







**INGECOP**  
INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS

INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS  
INGECOP

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**

---

2018-2030

Abril 2018



# Contenido

I. PROCESO DE DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....	7
II. CONTEXTO INSTITUCIONAL QUE MOTIVÓ EL CAMBIO .....	11
- Análisis del Marco Legal.....	11
- Marco de Políticas Públicas.....	13
- Análisis de Contexto Institucional, coyuntura y tendencias del sector cooperativo.....	16
- Mapa de actores .....	20
- Análisis FODA.....	24
- Árbol de Problemas.....	26
III. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	29
- MISIÓN.....	29
- VISIÓN.....	31
- PRINCIPIOS Y VALORES.....	31
- EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.....	32
EJE ESTRATÉGICO No.1 .....	32
Fiscalización y Vigilancia Permanente a las cooperativas	
EJE ESTRATÉGICO No. 2 .....	33
Modernización Institucional para cumplimiento eficaz y eficiente de los mandatos legales	
EJE ESTRATÉGICO No. 3 .....	36
Generación y promoción de servicios y productos para la Fiscalización	
EJE ESTRATÉGICO No. 4 .....	36
Fortalecimiento de capacidades cooperativistas para la transparencia y credibilidad de las operaciones	
EJES TRANSVERSALES.....	37
a) Planificación, seguimiento y evaluación.....	37
b) Cooperación y coordinación interinstitucional.....	37
c) Comunicación Social y Estratégica .....	38



# I. PROCESO DE DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.

---

Con el objetivo de facilitar un proceso de planificación institucional, bajo un enfoque estratégico, con el propósito de definir la direccionalidad estratégica de la INGECOP principalmente para el cumplimiento efectivo y eficiente de sus mandatos legales; se facilitaron espacios de reflexión, participación y consulta a lo interno y externo de la institución. Este proceso consistió en tres etapas previas a la definición y lanzamiento de la Agenda Estratégica Institucional (PEI 2018-2030).

Estas etapas iniciaron con el diagnóstico situacional de INGECOP, en el cual se realizaron una serie de análisis sobre el marco legal, normativo y procedimental para llevar a cabo los mandatos legales; las políticas públicas en las cuales se orientará el accionar estratégico de INGECOP; nuevas iniciativas de ley; contexto institucional que motivó el cambio; presupuesto histórico de ingresos y egresos; mapeo de actores institucionales y del sector cooperativista; análisis de coyunturas y tendencias del sector; así como de los servicios y

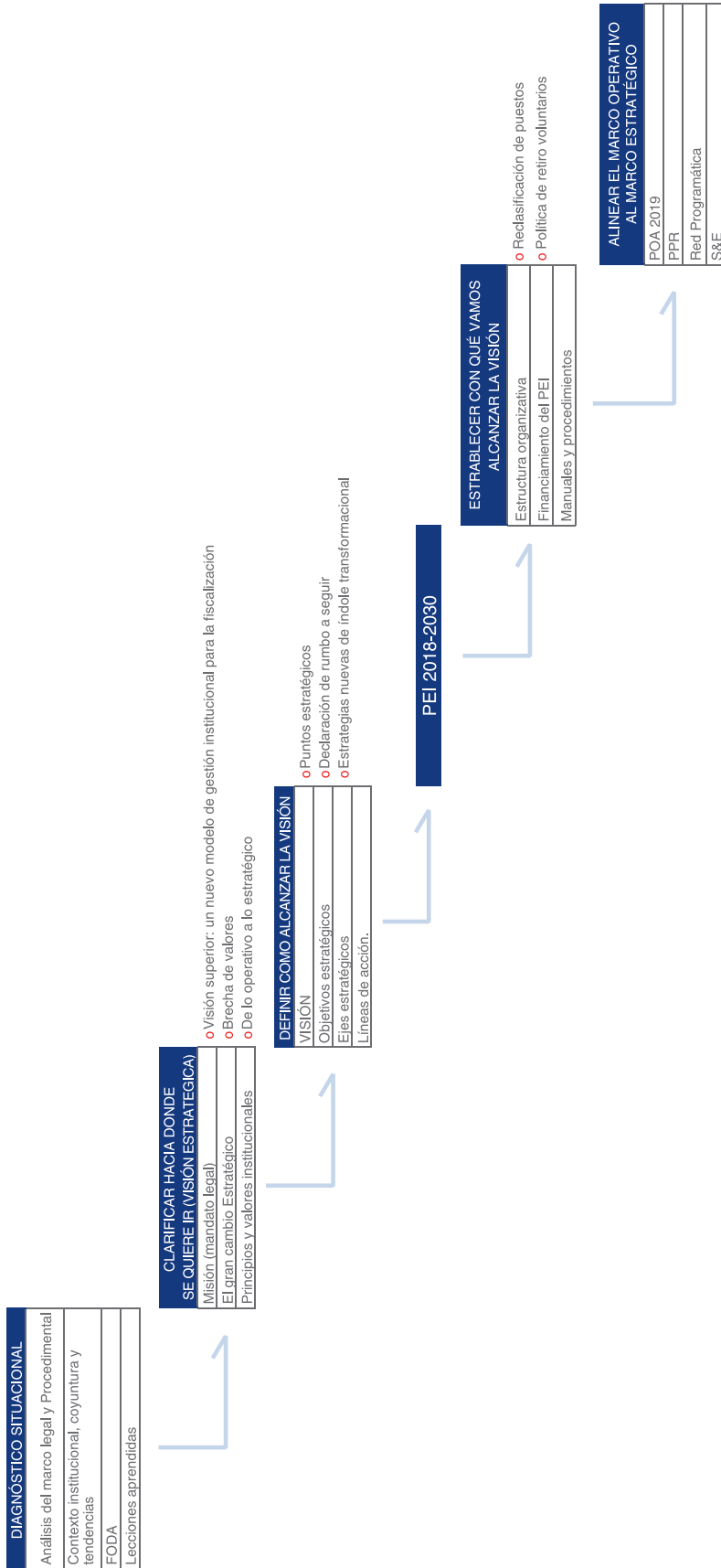
demandas de las cooperativas y socios estratégicos. Este diagnóstico situacional finalizó con un análisis FODA y árbol de problemas de la institución.

La segunda etapa consistió en clarificar a donde queríamos llevar a la institución bajo una visión estratégica; la cual tuvo como punto medular, un nuevo modelo de gestión institucional para cumplir el mandato legal de fiscalización y vigilancia permanente.

En la tercera etapa las energías estuvieron orientadas a definir como alcanzar la visión estratégica pasando de lo operativo a lo estratégico, para lo cual se definieron los objetivos y ejes estratégicos con sus respectivas líneas de acción.

Posterior a la definición de la Agenda Estratégica Institucional (2018-2030) continuarán dos fases posteriores que consistirán en establecer con qué y con quiénes se alcanzará la visión estratégica, así como la alineación del marco operativo al estratégico.

# PROCESO PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL



Datos institucionales INGECOP







# II. CONTEXTO INSTITUCIONAL QUE MOTIVÓ EL CAMBIO

---

## - Análisis del Marco Legal.

El Cooperativismo en Guatemala, se remonta al año de 1903, bajo el régimen del Presidente Manuel Estrada Cabrera, en el Decreto-Ley No. 630, Ley de Sociedades Cooperativas.

En 1945, el movimiento cooperativista fue elevado a rango constitucional, en la Constitución Política de la República de Guatemala, aprobada el 11 de marzo de 1945; y vigente el 15 de marzo de ese mismo año, abriendo paso a la emisión de leyes ordinarias, que regularían la figura jurídica de las cooperativas.

Posteriormente surge el Decreto Legislativo No. 643, que reguló el desarrollo del sistema cooperativista, enfocado en la previsión y el ahorro, promoviendo el mejoramiento de las condiciones de vida de la clase trabajadora, con el fin de aumentar su bienestar y contribuir al progreso de país, a través del establecimiento de sociedades de socorro, seguros de vida, seguro contra accidentes y enfermedades, mutuos, cajas de pensiones y retiros temporales.

Después de 28 años de estar vigente el Decreto Legislativo No.643, surgió la necesidad de emitir un nuevo marco legal para las cooperativas, en virtud del nuevo contexto de la época que se adaptara a la dinámica del crecimiento cooperativo y a su proyección

en el campo social y económico. En tal sentido, en diciembre de 1978, a través del Decreto Legislativo No. 82-78, Ley de Cooperativas, se creó el nuevo marco legal, siendo este el que ha regulado las cooperativas hasta la fecha, misma que se complementa con el Reglamento contenido en el Acuerdo Gubernativo 7-79, aprobado en julio de 1979 y que establece la parte procedimental para la aplicación de la Ley.

Es por medio del Decreto Legislativo No. 82-78, Ley de Cooperativas, que se creó el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), con carácter de entidad estatal descentralizada y autónoma, cuyo objetivo consiste en promover la organización de cooperativas de distintas clases, conforme a las necesidades de los grupos que lo soliciten o promuevan; así como proporcionar asistencia técnica y administrativa a los grupos pre-cooperativos y cooperativas en sí. El Registro de Cooperativas, forma parte del INACOP y tiene como función la inscripción de los actos constitutivos de las cooperativas; federaciones y confederaciones; las modificaciones a dichos actos; y, los acuerdos de disolución. Este Decreto Legislativo también crea el Órgano Fiscalizador (INGECOP) que tiene como objetivo la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas, federaciones y confederaciones, la cual funcionará adscrita al INACOP pero con independencia funcional, administrativa y económica. Es decir que

el marco legal crea las dos instituciones como dos caras de una misma moneda gubernamental.

El artículo 26, de la ley en mención, referido a la **Fiscalización**, establece que: “Las cooperativas, federaciones y confederaciones, estarán sujetas a la fiscalización del Estado, el cual la ejercerá a través de la Inspección General de Cooperativas **adscrita** al Instituto Nacional de Cooperativas”.

En el artículo 53, se crea el INGECOP como el órgano fiscalizador, mandándole a la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas, la cual funcionara **adscrita** al INACOP, pero con **independencia funcional, administrativa y económica**.

La palabra adscrito proviene en su etimología del latín “adscriptus”, palabra integrada por el prefijo “ad” que significa “hacia”, y por “scriptus” que se traduce como “escrito”. Puede decirse tanto adscrito como adscrito, aunque la Real Academia aconseja suprimir en este caso la “p” antes de la “t”.

Adscrito, participio pasivo del verbo adscribir, es aquel objeto o sujeto que está adherido o agregado a otra cosa o sujeto, o lo que se inscribe o incorpora a otra entidad, o la cualidad que se liga a un objeto o sujeto.

Con referencia a la denominación que se le da a la INGECOP de **adscrita** al INACOP en los artículos 26 y 53 de la Ley, el significado legal en el contexto de la citada ley hace referencia a: “**sumar a.....; adherirse a..... o relacionarse a.....**”. En ese sentido, la interpretación es que INGECOP estará adscrita a INACOP para sumar, adherirse y relacionarse directamente al cumplimiento de la política de promoción, apoyo, fiscalización y control de las cooperativas. Bajo esta interpretación, lo lógico sería que ambas instituciones compartan la misma visión pero con misiones diferentes. Sin embargo, la ley es clara en establecer que esta adscripción no significa dependencia funcional, administrativa y económica de INGECOP a INACOP.

