

# 2024 2027 Plan Estratégico



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRANSPORTES  
Y MOVILIDAD SOSTENIBLE



# Contenido

Carta de la directora	4
Misión, visión, Valores	6
Misión y Visión	8
Valores	10
Análisis del entorno	11
Relación con las partes interesadas	12
Actividad de la industria. Tráfico Aéreo	25
Recursos Humanos	28
Estructura Plan Estratégico	32
Líneas Estratégicas de AESA	33
Línea Estratégica Personas	35
Línea Estratégica Seguridad	38
Línea Estratégica Excelencia	45
Compromisos de AESA: el Contrato de Gestión	52



Carta de la directora

*El documento que se presenta a continuación es fruto de una reflexión estratégica realizada a lo largo de 2022 y 2023, coincidiendo con el fin del anterior Marco Estratégico Plurianual 2021-2023 que ha guiado la actuación de AESA en los últimos años.*

*En primer lugar, y como punto de partida, se ha llevado a cabo un análisis profundo de la situación de la organización, tanto desde el punto de vista interno, como desde la perspectiva del sector al que servimos, para entender cómo éramos percibidos y, sobre todo, cómo debía ser la Agencia para estar a la altura de los retos a los que el sector iba a hacer frente en los próximos años.*

*En segundo lugar, los principios que rigen este plan se encuentran además alineados tanto con la estrategia del Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible y los objetivos del Programa Estatal de Seguridad Operacional (PESO), como con los planes establecidos en materia de seguridad en la aviación civil por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la Agencia Europea de Seguridad Aérea (EASA).*

*Este Plan Estratégico nace con la intención de que esta Agencia siga contribuyendo al crecimiento, desarrollo y mejora de una aviación segura y eficiente, además de crear un **marco estable para transformar a AESA en una institución referente para la seguridad y sostenibilidad del sector**, tanto a nivel nacional como internacional.*

*El presente documento establece una serie de objetivos centrados en tres pilares básicos o líneas estratégicas: las **personas** que forman esta Agencia, la **seguridad** aérea como principal cometido de la organización, y la **excelencia** como aspiración para el trabajo diario. Quiero detenerme un momento en cada una de las líneas estratégicas definidas.*



Empiezo por las **personas**, que aparecen por primera vez como línea estratégica en un plan plurianual de AESA. Cualquier estrategia, objetivo o plan que quiera acometerse requerirá contar con profesionales preparados, motivados y alineados con los objetivos de la organización. Porque AESA son sus personas y, desde mi punto de vista, éstas deben estar en el centro de cualquier estrategia que se plantee. A nadie cercano a la organización se le escapan las dificultades a las que llevamos haciendo frente en los últimos años en materia de persona. Por eso más que nunca, debemos centrarnos en reconducir la situación para conseguir una organización fuerte. Este plan contempla los objetivos que buscamos, y las acciones necesarias para conseguirlo.

En segundo lugar, la **seguridad**. Ésta es la razón de ser de la Agencia y el objetivo que persigue nuestro trabajo diario. Nuestro trabajo de supervisión, inspección y análisis de la seguridad debe estar coordinado para poder conseguir este objetivo de una manera eficiente, aportando valor y acompañando a las organizaciones. Debemos incorporar la mejora continua en nuestro trabajo, integrando las nuevas herramientas que tenemos a disposición para poder ir más allá.

Por último, la **excelencia**. Hemos entendido que esta línea debía guiar toda actuación de las personas de AESA en su trabajo en aras de la seguridad. Debemos aportar valor a nuestro trabajo, centrarnos en los usuarios (pasajeros y organizaciones), entender sus necesidades y acompañarlos tanto en su actividad actual como en los procesos de transformación e incorporación de avances tecnológicos. En este sentido, hay que destacar especialmente el reto de la integración de la aviación no tripulada con la tradicional, y los objetivos de sostenibilidad que tiene por delante el sector de la aviación.

Además, no quiero dejar de mencionar la importancia que tiene desde nuestro punto de vista fomentar la participación de la mujer en este sector, donde su presencia es todavía muy minoritaria. En un entorno de escasez de talento, la industria de la aviación no puede desaprovechar una parte esencial del talento disponible, y por eso queremos contemplar en este plan nuestro compromiso a colaborar con este objetivo dentro de nuestras posibilidades.

Para terminar, no quiero dejar de mencionar que el Plan Estratégico 2024-2027 está íntimamente ligado con otros dos documentos elaborados a partir del análisis realizado durante 2022 y 2023 y con la reflexión estratégica posterior, que tienen una gran importancia para el futuro de AESA: el Plan de Transformación, del que surgen muchas de las acciones presentes en este plan, y la propuesta de **Contrato de Gestión**, pendiente en estos momentos de aprobación, que establecerá los términos del servicio de AESA y los recursos necesarios para conseguirlos. El Plan Estratégico 2024-2027 que presentamos en este documento marca el camino de la Agencia para los próximos cuatro años, de cara a hacer frente a nuestras competencias y afrontar de manera satisfactoria los retos del sector de la aviación, siempre guiados por un **compromiso con la sociedad, los usuarios y la industria del transporte aéreo**.



Montserrat Mestres Domenech  
Directora de AESA





Misión, Visión, Valores



// Misión

// Visión

// Valores

## Misión.

*Contribuir al crecimiento, desarrollo y mejora de una aviación segura, eficiente y de calidad.*

## Visión.

*Ser una institución pública referente para la seguridad y sostenibilidad del sector de la aviación, tanto nacional como internacional.*







// Misión

// Visión

// Valores

## Valores.

Los valores de AESA son aquellas características que la definen y que describen su cultura, su capital humano, su misión y su visión. Estos valores tienen un alto impacto en los empleados de la Agencia, dado que son el punto de unión entre sus responsabilidades y cómo deben llevarlas a cabo. Conseguir una identificación de los equipos con los valores de la empresa es una poderosa palanca, por tanto, para alcanzar los objetivos estratégicos que se plantean.



*Nuestros valores son nuestra esencia, reflejan nuestra cultura y capital humano*



### Compromiso

Nuestro compromiso con la sociedad, los usuarios e industria del transporte aéreo es fruto de la **vocación de servicio** del personal que trabaja por la **cooperación** y **apoyo** al sector para facilitar el desarrollo seguro del mismo.



### Integridad

Actuamos con **objetividad e independencia** y siendo responsables para que nuestras acciones contribuyan al incremento de la **confianza y credibilidad** de los ciudadanos y a la mejora de la seguridad aérea.



### Excelencia

Trabajamos para dar un servicio de **calidad** gracias al conocimiento, pasión y búsqueda de la **mejora continua** de nuestros profesionales, siendo responsables de la **eficiencia** de nuestros procesos.



### Innovación

Trabajamos con **profesionalidad**, dedicación y de manera **flexible** para fomentar la mejora continua, adaptándonos a los avances tecnológicos del sector. ■



# Análisis del entorno



// Relación con las partes interesadas

// Actividad de la industria. Tráfico aéreo

// Recursos Humanos

AESA, como responsable de la supervisión, inspección y ordenación del transporte aéreo, la navegación aérea y la seguridad aeroportuaria, debe evaluar a las entidades o personas que se ven afectadas por su nuevo Plan Estratégico y, en consecuencia, mantener una interacción a un nivel adecuado. Por su relación directa con la Agencia, las partes interesadas identificadas son: los empleados de AESA, la Administración General del Estado, los Organismos Aeronáuticos Internacionales, los usuarios del transporte aéreo y la sociedad en general.



## Empleados de AESA

La experiencia, conocimientos técnicos y vocación de servicio público de los trabajadores constituyen el mayor activo de AESA. De los empleados de la Agencia se espera proporcionalidad, transparencia e independencia, de forma que la toma de decisiones se base en evidencias objetivas.

Los trabajadores son primordiales para el desarrollo de las funciones de la Agencia, por lo que deben articularse canales de comunicación efectivos en donde se recojan sus necesidades, inquietudes y propuestas de mejora en el funcionamiento de la Agencia.

