



PLAN ESTRATÉGICO INCIBE 2023-2026

Modelo de gobernanza

ÍNDICE

1. Antecedentes.....	3
2. Objeto y alcance del presente documento	4
3. Principios del modelo de gobernanza.....	5
4. Estructura	6
4.1. Niveles de coordinación	6
4.2. Mecanismos de coordinación	8
4.2.1. Consejo de Administración.....	8
4.2.2. Comité de Dirección	8
4.2.3. Comité de Dirección Extendido	9
4.2.4. Comité de Coordinación Estratégica	9
4.2.5. Reuniones de empleados.....	9
4.3. Instrumentos de coordinación del PEP 2023-2025	9
4.3.1. Monográfico de hitos y resultados conseguidos	10
4.3.2. Monográfico de seguimiento.....	10
4.3.3. Cuadro de Mando Integral.....	11
4.3.4. Catálogo de Indicadores y Subindicadores.....	11

1. ANTECEDENTES

El Consejo de Administración de la de la S.M.E Instituto Nacional de Ciberseguridad de España M.P, S.A. llevó a cabo el 26 de marzo de 2023 la aprobación de la modificación del Plan Estratégico Plurianual de INCIBE, en el sentido de hacer coincidir la finalización de este plan, que hasta el momento era 2025, con la fecha actualizada de finalización del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (en el que INCIBE es entidad ejecutora en la inversión 7 de componente 15 -ciberseguridad-, inversión 4 del componente 19 -profesionales digitales- y la inversión 6 del componente 11-instrumento de resiliencia y seguridad-) y de la Agenda España Digital 2026, y la aprobación del Plan de Actuación Anual, tras haberse elevado previamente a la Comisión de Personal y Retribución de este órgano.

En este sentido habiendo procedido a actualizar el horizonte temporal del Plan Estratégico Plurianual se hace necesario actualizar este modelo de gobernanza.

2. OBJETO Y ALCANCE DEL PRESENTE DOCUMENTO

El objeto del presente documento es recoger el modelo de gobernanza del Plan Estratégico Plurianual (PEP) para el periodo 2023-2025, conforme a lo comprometido por la entidad con la Subdirección General de Inspección de Servicios en relación con el control de eficacia de los artículos 85 y 86 de la Ley 40/2015, 1 de octubre de Régimen Jurídico del Sector Público (en adelante LRJSP) correspondiente al Plan de Inspección de Servicios del Ministerio para el ejercicio 2020 en relación con la revisión trienal de las líneas estratégicas que se establece en los artículos 85.1 y 117.1 de la LRJSP.

Por consiguiente, este modelo consta de herramientas que deben permitir asegurar la correcta gestión de las actuaciones previstas en el PEP 2023-2025 a través de la correcta gestión de las actuaciones de control, seguimiento y evaluación de las actividades previstas en este marco temporal, junto con la revisión de los niveles de coordinación en la estructura organizativa de INCIBE y de los mecanismos para la correcta coordinación y alineamiento operativo.

En este marco de actuación y, conforme al dimensionamiento de la Sociedad procede llevar a cabo una actualización que permita identificar con mayor claridad la estructura de este modelo en lo relativo a los niveles y mecanismos de coordinación del plan.

3. PRINCIPIOS DEL MODELO DE GOBERNANZA

La consecución de los objetivos previstos en el Plan Estratégico Plurianual 2023-2025 de INCIBE requiere establecer un modelo de gobernanza que permita aunar los esfuerzos de cada uno de los órganos que participan en la ejecución de sus actividades de forma coordinada y colaborativa para maximizar los resultados para sus públicos objetivos.

Este modelo de gobernanza en sí mismo constituye una novedad en la planificación estratégica de la entidad, ya que permite mejorar la eficiencia y eficacia de las actuaciones previstas, agilizar la toma de decisiones, favorecer la generación de sinergias y la colaboración entre sus órganos de gobierno, y garantizando la sostenibilidad en el tiempo de las inversiones y actuaciones que se realizarán durante estos años.

