



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRANSPORTES  
Y MOVILIDAD SOSTENIBLE



Plan Estratégico 2021-2025

# Grado de Avance PV2025



Plan de vuelo  
2025

Octubre 2024





Transcurridos más de tres años del **Plan de Vuelo 2025**, analizamos los avances alcanzados por ENAIRE hasta el momento

© ENAIRE

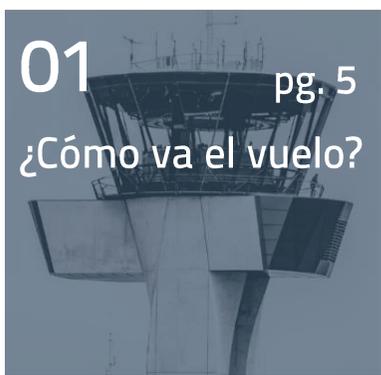
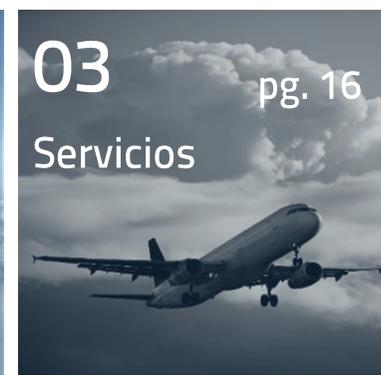
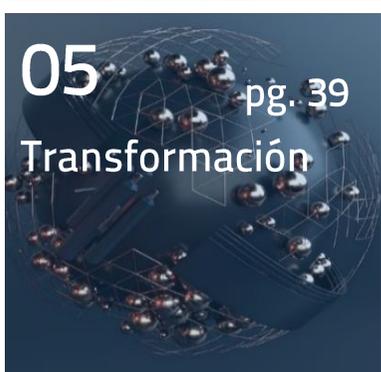
Todos los derechos de propiedad intelectual del contenido de este documento y su diseño son propiedad exclusiva de la EPE ENAIRE o de terceros que han autorizado el uso o cedido los derechos de explotación de estos contenidos a la EPE ENAIRE, a quien corresponde el ejercicio exclusivo de los derechos de explotación de los mismos. Por tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, total o parcial, sin la autorización expresa de La EPE ENAIRE o de sus legítimos titulares. Igualmente, todos los signos distintivos, marcas, nombres comerciales o signos de cualquier clase contenidos en este documento están protegidos por la ley de Propiedad Intelectual.

## ¿Quieres saber qué hemos logrado con el PV2025?

El “**Plan de Vuelo 2025**” (**PV2025**) es el Plan Estratégico de ENAIRE para el periodo 2021-2025.

Fue aprobado por el Consejo Rector de ENAIRE en abril de 2021, y actualizado en diciembre de 2023 para adaptarlo a las nuevas previsiones y evoluciones tanto del sector como las producidas en proyectos y/o servicios, continuando el proceso de transformación y modernización de ENAIRE iniciado por el “Plan de Vuelo 2020” (PV2020).

El Grado de Avance del PV2025 se articula en torno a los **doce planes estratégicos de Actuación**, clasificados en las tres áreas de actividad de ENAIRE: Servicios, Desarrollo de Negocio y Transformación, con la Gobernanza como garante de dicha actividad.

 <p><b>01</b> pg. 5 ¿Cómo va el vuelo?</p>	 <p><b>02</b> pg. 12 Mapa Estratégico</p>	 <p><b>03</b> pg. 16 Servicios</p>	 <p><b>04</b> pg. 33 Desarrollo de negocio</p>
 <p><b>05</b> pg. 39 Transformación</p>	 <p><b>06</b> pg. 53 Gobernanza</p>	 <p><b>07</b> pg. 58 Eficiencia y Competitividad</p>	 <p><b>08</b> pg. 64 Reconocimientos</p>



¿CÓMO VA  
EL VUELO?

## ¡Cumplimos 10 años!

En julio de 2024 ENAIRE ha cumplido 10 años desde su constitución como Entidad Pública Empresarial adscrita al Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible.

En estos 10 años nos hemos convertido en un referente internacional y hemos logrado ser el cuarto proveedor europeo de servicios de navegación aérea de Europa, con más de 2,2 millones de vuelos gestionados al año.

Los sucesivos planes estratégicos, como el Plan de Vuelo 2020 y el Plan de Vuelo 2025, tienen como objetivos la seguridad, la calidad, la eficiencia y la sostenibilidad, y nuevas actividades como la aeromovilidad (drones, aerotaxis).



## Lo que hemos conseguido en estos años

 5/7/2024  
**ENAIRE celebra su décimo aniversario con récord histórico de vuelos**

05/07/2024 en Infraestructuras

**Diario** del Puerto

5/8/2021

ENAIRE se consolida como referente en gestión de seguridad operativa del tráfico aéreo a escala europea

 25/1/2024  
 El Portal de Información Aeronáutica

**Vueling y ENAIRE trabajan juntos por un transporte aéreo más sostenible**

 5/7/2024  
 El Portal de Información Aeronáutica

**ENAIRE, década de esplendor en la gestión del Tráfico Aéreo**

**europa press** 24/8/2023

Publicado en el BOE el nuevo convenio de controladores aéreos para los próximos cinco años

**Forbes** 3/9/2024

Enaire recibe el reconocimiento internacional Sello EFQM 600 de excelencia en la gestión empresarial



En un entorno de incertidumbre y grandes cambios, el Plan de Vuelo 2025 ha permitido a ENAIRE afrontar con éxito la recuperación en tiempo récord de su actividad previa a la crisis por el Covid-19, habiendo conseguido ya importantes logros desde su inicio en 2021



✓ Asegurar la **viabilidad futura de ENAIRE**, preparándonos para el crecimiento del sector de la aviación y adaptándonos a los cambios estructurales del sector, garantizando la provisión de servicios esenciales de navegación aérea.

✓ Impulsar la **transformación y modernización de ENAIRE**, tras los resultados de la evaluación EQFM realizada en 2021, los cuales se han mejorado en el año 2024, obteniéndose el **Sello EFQM 600 otorgado por el Club de Excelencia en Gestión**.

✓ **Mejora de los servicios prestados**. En 2023, gestionando un volumen de vuelos superior al de 2019, hemos mejorado los niveles de **seguridad, puntualidad y eficiencia de las operaciones**, y hemos aumentado nuestra **competitividad** respecto a los principales Estados europeos.

✓ Preparación para el **futuro**, desarrollando nuevos servicios para **Drones**, cuyas operaciones crecen de manera exponencial, y lanzando **iniciativas pioneras (Startical)** para la **prestación de servicios satelitales y globales**.



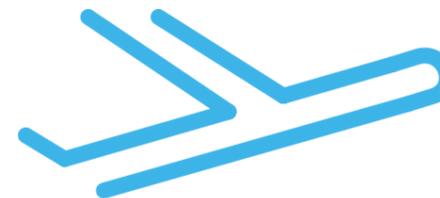
En 2023 ENAIRE ha alcanzado su récord histórico de vuelos gestionados

En 2023 ENAIRE **superó en un 2% el número de vuelos** gestionados en el año de referencia pre-pandemia (2019), alcanzando su **récord histórico**.

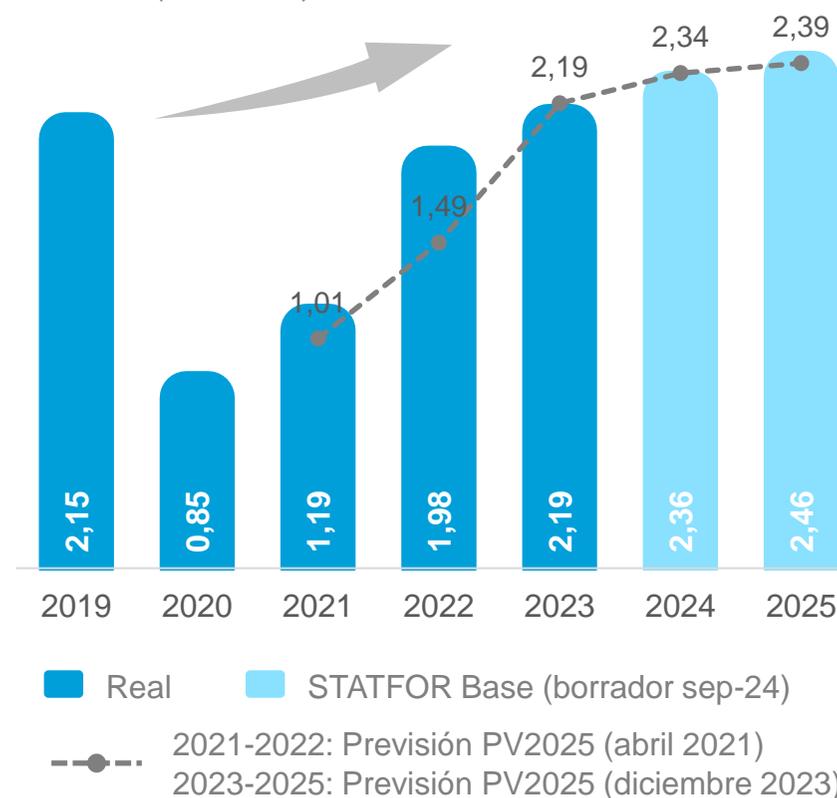
La **recuperación en Europa está siendo más lenta**, situándose en 2023 en un **92%** del nivel de 2019, 10 puntos porcentuales menos que España.

Las últimas **previsiones** (STATFOR Base feb-24) estiman un **aumento del nivel de tráfico de España en 2024**, hasta los **2,32 millones de vuelos** (7,7% más que en 2019), mientras que **Europa** estaría todavía en valores por debajo de 2019 (-4,0%), sin alcanzar la recuperación total al menos hasta 2026.

De acuerdo con estas previsiones, el tráfico aéreo **español alcanzaría en 2025 los 2,38 millones de vuelos** (10,5% más que en 2019), mientras que el **tráfico Europeo** se situaría en **10,93 millones de vuelos** (-1,4% respecto al tráfico de 2019).



Tráfico aéreo en España  
Vuelos (millones)



ENAIRE ha enfocado una parte muy importante de su esfuerzo en aumentar su plantilla, de cara a cubrir las necesidades que plantea el propio Plan de Vuelo 2025 y los exigentes objetivos fijados en él, y para contar con un equipo humano reforzado, capaz de superar los retos actuales y enfrentarse a los que puedan surgir en los próximos años

#### Nuevos Convenios Colectivos:

- III CCP controladores aéreos publicado en el BOE el 24 de agosto de 2023
- II Convenio de Grupo en proceso de negociación durante 2024



## Aprobación de nuevas plazas

Entre enero de 2022 y junio de 2024, el Ministerio de Hacienda autorizó en total **348 nuevas plazas de Convenio de Grupo** (188 plazas en enero 2022 y 160 plazas en junio 2024). Esto permitirá **reforzar áreas críticas, impulsar actuaciones del PV2025, mantener nuestro know how y rejuvenecer la plantilla.**

Asimismo, entre 2021 y 2023 se han publicado tres **convocatorias de control** (CC) para reforzar la plantilla de controladores aéreos, ofertando un total de **318 plazas para hacer frente al crecimiento del tráfico aéreo.** Además, el Ministerio de Hacienda, ha autorizado en junio de 2024, **180 plazas adicionales** para futuras convocatorias.

2021-2024

Convenio  
Grupo

348

Plazas  
adicionales a  
tasa de  
reposición



Convenio  
Control

318

Plazas  
convocadas



## Evolución Equipo Humano de ENAIRE



Evolución	2019	2020	2021	2022	2023	Var.23/20
C. Control	2.100	2.067	2.083	2.089	2.119	2,5%
C. Grupo	1.911	1.901	1.922	1.933	2.024	6,5%
<b>Total</b>	<b>4.011</b>	<b>3.968</b>	<b>4.005</b>	<b>4.022</b>	<b>4.143</b>	<b>4,4%</b>

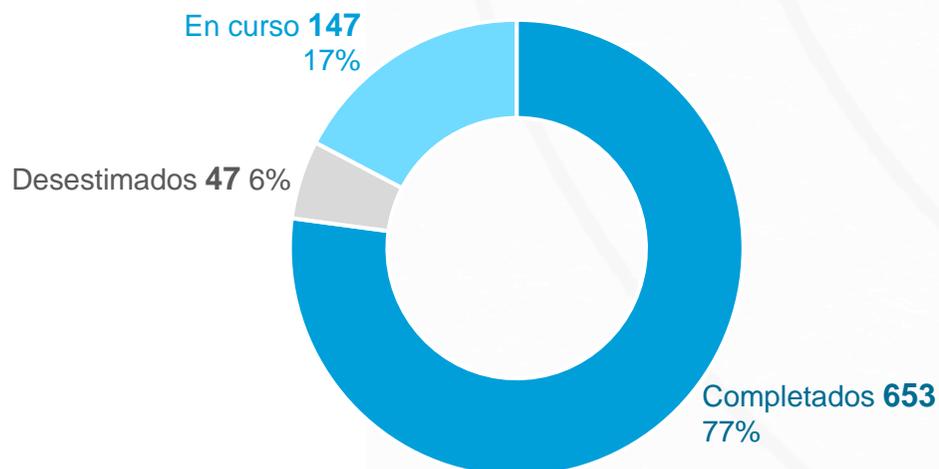
*Se incluyen altos cargos. No se incluyen LER/RA, jubilados parciales e interinos propios duplicados.*

## Cumplimiento de Hitos (2021-2023)

Con el establecimiento de hitos claros, convertimos la estrategia de ENAIRE en un plan de acción tangible y medible, ya que **cada hito representa una meta alcanzable que nos permite medir nuestro progreso** y ajustar el rumbo si es necesario.

Entre **2021 y 2023 hemos fijado en el PV2025 y monitorizado un total de 847 hitos**, de los cuáles, el **77% se han completado con éxito** durante el periodo, mientras que el **17% están en curso** para completarse en los próximos años, ya sea por replanificaciones internas de ENAIRE o por causas externas no controlables por la organización, y el **6% restante se han desestimado** por diversos motivos (priorización, cambios de estrategia o cambios en el entorno).

Hitos monitorizados 2021-2023



Cumplimiento anual de Hitos



La monitorización anual de los hitos refleja que **el grado de cumplimiento se mantiene muy estable en el tiempo**, pasando de un cumplimiento del 62% en 2021, a un 61% en 2023 (hitos completados en relación con el total de hitos previstos para el año).

De igual manera, **los hitos aplazados y desestimados cada año se mantienen estables**, representando en 2021 el 38% del total de hitos previstos, y en 2023 el 39%.

# Iniciamos la revisión del PV2025: Rumbo al Plan de vuelo 2030

## Evolucionamos nuestra Estrategia

Con el objeto de hacer una revisión de nuestra estrategia para adaptarla a los nuevos desafíos y oportunidades surgidos en los últimos años, **en julio de 2024 hemos lanzado el proceso de actualización del PV2025 rumbo al siguiente Plan Estratégico 'Plan de Vuelo 2030'** (PV2030), que abarcará el periodo 2026-2030.

## Nuestra estrategia se revisará en un proceso colaborativo con nuestros Grupos de Interés

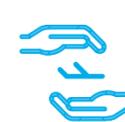


Entre julio y agosto de 2024 hemos iniciado la **revisión de nuestra estrategia de forma participativa con todas las personas de ENAIRE, analizando los elementos clave.**

Para ello hemos llevado a cabo dos **encuestas que nos han hecho reflexionar**, la primera sobre el **Propósito, Visión y Valores de ENAIRE** y las **Lecciones aprendidas del PV2025**, y la segunda sobre el **análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) **de ENAIRE.**



Hemos organizado en octubre de 2024 una **Jornada PV2030** con la **participación de todo el equipo directivo de ENAIRE y de invitados externos de nuestros Grupos de Interés clave**, para reflexionar a partir de los resultados de las encuestas anteriores.



Debilidades

Amenazas

Fortalezas

Oportunidades

Durante 2025 se establecerán las **prioridades y contenidos clave del Plan de Vuelo 2030 (2026-2030)**, teniendo en cuenta las **expectativas y necesidades de nuestros Grupos de Interés.**



# MAPA ESTRATÉGICO



El Plan de Vuelo 2025 establece indicadores y objetivos de mejora para las áreas clave de actuación, alineados con los requerimientos del Cielo Único Europeo y con la Visión de ENAIRE

	2019	2023 vs 2019			2023	2025 <sup>1</sup>
 <b>Tráfico aéreo</b> Vuelos IFR (millones)	2,15 M				2,19 M	2,38 M
 <b>Seguridad</b>	Nivel ponderado de Seguridad	17,57	24%	+ Seguros	13,30	11,00
	Índice de Madurez de Ciberseguridad	84,7	7%	+ Seguros	91,06	91,0
 <b>Capacidad y Calidad de Servicio</b>	Demora ruta (min/vuelo)	0,47	0%	+ Puntuales	0,47	0,19
	Demora llegada (min/vuelo llegada)	0,90	25%	+ Puntuales	0,67	0,56
	Nivel de Calidad Percibida	70,5	9%	+ Valorados	77,2	78,0
 <b>Sostenibilidad</b>	Ineficiencia rutas (KEA)	3,67%	11%	+ Ecológicos	3,26%	3,08%
 <b>Eficiencia y Competitividad</b>	Tarifas españolas vs. principales Estados europeos	-15%	19%	+ Competitivos	-34%	--
 <b>Transformación y Modernización</b>	Madurez digital	41,0	58%	+ Digitales	64,7	70,0
	Aceleración de la Transformación	2,16	69%	+ Evolucionados	3,64	--
 <b>Mayor Competitividad</b> Sistema de Transporte Aéreo Español	523 millones € de mejora de la eficiencia			<b>Ahorros<sup>2</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas (348 M€)</li> <li>• Demoras (152 M€)</li> <li>• Eficiencia de rutas (23,1 M€)</li> </ul>	

<sup>1</sup>Metas 2025 del PV2025 aprobado por el Consejo Rector en diciembre 2023

<sup>2</sup>Ahorros acumulados en el periodo 2021-2023, contabilizando en el caso de las demoras, tanto la demora de ruta como la demora de llegada.



## Resultados en Clientes

### Más puntualidad de las operaciones

1,52 mill.

Minutos de demora reducidos



- Mejora de la **puntualidad** de las operaciones gracias a una reducción de las demoras (demora de ruta y demora de llegada) respecto a 2019, lo que ha supuesto un **ahorro de 152 M€** para las compañías aéreas y pasajeros.
- Mejora de la **puntualidad** para los pasajeros gracias a la reducción **1,52 millones de minutos** de demora.

### Ahorro de tasas

Equivalente a

348 M€



- Apoyo a las compañías aéreas con una **evolución moderada de las tasas**, limitando el crecimiento que permitiría el marco regulatorio europeo, los que ha supuesto un **ahorro de 348 M€**.

### Ahorro de distancia volada

4,6 mill.

