documento que se actualiza de manera anual, y se genera por la Gerencia de Atención de Servicios Aeroportuarios ¹⁹ y está disponible en la dirección electrónica: https://www.aicm.com.mx	Los transportistas aéreos prestan un servicio de calidad a sus clientes. Los arrendatarios de espacios de los aeropuertos adscritos a la SEMAR utilizan sus espacios arrendados para los fines pertinentes. Las personas funcionarias de las dependencias de gobierno

¹⁹ De acuerdo con el Manual de Organización del AICM a julio de 2025 esta es el área encargada de reportar la información; como resultado del proceso de fusión entre el AICM y el GACM en 2026 se revisará si el área mencionada sigue vigente o tuvo cambios.



				realizan sus acciones de manera adecuada.
Componentes	Operación de servicios aeroportuarios en los aeropuertos adscritos a la SEMAR, realizada	Porcentaje de aerolíneas comerciales que cuentan con un contrato y se mantienen en operaciones en los aeropuertos adscritos a la SEMAR.	Relación de contratos de transportistas aéreos con la empresa AICM para operar de forma continua, documento que se actualiza de manera semestral, y se genera por la Gerencia de Atención de Servicios Aeroportuarios de la de la Subdirección de Atención a Clientes de la de la Dirección Comercial ²⁰ y su ubicación física está en las oficinas.	La infraestructura para la operación aeroportuaria de los aeropuertos adscritos a la SEMAR es ampliada y modernizada, así como recibe el mantenimiento mayor adecuado. Las condiciones climáticas permiten la mayor parte del tiempo el adecuado aterrizaje y despegue en las pistas de los aeropuertos adscritos a la SEMAR.
		Porcentaje de vuelos comerciales y no comerciales que aterrizan y despegan en los aeropuertos adscritos a la SEMAR con relación a los planeados.	Relación de aterrizajes y despegues, documento que se actualiza de manera semestral, y se genera por la Gerencia de Centro de Control Operativo de la Subdirección de Operación de la Dirección de Operación ²¹ y su ubicación física está en las oficinas.	
	Administración de las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR, realizada	Porcentaje de personas que manifiestan estar satisfechas con relación a las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR	Base de datos con los resultados de la encuesta en línea "¿Cómo fue tu experiencia?", documento que se actualiza de manera trimestral, y se genera por la Gerencia de Calidad ²² y su ubicación física está en las oficinas	La infraestructura para los espacios susceptibles de arrendamiento de los aeropuertos adscritos a la SEMAR es ampliada y modernizada, así como recibe el mantenimiento mayor adecuado. La infraestructura para que las

²⁰ *Ibíd.*

²¹ *Ibíd.*

²² *Ibíd.*



	<p>Porcentaje de entidades y dependencias gubernamentales que realizan sus funciones en los aeropuertos adscritos a la SEMAR conforme a lo planeado.</p>	<p>Relación de entidades y dependencias gubernamentales que realizan funciones, documento que se actualiza de manera semestral, y se genera por la Gerencia de Promoción y Optimización de Servicios de la Subdirección de Promoción y Calidad de la Dirección Comercial²³ y su ubicación física está en las oficinas.</p>	<p>dependencias de gobierno realicen sus funciones es la adecuada.</p>
	<p>Porcentaje de hangares en las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR que están arrendados con relación al total.</p>	<p>Relación de hangares de los aeropuertos adscritos a la SEMAR, documento que se actualiza de manera semestral, y se genera por la Gerencia de Atención a Servicios Complementarios de la Subdirección de Atención a Clientes de la Dirección Comercial²⁴ y su ubicación física está en las oficinas.</p>	
	<p>Porcentaje de locales no comerciales en las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR que están arrendados con relación al total de espacios.</p>	<p>Relación de locales no comerciales en las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR, documento que se actualiza de manera semestral, y se genera por la Gerencia de Atención a Servicios Complementarios de la Subdirección de Atención a Clientes de la Dirección Comercial²⁵ y su ubicación física está en las oficinas.</p>	

²³ *Ibíd.*

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ *Ibíd.*



		<p>Porcentaje de bienes susceptibles de arrendamiento para una finalidad comercial de los aeropuertos adscritos a la SEMAR que están arrendados, respecto del total de bienes posibles de ser arrendados para dicho fin.</p>	<p>Relación de bienes susceptibles de arrendamiento para una finalidad comercial, documento que se actualiza de manera semestral, y se genera por la Gerencia de Servicios Comerciales de la Subdirección de Promoción y Calidad de la Dirección Comercial²⁶ y su ubicación física está en las oficinas.</p>	
		<p>Porcentaje de espacios publicitarios que son demandados para arrendamientos y que se arriendan en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Relación de espacios publicitarios, documento que se actualiza de manera semestral, y se genera por la Gerencia de Promoción y Optimización de Servicios de la Subdirección de Promoción y Calidad de la Dirección Comercial²⁷ y su ubicación física está en las oficinas.</p>	
<p>Actividades</p>	<p>C1.- Realización de acciones de mantenimiento rutinario para la operación de manera segura para la prestación de servicios aeroportuarios en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Porcentaje de acciones mantenimiento rutinario para la operación de manera segura para la prestación de servicios aeroportuarios realizadas, respecto de las planeadas en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Relación de acciones mantenimiento rutinario para la operación de manera segura para la prestación de servicios aeroportuarios, documento que se actualiza de manera trimestral, y se genera por la Subdirección de Ingeniería de la Dirección de Operación²⁸ y su ubicación física está en las oficinas.</p>	<p>Las empresas contratadas cumplen con lo estipulado en sus contratos</p>