La Inspección General de Cooperativas, es un órgano que por su naturaleza, competencia y razón de ser, no podía ser creada de manera aislada en la Ley General de Cooperativas, razón por la cual el Legislador la asigna dentro del mismo decreto legislativo donde se origina el Instituto Nacional de Cooperativas (Decreto 82-78) bajo el término “funcionará adscrita”, lo cual significa que queda dentro de la de misma institución jurídica del quehacer cooperativo, pero a la vez, le otorga independencia funcional, administrativa y económica de la principal.

Asimismo, una entidad originada dentro de una norma que de igual forma crea a otra con calidades de descentralizada y autónoma, al no indicar lo contrario, tácitamente el legislador otorga las mismas calidades a ambas.

En el artículo 55, referente a las atribuciones que la ley de la INGECOP, en el inciso d) le mandata a **revisar regularmente las operaciones** de las asociaciones cooperativas, efectuando inspecciones, arcos **y otras verificaciones convenientes**, las cuales deberán realizarse por lo menos una vez al año y sin previo aviso.

De este artículo, se desprende que el mandato de fiscalización va más allá de una auditoría financiera y económica, ya que dicha Ley le atribuye a la INGECOP revisar regularmente las operaciones de las cooperativas, así como otras verificaciones que INGECOP considere conveniente para tener la gobernanza, confianza, credibilidad y transparencia de las cooperativas para con sus asociados.

Con referencia a la denominación de independencia funcional, administrativa y económica, la INGECOP tiene la potestad legal para generar y aprobar su reglamentación y normativa interna. No obstante, su reglamentación general derivada de la Ley General de Cooperativas debe ser por medio de un Acuerdo Gubernativo. Cabe mencionar, que

actualmente esta reglamentación es un vacío que se ha tenido desde que inició a funcionar INGECOP. En esta Ley, en artículo 55, en las atribuciones de la Inspección General, numeral I), manda a elaborar el reglamento de la Inspección General, el cual deberá ser sometido a la aprobación del Ejecutivo.

Otro elemento importante a considerar de este mandato legal es que las relaciones de sus trabajadores se rigen por su Ley Orgánica y por la Ley de Servicio Civil. En consecuencia el régimen de salarios estará sujeto a lo establecido por la Ley de Servicio Civil.

## - Marco de Políticas Públicas.

Las políticas públicas vinculadas al cooperativismo del país constituirá el marco general en el cual se orientará el accionar de INGECOP, con el propósito de brindar las orientaciones estratégicas y operativas en el cumplimiento de su mandato legal. Así como también, se constituirán en una herramienta necesaria para la planificación y la evaluación de las intervenciones de INGECOP, lo cual permitirá definir como la Inspectoría contribuye en el alcance de los objetivos de dichas políticas, en virtud que representan el marco de prioridades nacionales de desarrollo sostenible del país, siendo estas:

### **Plan Nacional de Desarrollo K'atun. Nuestra Guatemala 2032**

El Plan nacional de desarrollo, el k'atun configura un horizonte que permite al país delinear la senda para el desarrollo durante los próximos veinte años. El k'atun propone una visión común de país, un sueño compartido, con confianza en un futuro diferente y mejor, bajo el afincamiento de una cultura de paz. Constituye la política nacional de desarrollo de largo plazo que articula las políticas, planes, programas, proyectos e inversiones; es decir, el ciclo de gestión del desarrollo. En ese

contexto, este Plan orienta el accionar estratégico de INGECOP en tres ejes:

### **1. Guatemala urbana y rural**

Prioridad: Desarrollo rural integral

#### Resultado 1.1

La población del área rural (mujeres, niñas y niños, personas de la tercera edad, jóvenes, población con discapacidad) se desarrolla con equidad y se reconocen sus derechos.

Lineamientos:

- a) Fortalecimiento y apoyo a la asociatividad rural por medio de las instituciones del Estado y la banca de desarrollo y lo que se pueda suscitar en el marco de proyectos de encadenamientos productivos.
- b) Facilitar el acceso a préstamos o financiamiento blando para promover el desarrollo de la economía familiar campesina y de las actividades productivas complementarias. Ello, con equidad de género y pertinencia de los pueblos maya, xinca y garífuna.

### **2. Riqueza para todos y todas**

Prioridad: Aceleración del Crecimiento Económico con Transformación Productiva

#### Resultado 1.1

El crecimiento económico se ha acelerado sobre la base de la diversificación y transformación productiva.

Lineamientos:

- a) Elevar la productividad mediante la integración de cadenas de valor, apoyando su conformación, el acceso a financiamiento, tecnologías e infraestructura necesaria.

Deberá propiciar una relación estrecha entre las grandes unidades productivas y las distintas manifestaciones de las unidades productivas de menor tamaño (pequeños productores, **cooperativas**, asociaciones de productores, micro y pequeñas empresas)

- b) Mediante estrategias diferenciadas, priorizar los siguientes sectores productivos cuyo objetivo principal deberá ser la generación de empleo de calidad:

Las micro y pequeñas empresas que, debido a su tamaño, observan diversas limitantes para su desarrollo, independientemente del sector productivo al que pertenecen o de su ubicación geográfica. Para el efecto, **estimular la formación de asociaciones y cooperativas.**

### 3. Recursos naturales hoy y para el futuro

Prioridad: Tecnificación agrícola y agricultura familiar para la seguridad alimentaria con pertinencia de pueblos maya, xinka y garífuna etaria y de género.

#### Resultado 1.1

Se ha mejorado la productividad en hogares agrícolas en estado de subsistencia e infrasubsistencia.

- a) Brindar asistencia técnica y financiera a cooperativas y organizaciones de productores rurales.
- b) Apoyar al sector cooperativo; así como el establecimiento de alianzas multisectoriales para la disponibilidad de alimentos y materias primas para la producción rural.

Tanto la asociatividad para la producción, transformación y comercialización, facilitando las cadenas de valor, así como préstamos para promover el desarrollo de la economía familiar son conceptos que se operativizan por medio de las cooperativas, en virtud que la práctica cooperativista se fundamentan en una filosofía basada en los valores de la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, con el propósito de controlar la producción, acopio, transformación y comercialización de sus productos. Con el mandato que la Ley General de Cooperativas le otorga a la INGECOP, referente a la fiscalización y vigilancia permanente de todas las cooperativas en todo el territorio nacional, se logra generar un ambiente de credibilidad, confianza y transparencia del sector cooperativo para contribuir al desarrollo económico y social del país.

#### Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen la segunda etapa de la estrategia de desarrollo planteada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en la Cumbre del Milenio del año 2000, en donde se acordaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). La agenda ODS la constituyen 17 objetivos, 169 metas que abordan temas estratégicos del desarrollo de carácter universal, se monitorean a partir de un set de 241 indicadores que buscan resolver los problemas multidimensionales de la pobreza. Tienen una vigencia de 15 años y han sido aprobados por 193 países alrededor del mundo.

Guatemala adoptó oficialmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la reunión de alto nivel de la ONU celebrada en septiembre de 2015. Esta agenda está enfocada en las personas, el planeta y la prosperidad y tiene como propósito combatir

la pobreza, la desigualdad y el cambio climático durante los próximos 15 años, haciendo énfasis en las necesidades de la población más vulnerable de tal manera que “nadie se quede atrás”.

Actualmente el país se encuentra priorizando esta agenda de conformidad con las prioridades de desarrollo contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032, instrumento que constituye la hoja de ruta que orienta las transformaciones estructurales necesarias para cerrar las brechas de desigualdad e inequidad que persisten en Guatemala, como se describió anteriormente. En ese contexto, estos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) orientarán el accionar estratégico de INGECOP en el siguiente objetivo:

#### **Objetivo 8:**

Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

#### **Meta 8.3**

Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleos decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación y alentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.

Una cooperativa surge cuando un grupo de personas reconoce o identifica la existencia de necesidades o problemas comunes y decide asociarse para formar una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada, aunando sus fuerzas, en pos de un objetivo compartido. Este objetivo compartido se logra poniendo en práctica sus valores cooperativistas, en los cuales destaca la autoayuda, igualdad y equidad en la búsqueda de su bienestar económico sostenido. La Ingecop por medio de su labor genera las condiciones necesarias para que el sector cooperativo se constituya en un

medio para contribuir al crecimiento económico sostenible e inclusivo.