Millas voladas



- La mayor eficiencia en las rutas voladas dentro del espacio aéreo español ha permitido un **ahorro de 4,6 millones de millas voladas** para las compañías aéreas.

### Ahorro de combustible

50.100

Toneladas ahorradas



Equivalente a

23 M€

- Se ha conseguido una **reducción de casi 50.100 toneladas de combustible** gracias al establecimiento de rutas más directas, suponiendo un **ahorro de 23 M€** en combustible para las compañías aéreas.



## Resultados en Sociedad

## Un cielo más limpio

157.800  
Toneladas  
de CO<sub>2</sub>

- Hemos contribuido a la **mejora de la sostenibilidad** gracias a la **reducción de 157.800 toneladas de CO<sub>2</sub>** emitido a la atmósfera, equivalente a dar **211 vueltas a la tierra**.

## Más eficiencia del espacio aéreo español

Equivalente a  
523 M€

- Contribuir a la mejora de la **eficiencia del espacio aéreo español** en **523 millones de euros**, para favorecer la recuperación del sector de la aviación y del transporte aéreo español.

## Más empleo de calidad



- Hemos actuado como **facilitadores de la recuperación** del sector y de la generación de inversión y empleo.
- **A través del Plan de Vuelo 2025 de ENAIRE, no solo hemos garantizado el empleo** de ENAIRE al inicio del Plan, sino que **lo hemos aumentado** y contribuimos a crear **puestos de trabajo de alto valor añadido**, tanto en ENAIRE como en la industria española relacionada con la Navegación Aérea, así como **puestos de trabajo indirectos** como consecuencia.
- Actuamos como **tractor de la industria tecnológica española** en el proceso de innovación e internacionalización.



## SERVICIOS

PE1. Seguridad

PE2. Cielo Digital: 'Digital Sky'

PE3. Sostenibilidad Ambiental:  
'Green Sky'

PE4. Clientes y Grupos de Interés

# 03 PE1. SEGURIDAD

La Seguridad es siempre nuestra prioridad; el **Plan Estratégico de Seguridad (operacional, física y ciber)** la refuerza de forma continua en un escenario cada vez más exigente

## Reducción del número de incidentes

Con un nivel de tráfico aéreo superior al de 2019, en 2023 el nivel ponderado de incidentes de seguridad (NPS) mejoró en un 24%.

La evolución del nivel de incidentes ha sido muy positiva y continua en los últimos años, con una mejora global del 31% respecto a 2015.

El indicador NPS mide el nivel de seguridad y tiene en cuenta una ponderación de los incidentes de mayor severidad (A, B, C) por unidad de tráfico aéreo gestionado (horas de vuelo)

Nivel Ponderado de Seguridad (NPS)



## Mejora de la actuación en situaciones de crisis

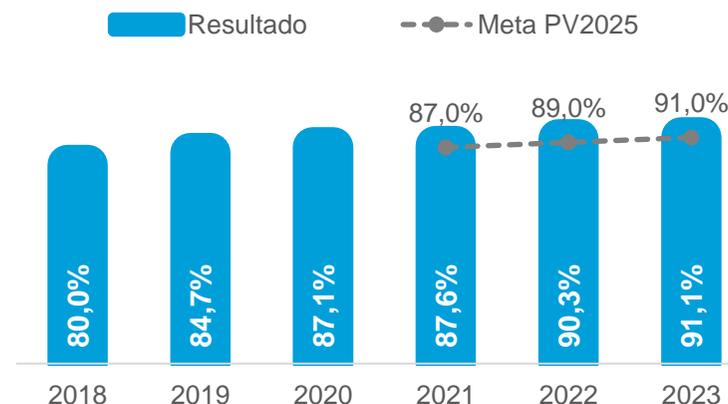
Gracias a la constitución del **Comité de Riesgos, Resiliencia, Crisis y Recuperación** de ENAIRE y el **Comité de Crisis** de ENAIRE, que mejoran nuestra capacidad de detección y gestión de riesgos y facilitan una rápida respuesta ante situaciones de crisis que pudieran desencadenarse.

## Refuerzo de la Ciberseguridad

En línea con el **Esquema Nacional de Seguridad (ENS)**, en 2022 se renovaron las Certificaciones de Sistemas de Categorías Media y Alta, con incorporación de nuevos sistemas, y en 2023 se adecuaron al nuevo Real Decreto 311/2022.

Las mejoras incorporadas han permitido **elegir el Índice de Madurez de Ciberseguridad (IMC)**, superando la media de organismos de la Administración General del Estado (entre un 80% y 90%).

Índice de Madurez de Ciberseguridad (IMC)



### ENAIRE, líder europeo en la eficacia de su Sistema de Gestión de la Seguridad

Desde 2019 ENAIRE es líder europeo en la eficacia en gestión de seguridad, **alcanzando y manteniendo desde 2020 el máximo resultado posible (100%)** en los 5 objetivos de gestión (MO) evaluados, que se desglosan a su vez en 13 áreas de estudio y en 28 cuestiones particulares:

- MO1. Política y objetivos de seguridad
- MO2. Gestión de los riesgos de seguridad
- MO3. Garantía de la seguridad
- MO4. Fomento de la seguridad
- MO5. Cultura de la seguridad

El nivel de madurez se construye a partir de la encuesta valorada por AESA / EASA. En el caso de ENAIRE, se observa **una mejora constante, que alcanza el 15% en 2023 respecto a 2015.**

Además, ENAIRE ha apostado por el desarrollo de un **Sistema de Gestión de la Seguridad predictivo**, incorporando a la gestión de la seguridad las observaciones de la operación real y la aplicación de técnicas de **Safety Intelligence y análisis masivo de datos ('Big Data')**.

#### Eficacia en Gestión de Seguridad (EoSM)

■ Promedio Francia/Alemania/Italia  
■ Resultado ENAIRE



ENAIRE mejora el resultado de los principales proveedores europeos: DFS (Alemania), DSN (Francia) y ENAV (Italia).

Fuente: Informe Performance Review Body (PRB) 2023

Nivel de EoSM	2020	2021	2022	2023
ENAIRE	D	D	D	D
DSNA (Francia)	B	C	C	B
DFS (Alemania)	B	C	C	C
ENAV (Italia)	C	C	C	C

En los últimos años, ENAIRE ha mostrado una notable evolución en los resultados obtenidos en este indicador, alcanzando desde 2020 el **máximo nivel posible (D) en los cinco objetivos de gestión de la seguridad**, cumpliendo las metas establecidas por la Comisión Europea.



Hemos aprovechado los años de menor tráfico aéreo para acelerar la construcción de un **Cielo Europeo Digital** más seguro, eficiente y conectado, siempre en colaboración con nuestros **Clientes y Grupos de Interés**



### Obtención de nuevos certificados de servicios

Ampliamos el catálogo de provisión de servicios de ENAIRE, contribuyendo a desarrollar el Cielo Único Europeo.

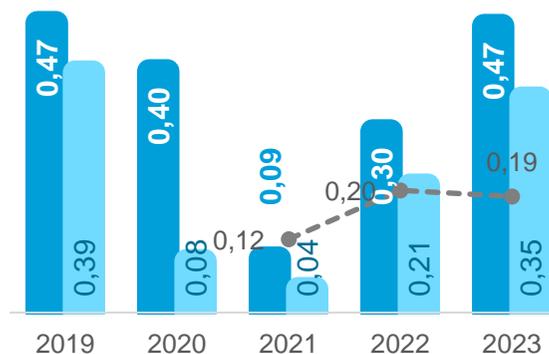
- Certificación como **proveedor de servicios de vigilancia ADS-B** en 2021, cumpliendo con el Reglamento de Ejecución (EU) 1207/2011.
- Certificación como **proveedor de diseño de procedimientos de vuelo (FPD – Flight Procedure Design)** en enero de 2022, en cumplimiento con el Reglamento (UE) 2017/373, siendo el primer proveedor en España en conseguirlo.

### Demora contenida con alto tráfico aéreo

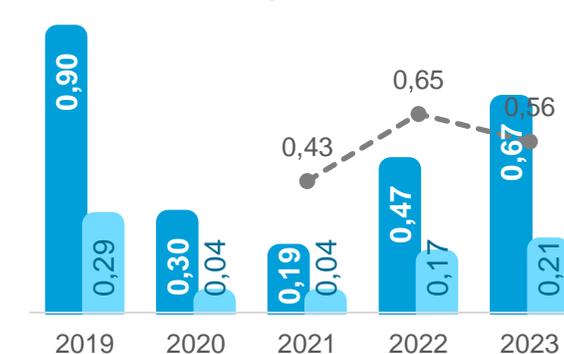
Durante los años de menor tráfico, hemos aprovechado para prepararnos para el futuro y **en 2023, con un nivel de vuelos gestionados superior al de 2019**, hemos conseguido **mantener los niveles de demora de ruta total de 2019**, así como **reducir la demora de llegada** de los 7 principales aeropuertos españoles (Madrid, Barcelona, Palma de Mallorca, Málaga, Gran Canaria, Alicante e Ibiza). En ambos casos, **hemos mejorado en 2023 los niveles de la demora atribuible a ENAIRE de 2019**.

Cabe destacar que las primeras **4 compañías aéreas por puntualidad** en 2023 han sido **españolas**, situándose Iberia en segundo lugar.

Demora ATFM Ruta España (ERD)

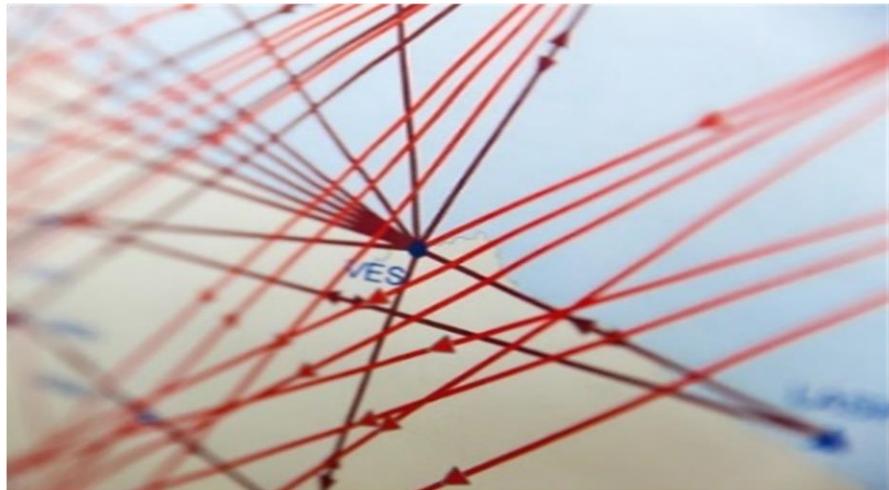


Demora ATFM Llegada 7 AEs (TAD)



■ Resultado total ■ Resultado atribuible a ENAIRE -●- Meta PV2025

El buen rendimiento de ENAIRE en este ámbito ha sido **valorado por el Gestor de Red europeo, quien en 2022 felicitó a ENAIRE por su buena gestión de la alta demanda de tráfico**, y **en 2024 Eurocontrol, en su foro anual de usuarios, ha reconocido a ENAIRE como referente en calidad de prestación de servicios**.



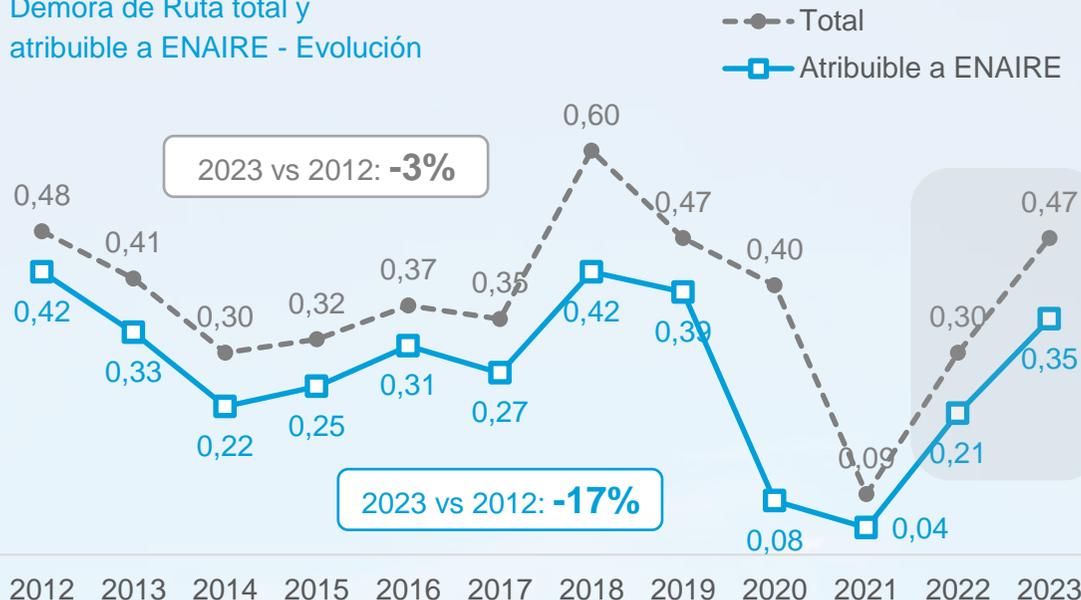
## Mejoramos la demora atribuible, contribuyendo a la puntualidad

La evolución de la **demora de ruta atribuible a ENAIRE** ha sido reflejo de la evolución del tráfico aéreo durante los últimos años, especialmente en el marco de la crisis de la Covid-19, alcanzando **en 2023 una mejora del 11% respecto a 2019 y del 17% respecto a 2012.**

En comparación con los principales proveedores de servicios de navegación aérea, **a nivel europeo ENAIRE ha tenido en 2023 uno de los mejores comportamientos**, con niveles de demora mucho menores que los de Francia o Alemania, a pesar de experimentar en 2023 un incremento de tráfico aéreo mayor de lo esperado y superior a la media europea.

La **gestión de ENAIRE ha sido reconocida a nivel internacional**, especialmente durante los últimos años y en comparación con los principales proveedores de servicios europeos

Demora de Ruta total y atribuible a ENAIRE - Evolución



Demora de Ruta - Comparativa



Mediante el **Plan Estratégico 'Digital Sky'**, ENAIRE asegura que sus sistemas de Navegación Aérea están a la altura de los desarrollos tecnológicos más avanzados, cumpliendo siempre con los estándares europeos establecidos en el marco del Cielo Único Europeo (SES)

### Modernización tecnológica de la navegación aérea española

Durante los últimos años hemos realizado avances tecnológicos y llevamos a cabo una permanente evolución de las versiones del Sistema de Control del Tráfico Aéreo (SACTA) para Ruta, Aproximación y Torre, con puesta en servicio de nuevas **funcionalidades y otros sistemas**: ADS-B, Modo-S, Operativa Sin Ficha (OSF), secuenciadores de arribadas y despegues, etc.

Esta evolución ha llevado a la puesta en servicio en 2024 de la **nueva versión de SACTA-iTEC** en los centros de control de Península, Baleares y Canarias.

#### Operativa sin ficha en las torres de control

Hasta 2024 se han implantado: **Palma de Mallorca, Madrid, Barcelona, Málaga, A Coruña, Santiago, La Palma, Tenerife Sur, Bilbao, Sabadell, Ibiza, Sevilla y Jerez** entre otras. Además, como parte de este cambio, las TWRs de Santiago, Bilbao y Tenerife Sur han pasado a aumentar la funcionalidad SACTA de sus aproximaciones radar, disfrutando de las mismas capacidades que los centros de control.



### Datos mejorados con EYWA

ENAIRE ha diseñado la **plataforma EYWA como un sistema basado en 'Big Data' y 'Machine Learning'**, orientado a transformar datos en información y la información en conocimiento, que mejorará la toma de decisiones en la gestión de situaciones complejas.

### Grandes mejoras en nuestros sistemas

- Despliegue de los sistemas de comunicaciones **voz con tecnología digital VoIP** en todos los centros.
- Mejora de los centros de comunicaciones radio externos, los anillos de fibra, medios e infraestructuras de contingencias, etc.
- Puesta en servicio del **último recurso voz digital VoIP** en Sevilla, Palma, Canarias y Barcelona.
- Instalaciones de **sensores ADS-B** en Vitoria, Burgos, San Sebastián, Benidorm, Zaragoza, etc.
- Avances en el despliegue de la red de **radares Modo-S**, con el objetivo de alcanzar el Espacio Modo-S en los próximos años.
- Implantación en SACTA de la funcionalidad asociada al **RECAT EU** en Barcelona, la infraestructura de resiliencia denominada **eTandem**, y la primera fase de una nueva funcionalidad para mejorar la monitorización de la conformidad de los vuelos (**iCMON**).

## iFOCUCS, la nueva tecnología para el control aéreo

Entre los avances realizados en estos años destaca la **nueva posición de control iFOCUCS**, desarrollada conjuntamente por nuestro personal de control y de explotación técnica/ingeniería.

En 2022 el Consejo de Ministros aprobó 75 M€ para adjudicar 223 de estas posiciones, que se han comenzado a **implantar en 2024 en el TACC de Valencia**, en la futura sala CATS del nuevo edificio técnico operativo (NETO) del ACC de Madrid y se ha iniciado su instalación en el ACC de Canarias. En los próximos años continuará su instalación paulatinamente en los centros de Barcelona, Canarias, Madrid, Sevilla, Palma, Málaga y Zaragoza.

La nueva posición iFOCUCS es un **elemento clave para habilitar la evolución tecnológica del sistema de control de tráfico aéreo español SACTA** en un marco de colaboración tecnológica global dentro de la Alianza europea iTEC, que será clave para implantar **nuevas herramientas para el control de tráfico aéreo**, así como la **mejora de la eficiencia, seguridad y calidad de servicios** en línea con la construcción del Cielo Único Digital Europeo.



## Nuevo sistema ATM: juntos, más lejos

Lanzamiento en 2022 del programa **iTEC SkyNex**, la nueva generación ATM que rompe fronteras. Su objetivo es crear un sistema común que se implementará en los 27 centros de control de los ocho países que forman parte de la Alianza, llegando a gestionar 12 millones de vuelos al año a través de 26 millones de kilómetros cuadrados de espacio aéreo, logrando una aviación más sostenible y con menos emisiones.

