



TRANSPARENCIA
CREDIBILIDAD
CONFIANZA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018 - 2030



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2018 - 2030	
1. PRESENTACIÓN	3
2. ANÁLISIS DE MANDATOS	4
3. ANÁLISIS DE POLÍTICAS	7
4. VINCULACIÓN INSTITUCIONAL.....	8
5. IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y MODELOS DE CAUSALIDAD	12
a) Diagnóstico Institucional	12
b) Priorización del problema o condición de interés:.....	13
c) Modelo Conceptual INGE COP	15
d) Modelo explicativo y Rutas de Atención	16
e) Modelo Prescriptivo.....	17
f) Cadena de Resultados e Indicadores	18
g) Modelo Lógico de la Estrategia.....	19
6. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN	20
7. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	22
8. FICHA DE INDICADOR DE RESULTADOS	23
9. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	26
10. ANÁLISIS DE ACTORES	30
11. ANÁLISIS FODA	33
12. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO	36
13. PLAN OPERATIVO MULTIANUAL (POM) 2023 - 2027	39
14. ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2023.....	42
15. PROGRAMACIÓN ANUAL DE PRODUCTOS	54
16. PROGRAMACIÓN CUATRIMESTRAL DE COSTO DE LOS PRODUCTOS	55
17. MATRIZ, PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL.....	56
18. MATRICES DE PRODUCTOS	57
ANEXOS.....	59



TRANSPARENCIA
CREDIBILIDAD
CONFIANZA

1. PRESENTACIÓN

El cooperativismo es un modo de vida de un grupo de personas que comparten las mismas características y necesidades, que buscan satisfacer dichas necesidades por medio de una filosofía cooperativista que se fundamenta en valores de ayuda mutua, igualdad, justicia, respeto, democracia, equidad y solidaridad. Propugna la cooperación en lo económico y social, como medio para lograr que los productores y consumidores integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, controlen la comercialización y producción de sus productos, así también, que los prestadores de servicios de ahorro y crédito alcancen un mayor crecimiento económico para la población y la generación de fuentes de empleo sostenible para contribuir a eliminar la competencia imperfecta y el espíritu de lucha. La principal característica de una cooperativa es que es autónoma y tienen los mismos derechos, obligaciones y prohibiciones entre sus asociados.

El modelo cooperativista tiene un importante aporte a la economía guatemalteca y a la generación de empleo a nivel nacional, por medio de las actividades de las cooperativas que brindan servicios como actividades agrícolas, ahorro y crédito, vivienda, producción, consumo, transporte, entre otras.

En la Constitución Política de la República de Guatemala de 1985, se reconoce el derecho a la libre asociación y se reafirma el rango constitucional de las cooperativas.

En diciembre de 1978 a través del Decreto Legislativo número 82-78, Ley General de Cooperativas, se creó la Inspección General de Cooperativas (INGECOP) como el ente responsable de la fiscalización y vigilancia de forma permanente de las Cooperativas, Federaciones y Confederación en la República, con el propósito de hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las asociaciones cooperativas y tener el control de las operaciones de las mismas.

No obstante, que INGECOP en el año 2022 cumple 44 años de estar funcionando para dar cumplimiento al mandato legal, no fue sino hasta el año 2018 que se pudo contar una agenda estratégica que orienta la direccionalidad de corto, mediano y largo plazo de la institución, lo que ha venido provocando que su accionar se haya limitado únicamente a aspectos operativos del día a día. La estructura organizativa funcional y escala salarial sin mayor variación en el tiempo. Actualmente aún se tiene una institución con el nivel tecnológico precario, lo que se traduce en una limitada capacidad para cumplir su mandato legal, etc.

Considerando el actual contexto institucional, surgió la necesidad de un redireccionamiento estratégico y operativo de la Inspección General de Cooperativas, con el propósito de

reactivar técnica y presupuestariamente a la institución a partir del año 2018; y así pasar de lo operativo a lo estratégico.