Los principios rectores con los que se pretende ejecutar el actual plan son:

- La transparencia.
- La integridad y ética de las personas que ejercen su actividad en el marco del PEP 2023-2025.
- La legalidad.
- La ejecución de políticas públicas sólidas.
- La participación.
- La rendición de cuentas.
- La eficiencia y la eficacia en la gestión, que supone que los procedimientos utilizados conducen a los resultados e impactos necesarios, utilizando de la mejor forma posible los recursos de que dispone.
- La ausencia de corrupción y delitos en la ejecución de la actividad.

Con ellos y en base a su correcta ejecución INCIBE pretende alinearse con las directrices de buen gobierno a fin de dar respuesta a las necesidades de la sociedad, generando oportunidades y fomentando la deliberación democrática para crear ciudadanía, comunidad y democracia.

4. ESTRUCTURA

El control y seguimiento del PEP 2023-2025 se realiza a través de niveles, mecanismos de coordinación e instrumentos de coordinación.



4.1. Niveles de coordinación

Este modelo de gobernanza para la gestión se basa, principalmente, en la identificación de los niveles de seguimiento y control necesarios y el establecimiento de los responsables de la ejecución de dicho seguimiento.

Para conseguir dicho propósito deben disponer de las capacidades técnicas, funcionales y organizativas necesarias para poder realizar una adecuada gobernanza de la estrategia de INCIBE. Por ello, el plan tiene previsto llevar a cabo al comienzo de cada uno de los años una revisión de las actividades, actuaciones y, si fuese necesario de las líneas de actuación previstas al comienzo del plan para, en su caso, proceder a la oportuna actualización de las mismas, alineando como no podía ser de otra forma la actividad con lo que se requiere de INCIBE siguiendo los mandatos del gobierno.

Los objetivos a cumplir por lo niveles de coordinación del PEP 2023-2025 serán los siguientes:

- Impulsar y medir la ejecución del plan y de las iniciativas contenidas en él, garantizando la obtención de los objetivos marcados y su alineación con las directrices de INCIBE.
- Comunicar a toda la organización los resultados y beneficios obtenidos, fomentando la extensión de los servicios ofrecidos en ciberseguridad a todos los agentes que interactúan con la entidad.
- Centralizar el know-how generado en el transcurso de ejecución del PEP, para crear un centro de conocimiento y capacitar mejor a los profesionales que forman parte de la entidad con el convencimiento que el flujo de información impulsa la identificación y la evolución de la estrategia.

La puesta en marcha de este plan y su seguimiento necesita la implicación de las distintas áreas y departamentos de INCIBE y, por tanto, requiere de una estructura que sirva para canalizar los esfuerzos y garantizar unos resultados adecuados.

El modelo organizativo de la entidad se estructura a partir de la Dirección General. Dicho modelo organizativo responde a la ejecución de los programas presentes en la agenda

España Digital 2026, en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) y en las necesidades previstas con la transposición de la directiva NIS2.

Además, esta estructura responde a las características siguientes:

- Agilidad en la definición de procesos rigurosos a la vez que dinámicos.
- Flexibilidad de los equipos y profesionales para adaptarse a cada circunstancia.
- Escalabilidad, para amplificar o reducir el número de efectivos que aseguren el éxito en función de los requisitos puntuales de la actividad a acometer.

Por consiguiente, este modelo tiene una naturaleza dinámica que le permite adaptarse a los distintos escenarios que se plantean en su devenir adquiriendo a la vez una madurez progresiva que le permitir cumplir con determinación las necesidades.

De esta manera y a partir de la estructura actual de INCIBE, se han definido cinco niveles de supervisión y coordinación del modelo de gobernanza.



