



PLAN ESTRATEGICO 2018-2020

Patronato, 11 de diciembre de 2017
Fundación del Sector Público Estatal Centro
Nacional de Investigaciones Oncológicas Carlos III
(F.S.P.CNIO)

PLAN ESTRATEGICO CNIO 2018-2020

INTRODUCCIÓN

Órganos de Gobierno: Patronato

Dirección Científica

Dirección Económico-Administrativa

MISION, VISION Y VALORES

EJES ESTRATÉGICOS

Eje Estratégico 1: Excelencia y Liderazgo en la Investigación

Eje Estratégico 2: Investigación traslacional

Eje Estratégico 3: Innovación y transferencia

Eje Estratégico 4: Formación

Eje Estratégico 5: Ciencia y Sociedad - Comunicación y “*Outreach*”

LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y ACCIONES ESPECÍFICAS

Eje Estratégico 1: Excelencia y Liderazgo en la Investigación

Eje Estratégico 2: Investigación traslacional

Eje Estratégico 3: Innovación y transferencia

Eje Estratégico 4: Formación

Eje Estratégico 5: Ciencia y Sociedad - Comunicación y “*Outreach*”

INDICADORES

EJES TRASVERSALES

Eje estratégico transversal 1: Sostenibilidad.

Eje estratégico transversal 2: Gestión eficaz de los recursos

Eje estratégico transversal 3: Excelencia operacional

Eje estratégico transversal 4: Transparencia

Eje estratégico transversal 5: Seguridad. Cumplimiento normativo.

Eje estratégico transversal 6: Desarrollo profesional.

INTRODUCCIÓN

Este documento, denominado Plan Estratégico 2018-2020, se ha elaborado para presentar los objetivos y actividades previstos para el ejercicio de referencia. En base a la normativa vigente se hace necesaria la elaboración de un Plan Estratégico Trienal (2018-2020) que ha de contener las líneas estratégicas en torno a las cuales se desenvolverá la actividad de la entidad y que será adicional a los Planes de Actuaciones anuales que se elaborarán en consonancia con el anterior. Este requerimiento legal se deriva de La Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, cuyo Art. 85 dispone lo siguiente:

- 1. “Las entidades integrantes del sector público institucional estatal estarán sometidas al control de eficacia y supervisión continua. Para ello, todas las entidades integrantes del sector público institucional estatal contarán, en el momento de su creación, con un plan de actuación, que contendrá las líneas estratégicas en torno a las cuales se desenvolverá la actividad de la entidad, que se revisarán cada tres años, y que se completará con planes anuales que desarrollarán el de creación para el ejercicio siguiente.*
- 2. El control de eficacia será ejercido por el Departamento al que estén adscritos, a través de las inspecciones de servicios, y tendrá por objeto evaluar el cumplimiento de los objetivos propios de la actividad específica de la entidad y la adecuada utilización de los recursos, de acuerdo con lo establecido en su plan de actuación y sus actualizaciones anuales, sin perjuicio del control que de acuerdo con la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, se ejerza por la Intervención General de la Administración del Estado.*

El Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas - en adelante CNIO - es un centro público de investigación organizado jurídicamente como una Fundación Estatal denominada Fundación del Sector Público Estatal Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas Carlos III (F.S.P. CNIO). El Ministerio de Economía y Competitividad es, a través del Instituto de Salud Carlos III, la principal entidad financiadora del CNIO. La Fundación es la titular de los derechos, obligaciones y patrimonio del CNIO, siendo su finalidad el fomento de la investigación oncológica a través del Centro, que es quien realiza la actividad científica.

Órganos de Gobierno: Patronato

La Fundación está gobernada por un Patronato, constituido desde finales de 2008 por un Presidente de Honor, el titular del Ministerio de Economía y Competitividad; un Presidente, el titular de la Secretaría de Estado de Investigación, Desarrollo e Innovación;

una Vicepresidencia, el titular de la Dirección General del Instituto de Salud Carlos III; y los siguientes Vocales natos:

- La Directora General de Investigación Científica y Técnica del Ministerio de Economía y Competitividad.
- El Secretario General de Sanidad y Consumo del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- La Directora de Asuntos Nacionales del Gabinete de la Presidencia del Gobierno.
- La Subdirectora General de Redes y Centros de Investigación Cooperativa del Instituto de Salud Carlos III.
- Cuatro representantes de las Comunidades Autónomas a propuesta del Consejo de Política Científica, Tecnológica y de Innovación, con rango, al menos, de Subdirector General o equivalente por un periodo de dos años, a contar desde su toma de posesión.

Además de estos Vocales Natos, el Patronato cuenta con hasta cinco Vocales Electivos, designados por el Patronato a propuesta de su Presidente, así como un Consejero Legal, el Abogado del Estado Jefe en el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

Dirección Científica

En la actualidad, el CNIO alberga 26 Grupos de Investigación/Unidades de Investigación Clínica, 17 Unidades de Apoyo y 2 Secciones, distribuidas en 7 Programas de Investigación. Los Grupos y Unidades incluidos en estos Programas cubren múltiples aspectos y abordajes relacionados con la investigación en cáncer, desde el estudio de los mecanismos moleculares básicos implicados en la malignidad celular hasta el desarrollo de estrategias terapéuticas y de diagnóstico útiles para los pacientes. El amplio rango de intereses científicos y la complementariedad de líneas de investigación favorecen las colaboraciones y sinergias entre grupos.

Los Programas de Investigación del CNIO se distribuyen en dos Áreas:

- i) Investigación Básica: Programa de Oncología Molecular, Programa de Biología Estructural y Programa de Biología Celular del Cáncer.
- ii) Investigación Traslacional: Programa de Genética del Cáncer Humano y Programa de Investigación Clínica. En esta Área se incluyen igualmente los programas bajo la Dirección de Innovación: Programa de Biotecnología y Programa de Terapias Experimentales; así como un Biobanco.

El Programa de Oncología Molecular es el paradigma de la excelencia científica del CNIO. En la actualidad está compuesto por 11 Grupos de Investigación que cubren algunas de

las áreas de máxima relevancia en el estudio y esclarecimiento de las bases moleculares del cáncer, utilizando una diversidad de abordajes metodológicos que incluye una particular atención al uso de modelos animales. Estas áreas incluyen, entre otras, la estabilidad e integridad del genoma, telómeros y telomerasa, oncogenes, ciclo celular, replicación del DNA, mitosis y división celular, autofagia, metástasis y metabolismo del cáncer.

El Programa de Biología Estructural consta de 4 Grupos de Investigación y 4 Unidades de Apoyo, y tiene como objetivo primario el descifrar los mecanismos que subyacen en los complejos macromoleculares de relevancia en cáncer, utilizando abordajes de la biología estructural.

