PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVISMO DEL PARAGUAY

2023 - 2025

Contrato N° 09/2022

PRIMER INFORME DE AVANCE

Equipo consultor:

José Félix Bogado Tábacman

Orlando Pérez

María Elena Arce

Damián Escurra

Romy Vaesken Tribucio

18/10/2022

Asunción - Paraguay

Contenido

ANTECEDENTES 3
OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA 3
ENFOQUE METODOLÓGICO 3
ACTIVIDADES REALIZADAS 4
1. **Definición de la INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES** 5
2. **Análisis del AMBIENTE INTERNO** 7
3. **Análisis del AMBIENTE EXTERNO** 8
4. **Identificando los PROBLEMAS CRÍTICOS Y GRANDES DESAFÍOS** 8
5. **Identificando las LÍNEAS DE ACCIÓN** 10
6. **Construyendo la AGENDA DE CAMBIO** 12
ANEXO 1- REGISTRO VISUAL DE LOS TALLERES 17
ANEXO 2- REGISTRO DE PARTICIPANTES DE LOS TALLERES CON FUNCIONARIOS DEL INCOOP 19
ANEXO 3 – PARTICIPANTES DE FOROS CON REPRESENTANTES DE COOPERATIVAS, FEDERACIONES, CONFEDERACIONES Y CENTRALES 20
ANEXO 4 – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INSTITUCIONAL – Mg. María Elena Arce 21
ANEXO 5 – GUÍA DE TRABAJO DE LA JORNADA (a modo ilustrativo) 22

ANTECEDENTES

El Instituto Nacional de Cooperativismo de Paraguay -INCOOP, es la entidad de regulación y supervisión del sector Cooperativo, constituye una de las instituciones de mayor relevancia que contribuye a la estabilidad del sector cooperativo y del sistema financiero del país.

El INCOOP ha realizado en el año 2018 un Plan Estratégico Institucional para el período 2018-2020, con la pandemia del COVID 19, las actividades sectoriales a nivel país fueron afectadas grandemente y el INCOOP, debió adecuar sus actividades al contexto, a las directrices y normativas derivadas del Poder Ejecutivo para hacer frente a esta situación. En el año 2021, se levantaron las restricciones sanitarias a nivel país y progresivamente se encaminaron las acciones para retomar las actividades prioritarias a nivel institucional, entre ellas la Formulación del Plan Estratégico para los próximos 3 años.

OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

Según los Términos de Referencia de la Carta Invitación, las actividades son las siguientes:

- *Formular el Plan Estratégico Institucional del INCOOP correspondiente al período 2023- 2025*
- *Revisar la Información disponible (Normativas vigentes y PND 2030, el plan*
- *Operativo Institucional (POI), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), estrategias y planes de mejoramiento recopiladas por el MECIP para organizar y documentar un proceso de reflexión estratégica que permita afianzar la misión*
- *Institucional, abordando los principales desafíos y oportunidades que presenten las diversas dependencias de la Institución.*
- *Realizar el análisis del contexto interno y externo utilizando herramientas pertinentes para lograr un adecuado entendimiento de la institución y situación actual en relación al contexto. Clima organizacional.*
- *Facilitar talleres o jornadas de trabajo con actores claves del INCOOP, a fin de definir los lineamientos estratégicos "clave" y la agenda de cambios.*
- *Facilitar talleres o jornadas de trabajo con actores claves, para definir los objetivos estratégicos, metas e iniciativas estratégicas que serán aplicados en el periodo 2023 – 2025.*

ENFOQUE METODOLÓGICO

La metodología del proceso de planificación será desarrollada con un enfoque ampliamente participativo y dinámico que incluye la realización de talleres (virtuales y/o presenciales) sectoriales, internos y externos al INCOOP.

Se aplicará la metodología de "Objetivos y Resultados Claves" conocido como OKR1 y un tablero de control que permita el monitoreo y seguimiento del avance en la ejecución del PEI, POA.

[1] Del inglés "Objectives and Key Results"

En cuanto a los talleres, la metodología de trabajo contemplará, una "Guía de las Actividades". Esta guía es previamente analizada críticamente y ajustada en las reuniones del Equipo Técnico de la Consultora.

Cada taller contará con un registro de participantes y un registro fotográfico.

En los talleres se sigue en general la siguiente metodología:

a) Breve Presentación del Tema (clarificación de los conceptos, ejemplos de otras instituciones, experiencias, etc.)
b) Trabajo en Equipo: cada equipo realiza la actividad que figura en la Guía.
c) Plenaria en que se resume los resultados de los trabajos en equipo.
d) Sistematización de los resultados de cada uno de los talleres.

ACTIVIDADES REALIZADAS

Con el objeto de alcanzar los objetivos establecidos, fueron realizadas las siguientes actividades:

a) Entrevista inicial con la Máxima Autoridad del INCOOP.
b) Realización de reunión de coordinación con la Dirección de Planificación.
c) Entrevista con la Coordinación de MECIP, realización de Encuestas confidenciales de validación de las principales debilidades y fortalezas de la institución.
d) Revisión de documentaciones e informes institucionales (PEI anterior, Informes de Gestión)
e) Realización de foros con partes interesadas (Cooperativas, Centrales, Confederaciones y Federaciones).
f) Realización de talleres participativos con los funcionarios/as asignados para participar del proceso de planificación. Las jornadas tienen 2 momentos, se inicia con un desarrollo conceptual y luego se realizan actividades en grupos de trabajo, finalmente se lleva a plenaria para socializar las ideas planteadas por los participantes.