El personal de AESA está compuesto por personal funcionario y personal laboral. Por otro lado, para poder llevar a cabo su tarea, AESA se apoya en el servicio de personal externo a través de encargos a medios propios. En los últimos años, AESA ha sufrido una importante reducción de personal propio, lo que ha conllevado una pérdida de talento y conocimiento, y una mayor dependencia de los medios propios.

Es clave en este Plan Estratégico poder articular mecanismos que permitan no solo la conservación del talento existente, sino también la atracción de personal experto que contribuya a que la Agencia pueda asumir los retos y nuevas demandas tanto de las líneas de actuación existentes, como de potenciales nuevas áreas de desarrollo.

Estos mecanismos para la retención se desarrollarán dentro de la normativa y legislación vigentes que regulan las Agencias Públicas del Estado, siendo fundamentales para el buen funcionamiento de la Agencia. Se hace necesario materializar fórmulas como la implementación de una carrera profesional atractiva que permita acercar la oferta profesional de la Agencia a la realidad del mercado laboral en el sector y en otras Administraciones Públicas.



## Administración General del Estado

Por ser una organización dependiente del MITMOS, AESA se alinea con sus valores y objetivos estratégicos y formula los propios en consonancia con el Ministerio y con las resoluciones derivadas del Consejo de Ministros.

Se deben tener en consideración los siguientes documentos que afectan al desarrollo de la Agencia:

**Programa Estatal de Seguridad Operacional (PESO)** que cubre los siguientes temas: política, objetivos y recursos estatales, gestión estatal de riesgos de seguridad operacional, aseguramiento estatal de la seguridad operacional, promoción estatal de la seguridad operacional y comunicación y divulgación interna y externa sobre seguridad operacional.

Los objetivos del programa son:

- Mejora del nivel de seguridad operacional del transporte aéreo comercial bajo supervisión del Estado español, en el ámbito de las compañías aéreas, de los aeropuertos en los que operan y de los proveedores de servicios de navegación aérea.
- Mejora del nivel de seguridad operacional en los trabajos aéreos y aviación general y deportiva.
- Promoción del desarrollo seguro y ordenado del sector de las aeronaves no tripuladas.
- Fortalecimiento de la capacidad y la eficiencia del sistema de supervisión de la seguridad operacional del Estado.
- Aseguramiento de la implantación real y efectiva de los sistemas de gestión de seguridad o mecanismos equivalentes de los proveedores, y promoción de una verdadera sinergia entre dichos sistemas y el Programa Estatal de Seguridad Operacional.
- Aplicación de una cultura de seguridad efectiva en todo el sector de la aviación civil.

### MITMOS

AESA se alinea con sus valores y objetivos estratégicos y formula los propios en consonancia con el Ministerio y con las resoluciones derivadas del Consejo de Ministros.



**Plan Estratégico del Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana de 2030**, que cuenta con 9 ejes estratégicos: movilidad para todos, nuevas políticas inversoras, movilidad segura, movilidad de bajas emisiones, movilidad Inteligente, cadenas logísticas intermodales inteligentes, conectando Europa y conectados al mundo, aspectos sociales y laborales y evolución y transformación del Ministerio.

Además de tener en cuenta los objetivos y políticas recogidas en PESO, también se han considerado las actuaciones incluidas en el Plan de Acción de Seguridad Operacional (PASO 2021-2025) ya que ambas son herramientas indispensables para la Coordinación de la evaluación de la Seguridad Operativa de la Aviación Civil. El PASO incluye temáticas referentes a: desarrollo normativo, mejora de la gestión de la seguridad, formación, mejora de la supervisión, desarrollo tecnológico, promoción de la seguridad y mejora de la cultura de la seguridad.

Junto con la seguridad y la movilidad, AESA reafirma a través de este Plan Estratégico su compromiso con el desarrollo de un sector aeronáutico sostenible, impulsando la descarbonización de la industria y la implantación de nuevas tecnologías y apostando por el I+D+i.





## Organismos Aeronáuticos Internacionales

AESA, como organismo aeronáutico de supervisión, debe considerar las indicaciones y líneas de actuación provenientes de los principales organismos aeronáuticos internacionales, como son OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) y EASA (Agencia Europea de Seguridad Aérea).

En la relación con OACI, se deben considerar y coordinar los trabajos con sus principales Planes Globales de Seguridad Operacional, cuya finalidad es reducir la siniestralidad del sector Aeronáutico Internacional.



Se destacan los siguientes planes:

**Global Aviation Safety Plan (GASP)**, cuya finalidad es implementar un plan global para reducir el número de víctimas fatales por accidentes de aviación. Para ello, formula una estrategia armonizada sobre la seguridad operacional para elaborar y ejecutar planes regionales y nacionales de seguridad de las operaciones. Los principales objetivos del plan son:

- Reducir de manera continua los riesgos de seguridad operacional.
- Fortalecer la capacidad de vigilancia de la seguridad operacional de los Estados.
- Implementar programas estatales de seguridad operacional eficaces.
- Incrementar la colaboración a nivel regional y mejorar la seguridad operacional.
- Ampliar la utilización de los programas de la industria.
- Asegurar la disponibilidad de la infraestructura apropiada para apoyar operaciones seguras.

### OACI

En la relación con OACI, se deben considerar y coordinar los trabajos con sus principales Planes Globales de Seguridad Operacional, cuya finalidad es reducir la siniestralidad del sector Aeronáutico Internacional.



**Global Air Navigation Plan (GANP)**, donde se identifican posibles mejoras de eficiencia mediante la adopción de tecnologías terrestres y de aviónica de próxima implantación. Los principales puntos son:

- Obliga a los Estados a correlacionar sus programas nacionales o regionales con el GANP armonizado, pero les proporciona una certeza de inversión mucho mayor.
- Requiere una colaboración activa entre los Estados a través de los grupos regionales, con el fin de coordinar las iniciativas en el marco de los planes regionales de navegación aérea aplicables.
- Proporciona las herramientas requeridas para que los Estados y las regiones elaboren análisis de rentabilidad completos cuando busquen llevar a cabo mejoras operacionales específicas.

- Proporciona una visión de la evolución del sistema ATM mundial y de los posibles requisitos para la industria, para que ésta haga las previsiones necesarias para sus productos.

**Global Aviation Security Plan (GASeP)**, cuya finalidad es la de sentar las bases para que tanto los Estados, la industria, OACI y demás partes interesadas trabajen de forma coordinada con el objetivo de fortalecer la seguridad (security) en el transporte aéreo y lograr cinco resultados prioritarios:

- Aumentar la conciencia de los riesgos y la respuesta ante ellos.
- Desarrollar una cultura de la seguridad y de la capacidad humana.
- Mejorar los recursos tecnológicos y la innovación.
- Perfeccionar la vigilancia y el aseguramiento de la calidad.
- Incrementar la cooperación y el apoyo.



En relación con **EASA**, el **European Plan for Aviation Safety (EPAS)** es un plan regional de seguridad operacional para los Estados miembros de EASA. Su finalidad es fijar las prioridades estratégicas, definir los factores facilitadores, identificar los principales riesgos que afectan al sistema de aviación europeo y establecer las acciones necesarias para mitigar los riesgos y mejorar la seguridad operacional de la aviación. Las cuatro prioridades estratégicas del EPAS son: los problemas sistémicos de seguridad operacional, los problemas operacionales de seguridad operacional, la integración segura de nuevas tecnologías y el medio ambiente. En su última edición, que cubre el período 2023-2025, se definen las siguientes prioridades estratégicas:

### 1. Seguridad y resiliencia

- Gestionar las interdependencias de riesgos.
- Mejorar la seguridad mejorando la gestión de la seguridad.
- Gestionar los factores humanos y el desempeño humano.
- Coordinación y cooperación civil-militar.
- Supervisión capaz y optimizada.
- Garantizar la igualdad de condiciones.

### 2. Competencia del personal

- Prioridades entre dominios.
- Prioridades de la tripulación aérea (tripulación de vuelo y de cabina).
- Prioridades para los ATCO y otro personal involucrado en ATM/ANS.
- Prioridades para el personal de mantenimiento de la aviación.
- Prioridades para el resto del personal de aviación.