#### **Lineamientos generales de la política 2018-2022**

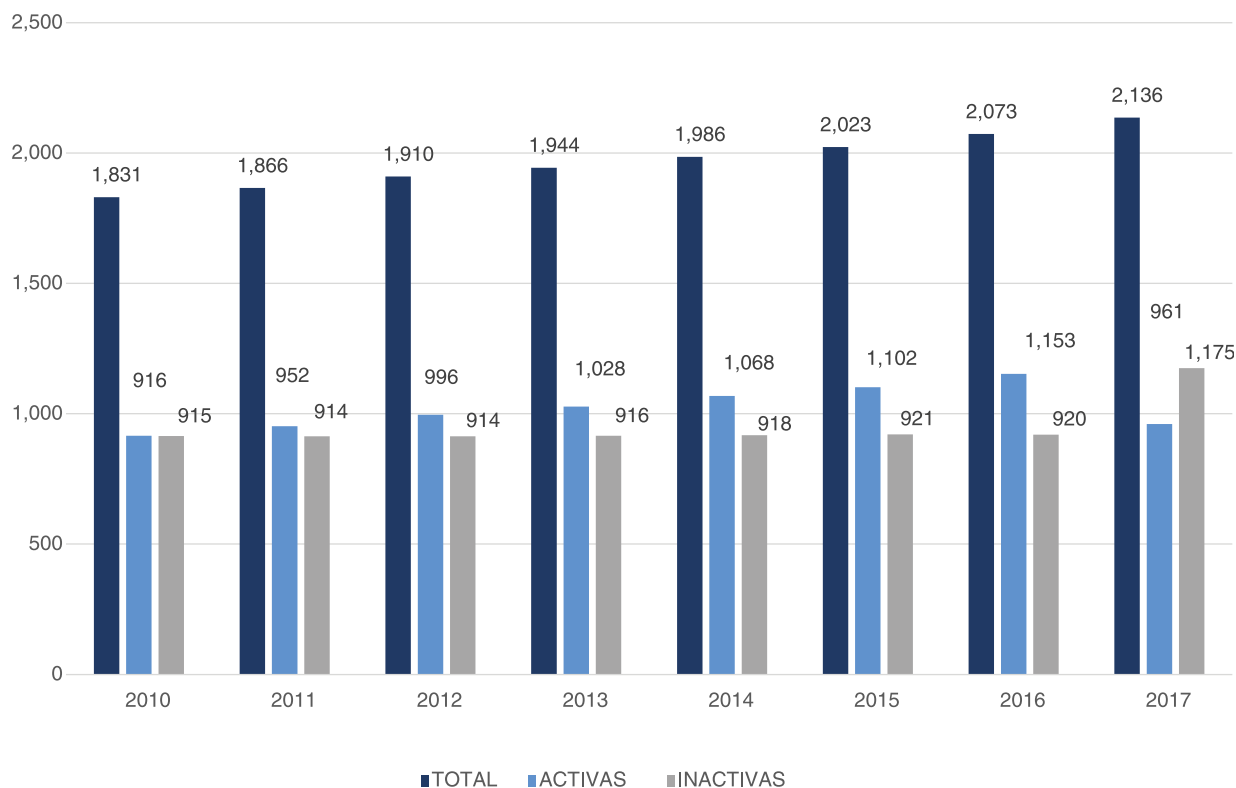
De conformidad con lo que establece la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, y el artículo 23 de su Reglamento y el Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) se emiten los lineamientos generales para la formulación del Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, los cuales se basan en la evaluación anual del cumplimiento de los planes y políticas nacionales y del desarrollo general del país (Artículo 20, Decreto Número 101-97). Estos lineamientos generales de política 2018-2022 tienen como finalidad brindar las orientaciones para la planificación estratégica y operativa de la institucionalidad pública para el ejercicio fiscal 2018 y la planificación y presupuesto multianual 2018-2022. En ese sentido, se constituyen en una herramienta necesaria para la planificación y la evaluación de las intervenciones de las instituciones públicas, consejos de desarrollo, entidades descentralizadas y autónomas debido a que plantean el marco de prioridades nacionales de desarrollo hacia el cual deberá direccionarse la planificación operativa anual y multianual, lo que permitirá eficientar las intervenciones públicas y la toma de decisiones focalizadas en los ámbitos considerados primordiales para el alcance del desarrollo sostenible del país. Bajo el marco de la Política General de Gobierno 2016-2020, el redireccionamiento estratégico y operativo de INGECOP se enmarcará en el eje No. 3 de dicha política, referente a: “Fomento de las Mipymes, turismo, vivienda, trabajo digno y decente”, el estímulo a **la formación de nuevas empresas, asociaciones productivas y cooperativas**, de manera que se integren a cadenas de valor de mayor tamaño y así insertarse adecuadamente tanto en el mercado nacional como internacional promoviendo transferencia e innovación tecnológica.

## Análisis de contexto institucional, coyuntura y tendencias del sector cooperativo.

El comportamiento del crecimiento de las cooperativas en los últimos 10 años ha sido del 2% anual en promedio. De 1,831 cooperativas inscritas en el 2010, actualmente hay 2,136, de las cuales 961 están activas y 1,175 inactivas, según se muestra en la gráfica de Registro de Cooperativas (2010 al 2017).

De las 2,136 cooperativas inscritas hasta el año 2017, la mayoría son agrícolas con 847 cooperativas, representando un 39% del total de cooperativas inscritas; seguidas por las de ahorro y crédito con 505 que representan el 24%. En menor cantidad, se encuentran las de pesca con 34 cooperativas inscritas, que representan únicamente el 2% de las cooperativas inscritas. El crecimiento más grande en los últimos 10 años ha ocurrido para las cooperativas de ahorro y crédito.

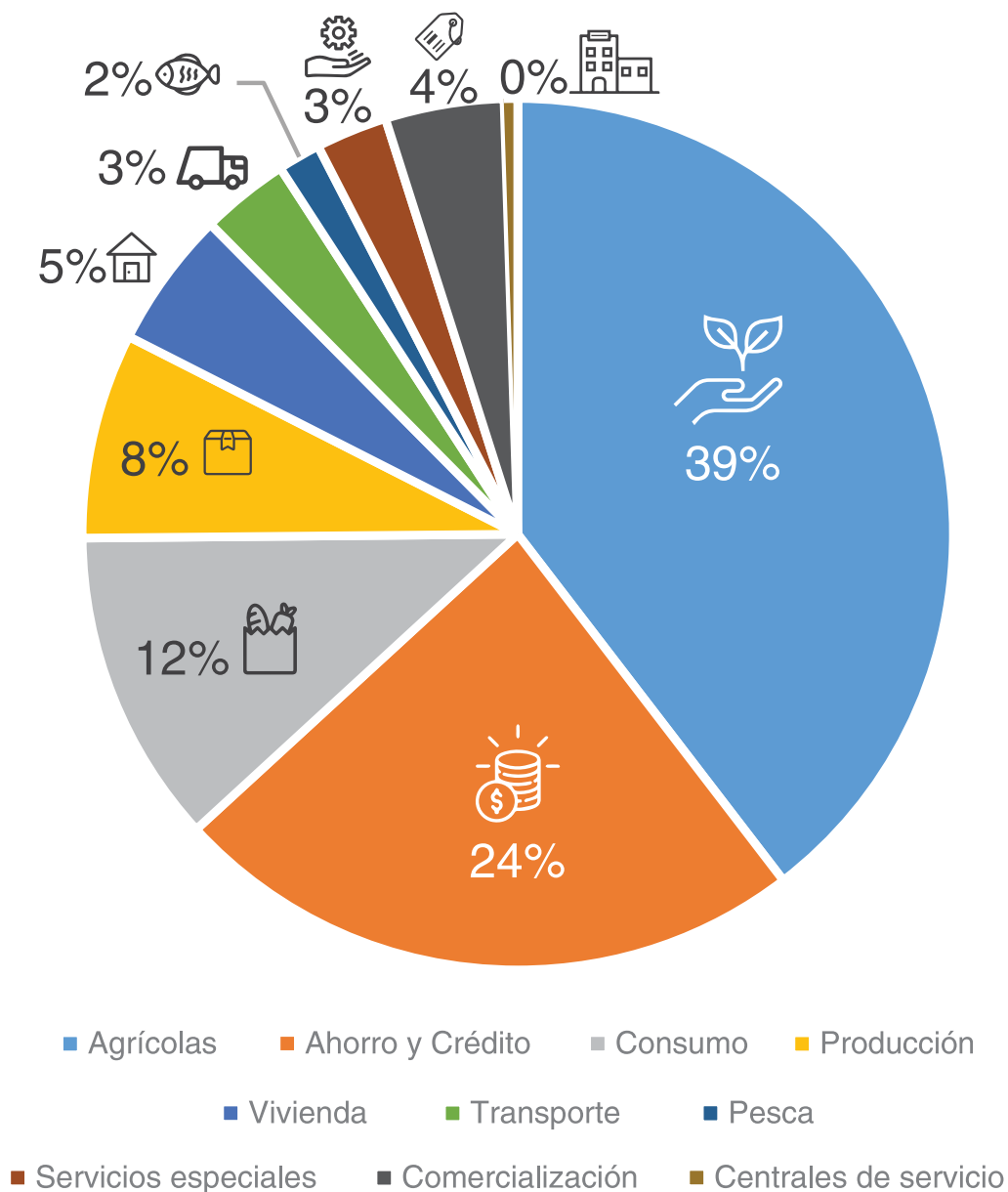
### Registro de cooperativas (2010 al 2017)



Datos institucionales INGECOP



## Tipos de cooperativas inscritas 2017

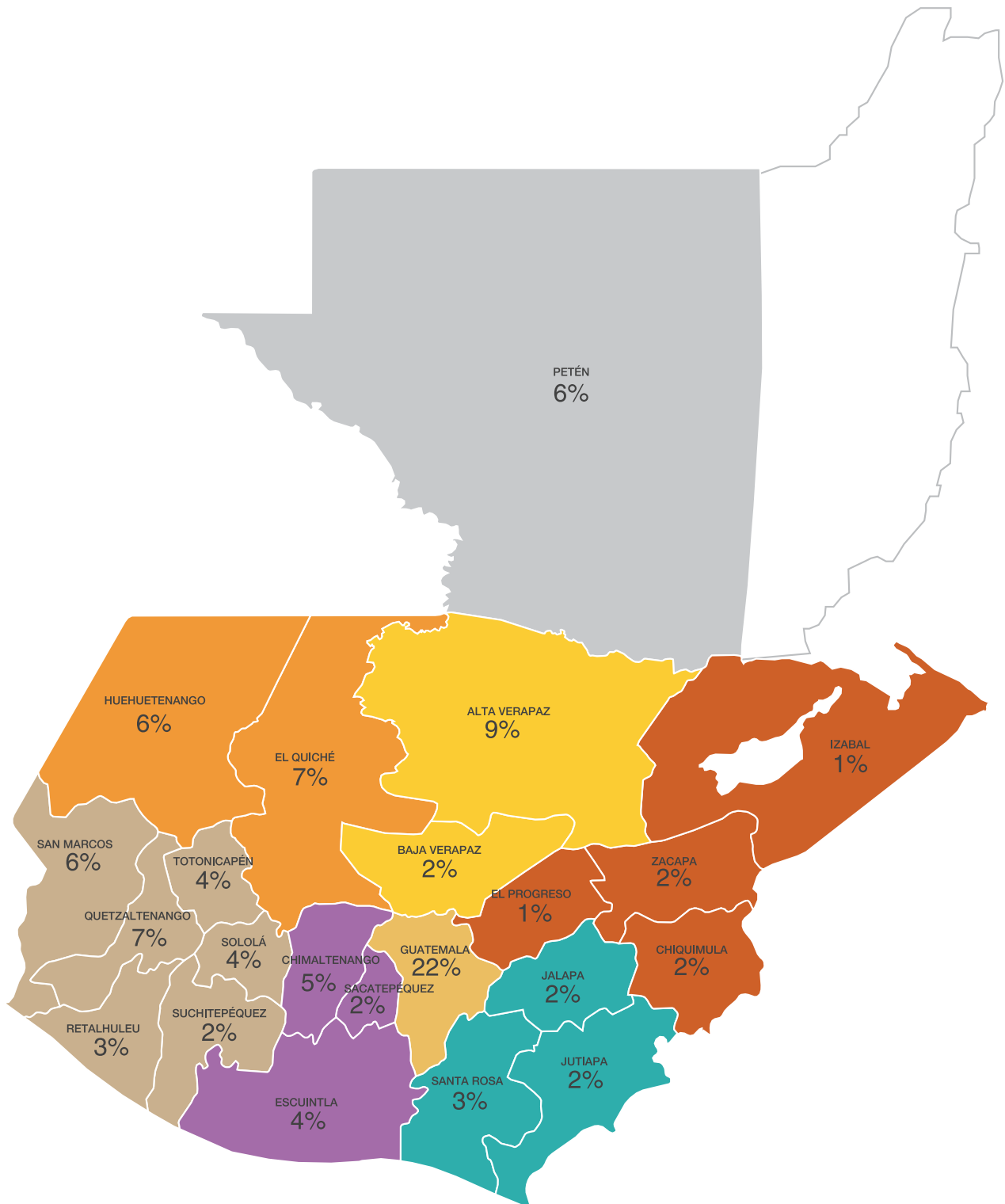


Datos institucionales INGE COP

En la gráfica siguiente, se puede verificar la presencia de 374 cooperativas en la región norte del país, que corresponde a Petén (127); Izabal (29); Alta Verapaz (184); y, Baja Verapaz (34). No obstante a la cantidad

de cooperativas presentes en dicha región del norte del país, INGE COP solo cuenta con oficina regional en Quetzaltenango.