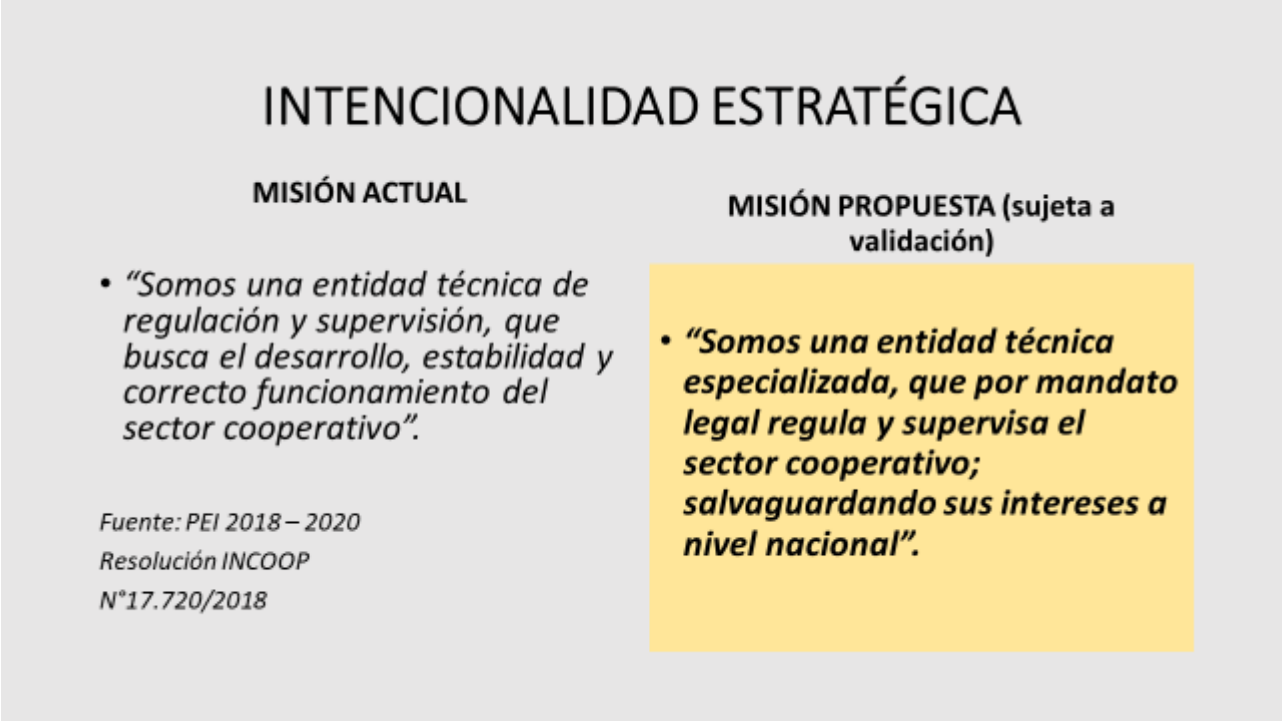
CALENDARIO DE TALLERES PROGRAMADOS (actividades realizadas y pendientes)

DÍA	FECHA	MES	HORARIO	ACTIVIDADES – PROCESO ESTRATÉGICO
Viernes	23	Sep.	9:00 a 12:00	**Introducción a la Planificación Estratégica.** **Propósito, Misión, Visión y Valores**
Lunes	26	SEPT	16:00 a 18:00	**FORO CON FECOPAR**
Martes	27	SEPT	18.30 a 21.00	**FORO ONLINE – CENTRALES, FEDERACIONES,**
Miércoles	28	Sep.	9:00 a 12:00	**Propósito, Misión, Visión y Valores** **Diagnóstico FODA** **Encuesta de validación de principales debilidades y fortalezas**
Viernes	30	Sep.	9:00 a 12:00	**Problemas críticos y grandes desafíos**
Martes	4	OCT	18.30 a 21.00	**FORO ONLINE - COOPERATIVAS**
Miércoles	5	Oct.	9:00 a 12:00	**Problemas Críticos y Grandes Desafíos**
Viernes	**7**	**Oct.**	**9:00 a 12:00**	**Agenda de Cambio**
Miércoles	**12**	**Oct.**	**9:00 a 12:00**	**Agenda de Cambio**
Viernes	**14**	**Oct.**	**9:00 a 12:00**	**Introducción al Balanced Scorecard**