### 3. Seguridad operacional

- Garantizar la seguridad en las operaciones de aviones CAT (aerolíneas y taxis aéreos de pasajeros/carga) y operaciones de aviones NCC.
- Garantizar la seguridad en las operaciones de helicópteros.
- Garantizar la seguridad en la Aviación General (GA).
- Garantizar la seguridad en la aeronavegabilidad inicial y continua.
- Garantizar la seguridad en la gestión del tránsito aéreo/ servicios de navegación aérea (ATM/ANS).
- Garantizar la seguridad en las operaciones de aeródromo (ADR) y asistencia en tierra (GH).

### Prioridades EPAS

1. Seguridad y resiliencia
2. Competencia personal
3. Seguridad Operacional
4. Integración segura y sostenible de nuevas tecnologías
5. Medio Ambiente



#### 4. Integración segura y sostenible de nuevas tecnologías

- Programa de Inteligencia Artificial (IA) en Aviación.
  - Programa de Digitalización en la Aviación.
  - Servicios aéreos innovadores y otros conceptos operativos y de movilidad.
  - Certificación virtual: modelado y simulación (M&S).
  - ATCO: sistema de concesión de licencias basado en sistemas.
  - Investigación y desarrollo de SESAR para nuevas funcionalidades ATM/ANS.
  - Garantizar la integración segura de operaciones extendidas con tripulación mínima (eMCO).
- Garantizar la integración segura de nuevos modelos de negocio en las operaciones aéreas.
  - Nuevas tecnologías de propulsión.
  - Preparación para operaciones seguras en el espacio aéreo superior



*EPAS fija su estrategia en  
problemas sistémicos de  
seguridad operacional, problemas  
operacionales de seguridad  
operacional, integración segura  
de nuevas tecnologías y medio  
ambiente*



## 5. Medio Ambiente

- Facilitar la descarbonización del sistema de aviación a través de iniciativas de la Agencia.
- Actuar hacia una aviación sostenible a través de certificaciones y estándares ambientales.
- Actuar hacia una aviación sostenible a través de acciones transversales efectivas a nivel europeo (implementación del artículo 87).
- Actuar a favor de una aviación sostenible a través de normas de vuelo y acciones relacionadas con la ATM para aumentar la eficiencia operativa.



*Los estados miembros deben actuar hacia una aviación sostenible a través de certificaciones y estándares ambientales.*



De igual modo, la Agencia colabora activamente con **EASA** en otros tres grandes ámbitos de actuación:

- **Cooperación Técnica Internacional (CTI)**, donde su principal finalidad es la ejecución de actividades dentro de los proyectos financiados con fondos de la Comisión Europea e implementados por EASA.
- Actividades de supervisión y certificación en el marco del acuerdo suscrito con **EASA (Partnership Agreement)** haciendo especial mención a la consolidación y ampliación de la participación en áreas relativas a la aeronavegabilidad.
- Participación de expertos de AESA en grupos y foros internacionales donde la Agencia, a través del conocimiento técnico de sus expertos, colabora activamente en materias relativas a la seguridad operacional.

La actividad internacional de AESA, realizada en los últimos años, deja patente el compromiso y prestigio internacional de la Agencia. Es un objetivo esencial de la Agencia su presencia internacional defendiendo los intereses del sector aeronáutico español fuera de nuestras fronteras.



## Usuarios del Transporte Aéreo

Como consecuencia de la naturaleza de la actividad de la Agencia, AESA se relaciona con un grupo de usuarios heterogéneo que incluye desde compañías de transporte aéreo comercial a empresas públicas de navegación aérea, usuarios de aviación general, gestores de infraestructuras aeroportuarias y otras empresas del sector.

Para mantener una comunicación efectiva con todos los usuarios, AESA participa en grupos de trabajo nacionales e internacionales y en eventos de divulgación.

La Agencia pone especial atención en la implementación, mantenimiento y desarrollo de toda la infraestructura TIC asociada a su labor. También publica material de apoyo para los usuarios y organizaciones del sector sobre la aplicación de la normativa y cuenta con medios telemáticos apropiados para garantizar la atención a los usuarios.

Además de continuar con estas actividades, AESA quiere dar un impulso a la colaboración directa con los usuarios. La comunicación efectiva será clave, no solo para la consecución de los objetivos de la Agencia, sino también para generar una relación más cercana con la industria que facilitará el trabajo de AESA para promocionar a las empresas aeronáuticas españolas a nivel internacional dentro de un mercado altamente competitivo.

AESA busca llevar a cabo su cometido de una forma más ágil, colaborativa y eficiente, dando respuesta a las necesidades de todos los usuarios de acuerdo con la realidad actual del sector aeronáutico y cumpliendo, además, un papel de facilitador/protector de la industria.



*AESA da impulso  
a la colaboración directa con los  
usuarios del transporte aéreo,  
participando en grupos de trabajos  
nacionales e internacionales.*

## Sociedad en general

La seguridad de los ciudadanos es, para AESA, la piedra angular desde donde se construyen todas las funciones que se desarrollan en la Agencia. Ese objetivo está profundamente interiorizado por los trabajadores de AESA, para los que la vocación de servicio público constituye uno de los valores más importantes.

En paralelo a su compromiso con la seguridad, la Agencia se encarga de:

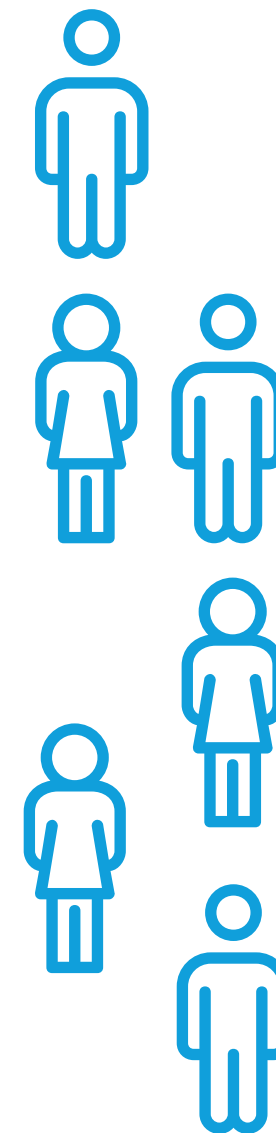
- Asesorar e informar a los pasajeros del transporte aéreo de los derechos que le asisten, así como de los cauces disponibles para presentar sus reclamaciones.
- Proteger e intermediar en las controversias que pudieran producirse entre los pasajeros y los operadores aéreos y, en su caso, con el gestor aeroportuario, en aquellas materias que son competencia de AESA en el ámbito de la protección de los pasajeros.

El servicio de atención a los usuarios del transporte aéreo presta estos servicios en situaciones como: denegación de embarque, grandes retrasos, cancelaciones de vuelos, cambios de clase, derechos específicos de los pasajeros con discapacidad o movilidad reducida, procedimientos existentes para garantizar sus derechos y condiciones del contrato de transportes.

AESA se encarga de la recepción y registro de reclamaciones, la investigación de incidentes solicitando al operador aéreo o al gestor aeroportuario las alegaciones o las pruebas por las causas o motivos que motivaron la controversia, la contestación al pasajero y el asesoramiento sobre otros cauces a los que puede acudir en defensa de sus derechos como usuario del transporte aéreo.

La Agencia considera fundamental conocer de primera mano la opinión de todos los usuarios de sus servicios ya que esto ayuda en la detección de problemas de funcionamiento o áreas de mejora, permitiendo adoptar iniciativas tendentes a mejorar la calidad de los servicios. Los usuarios y ciudadanos pueden colaborar en esta mejora continua a través de las encuestas que se realizan de forma periódica, a través de los canales de comunicación con la Agencia.

