INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVISMO

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2023 - 2025

TABACMAN

22/11/2022

Asunción - Paraguay

Contenido

Resumen ejecutivo 3
I. ANTECEDENTES DEL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVISMO 4
1.1 Marco Legal del INCOOP 4
1.2 Antecedentes en materia de regulación y supervisión de las cooperativas en Paraguay 5
1.3 El Gobierno del INCOOP 6
1.4 La Cadena de Valor del INCOOP 7
1.5 Estructura Organizacional del INCOOP 8
1.6 Capital Humano del INCOOP 9
1.7 Identificación de Partes Interesadas 9
II. INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL 11
2.1 Definición conceptual 11
2.2 El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 12
III. INTENCIONALIDAD ESTRATEGICA 14
3.1 Destino estratégico: INCOOP en el 2025 14
3.2 Misión, Visión y Valores 14
La siguiente actividad consistió la definición de la misión visión y valores de la institución, tomando como base las declaraciones que ya se había definido previamente en el anterior plan estratégico. 14
IV. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 16
4.1 Análisis de las tendencias externas. El modelo PESTEL. Definición de oportunidades y amenazas 16
4.2 Análisis Interno 18
4.3 Otros aspectos del análisis interno 19
4.4 Problemas críticos y grandes desafíos 21
4.5 Reformas necesarias para enfrentar los grandes desafíos 23
V. Agenda de Cambio 25
VI. Definición de los Objetivos Estratégicos 27
VII. Construcción del Mapa Estratégico del INCOOP 28
VIII. Cuadro de mando Integral 30
IX. Plan Operativo Anual y Objetivos y Resultados Claves (OKR) 32
PLAN OPERATIVO ANUAL 2023 32
OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVES (OKR) 32
BIBLIOGRAFIA ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Resumen ejecutivo

El presente documento de Plan Estratégico Institucional del INCOOP para el período 2023 -2025 resume las decisiones que se deben tomar en el presente que permitan alcanzar la situación deseada en el futuro.

Luego de validar las declaraciones de Misión, Visión y Valores, se parte de un reconocimiento de la situación presente. Se definen los problemas críticos o grandes desafíos que la institución enfrenta, y se propone las iniciativas estratégicas o reformas que se deben llevar adelante para lograr el fortalecimiento institucional y con ello, el cumplimiento de las funciones de regulación y control de las organizaciones cooperativas del país.

En la sección de "Agenda de Cambio" se presenta un contraste entre la situación actual y la situación futura que se espera alcanzar en el futuro en diversas dimensiones consideradas relevantes.

El plan se resume en Objetivos Estratégico, los mismos se grafican a través de un Mapa Estratégico en el cual se visualiza las relaciones de causa efecto entre los objetivos, los cuales están ordenados, siguiendo la metodología del "Balanced Scorecard", en diversas "perspectivas"

El plan estratégico se traduce en acciones operacionales a través del Cuadro de Mando Integral en el cual para cada objetivo se define el indicador que va a permitir medir el avance en el objetivo, la meta que se pretende alcanzar, las iniciativas o acciones que se van a desarrollar para alcanzar las metas como así también, la unidad responsable de la ejecución y logro de los objetivos.

En un plano más disgregado, cada área de la institución establece sus objetivos anuales, y los resultados claves que espera lograr en cada período trimestral, de esta forma se cuenta con un instrumento dinámico e interactivo para hacer el monitoreo y ejecución del Plan.

Finalmente cabe resaltar que el presente PEI, implica una profunda transformación de la institución, que responde a las demandas tanto del sector como del entorno, de esta forma, permitirá además del fortalecimiento institucional, la estabilidad y el crecimiento del sector cooperativo, así como el logro de la creación del Fondo de Garantía largamente anhelado por los cooperativistas del país.

I. ANTECEDENTES DEL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVISMO

1.1 Marco Legal del INCOOP

La Ley N° 2157/2003 regula el funcionamiento del INCOOP y establece su Carta Orgánica. En su artículo 1° esta ley dispone que el *"INCOOP, creado por la Ley de Cooperativas, es persona jurídica de derecho público, autónoma y autárquica, de duración indefinida, será la Autoridad de Aplicación de la legislación cooperativa y Autoridad de Control de los Entes Cooperativos, y se regirá por las disposiciones de la presente ley, los reglamentos y demás normas relativas al cooperativismo"*.

El INCOOP tiene la finalidad de cumplir y hacer cumplir el precepto Constitucional relativo al Fomento de las Cooperativas; *"El Estado fomentará la empresa cooperativa y otras formas asociativas de producción de bienes y de servicios, basadas en la solidaridad y la rentabilidad social, a las cuales garantizará su libre organización y su autonomía. Los principios del cooperativismo como instrumento del desarrollo económico nacional, serán difundidos a través del sistema educativo"*. (Artículo 113, Constitución Nacional).

La Ley 2157/2003 otorga al INCOOP amplia facultades legales para ejercer las funciones de regulación y control del sector. Al respecto es de destacar los siguientes artículos seleccionados de la Ley en relación a las funciones de esta institución:

> *c) elaborar las normas para la fiscalización y certificación de las cooperativas;*
>
> *e) dictar resoluciones, sin perjuicio de lo estipulado en el inciso anterior, que guarden relación con la autorización para funcionar, apertura de sucursales y agencias, requisitos de operatoria de efectivo mínimo, fondo de garantía y margen de solvencia, las relaciones técnicas y regulaciones prudenciales sobre liquidez, solvencia, respaldo patrimonial, normas de contabilidad y valoración, y todas aquellas relacionadas con la actividad económica – financiera de las cooperativas;*
>
> *h) autorizar el funcionamiento de las cooperativas, cualquiera fuera el grado de las mismas, e inscribirlas en el Registro de Cooperativas a su cargo, con arreglo a la Ley y sus reglamentaciones;*
>
> *j) ejercer la fiscalización y control administrativo, económico - financiero, social y los servicios de las cooperativas, centrales, federaciones y confederaciones de cooperativas; y certificarlas según parámetros cooperativos a ser reglamentados;*
>
> *m) disponer, en resolución fundada, la intervención de las cooperativas, centrales, federaciones y confederaciones de cooperativas, de conformidad con el procedimiento establecido en esta Ley;*
>
> *n) disponer en resolución fundada, la aplicación de sanciones a las cooperativas, federaciones, centrales y confederaciones de cooperativas, así como a los miembros que integran sus órganos;*

o) disponer en resolución fundada la cancelación de la personería jurídica de las cooperativas, centrales, federaciones o confederaciones de cooperativas, previo sumario administrativo;

p) autorizar la disolución y liquidación voluntaria de las cooperativas, centrales, federaciones y confederaciones de cooperativas;

Además de las anteriores funciones que tienen que ver con las de regulación y control, se incluye otras funciones que sirven de apoyo para lo anterior entre las cuales se destacan:

q) organizar un servicio estadístico y de información del movimiento cooperativo nacional y realizar estudios e investigaciones periódicas acerca del mismo y publicar sus resultados;

s) implementar un servicio de central de riesgos financieros de cooperativas;

En resumen:

Conforme a las funciones legales arriba enunciadas se podría concluir que los procesos misionales del INCOOP, básicamente serían:

- La autorización para habilitación, fusión, liquidación y cierre de cooperativas.
- La emisión de la regulación para los distintos tipos de cooperativas.
- La fiscalización, control, supervisión e intervención de las cooperativas.
- La aplicación de sanciones ante incumplimientos.
- El servicio de información estadística del sector cooperativo.

1.2 Antecedentes en materia de regulación y supervisión de las cooperativas en Paraguay

En nuestro país la primera mención respecto a las sociedades cooperativas se encuentra en el Código de Comercio del año 1903 en su Capítulo VI del Libro Segundo.

En 1941 se constituye en Guairá la primera sociedad cooperativa agroindustrial entre productores viticultores y fabricantes, en ese tiempo no existía ninguna regulación legal específica y a raíz de ello esta cooperativa gestiona y obtiene la promulgación del Decreto Ley Nº13.635/1942 que en principio estableció las condiciones para la fundación, organización y funcionamiento de las cooperativas agropecuarias, aunque su aplicación flexible posibilitó el surgimiento de otras modalidades cooperativas afines a la economía rural. Carosini, L (2008).

Bajo el Decreto Ley 13.635/1942 la autoridad de aplicación correspondía a una dependencia exclusiva del Poder Ejecutivo.

En 1972 se promulga la Ley 349 “De Cooperativas” en la que se da un nuevo enfoque a este tipo de organización, que pasa a ser reglada en líneas generales por disposiciones basadas en el Código Civil, dando a las Cooperativas la calidad de “persona jurídica”, de acuerdo a las disposiciones del Título I, Sección I, Libro Primero, del Código Civil vigente en esa fecha. Con la Ley N° 349/1972 se crea la Dirección General de Cooperativismo, entidad gubernamental dependiente del MAG, como el

organismo estatal encargado directamente del fomento, protección, supervisión y fiscalización de las cooperativas y las demás instituciones legisladas en la Ley N° 349/1972 y Decreto N° 27384/1972. Carosini, L (2008).