El Programa de Biología Celular del Cáncer se centra en diversos aspectos de la biología de los tumores, desde su interacción con las células del organismo huésped y el microambiente, hasta el papel de la inflamación, la angiogénesis, el metabolismo y otros factores de relevancia en el origen y progresión tumoral. El Programa está integrado por 4 Grupos de Investigación.

El Programa de Genética del Cáncer Humano lleva a cabo investigación traslacional en áreas relacionadas con las bases genéticas del cáncer familiar, principalmente centrada en mama, ovario, colo-rectal y tumores endocrinos, así como en estudios epidemiológicos implicando factores ambientales. La búsqueda de marcadores de diagnóstico y pronóstico, así como de nuevos genes que causan una predisposición al cáncer son algunas de las actividades clave del Programa, que trabaja en estrecha colaboración con la comunidad clínica. El Programa consta de 3 Grupos y 3 Unidades de Investigación.

El Programa de Investigación Clínica tiene como objetivo trasladar los avances en investigación en cáncer a la prevención, diagnosis y tratamiento de los pacientes de cáncer, mediante la realización de ensayos clínicos tempranos con nuevos fármacos, el descubrimiento de biomarcadores para el pronóstico y la implementación de estrategias de medicina personalizada. El Programa está compuesto por 4 Unidades de Investigación Clínicas y una Unidad de Apoyo.

Además de estos Programas de Investigación, que son los encargados del avance científico en la diversidad de áreas mencionadas dentro del marco genérico de la investigación en cáncer, existe un Área de Innovación, que incluye dos Programas adicionales, Terapias Experimentales y Biotecnología. Esta Área incluye igualmente una Oficina de Transferencia de Tecnología y Valorización, responsable de gestionar el portfolio de propiedad intelectual derivado de las actividades de investigación del centro, explorar oportunidades para el desarrollo comercial de estos activos y facilitar el

establecimiento de acuerdos con la industria, contribuyendo a obtener recursos económicos para el centro.

El Programa de Terapias Experimentales contiene todas las capacidades necesarias para llevar a cabo las etapas tempranas del proceso de descubrimiento de fármacos, desde la identificación de *leads* a partir de abordajes de *high throughput screening* hasta la optimización de *leads* mediante química médica. Este Programa trabaja en colaboración con los Grupos de Investigación del resto de Programas del centro, que proporcionan el conocimiento sobre nuevas dianas terapéuticas necesario para iniciar nuevos proyectos de descubrimiento de fármacos. El Programa se compone de dos Secciones (Biología y Química Médica).

Finalmente, el Programa de Biotecnología tiene como misión principal el proporcionar apoyo técnico y consejo a los Grupos de Investigación del centro en un número de disciplinas y tecnologías de amplio uso en investigación biomédica, así como implementar y desarrollar herramientas y productos biotecnológicos novedosos, de aplicación en investigación, y con el potencial de convertirse en productos de interés comercial. El Programa se compone de 9 Unidades de Apoyo.

La dirección científica del centro corresponde a la Directora, como coordinadora y supervisora de los diferentes Programas de Investigación. Además de los Programas de Investigación y el Área de Innovación, la Dirección Científica supervisa directamente la actividad de una serie de Áreas y Departamentos de apoyo que contribuyen a la gestión de los objetivos científicos del centro y son esenciales para la consecución de dichos objetivos, en concreto un Área de Gestión Científica, donde se incluye las Oficinas de Proyectos, Formación, Publicaciones Científicas, Biblioteca y Eventos Científicos; un Departamento de Comunicación; un Departamento de Relaciones Internacionales; y el Decanato de Asuntos Académicos (*Dean's Office*), además de una Oficina de la Mujer (*Women in Science, WISE Office*).

La Directora es asistida por el Vice-Director científico del CNIO. Además, mensualmente, la Directora se reúne con los órganos consultivos internos: el Comité de Directores de Programa del Centro (que además es un órgano donde se toman decisiones ejecutivas sobre aspectos científicos del CNIO) y el Comité Científico del Centro, para tratar cuestiones relativas a su funcionamiento científico ordinario.

Así mismo, la Directora consulta con un Comité Científico Asesor externo (*Scientific Advisory Board, SAB*) designado por el Patronato de la Fundación CNIO a propuesta de su Directora, cuya Presidenta es la Dra. Mariann Bienz, del *MRC Laboratory of Molecular Biology* (Cambridge, UK). El SAB está actualmente compuesto por 14 investigadores de gran prestigio internacional, entre ellos dos premios Nobel, pertenecientes a

instituciones nacionales e internacionales, y es responsable de las evaluaciones científicas quinquenales de los Programas de Investigación y de los Jefes de Grupo Junior del Centro.

Dirección Económica - Administrativa

El sistema de gestión del CNIO combina la flexibilidad empresarial, derivada de su carácter de fundación, con el rigor contable inherente a la titularidad estatal de la Fundación y al régimen de control y justificación de los fondos públicos que se reciben. La Gestión Administrativa del Centro la dirige el Director Gerente, quien es el representante legal de la Fundación. Toda la estructura administrativa se basa en el científico como cliente de servicios, productos y procesos. El motor de gestión es accesible directamente al investigador desde su ordenador a través de una plataforma SAP®. Los recursos dedicados a administración no suponen, como objetivo, un porcentaje superior al 10% del total.

MISION, VISION Y VALORES

El CNIO tiene como misión esencial llevar a cabo una investigación de excelencia en cáncer, transfiriendo el conocimiento y las tecnologías innovadoras resultantes de esta investigación al Sistema Nacional de Salud, al tejido productivo y a la sociedad en general, aprovechando sus capacidades para la generación de riqueza.

Como visión, el CNIO aspira a consolidarse como centro global de investigación en cáncer (*Comprehensive Cancer Research Centre*) de referencia y líder a nivel internacional.

Las actividades del CNIO se sustentan sobre los siguientes valores fundamentales:

- Sostenibilidad
- Excelencia científica
- Atracción de talento
- Colaboración y “*networking*”
- Internacionalización
- Innovación
- Formación de excelencia
- Comunicación y “*outreach*”
- Orientación a las necesidades de la sociedad

EJES ESTRATEGICOS

El Plan Estratégico del CNIO está concebido a partir de 5 Ejes Estratégicos, para cada uno de los cuales se han establecido una serie de líneas de actuación y acciones específicas, así como unos indicadores y objetivos que permitan hacer el seguimiento del plan, según se describe en las siguientes secciones.