Este redireccionamiento estratégico inició con un proceso participativo, tanto a lo interno como a lo externo de la institución, donde se abrieron espacios de reflexión y consulta para clarificar desde un principio hacia donde se quiere ir bajo la siguiente visión estratégica: “Ser el órgano garante del Estado que por medio de su labor genera credibilidad, transparencia y confianza del Sector Cooperativo, para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Teniendo ya claridad en el imaginario institucional hacia donde se quiere ir, se estableció también de manera participativa, como alcanzar dicha visión estratégica, para lo cual se presenta el siguiente Plan Estratégico Institucional (2018-2030) que define la direccionalidad institucional de corto, mediano y largo plazo.

2. ANÁLISIS DE MANDATOS

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 el año de 1945, el movimiento cooperativista es 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, en donde se abre paso a la emisión de leyes ordinarias, que regularan la figura jurídica de las cooperativas.

El Decreto No. 630 el 13 de julio de 1949 fue derogado por el Decreto Legislativo No. 643, el cual 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.

Constitución Política de la República de Guatemala:

En la Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 119 inciso e) indica: fomentar y proteger la creación y funcionamiento de las cooperativas; proporcionándoles la ayuda técnica y financiera necesaria.

Ley General de Cooperativas:

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 al 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 General de Cooperativas, se crea el nuevo marco legal, siendo ésta la Ley específica que regula a las cooperativas hasta la fecha, misma que se complementa con su Reglamento, el Acuerdo Gubernativo número 7-79, aprobado en julio de 1979, el que regula la parte procedimental de la Ley en su aplicación.

Por medio de este Decreto Legislativo número 82-78, Ley de Cooperativas, se creó 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 precooperativo

s 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.

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 27, de la misma ley, se describe el Régimen de Fiscalización, en el cual obliga a las cooperativas a:

- a) Adoptar las normas contables que establezca la Inspección General de Cooperativas;
- b) Llevar los libros de actas y registros contables autorizados por la Inspección General de Cooperativas;
- c) Enviar las nóminas de las personas electas para los distintos órganos de la cooperativa dentro de los diez (10) días de elección; y
- d) Remitir a la Inspección dentro de los treinta (30) días de celebrada la Asamblea Ordinaria Anual, la memoria de labores y los estados financieros del ejercicio.

En el artículo 53, se crea a la INGE COP 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.

Con referencia a la denominación que se le da a la INGE COP 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 INGE COP 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 estar adscrito no significa dependencia funcional, administrativa y económica de INGE COP a INACOP.

Así mismo, 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.

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).

En el artículo 55 de la citada Ley, referente a las atribuciones de INGE COP, se pueden destacar las que se detallan a continuación:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las asociaciones cooperativas y demás instituciones sujetas a su control.
- d) Revisar regularmente las operaciones de las asociaciones cooperativas, efectuando inspecciones, arqueos y otras verificaciones convenientes, las cuales deberán realizarse por lo menos una vez al año y sin previo aviso.
- e) Hacer a las asociaciones bajo su control las sugerencias o recomendaciones que estimare convenientes; impartir las instrucciones necesarias para subsanar las deficiencias o irregularidades que se encontraren; y adoptar las medidas que estimare conveniente para sancionar y corregir las infracciones que se hubieren cometido.
- g) Colaborar con el Instituto Nacional de Cooperativas y con las asociaciones cooperativas en el cumplimiento de sus fines.

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 INGECOP, revisar regularmente las operaciones de las cooperativas; así como otras verificaciones que se consideren convenientes para lograr obtener la gobernanza, confianza, credibilidad y transparencia de las cooperativas para con sus asociados.

Con referencia a la denominación de independencia funcional, administrativa y económica; 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 el funcionamiento de INGECOP. En el artículo 55, 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.

3. ANÁLISIS DE POLÍTICAS

Política de Desarrollo Rural Integral

Objeto El objeto de la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral es establecer los principios rectores, normas y criterios generales que regirán la formulación y ejecución de esta política, del Plan Nacional de Desarrollo Rural Integral y de los programas y proyectos correspondientes, con el propósito de alcanzar el desarrollo humano integral y sostenible en el área rural.