Con la reforma constitucional de 1992 el cooperativismo logra un importante reconocimiento como instrumento de desarrollo económico nacional y se insta a su fomento, promoción y difusión.

En 1994 se promulga la Ley 438 que tiene por finalidad regular la constitución, organización y funcionamiento de las cooperativas y del sector cooperativo. Asimismo, esta ley disponía que la autoridad de aplicación de la legislación cooperativa es el Instituto Nacional de Cooperativismo, que constituía un organismo especializado del Ministerio de Agricultura y Ganadería y estableció las funciones del mismo, que posteriormente fueron derogadas por la Ley 2157/2003.

La ley 2157/2003 vigente actualmente regula el funcionamiento del INCOOP y establece su carta Orgánica, además dispone que las relaciones con el Poder Ejecutivo se canalizarán por conducto del MAG.

A partir del 2004 el INCOOP emite las regulaciones que buscan precautelar los intereses y la estabilidad del sistema cooperativo nacional, a través de resoluciones que cubren diversos aspectos que hacen al funcionamiento, productos y servicios de las cooperativas, como por ejemplo procedimientos para la fiscalización, vigilancia localizada, intervenciones y disolución de cooperativas, el primer marco general de regulación y supervisión de cooperativas, a través de la resolución 499/2004, que en los años posteriores se fue modificando y especializando por tipo de cooperativas. Actualmente se dispone del marco regulatorio para las cooperativas del sector ahorro y crédito, el marco regulatorio para las cooperativas del sector producción y el marco para el sector demás tipos de cooperativas. Además, el INCOOP emite normativas que regulan temas o aspectos específicos del quehacer de las cooperativas, a través de resoluciones y circulares.

1.3 El Gobierno del INCOOP

De acuerdo a la Ley 2157/2003, artículo 6° la dirección y administración del INCOOP estará a cargo de un Consejo Directivo, compuesto por un Presidente, cuatro miembros titulares y cuatro miembros suplentes, que serán nombrados de la siguiente forma:

a) el Presidente será nombrado por el Poder Ejecutivo, de una terna electa en la Asamblea Nacional de Cooperativas, convocada por las confederaciones legalmente reconocidas, quien ejercerá la función de Jefe Administrativo del INCOOP; y,

b) Los miembros titulares con sus respectivos suplentes serán electos en Asambleas Sectoriales de Cooperativas, uno por cada sector o entidades siguientes: I) Por las confederaciones legalmente reconocidas; II) Por las cooperativas cuya actividad principal sea de producción agropecuaria; III) Por las cooperativas cuya actividad principal sea de ahorro y crédito; y IV) Por los demás tipos de cooperativas.

El sistema de gobernanza del INCOOP ha sido objeto de observaciones y críticas [1]a nivel nacional e internacional. De manera más reciente, los últimos acontecimientos locales que vinculan a altos

[1] Revista N° 28 Economía y Sociedad. CADEP. 2015. Dionisio Borda.

directivos con posibles hechos de lavado de dinero, de millonarios faltantes en las cooperativas y otros casos de uso indebido del dinero de los asociados, ha elevado el nivel de desconfianza generado la falta de credibilidad el sistema de gobernanza, remarcando la necesidad de un cambio en la forma de seleccionar a las máximas autoridades, lo cual a su vez requerirá de un ajuste en el marco legal.

1.4 La Cadena de Valor del INCOOP

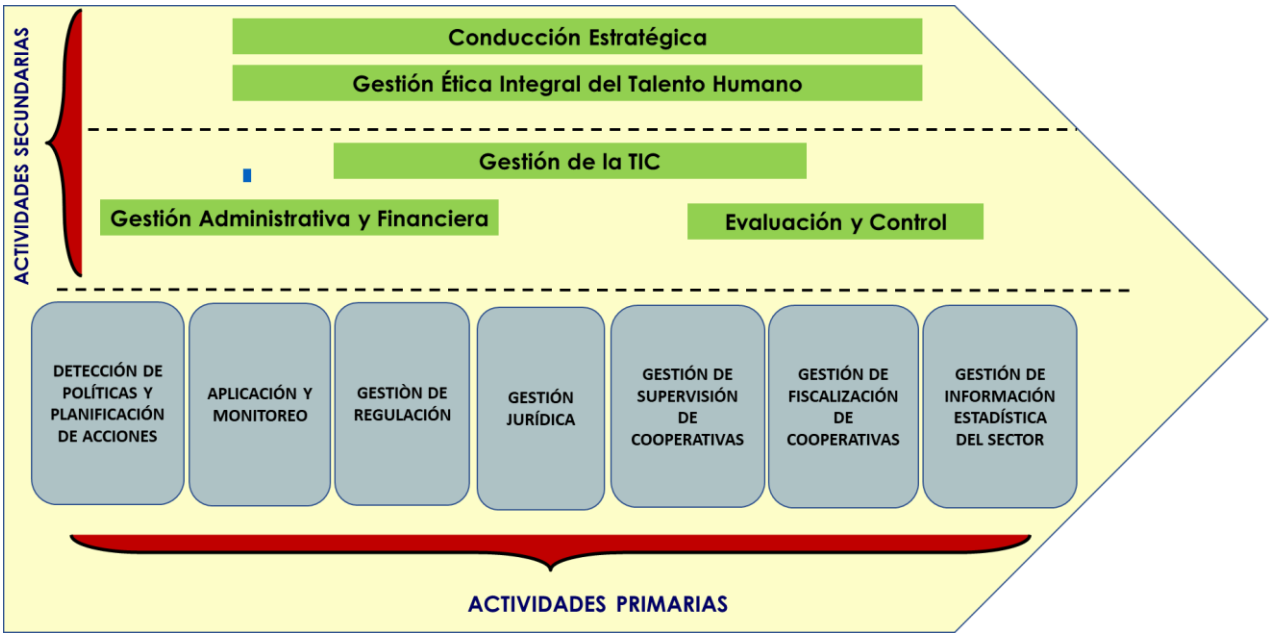
La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar cómo se desarrollan las actividades de una organización y la relación que existe entre ellas para aportar valor a su producto final. Esta herramienta desarrollada por Michael Porter es una forma de evaluar el funcionamiento interno y los procesos de una organización, si bien nace en el ámbito industrial también resulta válido para el sector servicios y para las instituciones públicas.

En el caso de caso de instituciones públicas se habla de generación de valor público, entendiendo este como el valor que los ciudadanos dan a los bienes y servicios recibidos del Estado, que permitan satisfacer las necesidades con calidad y oportunidad.

En la cadena de valor se identifican dos grupos de actividades, las denominadas primarias o básicas que son las intervienen directamente en la generación de valor agregado a los productos finales de la organización. Y las actividades secundarias o de apoyo son las que intervienen de manera indirecta en la creación de valor agregado.

La cadena de valor del INCOOP conforme se puede concluir de la revisión de la identificación de los macro procesos, procesos y subprocesos, sería como se muestra en el gráfico de abajo.

Cadena de valor del INCOOP



Fuente: elaboración propia en base al Mapa de Procesos Institucionales del INCOOP proporcionado por la Coordinación MECIP

---

https://www.abc.com.py/nacionales/2022/03/16/urgen-cambios-en-sistema-de-gobernanza-del-incoop/. Publicación del 16/03/2022

De acuerdo a la identificación y agrupación de procesos mostrada en el Mapa de Procesos, los denominados “Procesos Misionales” vendrían a representar las actividades primarias o básicas bajo el concepto de Cadena de Valor, que en el caso del INCOOP se trata de aquellas que tienen que ver con la planificación de acciones institucionales articuladas a planes, programas y proyectos nacionales, o que se definen en respuesta a políticas públicas priorizadas o emanadas del gobierno, así como todas las actividades relacionadas a la verificación del cumplimiento de las regulaciones emitidas por el INCOOP, la supervisión, fiscalización y dictámenes jurídicos en materia de creación, funcionamiento, operaciones, productos / servicios, gestión, resultados y liquidación de las cooperativas dentro del territorio nacional. Así también las actividades relacionadas a la administración y provisión de informaciones estadísticas del sector cooperativo de nuestro país.

1.5 Estructura Organizacional del INCOOP

La estructura organizacional vigente del INCOOP fue aprobada por resolución del Consejo Directivo N° 22761/2020, y se compone de los niveles de dirección, coordinación, jefatura de departamento y nivel operativo, conforme a la siguiente tabla.