## Presencia de cooperativas en el territorio de Guatemala



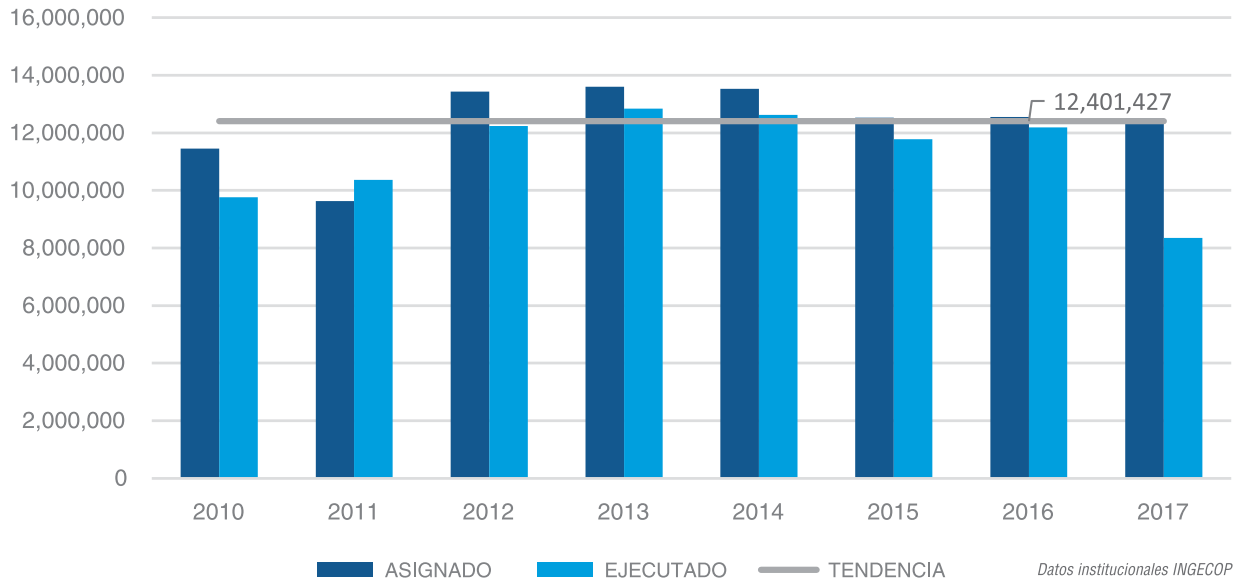
Datos institucionales INGE COP

### Presupuesto histórico:

El Plan Operativo Anual (POA), así como su presupuesto, ha sido repetitivo año con año, el cual

el promedio en los últimos 10 años ha sido de 12.4 millones de quetzales por año.

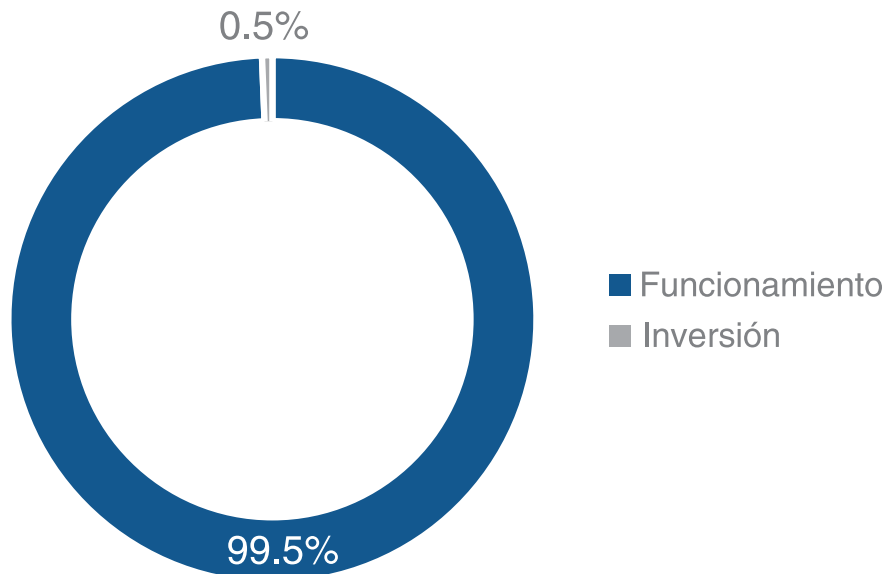
### Presupuesto INGECOP (2010 al 2017)



De este presupuesto, casi su totalidad ha sido para funcionamiento, teniendo limitada inversión, principalmente en las necesidades de tecnologías de la información y comunicación, que son básicas para

que INGECOP cumpla su mandato de fiscalización con eficiencia y eficacia. A pesar que el número de cooperativas ha crecido el presupuesto sigue igual desde hace más de 10 años.

### Ejecución presupuestaria de funcionamiento e inversión



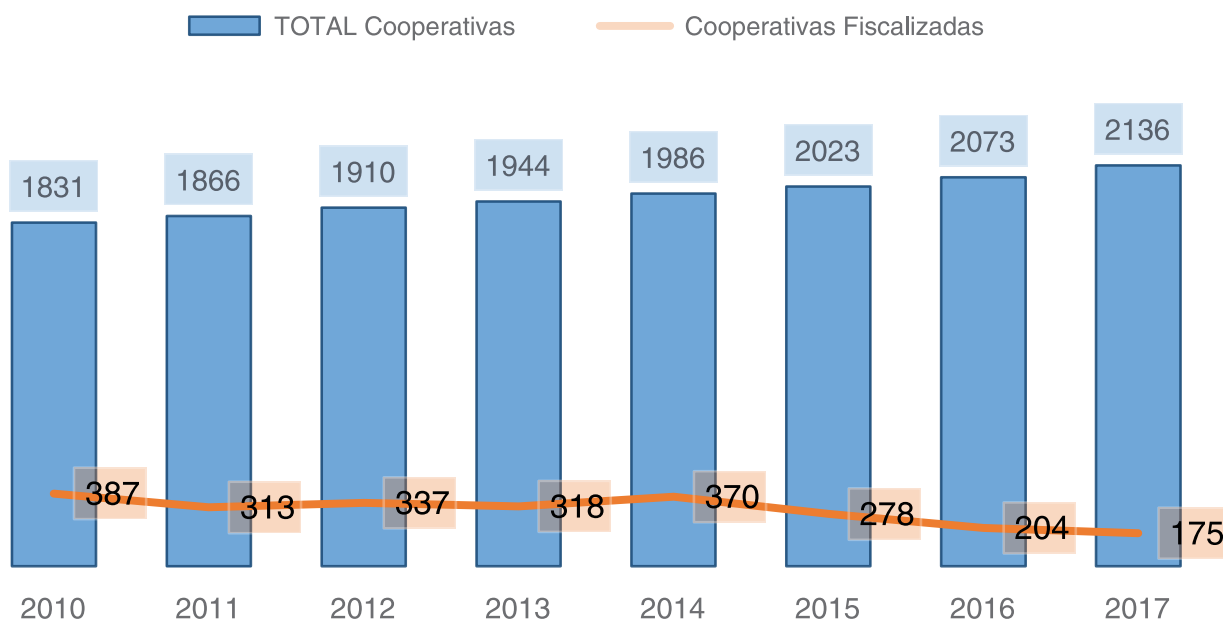
Datos institucionales INGECOP

### Cobertura de fiscalización

Como se describió anteriormente, de las 2,136 cooperativas inscritas, 961 están activas y 1,175 inactivas; sin embargo, se estima que actualmente la institución es incapaz e insuficiente para atender la fiscalización de las cooperativas activas; además, de reportar falta de agilización en los trámites administrativos y técnicos, principalmente por alta concentración de trabajo e insuficiente recurso humano y tecnológico. La cobertura de fiscalización

en el año 2015 fue de 278 cooperativas fiscalizadas, lo cual correspondió a un 13.74 % de cobertura; en el año 2016 esta cobertura disminuyó a 204 cooperativas fiscalizadas (9.84%) y, para último año 2017 fue de 175 cooperativas fiscalizadas (8%). No obstante que la ley mandata a la fiscalización y vigilancia de forma permanente (por lo menos una vez al año), la actual cobertura de fiscalización de INGECOP es extremadamente deficiente.

### Cobertura de fiscalización



Datos institucionales INGECOP

### Mapa de actores

#### a) Sector cooperativista

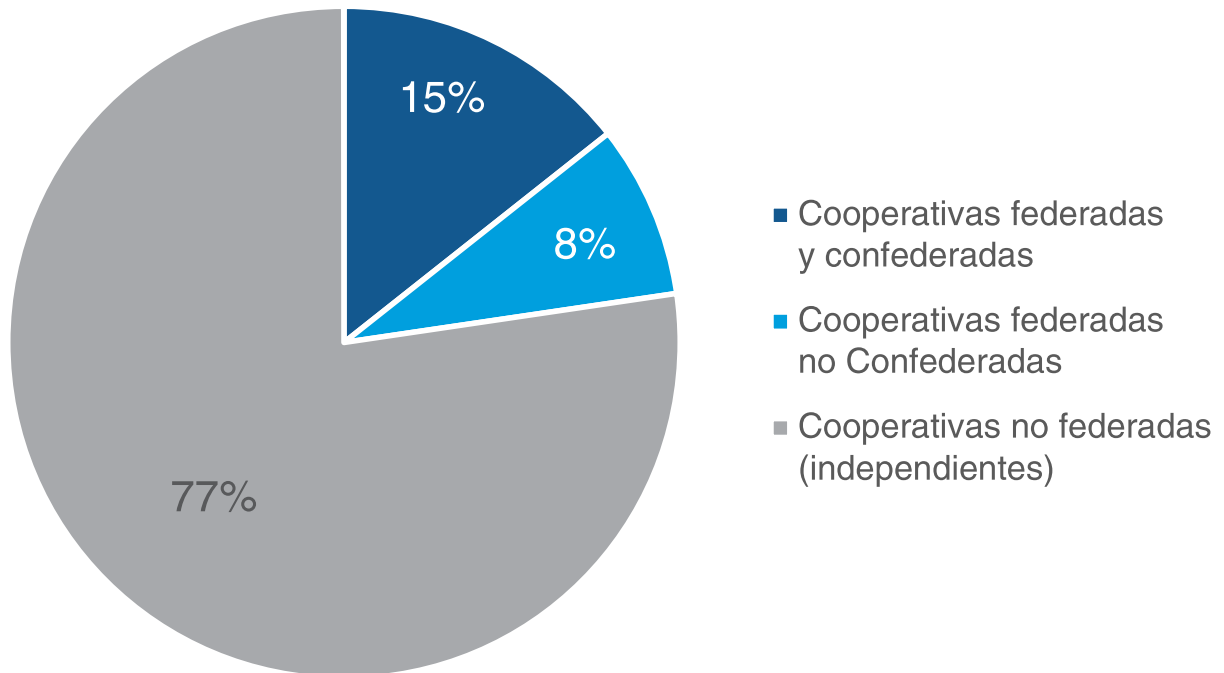
El sector cooperativista en Guatemala está conformado por las cooperativas, federaciones y confederaciones. En el marco de las reformas del artículo 15 y 16 de la ley de cooperativas, según

el Decreto No. 47-2001, quedó establecido que las federaciones son cooperativas de segundo grado, formadas por dos o más cooperativas de primer grado que se dedican a actividades semejantes. Y la confederación es una cooperativa de tercer grado integrada por dos o más federaciones de una misma actividad económica. De acuerdo a la ley,

las confederaciones tendrán carácter representativo de los sectores a los cuales pertenezcan sus afiliados.