DÍA	FECHA	MES	HORARIO	ACTIVIDADES PENDIENTES DEL PROCESO ESTRATÉGICO
Viernes	**28**	**Oct.**	**9:00 a 12:00**	**Objetivos y Mapa Estratégico** **Cuadro de Mando Integral**
Miércoles	**2**	**Nov.**	**9:00 a 12:00**	**Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Metas, Responsables.**
Viernes	**4**	**Nov.**	**9:00 a 12:00**	**Plan Operativo Anual (POA)**
Miércoles	**9**	**Nov.**	**9:00 a 12:00**	**Objetivos y Resultados Claves por áreas (OKR)**

Resultado de los TALLERES DE PLANIFICACIÓN

1. Definición de la INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA

VISIÓN ACTUAL

- *"Ser reconocida como una entidad técnica en regulación y supervisión, a nivel nacional e internacional, que impulsa la estabilidad del sector cooperativo, con procesos estandarizados y gestión efectiva de sus recursos"*

Fuente: PEI 2018 – 2020
Resolución INCOOP
N°17.720/2018

VISIÓN PROPUESTA (sujeta a validación)

- ***"Ser reconocida como una entidad pública independiente, transparente y confiable, con directivos y funcionarios íntegros y calificados, que utiliza tecnología eficiente e impulsa la estabilidad del sector cooperativo, contribuyendo al desarrollo sostenible del país".***

INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA

VALORES ACTUALES

1. **Honestidad**
2. **Responsabilidad**
3. **Sentido de Pertenencia**
4. **Respeto entre compañeros y personas extrañas a la institución**
5. **Cooperación**
6. **Compromiso**

Fuente: PEI 2018 – 2020
Resolución INCOOP
N°17.720/2018

VALORES PROPUESTOS (sujetos a validación)

1. **Integridad**
2. **Responsabilidad**
3. **Eficiencia y Eficacia**
4. **Sentido de Pertenencia**
5. **Respeto**

2. Análisis del AMBIENTE INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
GOBERNANZA	**GOBERNANZA**
Apoyo de la autoridad institucional para el fortalecimiento de las áreas	Conflicto de intereses de miembros del Consejo Directivo
	Insuficiente coordinación de alta gerencia
	Falta de estabilidad a nivel de Dirección
CAPITAL HUMANO	**CAPITAL HUMANO**
Conocimiento y experiencia de los funcionarios	Insuficiente número de funcionarios, en especial para áreas claves
Solidaridad entre compañeros	Insuficiente capacitación y formación
Capital humano capacitado y comprometido	Alta rotación, sin una política acorde a los perfiles
Trabajo en equipo	Personal no idóneo en los puestos de trabajo
Honestidad, compromiso y disciplina	Falta de política salarial y carrera administrativa
Buen nivel técnico	Bajo compromiso o sentido de pertenencia con la institución
Pensamiento crítico	Inestabilidad de los contratados
Acceso a becas para especializaciones y maestrías	Falta de conocimiento y aplicación de las Normas y/o reglamento Interno vigente
Buen ambiente laboral dentro de la dirección	Clima laboral tóxico y falta de empatía
	Gente foránea en puestos claves que viene con nuevas reglas sin analizar lo interno, queriendo imponer criterios utilizados en otras instituciones
SISTEMAS INFORMÁTICOS	**SISTEMAS INFORMÁTICOS**
Algunos procesos cuentan con soporte técnico como alerta temprana, sicoop y correo institucional	Insuficiente capacidad de soportes tecnológicos
	Urgente Sistema Informático
	Carencia de un software para procesos de capacitación
	INFRAESTRUCTURA-EQUIPAMIENTO-LOGÍSTICA
	Falta renovar y completar el equipamiento informático integral
	Deficiente provisión de insumos y asignación de equipos informáticos
	Insuficiente apoyo logístico (vehículos, choferes, viáticos y combustibles)
COMPETITIVIDAD-PROCESOS	**COMPETITIVIDAD-PROCESOS**
Buen grado de cumplimiento de los objetivos misionales	Falta aplicación de mecanismo de medición del cumplimiento de procesos y de mejora continua
Practicas y procedimientos establecidos para algunos procesos	Debilitamiento de las áreas misionales
Capacidad de adaptación	Existen reglamentaciones que no se cumplen en forma estricta, tanto a nivel interno como a nivel del sector cooperativo
Herramientas de trabajo, informes trimestrales	Las oficinas regionales no cuentan con la infraestructura institucional, es decir con profesionales técnicos de las áreas misionales: DSF, DREI, PROYECTOS y JURÍDICA para cumplir con su esencia como una Oficina Regional y/o sucursal de la casa matriz en todo sus aspectos
Adecuado manejo de las herramientas	Limitaciones de la función de control por la cantidad de cooperativas
Capacidad operativa institucional de estabilizar, regularizar, salvar, situaciones graves de instituciones intervenidas o con otros tipos de medidas legales, del sector cooperativo nacional	Falta de normativas acordes a las necesidades requeridas por las precooperativas y cooperativas en reactivación
Respuesta rápida a los reclamos realizados	Falta de adaptación al entorno digital
Generación de insumos para carga de Avances en productos misionales y financieros, en tiempo y forma	Manual de Funciones desfasado
POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL	**POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL**
Mejora constante en todos los aspectos institucionales	Imagen y posicionamiento institucional débil
	Débil credibilidad institucional ante organismos nacionales e internacionales
COMUNICACIÓN	**COMUNICACIÓN**
El proceso de validación con el sector afectado, lo que redunda en la implementación de las normativas sin mayores inconvenientes	Falta de capacitación de uso de sistema de comunicación
	Pocas reuniones de trabajo entre los representantes de las direcciones en temas de planificación, establecimiento de objetivos, actividades, seguimiento, control de cumplimiento de los mismos y que éstos sean socializados a las coordinaciones y/o jefaturas para que dichos acuerdos puedan ser conocidos y plasmados en acciones
FINANZAS	**FINANZAS**
Capacidad de generar recursos propios para cubrir parcialmente los costos operativos	Recursos insuficientes para capacitación especializada
	Aplicación insuficiente de política de racionalización de gastos, se debe efectuar controles sobre reducción de uso de papel para impresora para efectos de reducir costos y de efectos ambientales, por el contrario, utilizar medios tecnológicos