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ *Ibíd.*



<p>C1.- Supervisión del servicio de abordadores mecánicos (pasillos telescópicos) en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Porcentaje de abordadores mecánicos (pasillos telescópicos) que se encuentran en condiciones adecuadas para la prestación de servicios conforme al total que se tiene previsto en el contrato en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Informe de supervisión de pasillos telescópicos, documento que se actualiza de manera trimestral, y se genera por la Gerencia de Operaciones de la Subdirección de Operación de la Dirección de Operación²⁹ y su ubicación física está en las oficinas.</p>	<p>Las condiciones climatológicas permiten la realización de las operaciones de forma adecuada</p>
<p>C1.- Realización de servicios de Salvamento y Extinción de Incendios (SEI) en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Porcentaje de servicios de Salvamento y Extinción de Incendios (SEI) en plataforma que se realizan conforme a los solicitados en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Informe de servicios de SEI en plataforma, documento que se actualiza de manera trimestral, y se genera por la Subgerencia del Cuerpo de Rescate y Extinción de Incendios (C.R.E.I) de la Gerencia de Operaciones de la Subdirección de Operación de la Dirección de Operación³⁰ y su ubicación física en Base S.E.I.</p>	<p>Las condiciones climatológicas permiten la realización de las operaciones de forma adecuada</p>
<p>C1 y C2.- Atención de contingencias de rescate e incendio en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Porcentaje de contingencias de rescate e incendio que se atienden con relación a las que se reportan en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Informe de contingencias de rescate e incendio, documento que se actualiza de manera trimestral, y se genera por la Subgerencia del Cuerpo de Rescate y Extinción de Incendios (C.R.E.I) de la Gerencia de Operaciones de la Subdirección de Seguridad de la Dirección de Operación³¹ y su ubicación física está en las oficinas.</p>	<p>Las áreas afectadas son restauradas para su adecuada utilización</p>

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ *Ibíd.*

³¹ *Ibíd.*



<p>C1 y C2.- Supervisión de servicios de seguridad en las instalaciones de los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Porcentaje de servicios de seguridad que son supervisados con relación al cumplimiento de sus obligaciones contractuales en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Informe de sanciones y deductivas de la empresa prestadora del servicio que es supervisada, documento que se actualiza de manera trimestral, y se genera por la Gerencia de Seguridad de la Subdirección de Seguridad de la Dirección de Operación³² y su ubicación física está en las oficinas</p>	<p>Las autoridades correspondientes atienden de forma adecuada los incidentes que se les reportan. Las empresas de seguridad contratadas implementan acciones para corregir sus áreas de mejora.</p>
<p>C2.- Realización de acciones de mantenimiento rutinario para el arrendamiento de bienes con fines comerciales y no comerciales en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Porcentaje de acciones mantenimiento rutinario para el arrendamiento de bienes con fines comerciales y no comerciales realizadas, respecto de las planeadas en los aeropuertos adscritos a la SEMAR</p>	<p>Relación de acciones de mantenimiento rutinario para el arrendamiento de bienes con fines comerciales y no comerciales, documento que se actualiza de manera trimestral, y se genera por la Subdirección de Ingeniería de la Dirección de Operación³³ y su ubicación física está en las oficinas</p>	<p>Las empresas contratadas cumplen con lo estipulado en sus contratos</p>

³² *Ibíd.*

³³ *Ibíd.*



13. Análisis presupuestal

En 2026 el presupuesto con que se espera que cuente el Pp E039 es 98.5% se integre por recursos propios asignados en los capítulos de gasto 1000, 2000, 3000 y 4000, mientras que el 1.5% se integra por recursos PEF asignados en el capítulo 5000. Para el caso del Pp E039 destaca que la gran mayoría de su presupuesto se genera como resultado de la operación de servicios aeroportuarios en los aeropuertos adscritos a la SEMAR y la administración de los espacios comerciales, no comerciales y publicitarios en los aeropuertos adscritos a la SEMAR.

Tabla 1.- Presupuesto estimado para el Pp E039.

Capítulo	Monto en pesos corrientes
1000 Servicios personales	\$466,838,380.00
2000 Materiales y suministros	\$236,787,842.00
3000 Servicios generales	\$6,293,997,909.00
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$50,118,350.00
5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$10,000,000.00
6000 Inversión pública	
7000 Inversiones financieras y otras provisiones	
8000 Participaciones y aportaciones	
9000 Deuda pública	
Total	\$95,805,995.00

Fuente u origen de los recursos

Fuente de Recursos	Porcentaje respecto al presupuesto estimado
Recursos Fiscales	1.5%
Otros recursos (recursos propios)	98.5%
Total	100