Bajo esta jerarquía que establece la ley, en la gráfica siguiente se muestra el mapa de actores del sector cooperativista actual:

## Cooperativas confederadas, no confederadas e independientes



*Datos institucionales INGECOP*

Del total de 962 cooperativas activas hasta febrero del 2018, el 77% corresponden a cooperativas no Federadas (744), es decir independientes. Y del restante 23% de cooperativas, el 15% están Federadas (138) y estas Federaciones al mismo tiempo Confederadas. El otro 8% corresponde a las cooperativas que están Federadas pero no Confederadas (80). Es decir que el 85% de cooperativas activas (824 cooperativas) no están bajo una Confederación. Esto refleja que la mayoría de cooperativas activas (85%), al no estar bajo ninguna Confederación, no están representadas en los sectores a los cuales pertenecen sus afiliados.

Actualmente sólo existen dos Confederaciones que son Confederación Guatemalteca de Federaciones Cooperativas (CONFECOOP) y la Confederación Guatemalteca de Federaciones De Cooperativas De Ahorro Y Crédito, R. L. (CONFECOAC), que aglutinan a un total de 170 Federaciones. Hay otras 80 Federaciones que no se encuentran bajo ninguna Confederación, ya que son independientes. De estas Federaciones independientes, es FEDECOCAGUA, R. L. la Federación que más cooperativas aglutina actualmente con 62 cooperativas, según se muestra en el cuadro siguiente:

CONFEDERACIONES	FEDERACIONES	COPERATIVAS	No. De Cooperativas por CONFEDERACIÓN
CONFECOOP	FENACОВI, R. L.	19	138
	ARTEXCO, R. L.	7	
	FEDEPESCA, R. L.	3	
	FEDECOVERA, R. L.	37	
	FEDECOAG, R. L.	18	
	FEDECCON, R. L.	7	
	FEDERURAL R. L.	15	
CONFECOAC	FEDECOPE, R. L.	7	32
	FENACOAC, R. L.	25	
FEDERACIONES INDEPENDIENTES	FEDECOCAGUA, R. L.	62	80
	FECOAR, R. L.	4	
	FEDEINCOPAGUA, R. L.	3	
	FICCI, R. L.	3	
	FECOMERQ, R. L.	5	
	FEDECOMGUA, R. L.	3	
		218	250

*Datos institucionales INGE COP*

## b) Institucionales

El mapa de actores institucionales tiene un alto significado para la INGE COP en el marco de la ley general de cooperativas, ya que en el artículo uno de la referida ley, se declara de interés nacional la promoción de las organizaciones cooperativas. Y mandata que las entidades estatales, incluso las descentralizadas, cuyas actividades tengan relación con el movimiento cooperativo, coordinarán sus iniciativas a dicha política. En ese contexto, las

instituciones con mayor relación que conformarán el mapa de actores institucionales de INGE COP son:

### INACOP

Por medio de la Ley General de Cooperativas (Decreto No. 82-78), se creó la institucionalidad pública responsable de fomentar, apoyar, fiscalizar y controlar las cooperativas de Guatemala. El Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), con carácter de entidad estatal descentralizada y

autónoma, que tiene como objetivo promover la organización de cooperativas de los distintos tipos, conforme a las necesidades de los distintos grupos que lo soliciten o promuevan; así como proporcionar asistencia técnica y administrativa a los grupos pre-cooperativos y a las cooperativas. El Registro de Cooperativas forma parte del INACOP, el cual tiene como función la inscripción de los actos constitutivos de las cooperativas; federaciones y confederaciones; las modificaciones a dichos actos; y, los acuerdos de disolución. Este Decreto Legislativo también crea Órgano Fiscalizador (INGECOP) que tiene como objetivo la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas, la cual funcionará adscrita al INACOP pero con independencia funcional, administrativa y económica. Es decir que el marco legal crea las dos instituciones como dos caras de una misma moneda gubernamental.

#### **Ministerio de Economía (MINECO):**

Ente rector en la política de desarrollo económico nacional para crear oportunidades de inversión y generación de empleo formal y el desarrollo de la Mipymes, cooperativas, jóvenes, mujeres entre otros.

Además, en el Reglamento General de la Ley de Cooperativas lo definen como el órgano de comunicación entre el Organismo Ejecutivo con el INACOP e INGE COP.

#### **Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA):**

Ente rector en la política agropecuaria nacional. Considerando que la mayoría de cooperativas inscritas son de tipo agrícola, será el MAGA un actor clave en el desarrollo cooperativista.

#### **Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)**

La SAT es responsable de ejercer con exclusividad las funciones de Administración Tributaria contenidas en la legislación de la materia y ejercer las funciones específicas, en las que vale resaltar por aspectos de coordinación con INGE COP la de control y fiscalización de todos los registros contables y sus respectivas declaraciones, aunque no estén afectos.

#### **Ministerio Público (MP)**

El MP es la institución que promueve la persecución penal, dirige la investigación de los delitos de acción pública y que vela por el estricto cumplimiento de las leyes del país. Cuando el resultado de un proceso de fiscalización se identifica una posible irregularidad con consecuencias penales, la INGE COP hace la respectiva denuncia ante el MP para proceder a la investigación penal. Considerando que la INGE COP carece de mecanismos legales para sancionar a las cooperativas que infringen la ley general de cooperativas y su reglamento, se considera que esta alianza estratégica con el MP puede constituir un mecanismo legal para que la INGE COP vele por el cumplimiento de las normas legales.

#### **Superintendencia de Bancos (SIB)**

La SIB es el órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga“. Bajo ese marco legal, la coordinación con INGE COP es fundamental para complementar la fiscalización y control de cooperativas de crédito y ahorro, principalmente en el tema de lavado de dinero.

Con el Acuerdo Gubernativo No. 118-2002, se reformó la Ley contra el lavado de dinero y otros activos Dto. No.67-2001, con el propósito de incluir a las cooperativas como personas obligadas al cumplimiento de la referida Ley.

### **C) Análisis de percepciones de actores clave.**

Con base a las entrevistas a diferentes actores claves del sector cooperativista, se pudo establecer la percepción que se tiene para el quehacer institucional.

- Uno de los aspectos que resultó coincidente en los entrevistados es la falta de capacidad institucional que tiene la INGE COP para cumplir su mandato de fiscalizar, tanto en cantidad como en calidad. Se argumenta que las cooperativas más grandes, principalmente las federaciones y confederaciones, cuentan con tecnologías de información y comunicación que la misma INGE COP no tiene, así como personal altamente capacitado y con remuneraciones de acuerdo a las responsabilidades y funciones que realizan en cada cooperativa, mientras que el personal de INGE COP carece de capacitaciones y bajos salarios. Eso ha ocasionado que los inspectores muchas veces realicen sus funciones con resentimientos y frustración.

También resultó evidente el cuestionamiento de los entrevistados en cuanto a dos aspectos:

- El vacío legal que le permitan a INGE COP sancionar a las cooperativas que presenten irregularidades.
- El vacío y falta de sustento técnico para cobrar la cuota de fiscalización.

A pesar de las debilidades institucionales de la INGE COP, los entrevistados manifestaron la

necesidad de que INGE COP fortalezca y capacite a las comisiones de vigilancia de cada cooperativa para que realicen de mejor manera esa función y su preferencia de una INGE COP fortalecida y no a una Superintendencia de Cooperativas.

## **Análisis FODA.**

Éste constituyó un instrumento de diagnóstico estratégico que se llevó a cabo de manera participativa con los diferentes actores institucionales de la INGE COP, lo cual permitió tener claridad sobre los diferentes factores internos y externos que favorecen o bien obstaculizan el desempeño institucional en cumplimiento de los mandatos que la Ley General de Cooperativas le otorga a la INGE COP.

En este contexto, para fines de contar con esos elementos de análisis generados por el FODA y que aportaran insumos importantes para la planificación estratégica institucional, se desarrolló con la participación del personal de los diferentes departamentos, unidades y secciones de la INGE COP, tanto en la sede central como en la oficina regional de Quetzaltenango, el ejercicio referido. Esto permitió la reflexión y aportes de los actores de todos los participantes.

Este ejercicio FODA, no significó únicamente identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en las cuales la institución desarrolla sus esfuerzos, para dar cumplimiento a sus mandatos, sino que fue al mismo tiempo un instrumento de apoyo a la planificación y gestión que permitió contar con elementos para buscar sinergias institucionales; así como diseñar e implementar estrategias enfocadas a manejar de mejor manera las debilidades, cómo poder aprovechar las fortalezas, cómo potencializar las oportunidades y cómo se puede defender estratégicamente de las amenazas, con el propósito de generar las condiciones óptimas para implementar de manera eficiente las actividades planificadas.



Entre las principales estrategias generadas de este análisis FODA están:

- Alianzas estratégicas con otras instituciones para complementar y fortalecer el cumplimiento de sus mandatos, así como de promover buenas prácticas cooperativistas que ayuden a su buena gobernanza.
- Coordinación interinstitucional con entidades públicas, así como cooperación técnica y financiera internacional para la reestructura y fortalecimiento institucional.
- Desconcentración y descentralización institucional para cumplir eficiente y eficazmente su misión.

- Retomar la rectoría que la ley le confiere a INGE COP para la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas y gestión eficiente de su presupuesto para cumplimiento eficiente y eficaz de su mandato.
- Generar un nuevo modelo de gestión institucional para la supervisión, revisión y control de las operaciones, de manera integral, eficiente y eficaz.