Este compromiso de colaboración de los proveedores de servicios de navegación aérea de Alemania (DFS), Noruega (Avinor), Lituania (Oro Navigacija), Países Bajos (LVNL), Polonia (PANSO), Reino Unido (NATS) y ENAIRE, y con la reciente adhesión de Canadá (NAV CANADÁ), y servirá para incrementar la **interoperabilidad entre diferentes sistemas ATM** y aumentar la **capacidad de gestión, apostando por la sostenibilidad. En 2024 ha iniciado su fase de construcción.**

Gracias a esta gran colaboración internacional, una aeronave podrá atravesar prácticamente la mitad del globo bajo el control de iTEC SkyNex





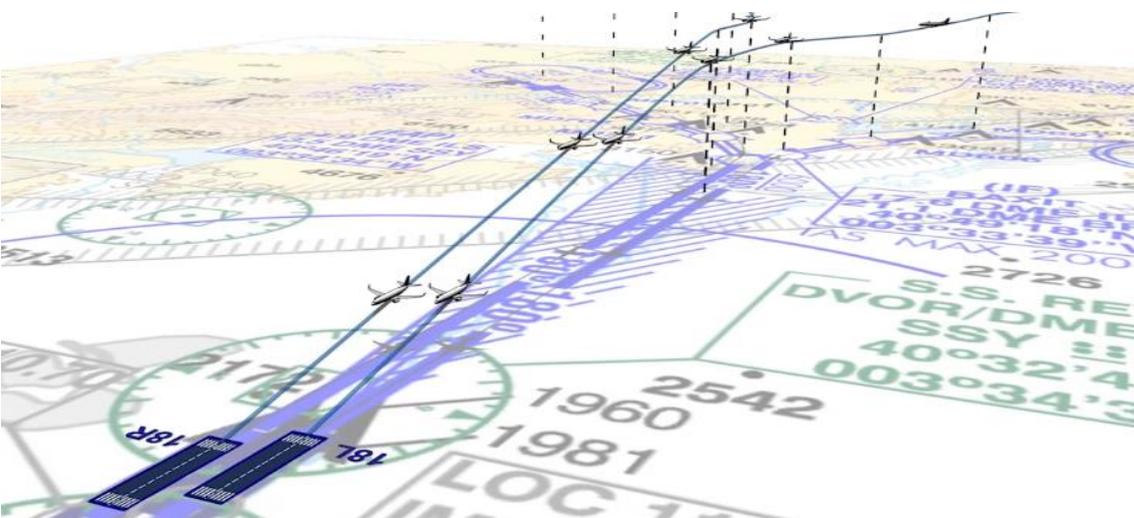
## Mejora de las estructuras de espacio aéreo

En ruta, las mejoras en la **sectorización de zonas congestionadas** han permitido aumentar la capacidad del espacio aéreo:

- Desdoblamiento **sector NE** (Región Canaria) → julio 2022.
- Desdoblamiento **sectores Menorca** (Región Balear) y **BALSE** (Región Este) → marzo y mayo 2023.
- Desdoblamiento **sector SUR** (Región Sur) → abril 2024.

En áreas terminales, se ha mantenido el incremento de las capacidades y la mejora de las operaciones de **aproximación a los aeropuertos**.

- Mejoras operativas en el aeropuerto de Adolfo Suárez Madrid-Barajas, desde febrero de 2023, con las aproximaciones paralelas independientes (**Proyecto AMBAR**), y en el aeropuerto de Josep Tarradellas Barcelona-El Prat, desde abril de 2023, con el rediseño de los flujos de salida basándose en la navegación aérea por satélite (**Proyecto BRAIN II**).
- Nuevos procedimientos de aproximación a Málaga (**Proyecto MIDAS**) y a Tenerife Sur en noviembre de 2023 (**Proyecto NIVARIA**), y a Gran Canaria en septiembre de 2024 (**Proyecto HERMES**).



## Avanzamos en la implantación de Free Route

En 2022, dentro del concepto operacional Free Route, se ha completado la **implantación de la primera fase de HISPAFRA**, proyecto de Estado para la implantación de rutas sin restricciones para que las compañías aéreas puedan operar en trayectorias optimizadas.

Actualmente, y hasta finales de 2025, estará activa la **fase 2** de ampliación de directos.

## Aproximaciones avanzadas con uso de satélites

ENAIRE ha mejorado la operatividad en aeropuertos de la red española con **procedimientos de aproximación PBN basados en navegación por satélite**, que **incrementan la eficiencia** de las operaciones, así como la accesibilidad a estos aeropuertos.

## Nuevas herramientas y técnicas de gestión

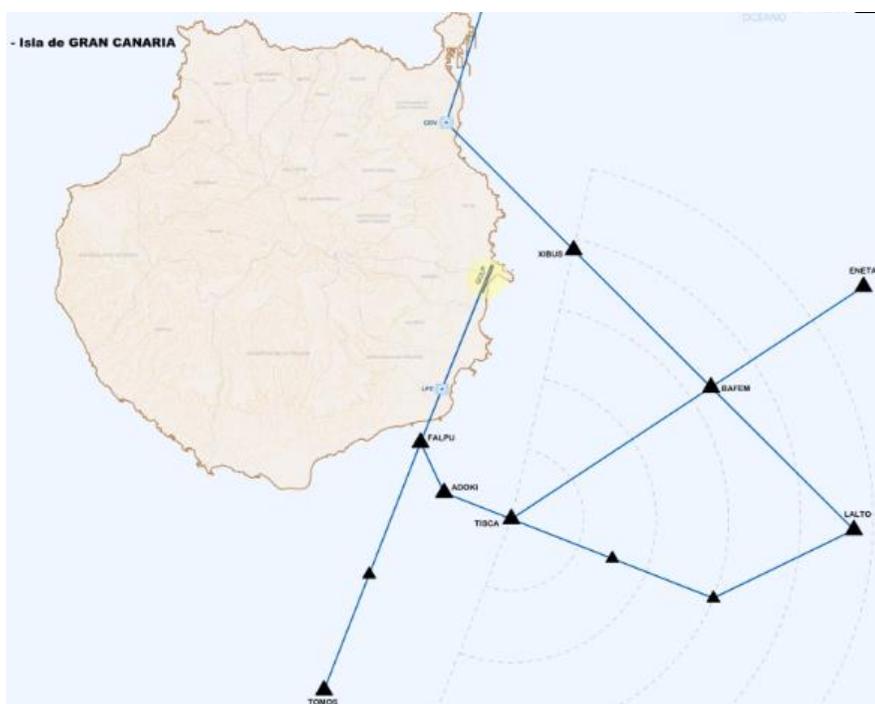
Las nuevas herramientas y técnicas de gestión de afluencia “**Flow Tools Ecosystem**”, **permiten gestionar más vuelos para una capacidad determinada** del sistema.

- A partir de junio de 2022 se implantó la técnica de **gestión de afluencia mediante Occupancy**.
- En mayo de 2023 se puso en producción **IMPACT V2**, siendo ENAIRE el primer proveedor de servicios de navegación aérea de toda Europa en enviar una regulación de tráfico aéreo de tipo *Cherry picking* mediante la interfaz B2B de Eurocontrol.
- Desarrolladas nuevas herramientas para la presentación de **información meteorológica georreferenciada** en las pantallas SIA de iFOCUCS.

## Con el proyecto HERMES, hemos modernizado la aproximación al aeropuerto de Gran Canaria

Desde septiembre de 2024, ENAIRE, en su **Centro de Control de Canarias**, ha mejorado la **gestión de las trayectorias de salidas y llegadas**, incorporando conceptos como la navegación de precisión (RNP) o el gestor de arribadas (AMAN).

Con la utilización de información satelital, es posible optimizar las trayectorias de las aeronaves y sus separaciones, simplificando la gestión de los vuelos por parte del controlador, minimizando las comunicaciones entre pilotos y controladores, **ahorrando combustible y mejorando la predictibilidad**.



## Una mejora en los resultados

El aeropuerto de Gran Canaria es el de mayor tráfico del archipiélago y el tercero de España en temporada alta, por lo que el **posible aumento de capacidad** asociado a HERMES será clave para su operativa, así como las **mejoras significativas en la eficiencia y la seguridad** de las operaciones.

Este proyecto refleja además el **compromiso de ENAIRE con la modernización de los sistemas de navegación aérea**, invirtiendo en la implementación de tecnologías avanzadas.

ENAIRE, a través del **Plan Estratégico 'Green Sky'**, ha seguido aumentando la eficiencia horizontal de los vuelos gestionados y ha avanzado hacia su neutralidad de emisiones. En 2023 se han creado dos nuevas iniciativas que contribuyen a reducir los impactos ambientales del transporte aéreo

## Mejoramos la eficiencia de nuestras rutas

La mejora de la gestión operativa promovida por ENAIRE redonda en una **mayor eficiencia de la red de rutas**, que se ha incrementado en **2023 un 11% respecto a 2019** y un **37% respecto a 2012**.



## Importantes ahorros entre 2021-2023:



**4,6 millones**  
de millas náuticas no voladas, equivalente a dar **211 vueltas** a la tierra



**157.800**  
toneladas de CO<sub>2</sub> no emitido a la atmósfera



**50.100**  
toneladas de combustible ahorrado, equivalente a **23,1M€**

## Líderes en implantación de descensos continuos

Entre 2021 y 2023, ENAIRE autorizó de media el **36%** de **operaciones en descenso continuo (CDO)** en los grandes aeropuertos, frente a la media europea del 18% en 2021, el 15% en 2022 y el 13% en 2023.



EUROCONTROL confirmó en 2022 la **primacía de los aeropuertos españoles** en la autorización de **estos descensos más eficientes medioambientalmente** por parte de nuestros controladores aéreos.

## Mejoramos la eficiencia en rodaje y aproximación

Hemos reducido los tiempos adicionales de aproximación (ASMA) y rodaje (Taxi Out) a los siete principales aeropuertos españoles<sup>1</sup>, obteniendo entre 2021 y 2023 **resultados notablemente mejores que la media de los cinco principales aeropuertos europeos**<sup>2</sup>.



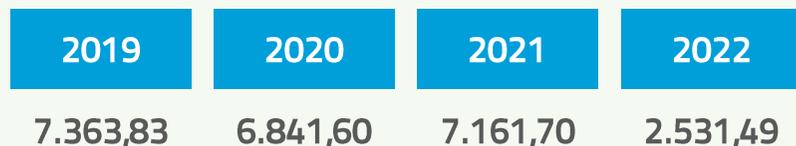
<sup>1</sup>Madrid, Barcelona, Gran Canaria, Palma de Mallorca, Málaga, Alicante e Ibiza.  
<sup>2</sup>Munich, Frankfurt, París-Charles de Gaulle, Amsterdam-Schiphol y London-Heathrow

ENAIRE es consciente de la incidencia de su actividad sobre el entorno natural y, con la implantación de las **Iniciativas Estratégicas definidas en 'Green Sky'**, trata de conseguir un equilibrio entre el mantenimiento del servicio ofrecido a la sociedad y el cuidado natural

## Registro de la Huella de Carbono

Como parte de la estrategia hacia la neutralidad de emisiones de ENAIRE, en 2021 se realizó por primera vez el **Registro de la Huella de Carbono** en el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, y durante 2023 se ha calculado y registrado la huella de carbono del 2022 para todas las Direcciones Regionales, así como una huella global, tomando como referencia el año 2019.

¡Se ha conseguido reducir la Huella de Carbono un 60%!



## Actualizamos nuestros procedimientos

Durante 2023 hemos actualizado cada uno de los procedimientos que integran el **Sistema de Gestión Ambiental**, creándose un nuevo procedimiento específico de **Gestión del Suelo** derivado de la necesidad del cumplimiento de la legislación específica asociada y del control de la afección al mismo.

## Analizamos y monitorizamos el impacto de nuestros proyectos

Desde 2020 hemos **analizado el 100% de los proyectos de espacio aéreo (62 proyectos) con perspectiva ambiental**, y desde 2022 estamos realizando el **análisis DSNH de proyectos**.

Durante 2023 hemos recibido las resoluciones favorables para los proyectos de AMBAR (Madrid), BRAIN (Barcelona) y NIVARIA (Tenerife Sur).

## Otros logros que contribuyen al medioambiente

Hasta 2023:

- ✓ Hemos realizado la **Certificación energética** de todos los Centros de Control.



- ✓ El **26% de la flota de vehículos son eficientes**, contribuyendo a la descarbonización
- ✓ Más del **60% de la iluminación es tipo LED**.
- ✓ El **6% de la energía que consumimos en ENAIRE es de autogeneración**, y el 94% restante procede de fuentes de energía renovables con garantía de origen renovable.



2,5 Gwh de energía autogenerada



El equivalente al consumo de casi 800 viviendas al año

# 03 PE4. CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS

El impulso de la **colaboración con los grupos de interés** de ENAIRE es esencial para la mejora de los servicios de navegación aérea



Real Aero Club de España

## Convenio con la Aviación General

Fomento del desarrollo de la **aviación no comercial** y despliegue del concepto de “**Electronic Conspicuity**”



Convenio **COPAC-ENAIRE** en 2021 para la operación del Observatorio de Seguridad, Eficiencia y Sostenibilidad de las Operaciones Aéreas.



Convenio entre ENAIRE y la **Asociación de Líneas Aéreas** en 2022 para el estudio del impacto potencial de la normativa FIT FOR55 en la aviación en España.



EUROCONTROL

## Mayor integración e intercambio de datos con el Gestor de Red Europeo (EUROCONTROL)

Mejora de la **gestión de afluencia y de la capacidad** del espacio aéreo con visión de red.



Firmados en 2022 memorándums de Cooperación entre **ENAIRE y ASA Cabo Verde**, y **ENAIRE y ASECNA** formalizando el interés mutuo de seguir colaborando de cara a una armonización y mejora de la calidad del servicio ofrecido en sus respectivos espacios aéreos.



## Colaboración con AEMET

Para mejorar la información y actuación en situaciones de **meteorología adversa**.



## Coordinación civil - militar

Para mejorar la eficiencia del **uso flexible del espacio aéreo (FUA)**.

Mediante el **Plan Estratégico de Clientes y Grupos de Interés**, ENAIRE establece un marco de colaboración, en el que abordar las expectativas y necesidades de forma integral y comprometida

## Política de Grupos de Interés

Aprobada por el Consejo Rector en abril de 2024, su objeto es establecer el **marco general de las relaciones de ENAIRE con sus Grupos de Interés**, en especial aquellos considerados claves, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tanto en el propósito de la organización como en la generación de valor a largo plazo, con el fin de crear relaciones sólidas, más allá de la responsabilidad legal y contractual.

## Enfocados en nuestros clientes

Como Grupo de Interés principal, ENAIRE realiza periódicamente **estudios de percepción a clientes, al objeto de conocer sus necesidades y expectativas**, dando respuesta al mismo tiempo a los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001, que deriva en un Plan de Acción transversal.

El Nivel de Calidad Percibida (NCP) por nuestros clientes **alcanzó en 2023 niveles máximos desde que hay registros**.



Aeropuertos



Aerolíneas



Pilotos



Aviación General

## Canales de comunicación

Se ha reforzado la comunicación con nuestros clientes, ampliando el **Servicio de Atención al Cliente** mediante **comités operativos** con compañías aéreas y aviación general, y a través de **encuentros específicos, jornadas divulgativas y encuestas de calidad** reforzadas con entrevistas presenciales.

iConspicuity

Portal del Cliente

Comité COECA

Grupo "Go-Dron"

clientes@enaire.es

cop@enaire.es

Grupo Aviación General

## Contrato de servicios con Aena

El **contrato de prestación de servicios de navegación aérea en aeropuertos de Aena para 2022-2026**, por un importe de **601,2 M€**, pone en valor la fortaleza de ENAIRE y de su estructura de red en el ámbito técnico y operativo.



Este contrato está asociado a indicadores de **Calidad del Servicio prestado** (control de tráfico aéreo de aeródromo en 21 aeropuertos y servicios técnicos de mantenimiento e ingeniería en 45 aeropuertos).

## Los mejores resultados históricos en el Nivel de Calidad Percibida por nuestros clientes

Desde 2015, la consulta a clientes se realiza en años alternos a los distintos segmentos, habiéndose realizado **en 2023 a Aeropuertos y Aviación General**, y **en 2022 a Compañías Aéreas y Pilotos**.

	2016	2023	Var
<b>NCP</b>	<b>67,7</b>	<b>77,2</b>	<b>+14%</b>
Aeropuertos	79,1	<b>91,2</b>	+15%
Compañías Aéreas	68,2	<b>80,4</b>	+18%
Pilotos	52,0	<b>57,0</b>	+10%
Aviación General	70,0	<b>76,4</b>	+9%

Los servicios de control de aeródromo obtuvieron **en 2023 una puntuación de 91,2 por parte del segmento de Aeropuertos**, un 15% superior a la anterior encuesta realizada en 2019, y la **Aviación General**, por primera vez desde que se cuenta con registros, obtuvo un Net Promoter Score positivo.

En **2022** la encuesta al **segmento de Compañías Aéreas** obtuvo una puntuación de **80,4**, la mejor de toda la serie histórica.

Nivel de Calidad Percibida (NCP) - Global



Los estudios y análisis del Nivel de Calidad Percibida (NCP) de los servicios prestados por ENAIRE se realizan anualmente a los diferentes segmentos de clientes, y **se ha completado el Customer Journey** para todos ellos.

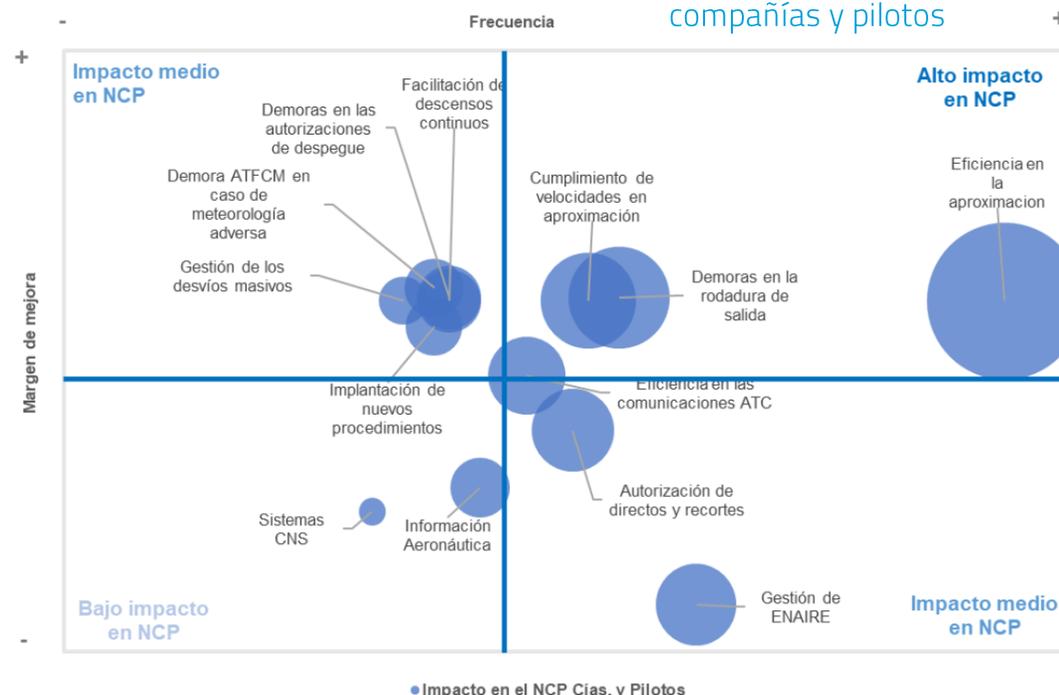
## Plan de acción Clientes 2024

La satisfacción del cliente es un elemento fundamental para el éxito empresarial. En **mayo de 2024 se aprobó una nueva edición** del Plan de acción Clientes.