Estos niveles se estructuran:

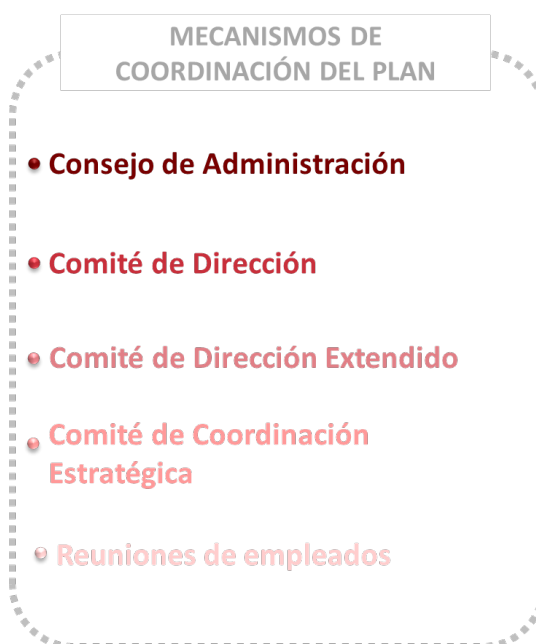
- Aprobación y elaboración del Plan Estratégico Plurianual 2023-2025, a propuesta la Dirección General de la entidad se lleva a cabo la presentación de la propuesta a la Comisión de Personal y Retribución y posteriormente al Consejo de Administración.
- Coordinación estratégica, ejecutada en tres dimensiones para ayudar en la toma de decisiones.
 - En un primer nivel a través de Comité de Dirección, compuesto por las personas que ostenten la Secretaría General, la Dirección de Operaciones, y la Dirección General de INCIBE.
 - En un segundo a través de Dirección Extendido, compuesto por los/as gerentes, subdirectores/as, y los miembros del Comité de Dirección.
 - En un tercer nivel a través del Comité de Coordinación Estratégica compuesto por de las áreas y departamentos.

Todos esos órganos llevarán la evaluación a alto nivel del cumplimiento del cuadro de mando integral. Para llevar a cabo esta actividad se valorarán con carácter mensual los indicadores de rendimiento (KPI), de riesgo (KRI) y de presupuesto (KBI) y, a la finalización del plan los indicadores generales (KGI).

- Coordinación operativa y de gestión, la cual tiene como objetivo la supervisión del correcto desarrollo de los indicadores de cada una de las medidas, así como la identificación de riesgos y posibles desviaciones en los distintos objetivos marcados para esas medidas.

4.2. Mecanismos de coordinación

Para dar respuesta a los objetivos planteados en cada uno de los niveles antes expuestos, se deben establecer unos instrumentos de coordinación en torno a los que organizarse y proceder al ejercicio de sus funciones. Cada nivel de coordinación tendrá su propio mecanismo y herramientas disponibles para la toma de decisiones en cada uno de los niveles, de acuerdo con los niveles de coordinación descritos anteriormente.



La composición, funciones y propuestas de periodicidad de cada uno de estos mecanismos de coordinación es la siguiente.

4.2.1. Consejo de Administración

Está compuesto por el/la presidente/a (que es la persona que ostenta el cargo de Secretario/a de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial), vicepresidente/a (que es el director/a general de la Entidad Pública Empresarial Red.es), vocales, secretario/a y vicesecretario/a ambos no consejeros, junto con la Dirección General de INCIBE.

Su principal función asociada al PEP es llevar a cabo la aprobación del mismo y ser informado con periodicidad mensual de la evolución de los indicadores asociados.

4.2.2. Comité de Dirección

Está compuesto por las personas que ostenten la Secretaría General, la Dirección de Operaciones y la propia Dirección General, los cuales se reúnen con periodicidad quincenal. Su principal función en el marco del PEP es conocer de forma mensual el cumplimiento de los objetivos estratégicos, líneas de actuación antes de su elevación al Consejo de Administración de la Sociedad.

4.2.3. Comité de Dirección Extendido

Está compuesto por los responsables, gerentes/as y subdirectores/as de la entidad, los cuales se reúnen con una periodicidad quincenal. Su principal función en el marco del PEP es evaluar de forma mensual el cumplimiento de los objetivos estratégicos, líneas de actuación de acuerdo con las metas fijadas y, en su caso formular acciones correctoras que permitan el cumplimiento del plan.

4.2.4. Comité de Coordinación Estratégica

Está compuesto por los responsables y expertos de los departamentos, los cuales se reúnen con el departamento de control interno con periodicidad mensual antes de la celebración del Comité de Dirección Extendido en el que se realiza la presentación del cumplimiento del plan. Su principal función es reportar la ejecución al comité de dirección extendido y supervisar el correcto desarrollo del catálogo de indicadores.