Unidad organizacional	Número
Consejo Directivo	N/A
Direcciones	11
Coordinaciones	13
Departamentos	30
Cargos o puestos de trabajo	124

De acuerdo a la estructura organizacional vigente y su armonización con el mapa de procesos del INCOOP, las direcciones misionales corresponden a:

- Dirección de Supervisión y Fiscalización, que cuenta con una Coordinación y tres Departamentos (Supervisión, Fiscalización y Prevención de Lavado de Dinero y Auditores Externos).
- Dirección de Estadísticas, Registros e Informaciones, que cuenta con una Coordinación y tres Departamentos (Análisis Estadísticos, Central de Riesgos y Archivos).
- Dirección Jurídica, que cuenta con una Coordinación y tres Departamentos (Juicios Cooperativos, Fusión, Incorporación y Liquidación y el de Dictámenes).
- Coordinación de Normas

Por su parte las direcciones y coordinaciones estratégicas, siempre armonizando con el mapa de procesos más arriba presentado, serían:

- Dirección Gabinete de Presidencia
- Dirección de Planificación
- Dirección de Talento Humano
- Dirección de Proyectos Cooperativos

- Secretaría General
- Coordinación de Comunicación Estratégica
- Unidad de Transparencia y Anticorrupción
- Unidad Operativa de Contrataciones

En tanto que las unidades organizacionales de apoyo serían:

- Dirección de Auditoría Interna
- Dirección Administrativa y Financiera
- Dirección de Tecnología

1.6 Capital Humano del INCOOP

Al cierre del mes de julio/2022, el INCOOP contaba con 188 funcionarios entre permanentes, contratados y comisionados, de acuerdo a la nómina publicada en su página web en cumplimiento a la Ley 5189/2014, siendo la composición como sigue:

Genero	Número
Mujeres	103
Varones	85
Total	188

Tipo de vinculación	Número
Permanentes	136
Contratados	52
Comisionados a OEE	-10
Total	178

Observaciones:

- De la nómina de funcionarios que se encuentra publicada en la página web, se ha excluido a los miembros del Consejo Directivo que figuran como permanentes.
- Dentro de los permanentes se visualizan 02 funcionarios de otras instituciones públicas que se encuentran comisionados al INCOOP y por su parte 10 funcionarios permanentes del INCOOP que fueron comisionados a otras instituciones públicas.

1.7 Identificación de Partes Interesadas

Se entiende por parte interesada cualquier organización, grupo o individuo que pueda afectar, ser afectado o percibirse como afectado por las actividades de una institución de referencia, así que cada entidad posee sus partes interesadas o grupos de interés pertinentes.

En el caso del INCOOP son partes interesadas los cooperativistas del país, las cooperativas de todos los sectores, las entidades de integración cooperativa (centrales, federaciones, confederaciones), los funcionarios y proveedores del INCOOP, los órganos de control gubernamental, otras entidades del gobierno y la sociedad en general.

En este punto, nos detenemos en la identificación de los cooperativistas y las entidades cooperativas de primer, segundo y tercer nivel, a fin de reconocer a los principales y dimensionar el ámbito de intervención del INCOOP.

Cooperativistas del país

Al cierre del ejercicio 2020 el INCOOP tenía registrado 1.944.277 socios de cooperativas.

Entidades Cooperativas

Año	Producción	AyC	Demás	Centrales	Fed/Confed	Total
2015	251	610	152	19	6	1038
2018	199	529	126	21	8	883
2020	163	458	103	18	8	750

CyA

Las cooperativas de ahorro y crédito representaban al cierre del ejercicio 2020, en cuanto a:

Activos del sistema financiero nacional el 19,5%, - Gs. 34.872.593.352.217
Depósitos del sistema financiero nacional, 14,1% – Gs.17.016.131.705.719

Como puede apreciarse, el número se entidades sujetas a la regulación y supervisión del INCOOP es numerosa. A la cantidad de entidades cooperativas, viene a complejizar la labor del INCOOP los sectores de actividad de las mismas (producción, ahorro y crédito, consumo, servicios, vivienda, trabajo). Aunque la mayoría de las cooperativas de producción y demás tipos, también cuentan con los servicios de ahorro y crédito.

II. INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL

2.1 Definición conceptual

Según la "Guía para la planificación y gestión por resultados"[2] de la Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo Social (STP), la Planificación *"consiste en establecer los procesos, los mecanismos, los medios y los recursos que permiten alcanzar una situación objetivo, a partir del reconocimiento de una situación de partida"*. De acuerdo a la misma fuente, la planificación "*se refiere esencialmente al cambio, y se planea justamente porque el cambio que se busca no se obtiene con independencia de los medios que se utilizan y porque es necesario lograrlo, al menor costo y en el menor tiempo posibles"*[3]

Otra definición de interés señala que la planificación "es un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales. Planificar significa pensar en el futuro, de tal manera que se pueda actuar de inmediato"[4]

La acción de planificar se traduce en un "Plan", y se dan diferentes tipos de planes. En el caso del sector público, se considera cuatro tipos de planes: los planes generales, los planes sectoriales, los planes territoriales y los planes estratégicos institucionales.

Los planes generales se refieren a los planes de largo plazo, como los planes de desarrollo y los planes de gobierno. Un ejemplo de esta categoría es el PND 2030.

Los planes sectoriales derivan de los planes generales y abordan un sector o área específica. Por ejemplo, el Plan Nacional de Transformación Educativa o el Plan Nacional de Salud.

Los planes territoriales son los planes que abordan el desarrollo de una región, por ejemplo, el plan de desarrollo departamental o los planes de desarrollo sustentable de los municipios.

Finalmente los planes estratégicos institucionales, son los formulados por las mismas instituciones públicas en el marco de los planes anteriores. Según Armijo, 2009)[5] estratégica institucional "es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen"

Precisamente, el presente Plan Estratégico Institucional del INCOOP se enmarca en esta última definición de PEI. Pretende ser una herramienta que permita a las máximas autoridades del INCOOP, a partir de un análisis de la situación actual definir el "camino que debe" la institución recorrer en el futuro, adecuándose a las demandas del entorno, logrando "mayor eficiencia, eficacia y calidad" en el cumplimiento de sus funciones misionales.

---

[2] https://www.stp.gov.py/v1/guia-gpr/
[3] Ibid.
[4] Shapiro,J. ( ). Herramienta General de la Planificación. CIVICUS. https://www.civicus.org/documents/toolkits/Description%20general%20de%20la%20planificacion.pdf
[5] Citado por STP: "Guía para la planificación y gestión por resultados" https://www.stp.gov.py/v1/guia-gpr/

2.2 El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)

A continuación se presenta una descripción del proceso que se sigue en la formulación del PEI

Este proceso abarca tres fases:

- ✓ Fase de relevamiento, análisis y diagnóstico institucional
- ✓ Fase de Formulación del Plan Estratégico Institucional
- ✓ Fase de Gestión que incluye la implementación y ejecución de la estrategia

La siguiente gráfica ilustra en detalle los diversos componentes de cada fase.

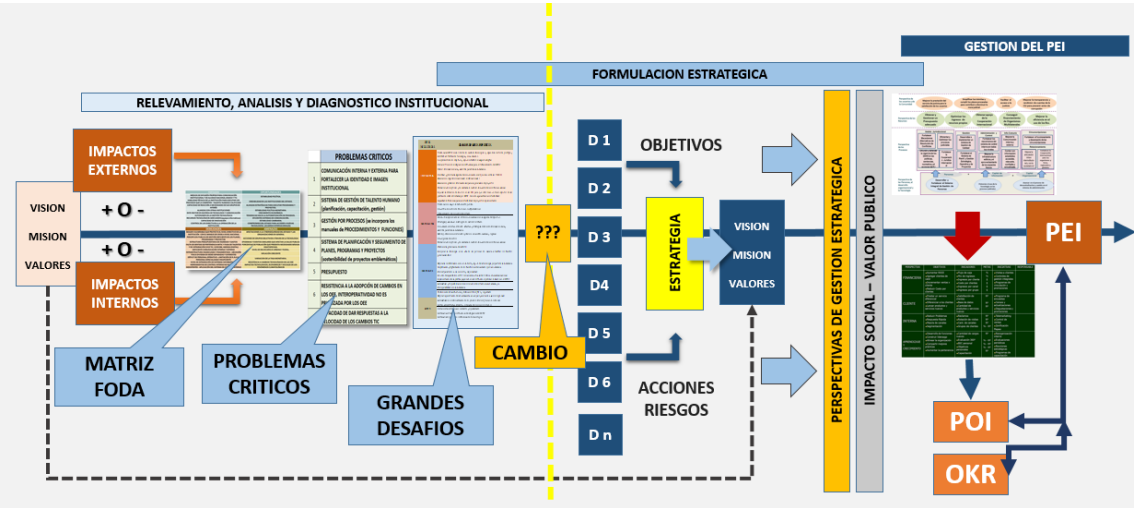


Gráfico del Proceso de Planificación Estratégica Institucional – Elaboración: Orlando Pérez, Consultor

2.2.1. Fase de relevamiento, análisis y diagnóstico institucional

En esta se realiza una validación de la **Misión, Visión y los Valores** que marcan el direccionamiento estratégico de la institución.