En este orden de ideas se presenta a continuación un ejercicio analítico que resume y sintetiza los resultados en el cuadro siguiente:

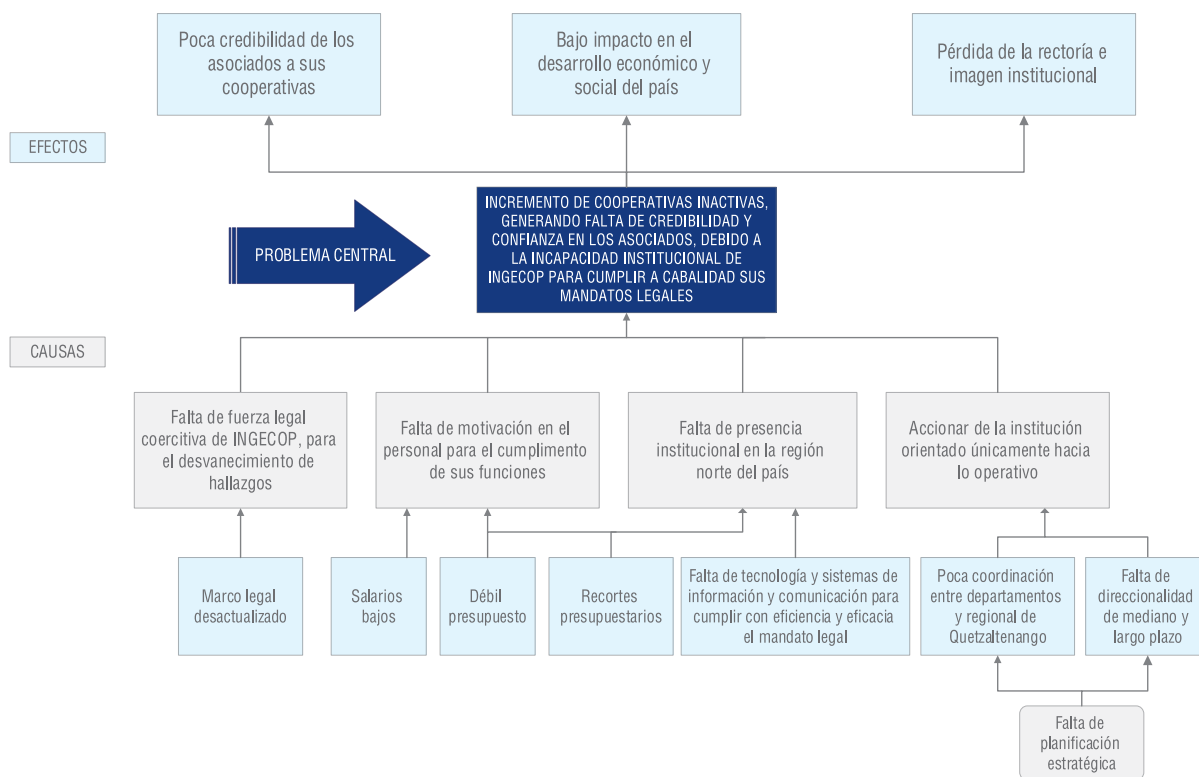
Datos institucionales INGE COP

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA		INTERNAS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNAS	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de instituciones públicas con quienes complementar y fortalecer el cumplimiento del mandato legal de INGE COP.</li> <li>- Reconocimiento como ente rector de la fiscalización y control de las cooperativas en Guatemala</li> <li>- Buenas prácticas cooperativistas para ser replicadas a nivel nacional. Ej. Manuales contables, sistemas de certificación de cooperativas.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley específica que regula la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas.</li> <li>- Estabilidad laboral.</li> <li>- Experiencia el Recurso Humano por el tiempo de laborar en la institución.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de reglamentación, manuales y procedimientos.</li> <li>- Bajo presupuesto e insuficiente personal para cumplir el mandato de fiscalización permanente</li> <li>- Falta de tecnología y sistemas de información y comunicación.</li> <li>- Poca coordinación y comunicación a lo interno.</li> <li>- Alta centralización y concentración de trabajo en la sede central ubicada en Guatemala</li> <li>- Debilidad en la Planificación Estratégica Institucional</li> <li>- Incumplimiento en los mandatos legales</li> </ul>
		<p><b>Fortalezas para aprovechar oportunidades</b></p> <p>El contar con una ley de cooperativas que regula la fiscalización y control de las mismas, prevé la legitimidad necesaria para aprovechar las oportunidades de alianzas estratégicas con otras instituciones para complementar y fortalecer el cumplimiento de sus mandatos, así como de promover buenas prácticas cooperativistas.</p>	<p><b>Oportunidades para reducir debilidades</b></p> <p>Las alianzas estratégicas y coordinación interinstitucional con entidades públicas, así como cooperación técnica y financiera internacional pueden estar orientadas a reducir las debilidades, tales como cumplimiento de sus mandatos, planificación estratégica, reestructura, desconcentración y descentralización institucional para cumplir eficiente y eficazmente su misión.</p>
	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recortes presupuestarios por decisión gubernamental</li> <li>- Constante crecimiento de cooperativas versus la capacidad actual de INGE COP para fiscalizar.</li> <li>- Falta de fuerza legal coercitiva de INGE COP para cumplimiento y desvanecimiento de irregularidades</li> <li>- Creación de ente que sustituya funciones de INGE COP (SIC) por Incumplimiento en los mandatos legales.</li> </ul>	<p><b>Fortalezas para detener amenazas.</b></p> <p>Retomar la rectoría que la ley le confiere a INGE COP para la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas y gestión eficiente de su presupuesto para cumplimiento eficiente y eficaz de su mandato y detener cualquier amenaza de creación de instancias que sustituyan a INGE COP.</p>	<p><b>Fortalezas para contrarrestar debilidades</b></p> <p>Tener la legitimidad legal para la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas, así como de contar con recurso humano con experiencia y estabilidad laboral permitirá generar un nuevo modelo de gestión institucional para la supervisión, revisión y control de las operaciones, de manera integral, eficiente y eficaz.</p>

## Árbol de problemas.

El árbol de problemas fue una herramienta que ayudó a tener un mayor entendimiento del problema central que actualmente atraviesa INGECOP y que motivó el proceso de redireccionamiento estratégico, las causas que están provocándolo y los efectos más importantes que se derivan de este problema. Para la INGECOP este problema radica en el “Incremento de cooperativas inactivas, lo cual genera poca credibilidad y confianza en los asociados, debido a

la incapacidad institucional de INGECOP para cumplir sus mandatos legales de fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas en todo el territorio nacional”; Para el año 2018 son 2,136 las cooperativas registradas, de las cuales 961 están activas (45%) y 1,175 inactivas (55%). Con base a este problema central, se identifican las causas y efectos que se describen en el esquema siguiente, lo cual permitió priorizar y enfocar objetivos estratégicos o decisiones que contribuyan a superar la situación planteada.



Datos institucionales INGECOP





# III. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

---

## MISIÓN

La misión de INGECOP se alinea de manera directa a la naturaleza y atribuciones institucionales que la Ley de Cooperativas establece en el Decreto No. 82-78, logrando de esta forma tener una coherencia directa

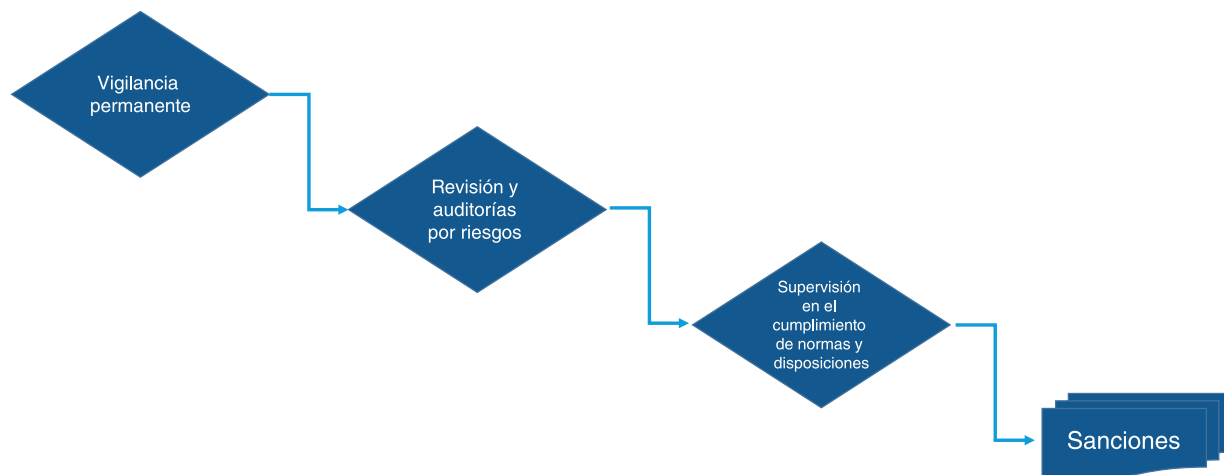
con la ley y, así, constituirse en la brújula interna que guiará su quehacer institucional, no solo en cuanto a los mandatos, sino también al grado de excelencia y valores para su cumplimiento como a continuación se describe:

Somos la institución que desarrolla la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas por medio de un modelo de gestión institucional, integral, eficiente y eficaz, con un equipo de colaboradores capaz y comprometido con los principios y valores institucionales, aplicando procesos y estándares reconocidos internacionalmente, orientado al cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las asociaciones cooperativas.

Esta misión establece la naturaleza de la INGECOP como el órgano fiscalizador de las cooperativas, responsable de vigilar permanentemente todas sus operaciones, para comprobar y examinar si cumplen con las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a

las asociaciones cooperativas, por medio de un nuevo modelo de gestión institucional para la vigilancia, revisión, supervisión y control de las operaciones de dichas cooperativas, bajo el siguiente diagrama:

## Nuevo modelo de gestión institucional para la fiscalización y vigilancia permanente



Datos institucionales INGECOP

### Vigilancia

La **Acción y efecto de vigilar**. Estar bajo vigilancia permanente de alguien. La vigilancia es el arte de observar las actividades de personas o grupos desde una posición de autoridad. Puede ser encubierta (sin su conocimiento) o manifiesta (tal vez con el frecuente recordatorio del estilo “te estamos vigilando”). La palabra vigilancia suele usarse para describir la observación desde una distancia por medio de equipo electrónico u otros medios tecnológicos. La vigilancia es el monitoreo del comportamiento. La vigilancia por sistema es el proceso de **monitoreo** de personas, objetos o procesos dentro de sistemas para la conformidad de normas esperadas o deseadas en sistemas confiables para control de seguridad o social.

Bajo esta definición conceptual, el sistema de vigilancia será el primer mecanismo de fiscalización, que consistirá en el monitoreo del comportamiento de las operaciones de las cooperativas. Se aplicará una vigilancia manifiesta por sistemas

computarizados, para lo cual se establecerán los criterios e indicadores de vigilancia permanente.

### Revisión y auditoría por riesgo

La auditoría es el examen y evaluación de las operaciones administrativas y financieras de una empresa o entidad, realizada por un auditor con el fin de **comprobar** la adecuada operación y gestión por dicha empresa o entidad en un determinado ejercicio.

La **auditoría**, etimológicamente viene del verbo latino *audire*, que significa ‘oír’, que a su vez tiene su origen en los primeros auditores que ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación, principalmente mirando. Sin embargo, también se dice que viene del verbo en inglés *to audit*, que significa ‘**revisar**’ o ‘**intervenir**’.