Eje Estratégico 1: Excelencia y Liderazgo en la Investigación

El CNIO ha conseguido alcanzar una posición de privilegio entre los centros de investigación en biomedicina, y en cáncer en particular a nivel internacional, según todos los rankings que evalúan la productividad científica de las instituciones de investigación, medida en función principalmente del número y calidad de artículos de investigación que se publican anualmente. Como ejemplo, en el último ranking generado por *SCImago Institutions Ranking World Report*, que compara la productividad científica de más de 5.000 instituciones a nivel mundial, en base a los datos generados en el periodo 2010-2014, el CNIO aparece como la única institución de España entre los 10 mejores centros de investigación de cáncer a nivel mundial, y entre los 5 primeros a nivel europeo. Mantener y consolidar este liderazgo es el primer componente esencial del Plan Estratégico del CNIO para los próximos años.

De cara a este primer eje, es esencial por un lado mantener la masa crítica de investigadores del centro, siendo capaz de reemplazar aquellos grupos que se marchan del mismo como parte de su ciclo natural, así como reclutar grupos nuevos que trabajen en líneas de investigación novedosas y complementarias con las ya existentes en el centro.

Por otra parte, es igualmente necesario propulsar el liderazgo internacional del CNIO a través de la participación y la coordinación de consorcios y redes europeas e internacionales, y la incorporación de talento procedente de fuera de España, así como proporcionar a los científicos del acceso a infraestructuras de investigación de primer nivel, necesarias para realizar investigación de vanguardia. Ello pasa por realizar las oportunas inversiones en las tecnologías utilizadas en investigación en cáncer, y por mantener Unidades de Apoyo tecnológico actualizadas y dotadas del personal necesario para responder a la exigente demanda de los científicos del centro.

Eje Estratégico 2: Investigación traslacional

Uno de los objetivos estratégicos primordiales del CNIO es el conseguir que los resultados de la investigación tengan una repercusión en los pacientes de la manera más rápida posible. Ello se plasma en el abundante número de proyectos emprendidos por los científicos del CNIO que se encuadran dentro del ámbito de la “investigación traslacional”. Por un lado, el CNIO dispone de dos programas de investigación cuyos grupos trabajan específicamente en este Área de Investigación Traslacional; el Programa de Genética del Cáncer Humano y el Programa de Investigación Clínica. Ambos programas desarrollan proyectos de investigación que o bien involucran directamente pacientes (ensayos clínicos de diverso tipo) o bien utilizan muestras biológicas derivadas de pacientes, principalmente para estudios genéticos, colaborando con una amplia red de hospitales. Pero, además, los Grupos de Investigación del Área de Investigación Básica con frecuencia se involucran en proyectos que tienen un fuerte componente traslacional, utilizando igualmente muestras de origen humano para su investigación y/o generando resultados que pueden tener un impacto muy directo sobre los pacientes, en forma de nuevos abordajes y estrategias terapéuticas.

Por otro lado, el CNIO dispone de un Programa de Terapias Experimentales, de carácter casi único en el mundo académico a nivel nacional e internacional, que posibilita el desarrollo de las etapas tempranas de proyectos de descubrimiento de fármacos en base a las nuevas dianas terapéuticas aportadas por los científicos del CNIO, y que permite la traslación acelerada de los resultados más básicos a productos de interés terapéutico.

Por último, y en relación igualmente con esta área y con la vocación de servicio al Sistema Nacional de Salud (SNS), el CNIO mantiene una oferta muy importante de servicios de diagnóstico, orientados fundamentalmente a hospitales del SNS, cubriendo diversas áreas (genética, citogenética, inmunohistoquímica, diagnóstico molecular, entre otras). Esto incluye además las operaciones de la Unidad de Cáncer Familiar del CNIO, que ofrece servicios de estudio, evaluación y asesoramiento de familias con una susceptibilidad para el cáncer incrementada, a través de su consulta ubicada en el Servicio de Oncología Médica del Hospital Universitario de Fuenlabrada.

Todos estos aspectos relativos a la investigación traslacional serán consolidados y reforzados durante los próximos años, poniendo un especial énfasis en aumentar su colaboración e integración en los programas de excelencia científica del CNIO.

Eje Estratégico 3: Innovación y transferencia

El CNIO presenta un impresionante registro en cuanto a la transferencia de resultados al sector privado, siendo este uno de los aspectos que más nos diferencian de otras instituciones comparables a nivel nacional. Como ejemplo, los ingresos generados por las regalías devengadas por los productos licenciados por el CNIO a diversas empresas durante el periodo 2013-2016 sumaron más de 2.500.000€ (2.558.236€ en concreto), una cifra más que notable si se compara por ejemplo con los ingresos que genera el conjunto de Universidades en España, que no llegan a los 2M€ anuales.

La apuesta estratégica del CNIO por el fomento de la cultura de la innovación incluye diversos componentes. Por un lado, el CNIO dispone de un Área de Innovación, que incorpora una Oficina de Transferencia de Tecnología y Valorización (OTTV), que hace un seguimiento continuo de los proyectos en marcha de los investigadores del centro, seleccionando aquellos que tienen un componente de innovación que pueda resultar en la generación de propiedad intelectual susceptible de ser protegida, y que se encarga de gestionar estos activos, incluyendo la cartera de patentes del centro, la posible generación de empresas spin-off, y en general todo lo que compete a la explotación industrial de los resultados de investigación generados en el CNIO. Igualmente es función de la OTTV y de la Dirección de Innovación el fomentar y gestionar el establecimiento de acuerdos y colaboraciones de los Grupos de Investigación del centro con empresas. En este sentido, las colaboraciones con empresas durante el periodo 2012-2016 han resultado en el ingreso de cerca de 20 millones de Euros (19.305.868€) para el centro.

Por otro lado, como ya se ha comentado, el CNIO tiene un programa de descubrimiento de fármacos, el Programa de Terapias Experimentales, que es capaz de generar nuevas entidades químicas con potencial terapéutico, y que representan unos activos de primer orden. En el periodo 2011-2016 se han licenciado varias patentes de este programa a empresa farmacéuticas y biotecnológicas internacionales, entre las que destaca la licencia de una serie de inhibidores de ATR con actividad antitumoral a Merck-Serono en 2013. Por último, dentro del Área de Innovación se encuadra igualmente el Programa de Biotecnología, cuya misión principal en el CNIO es dar apoyo y soporte a los investigadores del centro en una serie de tecnologías de amplio uso en investigación biomédica, pero que además presenta una notable capacidad de generar productos y servicios con valor añadido que pueden tener un impacto económico para el centro. Un ejemplo serían las licencias de anticuerpos monoclonales generados por la Unidad del Anticuerpos Monoclonales, que representan un importante porcentaje de los ingresos totales del CNIO en concepto de regalías.