3. Análisis del AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Disponibilidad de tecnologías de información y comunicación (TIC)	Recursos limitados por parte del estado, crecientes restricciones presupuestarias
Cooperación técnica externa, convenios, préstamos y donaciones internacionales	Presión política para la toma de decisiones del consejo directivo
Creciente equipamiento tecnológico de las principales cooperativas	Nombramiento de autoridades y funcionarios en base a criterios clientelares, nepotismo y prebendarismo
Creciente conciencia ecológico ambiental	Cultura del vaí vaí, peichanté, así nomás de la falta de calidad que permea a las organizaciones
Demanda ciudadana de mayor transparencia y acceso a la información	Baja credibilidad de la función pública que afecta a las funciones institucionales
Gran desarrollo de las redes sociales	Falta de independencia del Poder Judicial
Plan Nacional de desarrollo 2030 en vigencia	Excesiva burocracia existente en diversas instituciones del estado
Desarrollo de agenda digital del país	Injerencia de la narco política en las instituciones gubernamentales
Disponibilidad de e-learning para cursos online	Inestabilidad política que repercute internamente
	Efectos del cambio climático: inundaciones, bajante de rio, perdida de la biodiversidad, altas temperaturas, sequías, incendios

4. Identificando los PROBLEMAS CRÍTICOS Y GRANDES DESAFÍOS

Problemas críticos y Grandes desafíos	G1	G2	G3	G4	G5	Total	Media
Talento Humano: insuficientes recursos calificados en áreas claves. Contratación en base a criterios prebendarios y de clientelismos. Alta rotación, sin una política acorde a los perfiles. Insuficiente capacitación y formación. Necesidad de mejora en el clima organizacional. Mala distribución y remuneración de TT.HH. Ausencia de proceso de inducción. G4	4	5	5	5	5	24	4,8
Tecnología: necesidad de contar con un sistema integral que permita automatizar en gran medida la supervisión y fiscalización. Dotar de equipamiento y capacitación.	4	5	5	5	4,5	23,5	4,7
Gobernabilidad. Conflicto de intereses: entidades supervisadas por sus mismos dirigentes. Falta estabilidad del nivel directivo. Presión política para la toma de decisiones del Consejo Directivo.	3	5	5	5	5	23	4,6
Marco Legal: las transformaciones que se plantea para el INCOOP pueden implicar la necesidad de cambios en el marco legal de la institución. Es necesario un cambio en la misma Ley 2157, o solo en la reglamentación de la ley y en las normativas establecidas por INCOOP y la Ley 438/94 y Dto. 14052/96. G2	3	5	5	5	5	23	4,6
Riesgo sistémico: fortalecimiento de las áreas misionales, con foco en la regulación, supervisión preventiva y fiscalización "in situ" de todas aquellas instituciones de Ahorro y Crédito que podrían representar un riesgo con impacto en todo el sistema financiero y en la economía del país.	4	4	5	5	5	23	4,6

Problemas críticos y Grandes desafíos	G1	G2	G3	G4	G5	Total	Media
Recursos insuficientes. Escaso aportes del fisco al financiamiento del INCOOP. Alta dependencia de los aportes de las mismas cooperativas. Oportunidad de optimizar los recursos disponibles.	4	4	4	5	5	22	4,4
Departamentalización. Necesidad o no de contar con departamentos especializados de supervisión y fiscalización por tipo de cooperativas. Por una parte, una especie de "superintendencia de Ahorro y Crédito" y otros departamentos para los otros tipos de cooperativa: p.ej. de producción, de trabajo. Capacitación y cambio de organigrama. (G4)	4	4	5	5	4	22	4,4
Alta Gerencia: escasa interacción entre los representantes de las direcciones en temas de planificación, definición de objetivos y metas, monitoreo y evaluación, socialización con las coordinaciones y jefaturas, de tal manera que los acuerdos sean conocidos y plasmados en acciones.	4	3	5	5	5	22	4,4
Ajuste en la **estructura organizacional y mejora en el diseño de los procesos internos**. Actualización de los manuales. Definición de los perfiles de cargo. Documentación de los procedimientos. Mismos que permitirán la efectiva implementación y evaluación de los planes institucionales.	4	4	5	5	3,5	21,5	4,3
Gestión de transmisión de conocimiento entre TT.HH., que transciendan los cambios de autoridades y logren instalar Políticas de Estado a nivel cooperativo que perduren a largo plazo. G5						5	1