Posteriormente se hacer un relevamiento de la situación tanto externa como interna. Para el relevamiento del contexto externo se toma en cuenta las diversas dimensiones del enfoque de **PESTEL** (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal), y luego, utilizando la **MATRIZ FODA** se define cuáles son las principales Oportunidades y Amenazas Externas. Seguidamente se pasa al análisis interno, definiendo las principales Fortalezas y Debilidades de la Institución.

A partir del análisis anterior, se selecciona los principales problemas críticos y grandes desafíos. Para cada uno de estos desafíos a su vez se definen las líneas de acción (iniciativas o “reformas”) para enfrentar los mismos.

Finalmente se concluye esta fase con la elaboración de la **AGENDA DE CAMBIO** en la cual se contrasta en diversas dimensiones que se consideren relevantes, la situación actual con la situación futura deseada.

2.2.2. Formulación Estratégica

Tomando como base tanto la definición de la Misión, Visión y Valores, y la elaboración del diagnóstico, incluyendo la definición de los problemas críticos y grandes desafíos, las iniciativas para enfrentar estos desafíos, y la Agenda de Cambio, se procede a la formulación de los Objetivos Estratégicos. Los mismos son dibujados en un **MAPA ESTRATÉGICO** que permite visualizar la relación de causa efecto entre los Objetivos. Del mismo modo se elabora el **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)** con las Perspectivas, los Objetivos, los Indicadores, las Metas y Responsables. Con la formulación del CMI concluye la fase de la formulación estratégica del Plan, el cual debe pasar por un proceso de **APROBACION** por parte de las máximas autoridades institucionales.

2.2.3 FASE DE IMPLEMENTACION Y EJECUCION DEL PLAN

De la formulación se pasa a la gestión en la implementación y ejecución del plan, con la elaboración del Plan Operativo Institucional (POI), de los planes anuales, y los Objetivos y Resultados Claves (OKR) de cada una de las áreas. Estas herramientas permiten hacer un monitoreo y seguimiento a la ejecución del Plan, con revisiones mensuales y evaluaciones trimestrales. Estas últimas permiten ir ajustando el Plan según los cambios en el entorno y la experiencia que se va adquiriendo en su puesta en marcha.

III. INTENCIONALIDAD ESTRATEGICA

3.1 Destino estratégico: INCOOP en el 2025

El Plan se construye a partir de una visualización del futuro deseado para la institución. Se simula un viaje en el tiempo. El destino es el año 2025. Para entonces se asume que se cumplieron los objetivos estratégicos. Se visualiza los cambios que se ha dado en la institución. La misma ha logrado transformarse superando las restricciones que impedían desarrollar todo su potencial en el cumplimiento de sus funciones. Se visualiza una institución independiente, que toma decisiones sin injerencias externas, que ha logrado un alto nivel de credibilidad, que actúa de manera objetiva e imparcial, y que gracias a su accionar ha logrado el fortalecimiento de todo el sector cooperativo.

Esta visualización del "destino estratégico" se traduce más abajo en **VISIÓN** que se espera alcanzar, en el marco de **MISION** o razón, teniendo a los **VALORES** como los principios que rige el accionar de cada uno dentro de la institución.

3.2 Misión, Visión y Valores

La siguiente actividad consistió la definición de la misión visión y valores de la institución, tomando como base las declaraciones que ya se había definido previamente en el anterior plan estratégico.

INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVISMO

INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA

MISIÓN ACTUAL

- *"Somos una entidad técnica de regulación y supervisión, que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento del sector cooperativo".*

Fuente: PEI 2018 – 2020

Resolución INCOOP

N°17.720/2018

MISIÓN PROPUESTA

(sujeta a validación)

- ***"Somos una entidad técnica especializada, que por mandato legal regula y supervisa el sector cooperativo; salvaguardando sus intereses a nivel nacional, y contribuyendo al desarrollo sostenible del país".***

INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVISMO

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".***

INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVISMO

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**
6. **Imparcialidad**

IV. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

De la definición de la intencionalidad estratégica, en esta sección se pasa al análisis de la situación, incluyendo el análisis del contexto externo y el análisis de la situación interna. Posteriormente, se selecciona aquellos temas que son considerados críticos o grandes desafíos, y luego se define que líneas de acción desarrollar para enfrentar cada uno de los mismos.

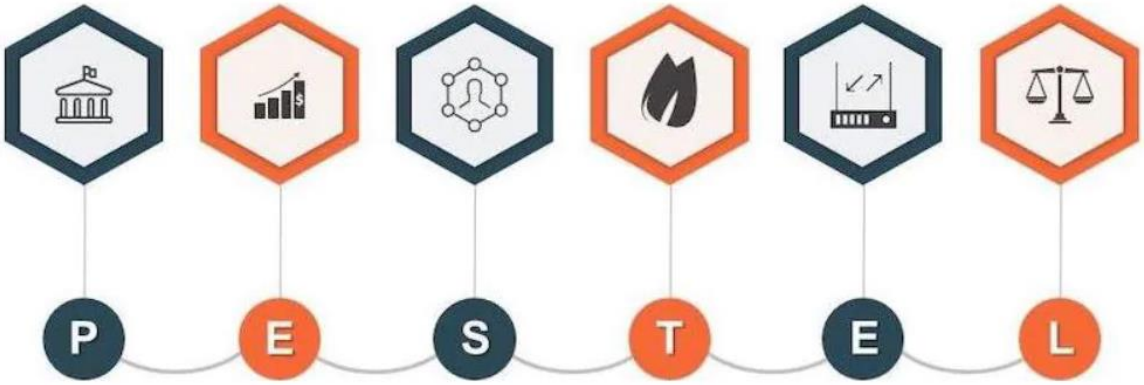
4.1 Análisis de las tendencias externas. El modelo PESTEL. Definición de oportunidades y amenazas

En la formulación de un Plan Estratégico es de gran importancia analizar las variables del contexto que pueden impactar en el logro de los objetivos que el plan pretenda alcanzar. Como bien lo señala Tom Peters, un reconocido "gurú" de la administración estratégica:

> *"Si su organización no es capaz de articular las cuatro o cinco tendencias fundamentales del sector que más afecta su éxito o fracaso, es señal de que el destino de la empresa no está bajo control"*

Para el examen del entorno externo a la organización se utiliza el **ANALISIS DE PESTEL.** La palabra PESTEL es el acrónimo de las seis tendencias que deben ser consideradas al considerar este entorno:

P – Política
E – Económico
S - Social
T – Tecnológico
E – Ecológico (o Ambiental)
L – Legal



A partir de este análisis que ha permitido los factores que pueden impactar en el futuro de la institución, y afectar el cumplimiento de los objetivos, se aplica la MATRIZ FODA, definiendo cuales de estos factores o variables pueden impactar positivamente como OPORTUNIDADES o negativamente como AMENAZAS.

Posteriormente se priorizaron estos factores, quedando definidas las siguientes Oportunidades y Amenazas:

OPORTUNIDADES
Disponibilidad de tecnologías de información y comunicación (TIC)
Cooperación técnica externa, convenios, préstamos y donaciones internacionales
Creciente equipamiento tecnológico de las principales cooperativas
Creciente conciencia ecológico ambiental
Demanda ciudadana de mayor transparencia y acceso a la información
Gran desarrollo de las redes sociales
Plan Nacional de desarrollo 2030 en vigencia
Desarrollo de agenda digital del país
Avance de los mecanismos de control y prevención de lavado de dinero en el sector privado
Plan Nacional de Integridad y Transparencia

AMENAZAS
Recursos limitados por parte del estado, crecientes restricciones presupuestarias
Presión política para la toma de decisiones del consejo directivo
Nombramiento de autoridades y funcionarios en base a criterios clientelares, nepotismo y prebendarismo
Cultura del “vaí vaí”, “peichanté”, “así nomás” de la falta de calidad que permea a las organizaciones
Baja credibilidad de la función pública que afecta a las funciones institucionales
Falta de independencia del Poder Judicial
Excesiva burocracia existente en diversas instituciones del estado
Injerencia de la narco política en las instituciones gubernamentales

4.2 Análisis Interno

Siguiendo con la utilización de la matriz FODA, el siguiente paso fue pasar al análisis interno, definiendo las principales FORTALEZAS y DEBILIDADES

MATRIZ FODA

De manera participativa con los mismos funcionarios de la institución, se definieron las principales FORTALEZAS y las principales DEBILIDADES internas, quedando como sigue:

FORTALEZAS
Funciones de regulación y control de las organizaciones cooperativas del país
Alto nivel de visibilidad. Marca reconocida.
Apoyo de la autoridad institucional para el fortalecimiento de las áreas
Conocimiento y experiencia de los funcionarios
Procesos cuentan con soporte técnicos
Proceso de validación con el sector afectado (comunicación externa)
Capacidad de generar recursos propios para cubrir parcialmente los costos operativos
Iniciativas de fortalecimiento institucional en marcha (PEI, RRHH, TIC, Digitalización)

DEBILIDADES
Conflicto de intereses de miembros del Consejo Directivo Imagen y posicionamiento institucional débil
Insuficiente coordinación de alta gerencia
Falta de estabilidad a nivel de Dirección
Alta rotación, sin una política acorde a los perfiles
Insuficiente número de funcionarios, en especial para áreas claves
Insuficiente capacitación y formación de funcionarios
Sistemas informáticos insuficientes, carentes para apoyar procesos misionales claves. Falta integración de los sistemas. Insuficiente equipamiento e infraestructura.
Falta de adaptación al entorno digital
Debilitamiento de las áreas misionales
Aplicación insuficiente de política de racionalización de gastos

4.3 Otros aspectos del análisis interno

Además de la interacción con los funcionarios del INCOOP para reconocer las capacidades y debilidades institucionales se ha realizado la revisión documental, de manera a confrontar más de una fuente de información, en busca de identificar fortalezas y debilidades, habiendo encontrado mucha coincidencia en el señalamiento de fortalezas y debilidades. A continuación, se mencionan los aspectos positivos y negativos encontrados en la revisión documental.