Eje Estratégico 4: Formación

El papel del CNIO como centro de referencia para la formación de los investigadores en cáncer en todas las etapas de su carrera académica y profesional es un componente clave de nuestra misión y estrategia. El CNIO dispone de una Oficina de Formación, dentro del Área de Gestión Científica, que gestiona estas actividades y se encarga de la tutela del personal en formación que llega al centro.

Este aspecto se abordará mediante acciones dirigidas al mantenimiento de las actuales actividades relacionadas con la formación en todas estas etapas, desde las prácticas extracurriculares para estudiantes de grado, hasta la realización de tesis doctorales y estancias postdoctorales, entre otras, así como mediante la puesta en marcha de nuevas iniciativas que permitan incorporar un mayor número y diversidad de estudiantes e investigadores de otros centros al CNIO, trabajando en colaboración con otras entidades.

Eje Estratégico 5: Ciencia y Sociedad - Comunicación y “Outreach”

Comunicar y divulgar al público en general las actividades del CNIO como Centro de Investigación de Excelencia, promover las vocaciones científicas tempranas, y en resumen, acercar la investigación en cáncer a la sociedad para incrementar la concienciación sobre la necesidad de invertir en ciencia de vanguardia es otro de los ejes estratégicos fundamentales del centro.

A tal fin, el CNIO estableció en 2011 una Oficina de Comunicación que continuará desarrollando un ambicioso plan de “*outreach*” para cubrir todos estos aspectos. Uno de los pilares de este plan es el proyecto de divulgación científica “*CNIO & the City - Construyendo un Puente a la Sociedad*”, iniciado en 2017, y que tiene como objetivo consolidar y ampliar la interacción entre el CNIO y el sector educativo, con el objetivo de fomentar la cultura científica y despertar vocaciones científicas fundamentalmente entre los más jóvenes. El proyecto incluye varias líneas de actuación, desde estancias cortas para estudiantes de enseñanza secundaria en los laboratorios del CNIO a cursos de reciclado para profesores, entre otras.

La Oficina trabajará además en la identificación y materialización de nuevas oportunidades de financiación para el centro, explotando el potencial que ofrece la filantropía a nivel tanto individual como institucional. En este plano, la plataforma “Amigos del CNIO”, lanzada a finales de 2014, dirigida a incrementar la presencia de la filantropía individual en el CNIO, está siendo y será fundamental como herramienta para cumplir el objetivo de generar la complicidad de la sociedad civil con los objetivos científicos y estratégicos del centro. En el periodo de 2014 hasta octubre 2017, el CNIO

ha ingresado 475.000€ en concepto de donaciones recibidas a través de la plataforma de Amigos del CNIO, y además esto ha fomentado que aumente el número de legados cedidos a favor del centro, que en este mismo periodo han superado los 700.000€ euros. Esta financiación se dedica íntegramente a proyectos de investigación.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y ACCIONES ESPECÍFICAS

Eje Estratégico 1: Excelencia y Liderazgo en la Investigación

- 1.1. Mantener la masa crítica de Grupos de Investigación en el Área de Investigación Básica del CNIO, como elemento esencial para mantener la productividad científica en los niveles esperados. Esto implica reemplazar los Grupos (tanto Senior como Junior) que abandonen el centro bien como resultado de la movilidad natural esperada entre Grupos de excelencia, o como resultado de la aplicación de la política de desarrollo profesional de los *Junior Group Leaders* (que abandonan el centro tras 8 años de estancia). En concreto en el próximo año se prevé la incorporación de un nuevo Director del Programa de Oncología Molecular, cuya posición está ahora mismo vacante. Asimismo, prevemos la incorporación de dos Grupos de Investigación para mantener las capacidades del CNIO en las áreas de análisis masivo de datos genómicos del cáncer y de células madre.
- 1.2. Incorporar Grupos que trabajen en nuevas líneas de investigación de vanguardia en la frontera del conocimiento. En concreto, a corto-medio plazo se espera al menos poder reclutar un Grupo de Investigación centrado en el análisis de datos masivos derivados de la genómica aplicada a la investigación en cáncer. Se incluye bajo esta acción la atracción de nuevos *Junior Group Leaders* al centro en los diferentes Programas de Investigación, como forma de establecerse como centro de referencia para el desarrollo de carrera de los investigadores jóvenes que lideran su primer grupo.
- 1.3. Potenciar el Programa de Biología Estructural realizando las inversiones necesarias en infraestructuras y equipamientos de vanguardia de crio-microscopía electrónica y apoyando a los nuevos grupos incorporados en 2017, con la intención de fomentar la interconectividad entre biología estructural, investigación básica y descubrimiento de fármacos.
- 1.4. Fomentar las oportunidades de colaboraciones internas entre Grupos del centro, con un particular énfasis en las relaciones entre los nuevos Grupos incorporados y los ya establecidos en el CNIO, como herramienta para propulsar el desarrollo de estos nuevos Grupos.
- 1.5. Incrementar la participación de los Grupos del CNIO en consorcios y redes internacionales como estrategia para aumentar la calidad e impacto de nuestros resultados.
- 1.6. Fomentar el establecimiento de alianzas estratégicas con centros de investigación punteros de otros países para realizar proyectos conjuntos.

- 1.7. Potenciar la incorporación de personal de fuera de España al CNIO, como forma de incrementar el nivel de internacionalización del centro.
- 1.8. Mantener las capacidades de las Unidades de Apoyo del Programa de Biotecnología y de otros Programas mediante las necesarias inversiones en tecnologías y recursos humanos para responder a la demanda de los Grupos del centro.
- 1.9. Continuar organizando y celebrando reuniones científicas de alto nivel, en particular las encuadradas en la serie *CNIO Frontiers Meetings*, que permiten el intercambio de información actualizada sobre el estado de las investigaciones entre expertos internacionales y el establecimiento de colaboraciones y oportunidades de *networking* para los investigadores del centro.

Eje Estratégico 2: Investigación traslacional

- 2.1. Reforzar la excelencia en los Programas de Investigación Traslacional del CNIO, aumentando las sinergias entre ellos y con los Programas de Investigación Básica del CNIO.
- 2.2. Mantener la masa crítica de Grupos de Investigación en el Área de Investigación Traslacional del CNIO, reemplazando Grupos de Investigación que puedan abandonar el centro.
- 2.3. Potenciar las actividades de investigación traslacional llevadas a cabo por todos los Grupos de Investigación del CNIO, fomentando la búsqueda de financiación para este tipo de proyectos.
- 2.4. Consolidar y proporcionar un nuevo marco de referencia a las actividades del Programa de Investigación Clínica, diseñando un plan estratégico específico para este programa.
- 2.5. Colaborar con los Hospitales en los que el CNIO tiene Unidades Clínicas Asociadas en todas las áreas consideradas en los acuerdos establecidos con ellas, incluyendo la coordinación de ensayos clínicos de fases tempranas, los tratamientos personalizados del cáncer usando ratones Avatar, la investigación en nuevos biomarcadores, la formación de médicos residentes y post-residentes, y el desarrollo de tecnologías y estudios para la estratificación de pacientes.
- 2.6. Mantener el Biobanco del CNIO como plataforma transversal de servicios para los investigadores del CNIO y la comunidad científica en general, con la misión de obtener, procesar, almacenar y dar acceso a muestras biológicas de origen humano para la investigación en cáncer, en línea con los máximos estándares técnicos, éticos y de calidad.