Bajo esta definición amplia de auditoría, este será el siguiente mecanismo de fiscalización cuando en el sistema de vigilancia emita las alertas de

algún riesgo. Será la **acción de revisar y verificar** de manera integral que un determinado hecho o circunstancia ocurra de acuerdo a lo planeado en la normativa vigente y a las disposiciones que INGECOP emita para el control de las operaciones.

Para el efecto, se aplicaran procedimientos y herramientas reconocidas internacionalmente, como es el caso del manual de instrucciones contables, que le ayuden a obtener la información apropiada para después generar conclusiones razonables y emitir el respectivo informe de auditoría.

### **Supervisión**

Es la **acción y efecto de supervisar**, un verbo que supone ejercer la **inspección** de un trabajo realizado por otra persona. La **dirección de la realización** de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello. Ejemplo: “todos los trabajos han sido realizados bajo la supervisión del director. Quien supervisa se encuentra en una situación de **superioridad jerárquica**, ya que tiene la capacidad o la facultad de determinar si la acción supervisada es correcta

o no. Por lo tanto, la supervisión es el acto de inspeccionar que ciertas actividades se realicen en forma satisfactoria.

En tal sentido, esta etapa del modelo de gestión institucional para la fiscalización estará orientada a supervisar que las cooperativas cumplan con los hallazgos y recomendaciones emitidas durante la etapa previa de revisión y auditoría se cumplan en forma satisfactoria.

## **VISIÓN**

Esta declaración de visión construida colectivamente en los diferentes niveles institucionales, describe la gran aspiración en el mediano y largo plazo, principalmente en función de cómo se quiere que la INGECOP se perciba en la sociedad, como el órgano rector para la fiscalización permanente de las cooperativas, en el entendido que es la única institución del Estado responsable de fiscalización y vigilancia permanentemente de las mismas; así como de los efectos e impactos que se quiere lograr aplicando los procesos de fiscalización.

Ser el órgano rector del Estado que por medio de su labor genere credibilidad, transparencia y confianza del Sector Cooperativo para contribuir al desarrollo económico y social del país.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

Los principios y valores que se describen a continuación, definirán la actitud, comportamiento y carácter con que la INGECOP desarrollará su mandato institucional y sus acciones. Son el alma de la institución y constituirán la cultura organizacional en los que se fundamentará, guiará y motivará el quehacer de cada colaborador de la institución:

### **Legalidad**

Considerando que la ley de cooperativas manda a la INGECOP a cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las asociaciones cooperativas, este principio de legalidad es fundamental, conforme al cual todo ejercicio de poder público que le confiere la ley a la institución, deberá realizarse acorde a la ley vigente y su jurisdicción y no a la voluntad de las personas.

## **Eficiencia y eficacia**

Cumplir la misión con eficiencia implica usar las mejores herramientas y tecnologías para el efecto, y la eficacia la capacidad de alcanzar dicha misión incluso si los medios y las condiciones no son los idóneos para ello.

## **Transparencia**

Este es el principio de actuación pública imprescindible de INGE COP para garantizar la transparente administración de los recursos públicos, así como de los procedimientos aplicados para la fiscalización, los cuales serán sustentados con normas y reglamentos debidamente establecidos.

## **Capacidad y compromiso**

Cumplir con capacidad técnica y profesional las atribuciones que la ley le confiere a INGE COP con el compromiso de poner al máximo todas las capacidades y esfuerzos permanentes para cumplir con la misión y alcanzar la visión institucional.

## **Imparcialidad**

Ejercer las atribuciones que la ley le confiere dando un trato justo, equitativo y objetivo a cada cooperativa, sin influencias o sesgos que otorguen preferencias o privilegios a personas o grupos.

# **EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

## **EJE ESTRATÉGICO No.1**

### ***Fiscalización y vigilancia permanente a las cooperativas.***

Este eje estratégico tiene como objetivo cumplir el principal mandato institucional que es la fiscalización permanentemente de todas las operaciones de las cooperativas, con el propósito de comprobar y examinar si cumplen con las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las asociaciones cooperativas, por medio de un nuevo modelo de gestión institucional para

la vigilancia, revisión, supervisión y control de las operaciones de dichas cooperativas.

Objetivo estratégico:

Al año 2030, el 100% de las cooperativas inscritas son fiscalizadas permanentemente por la INGE COP y cumplen con las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables generando credibilidad, transparencia y confianza del sector cooperativo para contribuir al desarrollo económico y social del país

Líneas de acción

- *Vigilancia permanente a las cooperativas, federaciones y confederaciones y centrales de servicios.* Esta línea de acción consistirá en el monitoreo permanente del comportamiento de las operaciones de las cooperativas. Se aplicará una vigilancia manifiesta, principalmente por sistemas computarizados, para lo cual se establecerán los criterios e indicadores para que dicha vigilancia genere reportes de riesgos y proceda la revisión y auditorías respectivas.
- *Revisión y auditorías por riesgo* En esta línea de acción se definirán y aplicarán los procesos, herramientas y estándares para examinar y evaluar las operaciones administrativas, financieras y legales de las cooperativas que hayan presentado indicadores de riesgo en la vigilancia permanente, por medio de auditorías integrales, con el objetivo de comprobar la adecuada operación y gestión de las cooperativas en un determinado ejercicio.
- *Supervisión en el cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las cooperativas.* En esta línea de acción, se ejercerá la inspección del cumplimiento de las



recomendaciones y desvanecimiento de hallazgos e irregularidades del trabajo realizado en las auditorías realizadas previamente por INGECOP, con el propósito de determinar si las acciones correctivas de las cooperativas se realizaron en forma satisfactoria, según las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las mismas.

## **EJE ESTRATÉGICO No. 2**

### ***Modernización institucional para cumplimiento eficaz y eficiente de sus mandatos legales***

Para dar cumplimiento a los mandatos institucionales de fiscalización y vigilancia permanente de todas las cooperativas, por lo menos una vez al año, este eje estratégico consistirá en la modernización institucional, orientada a una nueva cultura de gestión pública que permita brindar un servicio eficiente, eficaz y efectivo, logrando satisfacer las necesidades y expectativas del sector cooperativo, lo cual comprenderá la reorganización y fortalecimiento técnico, administrativo, legal y tecnológico de la Inspección General de Cooperativas.

Objetivo estratégico:

Al año 2023, se contará con una institución moderna, con un nuevo modelo de gestión institucional para la fiscalización y vigilancia permanente, prestando servicios eficientes, eficaces y efectivos para satisfacer las necesidades y expectativas del sector cooperativo.

Líneas de acción

- **Fortalecimiento a la estructura organizativa y funcional.**

Esta línea de acción comprende una reorganización funcional de la INGECOP orientada a cumplir los objetivos y metas que se planean en la Agenda Estratégica Institucional (2018-2030). Esta reorganización implicará una nueva estructura organizativa orientada a un nuevo modelo de gestión institucional para

la vigilancia, revisión, supervisión y control de las operaciones de las cooperativas. Esta reorganización partirá de un enfoque de desconcentración y descentralización de los servicios de la institución.

- **Desarrollo y administración del recurso humano de INGECOP.**

Esta línea de acción será la que facilitará las condiciones laborales suficientes y necesarias para cumplir con capacidad técnica y profesional las atribuciones que la ley le confiere a INGECOP. Desarrollar en las personas nuevas capacidades y habilidades, cambio de actitudes, desarrollo de destrezas, de acuerdo a los perfiles establecidos en la nueva estructura organizacional, así como garantizar el clima organizacional adecuado será la condición básica para lograr un equipo de colaboradores capaz y comprometido de poner al máximo todas las capacidades y esfuerzos permanentes para responder con eficiencia y eficacia el nuevo modelo de gestión institucional para la fiscalización.

- **Gestión y mejora continua de normas, manuales y procedimientos institucionales.**

La reestructura organizativa y la implementación de un nuevo modelo de gestión institucional para la fiscalización y vigilancia permanente, implica determinar, analizar e implementar normas, manuales y procedimientos que se ajusten a los cambios estructurales y administrativos. En esta línea de acción se generarán, validarán e implementarán los manuales de instrucciones contables, según tipo de cooperativa, que tendrán como propósito regular y uniformar el registro, valuación, presentación, revelación y control de las operaciones que realizan las cooperativas, bajo un enfoque de innovación incremental y continua para

de innovación incremental y continúa para mejorar el desempeño institucional

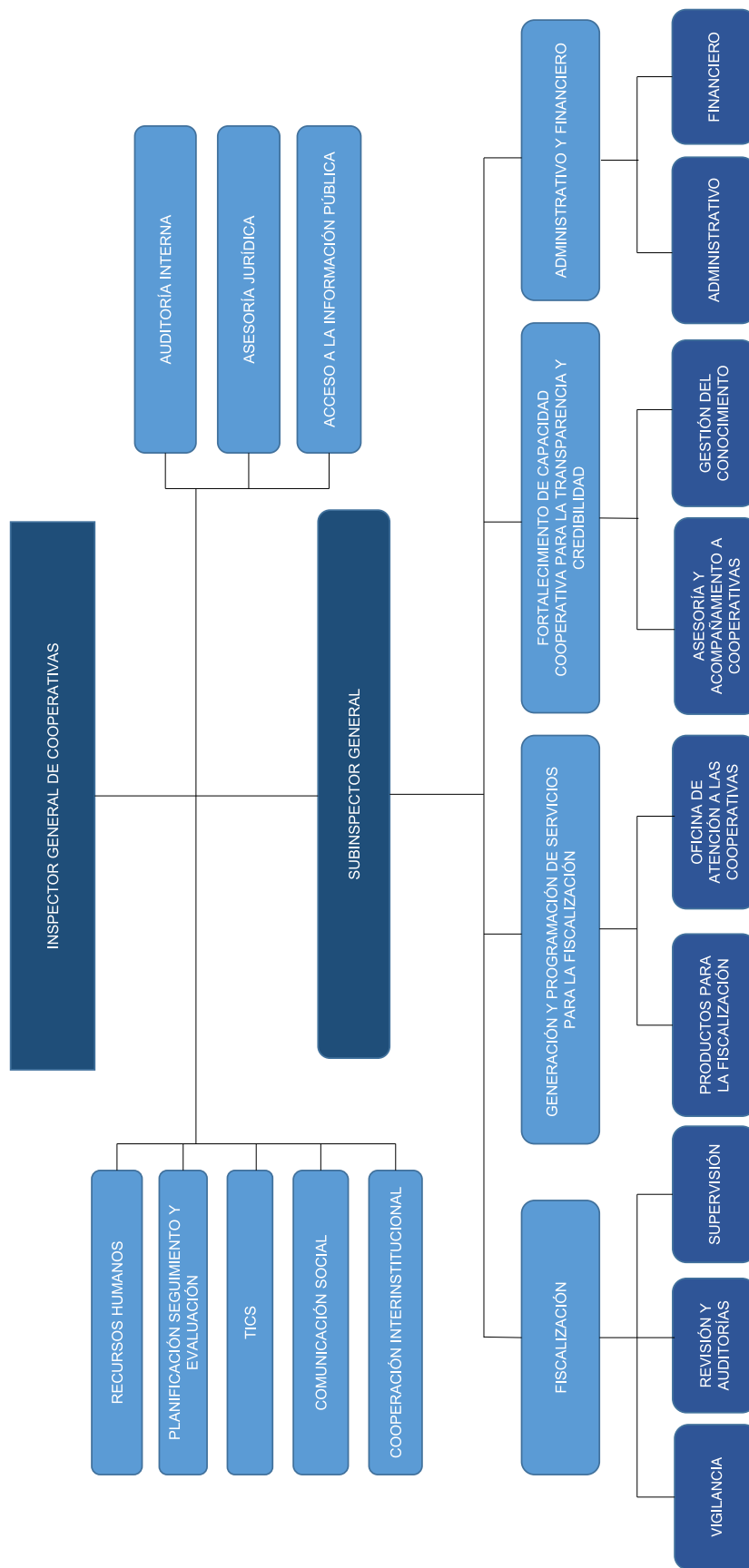
- Sistemas informáticos para la información, comunicación y automatización de procesos.