La finalidad de la política será, por lo tanto, lograr el pleno ejercicio de los derechos humanos de las personas que habitan en las poblaciones rurales para alcanzar progresiva y permanentemente el mejoramiento de la calidad de vida con énfasis en los sujetos priorizados en la presente política.

Principios Rectores de la Política De Desarrollo Rural Integral

Los principios que rigen y orientan la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral son los siguientes:

- a) El Ser humano como centro del desarrollo rural integral
- b) Integralidad
- c) Sostenibilidad
- d) Equidad
- e) Justicia Social
- f) Libertad de organización y asociación
- g) Multiculturalidad e interculturalidad

- h) Soberanía alimentaria
- i) Precaución

Debido a que la mayoría de los principios detallados y que integran la política, son practicados en el ámbito cooperativista; es indispensable para INGECOP, identificarse con ellos. Así también, derivado de que una parte importante del sector cooperativo se encuentra ubicado en el área rural del país, las acciones de INGECOP, como lo son la vigilancia permanente y fiscalización de las cooperativas, contribuirá desde su accionar con el fortalecimiento al sector cooperativo, en consecuencia con el cumplimiento de esta política.

4. VINCULACIÓN INSTITUCIONAL

Tanto la Política General de Gobierno como el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, constituirán 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. Además, se constituirán en una herramienta necesaria para la planificación y la evaluación de las intervenciones de INGECOP, 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 k'atun Nuestra Guatemala 2032, 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:

a. 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:

- f) 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.
- n) 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, xinka y garífuna.

Prioridad: Desarrollo Urbano – Sostenible

Resultado 1.1

El desarrollo urbano nacional y sus dinámicas sociales, económicas y naturales se orientan de acuerdo con las funciones y relaciones entre lugares poblados urbanos y áreas rurales y, con ello, se han reducido las disparidades, sentando las bases para un desarrollo territorial equilibrado.

Lineamientos:

- j) Impulsar por medio de alianzas público privadas (con el sistema financiero, cooperativas y otras organizaciones), la promoción, facilidades e incentivos para las pequeñas y medianas empresas que fortalecen el sistema urbano nacional.

b. 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:

- b) 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)

- i) 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.

c. 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.

Lineamientos

d) Brindar asistencia técnica y financiera a cooperativas y organizaciones de productores rurales.

k) Apoyar al sector cooperativo; así como el establecimiento de alianzas multisectoriales para la disponibilidad de alimentos y materias primas para la producción rural.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen la segunda etapa de la estrategia de desarrollo planteada por las Naciones Unidas en la Cumbre del Milenio del año 2000, en donde se acordaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). La Agenda ODS lo 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 las Naciones Unidas 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.

Política General de Gobierno 2020-2024

De conformidad con lo que establece la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, y el artículo 23 de su Reglamento, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) 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).

La Política General de Gobierno 2020-2024, tiene como finalidad brindar las orientaciones para la planificación estratégica y operativa de la institucionalidad pública para el ejercicio fiscal 2023 y la planificación y presupuesto multianual 2023-2027. 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 permite 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 2020-2024, el direccionamiento estratégico y operativo de INGECOP se enmarcará en el Pilar Economía, Competitividad y Prosperidad, que busca alcanzar un mayor crecimiento económico y aumentar significativamente las fuentes de empleo sostenible. En el objetivo sectorial: Desarrollar las condiciones para el impulso y fortalecimiento de las Mipymes y del sector cooperativista.



TRANSPARENCIA
CREDIBILIDAD
CONFIANZA

Acciones de INGE COP

Debido a que los ejes y prioridades identificadas están relacionadas con las cooperativas, así también, que la labor de INGE COP radica en ser el órgano fiscalizador del estado para las cooperativas, por lo cual no es una institución ejecutora y no tiene acciones directamente con el ciudadano sino más bien con el funcionamiento legalmente adecuado y confiable de estas entidades e indirectamente con los ciudadanos guatemaltecos asociados a ellas; y siendo las cooperativas asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales; por medio de una entidad de propiedad conjunta y democráticamente controlada, a través de la Asamblea General.