2.7. Mantener y potenciar las actividades de las Unidades y Grupos del Centro que dan soporte al Sistema Nacional de Salud mediante una oferta de servicios de diagnóstico, la Consulta de Cáncer Familiar establecida en el Hospital de Fuenlabrada, etc.

Eje Estratégico 3: Innovación y transferencia

- 3.1. Potenciar el Área de Innovación para expandir las colaboraciones del CNIO con el sector privado, como estrategia para contribuir a diversificar las fuentes de financiación para el centro.
- 3.2. Mantener un seguimiento constante de los Grupos y Unidades de Investigación del CNIO en cuanto a su potencial para generar resultados susceptibles de protección y de explotación industrial, estableciendo las estrategias y prioridades necesarias para gestionar eficazmente la cartera de activos de propiedad intelectual del centro.
- 3.3. Fomentar y facilitar el establecimiento de acuerdos de colaboración con empresas por parte de los Grupos y Unidades de Investigación del CNIO.
- 3.4. Establecer mecanismos para facilitar el desarrollo de proyectos conjuntos de descubrimiento de fármacos basados en las nuevas dianas identificadas por los Grupos de Investigación (principalmente del Área de Investigación Básica), usando las capacidades del Programa de Terapias Experimentales, en combinación con los recursos de las Unidades y Grupos del Programa de Biología Estructural.
- 3.5. Mantener las capacidades del Programa de Terapias Experimentales en las etapas tempranas del descubrimiento de fármacos mediante las necesarias inversiones en tecnologías y recursos humanos.
- 3.6. Explorar nuevas oportunidades de financiación para el CNIO trabajando en colaboración con todos los agentes involucrados en el sistema de ciencia y tecnología a nivel nacional e internacional, *i.e.*, empresas, fundaciones, instituciones de investigación, agencias gubernamentales y no-gubernamentales, etc.

Eje Estratégico 4: Formación

- 4.1. Mantener las actuales convocatorias existentes para la formación de personal a nivel pre y post-doctoral.
- 4.2. Consolidar y expandir la convocatoria de contratos postdoctorales financiada a través de la plataforma de filantropía “Amigos del CNIO”.
- 4.3. Continuar con el Programa de Científicos Visitantes financiado a través del acuerdo con la Fundación Jesús Serra, que permite atraer investigadores de prestigio

internacional de centros de fuera de España para realizar estancias sabáticas de 3-6 meses en el CNIO.

- 4.4. Participar en las convocatorias de *Women in Science* lanzadas por la Fundación “*Women for África*” para incorporar mujeres investigadoras procedentes de centros de investigación de países de dicho continente, durante un periodo sabático de 6 meses en el CNIO.
- 4.5. Mantener los actuales programas de seminarios (*Distinguished Seminars, Progress Reports, Ad hoc Seminars*) como pilares fundamentales de la oferta formativa y de *networking* del personal del centro.
- 4.6. Mantener la oferta de cursos internos impartidos por distintas Unidades del centro actualmente en vigor.
- 4.7. Mantener la participación y colaboración en másters y ciclos formativos ofrecidos por diversas instituciones con las que el CNIO colabora.
- 4.8. Mantener la oferta de estancias a estudiantes en prácticas en todas las etapas de la carrera académica (prácticas extracurriculares, trabajos de fin de grado, tesis de máster, post-MIR/BIR/FIR, formación en centros de trabajo para ciclos de Formación Profesional, etc.).

Eje Estratégico 5: Ciencia y Sociedad - Comunicación y “Outreach”

- 5.1. Crear vocaciones científicas tempranas, organizando actividades orientadas a estudiantes de enseñanza secundaria, tales como visitas guiadas al CNIO, colaboración en proyectos de investigación, cursos de actualización de profesorado y otras, siguiendo las líneas de actuación establecidas en el proyecto “*CNIO & the City – Construyendo un Puente a la Sociedad*”.
- 5.2. *CNIO Newsletter*: generar un boletín de noticias electrónico con información sobre las actividades desarrolladas en el CNIO, nuevos avances en cáncer, etc., para distribuir a la comunidad de “Amigos del CNIO” con periodicidad mensual.
- 5.3. Participar en actividades dirigidas a concienciar a la sociedad sobre la importancia de la investigación en cáncer (Día Mundial del Cáncer, Día Internacional de la Investigación del Cáncer, etc.), en cooperación con instituciones nacionales e internacionales, asociaciones de pacientes, etc.
- 5.4. Consolidar y diseminar de la plataforma de filantropía individual “Amigos del CNIO” a través de campañas específicas. En este contexto se plantea el establecimiento de una estrategia global de comunicación a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, canales de YouTube), dirigidas no solo a intentar atraer fondos para financiar las actividades científicas del centro a través de programas de Becas predoctorales y

postdoctorales, sino también dar a conocer a una audiencia más amplia los resultados que se generan en el CNIO.

- 5.5. Realizar campañas de concienciación y otro tipo de acciones destinadas a incrementar el número de legados destinados a financiar la investigación de excelencia del CNIO.
- 5.6. Colaborar en masters de periodismo científico, ofreciendo estancias para estudiantes de estos ciclos formativos para la realización de prácticas.
- 5.7. Poner en marcha iniciativas que acerquen los mundos de la ciencia y el arte, a través de exposiciones y relaciones con otras instituciones, como estrategia para hacer la ciencia y la investigación más accesible y cercana al público en general y con el fin de aumentar la filantropía a través de la plataforma “Amigos del CNIO”.
- 5.8. Trabajar con asociaciones de pacientes para colaborar en actividades conjuntas y aportar información relevante a los pacientes, siguiendo el modelo establecido en otros centros de investigación del cáncer de otros países.
- 5.9. Mantener contactos regulares con periodistas, a través de entrevistas y reuniones periódicas, para comunicar y discutir aspectos relacionados con la investigación en cáncer y las actividades del CNIO.
- 5.10. Generar libros de divulgación orientados a diferentes audiencias, basados en entrevistas realizadas a científicos y personalidades que visitan el CNIO, o con otros abordajes.
- 5.11. Establecer una Asociación de “*CNIO Alumni*”, que proporcione una mayor visibilidad nacional e internacional al CNIO, facilite las oportunidades de desarrollo profesional para el personal que abandona el CNIO, etc.
- 5.12. Mantener las actividades desarrolladas por la Oficina de la Mujer del CNIO (*Women in Science, WISE Office*) encaminadas a promover la concienciación sobre la necesidad real de acciones para alcanzar y asegurar la igualdad de género en ciencia, así como para ayudar a corregir los desequilibrios observados en la comunidad CNIO en cuanto a la carrera investigadora en función del género, apoyando a las investigadoras del CNIO a alcanzar sus metas.