Este plan, no solo es un **compromiso con la excelencia en el servicio al cliente**, sino también un reflejo de nuestra dedicación a escuchar activamente sus necesidades, implementando acciones de mejora identificadas a través de:

- las **encuestas de satisfacción**, que constituyen una herramienta para comprender las percepciones y expectativas de nuestros clientes,
- el análisis exhaustivo de las **quejas y sugerencias** recibidas, que nos brinda una visión más profunda de las áreas en las que no estamos cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.

Ejemplo: Matriz de impacto compañías y pilotos



## Colaboramos con la Aviación General y Deportiva

Desde ENAIRE hemos trabajado en **fortalecer los lazos y la colaboración con la Aviación General y Deportiva**, en especial, con sus principales asociaciones (RACE, AOPA, AEPAL y RFAE):

- Reuniones periódicas con usuarios y **grupos de trabajo** GTAG, reactivándose en 2023 el grupo dirigido por la DGAC.
- Elaboración de **boletines específicos VFR**, así como **trípticos** explicativos.
- Impulso de proyectos de **innovación** abierta para mejora de la seguridad (proyecto Birdstop).
- Colaboramos en la **Vuelta Aérea a España** y facilitamos las coordinaciones operativas necesarias a los usuarios.
- Charlas y encuentros en diferentes regiones, así como creación de cuatro grupos de trabajo en 2023 para el **despliegue del concepto eConspicuity**, celebrándose dos **Jornadas de Divulgación** con la Aviación General y Deportiva.



La Sostenibilidad, desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial, es esencial para ENAIRE, que se compromete con su desarrollo a través de su **Plan Estratégico de Clientes y Grupos de Interés**

## Política de Sostenibilidad

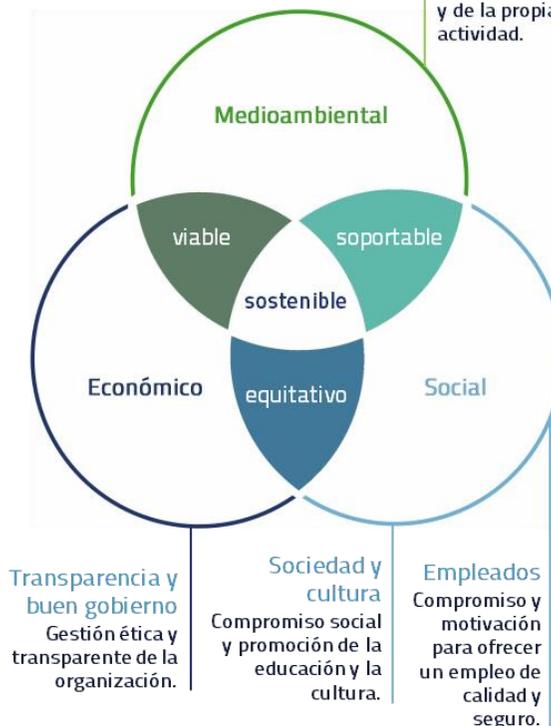
Aprobada por el Consejo Rector en febrero de 2023, su objeto es establecer los **principios básicos y compromisos de ENAIRE en materia de sostenibilidad** y servir como marco de referencia en la toma de decisiones y actuaciones, tomando en consideración el impacto que las mismas tienen en su entorno, la creación de valor a largo plazo, las expectativas de los grupos de interés y su **contribución al desarrollo sostenible**, mediante un comportamiento ético, transparente y responsable.

## Estudios de Materialidad

En 2022 y en 2024 se completaron los **estudios de materialidad** a nuestros grupos de interés, que permiten **conocer los aspectos sobre los que priorizar actuaciones**, destacando en los resultados la calidad de nuestro servicio, la aportación a la seguridad, el compromiso ambiental y la lucha contra el cambio climático.

### Prioridades 2024

Gobernanza	4,08
Medio Ambiente	4,02
Social	4,17



## Estándares GRI y ESRS



La Memoria de ENAIRE se realiza conforme a los estándares de la Global Reporting Initiative, para reportar la actividad, avances e impactos de **los grupos de interés de manera socialmente responsable, transparente y fiable**. En 2023 comienza la **transición a los estándares ESRS** de la nueva directiva de sostenibilidad CSRD.



Vicepresidencia en 2022 del Grupo de Trabajo de Entidades y Empresas Públicas para la Agenda 2030.

Miembro del Comité Técnico UNE de Sistema de Gestión de los ODS, que contribuirá a la elaboración de la ISO 53001

# 03 PE4. CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS

ENAIRE como **entidad socialmente responsable** promueve cambios junto con otros actores y entidades del tercer sector para crear una sociedad más justa, equitativa y sostenible

**Por la discapacidad:** Convenio de colaboración con CERMI, Fundación ONCE y FEACEM y concesión de subvenciones de 1,4 millones de euros para inserción de personas con discapacidad para 23 proyectos consiguiendo 975 inserciones en el mercado laboral, 200 en el sector aeronáutico.

**Por la educación STEAM de jóvenes:** Colaboración anual desde 2021 con la Fundación CapGemini en el concurso de ideas socialmente innovadoras para los más jóvenes, en su concurso 'Flow to the Future'.

**Flow to the Future**  
POTENCIAR TALENTO Y VOCACIONES STEAM

**Por la reducción de desigualdades:** Creación en 2023 del Rincón Solidario Aeronáutico con Aviación Sin Fronteras (ASF), La Matica (AEA Solidaria), Las Sillas Voladoras y Fundación SEPLA- Ayuda para combatir la pobreza, mejorar la educación y la salud y reducir las desigualdades.

## EL RINCÓN SOLIDARIO AERONÁUTICO



**Por la economía circular con un fin social:** Reciclamos tapones y ropa con la finalidad de ayudar a la investigación de enfermedades raras en la infancia y para combatir la exclusión social.



**Por la igualdad de género y la diversidad:** Colaboración con entidades que promueven la igualdad de género en el sector aeronáutico, las vocaciones en la infancia y la diversidad en el entorno empresarial.



## Campañas para infancia y educación y respuesta ante emergencias:

Colaboración para donación de libros y juguetes



Ningún Niño Sin Sonrisa

Colaboración con diferentes entidades para dar respuesta a situaciones de emergencia:

- Campaña de La Palma 2021
- Campaña Guerra de Ucrania 2022
- Ayuda a Siria y Turquía 2023
- Terremoto de Marruecos 2023





## DESARROLLO DE NEGOCIO

PE5. Internacionalización y  
Desarrollo de Negocio

PE6. Servicios estratégicos

PE7. Drones y nuevos Usuarios



ENAIRE, a través de su **Plan Estratégico de Internacionalización y Desarrollo de Negocio**, apuesta por aprovechar las oportunidades de negocio que se abren, para mantener y evolucionar la cuota de mercado y aumentar el portfolio de servicios y volumen de ingresos, a través de *ENAIRE Global Services*

## Con EGS hacia una organización global

Tras las consultas realizadas, la aprobación del Estatuto de ENAIRE y la revisión del Plan de Negocio asociado a la creación de **ENAIRE Global Services (EGS)**, se está procediendo a la **tramitación de su constitución para la aprobación por parte del Consejo de Ministros**.

EGS permitirá a ENAIRE incrementar sus **ingresos por actividades “no reguladas”**.

Esta sociedad, denominada ‘**ENAIRE Global Services**’ (EGS), permitirá desarrollar, gestionar y agrupar las **actividades no reguladas**, con el foco en el mercado internacional. Los principales gestores nacionales de navegación aérea europeos ya han creado este tipo de filiales para posicionarse como operadores globales.



## Líneas de actividad de EGS:



### Servicios Operativos ATM:

- Prestación de **servicios de torre liberalizadas** a nivel internacional y nacional
- **Servicios de torre digitales** (remotas) y comercialización de soluciones.



### Servicios Tecnológicos y otros Servicios:

- **Servicios de Provisión de Datos** (CNS/ADSP)
- Comercialización **Tecnologías, Consultoría y Formación**
- **Servicios de mantenimiento a terceros** (CNS)



### Servicios Drones y Nuevos Usuarios:

- Participación en **proveedores de servicios U-Space y movilidad aérea urbana (UAM)**
- **Servicios comerciales** basados en drones

## Creamos una Unidad de Verificación en Vuelo para calibración de radioayudas y prestación de servicios a Aena

Son radioayudas propiedad de ENAIRE, que soportan servicios de ruta y aproximación en todo el territorio nacional. También trabajará los **vuelos de validación de nuevos procedimientos de vuelo instrumental**, tanto convencionales como basados en navegación por satélite (RNAV, RNP).

Con el establecimiento de una unidad propia, ENAIRE incrementa el **catálogo de servicios de comunicaciones, navegación y vigilancia (CNS)** que presta.

## Adjudicación del servicio de verificación en vuelo

**Servicio de verificación en vuelo** para los sistemas de Aena durante **5 años, por un importe superior a los 11 millones de Euros, adjudicado bajo fórmula de procedimiento abierto en 2021**, contribuyendo a aumentar los ingresos por negocio no regulado y poniendo en valor los servicios técnicos (CNS) de ENAIRE.

## Adquisición de una Unidad de Verificación en Vuelo (UVV)

La **aeronave, adquirida en 2022**, permite verificar radioayudas ILS, VOR, NDB y DME, ayudas visuales PAPI y SIA y realizar vuelos de validación de procedimientos instrumentales y coberturas radar para cartas ATCSMAC.



ENAIRE, a través de su **estrategia de internacionalización**, promueve las alianzas para la mejora de la navegación aérea y el desarrollo del Cielo Único Europeo, reforzando nuestro liderazgo internacional en el ecosistema



## Refuerzo de nuestra influencia internacional para el desarrollo del Cielo Único Europeo

### Presidencia de la Alianza iTEC en 2021

ENAIRE asumió la presidencia anual del comité de dirección de *Interoperability Through European Collaboration* (iTEC), alianza que desarrolla la **interoperabilidad de los sistemas de tráfico aéreo nacionales de varios proveedores europeos** para la convergencia hacia un cielo digital.



### Presidencia de la Alianza A6 en 2022 y 2024

ENAIRE asumió la presidencia anual del comité de dirección de la Alianza A6, que agrupa a los **principales Proveedores de Servicios de Navegación Aérea europeos**, para coordinar sus actividades y adoptar iniciativas conjuntas.



Además, ENAIRE ha asumido la **presidencia del Comité de Estrategia** de la Alianza A6 en 2024.

### Miembros del consorcio europeo SDIP para el gestor del despliegue

Participamos activamente en el **establecimiento y funcionamiento del consorcio europeo SDIP (SESAR Deployment and Infrastructure Partnership)** con el **Gestor de Red (EUROCONTROL)** para el nuevo **Gestor de Despliegue SESAR**, seleccionado por la Comisión Europea y operativo desde junio de 2022.



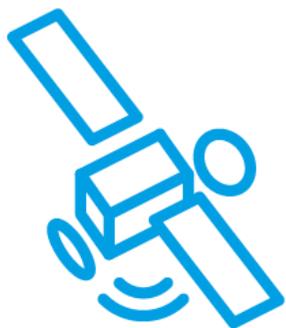
### Presidencia del Grupo de Directores de Operaciones del Gestor de Red Europeo (NDOP)

Desde 2019 el Director de Operaciones de ENAIRE ejerce la presidencia de este grupo ejecutivo de EUROCONTROL que establece prioridades estratégicas relacionadas con la seguridad operacional, la capacidad de la red, el diseño del espacio aéreo y la red de rutas o sostenibilidad.





ENAIRE, a través de su **Plan Estratégico de Servicios Estratégicos**, promueve nuevas aproximaciones técnicas y el uso de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos servicios globales



Lideramos iniciativas pioneras para la prestación estratégica de **nuevos servicios satelitales y globales**, que nos colocan en la vanguardia de la nueva configuración del sector en Europa

### Constitución de Startical

En mayo de 2021, tras aprobación por el **Consejo de Ministros**, constituimos la Sociedad Startical junto con INDRA al 50%, para el desarrollo de un **proyecto pionero de prestación de servicios satelitales globales de vigilancia y comunicación**.

La nueva sociedad tiene previsto poner en órbita una constelación de más de 200 satélites para proporcionar **servicios de vigilancia y comunicaciones** de voz y datos con las aeronaves, especialmente en extensas zonas oceánicas o remotas sin cobertura de los sistemas de navegación aérea con infraestructuras terrestres.



En una primera fase, Startical llevará a cabo actuaciones para la demostración de la viabilidad técnica y operativa de la iniciativa.

### Participamos en el Gobierno de los futuros servicios Data-Link

ENAIRE ha sido un **pilar fundamental** para el **establecimiento del Gobierno del Servicio de Data-Link**, mediante la firma del Memorándum de Cooperación del *ATS Common Data Link Services (ACDLS) Governance*, que entró en vigor en octubre de 2021, tras la firma de las 18 partes implicadas.

Este Gobierno Común seleccionará un proveedor DSP (Datalink Service Provider) que estaría operativo en 2026-2027, en cumplimiento con el Cielo Único Europeo.



**Cambio de titularidad a ENAIRE de las acciones de la entidad ESSP SAS de AENA Desarrollo Internacional.**

Con la adquisición en 2023 de la participación del 16,67%, esta sociedad (*European Satellite Services Provider*) pasó a ENAIRE tras 20 años.



ENAIRE, a través de su **Plan Estratégico de Drones y Nuevos Usuarios**, contribuye a su integración en el espacio aéreo en coordinación con la aviación comercial, así como al desarrollo del sector

### Integración de las operaciones de drones

Entre 2021 y 2023 hemos continuado gestionando la integración segura en el espacio aéreo de estos nuevos usuarios, cuyas operaciones **crecen de manera exponencial**. En 2023 ENAIRE coordinó **14.700 operaciones de drones**, 41 veces más que las coordinadas en 2018.

Operaciones de drones anuales coordinadas por ENAIRE



### Desarrollo del U-space y designación de ENAIRE como proveedor inicial de Servicios CIS

ENAIRE ha trabajado en el desarrollo y **despliegue del U-Space en España, junto con la DGAC, AESA y el MINDEF**, apostando por el sector de los drones y la Movilidad Aérea Urbana, y la preparación de la certificación y la designación de ENAIRE como **proveedor inicial de Servicios de Información Común (CIS)** para todos los volúmenes de espacio U-Space en España.

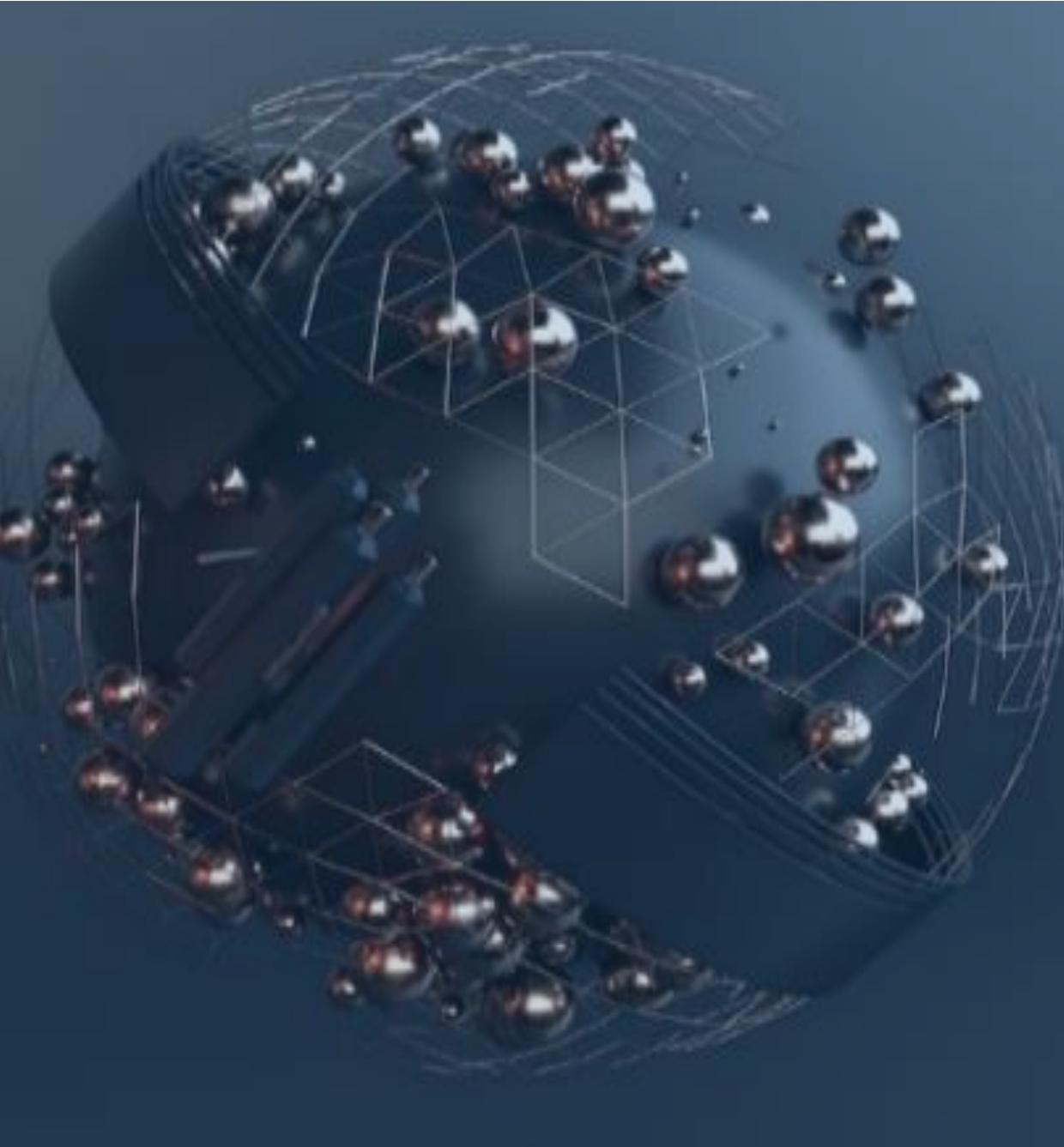
Durante 2023 se han llevado a cabo las **primeras demostraciones en España del proyecto de pre-despliegue de U-space U-ELCOME**, liderado por EUROCONTROL, que cuenta con demostraciones de Italia, Francia y España, y en el que ENAIRE lidera el clúster español y coordina las validaciones en los 8 sandboxes (entornos de pruebas) españoles.

En junio de 2024 se publicó el Real Decreto 517/2024 por el que se **designa a ENAIRE como Proveedor CIS**.

### Apuesta por la gestión del tráfico espacial (STM)

Entre 2021 y 2024 hemos participado en iniciativas nacionales e internacionales para el **desarrollo del tráfico espacial**, así como para el desarrollo del marco normativo y posicionamiento estratégico de ENAIRE como prestador de servicios para **operaciones a gran altitud (HAO)**, **minimizando el impacto en la aviación comercial tradicional**.