En ese sentido el accionar de INGE COP contribuye a fortalecer los procesos de las organizaciones cooperativas, a través de la fiscalización y vigilancia permanente, brindando a la población guatemalteca asociada a las cooperativas a través de los distintos servicios que ofrecen, la confianza y credibilidad en el uso e inversión adecuada de sus recursos; así también, al lograr un buen posicionamiento de las cooperativas a nivel nacional se contribuye con la generación de empleo digno y decente para los guatemaltecos, por ende, al desarrollo económico y social del país.

5. IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y MODELOS DE CAUSALIDAD

a) Diagnóstico Institucional

Según lo establece la Ley General de Cooperativas, La Inspección General de Cooperativas –INGECOP-, es el órgano fiscalizador de las cooperativas, federaciones y confederaciones, que fue creada con el fin de garantizar a estas asociaciones su participación en las mismas, a través de la fiscalización y vigilancia permanente por parte del estado.

Las asociaciones cooperativas, federaciones y confederaciones aportan de gran manera a la economía guatemalteca, puesto que a través de ellas se brindan a la población servicios como el ahorro y crédito, vivienda, servicios varios, actividades productivas, de consumo, agrícolas, etc., a través de los cuales se contribuye a la generación de empleo en el área urbana y rural del país; así también, en la generación de divisas y otros servicios que brindan estas asociaciones, las cuales garantizan confiabilidad y transparencia respaldadas por la fiscalización y vigilancia que brinda el estado a través de la Inspección General de Cooperativas –INGECOP-.

Es por ello que INGECOP procura efectuar la fiscalización y vigilancia a las entidades cooperativas de manera oportuna y eficaz, a través de distintas actividades como lo son: inspecciones de aspectos jurídicos, administrativos, fiscales, contables, financieros, de lavado de dinero y otras actividades especiales, en ocasiones solicitadas por las asociaciones cooperativas. Así también, se brinda apoyo a las cooperativas que se encuentren en proceso de reactivación o disolución, de conformidad con la Ley General de Cooperativas.

b) Priorización del problema o condición de interés:

El comportamiento del crecimiento de las cooperativas en los últimos 10 años ha sido del 2% anual en promedio. De 1831 cooperativas inscritas en 2010, actualmente hay 2330, de las cuales 1209 están activas y 1094 están inactivas y 27 han sido disueltas y liquidadas. De las 2330 cooperativas inscritas a lo que va del año 2021, las agrícolas representan el 38% (887 cooperativas); las de ahorro y crédito representan 25% (593); y el restante 37% (850), lo conforman las cooperativas que desarrollan otras actividades como los son comerciales, de consumo, de vivienda, producción, transporte, servicios varios, pesca, etc. El crecimiento más grande en los últimos años ha ocurrido en las cooperativas de ahorro y crédito.

Este crecimiento en las cooperativas de ahorro y crédito, así como la falta de personal técnico en INGECOP para cumplir con la fiscalización y vigilancia permanente de todas las cooperativas inscritas, tanto cuantitativa como cualitativamente, ha provocado que las autoridades busquen el fortalecimiento de INGECOP, para poder cumplir con la fiscalización y vigilancia permanente a todas las cooperativas, incluyendo las de ahorro y crédito.

La institución ha presentado limitaciones en la cantidad del personal técnico 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, por lo que la cobertura de fiscalización ha sido baja. Durante el año 2019 se atendieron un total de 406 cooperativas. Lamentablemente durante el año 2020 únicamente se logró fiscalizar a un total de 222 cooperativas, derivado de las disposiciones presidenciales que limitaron las actividades de la población guatemalteca a causa de la Pandemia por Covid-19. Sin embargo en el año 2021 nuevamente se observó un comportamiento ascendente, puesto que el número de cooperativas fiscalizadas fue de 460.

Es importante resaltar que durante el año 2020 se logró iniciar con la actividad de servicios de formación y capacitación a las cooperativas, un producto definido en la planificación institucional 2018 – 2030, logrando capacitar a las cooperativas que se tenían programadas, para lo que resultó efectivo el uso de tecnología en su desarrollo e implementación.