De acuerdo al Informe de Gestión Institucional 2021, principales dificultades al cuarto trimestre, documento provisto por la Dirección de Planificación del INCOOP, las debilidades señaladas de manera más recurrente por las unidades organizacionales tienen que ver con:

- La insuficiente dotación de recursos humanos.
- La dotación de técnicos con el perfil adecuado requerido por las áreas misionales.
- Las funcionalidades del sistema Informático Institucional SICOOP, Alerta Temprana, parametrizaciones de la Central de Riesgos
- La desactualización del Manual de Funciones.

- La falta de insumos y equipamientos de diversa índole (tecnológicos, materiales, combustible, otros)
- La falta de capacitación, entrenamiento, inducción y reinducción del personal, en especial técnicos nuevos asignados a las áreas misionales.

En cuanto a los logros que vienen a constituir fortalezas, de acuerdo a lo señalado en el Informe de Gestión Institucional 2021, se resaltan:

- La capacidad de adaptación, generando nuevas formas de supervisión para el control extra situ, a raíz de las restricciones a causa de la pandemia por COVID 19.
- El nivel de cumplimiento del plan anual en cuanto a los trabajos planificados de las áreas misionales, especialmente, a pesar de las limitaciones.
- El superávit en la generación de ingresos presupuestados.
- Soporte brindado a usuarios internos y externos para la carga de datos en el SICOOP.
- Otorgamiento de becas a los funcionarios, para cursos de posgrado.

Otro documento revisado, ha sido el informe final de la consultoría para el "Análisis situacional del INCOOP y propuesta de mejoramiento", a cargo de la firma Consorcio Consultor 2A, concluido en el mes de noviembre de 2019 en virtud del contrato suscripto con el INCOOP N° 16/2019. De acuerdo al informe, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se ha basado en fuentes secundarias y primarias (entrevistas a directores / coordinadores) tomando las cinco áreas organizacionales cuya gestión resulta de mayor relevancia para el cumplimiento de la función institucional. Se trató de las siguientes áreas:

1. Dpto. de Prevención de Lavado de Dinero dependiente de la Dirección de Supervisión y Fiscalización.
2. Dirección de Asesoría Jurídica.
3. Dirección de Registros, Estadísticas e Informaciones.
4. Dirección de Supervisión y Fiscalización.
5. Coordinación de Normas.

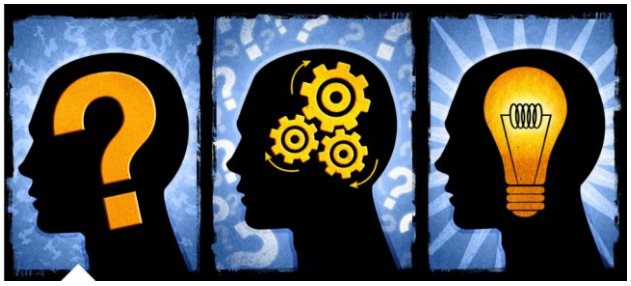
Las debilidades detectadas tienen un común denominador en las cinco áreas analizadas: la necesidad de recursos humanos calificados y la necesidad de contar con el soporte tecnológico que agilice y mejore el trabajo.

Otras debilidades señaladas fueron la necesidad de reestructurar algunas áreas, la necesidad de contar con procedimientos documentados para determinados procesos / trámites y la necesidad de trabajar en equipo.

El informe de la consultoría de referencia, también propone una serie de acciones que permitirán corregir las debilidades detectadas y potenciar la gestión de las áreas críticas analizadas.

Sobre el estado de ejecución de tales acciones recomendadas se ha realizado la consulta a los funcionarios participantes de los talleres de Planificación Estratégica y todos coincidieron en que a la fecha la gran mayoría de tales acciones no fueron ejecutadas. Eso de alguna manera explica la coincidencia de debilidades señaladas por los funcionarios al realizar el análisis interno más arriba presentado

4.4 Problemas críticos y grandes desafíos



A partir del diagnóstico realizado, incluyendo el análisis del contexto externo y de la situación interna, el siguiente paso ha sido el evaluar de todas las variables, cuales representan los problemas o desafíos de mayor gravitación que requieren atención prioritaria.

De todos los temas, los siguientes fueron seleccionados los siguientes:

1. **Falta de gobernabilidad**, principalmente por **el conflicto de interés** que lleva a que el control esté a cargo de dirigentes de cooperativas a ser supervisadas. Esta falta de gobernabilidad ya ha sido señalado por instancias internacionales y nacionales, y ha sido causa de que hasta la fecha no se haya aprobado la creación del fondo de garantía.

2. **Excesiva e indebida injerencia externa** que lleva a una falta de independencia de la institución para cumplir adecuadamente sus funciones de regulación y control.

3. **Marco legal que requiere actualización.** Para superar los puntos anteriores se requiere de un cambio en la Ley 2157/2003. Además de la revisión en el sistema de gobernabilidad, la Ley después de casi dos décadas de vigencia requiere de una serie de adecuaciones, incluyendo la protección legal de le los funcionarios que cumplen "secreto bancario" y la actualización del sistema de sanciones.

4. **Sistema de gestión ineficiente e ineficaz.** La ausencia de un plan operativo con metas con acciones y metas claras, y con un sistema de monitoreo y seguimiento, la falta de coordinación entre las áreas, la ausencia de manuales de funciones y procedimientos actualizados, la asignación de recursos humanos sin considerar los perfiles requeridos para ocupar los puestos, las inadecuaciones en la estructura organizacional, entre otros genera que el sistema de gestión no tenga la eficiencia y eficacia esperada para una institución rectora de las características del INCOOP.

5. **Insuficiente RRHH calificados y déficit en la gestión del talento humano.** Por una parte, resulta insuficiente la dotación de los recursos humanos calificados, principalmente en las áreas misionales. Por otra parte, se requiere desarrollar el sistema gestión del talento humano, principalmente en procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, relacionamiento, plan de carrera y término de la relación laboral.

6. **Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)** con sistemas informáticos no integrados y déficit en equipamiento e infraestructura tecnológica. La falta de un soporte tecnológico adecuado es una de las limitaciones más evidentes para la realización de un trabajo eficiente y eficaz tanto en las áreas misionales como en las administrativas.

7. **Déficit en el cumplimiento de las funciones misionales de regulación y control.** Todos los problemas críticos mencionados repercuten en un bajo nivel de cumplimiento de sus funciones misionales, y obliga a que al formular el plan estratégico se tenga que proyectar una transformación profunda de la institución.

8. **Ausencia de un Fondo de Garantía para los ahorristas de las cooperativas.** Esta es una gran necesidad sentida en todo el movimiento cooperativo, y desde hace más de una década se ha venido trabajando en proyectos para la creación de este fondo, incluso con el apoyo de organismos de cooperación internacionales. El último proyecto presentado se encuentra retenido en el equipo económico, el cual, según declaraciones del Ministro de Hacienda, no se le dará curso hasta tanto no se solucione el problema de gobernabilidad del ente.

9. **Falta de un fondo de estabilización**. A diferencia del fondo anterior que protege a los cooperativistas, este fondo es para apoyar a las cooperativas que, contando con un adecuado patrimonio neto, se enfrentan a un problema coyuntural de liquidez.

4.5 Reformas necesarias para enfrentar los grandes desafíos

Los problemas seleccionados como "críticos" o grandes desafíos son de tal magnitud que para poder superar requiere de una profunda transformación de la institución. De no darse los cambios, y dada la inadecuada regulación y control principalmente de las cooperativas de ahorro y crédito, podría llevar a un colapso del sistema similar a la crisis bancaria que sufrió el país a mediados de los 90s.

En este contexto se plantean las siguientes 10 REFORMAS que podrán revertir la situación actual al mismo tiempo de lograr el fortalecimiento institucional del INCOOP y la estabilidad del sector cooperativo.