Contando con un sector turístico tan potente como el de nuestro país, asegurar el correcto funcionamiento del sector aeronáutico es esencial para mantener un sector sólido que sea atractivo a nivel nacional e internacional y posibilite la apertura de nuevas líneas de negocio asociadas al mismo. ■







// Relación con las partes interesadas

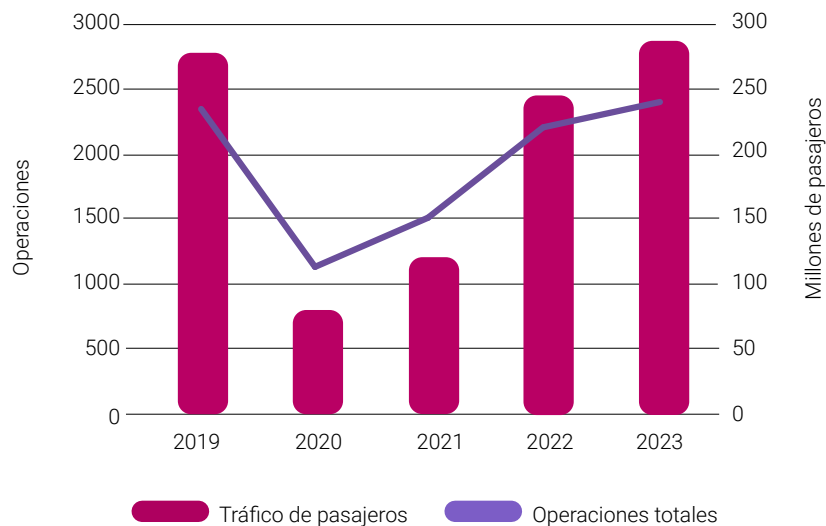
// Actividad de la industria. Tráfico aéreo

// Recursos Humanos



La actividad de AESA viene en gran medida determinada por los volúmenes de tráfico aéreo. Tal y como se representa en el gráfico, una vez superado el efecto de la pandemia del COVID en el transporte aéreo, la actividad del transporte aéreo comercial se ha incrementado de forma significativa, superando incluso los valores prepandémicos.

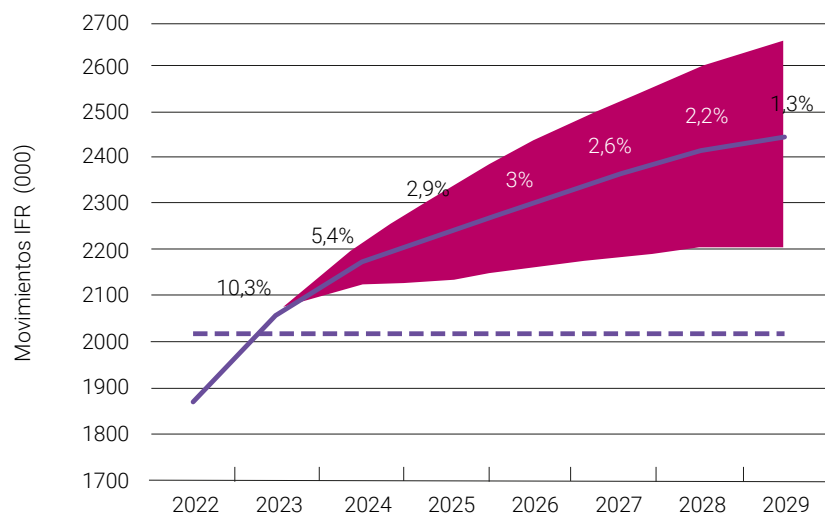
TRÁFICO AÉREO EN LOS AEROPUERTOS DE AENA



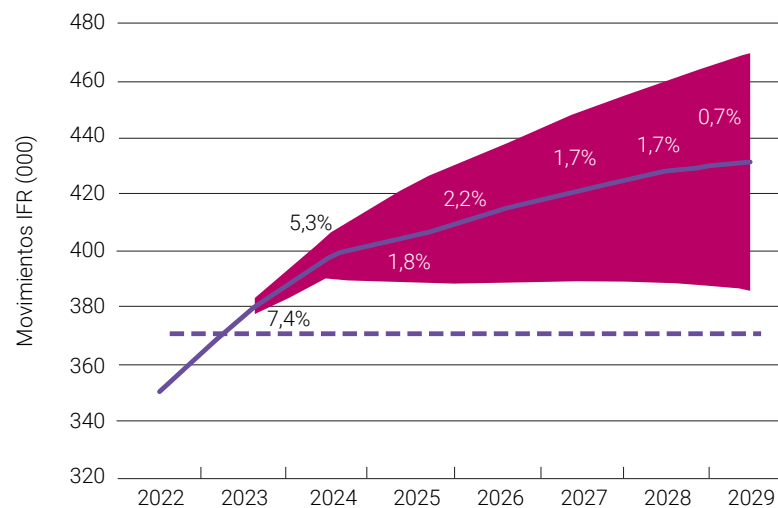
Adicionalmente, las proyecciones de tráfico para los próximos años señalan un incremento gradual constante, lo que requiere por parte de la Agencia la necesidad de disponer de los medios necesarios para dar respuesta al volumen de actividad previsto y a los cambios normativos de un sector en constante evolución. Como muestran las gráficas de

las previsiones de tráfico elaboradas a partir de los datos estadísticos STATFOR (octubre 2023) de EUROCONTROL, tanto en el peor como en el mejor escenario se espera un crecimiento de los vuelos IFR (Instrumental Flight Rules) durante los próximos años.

IFR TRÁFICO ESPAÑA CONTINENTAL



IFR TRÁFICO CANARIAS



■ 2019 Vuelos IFR    ■ SPA Continental/Canarias Base Oct.23

Cabe destacar la incidencia directa que tienen los incrementos de tráfico dentro del ámbito de la navegación aérea, por lo que previsiblemente las unidades de AESA relacionadas deberán prepararse para ese aumento de actividad potencial.

Además del transporte aéreo comercial, existen otros tipos de operaciones aéreas a los que AESA da servicio y que requieren ser destacados, ya sea por su elevada complejidad y su importancia, como son los trabajos aéreos (particularmente, los vuelos de lucha contra incendios), o porque demandan una atención específica desde el punto de vista de promoción de la seguridad, como pueden ser la aviación general y deportiva.

De igual modo, existen otras áreas con probable crecimiento, cuya actividad no está vinculada al tráfico comercial como es el tráfico de drones, lo que debe ser tenido en cuenta por la Agencia para la organización de sus recursos.

Por otro lado, **uno de los pilares que sustenta la economía española es el turismo, que durante 2023 ha alcanzado máximos históricos representando el 12,8% del PIB nacional (1)**. Las estimaciones para el año 2023 indican que España ha recibido más de 84 millones de turistas internacionales, superando así los números del año 2022, cuando España se consolidaba como segundo destino turístico internacional, con un total de 71,7 millones de turistas internacionales de los cuales más de un 80% llegaron a nuestro país por vía aérea (2). Estos números demuestran que el sector de la aviación es clave para el desarrollo económico del país y, por lo tanto, la estrategia de AESA para el próximo periodo debe servir de apoyo para el crecimiento del sector.



1. Los datos oficiales que se han presentado en FITUR de enero de 2023.

2. Datos oficiales en base a los datos de la Estadística de Movimientos Turísticos en Frontera (FRONTUR) del INE.

## AVIACIÓN Y TURISMO

El sector de la aviación es clave para el desarrollo económico del país y, por lo tanto, la estrategia de AESA para el próximo periodo debe servir de apoyo para el crecimiento del sector.





// Relación con las partes interesadas

// Actividad de la industria. Tráfico aéreo

// Recursos Humanos

La actividad de AESA se desarrolla por medio de personal propio (personal funcionario y personal laboral), además de contar con el apoyo del servicio de personal externo a través de encargos a medios propios. En los últimos años, AESA ha experimentado un aumento en la pérdida de personal funcionario hacia otros organismos de la Administración Pública. Esta pérdida de personal funcionario ha sido contrarrestada con un aumento de los servicios proporcionados por los medios propios, lo que

ha derivado en una mayor dependencia externa, cerrándose el año 2023 con una situación en la que aproximadamente dos tercios del personal necesario para realizar la actividad es personal externo.