Además, el CNIO trabajará también para promover la disseminación de resultados a través de las plataformas de *Open Access* (OA) mediante varias acciones específicas:

- 5.13. Generación, en colaboración con el CNIC y el Instituto de Salud Carlos III, de un repositorio de acceso libre y universal que contenga las publicaciones generadas por las tres instituciones.

- 5.14. Apoyo financiero para facilitar a los Jefes de Grupo la publicación en revistas de OA o en revistas híbridas con “*open choice*” y establecimiento de campañas de concienciación entre los científicos del centro sobre los beneficios del OA.

INDICADORES

Los indicadores que se describen a continuación están diseñados para permitir la monitorización de la actividad del centro con respecto a una serie de parámetros relacionados directamente con los Ejes Estratégicos descritos en las secciones anteriores, en concreto la producción científica; el impacto internacional; la actividad traslacional; la explotación y transferencia de resultados de la investigación; la actividad de reclutamiento y de formación; y el impacto de los planes de comunicación y *outreach*. Cada indicador está definido y temporalizado para permitir el seguimiento de las actividades del centro durante el periodo 2018-2020.

Eje	Indicador	Objetivo
A. Excelencia y Liderazgo en la Investigación	A.1. Número anual de publicaciones con factor de impacto igual o superior a 10	Aumentar el número de publicaciones con IF>10 al 2% de CAGR*
	A.2. Número anual de publicaciones en colaboración con factor de impacto superior a 10	Aumentar el número de publicaciones con IF>10 al 2% de CAGR
	A.3. Número de proyectos y redes internacionales coordinados por investigadores del CNIO	Alcanzar la coordinación de 6 nuevos proyectos en el periodo completo
	A.4. Número de empleados del CNIO en situaciones de movilidad en instituciones en el extranjero	Alcanzar un 8% de CAGR
	A.5. Número de empleados del CNIO extranjeros	Alcanzar un 2% de CAGR
	A.6. Número de nuevos Jefes de Grupo/Unidad/Sección	Reclutar 4 nuevos Jefes durante el periodo

B. Investigación Traslacional	B.1. Número de familias atendidas por la Consulta de Cáncer Familiar	Alcanzar un 2% de CAGR
	B.2. Número de ensayos clínicos en marcha liderados por miembros del CNIO	Alcanzar un 2% de CAGR
	B.3. Número de test de diagnóstico realizados para apoyar al SNS	Alcanzar un 2% de CAGR
C. Innovación y transferencia	C.1. Seguimiento personalizado de Jefes de Grupo para monitorizar posibles invenciones a proteger	Alcanzar una cobertura del 75% de los Jefes de Grupo del CNIO al final del periodo
	C.2. Número de acuerdos (MTAs, CDAs, RSAs, CRAs, licencias, etc.) establecidos	Alcanzar un 1% de CAGR
	C.3. Número de aplicaciones de patentes sobre nuevas invenciones	Alcanzar un 5% de CAGR
D. Formación	D.1. Número anual de nuevos estudiantes de doctorado	Alcanzar un 2.5% de CAGR
	D.2. Número anual de nuevos investigadores postdoctorales	Alcanzar un 2% de CAGR
	D.3. Número anual de otros estudiantes en formación	Alcanzar un 2% de CAGR
	D.4. Número anual de investigadores y académicos acogidos como Investigadores Visitantes	Alcanzar un 5% de CAGR
E. Comunicación y outreach	E.1. Número de impactos en medios generales	Alcanzar un 2% de CAGR
	E.2. Número de seguidores en plataformas de redes sociales	Alcanzar un 2% de CAGR

	E.3. Número de beneficiarios de las actividades de <i>outreach</i> realizadas en el CNIO	Alcanzar un 2% de CAGR
--	--	------------------------

**Compound annual growth rate*; tasa compuesta de crecimiento anual

EJES TRASVERSALES

La Fundación Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas Carlos III como integrante del sector público institucional estatal al efecto de justificar la concurrencia de las circunstancias que establece la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público y más concretamente su art 85, desea exponer que el modelo de gestión de la I+D+i requiere cada vez más estructuras que acerquen la labor del científico a las necesidades sociales y económicas, y cuando hablamos de investigación biomédica a la cama del paciente.

Con este principio se creó a finales de los noventa la Fundación CNIO Carlos III, que sirvió de modelo para muchas otras, algunas en el entorno de la AGE y otras en el de las CC.AA.

En estos momentos, y tras las restricciones presupuestarias que hemos sufrido, el modelo de gestión ha demostrado su vigencia y su fortaleza con la implementación del plan viabilidad que ha estabilizado la cuenta de resultados de la Fundación CNIO Carlos III.

Además, conviene destacar que la nueva orientación hacia la Investigación e Innovación Responsables son otro motivo para **concluir la subsistencia de las circunstancias que justificaron su creación**, ya que este nuevo concepto implica una superación del modelo clásico de la ciencia, que solo tenía en cuenta la labor de tres entornos: el académico, el industrial y el de la administración pública.

Este modelo, el de la Investigación e Innovación Responsables, pretende abrir la ciencia a un entorno mucho más dinámico, el entorno social, el de la ciudadanía y requiere de estructuras de gestión más abiertas y que sin perder los principios de gestión pública permitan un nivel de transparencia y de colaboración mayor entre todos los agentes incluido la sociedad. Se reconocerá y garantizará el acceso a la información determinada en la normativa vigente, y se creará de un comité para la gestión de la transparencia.

La sostenibilidad financiera se garantizará, una vez lograda la estabilidad económica gracias a la implantación del Plan de Viabilidad de los años anteriores, mediante las siguientes acciones:

Mejora constante del sistema de control de gestión en base a los principios de legalidad, eficiencia, estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.

La gestión eficaz de los recursos financieros, personales, de infraestructuras y equipamiento, de producción y de tecnologías de la información a través de un sistema

de gestión integral soportado por una plataforma tecnológica ERP de vanguardia: SAP® R/3 Enterprise.