# TRANSFORMACIÓN

PE8. Personas: 'One Team'

PE9. Campus ENAIRE

PE10. Innovación

PE11. ENAIRE 5.0



ENAIRE, a través del **Plan Estratégico de Personas 'One Team'**, refuerza su apoyo a las personas, fomentando medidas de conciliación, impulso de talento, promoción de equipo y desarrollo profesional y personal de los trabajadores de ENAIRE

### Políticas de Teletrabajo y Desconexión Digital de I Convenio de Grupo



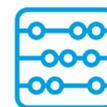
Firmadas con la representación laboral en junio de 2021, en septiembre de 2024 se ha procedido a **la tercera prórroga anual** de la política de teletrabajo.

### Plan de Sucesiones

Nace de la necesidad de anticiparse a la cobertura de puestos estructurales en la empresa derivados de la jubilación de las personas que los están desempeñando, **garantizando el relevo y la continuidad** de la actividad en el puesto.

### Aplicación Ábaco

Tras la puesta en producción de Ábaco (herramienta de gestión de turnos) en toda la red, **hemos evolucionado la app para dispositivos móviles**, permitiendo la visualización de los cuadrantes, la solicitud de permisos y la realización de cambios de servicio automáticos.



Ábaco

### Programa STAR



El Programa STAR se centra en detectar, entre las nuevas incorporaciones, en base a la medición de competencias y a la valoración de su rendimiento durante los primeros meses en ENAIRE, aquellas **personas con habilidades y potencial para desplegar la misión y los propósitos de la organización**, e incorporarlas a un plan de desarrollo formativo que las ayude en su crecimiento profesional.

### Espacio en NUBE con catálogo de conciliación y permisos

Diseñamos un nuevo espacio en NUBE para poner a disposición de nuestras Personas toda **la información relativa a las medidas de conciliación** a las que tienen acceso como profesionales de ENAIRE (permisos retribuidos, licencias, excedencias, otros permisos, etc.).



ENAIRe contribuye al fomento del bienestar de sus personas, mejorando la experiencia en ENAIRe e impulsando una empresa saludable

#### ENAIRe y FAMILIA

### Bienvenida en la Región Sur

Publicado 08/02/2023 Dirección Región Sur



En el Centro de Control de Sevilla tienen nuevos compañeros.

#### EVENTO EMPLEADOS

### Bienvenida a las nuevas incorporaciones de ENAIRe

Publicado 12/02/2024 Dirección de Personas



Parte de nuestro equipo directivo abrió la pasada semana felicitando a las personas recientemente incorporadas a la familia ENAIRe.

## Bienvenida a ENAIRe

Se ha impulsado y mejorado el proceso, ofreciendo una bienvenida cálida y cercana, con el apoyo de los equipos de bienvenida y la figura del acompañante, fomentando el orgullo de pertenencia desde el primer momento.

## Espacio Me Jubilo

Diseño de un espacio en NUBE dedicado a informar a las personas de ENAIRe cercanas a la jubilación de todos los trámites e información que puedan ser de su interés (Acompañamiento 360).



## Te Atendemos

Desarrollo de la evolución del Servicio de Atención al Empleado a través de una aplicación web, como canal accesible, modernizado, dinámico y cómodo en el que las personas trabajadoras pueden plantear sus consultas, con vocación de respuesta directa y rápida.



Te Atendemos

## Plan de “Encuentros con ENAIRe”

Reuniones periódicas de la estructura directiva de ENAIRe con las personas profesionales del control aéreo seleccionadas en cada convocatoria, mientras realizan su formación inicial (17 meses), con el fin de conocernos más y sentirnos cerca, hasta su incorporación en la plantilla de ENAIRe.

## Plan de apoyo a las personas

Se ha reforzado el acompañamiento emocional a personas trabajadoras de I Convenio y sus familiares:

- Puesta en marcha de “Los Jueves del PAE”.
- Puesta en marcha del nuevo **Servicio de nutrición**.
- Refuerzo de la **atención en psicología** para empleados/as y familiares.



PAE

Plan de Apoyo a personas

ENAIRE impulsa la diversidad, la equidad y la inclusión, favorece la igualdad de oportunidades y crea entornos inclusivos y respetuosos

## Política de Diversidad, equidad e inclusión

Con la aprobación de esta política en 2023, ENAIRE formaliza su compromiso con el respeto individual y la valoración de las diferencias, promoviendo un equipo diverso y un entorno profesional inclusivo, apostando por una sociedad más equitativa.

## Redes y grupos de personas

Estas redes y grupos de personas de ENAIRE contribuyen a generar entornos inclusivos, seguros, diversos y saludables dentro de la organización:

**ENAIRE Enfemenino, en igualdad** visibiliza y crea referentes femeninos, sensibilizando en materia de género y colaborando, como empresa socialmente responsable, con asociaciones y redes como *Ellas vuelan alto*, *Inspiring Girls*, *MINERVA*...

En 2021 creamos **Proud ENAIRE** y nos adherimos a la red REDI para apoyar la diversidad y la inclusión del colectivo LGTBI.

En 2022 se crea el **Grupo de Apoyo a Necesidades Especiales (GANE)**, para dar soporte a las personas trabajadoras con necesidades especiales o a sus familiares.

## Plan de Igualdad de ENAIRE

En 2023 entró en vigor el Plan de Igualdad de ENAIRE, para establecer estrategias que garanticen igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

Se produce una adenda en marzo de 2024, por aplicación del artículo 55 de la Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI.



## 10 sugerencias para una comunicación inclusiva

**Sentido común y sensibilidad**

La lengua española, según la RAE, es un 'organismo vivo', en continua evolución, que se adapta a los tiempos de forma natural.

El uso correcto de un idioma, sin recurrir en extravagancias ni exageraciones, es perfectamente compatible con el tacto necesario para elegir aquellos recursos más inclusivos.

Según la RAE, la actual tendencia al debilitamiento del sustantivo en su forma masculina y femenina va contra el principio de economía del lenguaje y se funda en razones extralingüísticas.

Por tanto, deben evitarse las redundancias porque complican la lectura y generan dificultades sintácticas y de concordancia, así como la 'terminación' de aquellos sustantivos que generan ambigüedades en el significado.

- 1** Sustituir el masculino genérico por el nombre del colectivo.
  - X Los controladores aéreos. Los directores
  - ✓ Personal de control. La Dirección.
- 2** Aplicar el género adecuado en el cargo.
  - X Silvia Jiménez, ingeniera aeronáutica
  - ✓ Silvia Jiménez, ingeniera aeronáutica
- 3** Utilizar determinantes sin marca de género u omitirlos.
  - X Aquellos seleccionados para esta posición...
  - ✓ Quienes sean seleccionados para esta posición...
- 4** Si no hay un sujeto determinado, optar por la pasiva refleja.
  - X Los usuarios deberán enviar su solicitud a...
  - ✓ El empleado debe ponerse en contacto con...
  - ✓ Se deberá enviar la solicitud a...
  - ✓ Se debe contactar con...
- 5** Evitar usos no extendidos.
  - X Todos los empleados de ENAIRE
  - ✓ El personal de ENAIRE
- 6** Rehacer la estructura sintáctica en vez de desdoblar el género.
  - X Ser español no es condición suficiente para...
  - ✓ Estar en posesión de la nacionalidad española no es condición suficiente para...
- 7** Evitar los signos "@, /, x" para apelar a ambos sexos; dificulta la lectura a personas invidentes.
  - X Bienvenido@x, bienvenidos/as, bienvenidas.
  - ✓ Os damos la bienvenida.
- 8** Las personas son mucho más que una circunstancia médica.
  - X Hay acceso para discapacitados.
  - ✓ Hay acceso para personas con discapacidad.
- 9** Usar imágenes de ambos sexos.
  - X
  - ✓
- 10** LGTBI es un acrónimo que engloba a las personas lesbianas, gays, bisexuales, transsexuales e intersexuales.
  - Se sugiere el uso de la referencia 'colectivo LGTBI', mejor que el uso de otras **formulas limitadas a la orientación sexual o a la identidad de género** que pudieran resultar no inclusivas.





La innovación es un pilar fundamental en la estrategia de ENAIRE, y a través del **Plan Estratégico de Innovación**, aumentamos las actividades de I+D+i, reforzando nuestra participación en los programas europeos y maximizando la colaboración con nuestra filial CRIDA

### SESAR 3: Miembros del nuevo partenariado europeo de I+D

Contribuimos a la constitución del **nuevo partenariado europeo Single European Sky ATM Research (SESAR) 3**, que centraliza y gestiona el I+D europeo en el periodo 2022-2031, como continuación de partenariados anteriores de los que ENAIRE forma parte como miembro desde 2009.



El esfuerzo innovador de ENAIRE se ha visto reflejado en la importante participación dentro del **programa SESAR 3, al contribuir en 31 (77.5%) de los 40 proyectos** que cuentan con miembros de la alianza A6, de un total de 76 proyectos en ejecución, liderando 3 de ellos.

ENAIRE, junto a sus filiales CRIDA e Ineco, recibirá más de 30 millones de euros de fondos europeos para impulsar proyectos de I+D en navegación aérea.

### CRIDA como motor de nuestra Innovación

Hemos maximizado el **alineamiento de las actividades de CRIDA, nuestra filial de I+D+i**, con las necesidades de ENAIRE, con el objetivo de participar en el desarrollo conjunto de las tecnologías a implantar en la mejora de nuestros servicios y la atención a nuestros clientes, coordinándose durante 2023 los observatorios tecnológicos de CRIDA y ENAIRE .



### Puesta en marcha del programa de Innovación Abierta

Junto con CRIDA, ENAIRE fomenta la **conversión de ideas emprendedoras en proyectos reales**, buscando talento también fuera de la organización. En este marco, ENAIRE lanza anualmente los **tres Concursos de Ideas de Negocio** (emprendedores), **Retos tecnológicos** (Grupos de investigación y PYMES) y **Retos de Negocio** (StartUps).

En 2024 se está consolidando el **Ecosistema de Startups** apoyadas por ENAIRE, y se está contribuyendo activamente a la **actualización del Plan Maestro ATM europeo**.

El despliegue del **Sistema para la Gestión de la Innovación** en ENAIRE tiene como finalidad la consideración de forma sistemática de las ideas innovadoras como posibles proyectos, a través de la **Gestión del Conocimiento** y de la **Gestión de Proyectos de Innovación**

### Sistema de Gestión de la Innovación

Puesta en funcionamiento del **Sistema para la Gestión de la Innovación** en ENAIRE a partir de 2021, que realiza **actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)** para su potencial implantación, mejorando los servicios de Navegación Aérea.

Durante 2023 hemos alcanzado su **consolidación, mediante la adopción de la gestión por proyectos** de los premios de innovación de ENAIRE.



### Fomentamos la innovación interna entre la plantilla de ENAIRE

Se han realizado las ediciones **desde 2021 a 2024 de los premios anuales de Innovación**, creados en 2019. Gracias a estos premios se han desarrollado proyectos como MeCOMTA, mediante el cual se mejoran las comunicaciones tierra/aire, innovando en la situación y tipo de antenas utilizadas.

### Líneas maestras de la Innovación: Plan Estratégico de Innovación 'PIENSA'

El Plan Estratégico de Innovación fue aprobado el 30 de noviembre de 2023, con el principal objetivo de establecer las **líneas maestras de la gestión de la innovación** en ENAIRE a través del Sistema de Gestión de la Innovación y de reflejar las **actuaciones en I+D+i** en ENAIRE.

Durante 2023 finalizamos los proyectos de I+D y de VLDs de SESAR 2020, relacionados con Industrial research, Open VLD y Exploratory Research, y hemos alcanzado la estabilización del Observatorio Tecnológico de ENAIRE.

### Creamos el Cuadro de Mando de Innovación y Cambio 'CMIC'

Ponemos en marcha en 2023 el Cuadro de Mando de la Innovación y el Cambio, para monitorizar las **actividades y actuaciones en I+D+i de ENAIRE**, agrupando los **indicadores en dos categorías principales: 'Agentes del Cambio' y 'Resultados de Innovación'**. En 2023 obtenemos un valor de 92 en el número de proyectos de I+D+i gestionados.



Para abordar los retos que tenemos es esencial que las personas estén en el centro de nuestras acciones; el **Plan Estratégico ENAIRE 5.0** engloba las acciones asociadas a la mejora de la Cultura Organizativa, Digitalización, Comunicación, Creatividad y Organización

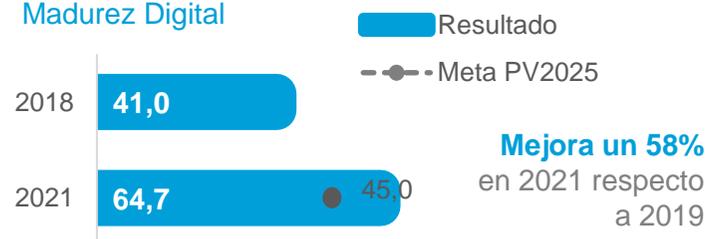


## Mayor digitalización interna y automatización de procesos

A través de **nuevas herramientas que nos ayudan a eliminar los trabajos que pueden ser abordados digitalmente**, en un entorno más colaborativo que elimine los silos de información y facilite la visión transversal de los procesos y una cultura ágil y eficiente:

- **Mi ENAIRE**, app que ha dotado al usuario de un mayor nivel de acceso a la información personal y corporativa.
- **BPM/HERÓN**: plataforma para la gestión de procesos y la automatización de actividades, empezando por contratación y solicitudes de RRHH. En 2023 se ha finalizado HERÓN 2.
- **ÁBACO**: herramienta para modernizar y agilizar la planificación y los procesos de gestión de turnos.
- **CÉFIRO y mejora de HECCO**: han permitido digitalizar los procesos internos de horas extras de I Convenio, y de las evaluaciones de la competencia de control.

### Madurez Digital



## Gobernanza del dato

El **proyecto Goya (GObierno Y Analítica de datos)**, puesto en marcha en 2022, tiene el objetivo de crear y mantener un repositorio de datos confiables para su uso por parte de la organización, así como de apoyar a las áreas en la ejecución de proyectos de datos y analítica. Lo forman cuatro ejes:

- Garantía de un adecuado **gobierno del dato**, definiendo políticas y procedimientos.
- Generación de un **repositorio de información** común a toda la organización, que permita su explotación y análisis.
- **Analítica**: implementación de casos de uso y analíticas que generen impacto y valor.
- Fomento del **cambio cultural** que supone este proyecto.
- Puesta en marcha del Portal del Dato y la herramienta Gobierno del dato.



### La transformación de ENAIRE obtiene el sello EFQM 600

En 2024 logramos obtener el sello EFQM 600 otorgado por el Club de Excelencia en Gestión mejorando los datos de 2021.

Desde ese año, teníamos el Sello 500, como reconocimiento a la transformación de ENAIRE y la gestión excelente, innovadora y sostenible de los servicios de navegación aérea.

### Una Cultura basada en Valores

Hemos elaborado de forma participativa los Valores de ENAIRE, dándoles mayor difusión en la organización. Durante 2024 hemos lanzado una encuesta interna para revisar los Valores junto con las Personas de ENAIRE.

Desde 2021, la Gestión del Desempeño en ENAIRE incorpora una evaluación 360º basada en Valores.

### Encuentros con la Dirección de ENAIRE



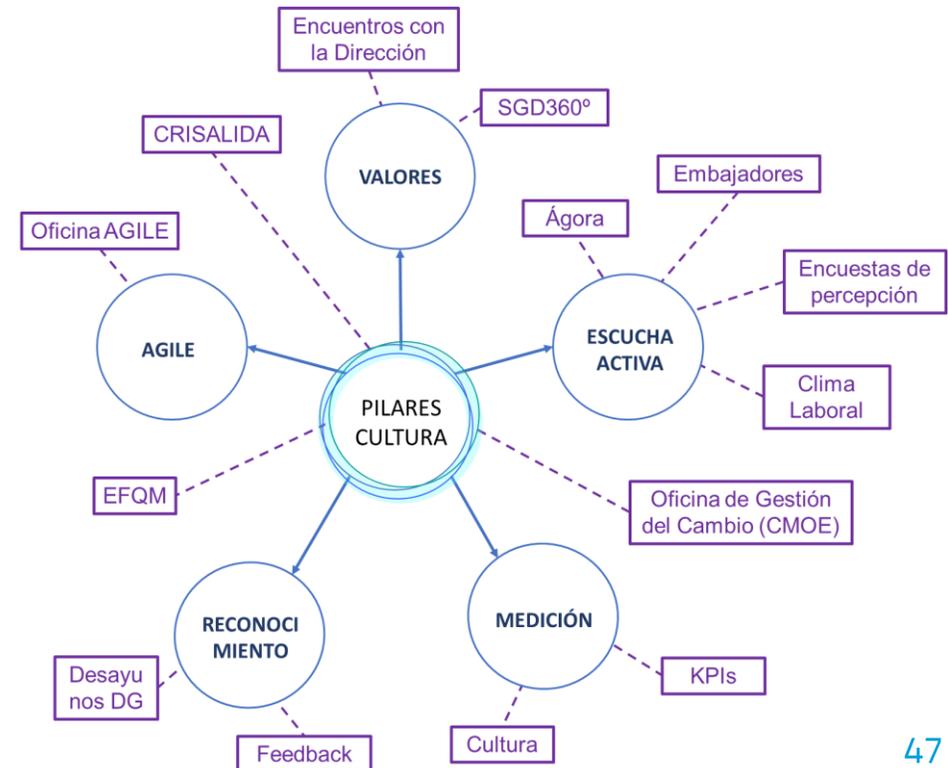
En 2023 se iniciaron los Encuentros con la Dirección, abiertos a todas las personas de ENAIRE, en los

que el equipo directivo, liderado por el Director General, comparte temas relevantes de la organización y presenta los reconocimientos por aquellos logros alcanzados.

Desde su inauguración, se han realizado un total de 5 encuentros en octubre y diciembre de 2023 y marzo, junio y octubre de 2024.

### Nuestros elementos para la Gestión del Cambio

- **Comité de Transformación CRISALIDA**, creado en 2021, como impulsor de la Transformación en ENAIRE.
- **Oficina de Gestión del Cambio (CMOE)**, creada en 2024 para mejorar la eficiencia en la gestión de los proyectos de Cultura Organizativa.
- La **Oficina Agile** ([oficinaagile@enaire.es](mailto:oficinaagile@enaire.es)), que a partir de 2022 apoya iniciativas y proyectos para mejorar la eficiencia.
- Colectivo de **Embajadores del Cambio**, que apoyan y difunden activamente la estrategia de ENAIRE.
- **Ágora de Transformación**, como elemento colaborativo para abordar temas de interés.