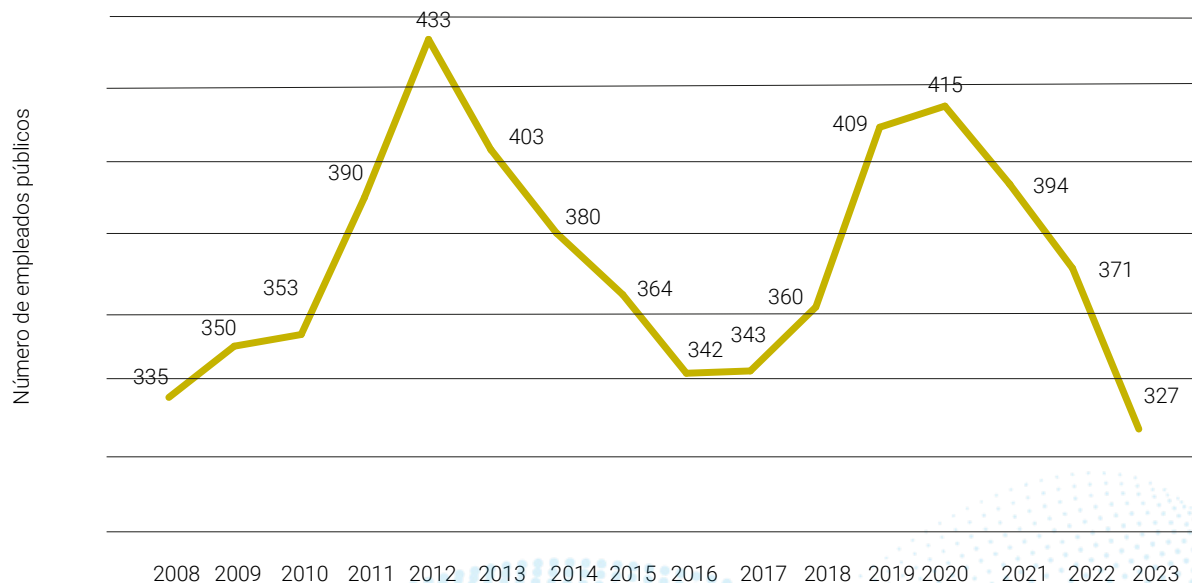
En cuanto a personal propio, AESA cuenta, a 31 de diciembre de 2023, con un total de 327 empleados públicos, y 576 FTE (full time equivalent – equivalente a tiempo completo) de personal externo.

**LAS PERSONAS EN AESA**

Este Plan Estratégico acoge medidas para aumentar el personal propio.



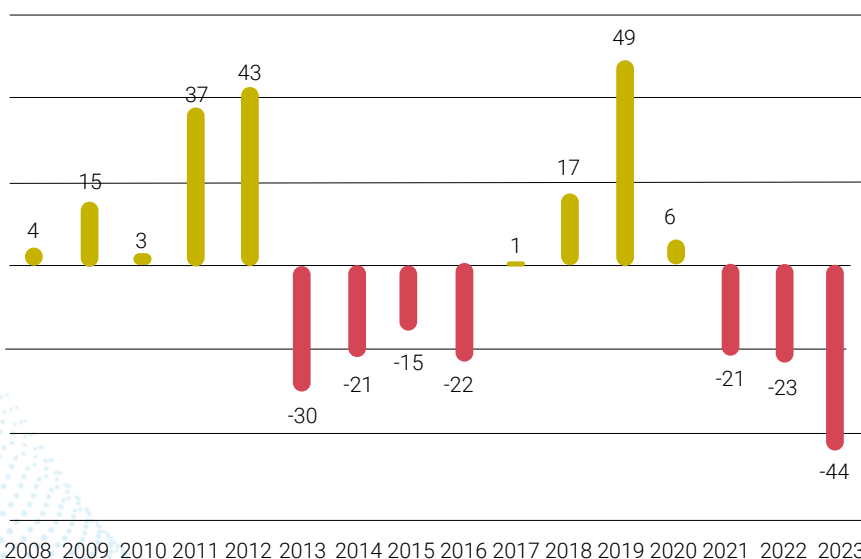
EVOLUCIÓN DEL PERSONAL PROPIO EN AESA



## Rotación de Personal

La Agencia ha experimentado en los últimos años una marcada rotación de personal, especialmente entre el personal funcionario.

VARIACIÓN NETA ANUAL DEL PERSONAL PROPIO EN AESA



Desde la creación de AESA en 2008, el número de empleados públicos ha ido experimentando periodos de crecimiento y decrecimiento graduales, llegando en 2023 al mínimo histórico. Si bien anualmente la Agencia incorpora personal proveniente de la oferta de empleo público (OEP), en los últimos años la cadencia de salidas ha superado a la de nuevos ingresos. Esta dinámica se ha traducido no solo en la reducción del número de efectivos propios de la Agencia, sino también en una pérdida de conocimiento y experiencia en la industria y en la función supervisora, dada la limitada experiencia de los nuevos efectivos provenientes de la Oferta de Empleo Público.

Todo esto ha supuesto un impacto importante en la capacidad operativa de AESA para hacer frente a la creciente demanda de servicios de la industria.

Esta situación confronta con el incremento de actividad en un sector dinámico y en constante evolución como el de la aviación y el transporte aéreo, en el que los cambios normativos son continuos, generando un incremento de la demanda de actividad supervisora. La elevada rotación de personal y la pérdida de conocimiento técnico y experiencia, unido a la complejidad que tiene la Agencia para contratar personal experto, conduce a la necesidad de implementar mecanismos que permitan retener al personal, siendo especialmente crítico el personal con mayor experiencia. ■

### EVOLUCIÓN NÚMERO DE EMPLEADOS

Desde la creación de AESA en 2008, el número de empleados públicos ha ido experimentando periodos de crecimiento y decrecimiento graduales.







## Líneas Estratégicas

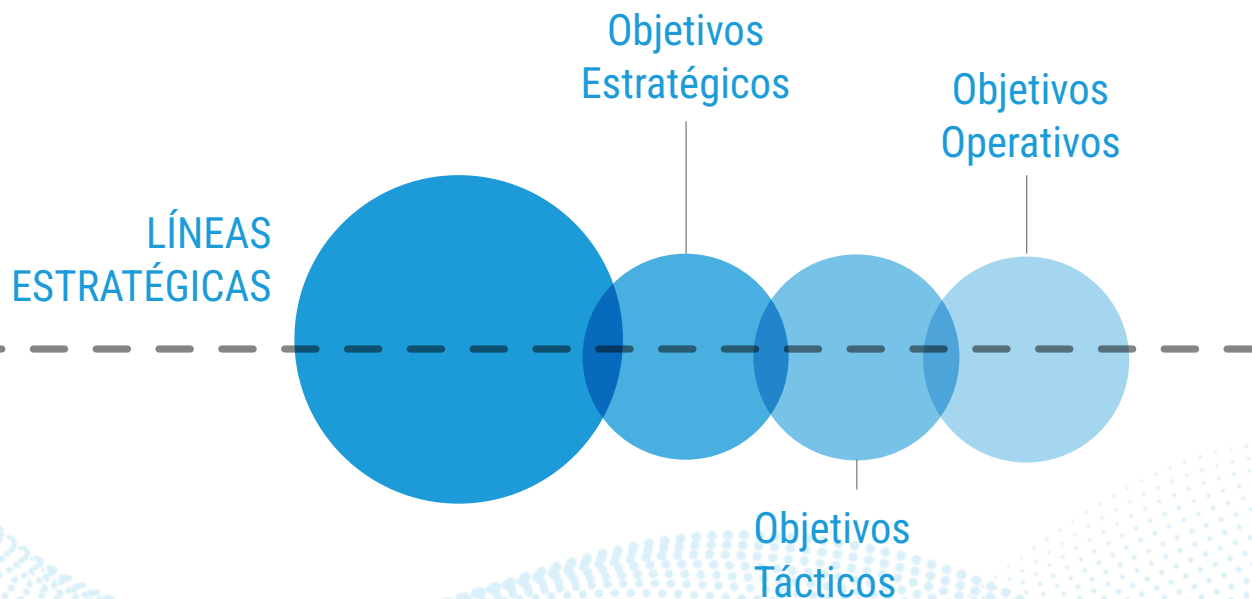
Las Líneas Estratégicas de AESA marcan los pilares sobre los que se sustenta la Estrategia, definiéndose en función de estas líneas los objetivos Estratégicos en cada uno de sus niveles.