El modelo de gestión de la Fundación Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas Carlos III **seguirá siendo el medio más idóneo** para la consecución de los fines para los que fue creada. En este sentido, dicho modelo de gestión se caracteriza por impulsar, en un proceso de mejora continua, la aplicación de mejores prácticas (best practices) para la optimización de los recursos y por ofrecer un servicio excelente, ágil y confiable que cumpla las expectativas de los consumidores finales.

Para ello, se seguirá promoviendo una cultura de alto desempeño basada en el compromiso personal, la corresponsabilidad, el trabajo en equipo, la transparencia, la eficiencia y la profesionalidad de los componentes de esta área. Adicionalmente se trabajará en la mejora de su motivación, implicación y desempeño profesional.

Teniendo en cuenta estas circunstancias se enuncia continuación la estrategia en la gestión del centro, que se agrupan en seis ejes transversales. Dichos ejes agrupan una serie de líneas de actuación y acciones específicas, así como unos indicadores que se irán desarrollando a lo largo del periodo de vigencia conforme al calendario de los planes de actuación anuales, para hacer su correcto seguimiento:

Eje Transversal 1: Consolidar las bases de la **sostenibilidad** del Centro, a través de un **sistema de control de gestión** en base a los principios de legalidad, eficiencia, estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.

Eje Transversal 2: Garantizar la **gestión eficaz de los recursos** financieros, personales, de infraestructuras y equipamiento, de producción y de tecnologías de la información, a través de un sistema de gestión integral soportado por una plataforma tecnológica ERP de vanguardia: SAP® R/3 Enterprise.

Eje Transversal 3: Cumplimiento normativo (Corporate compliance). Responder con agilidad y eficacia a las exigencias legislativas, reglamentarias y prácticas administrativas sugeridas por órganos de fiscalización, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho.

Eje Transversal 4: Promover la **excelencia operacional** y la **racionalización** de las actuaciones administrativas mediante la adopción de procedimientos e instrumentos fundamentados en esquemas sencillos, flexibles y dinámicos que reduzcan

progresivamente los costes de transacción soportados por los agentes, abonando la comunicación e interacción con los mismos.

Eje Transversal 5: Fomentar la **transparencia** en la actividad. Reconocer y garantizar el acceso a la información determinada en la normativa vigente. Creación de un Comité para la gestión de la transparencia.

Eje Transversal 6: Desarrollar programas dirigidos a concretar el compromiso del personal del área de gestión para la mejora de su **motivación, implicación y desempeño profesional**.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y ACCIONES ESPECÍFICAS

Eje Transversal 1: Consolidar las bases de la sostenibilidad del Centro.

Este Eje se desarrolla conforme a las siguientes líneas de actuación

Revisión del sistema de control de gestión

La actualización del presente sistema de control de gestión se hará en atención, además de los principios generales de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración, coordinación, y sometimiento pleno a la Ley y al Derecho, con la incorporación de nuevos elementos inspiradores como son la transparencia y la planificación y dirección por objetivos, como exponentes de los nuevos criterios que han de guiar la actuación de todas las unidades administrativas, y específicamente en relación a las entidades que integran el sector público institucional.

Proceso estratégico y presupuestario coherentes

Se hará coincidir el proceso estratégico general o científico (el Plan de Actuación) con la planificación presupuestaria económica anual.

Las Fundaciones de competencia estatal deben elaborar un Plan de Actuación regulado por el Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente. El Plan de Actuación contiene información de cada una de las actividades, de los gastos estimados para cada una de ellas y de los ingresos y otros recursos previstos, así como

indicadores y objetivos por cada área que posteriormente se han de comprobar en la memoria de las cuentas anuales en cuanto al grado de realización de cada actividad o el grado de cumplimiento de los objetivos.

Sistema de control basado en objetivos

En base a lo dispuesto por la Ley 40/2015 de 1 de octubre, en relación al régimen presupuestario de contabilidad y de control económico financiero de las fundaciones se hace ineludible, no solamente la elaboración de un Plan estratégico trianual (2018-2020) y la consonancia con éste de los próximos Planes de Actuación Anuales, sino la revisión de todo el sistema de gestión en base al control presupuestario y planteando como objetivo 2018-2020 el establecimiento de un sistema de gestión basado en objetivos y que incluya necesariamente un modelo de control, que dé seguimiento de los indicadores correspondientes a esos objetivos y del que se dé cumplida información a los órganos de gobierno de la Fundación.

Eje Transversal 2: Garantizar la gestión eficaz de los recursos personales, financieros, de infraestructuras y equipamiento, de producción y de tecnologías de la información.

Este Eje se desarrolla conforme a las siguientes acciones específicas:

La “Gestión de Recursos” en los estudios organizacionales implica la aplicación más eficiente y eficaz de los mismos a las necesidades operacionales, teniendo en consideración que no son ilimitados.

La planificación es uno de los mecanismos más efectivos para prever necesidades e impactos negativos, ya que se está actuando antes de que las consecuencias sean perjudiciales e irreversibles. No obstante, se ha de mantener en todo caso el doble enfoque, por un lado, preventivo y por otro correctivo.

Durante el desarrollo de este Plan Estratégico se analizarán las propuestas de mejora realizadas por departamento y se implementarán procesos de mejora en el aprovechamiento de los recursos, para controlarlos y gestionarlos de forma adecuada y compartirlos, haciendo así que sean también más competitivos.

Eje Transversal 3: Cumplimiento normativo (Corporate compliance).

Responder con agilidad y eficacia a las exigencias legislativas, reglamentarias y prácticas administrativas sugeridas por órganos de fiscalización, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho.

Este Eje se desarrolla conforme a las siguientes líneas de actuación

Reforzar la cultura de cumplimiento o compliance a través de la comunicación

En un entorno como el actual sujeto a continuos cambios regulatorios y a intervenciones de supervisores de toda índole, la función de cumplimiento normativo se ha convertido en una prioridad para esta Fundación.

En este sentido, destaca la importancia de integrar las recomendaciones de organismos de control y otras modificaciones legislativas en la marcha y actividad del Centro. Todo ello, contando habitualmente con unos tiempos y plazos predefinidos previamente difícilmente soslayables.

Gestionar el cambio es un proceso complejo, rápido y dinámico que implica muchas actividades. El principal problema habitualmente es el desconocimiento, hay que vencer reticencias porque todo cambio genera un rechazo inicial, fundamentalmente por el nivel de exigencia que se incrementa en todo proceso de mejora continua.