## Impulsamos una Cultura de Medición y Escucha Activa

que nos permita conocer mejor la percepción que tienen las personas trabajadoras de ENAIRE sobre la ejecución de los distintos proyectos:

- Monitorización integral de los **logros del Plan de Vuelo 2025**.
- **Encuestas de satisfacción** y opinión (Madurez Digital, SGD360, BIM, Aceleración de la Transformación, pulsos eNPS, etc.).
- Encuesta de **Clima Laboral y Cultura de Seguridad** “Tu Opinión Importa”, en 2023, cinco años después de “Te Escucho”.
- Mejoras en la **metodología de previsiones de tráfico aéreo** (Delfos).
- Mejora de los **modelos predictivos**.

### Aceleración de la Transformación



Transformación y evolución de los espacios de trabajo

## Transformando espacios, conectando personas

Hemos creado la marca **CREA ENAIRE**, asociada a un uso de los espacios centrado en el usuario, que además participa en su diseño y decisiones sobre los usos y contenidos digitales:

- Nuevos **espacios de co-creación** en los Servicios Centrales de ENAIRE.
- Creación de **Bibliotecas** en SSCC y Regiones Sur, Centro- Norte y Este.
- **Ágora** en edificio 7 de SSCC
- Reformulación de las **zonas de descanso** en dependencias Regionales.



Después de cinco años, y tras la pandemia del Covid-19, ENAIRE ha completado en 2023 una nueva **encuesta de percepción a todo su personal, para evaluar el Clima Laboral**



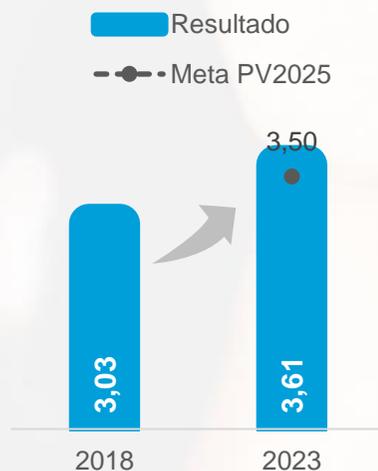
## El Clima Laboral como elemento clave de la estrategia de ENAIRE

Para poner el foco en las personas trabajadoras de ENAIRE, es necesario disponer de **mediciones objetivas de la percepción que tenemos sobre los diferentes aspectos de la organización**, por lo que el Clima Laboral se ha elegido como indicador estratégico clave del Plan de Vuelo 2025.

## Una participación de 1.687 personas

El 41,6% de la plantilla participó en la encuesta de Clima Laboral 'Tu Opinión Importa' 2023, con una diferencia significativa entre la participación del personal de jornada normal (69,5%) respecto al personal a turnos (22,4%).

Evolución del Clima Laboral en ENAIRE (máximo 5 puntos)



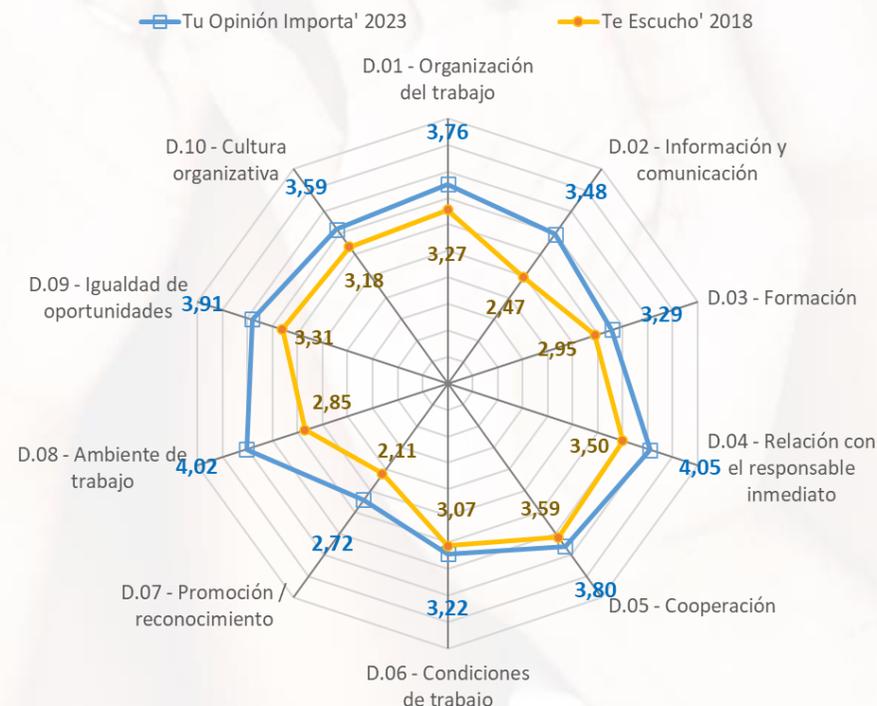
## Una Hoja de Ruta para seguir mejorando

La buena evolución de este indicador y el cumplimiento de la meta del PV2025 (3,50) son un aliciente para **seguir impulsando la mejora del Clima Laboral, a través de una Hoja de Ruta aprobada por el Comité de Dirección en 2024.**

## Mejoramos respecto a 'Te Escucho' 2018 en todas las Dimensiones del estudio

El **resultado global mejora un 19% respecto a la encuesta de Clima Laboral 'Te Escucho' realizada en 2018** (pasando de 3,03 a 3,61 sobre un máximo de 5 puntos).

**Mejóro especialmente el 'Ambiente de Trabajo'**, que pasa de ser una de las menos valoradas (2,85) a la segunda mejor valorada (4,02).



## Adecuamos nuestra estructura organizativa

En 2021 y 2022 ENAIRE ha actualizado su **estructura organizativa para alinearla con su estrategia en seguridad, sostenibilidad, clientes, responsabilidad social empresarial e innovación**. Los cambios introducidos suponen un paso más en la modernización y transformación de la Entidad, acorde con las nuevas necesidades y los nuevos escenarios del sector aéreo.

- Dirección de Estrategia e Innovación
- División de Estrategia y Transformación
- División de Sostenibilidad y Relaciones Institucionales
- Dirección de Coordinación Civil / Militar
- División de Transformación Digital

## Creamos la Oficina de Gestión del Cambio

En 2024 inicia su funcionamiento nuestra **Oficina de Gestión del Cambio (CMO)**, que tiene por objetivo **impulsar y monitorizar el progreso del cambio en ENAIRE**, utilizando como referencia el **modelo EFQM** para evaluar la capacidad de cambio en la organización e identificar las áreas de mejora.

## La Oficina Agile es una realidad

Desde 2022, la Oficina Agile de ENAIRE, formada por personas de diversas unidades de la organización, promueve el agilismo en la organización a través de:

- Apoyo a la eficiencia de equipos y proyectos
- Actividades de difusión y sensibilización
- Impulso a la formación.
- Proyecto 'Ser Agile'
- Proyecto 'KUDOS' de reconocimiento
- Proyecto 'Agile Coach'



## Lanzamos el Portal de la Unidad Proponente

Con el objetivo de acompañar a las personas en el ciclo de vida de la contratación y su gestión integral, a finales de 2024 se lanza el 'Portal de la Unidad Proponente', con contenidos prácticos, incorporándose a Nube como elemento de referencia.

## Impulsamos la Gestión del Conocimiento



Se está trabajando en el desarrollo y despliegue del concepto de 'Gestión del Conocimiento' en ENAIRE, **fomentando el conocimiento como un activo clave** de la organización. Este proyecto se monitoriza en CRISALIDA como parte del Plan ENAIRE 5.0

## Apoyamos iniciativas para reforzar la Cultura Organizativa

'**Pásate por mi Unidad**' es una iniciativa lanzada en 2022 con el objetivo de que conozcamos mejor lo que hacen las distintas unidades, con presentaciones en directo abiertas a la plantilla

**La iniciativa 'Living ENAIRE'**, que consta de una serie de vídeos que capturan la esencia de ENAIRE combinando cercanía y humor, obtuvo el premio a la mejor iniciativa transformadora en la votación abierta realizada en 2023 entre las 50 iniciativas de transformación presentadas





Adaptamos la **intranet NUBE** a las necesidades de nuestras Personas, facilitándoles el acceso a la información corporativa y a las diferentes gestiones del día a día

### Nueva intranet de NUBE

El 4 de junio de 2024 entró en vigor la **nueva NUBE de ENAIRE**, con un diseño renovado, más intuitiva y práctica, facilitando las gestiones del día a día (fichajes, nóminas, vacaciones, etc.) y orientada a las necesidades de cada usuario.

### ¡Danos tu opinión!

**VALORA NUBE**

En septiembre de 2024 se ha realizado una **encuesta interna de valoración** entre las Personas de ENAIRE para conocer su opinión acerca de las mejoras de NUBE, manteniendo la premisa de la mejora continua.

#### NUEVA HOME

Más práctica, dinámica y adaptada a tus necesidades.



#### MiNUBE

Renovada para facilitar tus gestiones del día a día.



#### NUEVO BUSCADOR

Encuentra la información que buscas de forma rápida y sencilla.



#### NUEVO KIT DE MARCA

Más visual, ordenado y con más recursos corporativos.



### Apostamos por la comunicación

Estamos **potenciando nuestros canales de comunicación** en nuestra labor de proporcionar información de servicio público, aumentando nuestra aparición en medios externos de comunicación y creciendo de forma robusta en redes sociales.

Comunicación empática

Nos conocemos

Canales de comunicación

Los elementos de difusión son esenciales para hacer partícipe a toda la organización de la evolución de la estrategia, la cultura organizativa y los elementos del Plan Estratégico ENAIRE 5.0

## Boletines Plan de Vuelo 2025

A través de estos boletines mensuales, compartimos los principales avances y logros estratégicos de ENAIRE con nuestros Grupos de Interés, distribuyéndose a 20 organizaciones de nuestro entorno

Desde su puesta en marcha en julio de 2022, se han publicado 25 boletines, que contienen más de 150 noticias de interés.



Nº 25: septiembre 2024



El Gobierno autoriza de control aéreo con millones de euros

El Consejo de Ministros, en su reunión del día 5 de septiembre de 2024, ha autorizado al Gobierno la inversión de 10 millones de euros para el suministro en estado opera posiciones de control de El control aéreo. Las nuevas que incorporan tecnología desde las que los controlat español.



ENAIRE mejora la operativa de aproximación al Aeropuerto de Gran Canaria

ENAIRE ha mejorado la operativa de aproximación del Aeropuerto de Gran Canaria. Desde el pasado día 5 de septiembre se viene aplicando con éxito el denominado Proyecto HERMES, que supone una modernización y mejora de los procedimientos de navegación aérea empleando las últimas tecnologías.

[Leer más](#)

## Acercamos a la organización el conocimiento sobre metodologías ágiles



Como parte de su actividad de apoyo al despliegue del agilismo en ENAIRE, la Oficina Agile ha iniciado en junio de 2024 la publicación mensual de 'Consejos Ágiles' prácticos para la gestión eficiente de equipos y proyectos.

Se han publicado siete consejos, en los que se han tratado los siguientes temas principales:

- n1 - ¿Cómo crear un equipo de alto rendimiento?
- n2 - ¿Cómo definir el alcance de un proyecto?
- n3 - ¿Cómo priorizar mis tareas o los requisitos de un proyecto?
- n4 - ¿Cómo establecer los objetivos a mi equipo compartidos?
- n5 - ¿Qué herramientas puedo usar para la gestión de mi equipo?
- n6 - ¿Cómo puedo mejorar la satisfacción de mi cliente o usuario?
- n7 - ¿Cómo puedo detectar nuevas áreas de mejora?

ENAIRE 

04

## Consejos Ágiles

1 de mayo de 2024



¿Cómo puedo establecer los objetivos a mi equipo y que sean compartidos?

Los Objetivos y Resultados Clave (OKR, del inglés: Objectives and Key Results) son un marco de gestión de objetivos que se



# GOBERNANZA

PE12. Buena Gobernanza, Ética y  
Cumplimiento Normativo

El **Plan Estratégico de Buena Gobernanza, Ética y Cumplimiento Normativo** da respuesta a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, desarrollando aquello que de ENAIRE consideran más importante: la buena gobernanza y, dentro de ella, la ética y el cumplimiento normativo

## Nuestro Modelo de Gobernanza y Gestión

El **modelo de Gobernanza y Gestión** definido por ENAIRE fue **aprobado por el Consejo Rector el 27 de julio de 2022**, y ha ayudado a la organización a identificar los elementos organizacionales, facilitar la comprensión de cómo se gobiernan y gestionan dichos elementos, evaluar su nivel de desarrollo y desempeño y establecer planes de acción para su evolución y refuerzo.

El **Estatuto de ENAIRE** se aprobó y publicó en el BOE el 7 de marzo de 2023. Este Estatuto establece el régimen jurídico de ENAIRE, su objeto y funciones, así como sus órganos de gobierno y ejecutivos.



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 57

Miércoles 8 de marzo de 2023

Sec. I. Pág. 34574

### I. DISPOSICIONES GENERALES

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA,  
RELACIONES CON LAS CORTES Y MEMORIA DEMOCRÁTICA

6084 *Real Decreto 160/2023, de 7 de marzo, por el que se aprueba el Estatuto de la entidad pública empresarial Enaire, y se modifica el Estatuto de la Agencia Estatal de Seguridad Aérea, aprobado por Real Decreto 184/2008, de 8 de febrero.*

## Nuestras Políticas

En cumplimiento del Plan de ordenación y refuerzo de las Políticas de ENAIRE, aprobado por el Consejo Rector el 30 de noviembre de 2022, entre 2023 y 2024 se han actualizado y aprobado las siguientes Políticas:

- 🔄 Política de Cultura Justa
- ★ Política de Protección de Datos Personales
- ★ Política de Diversidad, Equidad e Inclusión
- ★ Política de Gobierno del Dato
- ★ Política de Comunicación
- ★ Política de Control y Gestión de Riesgos
- 🔄 Política de Seguridad de la información
- ★ Política de Seguridad
- ★ Política de Sostenibilidad
- 🔄 Política de Sostenibilidad Ambiental
- ★ Política del Sistema Interno de Información y Protección del Informante
- ★ Política de Derechos Humanos
- 🔄 Política del Sistema Integrado de Gestión
- 🔄 Política de Grupos de Interés
- 🔄 Política de Gestión de Riesgos de Fatiga y Estrés del Personal ATC
- 🔄 Política para la Prevención del Uso de Sustancias Psicoactivas (SPSICO) para Personal ATC
- ★ Política de Ética y Cumplimiento Normativo
- 🔄 Política de Cumplimiento Penal
- 🔄 Política contra la Corrupción y el Fraude
- 🔄 Política de Regalos y Hospitalidades

## Código Ético y Sistema Interno de Información

El 25 de enero de 2023 nuestro Consejo Rector aprobó el **nuevo Código Ético de ENAIRE**, elaborado de forma colaborativa. Este Código nace con un aire más moderno y visual, y utiliza lenguaje más cercano e inclusivo. El Código Ético parte de nuestro **propósito** y desarrolla **valores y principios éticos en compromisos de conducta** expresados de forma clara, concisa y comprensible, que deben inspirar la actuación del día a día de nuestros profesionales.

El 25 de septiembre de 2024 el Consejo Rector aprobó la **actualización del Código Ético de ENAIRE**, que incorpora cambios y avances organizativos, así como los roles que refuerzan el compromiso de ENAIRE con la **cultura de ética y cumplimiento normativo**.

Además, durante 2023 hemos reforzado nuestro **Sistema Interno de Información**:

- El **Consejo Rector designó** el 31 de mayo de 2023 a la Secretaria General y Directora de Cumplimiento Normativo de ENAIRE como **Responsable del Sistema Interno de Información de ENAIRE**, con efectos desde el 13 de junio de 2023.
- El **Consejo Rector aprobó** el 31 de mayo de 2023, con entrada en vigor el 13 de junio del mismo año:
  - ✓ Política del Sistema Interno de Información y Protección del Informante
  - ✓ Protocolo de Prohibición de Represalias
  - ✓ Procedimiento de Gestión del Sistema Interno de Información y de Protección del Informante



ENAIRE 

## Código Ético



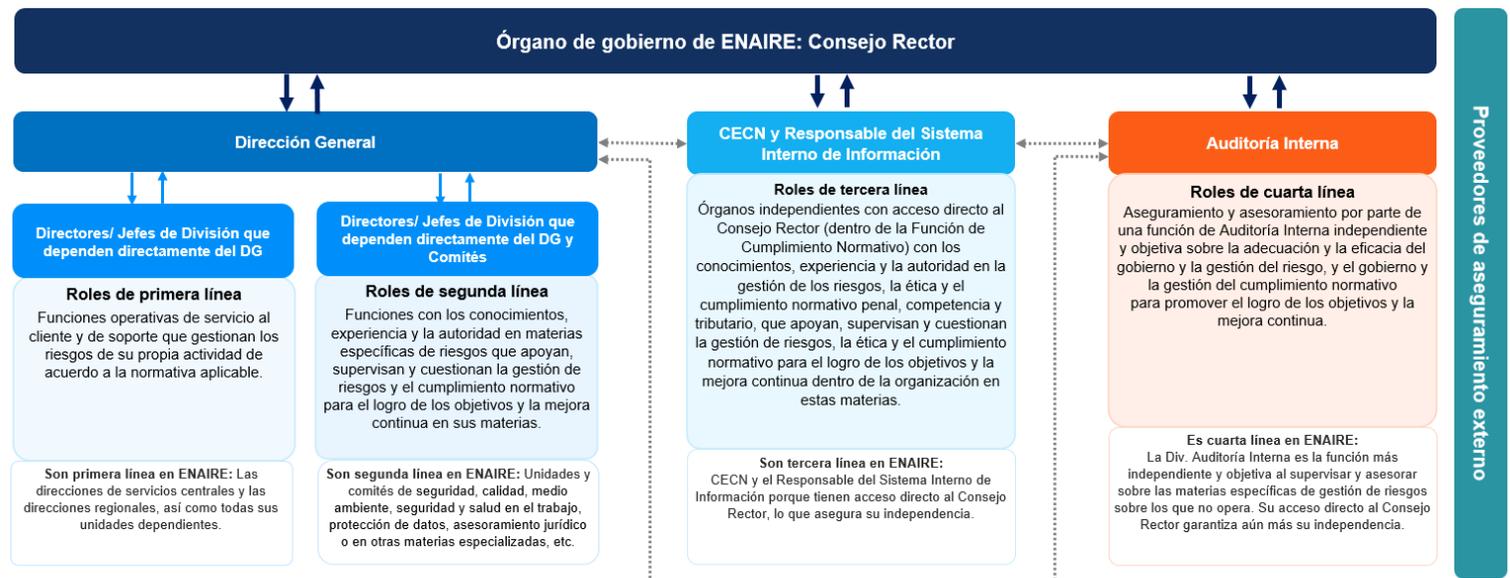
Además, ENAIRE cuenta con un **Canal Ético** que satisface los requisitos de la **Ley 2/2023 de confidencialidad, seguridad, anonimato y protección del informante contra las represalias**. De este modo, las personas pueden comunicar al Canal Ético de ENAIRE de forma segura las infracciones normativas y de lucha contra la corrupción de las que tengan conocimiento.