Calificación: 5= altamente importante, 4= importante, 3= relativamente importante, 2= poco importante, 1= sin importancia

5. Identificando las LÍNEAS DE ACCIÓN

Problemas críticos o grandes desafíos	Líneas de acción PARA ENFRENTAR LOS PROBLEMAS CRÍTICOS Y GRANDES DESAFÍOS (validado el 05.10.2022)
Falta de gobernabilidad	a) Redefinir los requisitos para ser miembro del Consejo Directivo: 1. Renunciar a todo otro cargo dentro del sistema cooperativo (nota: no sólo pedir permiso) 2. Contar con un alto perfil técnico profesional 3. Otro: (especificar): b) Establecer remuneración acorde al mercado para el profesional requerido, considerando que el cargo va a ser de dedicación exclusiva. c) Cumplir estrictamente con establecido en la Ley 2157 en lo que se refiere a la prohibición de participar en actividades político partidarias interna y externa. d) Ética – Honorabilidad, Trayectoria, Integridad: el postulante a ser miembro del Consejo debe ser una persona honorable con una trayectoria de vida intachable, con probidad de vida. e) La decisión de la M.A.I. debe ser argumentada. Cada integrante debe argumentar su decisión y dejar constancia. No es suficiente que exponga en términos generales las decisiones de la M.A.I. f) Que las decisiones, normativas, y temas de interés permee más hacia las áreas técnicas y operativas.
Recursos Insuficientes	a) Desarrollar una "estrategia de movilización de recursos" aprovechando la disponibilidad de recursos de la cooperación internacional (incluyendo organismos y donantes diversos) b) Exigir un mayor aporte del Estado (F10), argumentando la situación que se da con los bancos y financieras que no tienen que contribuir para solventar a la superintendencia de bancos, en tanto que las Cooperativas deben con su aporte solventar al INCOOP. c) Optimizar el uso de los recursos internos, para sacar mayor provecho de lo que se tiene disponible en la institución (política de racionalización del gasto). Avanzar d) Reestructurar la asignación de recursos humanos, asignando personal de áreas en que se encuentran subutilizados a áreas o unidades que se encuentra en déficit de personal.
Talento Humano	a) Elaborar un diagnóstico de la situación del área de Gestión de Personas. Utilizar la herramienta del "Índice de Gestión de Personas" (IGP) de las SFP que permite un diagnóstico detallado y completo de todos los subsistemas de la gestión del talento humano, en base al cual, se elabora un "Plan de Mejora" b) Definición de los perfiles requeridos para cada uno de los cargos. En la relación de personal directivo, de coordinaciones y jefaturas, tener en cuenta el perfil requerido para cada cargo c) Implementar el sistema de selección de personal en base a cumplimiento estricto de las normativas vigentes de selección a través de concurso abierto de oposición. g) Inducción al Personal. h) Definir plan de carrera, evaluación y criterio de medición de las capacidades, así como también criterio para la movilidad o rotación del Talento Humano a nivel interno. **i)** Instaurar la gestión del conocimiento que facilite la inducción y el establecimiento de planes y programas que transciendan de un periodo gubernamental a otro. Política de Estado.
Tecnología	a) Incorporar tecnología de información y comunicación (TIC) con toda la infraestructura de hardware y de sistemas informáticos requerida para permitir realizar de manera altamente automatizada la función supervisión preventiva desde las oficinas del INCOOP (p.ej. cada cooperativa carga la información y los informes requeridos. En caso de que exista incoherencias o datos que no correspondan, el sistema de manera automatizada devuelve la documentación indicando los aspectos que tienen que corregir o reelaborar.) b) Avanzar en la transformación del INCOOP en una organización digital ("cero papeles") c) Capacitar a todo el personal para un pleno aprovechamiento de las TIC d) Dotar a todas las áreas, incluyendo a las oficinas regionales, de todo el equipamiento e insumos que se requieran. e) Capacitación constate Interna con el SICOOP. f) Desarrollar sistemas actuales e integrarlos (SICOOP, alerta temprana, central de riesgo y otros) para tener trazabilidad.