Los factores de éxito que generalmente contribuyen a una gestión del cambio efectiva son los siguientes:

- Explicar la necesidad del cambio o las razones que nos conducen a plantear ese proyecto. Trasmitir la visión y los objetivos perseguidos.
- Contar con el respaldo suficiente: En este sentido, es importante contar con los “responsables” para poder ejecutar las iniciativas a través de la información a áreas científicas mediante órganos internos de gestión. Program Directors Comitee, Comité Científico.
- Estrategia de comunicación. En diferentes etapas, desde la definición inicial del proyecto a la información en etapas intermedias de sus características más concretas: metodología, cronograma, hitos a conseguir...
- Imbricar los cambios a la estructura de la empresa: Crear formas de trabajo adecuadas (trabajo en equipo, delegación de responsabilidades, fomentar la creatividad e innovación, utilizar NTICS... y formar a las personas en su utilización).

En este sentido, se podría considerar como actividad estratégica de primer nivel el que cada departamento prepare resúmenes y memorias de necesidad para aquellos

cambios que han de implementarse por normativa y que serán comunicados a los órganos de representación científica internos como el PDC o el Comité Científico.

Garantizar el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas por los organismos fiscalizadores del CNIO

Anualmente la Subsecretaría del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad aprueba un Plan de Acción para el CNIO, correspondiente al informe de auditoría realizado por la Intervención General de la Administración del Estado en el ejercicio anterior, ya que como fundación del sector público estatal somos una entidad dependiente y tutelada por este Ministerio.

Este Plan de Acción determina medidas concretas a adoptar para subsanar las debilidades, deficiencias, errores e incumplimientos relevantes que se han puesto de manifiesto en los informes de Auditoría pública de cada ejercicio.

Adicionalmente, el Ministerio determina los plazos para la ejecución de las medidas. Transcurridos los plazos señalados se deberá informar sobre la implantación de las medidas correctoras a un Comité de Seguimiento, que valorará el grado de cumplimiento de las mismas.

Se considerará como actividad estratégica la relativa al cumplimiento de estas recomendaciones y la resolución de las incidencias puestas de manifiesto en este Plan de Acción anual.

Eje Transversal 4: Promover la excelencia operacional y la racionalización de las actuaciones administrativas mediante la adopción de procedimientos adecuados.

Estos procedimientos renovados han de estar fundamentados en esquemas sencillos, flexibles y dinámicos que reduzcan progresivamente los costes de transacción soportados por los agentes, abonando la comunicación e interacción con los mismos.

Se propone la realización de un análisis anual con un enfoque integrador para identificar las áreas de mejora de los departamentos del área de Gestión y la determinación de las medidas a adoptar con el objetivo de hacer la administración más ágil, eficiente y cercana.

En consecuencia, durante el periodo de vigencia de este Plan Estratégico se elaborarán informes ejecutivos anuales de racionalización de actuaciones administrativas y que abrirán un proceso de actuaciones a realizar, con plazos marcados e incorporando nuevas tecnologías como herramienta facilitadora del proceso.

Eje Transversal 5: Fomentar la transparencia en la actividad.

Este Eje se desarrolla conforme a las siguientes líneas de actuación

Reconocer y garantizar el acceso a la información determinada en la normativa vigente.

La Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno (LTBG) prevé qué información deben publicar las Administraciones Públicas y el resto del sector público estatal, para conocimiento de los ciudadanos, cómo pueden pedir los ciudadanos información a las Administraciones y cuáles son las reglas de Buen Gobierno que deben respetar los responsables públicos.

En cumplimiento de esta normativa el CNIO configuró el Portal de Transparencia en la página web de la Fundación que facilita el acceso de los ciudadanos a toda la información institucional, organizativa, de planificación, de relevancia jurídica, económica, presupuestaria y estadística prevista en la Ley.

Esta información agrupada en las categorías definidas en la ley, debe ser publicada de forma periódica y actualizada para garantizar la transparencia de su actividad.

La Ley señala la información que se tiene que publicar, lo que se conoce como Publicidad Activa. En principio, la información más relevante para el ciudadano y de frecuente acceso debe estar disponible en el Portal de manera accesible, reutilizable e interoperable. Si el interesado necesita más información o necesita más detalle, entonces, se podrá acceder al servicio de solicitud de información pública que es un derecho regulado por la ley de transparencia y buen gobierno. Este servicio se encuentra disponible en el Portal.

Creación de un Comité para la gestión de la transparencia.

En cumplimiento de este eje estratégico 5 la Gerencia del Centro creará un grupo de trabajo mixto, el comité para la gestión de la transparencia, con un calendario de reuniones de al menos dos anuales y que tendría como principales funciones las siguientes:

- La coordinación, control y supervisión de los contenidos que los distintos departamentos y áreas del CNIO trasladan al Portal de la Transparencia
- Recabar cuanta información sea necesaria para el ejercicio de sus funciones

- Velar por el cumplimiento del calendario de publicación de la información
- Formular propuestas de reforma, áreas de mejora y sistematización
- Recibir las iniciativas relacionadas con el ejercicio de sus funciones que se formulen interna y externamente, así como analizarlas e informarlas.
- Tramitar las quejas y sugerencias que pudieran derivarse del funcionamiento del Portal.
- Elaborar y supervisar las directrices generales de diseño del Portal de la Transparencia y la gestión de sus contenidos.
- Convocar las reuniones que resulten necesarias para el cumplimiento de sus fines

Eje transversal 6: Desarrollar programas dirigidos a concretar el compromiso con el personal del área en la mejora de su motivación, implicación y desempeño profesional.

Como se ha indicado en apartados anteriores, el modelo de gestión de CNIO se caracteriza por impulsar, en un proceso de mejora continuo, la aplicación de mejores prácticas para la optimización de los recursos y para ofrecer un servicio excelente, ágil y confiable que cumpla las expectativas de los consumidores finales, promoviendo una cultura de alto desempeño basada en valores. Todo ello caracterizado por la transparencia, la eficiencia y la profesionalidad de sus componentes.

Una de las condiciones indispensables para asegurar ese buen rendimiento consiste en que el personal del área tenga los conocimientos, las habilidades y la experiencia necesarios para llevar a cabo sus trabajos eficientemente, no tan solo el día de hoy, sino también en un futuro próximo. La formación y el desarrollo del personal son factores clave para conseguir un buen rendimiento.

Los conceptos de formación y desarrollo implican, los dos, un proceso de aprendizaje. Aun así, se refieren a conceptos diferentes. Por un lado, el concepto de formación es el esfuerzo planificado y sistemático para adquirir los conocimientos, habilidades o las aptitudes necesarias para poder llevar a cabo eficientemente un trabajo o una tarea determinada.

Por otro lado, el concepto de desarrollo es la mejora general de los conocimientos y las habilidades de una persona por tal de capacitarla para llevar a cabo una función futura en la organización.

Durante el periodo 2018-2020 de este Plan Estratégico se establecerán programas dirigidos a adquisición de conocimientos y habilidades de los diferentes miembros integrantes del área, en la medida que las disponibilidades presupuestarias lo permitan.