El Plan Estratégico se estructura en los niveles jerárquicos: líneas estratégicas, objetivos estratégicos, objetivos tácticos, objetivos operativos.

Cada uno de estos niveles es utilizado, en caso de ser necesario, para concretar de un modo más preciso el objetivo que se pretende cumplir. Los objetivos se consiguen con una serie de acciones planificadas en el tiempo, existiendo indicadores y metas que permiten verificar que dichas acciones han tenido éxito para el cumplimiento del objetivo definido.



*Las Líneas Estratégicas de AESA marcan los pilares sobre los que se sustenta la Estrategia, definiéndose en función de estas líneas los Objetivos Estratégicos en cada uno de sus niveles.*



// PERSONAS  
Línea Estratégica.  
Objetivos

// SEGURIDAD  
Línea Estratégica.  
Objetivos

// EXCELENCIA  
Línea Estratégica.  
Objetivos

## Línea Estratégica PERSONAS

La Agencia requiere contar, para poder cumplir con las tareas de su competencia, con un equipo humano altamente cualificado, motivado y alineado con los objetivos de la organización, y capaz de aportar valor profesional con un alto nivel de exigencia técnica.

En las actuales circunstancias, es imprescindible definir líneas de actuación dirigidas a conseguir un grupo humano con talento que pueda desarrollar su carrera profesional dentro de la Agencia. Igualmente, se considera necesario el diseño e implementación de herramientas de gestión de recursos humanos adecuadas para conseguir una plantilla eficiente y estable en el tiempo. La aspiración es que AESA cuente con un equipo humano muy preparado y sea percibida como un lugar donde profesionales de muy alta cualificación puedan desempeñar su carrera profesional.

### Mapa Estratégico de Objetivos. PERSONAS

Estratégicos	Tácticos	Operativos
Incrementar el valor profesional de la Agencia	Atraer y conservar el talento	Desarrollar herramientas que permitan retener el conocimiento
		Desarrollo del área de Personas
	Potenciar el desarrollo profesional	Incrementar la captación de talento
		Mejorar los procesos de evaluación del desempeño
Fomentar el sentido de pertenencia	Impulsar la comunicación interna	Impulsar el talento en AESA

## Objetivos PERSONAS

### 1. Incrementar el valor Profesional de la Agencia

#### Atraer y conservar talento

##### Retener el conocimiento

En primer lugar, se pretende frenar la salida de profesionales de la organización, haciendo atractiva la carrera profesional dentro de la misma.

Igualmente, se incorpora un plan de acción para establecer una metodología adecuada y herramientas que permitan mantener en la Agencia el know-how acumulado a lo largo de su trayectoria, tratando la información de forma que sea fácilmente accesible por todas las personas involucradas en los procesos de AESA. Así mismo, se desarrollará una metodología para que en los relevos de personas que ocurran en el futuro exista un traspaso de funciones lo más eficiente posible.

##### Desarrollar el área de personas

Se busca ampliar y profesionalizar el área de gestión de personas de AESA, con el objetivo de mejorar esta gestión y permitir su desarrollo eficiente, actuando sobre la estructura de esta área, la optimización del plan de formación, y la mejora de los procesos selectivos entre otros proyectos.

##### Incrementar la captación del talento

El objetivo es atraer profesionales para que se incorporen al equipo humano de AESA. Para ello, se trabajará tanto en la difusión del rol de AESA dentro del sector de la aviación, dando a conocer las posibilidades de desarrollo profesional que aporta AESA en todos los ámbitos relacionados con la aviación civil, como en facilitar el acceso a la organización. Se incluyen acciones para facilitar el acceso a la información requerida para superar con éxito las pruebas de acceso.



*Las PERSONAS  
son el valor  
más importante  
sobre el que se  
enfoca este Plan  
Estratégico.*



## Potenciar el desarrollo profesional

### Mejorar los procesos de evaluación del desempeño

Se busca unificar el sistema de gestión del desempeño existente en estos momentos, modificándolo en los aspectos necesarios para conseguir una herramienta de gestión de personas que ayude a la consecución de los objetivos organizacionales y al desarrollo del talento, a la vez que permita reconocer a los profesionales que desempeñan su trabajo de una manera satisfactoria.

### Impulsar el talento en AESA

Se pretende diseñar e implementar un programa de desarrollo del talento mediante el que se podrá identificar el potencial del personal de AESA sobre el que desarrollar un plan de carrera personal, así como mejorar la formación en soft skills, necesarias para dicho desarrollo.

## 2. Fomentar el sentido de la pertenencia

### Impulsar la comunicación interna

#### Plan de Comunicación Interna

Plan destinado a todo el personal de AESA para mejorar la comunicación y transparencia dentro de la organización. Tiene como principales objetivos fomentar el orgullo de pertenencia, sistematizar las rutinas de comunicación, visibilizar a los profesionales de AESA, fomentar la participación de los empleados y mejorar la comunicación interdepartamental. También pretende contribuir a un mejor ambiente de trabajo, alinear a las personas con los objetivos de la organización y fomentar el orgullo de pertenencia.

#### TRANSPARENCIA

El Plan de comunicación Interna está destinado a todo el personal de AESA, fomentando la participación y el diálogo.



// PERSONAS  
Línea Estratégica  
Objetivos

// SEGURIDAD  
Línea Estratégica  
Objetivos

// EXCELENCIA  
Línea Estratégica  
Objetivos

## Línea Estratégica SEGURIDAD

La principal función de AESA relacionada con Seguridad (Safety+Security) requiere fortalecer las tareas de promoción de la seguridad aérea, así como la mejora continua en aquellas tareas que realiza la Agencia en donde se han detectado necesidades relevantes que deben formar parte de la estrategia de AESA en los próximos cuatro años. Entre estos aspectos cabe citarse:

- Potenciar la coordinación interna para la identificación y gestión de riesgos para la seguridad.
- Mejorar el seguimiento del desempeño en seguridad operacional a nivel estatal y organizacional.
- Promover el desarrollo seguro y sostenible de la aviación general, impulsar la coordinación civil-militar.
- Desarrollar e implantar un esquema de supervisión de la ciberseguridad en aviación global, único e integrado.



## Mapa Estratégico de Objetivos. SEGURIDAD (SAFETY + SECURITY)

Objetivos Estratégicos	Objetivos Tácticos	Objetivos Operativos
Fortalecer la promoción de la seguridad aérea	Definir los roles de las unidades en promoción de la seguridad/ Definir la metodología de la promoción de la seguridad en AESA	
Contribuir la mejora continua en la seguridad aérea	Implantación de criterios de supervisión que garanticen la capacidad de supervisión	
	Potenciar la coordinación interna para la identificación y gestión de riesgos para la seguridad	
	Promover la integración de la aviación no tripulada con la tradicional.	Implementación de la hoja de ruta para el despliegue de los sistemas anti-dron
		Desarrollar la supervisión e implantación del U-Space
	Mejorar el seguimiento del desempeño en seguridad operacional a nivel estatal y organizacional	
	Promover el desarrollo seguro y sostenible de la aviación general	
	Impulsar la coordinación civil militar	
	Contribuir a la disminución del riesgo que representa la presencia de la avifauna y su interferencia con la aviación	
Desarrollar e implantar un esquema de supervisión de la ciberseguridad en aviación global, único e integrado		



## Objetivos SEGURIDAD

### 1. Fortalecer la promoción de la seguridad aérea

#### **Definir los roles de las unidades en promoción de la seguridad/Definir la metodología de la promoción de la seguridad en AESA**

Se pretende fortalecer la promoción de la seguridad aérea, definiendo y estructurando el conjunto de tareas que debe realizar AESA en este campo. Se trabajará en la definición de roles de las personas involucradas, en la coordinación entre diferentes unidades de la organización, así como en la priorización y metodología para realizar una promoción eficiente y eficaz.