4.2.5. Reuniones de empleados

Está compuesto por todo el personal de INCIBE que se reúne con la periodicidad establecida por la Dirección General para conocer la evolución de las actividades de la entidad. En el marco del PEP se compartirá la información sobre la situación de cada una de los departamentos en los que se estructura.

4.3. Instrumentos de coordinación del PEP 2023-2025

El control y seguimiento del plan para cada uno de los mecanismos de coordinación se realiza a través de los siguientes instrumentos.



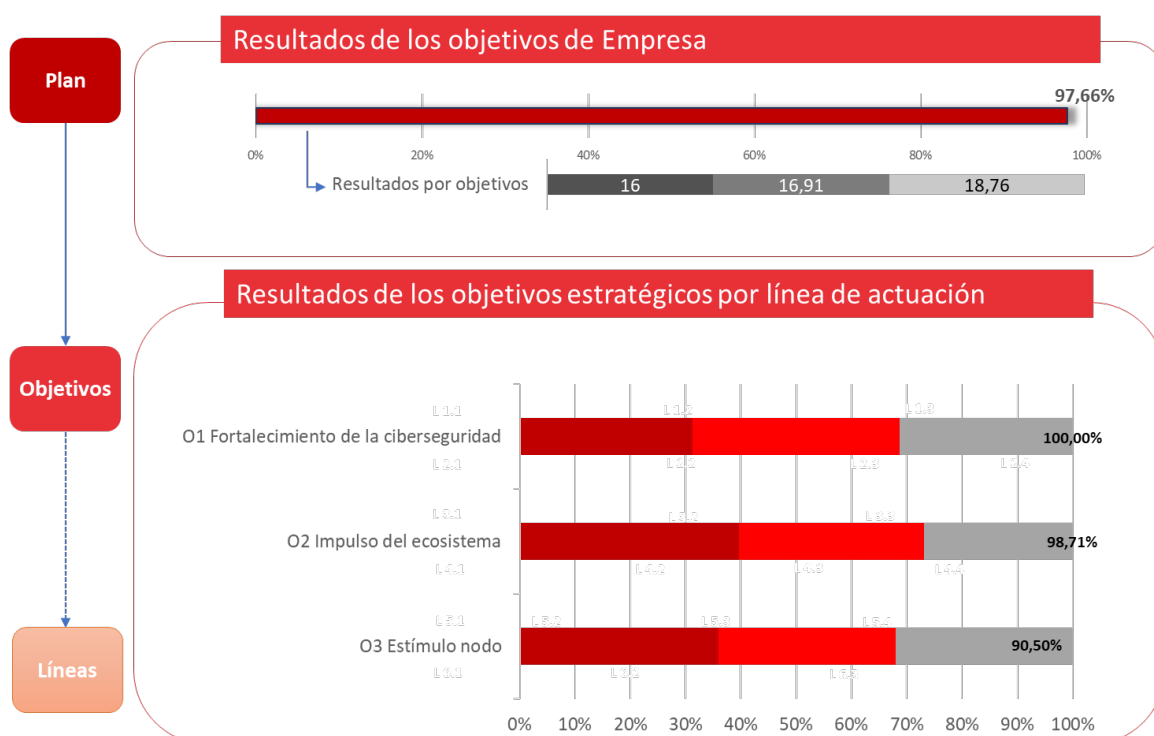
Con ellos se pretende establecer un modelo metodológicamente riguroso que sistematice los procesos de seguimiento y control y que permita analizar cuáles serían los riesgos inherentes a la ejecución de las distintas actuaciones, ver la madurez de las mismas desde que se conciben hasta que se implantan y optimizar un nivel de madurez que redunde en todo el modelo.

4.3.1. Monográfico de hitos y resultados conseguidos

Es la información que se eleva a la Comisión de Personal y Retribuciones y posteriormente al Consejo de Administración de la Sociedad tanto a la presentación de la propuesta del Plan de Actuación Anual como la consecución de los resultados conseguidos. Asimismo, mediante este instrumento se puede informar, a decisión de la Dirección General, de la evolución de los objetivos y/o de aquellos condicionantes externos que puedan condicionar por causas ajenas a la voluntad de la entidad, la consecución de los objetivos establecidos para el año.