1	**Cambio en el sistema de Gobernabilidad**
	• **El Consejo Directivo se conforma con profesionales con un alto perfil técnico profesional**
	• **Selección por concurso de mérito en base a perfiles que contemple:**
	  • Trayectoria en el sector cooperativo
	  • Competencias técnicas y profesionales en algunas de las áreas de regulación y control
	  • Trayectoria de honorabilidad, sin ningún tipo de antecedentes que denoten falta de integridad
	  • No tenga ninguno de los impedimentos que se señala en el Art. 8 de la Ley 2157 del 2003
	• **Al asumir el cargo, debe renunciar a cualquier vinculación laboral, dirigencial o contractual con cualquier entidad bajo supervisión del INCOOP o cualquier entidad que presta servicios a esta institución.**

2	**Nuevo Marco Legal** • **Nueva Ley en substitución de la 2157 del 2003** • **Contempla el nuevo sistema de gobernabilidad** • **Otorga protección legal tanto a la institución como a los funcionarios contra demandas derivadas de las acciones que realice la institución en cumplimiento de su Misión.** • **Introduce una figura similar al del "secreto bancario"** • **Actualiza el sistema de sanciones con penas ejemplificadoras** • **Actualiza diversos puntos de la ley que han quedado obsoleto**
3	**Restructuración Organizacional** • **Actualización del organigrama** • **Elaboración de los manuales de cargos acorde a la nueva estructura** • **Definición de los perfiles para ocupar cada uno de los cargos.**

4	**Implementación del sistema de gestión del Talento Humano**
	• **Pasar de un sistema que administra los Recursos Humanos a un Sistema que gestiona el Talento Humano.**
	• **Diagnóstico en base al Índice de Gestión de Personas (IGP) de la SFP**
	• **Plan de Acción que incluye implementar en los próximos años los subsistemas de:**
	  ○ Selección, Inducción, Capacitación
	  ○ Evaluación de Desempeño
	  ○ Gestión de la Compensación (equidad salarial)
	  ○ Gestión de las Relaciones Humanas (Clima)
	  ○ Plan de Carrera
	  ○ Termino de la relación laboral
	  ○ Planificación y Organización del área de Gestión de Personas

5	**Incorporación de tecnologías de avanzada** • **Sistema informático integrado tanto para el cumplimiento de las funciones misionales como para la gestión interna** • **Infraestructura y equipamientos adecuados** • **Procesos automatizados para la recepción de los informes de las Cooperativas: si no cumple con algunos de los requerimientos o si tiene inconsistencias, el sistema lo devuelve indicando los aspectos que debe corregir para volver a presentar.** • **Transformación digital de la organización:** registro y digitalización de todos los procesos dentro de los cuáles se encuentran las relaciones con las entidades supervisadas, con los demás entes públicos, o la administración interna, la contabilidad, los recursos humanos, entre otros. • Introducción de **inteligencia artificial** aprovechando la disponibilidad de datos.
6	**Re-implementación SGC con Certificación** **ISO 9001: 2015** • **Sistema de Gestión basado en Procesos y en análisis de riesgo** • **Mejora continua** • **Evaluación interna por pares** • **Sistema de trazabilidad** • **Reconocimiento Internacional** • **Enfocado a la satisfacción de los clientes externos e internos**

7	**Fortalecimiento de las funciones misionales**
	REGULACIÓN
	• **Actualización de las normativas acorde al nuevo marco jurídico**
	• **Nuevas normativas:**
	  • Gestión del riesgo de crédito
	  • Gestión del riesgo operativo
	  • Gestión del riesgo de Tecnología
	  • Gestión del riesgo financiero
	  • Gestión de riesgo estratégico, incluyendo reputacional
	  • Normativa para la gestión de denuncias de los socios de las cooperativas

	CONTROL • **Alerta temprana** • **Supervisión** • **Fiscalización "in situ"** • **Intervención**
8	**FONDO DE GARANTÍA de los depósitos de los ahorristas de las cooperativas** - Aspiración del movimiento cooperativo que lleva más de una década elaborando proyectos, incluso con cooperación externa. - Proyecto presentado al MH y retenido por el Equipo Económico - **Pre-requisitos:** a. Solucionar el problema de gobernabilidad ("conflicto de interés") b. Fortalecer el sistema de regulación y control de las CAC
9	**FONDO de ESTABILIZACION** - A diferencia del anterior que es para garantizar hasta cierto monto el depósito de los socios de las cooperativas, en este caso se busca auxiliar a las cooperativas con un buen nivel de Patrimonio Neto, que tengan problemas coyunturales de **liquidez**
10	**Implementación del Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales – SARAS,** **en el Sistema Cooperativo, similar al existente en el Sistema Financiero.** ✓ **Financiamiento de emprendimientos con criterios de sostenibilidad** ○ **Económicamente rentable,** ○ **Medioambientalmente amigable** ○ **Socialmente inclusiva.** ✓ **Beneficios: Aumento de rentabilidad, aumento de la cartera, fortalecimiento del sistema cooperativo; mejores condiciones para el tomador de crédito, en plazo y tasa.**

V. Agenda de Cambio

El siguiente cuadro elaborado con la participación de los funcionarios del INCOOP se presenta un contraste entre la situación actual y la situación futura en diversas dimensiones consideradas relevantes.

DIMENSIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN FUTURA
GOBERNABILIDAD	• Conflicto de intereses: entidades supervisadas por sus mismos dirigentes. • Presión política para la toma de decisiones del Consejo Directivo.	• Consejo Directivo conformado por cooperativistas con un alto perfil técnico profesional, sin conflicto de intereses. • Autoridades del Consejo Directivo y Presidente seleccionados por concurso
INDEPENDENCIA Y AUTONOMÍA	• Alto nivel de injerencia externa • Clientelismo y nepotismo	• Sin injerencia externa, política o de otra índole
IMAGEN INSTITUCIONAL	• Imagen negativa	• Imagen de institución independiente, transparente y confiable.
MARCO LEGAL	• Marco legal desactualizado. Desprotección jurídicas de funcionarios en el cumplimiento de funciones misionales	• Nuevo marco legal con el cambio de la Ley 2157/2003
ATENCIÓN A LAS COOPERATIVAS Y SUS ASOCIADOS	• Deficiente	• Alto nivel de satisfacción de los usuarios con la atención recibida
RECURSOS Y GESTION PRESUPUESTARIA	• Insuficientes recursos financieros e Inadecuada asignación de los mismos	• Recursos financieros y materiales optimizados • Implementación de Plan de Movilización de recursos.
GESTION DEL TALENTO HUMANO	• Sistema limitado a la administración de los recursos humanos.	• Sistema de Gestión del Talento Humano implementado.
COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	• Debilidad en los canales de comunicación tanto interno como externo	• Mecanismos y canales de comunicación interna y externa fortalecidos
SISTEMA DE GESTION	• Falencias en los procesos de gestión misionales y de apoyo	• Re-implantación de sistema de gestión de calidad ISO 9001 con certificación internacional
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	• Estructura organizacional desactualizada, así como los perfiles de cargos, manuales de funciones y procedimientos.	• Reestructuración organizacional con actualización de manuales de cargos y procedimientos.
TECNOLOGIA y SISTEMAS	• Sistema informático no permite automatizar la supervisión y fiscalización. • Equipos informáticos y formación insuficientes.	• TICs de avanzada permite automatizar los trabajos de prevención y supervisión, a la vez de dar soporte a la gestión interna.

DIMENSIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN FUTURA
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	• Ausencia de un sistema de gestión que permita transferir conocimientos y experiencias de unos funcionarios a otros dentro de la misma institución.	• Sistema de gestión de conocimiento implementado.
FONDO DE GARANTÍA	• Ausencia de un sistema de fondo de garantía de depósitos	• Fondo de Garantía para las cooperativas de A y C establecido y en funcionamiento.
GESTION DE RIESGO	• No se cuenta con un marco normativo establecido para que las cooperativas gestiones los diversos tipos de riesgo.	• Sistema normativo de control basado en riesgo desarrollado e implementado en todas las cooperativas.
ALTA GERENCIA	• Falta estabilidad del nivel directivo. • Escasa interacción entre los representantes de las diferentes direcciones.	• Trabajo coordinado entre las diversas instancias de la institución para el logro de los objetivos trazados, el monitoreo y seguimiento de actividades y control de cumplimiento de metas.
CLIMA LABORAL	• Ambiente laboral poco favorable incide en desmotivación y baja productividad	• Mejora significativa en el clima laboral

VI. Definición de los Objetivos Estratégicos

A partir del análisis precedente, se plantean los objetivos estratégicos del Plan para el período 2023-2025.

Siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, los mismos están ordenados en cuatro perspectivas:

1. Perspectivas de los cooperativistas, asociados y partes interesadas
2. Perspectiva Financiera
3. Perspectiva de Procesos
4. Perspectiva de Desarrollo de Capacidades

A continuación, se presentan los Objetivos Estratégicos en cada una de estas cuatro perspectivas:

Perspectiva de los Cooperativistas, asociados y partes interesadas

OE1. Impulsar la creación del Fondo de Estabilización

OE2. Impulsar la creación de un fondo de garantía

OE3. Fortalecimiento del Sector Cooperativo

OE4. Posicionar imagen de institución independiente, transparente y confiable

Perspectiva Financiera

OE5. Optimizar la Gestión de los Recursos

OE6. Implementar política de movilización para la generación de recursos de diversas fuentes

OE7. Contar con recursos financieros para el plan de re categorización salarial

Perspectiva de Procesos

OE8. Contar con un nuevo marco legal

OE9. Fortalecer la función de regulación y supervisión con enfoque basado en riesgo

OE10. Contar con nuevo sistema de gobernabilidad institucional

OE11. Re-implantar el sistema de gestión de calidad

OE12. Mejorar la comunicación interna y externa

Perspectiva de Desarrollo de Capacidades

OE13. Desarrollar sistema de Gestión del Talento Humano

OE14. Contar con una estructura organizacional adecuada

OE15. Fortalecer el sistema de Planificación Institucional

OE16. Contar con tecnología avanzada

VII. Construcción del Mapa Estratégico del INCOOP

Siguiendo la metodología del Balanced Scorecard se elabora el siguiente Mapa Estratégico en el cual plasman los objetivos estratégicos ordenados según las diversas **perspectivas** adoptadas.

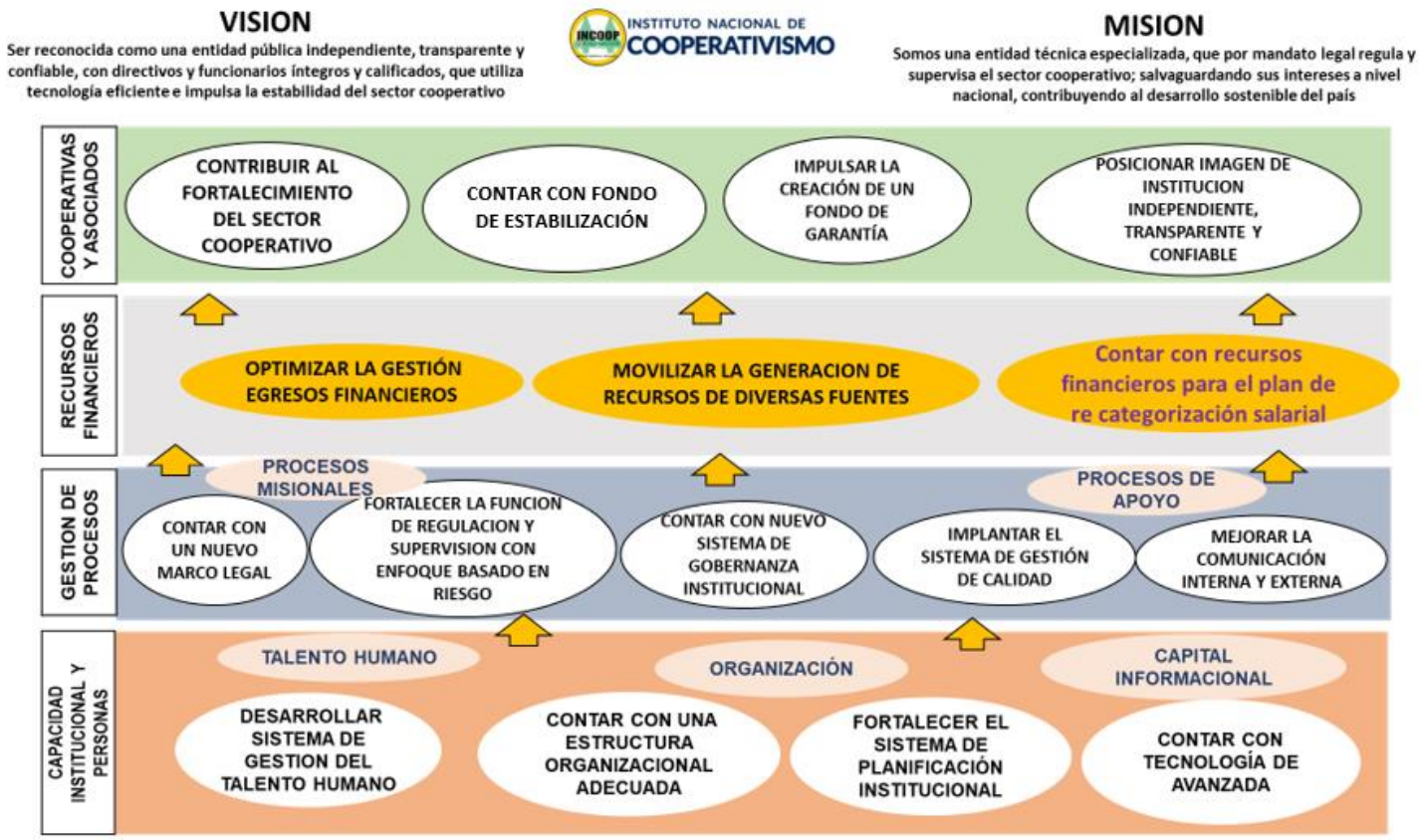
Desde el punto de la implementación del Plan, se parte de la base que es la perspectiva de "Desarrollo de Capacidades" en la cual se incluye cuatro objetivos vinculados al factor humano, al desarrollo organización y a la incorporación de tecnología.

La segunda perspectiva (de abajo hacia arriba) es la de Procesos, el cual incluye objetivos que tiene que ver con las funciones misionales y con funciones de apoyo.

La siguiente perspectiva es la Financiera, que aborda los recursos que se tienen que lograr para contar con los recursos necesarios para llevar adelante la iniciativa del Plan.

Y, por último, la perspectiva que recibe el impacto de las demás, y que permite alcanzar objetivos que beneficia a todo el sistema cooperativo como ser el fortalecimiento del sector, la creación del fondo de garantía y del fondo de estabilización, y finalmente repercutir en una imagen que le reposicione al INCOOP como una institución independiente.

Finalmente, en la parte superior figura la Misión y Visión que resume la aspiración estratégica de todo el Plan.



VIII. Cuadro de mando Integral

El siguiente cuadro incluye las mismas perspectivas y objetivos que figuran en el Plan Estratégico, a la vez de precisar los indicadores que permiten medir el grado de avance en los objetivos, las metas que se aspira alcanzar, las iniciativas o planes de acción que se propone realizar para alcanzar las metas, y finalmente el área o unidad responsable de alcanzar las metas propuestas.

Objetivos	Indicador	Meta 2023	Iniciativa	Área Responsable
Cooperativistas, asociados y partes interesadas				
Impulsar la creación del Fondo de Estabilización	Grado de avance en el Plan	≥ 80 % de lo programado para el año	Plan de creación del Fondo de Estabilización del sector cooperativo.	Presidencia, Consejo Directivo Gabinete, Asesoría Jurídica, Coordinación de Normas
Impulsar la creación de un fondo de garantía	Grado de avance en el Plan	≥ 80 % de lo programado para el año	Plan de creación del Fondo de Garantía para ahorristas. Establecimiento de Normas.	Presidencia, Consejo Directivo Gabinete, Asesoría Jurídica, Coordinación de Normas
Fortalecimiento del Sector Cooperativo	% en el incremento en el no. de socios % de crecimiento en activos % de crecimiento en cartera de crédito % de disminución de la mora.	Mejora continua	Planes de mejora de cada una de las áreas.	Coordinación de Regulación Dirección de Supervisión y Fiscalización (DSF) Dirección de Registros, Estadísticas e Informaciones (DREI)
Posicionar imagen de institución independiente, transparente y confiable	Evaluación cualitativa de imagen institucional basado en evidencias	Mejora continua	Plan de Comunicación	Coordinación de Comunicación Estratégica
Objetivos	**Indicador**	**Meta 2023**	**Iniciativa**	**Responsable**
Perspectiva Financiera				
Optimizar la Gestión de los Recursos	Grado de avance en la reducción de costos por área	Metas de acuerdo a lo planificado en cada área	Plan de optimización en el uso de recursos por área	Todas las unidades del INCOOP
Implementar política de movilización para la generación de recursos de diversas fuentes	Grado de cumplimiento del Plan de Movilización de Recursos	≥ 80 % de lo programado para el año	Plan de Movilización de Recursos	Dirección de Administración y Finanzas
Contar con recursos financieros para el plan de re categorización salarial	Grado de avance del Plan de re-categorización	≥ 80 % de lo programado para el año	Plan de re categorización salarial del personal técnico	Dirección de Administración y Finanzas Dirección de Talento Humano