### 2. Contribuir a la mejora continua de la seguridad aérea

#### **Establecer los mecanismos para garantizar la capacidad supervisora**

Para garantizar la capacidad supervisora, se debe contar con el equipo humano necesario para ese fin. Además, es imprescindible establecer criterios comunes en toda la actividad supervisora de la Agencia, de manera que se determine el nivel adecuado de recursos requeridos para realizar tareas satisfactoriamente y permita flexibilizar la capacidad de supervisión.

#### **Potenciar la coordinación interna para la identificación y gestión de riesgos para la seguridad**

Potenciar la coordinación interna para la identificación y gestión de riesgos para la seguridad es básico para mejorar el desempeño de AESA como garantía de una aviación segura. Para ello este plan incorpora un conjunto de tareas que tienen como objetivo la implantación de un procedimiento de supervisión armonizado en el que se mejora la orientación hacia los riesgos de las inspecciones. También se promueve el incremento de los follow up (seguimientos) colaborativos que se estimen necesarios por ámbito.

#### SEGURIDAD

La mejora continua de la seguridad aérea se apoya en establecer los mecanismos y potenciar la coordinación de todos los agentes del sector.



### **Promover la integración de la aviación no tripulada con la tradicional**

Implementación de la hoja de ruta para el despliegue de los sistemas anti-dron

Con el fin de mejorar la seguridad en los entornos aeroportuarios, minorando los riesgos que pueden suponer los drones que vuelan en dichos entornos, se pretende completar la hoja de ruta establecida para la implantación de los sistemas anti-dron en aeropuertos.

#### **Supervisión de la Implantación U-Space**

Con el fin de asegurar una integración segura de la aviación no tripulada, el plan definido para la "Supervisión de la Implantación de U-Space" aborda los siguientes bloques:

- 1.** La incorporación de la supervisión del marco regulatorio U-Space en el sistema de supervisión de la Dirección de Navegación Aérea, contemplando la certificación inicial de proveedores U-Space, su supervisión continuada y la evaluación de su capacidad operativa y financiera.
- 2.** La monitorización del cumplimiento normativo por parte del sector.
- 3.** La coordinación con otras partes implicadas.



### **Mejorar el seguimiento del desempeño en seguridad operacional a nivel estatal y organizacional**

Para mejorar el seguimiento del desempeño en seguridad operacional a nivel estatal y organizacional, se plantea una mejora en la explotación y análisis de los indicadores reportados en el marco del Programa Estatal de Seguridad Operacional (PESO), así como la generación de cuadros de mando de seguimiento del desempeño de nivel operativo/técnico.

### **Promover el desarrollo seguro y sostenible de la aviación general**

Se ha diseñado un paquete de acciones destinadas a promover el desarrollo seguro y sostenible de la aviación general en España, desarrollando medios aceptables de cumplimiento para el futuro Real decreto de Aeronaves Anexo I (aeronaves no EASA), diferentes herramientas de relación digital en este ámbito, junto con el impulso en tareas de promoción de la seguridad.

### **Impulsar la coordinación civil-militar**

El presente plan tiene por objetivo implementar acciones que contribuyan a la mejora de la coordinación entre las autoridades de supervisión civil y militar en el ámbito de aeronavegabilidad y en el ámbito de aeropuertos, de forma que:

- En el ámbito de aeronavegabilidad se propone la ampliación del protocolo de colaboración firmado con la Dirección General de Armamento y Material (DGAM) en el ámbito de aeronavegabilidad, en particular, en el ámbito de organizaciones de formación de técnicos de mantenimiento de aeronave y aeronavegabilidad continuada.
- En el ámbito de aeropuertos, se proponen acciones enfocadas a impulsar y definir actividades de supervisión civil-militar conjuntas en aquellas instalaciones de gestión militar que cuentan con tráfico comercial civil.



**Contribuir a la disminución del riesgo que representa la presencia de la avifauna y su interferencia con la aviación**

La presencia de avifauna supone un riesgo para la aviación y por ello es necesario gestionarlo. En este plan se definen algunas acciones relativas a la gestión de los riesgos que supone para la aviación en España la presencia de buitres leonados y negros, principalmente en los alrededores del Aeropuerto de Adolfo Suárez-Madrid Barajas.

**Desarrollar e implantar un esquema de supervisión de la ciberseguridad en la aviación global, único e integrado.**

Se incorpora el reglamento de EASA en ciberseguridad (PART-IS) para tener en cuenta su impacto en Safety, de forma que los riesgos de seguridad de la información se integren en los sistemas de Gestión de Seguridad del sector. ■



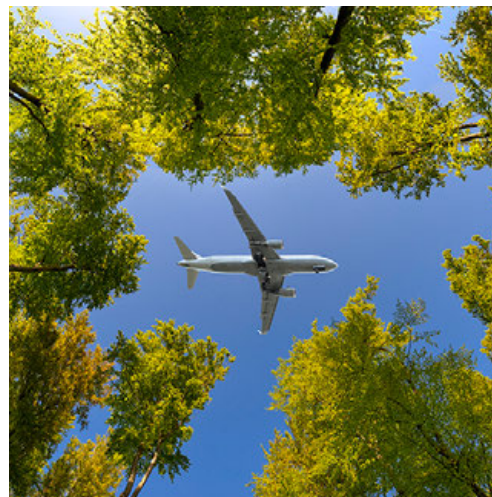
// PERSONAS  
Línea Estratégica  
Objetivos

// SEGURIDAD  
Línea Estratégica  
Objetivos

// EXCELENCIA  
Línea Estratégica  
Objetivos

## Línea Estratégica EXCELENCIA

La búsqueda de la excelencia en las diferentes actuaciones de AESA se ha convertido en una necesidad en las actuales circunstancias y debe ser tenida en cuenta de forma relevante para permitir a la agencia cumplir con su función como Autoridad Aeronáutica en nuestra sociedad. Esta línea desarrolla una serie de objetivos de nivel estratégico, táctico y, en su caso, operativo guardando relación con aspectos como la búsqueda de la eficiencia y eficacia de sus procesos, la orientación al usuario con la mejora en el desarrollo de las herramientas TIC, la facilitación del desarrollo del sector y la innovación tecnológica, así como contribuir al cumplimiento de la agenda de Desarrollo Sostenible.



## Mapa Estratégico de Objetivos. EXCELENCIA

Estratégicos	Tácticos	Operativos
Mejorar la eficacia y la eficiencia de la actividad de la Agencia	Mejora de la eficiencia de los procesos de AESA	Desarrollar nuevos servicios de relación digital Excelencia en la prestación de servicios TIC Mejora la Infraestructura y seguridad TIC Implementar en AESA la gestión inteligente del dato
	Desarrollar herramientas para medir la eficacia de los Procesos de AESA	
	Mejora de la estructura y organización de AESA	
	Potenciar la mejora de los procesos TIC y la consolidación tecnológica de los sistemas de información	
Potenciar la orientación al usuario	Garantizar la capacidad de influencia para preservar los intereses de España en el ámbito de la aviación	
	Mejorar la percepción de la agencia por parte del sector	
	Mejorar el conocimiento de las necesidades de los usuarios	
Facilitar el desarrollo del sector y la integración de la innovación tecnológica	Supervisar/autorizar de la implantación de nuevas tecnologías ATM/ANS que garanticen un sistema nacional de navegación aérea más seguro y eficiente, en particular, el nuevo esquema ATM/ANS Conformity Assesment de los sistemas de navegación aérea y las torres de control remotas	Desarrollar la supervisión/implantación Marco regulador sobre la evaluación de la conformidad de los sistemas y componentes de GTA/SNA Desarrollar la Supervisión Implantación TWRs Remotas
	Impulsar la innovación mediante la propuesta y seguimiento de acciones regulatorias	
Contribuir al cumplimiento de la agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.	Desarrollar, facilitar y promover las propuestas de sostenibilidad medioambiental en el sector	
	Adaptar a AESA al nuevo esquema competencial de evaluación ambiental y supervisión del ruido	
	Fomentar la igualdad y diversidad en el sector aeronáutico	

## Objetivos EXCELENCIA

### 1. Mejorar la Eficiencia y la Eficacia de la actividad de AESA.

**Mejorar la eficiencia de los procesos de AESA.** A partir del análisis de los procesos principales de la Agencia, se pretende su mejora, estandarización y, un uso adecuado de recursos. Se incluyen en este análisis las actividades de control normativo (de oficio), las de supervisión previas a la emisión de certificados (a demanda) y todas aquellas otras no incluidas en estos dos grupos pero que pueden presentar ineficiencias a día de hoy.