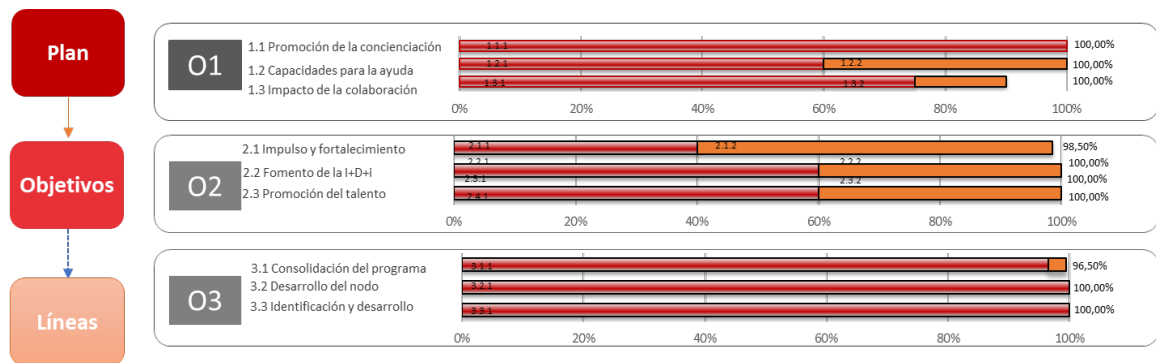
El objetivo del mismo es extender el conocimiento sobre la marcha de la actividad y los resultados obtenidos, facilitar el seguimiento de la actividad y favorecer la toma de decisiones.

La representación visual de este monográfico es el que figura a continuación.



4.3.2. Monográfico de seguimiento

La información reportada visualmente pretende facilitar el seguimiento del plan a través de las distintas líneas de actuación de cada uno de los objetivos. A través de este mecanismo se podrá conocer la ejecución de los indicadores y subindicadores que constituyen el PEP. Los indicadores pretenden medir el grado de cumplimiento de los objetivos específicos de cada medida, así como el impacto de las actuaciones llevadas a cabo. Los indicadores serán representados gráficamente para comprobar la evolución del alcance del plan y el seguimiento de los objetivos estratégicos.



4.3.3. Cuadro de Mando Integral

A partir de la información consignada a través de los indicadores y subindicadores identificados para cada uno de los tres objetivos permite una agregación de los distintos indicadores clave que han de permitir a la entidad la comparación en términos de proporcionalidad entre objetivos estratégicos y en términos de dimensiones o aspectos como los siguientes:

- El rendimiento o KPI (Key Performance Indicators) que permite medir la evolución en la realización de las actividades. Su valor por consiguiente está relacionada con el grado de ejecución de las iniciativas englobadas en el objetivo.
- La tendencia al riesgo o KRI (Key Risk Indicators), que muestra el umbral de control en el que se encuentra la actividad. Su valor está relacionado con el riesgo al que está expuesta la entidad para el cumplimiento del objetivo.
- El presupuesto o KBI (Key Budget Indicators), que contempla la información con aquella relativa a la gestión del presupuesto. Su valor está relacionado con el grado de ejecución del presupuesto con respecto al PRTR.

4.3.4. Catálogo de Indicadores y Subindicadores

Está compuesto para cada una de las medidas contempladas en las líneas de actuación de cada uno de los objetivos del PEP 2023-2025. En el mismo se detallan todos los elementos necesarios para la caracterización de cada indicador y subindicadores como son los siguientes:

- Número de objetivo.
- Nombre del objetivo.
- Número de la línea de actuación.
- Nombre de la línea de actuación.
- Número de la medida.
- Nombre de la medida.
- Nombre del indicador.
- Ponderación de la medida en relación con la línea de actuación.
- Ponderación de la línea de actuación en relación con el objetivo.
- Ponderación del subindicador respecto al indicador.
- Identificador del responsable del reporte
- Valores meta, aceptable y mínimo.
- Valor del indicador de cada uno de los meses.