Problemas críticos o grandes desafíos	Líneas de acción PARA ENFRENTAR LOS PROBLEMAS CRÍTICOS Y GRANDES DESAFÍOS (validado el 05.10.2022)
Marco Legal	a) ¿Cómo adecuar el marco legal para poder realizar los cambios que se proponen en este plan? Seleccionar A o B A. (x) se requiere un cambio de la Ley 2.157 del 2003. B. Se pueden realizar ajustes a través de un decreto reglamentario y de las normativas establecidas por el mismo INCOOP Otras líneas de acción: b) Cambiar otras leyes. Ejemplos: Ley 438 (Presentar Proyecto). En consecuencia; cambiar también el Decreto Reglamentario y las Resoluciones Generales.
Departamen-talización	a) Sin especialización en las funciones de Fiscalización y Supervisión. No hace falta modificar la departamentalización porque los funcionarios de esa área misional están en conocimiento de las Regulaciones. El mayor obstáculo es la falta de Talento Humano. b) Otra moción: Sí, es necesario modificar las Resoluciones al respecto, porque la Normativa esta desactualizada. c) Especializar e incorporar Talento Humano.
Alta Gerencia	d) Definir reuniones semanales de directores. e) Llegar a acuerdos. f) Organizar, ejecutar reuniones periódicas obligatorias, a fin de socializar acuerdos en todos los niveles jerárquicos, coordinar el trabajo, revisar las acciones, y evaluar los resultados para realizar los ajustes necesarios. g) Participación de las Direcciones afectadas en los tratamientos que le atañen en reuniones del Consejo.
Mejora en la estructura organizacional y en procesos	h) Actualización del MECIP en cada área y proceso. i) Hacer control y seguimientos. j) Restablecer las Auditorías Internas teniendo la experiencia ISO; para mejora continua. k) Fortalecer la gestión de procesos para lograr mejores objetivos y alinear los objetivos estratégicos a los procesos operativos. l) Cumplir los Manuales de Funciones y Procesos de cada dirección, jefatura, área y del Talento Humano. m) Controlar el cumplimiento de dichas Normas y caso necesario, posteriormente realizar las modificaciones pertinentes.
Riesgo Sistémico	n) Centrar el control en las grandes entidades Cooperativas**.** o) Avanzar en el fondo de garantía. p) Implementación de los sistemas informáticos. q) Generar normativas y sistema de control basado fundamentalmente en los Riesgos de: crédito, operacional y de liquidez. r) Incorporar Talentos Humanos técnicos (sumar) s) Capacitar a los técnicos en forma constante.
Gestión de conocimiento	t) Realizar y ejecutar un calendario de cursos y charlas de capacitación e inducción para trasmisión de conocimiento entre funcionarios y direcciones de forma obligatoria.

6. Construyendo la AGENDA DE CAMBIO

DIMENSIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN FUTURA	OBJETIVOS	INICIATIVAS	RIESGOS A CONSIDERAR
MARCO NORMATIVO	• Marco legal desactualizado e insuficiente •	• El INCOOP se constituye en Superintendencia de Cooperativas, y cuenta con una reglamentación y normativa interna actualizada	• Presentar un Proyecto de Modificación de la Ley 2157 marco • Actualizar la reglamentación y normativa interna con las áreas misionales	• Conformación de comité para el análisis de modificación de la ley marco del INCOOP • Reuniones de trabajo del comité técnico de las áreas misionales para evaluación	• Riesgo de conocimiento • Riesgo operativo
GOBERNABILIDAD	• Conflicto de intereses: entidades supervisadas por sus mismos dirigentes. • Presión política para la toma de decisiones del Consejo Directivo.	• El Consejo Directivo se conforma por representantes del sector económico, PE y cooperativistas con un alto perfil técnico profesional y sin vinculación laboral, dirigencial o contractual con ninguna entidad que esté bajo la supervisión del INCOOP. • Cargos de autoridades del Consejo Directivo y Presidente son concursables o electivos bajo criterios de elegibilidad (sujeto a modificación de la Ley).	• Presentar proyecto de Modificación de la Ley Marco	• Conformación de comité para el análisis de modificación de la ley • Redefinir requisitos (perfil) para ser miembro del Consejo Directivo	• Riesgo político • Riesgo legal
INDEPENDENCIA Y AUTONOMÍA	• Alto nivel de injerencia externa, política y/o de otra índole • Clientelismo	• Organismo autónomo, independiente y fortalecido en su gestión. • Decisión firme e independiente de autoridades	• Instalar las Políticas de Transparencia, anticorrupción y contra el lavado de dinero	• Creación de las políticas y mecanismos de transparencia, anticorrupción y contra el lavado de dinero, conforme los acuerdos y convenios internacionales	• Incumplimiento de las políticas establecidas • Riesgo estratégico y político
IMAGEN INSTITUCIONAL y POSICIONAMIENTO	• Falta de credibilidad debido a la permanente injerencia de actores políticos partidarios • Débil posicionamiento institucional	• Instituto respetado en el sector financiero • Aumento de credibilidad sin injerencia de actores políticos	• Posicionar al INCOOP ante la opinión pública como institución transparente y eficiente en su rol de regulación y control a las cooperativas	• Implementar marketing institucional. • Fortalecer políticas de comunicación • Plan de difusión de acciones del INCOOP	• Riesgo político • Riesgo legal • Riesgo estratégico • Riesgo reputacional

DIMENSIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN FUTURA	OBJETIVOS	INICIATIVAS	RIESGOS A CONSIDERAR
COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	• Falta de políticas claras de comunicación interna y externa • Falta de capacitación de uso del sistema de comunicación.	• Mecanismos y canales de comunicación interna y externa establecidos y formalizados • Capacitación en direcciones, entre direcciones y sobre manejo de sistema informático	• Contar con política de comunicación interna y externa • Definir responsabilidad sobre manejo de presencia online y políticas de comunicación externa	• Formulación de políticas de comunicación interna y externa • Plan de comunicación • Redes Sociales institucionales actualizadas • Diseño e implementación de un mecanismo de comunicación interna eficiente	• Información no publicada en tiempo • Mala imagen institucional • Mal ambiente laboral • Percepción ciudadana negativa respecto a la institución
RECURSOS Y GESTION PRESUPUESTARIA	• Restricciones presupuestarias. • Insuficientes recursos financieros e Inadecuada distribución de los recursos en cuanto a infraestructura, insumos, personal.	• Recursos financieros y materiales optimizados • Recursos financieros y distribución optimizada • Plan de movilización de recursos elaborado e implementado • Gestionar políticas públicas con los estamentos para destrabar restricciones presupuestarias	• Obtener el menor recorte presupuestario sobre el plan institucional sugerido • Optimizar la ejecución presupuestaria •	• Gestión y acuerdos con las instituciones pertinentes • Diseño e implementación del plan de movilización de recursos, a cargo de un Equipo Multidisciplinario conformado	• Recorte presupuestario en el Parlamento • Recesión económica que afecta la recaudación de sostenimiento
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	• Estructura organizacional, perfiles de cargos, manuales de funciones y procedimientos, desactualizados.	• Estructura orgánica, manuales de organización y funciones actualizados, • Definición de los perfiles de cargo.	• Tener políticas bien definidas, que refuercen o perfeccionen lo ya existente, antes que implementar cambios constantes	• Elaborar perfiles coherentes al cargo • Persistir en la implementación efectiva	• Nuevos cambios que dificulten la efectiva implementación
GESTION DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO	• Falencias en gestiones misionales • Falta de apoyo jurídico a funcionarios	• Implementación de la gestión por procesos. • Capacitaciones permanentes, internas y externas • Actualización e implementación de la gestión por procesos • Manuales de procedimientos actualizados.	• Optimizar los resultados institucionales, a través de la adopción de la gestión por procesos	• Identificación, rediseño y documentación de los Procesos claves • Desarrollo de un plan de socialización y capacitación continua en GPR • Diseño / rediseño y documentación de los Procedimientos críticos.	• Riesgo de baja ejecución en la implementación de la Gestión por Procesos debido a la resistencia al cambio por parte de los funcionarios

DIMENSIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN FUTURA	OBJETIVOS	INICIATIVAS	RIESGOS A CONSIDERAR
GESTION DEL TALENTO HUMANO	• Inexistencia de una política y sistema de gestión de talento humano. • Mala distribución y remuneración inadecuada	• Política y sistema de gestión del Talento Humano que contemple desde la planificación, el proceso de selección, contratación, inducción, capacitación, movilidad, promoción, evaluación, desvinculación, etc. • Talento humano reorganizado según requerimientos, idoneidad y competencias • Remuneración adecuada al cargo y a las competencias • Plan de Carrera implementado es una herramienta que favorece la retención de los mejores talentos • Restructurar las áreas misionales fortaleciendo los RRHH y tecnología	• Actualizar y cumplir el manual de funciones, • Establecer los perfiles técnicos adecuados • Establecer un plan de carrera conjuntamente con la política salarial	• Contar con manual de funciones actualizado • Contar con un plan de carrera • Actualización de los perfiles de cargos, con priorización de las áreas misionales • Estudio de la planta actual de recursos humanos como base para la reestructuración organizacional, con priorización de las áreas misionales	• Rotación de funcionarios con cambios de autoridades • Recorte presupuestario • Clientelismo político
INFRAESTRUCTURA EQUIPOS, LOGÍSTICA TECNOLOGIA y SISTEMAS	• Insuficiencia de equipamientos en algunas áreas, así como de equipos informáticos • Sistema informático no permite automatizar la supervisión y fiscalización. • Equipos informáticos y formación insuficientes.	• Inversión eficiente/eficaz en tecnología informática • Restauración, optimización de espacios, apuntar a las tecnologías • Sistema informático integrado adecuado y en ejecución • Tecnología (hardware adecuado y necesario para cumplir con el trabajo de manera eficiente)	• Adecuar el desarrollo informático para enlazar a las distintas instituciones – clientes del estado • Desarrollar un sistema interno efectivo • Tener definidas las informaciones que el sistema deba proporcionar en base a los datos proporcionados por las áreas de la institución	• Contratar profesionales informáticos para desarrollo de sistema • Tomar conciencia en la colaboración para la correcta implementación del sistema informático	• Desarrollo de sistema no adecuado a las necesidades • Enlaces deficientes • Recursos humanos que no colaboran con la implementación adecuada
ATENCIÓN AL CLIENTE (entidades cooperativas)	• Atención a los clientes en cada sector del INCOOP sin registros y de manera desordenada	• Atención a los clientes del INCOOP con políticas claramente establecidas	• Determinar los procesos de atención al cliente • Canalizar de manera correcta las inquietudes de los clientes	• Diseño de procesos de atención al cliente • Implementación de la medición de satisfacción del cliente	• Riesgo operacional

DIMENSIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN FUTURA	OBJETIVOS	INICIATIVAS	RIESGOS A CONSIDERAR
CONTROL DE GESTION (Riesgo sistémico)	• Sistema de control insuficiente y deficiente • No se aplican de manera efectiva las normativas y sistema de control de cooperativas basado en los Riesgos de: crédito, operacional y de liquidez	• Aplicación efectiva del sistema normativo de control basado en riesgo • El sector cooperativo cuenta con un Fondo de garantía • Fortalecimiento de los sistemas, desarrollando y alineando para un cruzamiento entre las partes afectadas	• Implantar un sistema de control de gestión al sector cooperativo • Impulsar la formulación y aprobación de la ley de Fondo de Garantía	• Incentivar la conformación de mesas de trabajo sector público – privado, para la formulación, estudio y presentación de la Ley de Fondo de Garantía	• Riesgo sistémico • No hay protección de los afiliados a las cooperativas (no se cuenta con Ley de Fondo de Garantía)
ALTA GERENCIA	• Falta estabilidad del nivel directivo. • Escasa interacción, coordinación y planificación a nivel directivo.	• La Alta Gerencia del INCOOP se destaca por contar con espacios de planificación, coordinación, monitoreo y evaluación de sus metas y resultados. • La toma de decisiones es transparente y conocida por el plantel institucional (jefes, coordinadores y directores) • La MAI, realiza reuniones periódicas de información	• Plan de trabajo conjunto de la Alta Gerencia con Directores, Jefes y Técnicos	• Mayor comunicación y crear mecanismos y estrategias para el cumplimiento de las metas	• Riesgo estratégico • Falta de acompañamiento continuo • No contar con objetivos • Falta de cumplimiento de los objetivos y metas
TRABAJO EN EQUIPO	• Trabajo en compartimentos estancos	• Las direcciones establecen un espacio de planificación, monitoreo y seguimiento de las actividades, control de cumplimiento de metas • Reuniones periódicas de coordinación para optimizar, ajustar o cambiar procesos para la mejora continua	• Control constante del desarrollo de actividades y metas alcanzados o logrados	• Elaboración de planes por áreas misionales y de apoyo, que establezcan claramente las metas, resultados, plazos y responsables. • Reuniones periódicas • Conformación de un Equipo Multidisciplinario para el Monitoreo y Evaluación de Planes	• Trabajo en islas sin coordinación • Riesgo operativo: Errores en la ejecución de trabajos críticos

DIMENSIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN FUTURA	OBJETIVOS	INICIATIVAS	RIESGOS A CONSIDERAR
CLIMA LABORAL	• Individualismo, personalismo • Zozobra en el personal contratado • Respeto a las antigüedades del funcionariado en general • Descontento por no valorar los trabajos • Ambiente tóxico	• Más trabajo conjunto, bienestar grupal o general a través de las autoridades y ejecutores de políticas • Mayor seguridad laboral – estabilidad • Examinación interna individual y luego buscar posibles mejoras • Motivación personal • Velar por el bienestar laboral • Crear un ambiente de recreación (fechas de relevancia que se puedan festejar a nivel institucional)	• Establecer dinámicas para trabajo en equipo • Mejorar el clima laboral	• Diseño e implementación de mecanismos de integración del plantel humano plantel humano. • Diseño e implementación de la encuesta de clima laboral.	• Riesgo estratégico: bajo nivel de ejecución de planes y de logro metas / objetivos institucionales • Riesgo estratégico: Fuga de talento humano del nivel gerencial
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	• Ausencia de mecanismos de transferencia de conocimientos entre TT.HH., que transciendan los cambios	• El INCOOP cuenta con una política y mecanismo de gestión del conocimiento, formación continua y cuenta con un registro documental institucional seguro	• Seguir con los procesos aprobados independientemente a las autoridades de turno	• Voluntad para cumplir • Instalación de una Política de Estado a nivel cooperativo que perduren a largo plazo	• Clientelismo político

ANEXO 1- REGISTRO VISUAL DE LOS TALLERES

ANEXO 2- REGISTRO DE PARTICIPANTES DE LOS TALLERES CON FUNCIONARIOS DEL INCOOP

Documentos Adjuntos al presente Informe de Avance.

1. **Registro de Primer Taller de PEI INCOOP – 23/sept./2022**
2. **Taller 28/sept./2022**
3. **Taller 30/sept./ 2022**
4. **Taller 5/oct./2022**
5. **Taller 7/oct./2022**
6. **Taller 12/oct./2022**
7. **Taller 14/oct. 2022**

ANEXO 3 – PARTICIPANTES DE FOROS CON REPRESENTANTES DE COOPERATIVAS, FEDERACIONES, CONFEDERACIONES Y CENTRALES

Documentos Adjuntos al presente Informe de Avance.

1. **Taller presencial con FECOPAR 4/oct./2022**
2. **Taller virtual con representantes de Confederaciones, Centrales y Federaciones 27/09**
3. **Taller virtual con representantes de Cooperativas 4/10**

ANEXO 4 – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INSTITUCIONAL – Mg. María Elena Arce

Documento Adjunto al presente Informe de Avance.

ANEXO 5 – GUÍA DE TRABAJO DE LA JORNADA (a modo ilustrativo)