#### **Desarrollar herramientas para medir la Eficacia de los procesos de AESA**

A partir del análisis de la eficacia dentro de los diferentes ámbitos de actuación de AESA, se plantearán las herramientas para su evaluación en el futuro.

#### **Mejora de la Estructura y Organización de AESA**

Conjunto de acciones enfocadas a la adecuación de la estructura y la organización para garantizar la capacidad de cumplimiento de las funciones de AESA de manera eficaz y eficiente.

#### **Potenciar la mejora de los procesos TIC y la consolidación tecnológica de los sistemas de información**

Se plantea la mejora de los procesos TIC y la consolidación tecnológica de los sistemas con el fin de mejorar la relación digital con el ciudadano, la mejora en la infraestructura y seguridad TIC, así como la gestión inteligente del dato.

#### **EFICIENCIA Y EFICACIA**

La mejora de procesos y la consolidación tecnológica, forman parte de la batería de acciones que AESA recoge en este plan estratégico.





## 2. Potenciar la orientación al Usuario

### **Reforzar la capacidad de influencia para preservar los intereses de España en el ámbito de la aviación civil**

Este plan busca mejorar la influencia de AESA a nivel internacional, contribuyendo a la creación, desarrollo y mejora de normas y estándares globales, fortaleciendo las alianzas y redes de colaboración, y asegurando que personal técnico represente a AESA en organismos internacionales de aviación civil.

Este plan resulta fundamental para consolidar la influencia de AESA en el ámbito internacional, preservar los intereses de España en la aviación civil y contribuir a la mejora de la seguridad, sostenibilidad y eficiencia de la aviación a nivel global.

### **Mejorar la percepción de la agencia por parte del sector**

Conjunto de acciones que componen el plan de comunicación externa. Tiene como objetivo reforzar la imagen de marca de AESA, incrementar la presencia de AESA en diferentes medios y foros con la involucración del personal de la Agencia, consolidar la presentación en las redes sociales, servir de canal de apoyo para la promoción de la seguridad operacional, facilitar el trato con los usuarios y dar apoyo a los portavoces de la organización.

### **Mejorar el conocimiento de las necesidades de los usuarios**

Definición de actividades de seguimiento continuado de las necesidades de los usuarios, así como del servicio que les presta AESA como input que alimente el proceso de mejora continua en la Agencia.



### 3. Facilitar el desarrollo del sector y la integración de la innovación tecnológica

#### **Supervisión/autorización de la implantación de nuevas tecnologías ATM/ANS que garanticen un sistema nacional de navegación aérea más seguro y eficiente**

Se trata de desarrollar el nuevo esquema ATM/ANS Conformity Assessment de los sistemas de navegación aérea y las torres de control remotas. Implicará la implantación inicial de los cambios y la futura actualización con la publicación de los AMCs/GMs, y la monitorización del cumplimiento normativo por parte del sector: reuniones de coordinación con los proveedores y seguimiento de su implantación, así como la coordinación con fabricantes durante el período transitorio.

Así mismo, se contempla el desarrollo del plan definido para la supervisión de la implantación de las TWRs remotas con la definición del esquema de supervisión de aplicación a la implantación de una torre remota.

#### **Impulsar la innovación mediante la propuesta y seguimiento de acciones regulatorias**

Se identifican aquellos campos en los que el impulso normativo que tiene encomendado la Agencia supone un apoyo para el desarrollo del sector en aquellas actividades en las que la innovación tecnológica sea un factor determinante. Se consideran en las acciones tanto la labor de la elaboración de la normativa como la de seguimiento y apoyo posterior hasta su publicación y entrada en vigor.



*Nuevos enfoques que impulsen la innovación tanto en el campo normativo como en nuevos esquemas de los sistemas de navegación aérea.*

## 4. Contribuir al cumplimiento de la Agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

### Desarrollar, facilitar y promover las propuestas de sostenibilidad medioambiental en el sector

Abarca las siguientes acciones:

- Difundir y facilitar el cumplimiento de obligaciones normativas aplicables al sector.
- Influir en foros y grupos internacionales para el desarrollo normativo.
- Participar en planes de cooperación internacional.
- Seguir y difundir de las mejores prácticas disponibles.

### Adaptación de AESA al nuevo esquema competencial de evaluación ambiental y supervisión del ruido

El presente plan tiene por objeto implementar las acciones necesarias para desarrollar, con una orientación basada en la **Excelencia**, las competencias en materia de medio ambiente y ruido asumidas por AESA en 2023.

### Fomentar la igualdad y la diversidad en el sector aeronáutico

Se establecerá la colaboración entre AESA y organizaciones dedicadas a la visibilidad de la mujer, la igualdad y la diversidad. ■





# Compromisos de AESA. El contrato de gestión

Este Plan Estratégico constituye el marco sobre el que se ejecutarán los planes operativos de los próximos 4 años. Para llevarlos a cabo y alcanzar su visión, AESA ha elaborado un instrumento clave y que, además, da cumplimiento al artículo 11 de su Estatuto (RD 184/2008, de 8 de febrero, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Seguridad Aérea).

Este instrumento es el **Contrato de Gestión** (pendiente de aprobación), que establece unos compromisos en forma de objetivos de gestión que derivan de las tres líneas estratégicas de este periodo y con los que pretende establecer:

- Los términos en los que se compromete a dar el servicio público dentro de sus competencias.
- Los recursos necesarios para garantizar la seguridad aérea.

En particular, AESA se compromete a:

1. Continuar contribuyendo a la mejora de la seguridad en la aviación civil.
2. Garantizar la capacidad supervisora de la propia Agencia.
3. Mejorar el desempeño en la tramitación de solicitudes en actividades críticas.
4. Mejorar la interacción con los usuarios.

De manera complementaria e integrada, el Contrato de Gestión plantea asimismo una serie de medidas de gestión de los recursos humanos asociadas a la línea estratégica PERSONAS, destinadas a mejorar la atracción y retención del talento y que impactan directamente en la capacidad de la Agencia de cumplir con los compromisos y objetivos asumidos para las líneas de **Seguridad y Excelencia**.

Para poder dar cumplimiento íntegramente a este Plan Estratégico se considera necesario la aprobación de un Contrato de Gestión que dote a la Agencia de los medios necesarios, y la dote de la estabilidad precisa para poder llevar a cabo todas las acciones y planes operativos de los próximos 4 años, y poder seguir siendo garante de una aviación segura en España.

Por último, es importante indicar que las medidas recogidas en el Contrato de Gestión se llevarán a cabo bajo los mecanismos de la autonomía funcional, responsabilidad por la gestión y control de resultados que establece la normativa para las Agencias Estatales, teniendo además AESA capacidad para la autofinanciación. Los ingresos propios cubren a día de hoy más del 100% del gasto y las previsiones son que también cubrirán los presupuestos futuros. El Contrato de Gestión no requerirá esfuerzos adicionales del Estado ni del contribuyente. ■

## COMPROMISO

Las medidas recogidas en el Contrato de Gestión se llevarán a cabo bajo los mecanismos de autonomía funcional, responsabilidad por la gestión y control de resultados.





Paseo de la Castellana 112  
28046 Madrid  
España

[www.seguridadaerea.gob.es](http://www.seguridadaerea.gob.es)

SIG-PLES-PL01 Ed.01