Perspectiva de Procesos				
Contar con un nuevo marco legal	Grado de avance en la formulación de anteproyecto de nueva Ley de INCOOP	90% de avance de lo programado para el año	Programa de formulación del nuevo anteproyecto de ley.	Presidencia, Consejo Directivo Asesoría Jurídica, Confederaciones, Coord. de Normas
Fortalecer la función de regulación y supervisión con enfoque basado en riesgo	Grado de avance en el plan de fortalecimiento de: Alerta Temprana, Supervisión, Fiscalización	≥ 80 % de lo programado para el año	Programa de formulación del nuevo anteproyecto de ley.	Dirección de Registros, Estadísticas e Informaciones (DREI) Dirección de Supervisión y Fiscalización (DSF)
Contar con nuevo sistema de gobernabilidad institucional	Grado de avance en el formulación del anteproyecto de nueva Ley de INCOOP	≥ 80 % de lo programado para el año	Programa de formulación del nuevo anteproyecto de ley.	Presidencia, Consejo Directivo Confederaciones
Procesos de apoyo				
Implantar el sistema de gestión de calidad	Grado de avance en el Plan	≥ 80 % de lo programado para el año	Plan de implementación del SGC ISO 9001:2015	Coordinación MECIP
Mejorar la comunicación interna y externa	Grado de cumplimiento del Plan de Comunicación	≥ 80 % de lo programado para el año	Plan de Comunicación Interno y Externo	Dirección de Talento Humano Coord. De comunicación inter institucional
Objetivos	**Indicador**	**Meta 2023**	**Iniciativa**	**Responsable**
Desarrollo de Capacidades				
Talento Humano				
Desarrollar sistema de Gestión del Talento Humano	Grado de avance en el Plan	≥ 80 % de lo programado para el año	Plan de implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano	Dirección de Talento Humano
Organización				
Contar con una estructura organizacional adecuada	Grado de avance en el Plan	≥ 80 % de lo programado para el año	Plan de desarrollo organizacional	Dirección de Talento Humano
Fortalecer el sistema de Planificación Institucional	Grado de avance en el Plan	≥ 80 % de lo programado para el año	Plan de implementación de un sistema de Planificación y Gestión Estratégica	Dirección Planificación
Capital informacional				
Contar con tecnología avanzada	Grado de avance en el Plan	≥ 80 % de lo programado para el año	Plan estratégico de TICS	Dirección de Tecnología

IX. Plan Operativo Anual y Objetivos y Resultados Claves (OKR)

PLAN OPERATIVO ANUAL 2023

En el Cuadro de Mando Integral se incluye los objetivos, los indicadores y las metas para el año 2023, con indicación de cada una de las áreas responsables.

Queda a cargo de los responsables de cada objetivo el detallar el plan de acción a ejecutarse en el siguiente período anual.

Del mismo modo se deberá indicar el presupuesto requerido para la ejecución del plan de acción.

En paralelo se trabajará con la metodología de "Objetivos y Resultados Claves" (OKR) la cual permite, a partir de los objetivos anuales del POA, establecer los "resultados claves" que se espera alcanzar en cada trimestre, aspecto que es desarrollado en la siguiente sección.

OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVES (OKR)

El sistema de **Objetivos y Resultados Claves** es una metodología que ha alcanzado gran difusión para como sistema de monitoreo y seguimiento de la estrategia. Consiste en definir objetivos anuales y resultados claves trimestrales. Mensualmente se hace un seguimiento mensual con los indicadores, y a los tres meses se actualiza el análisis de la situación y se evalúa el grado de avance de los resultados claves.

Conforme a esta evaluación se definen los "resultados claves" para el siguiente período de tres meses. De esta manera el Plan Estratégico se transforma en una herramienta sumamente dinámica que acompaña los cambios que se van dando en la situación externa e interna, al igual que aprovecha la experiencia que se va adquiriendo en la ejecución de la estrategia.

La siguiente es una propuesta de OKR para diversas unidades del INCOOP elaborado por los mismos funcionarios de la institución.

Primeramente, se plantean los Objetivos de la Unidad y luego los Resultados Claves (RC) que esperan logran en los tres primeros meses del 2023.

1. Unidad: Dirección de Talento Humano

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O1. Desarrollar el sistema de gestión de Talento Humano.	RC.1.1: Elaborar el diagnóstico de la gestión del talento humano con la herramienta del Índice de Gestión de Personas (IGP) de las SFP
	RC.1.2: En base al diagnóstico elaborar un Plan de Mejora en la Gestión del Talento Humano
	RC.1.3: Iniciar la ejecución del Plan de Mejora

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O2. Mejorar las condiciones laborales de todos los colaboradores de la institución	RC.2.1: Realizar un diagnóstico comparativo de niveles salariales en instituciones con funciones similares.
	RC.2.2: Elaborar un plan de recategorización
	RC.2.3: Elaborar un diagnóstico y plan de des precarización laboral
	RC.2.4: Elaborar un plan de retiro voluntario

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O3. Contar con Talento Humano capacitado y en cantidad suficiente en cada área	RC.3.1: Desarrollar un Mapeo de necesidades de TT.HH.
	RC.3.2: Desarrollar un plan de optimización de TTHH en las área
	RC.3.3: Desarrollar un Plan para mayores incorporaciones de TT.HH.
	RC.3.4: Crear nuevas vacancias e incluir en el Anexo del Personal

2. Unidad: Dirección de Supervisión y Fiscalización (DSF)

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O1. Potenciar los controles preventivos	RC.1.1: Aumentar el alcance en 20% a las entidades controladas con relación al año anterior.
	RC.1.2: Implementar una línea de monitoreo sistémico previo a la supervisión in situ

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O2. Digitalizar los documentos de la DSF	RC.2.1: Disminuir en 10% el uso de papel

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O3. Establecer los criterios de priorización de inter operatividad de las herramientas tecnológicas para uso del DSF	RC.3.1: Contar con una propuesta para contar con criterios de priorización de herramientas.

3. Unidad: Dirección de Registros, Estadísticas e Información (DREI)

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O1. Contar con un adecuado sistema de central de riesgos para el sistema cooperativo.	RC.1.1: Presentar propuesta para contar con el sistema unificado de central de riesgo.
	RC.1.2: Una vez aprobada la propuesta, iniciar su implementación.

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O2. Desarrollar un sistema que genere ingresos a partir de la central de riesgos.	RC.2.1: Realizar un estudio de mercado de servicios de información de antecedentes crediticio
	RC.2.2: Realizar una propuesta operativa de funcionamiento del servicio, precios, forma de recepción de pagos…

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O3. Desarrollar la normativa de obligatoriedad del uso de la Central de Riesgos.	RC.3.1: Presentar una propuesta a la Coordinación de normas para establecer la obligatoriedad del uso de informaciones de la Central de Riesgo
	RC.3.2: Aprobada la norma, iniciar su implementación.

4. Unidad: Dirección de Planificación

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O1. Desarrollar el sistema de monitoreo y seguimiento en base a evaluaciones trimestrales.	RC.1.1: Establecer mecanismos con reuniones mensuales de revisión y con evaluaciones trimestrales.
	RC.1.2: elaborar los formatos que deben llenar las áreas para presentar los avances mensuales en la ejecución de los resultados claves
	RC.1.3: elaborar la agenda de reuniones de seguimiento y evaluación de los OKR

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O2. Potenciar informes trimestrales de los avances en la ejecución del.	RC.2.1: Incluir en los informes trimestrales los avances en la ejecución de los OKR de cada una de las áreas.
	RC.2.2: Agendar las fechas en que cada área debe presentar la información a ser incluida en el boletín trimestral.

5. Unidad: Coordinación de Comunicación.

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O1. Elaborar un plan de comunicación institucional anual.	RC.1.1: Presentar el plan de comunicación
	RC.1.2: Analizar el plan con las diversas áreas involucradas y hacer los ajustes que sugieran.
	RC.1.3: Una vez consensuado y aprobado, implementar el Plan

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O2. Mejorar el tiempo y calidad de respuesta de consultas externas.	RC.2.1: Mejorar las respuestas a consultas externas con el apoyo de las áreas correspondientes.
	RC.2.2: Dar atención personalizada a las consultas telefónicas recibidas
	RC.2.3: Contar con una persona que pueda brindar las informaciones.
	RC.2.4.: Contar con un Call Center.

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O3. Mejorar la comunicación de Resoluciones y comunicados de noticias.	RC.3.1: Reactivar el tablero de informaciones
	RC.3.2: Mejorar la divulgación de las informaciones a través del sitio web y las redes sociales.

6. Unidad: Secretaría General

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O1. Mejorar los servicios de Mesa de Entrada	RC.1.1: Elaborar un diagnóstico de necesidades tecnológicas de mesa de entrada para la recepción de documentos del INCOOP.
	RC.1.2: Solicitar el equipamiento necesario para la recepción de los documentos en formato digital

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O2. Capacitar al Talento Humano de la S.G.	RC.2.1: Elaborar un diagnóstico de necesidades formación.
	RC.2.2: Presentar solicitud de actividades de capacitación a la DGT
	RC.2.3: Implementar los cursos de capacitación

Objetivo	Resultados Clave (RC)
O3. Incorporar TT.HH calificado.	RC.3.1: Elaborar un diagnóstico de disponibilidad de TH
	RC.3.2: Solicitar a la DGT la reasignación de colaboradores para cubrir las necesidades de la unidad.