La INGE COP como institución responsable de la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas, debe contar con tecnologías de la información y comunicación, así como de sistemas y procesos automatizados que le permitan cumplir con eficiencia y eficacia

su mandato; con lo cual se garantiza la confiabilidad, disponibilidad y la integridad de la información que se maneja en las diferentes áreas de trabajo de la Inspección General de Cooperativas. Se generará una plataforma tecnológica con servicios web services, para que la INGE COP interactúe con dichas cooperativas para mantener un sistema de vigilancia permanente; así como para facilitar los servicios institucionales.



# Organigrama General Inspección General de Cooperativas INGECOP



### **EJE ESTRATÉGICO No. 3**

#### ***Generación y promoción de servicios y productos para la fiscalización.***

Este eje de trabajo desarrollará e implementará un sistema de servicios y productos que permitan a la INGECOP cumplir a cabalidad su función de autorizar y registrar los diferentes instrumentos legales y administrativos que la ley manda a que lleven todas las cooperativas para llevar un buen control de sus operaciones contables, administrativas y legales, así como de la prestación de servicios de fiscalización que generen credibilidad, transparencia y confianza del sector cooperativo, bajo las siguientes líneas de acción:

Objetivo estratégico:

Al año 2023, la INGECOP cuenta con un sistema para la generación y promoción de servicios y productos para la fiscalización de manera descentralizada y automatizada, generando credibilidad, transparencia y confianza en el sector cooperativo

Líneas de acción

- **Autorización y registro de servicios y productos para cooperativas.**

Se implementará un sistema en una plataforma tecnológica que facilite la autorización, registro y resguardo de libros de actas, libros de contabilidad, formas y otros instrumentos que la Inspectoría General de Cooperativas implemente para cumplir mejor sus funciones de fiscalización a las distintas cooperativas.

- **Oficinas de atención a las cooperativas.**  
Se abrirá de manera gradual una oficina de atención a las cooperativas

en los departamentos con mayor número de cooperativas inscritas activas, con el propósito de prestar de manera descentralizada los servicios de autorización y registro de los diferentes servicios y productos que la INGECOP implementará para cumplir con los mandatos de la ley

- **Multas y sanciones**

Se implementará un reglamento de multas y sanciones como mecanismo para que las Cooperativas cumplan con sus obligaciones de acuerdo a la regulación vigente. Además, se constituirán como un ingreso privativo que contribuirá al fortalecimiento de la Institución y a la mejora de los resultados institucionales.

### **EJE ESTRATÉGICO No. 4**

#### ***Fortalecimiento de capacidades cooperativistas para la transparencia y credibilidad de sus operaciones.***

Este eje estratégico tiene como objetivo coordinar con INACOP para facilitar procesos de capacitación, asesoría y orientación a los diferentes órganos sociales que conforman las cooperativas, con el propósito de mejorar la gobernanza y autorregulación de las mismas y, con ello, contribuir a generar credibilidad, transparencia y confianza del Sector Cooperativo.

Objetivo estratégico:

Al año 2030, se contribuye a la mejora de la gobernanza y autorregulación del 100% de las cooperativas inscritas, por medio de la capacitación, asesoría, orientación y acompañamiento para que cumplan correctamente con las disposiciones legales aplicables a las mismas.

## Líneas de acción

- **Escuela para la gobernanza de las cooperativas en coordinación con INACOP.**

En coordinación con el INACOP se implementarán programas de capacitación a los diferentes órganos sociales que conforman las cooperativas, con el propósito de retomar y fortalecer los principios rectores del cooperativismo, contribuir a la mejora y a la elaboración de los marcos jurídicos y organizativos de las cooperativas, a través de los cuales se autorregularán los derechos y obligaciones de los asociados de dichas cooperativas, aumentar la transparencia y mejorar el funcionamiento, fortalecer las capacidades de sus miembros para ejercer una autorregulación y cumplir con las disposiciones legales aplicables a las cooperativas, así como la generación de nuevos liderazgos en el sector cooperativista.

- **Asesoría y acompañamiento a las cooperativas para el cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las cooperativas.**

Implementar un nuevo modelo de gestión institucional para la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas, implicará que las organizaciones adopten también las disposiciones legales que la INGE COP implementará para realizar las funciones que la ley le manda. En ese sentido, esta línea de acción tiene como objetivo dar asesoría y acompañamiento a las cooperativas para que cumplan correctamente con las disposiciones legales aplicables a las mismas.

- **Gestión del conocimiento**

Esta línea de acción está orientada a la gestión del conocimiento en la aplicación del nuevo modelo de gestión institucional para la fiscalización y para mejorar la gobernanza de las cooperativas. Esta línea de acción se enfocará a la generación de información para la toma de decisiones, sistematización de buenas prácticas cooperativistas, innovación permanente en buenas prácticas cooperativistas para la competitividad, transparencia, capacidad de liderazgo de las organizaciones en sus respectivos mercados y las oportunidades de negocio, mejora continua, reingeniería de procesos, etc.

## EJES TRANSVERSALES

- a) **Planificación, seguimiento y evaluación**

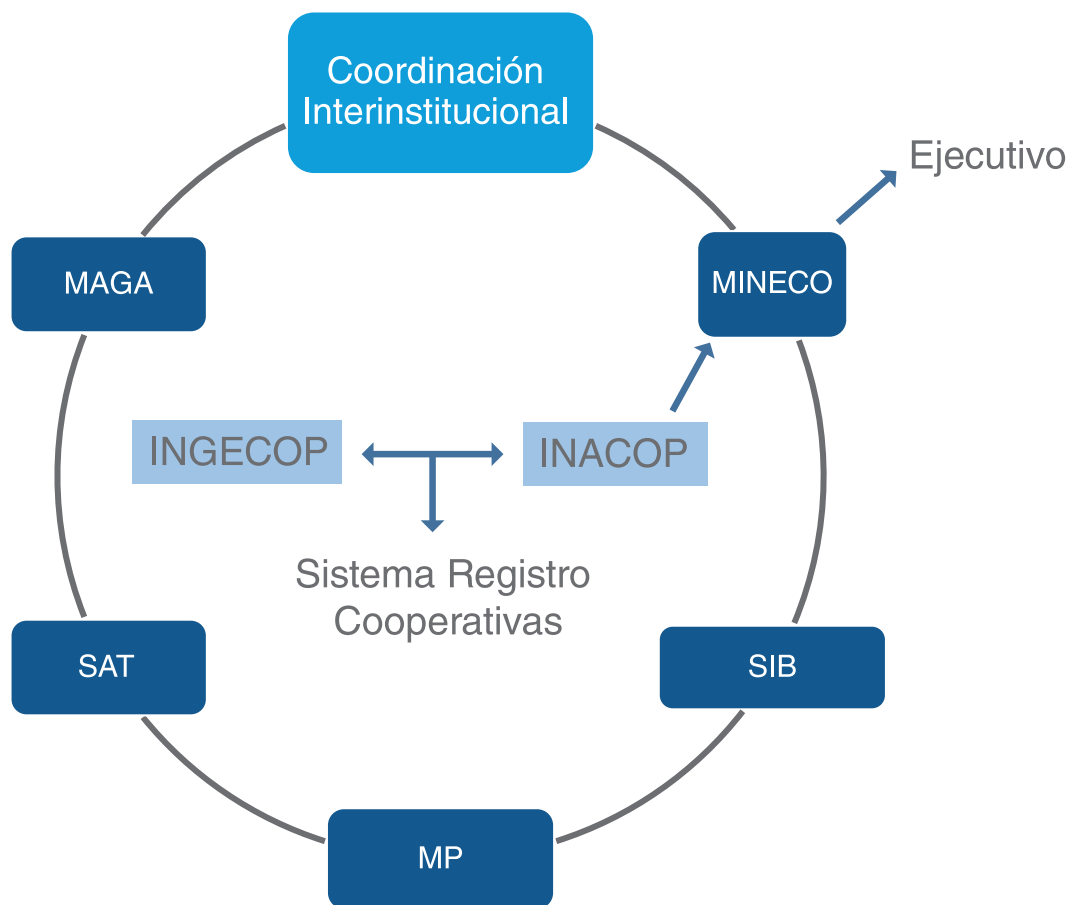
El nuevo modelo de gestión institucional para la fiscalización y vigilancia permanente partirá de establecer un sistema de seguimiento y evaluación con los criterios e indicadores para planificar anualmente, dar seguimiento mensual y evaluar periódicamente el desempeño institucional en la implementación de esta agenda estratégica, de las metas, resultados, efectos e impactos que se logren en el corto, mediano y largo plazo.

- b) **Cooperación y coordinación interinstitucional**

La coordinación interinstitucional tiene un alto significado para la INGE COP en el marco de la ley general de cooperativas, ya que en el artículo uno de la referida

ley, se declara de interés nacional la promoción de las organizaciones cooperativas, así como de establecer un régimen de fiscalización y control adecuados. Y mandata que las entidades estatales, incluyo las descentralizas,

cuyas actividades tenga relación con el movimiento cooperativo, a coordinar sus iniciativas para tal efecto. En ese contexto, las instituciones con mayor relación que conformarán el andamiaje institucional para la fiscalización son:



### c) Comunicación social y estratégica

La implementación de un nuevo modelo de gestión institucional para la fiscalización requerirá de una buena estrategia de comunicación, tanto a lo interno de la institución, como a lo externo con todas las cooperativas, con el propósito de que se perciba como una oportunidad y no como amenaza. Oportunidad de generar

credibilidad, transparencia y confianza del Sector Cooperativo por medio de una buena gestión institucional de fiscalización.

La comunicación social tendrá diferentes ejes de trabajo: relaciones públicas (a nivel general y masivo), divulgación (con cooperativas en general), y promoción, concientización y difusión (con comisiones de vigilancia de las cooperativas).