## Sistema de Gestión de Ética y Cumplimiento Normativo

Estamos reforzando nuestro **Sistema de Gestión de Ética y Cumplimiento Normativo**, que es una evolución del **Modelo de Defensa Penal de ENAIRE**, en base a normas de referencia como la **ISO 37301**, estándar internacional de Sistemas de Gestión de *Compliance*, la **UNE 19601** y la **UNE 19603** de Sistemas de Gestión de *Compliance* penal y de libre competencia.

Nuestro Consejo Rector aprobó el 1 de marzo de 2024:

- ✓ **Modelo propio de Aseguramiento de Cuatro Líneas de ENAIRE**, en el que el Sistema de Gestión de Ética y Cumplimiento se define como una tercera línea independiente, autónoma y con acceso directo al Consejo Rector.
- ✓ **Función de Cumplimiento de ENAIRE** y su **Estatuto Interno**.
- ✓ **Creación y composición del Comité de Ética y Cumplimiento Normativo**, que se rige por su Reglamento interno.
- ✓ Designación de la Secretaria General de ENAIRE como **Directora de Cumplimiento Normativo**.
- ✓ **Sistema de Reportes de Ética y Cumplimiento de ENAIRE**.
- ✓ **Integración de riesgos de Compliance con los riesgos estratégicos** de la compañía.



CLAVE: ↓ Delegación, dirección (políticas y estrategia), recursos, supervisión; ↑ Rendición de cuentas, informes; ↔ Alineamiento, comunicación, coordinación, colaboración

Modelo de las Cuatro Líneas de ENAIRE en base al Modelo de Tres Líneas del IIA 2020; UNE-ISO 37000 Gobernanza de las organizaciones; ISO 37301 Sistemas de Gestión del Compliance y Estatuto de ENAIRE.

## Ética y Cumplimiento Normativo

Es esencial acercar la Ética y el Cumplimiento Normativo a todas las Personas de ENAIRE

En 2024 hemos lanzado un novedoso **itinerario de comunicación, sensibilización y formación sobre Ética y Compliance**, dirigido a toda la organización.

- Celebramos un primer **webinar sobre la importancia de la Ética en las organizaciones**, con **expertos de Ferrovial, Cepsa, Leroy Merlin y Renfe**, los cuales nos contaron su experiencia profesional en este ámbito.
- La segunda **jornada tuvo lugar en la sede de la Dirección Regional Este**, en la que profundizamos sobre los **conceptos de ética conductual e integridad profesional** de la mano de **Becompliance**.

Además, hemos realizado las siguientes **acciones formativas adicionales** a la formación continua en **Plan antifraude y Acoso** (impartido por la Dirección de Personas):

- Normas de los sistemas de gestión de *Compliance*: ISO 37301 Sistemas de Gestión de *Compliance*, UNE 19601 Sistemas de Gestión de *Compliance* Penal y UNE 19602 Sistemas de Gestión de *Compliance* Tributario
- Investigaciones internas
- Gestión de *Compliance* para el Consejo Rector
- Gestión de *Compliance* para Directivos
- Funciones y responsabilidades del Comité de Ética y Cumplimiento Normativo
- Formación en Derecho de la Competencia y sobre Operaciones Vinculadas para Directivos y personal con posiciones especialmente expuestas.



Webinar sobre Ética y Compliance



Jornada sobre Ética conductual e integridad profesional



# EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD

Tras la crisis de la Covid-19, ENAIRE ha conseguido asegurar su **viabilidad económica** y, al mismo tiempo, ha contribuido a la **recuperación del sector** y ha **mejorado su competitividad** respecto a los principales proveedores europeos

## Viabilidad económica tras la crisis y solvencia financiera

La caída de tráfico producida a partir de 2020 como consecuencia de la crisis de la Covid-19 supuso una drástica reducción de los ingresos.

Para afrontar esta situación, desde 2020 ENAIRE ha adoptado medidas de eficiencia que han permitido **controlar los costes y asegurar la capacidad de solvencia** de la organización, **manteniendo todos los puestos de trabajo**.

De esta forma, en los años más afectados por los efectos de la pandemia, ENAIRE consiguió mantener ratios de **solvencia financiera** similares a los de 2019. En 2023, con cifras de tráfico aéreo superiores a las prepandémicas, se puede apreciar un incremento importante en la solvencia de ENAIRE, que se prevé continúe en los próximos años.

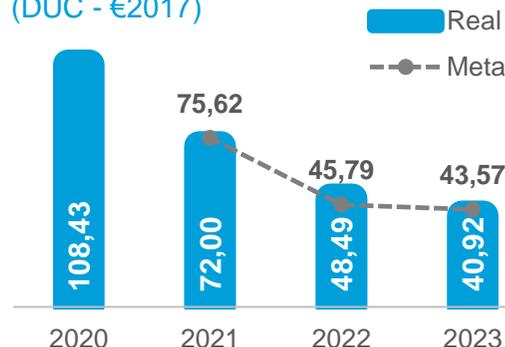
Asimismo, desde el inicio de la crisis de la Covid-19, **los valores del Coste Unitario de Ruta de ENAIRE han mejorado progresivamente**, como consecuencia principalmente del incremento por encima de lo esperado de las unidades de servicio de ruta.

### Solvencia Financiera

Entre 2019 y 2023 ENAIRE **mejoró su solvencia en un 7%**



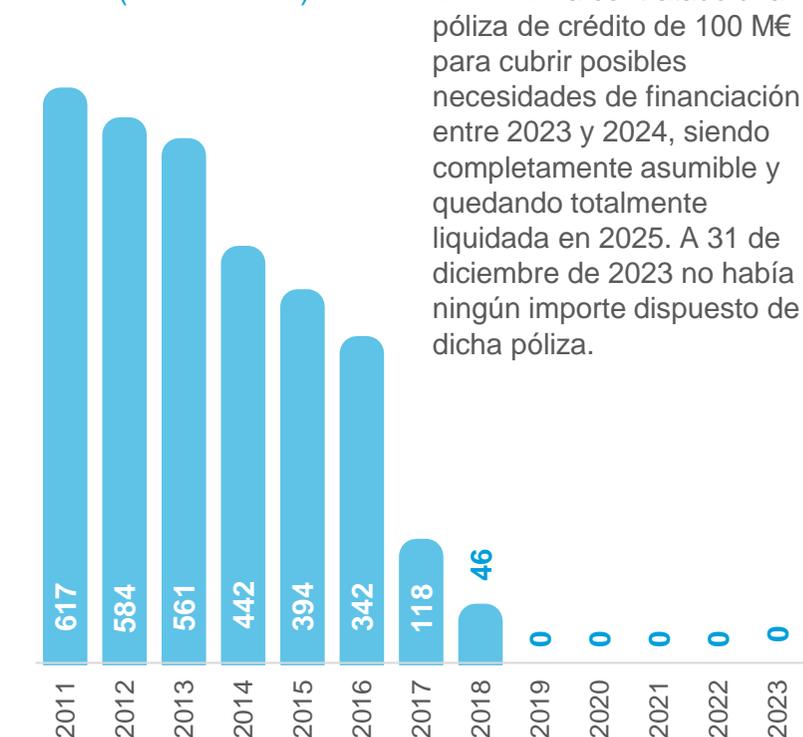
### Costes Unitarios Ruta Global (DUC - €2017)



## Suprimimos nuestra deuda financiera

Tras la escisión de Aena y gracias a la política financiera adoptada y al esfuerzo realizado por ENAIRE, se alcanzó una **deuda financiera imputable a la Entidad nula**, pasando de los 616,7 M€ en 2011 a ser **nula en 2019** y años posteriores.

### Deuda (millones de €)



ENAIRE ha contratado una póliza de crédito de 100 M€ para cubrir posibles necesidades de financiación entre 2023 y 2024, siendo completamente asumible y quedando totalmente liquidada en 2025. A 31 de diciembre de 2023 no había ningún importe dispuesto de dicha póliza.

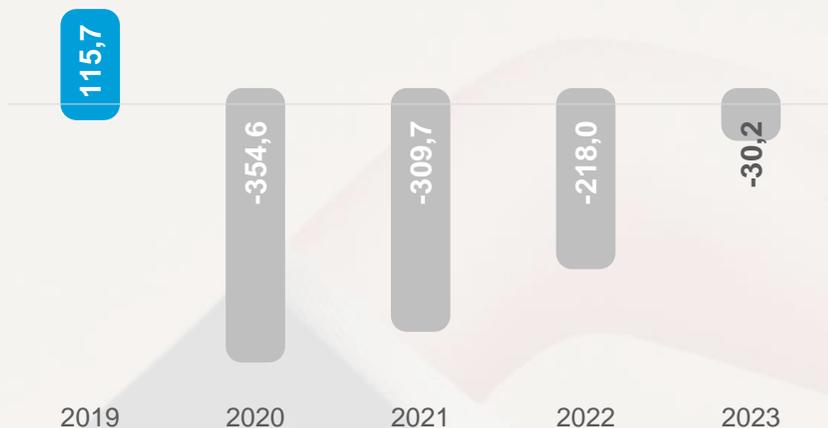
## Evolución de los resultados económicos

La crisis de la Covid-19 hizo estragos en la cuenta de resultado de ENAIRE, reduciéndose drásticamente los ingresos de explotación por las restricciones generadas en el tráfico aéreo. **Desde 2020, los Ingresos de Explotación de ENAIRE han aumentado progresivamente**, a medida que se iba recuperando el tráfico aéreo, llegando en 2023 a niveles muy similares a 2019.

Por el contrario, los **Gastos de Explotación se han mantenido relativamente estables en este periodo**, con un ligero incremento en los dos últimos años asociado principalmente al gasto en personal.

Como consecuencia de lo anterior, el **Resultado de Explotación**, aunque ha sido negativo en los últimos cuatro años, **ha mejorado progresivamente desde 2020**, ayudado también por el incremento en las tarifas experimentado en los últimos años.

Resultado de Explotación (millones de €)



Ingresos y Gastos de Explotación (millones de €)



De la misma forma, el **EBITDA se ha reducido drásticamente desde 2019**, afectado por la fuerte disminución de los ingresos, pero **se ha ido recuperando progresivamente** en los últimos años, alcanzando de nuevo en 2023 cifras positivas.

EBITDA (millones de €)



## Más competitivos tras las crisis

Gracias a las medidas tomadas, ENAIRE ha contribuido a limitar el crecimiento de las tarifas que permitiría el marco europeo, para apoyar a la recuperación del sector, **manteniéndolas por debajo de las de 2019** hasta la recuperación del tráfico aéreo.



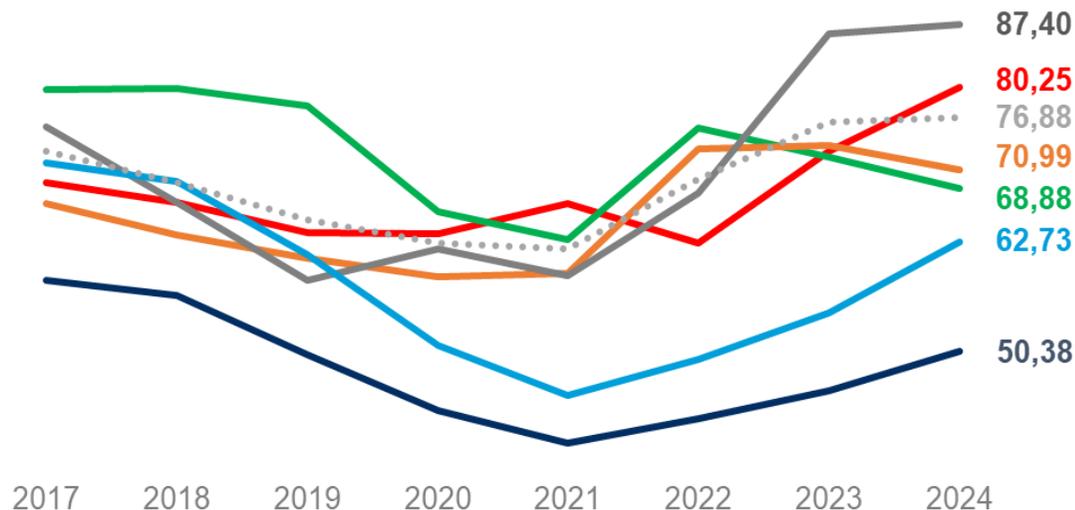
La disminución de tarifas de 2022-2023 respecto a las de 2019 ha supuesto a las compañías aéreas un ahorro de

# 236 M€

## Una evolución de nuestras tarifas que refleja la eficiencia de ENAIRE

Tras la bajada de 2020, en 2021 ENAIRE/España fue el país de los 38 de Eurocontrol que más redujo sus tarifas como apoyo al sector. En 2022 y 2023 se incrementan, pero continúan siendo mejores que las de 2019, reforzando así nuestro apoyo al sector de la aviación en su recuperación por el impacto de la pandemia.

Desde 2020 nuestras tarifas son las más competitivas de los grandes proveedores europeos, siendo en 2023 la de Península un 28% mejor que la media de los otros 4 grandes y la de Canarias un 40% mejor.



### Comparación tarifas 2024 respecto 2019:

	UK	+50%
	Alemania	+26%
	Media 4 grandes	+18%
	Francia	+16%
	Italia	-12%
	Península	+2%
	Canarias	+1%

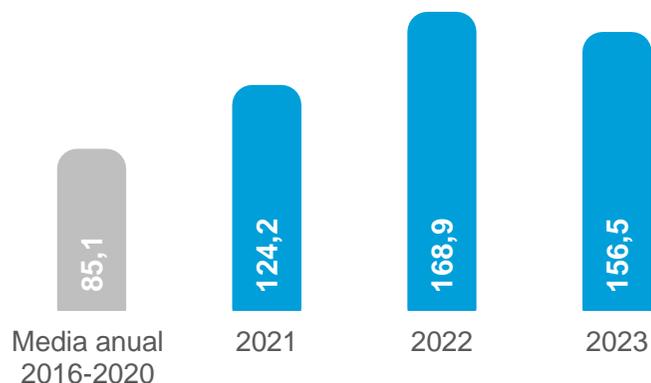
Hemos aumentado nuestras inversiones, apostando por la **modernización tecnológica de la navegación aérea española**, produciendo con ello un impacto positivo en la industria y contribuyendo a crear empleo de calidad

### Invertimos 450 millones de euros en nuestra mejora continua

Entre **2021 y 2023** hemos invertido casi **450 millones de euros**, de la que el 98% corresponde a inversión destinada al cumplimiento de los Planes Estratégicos del Plan de Vuelo 2025, y el 68% contribuye al desarrollo del Plan Maestro ATM europeo (PM ATM).

Este volumen supone un 91% más de media anual respecto a los 5 años anteriores, siendo la **cifra de inversión de 2022 el máximo histórico de ENAIRE**.

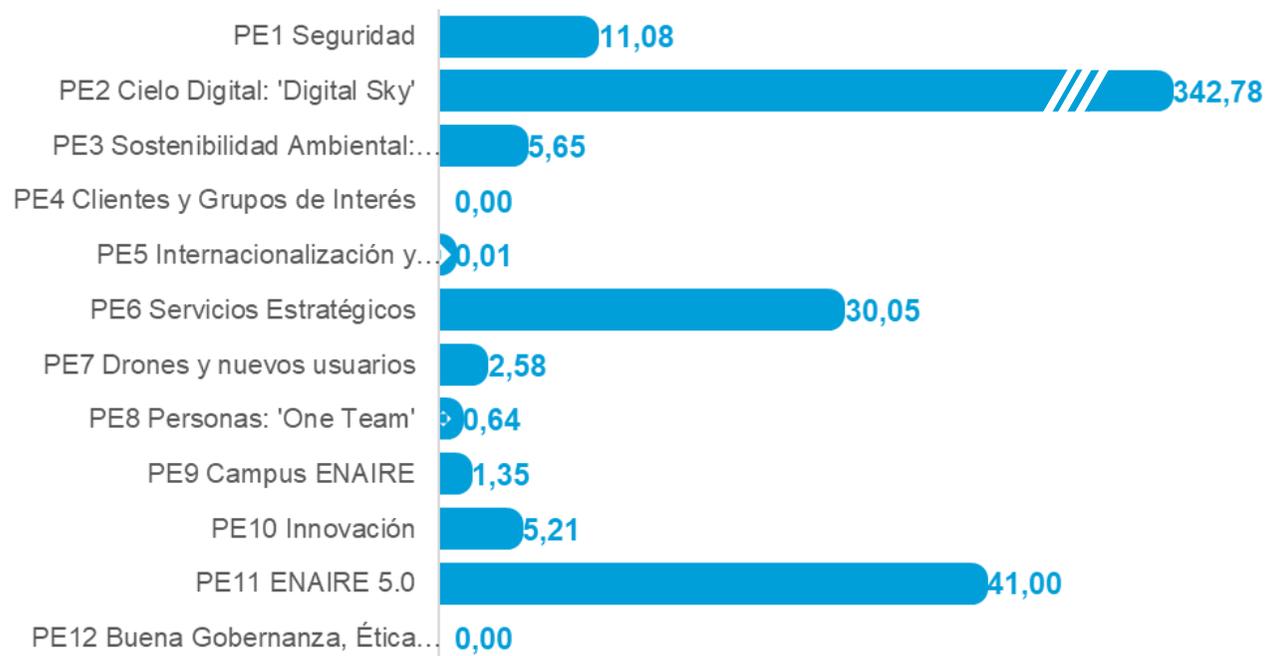
Inversión anual (millones de €)



### Orientados hacia la modernización tecnológica, la transformación digital y la sostenibilidad

La mayor parte de nuestra inversión desde 2021 hasta 2023 se orienta hacia la modernización tecnológica, reflejada principalmente en el 'PE2 Digital Sky', así como hacia la transformación digital recogida en el 'PE11 ENAIRE 5.0' y hacia la sostenibilidad, manteniendo siempre un refuerzo constante en el área clave de Seguridad y en la mejora de nuestra resiliencia.

Inversión por Planes Estratégicos del PV2025



## Subvenciones de Fondos CEF y Horizon

Estos fondos de la Unión Europea y del programa SESAR, permiten a ENAIRE continuar apostando por la innovación y la modernización, habiendo recibido hasta 2023 la cantidad de **90 millones de euros** mediante **Fondos CEF** y de **18 millones de euros** mediante **Fondos Horizon**.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de  
Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia

## Contribución al PERTE aeroespacial con 107 millones de euros

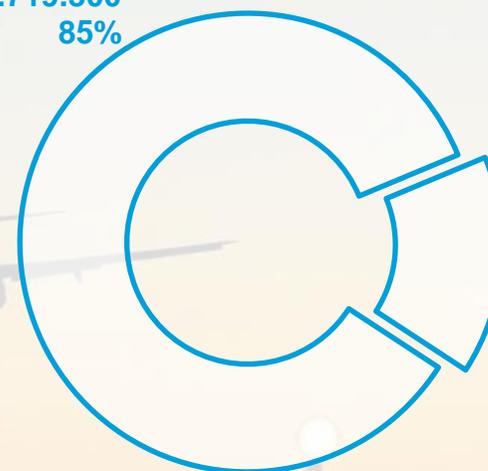
En 2021 a ENAIRE le fueron concedidos **107 millones de euros de los fondos europeos NextGen**, de los cuáles ha recibido **91 millones de euros** hasta 2023 a través del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).

Las inversiones realizadas por ENAIRE en este marco contribuirán al PERTE aeroespacial través de la línea de actuación “**Medidas facilitadoras para el Desarrollo del Cielo Único Europeo**”, que tiene como objetivos la modernización de los sistemas de control de tráfico aéreo y de los sistemas de vigilancia, la transformación digital y de los sistemas de Información y la evolución de los sistemas de comunicaciones.

Ejecutado hasta 2023

**90.719.300**

**85%**



Pendiente ejecutar 2024-2028

**16.534.127**

**15%**



# RECONOCIMIENTOS



La labor y el esfuerzo realizado por los trabajadores de ENAIRE se ha visto reflejado en la cantidad de reconocimientos recibidos entre 2021 y 2024



## Año 2021

- Premio a las **100 Mejores Ideas del Año de Actualidad Económica** por el **sistema de comunicaciones operativas de tecnología VoIP**.
- **Sello EFQM 500** otorgado por el Club de Excelencia en Gestión en reconocimiento a la **transformación de ENAIRE y la gestión excelente, innovadora y sostenible** de los servicios de navegación aérea.
- “Premio Empresa” por la **Asociación Ellas Vuelan Alto** por el papel de ENAIRE en la implantación de **políticas de diversidad e igualdad de género**, y en especial por “ENAIRE EnFemenino”.
- **VII Premios Internacionales a la Gestión de la Diversidad** de la Fundación Diversidad, por la **estrategia en favor de las personas con discapacidad**.
- Premio como organización impulsora del cambio por el **Instituto de Gestión del Cambio en Positivo**, otorgado a la iniciativa “**ÁGORA de transformación**”.
- **Premio Icaro por el Real Aeroclub de España** (RACE) por el decidido **apoyo de ENAIRE a la aviación general**, durante la gala de cierre del Raid Centenario Bases Aéreas.
- Premio del Año 2021 por **Avion Revue**, revista especializada en información aeronáutica, en la categoría de **Gestión del Tránsito Aéreo** (ATM).
- Nominada para alzarse con el ‘**Premio Mundial de Logros en Seguridad Operacional**’ que convoca anualmente **CANSO**.
- La **Red Española del Pacto Mundial** ha reconocido al **Máster de Gestión de Servicios de Navegación Aérea de ENAIRE como buena práctica en la categoría de Formación/Sensibilización**, contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas: ODS 4: 'Educación de Calidad' y ODS 17: 'Alianzas para lograr los objetivos'.





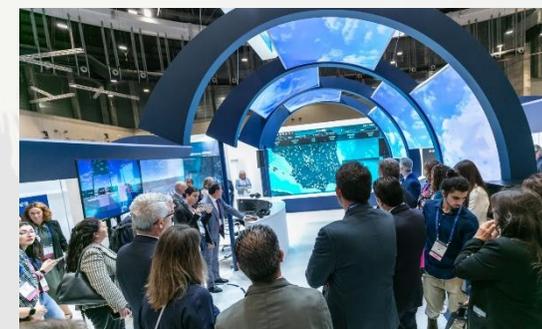
## Año 2022

- **CANSO Global Safety Achievement Award 2021** por el desarrollo de una **herramienta para la monitorización automática de pérdidas de separación entre aeronaves (ASMT)** junto con CRIDA.
- Galardón por parte del **Proveedor Europeo de Servicios por Satélite (ESSPE) y la Agencia de la Unión Europea para el Programa Espacial (USPA)** en la EU Space Week por la implantación de las **primeras maniobras LPV 200 en España** (Barcelona).
- ENAIRE premiada por la **revista Computing** por su gestión de proyectos. En 2022 la revista especializada en tecnología Computing reconoce el trabajo de ENAIRE la **categoría de Strategic Portfolio Management**.
- Finalista (tres empresas) de la **3ª edición del Premio Nacional de Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible**, a la cual se pueden presentar organizaciones que ya han sido reconocidas previamente con un Sello EFQM 500, 600 o 700, u organizaciones galardonadas con algún premio de excelencia y calidad en el último año (galardón a la **gestión sobresaliente en la categoría de Gran Organización**).
- **ESSPE y USPA** premian a ENAIRE en la **EU Space Week**, este premio reconoce la labor de los muchos profesionales de la compañía que participan en la **implantación de la Navegación Basada en Prestaciones**.
- Hemos ganado el Premio al **Programa de Formación Cultural Cibersegura**. Este premio concedido por **Entelgy Digital**, reconoce a ENAIRE como **referente de concienciación en ciberseguridad y de éxito colaborativo** entre Tecnologías de la Información, Comunicación y Personas.
- Recibido el reconocimiento de la **Fundación Envera** como “**organización aliada en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible**” y también premiada por el **programa de inserción laboral para personas con discapacidad**.
- **Finalista en la 41ª edición de los premios DELTA de diseño industrial** con la **nueva posición de control aéreo iFOCUCS**.



## Año 2023

- Finalista/Accésit en la **XV edición de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública**, que otorga el Ministerio de Hacienda y Función Pública.
- Premio de **Investigación Exploratoria** dentro de los galardones de Cielo Digital convocados por 'SESAR 3 Joint Undertaking' a CRIDA, filial de I+D+i de ENAIRE, por el Proyecto de inteligencia artificial ISOBAR, que mejora la planificación de tráfico aéreo a partir de las predicciones de probabilidad de los fenómenos meteorológicos.
- ENAIRE ha sido galardonada con el **Premio Icaro** por su apoyo a la **aviación general** y su compromiso en la **dinamización del espacio aéreo**.
- ENAIRE premiada en los **Airspace Integration Awards 2023** por su **aplicación NOTA** (del acrónimo ATC Activity Data Notation for Complexity Analysis), que permitirá automatizar los estudios de simulación de espacio aéreo.
- ENAIRE ha sido galardonada por su **plataforma de simulación virtual de control aéreo GammaSIM VR** en los **Premios INMERSIVA XR 2023**, entregados en la 5ª Edición Española de VR Day, evento nacional de Realidad Extendida.



## Año 2024

- **Eurocontrol** reconoce a ENAIRE como **referente en calidad de prestación de servicios** en su foro anual de usuarios.
- **El Ministerio de Defensa de España** distingue a nuestro Director General Enrique Maurer con la **Cruz del Mérito Aeronáutico con distintivo blanco**, una de las más altas distinciones otorgadas por el Ministerio, y que reconoce a los civiles cuyas actividades están estrechamente relacionadas con la Defensa Nacional y que han demostrado méritos distinguidos en sus servicios.
- ENAIRE ha obtenido en 2024 el **Sello EFQM 600** otorgado por el Club de Excelencia en Gestión en reconocimiento a la **transformación de ENAIRE y la gestión excelente, innovadora y sostenible de los servicios de navegación aérea**, mejorando el sello EFQM 500 logrado en 2021.





# Gobierno y Gestión del Plan

El Plan Estratégico 2021-2025 de ENAIRE (Plan de Vuelo 2025) se ha revisado y actualizado en diciembre de 2023.

Adicionalmente, se realiza un seguimiento y monitorización de este mediante la elaboración del informe de Grado de Avance que es aprobado por CODIEN y distribuido en la Nube y la web de ENAIRE.



## Consejo Rector

### PRESIDENTE

**José Antonio Santano Clavero**

*Secretario de Estado de Transportes y Movilidad Sostenible*

### SECRETARIA GENERAL

**Elena Sáenz Guillén**

*Secretaria General en ENAIRE*

### VOCALES

**David Benito Astudillo**

*Director General de Aviación Civil en Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible*

**Mario Díaz Millán**

*Vicesecretario General Técnico en Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible*

**Alejandra Sánchez Yánquez**

*Directora del Gabinete de la Secretaria de Estado de Presupuestos y Gastos en Ministerio de Hacienda*

**Pilar Suárez Morales**

*Subdirectora General de Recursos Humanos en Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible*

**Juan Antonio López Aragón**

*Asesor del Ministro de Transportes y Movilidad Sostenible*

**José Ignacio Caro Eisman**

*Director de la División de Reclamaciones de Responsabilidad Patrimonial en Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible*

**Estrella Gutiérrez Marco**

*Jefa del departamento de Coordinación de Delegaciones Territoriales de la AEMET*

**Cristina Tello Blasco**

*Subdirectora General de Seguimiento Económico en Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible*

**Luis Cebrían Carbonell**

*Director General de Infraestructuras en Ministerio de Defensa*

**María del Carmen Picón Cabrera**

*Subdelegada del Gobierno en las Sociedades Concesionarias de Autopistas Nacionales de Peaje*

**María Sobrino Ruíz**

*Subdirectora General de Ordenamiento Jurídico Económico de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa en Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital*



## Comité de Dirección

### MIEMBROS DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN

**Enrique Maurer Somolinos**

*Director General*

**José Luis Meler Jordán**

*Director de Servicios de Navegación Aérea*

**Mariano Gasparet Romero**

*Director de Comunicación*

**Juan Ángel Treceño García**

*Director de Coordinación Civil-Militar*

**Elena Sáenz Guillén**

*Secretaria General*

**Aránzazu Hernández Rodríguez**

*Directora de Personas*

**María Luz de Mateo García**

*Directora de Estrategia e Innovación*

**Mónica Mansilla Rodríguez**

*Directora Económico Financiera*

**Santiago Cortés Burns**

*Jefe de División de Seguridad*

**Estíbaliz Salazar Fernández**

*Jefa de División de Sostenibilidad y Relaciones Institucionales*

**Juan Carlos Villaizán Pérez**

*Jefe de División de Auditoría Interna*

**José Luis Rodríguez Castro**

*Director de Sistemas*

**Laura Garcés Acín**

*Directora Adjunta de Servicios de Navegación Aérea*

**Xavier Benavent Navarro**

*Director de Operaciones*

**Enrique Gismera Gómez**

*Director de Región Centro-Norte*

**Inmaculada Prieto Serrado**

*Directora de Región Este*

**Carlos Caspueñas Muñoz**

*Director de Región Sur*

**Alejandro Mena López**

*Director de Región Balear*

**Javier Delgado Henríquez**

*Director de Región Canaria*



## Líderes del Plan de Vuelo 2025

Nivel 1. Plan Estratégico: P.E.

Nivel 2. Iniciativa Estratégica: I.E.

Nivel 3. Línea Estratégica: L.E.

### PE.1 SEGURIDAD

#### **Santiago Cortés Burns**

P.E. Seguridad  
I.E. Protege

#### **David Oliveros Gómez**

I.E. Refuerza

#### **José Recio Sánchez**

L.E. Safety Nets 5.0

#### **Jesús Romero Hernández**

I.E. Anticipa

#### **Mónica García Medina**

L.E. Análisis masivo de datos de Seguridad y System Thinking

#### **Alberto Rodríguez de la Flor**

I.E. Facilita  
L.E. Observaciones NOM y Observatorio de Seguridad y Eficiencia

#### **Sergio Torres Sandin**

L.E. Seguridad Física

#### **Gerardo Sarmiento Fernández**

L.E. Ciberseguridad

### PE.2 DIGITAL SKY

#### **José Luis Meler Jordán**

P.E. Digital Sky

#### **Xavier Benavent Navarro**

I.E. Digital Airspace  
L.E. Capacidad

#### **Manuel Heras Gilsanz**

L.E. Free-Route

#### **Jesús Antonio García Muñoz**

L.E. Evolución de la Gestión de Afluencia  
L.E. Mejora ASM 1  
L.E. Mejora ASM 3

#### **Iván Díaz Pérez**

L.E. Evolución y mejora de la Gestión de la Meteorología adversa  
L.E. Resiliencia

#### **José Luis Rodríguez Castro**

I.E. Digital Tech

#### **Francisco Martínez Rico**

L.E. Digitalización ATM (SACTA-iTEC)

#### **Manuel García Martín**

L.E. Digital SAT/CNS

#### **Teresa de Frutos González**

L.E. Orientación de la Explotación Técnica a servicios CNS/ATM  
L.E. Nuevo modelo y desarrollo de la Explotación Técnica

#### **Laura Garcés Acín**

I.E. Digital Network

#### **Rafael García Morata**

L.E. EYWA (SYSRED)  
L.E. Servicio AIO/ARO centralizado

#### **Javier Cámara Gracia**

I.E. Digital AIM  
L.E. Reestructuración del Espacio Aéreo

#### **Javier Fenoll Rejas**

L.E. AIP Digital  
L.E. Insignia 5.0

#### **Victoria Díez Fernández**

L.E. ÍCARO Digital

#### **Juan Ángel Treceño García**

I.E. Coordinación Civil-Militar/ FUA  
L.E. Desarrollo Estratégico CCM-FUA

#### **Paula Leticia Pérez García**

L.E. Mejora ASM 2



## Líderes del Plan de Vuelo 2025

Nivel 1. Plan Estratégico: P.E.  
Nivel 2. Iniciativa Estratégica: I.E.  
Nivel 3. Línea Estratégica: L.E.

### PE.3 GREEN SKY

#### **Gema Haro López**

*P.E. Green Sky  
I.E. Fly Clean  
I.E. Eco-ENAIRES  
I.E. Compromiso Verde*

#### **Pablo Abad García**

*I.E. Fly Quiet  
I.E. Responsabilidad Ambiental*

### PE.4 CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS

#### **María López Fernández-Pacheco**

*P.E. Clientes y Grupos de Interés  
I.E. Experiencia de Cliente Compañías Aéreas y Aeropuertos  
I.E. Volemos juntos con la Aviación General  
I.E. Cielo Comprometido*

### PE.5 INTERNACIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIO

#### **María Luz de Mateo García**

*P.E. Internacionalización y desarrollo de Negocio*

#### **Gonzalo Alonso Pacheco**

*I.E. Crecimiento en la prestación de servicio de Torre  
I.E. Comercialización de Servicios y Productos*

### PE.6 SERVICIOS ESTRATÉGICOS

#### **José Luis Meler Jordán**

*P.E. Servicios Estratégicos*

#### **José Luis Rodríguez Castro**

*I.E. Torre Digital  
I.E. Startical*

#### **Gonzalo Alonso Pacheco**

*L.E. Desarrollo Estratégico y de negocio de Torre Digital*

#### **Jesús Antonio García Muñoz**

*L.E. Desarrollo del Concepto Operativo de Torre Digital*

#### **Francisco Martínez Rico**

*I.E. Plan ADSP  
L.E. Desarrollo tecnológico y despliegue de Torre Digital  
L.E. Desarrollo tecnológico y despliegue de Plan ADSP*

#### **Fernando Simal Hernández**

*L.E. Desarrollo estratégico y de negocio de Plan ADSP  
L.E. Desarrollo estratégico y de negocio de SES Digital Backbone (SDB)*

#### **Manuel García Martín**

*I.E. SES Digital Backbone (SDB)  
L.E. Desarrollo tecnológico y despliegue de SES Digital Backbone (SDB)*



## Líderes del Plan de Vuelo 2025

Nivel 1. Plan Estratégico: P.E.

Nivel 2. Iniciativa Estratégica: I.E.

Nivel 3. Línea Estratégica: L.E.

### PE.7 DRONES Y NUEVOS USUARIOS

**María Luz de Mateo García**

*P.E. Drones y Nuevos Usuarios*

**Daniel García-Monteavaro Vizcaíno**

*I.E. U-space / Urban Air Mobility*

**Patricia Guimarey Fernández**

*I.E. Servicios basados en drones*

**Xavier Benavent Navarro**

*I.E. Gestión de Tráfico Espacial (STM)*

### PE.9 CAMPUS ENAIRE

**Cristina García Cortés**

*P.E. Campus ENAIRE*

*I.E. Campus como Centro de Excelencia*

*I.E. Nuevo modelo del Plan de Formación*

*I.E. TrainAir Plus de OACI*

### PE.10 INNOVACIÓN

**María Luz de Mateo García**

*P.E. Innovación*

**Francisco Jose Jiménez Roncero**

*I.E. Sistema de Gestión de la Innovación*

**José Miguel de Pablo Guerrero**

*I.E. CRIDA como motor de la innovación*

### PE.8 PERSONAS: ONE TEAM

**Aránzazu Hernández Rodríguez**

*P.E. Personas: One Team*

**María Carmen Aguilera Ruiz**

*I.E. Confía*

**Herminia Ruiz Galán**

*I.E. Lidera*

**Maite Montoto Ugarte**

*I.E. Siente*

**Sandra Millán Pérez**

*I.E. Planifica*



## Líderes del Plan de Vuelo 2025

Nivel 1. Plan Estratégico: P.E.

Nivel 2. Iniciativa Estratégica: I.E.

Nivel 3. Línea Estratégica: L.E.

### PE.11 ENAIRE 5.0

#### **Enrique Maurer Somolinos**

*P.E. ENAIRE 5.0*

*I.E. Adaptación organizativa*

#### **Javier Martínez Pérez-Pérez**

*I.E. Cultura empresarial*

*I.E. Crea*

*L.E. Cultura de Valores*

*L.E. Cultura de Medición*

*L.E. Reconocimiento*

*L.E. Certificación EFQM*

#### **Oficina Agile**

*L.E. Cultura Agile*

#### **Antoni Planells Vives**

*L.E. Escucha Activa*

#### **Elena Pérez Fontes**

*I.E. Comunicación interna*

#### **Lourdes Mesado Martínez**

*I.E. Digitalización*

#### **Equipo Crea Espacios**

*L.E. Espacios Colaborativos*

#### **Maite Calleja Rodríguez**

*L.E. Gestión por Proyectos*

#### **Estíbaliz Salazar Fernández**

*L.E. Gestión del Conocimiento*

### PE.12 BUENA GOBERNANZA, ÉTICA Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO

#### **Elena Sáenz Guillén**

*P.E. Buena Gobernanza, Ética y*

*Cumplimiento Normativo*

#### **Nuria Segovia Medina**

*I.E. Buena Gobernanza*

*I.E. Ética y cumplimiento Normativo*

Continuamos con  
nuestro vuelo para hacer  
realidad la **Visión del  
Plan de Vuelo 2025**

*“Queremos convertir a ENAIRE en un operador global, líder del sector de la navegación aérea, basándonos en las personas, la innovación, la sostenibilidad y la digitalización”*



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRANSPORTES  
Y MOVILIDAD SOSTENIBLE



ENAIRES

Para cualquier duda o consulta sobre este Grado de Avance PV2025,  
pueden dirigirse a:

**Dirección de Estrategia e Innovación**

Kudos Innovation Campus Las Mercedes – Calle Campezo, 1

Edificio 2, 28022 - Madrid

[plandevuelo2025@enaire.es](mailto:plandevuelo2025@enaire.es)

Tlf.: +34 900 929 220