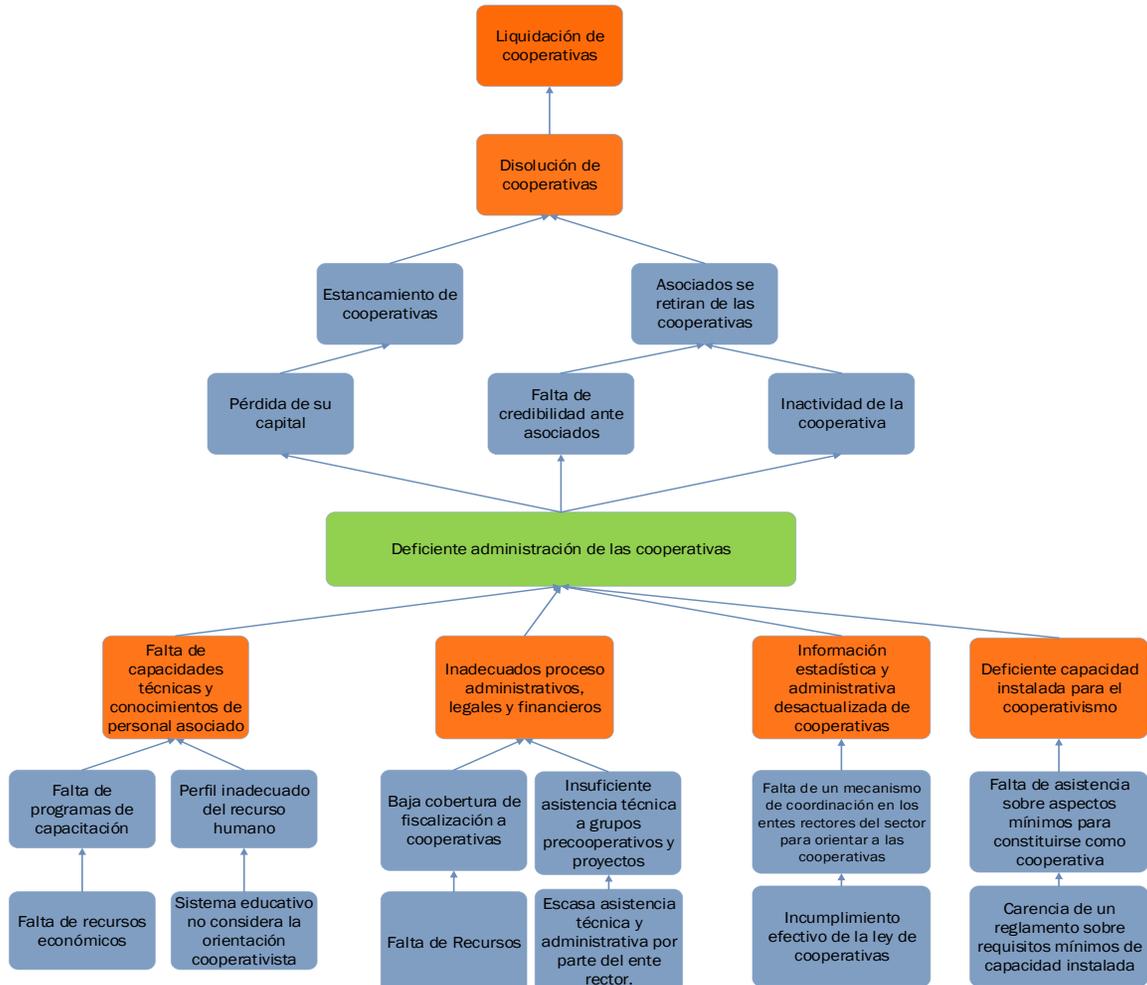


TRANSPARENCIA
CREDIBILIDAD
CONFIANZA

Debido a que la ley mandata la fiscalización y vigilancia de forma permanente, a las cooperativas, es evidente que la cobertura actual de fiscalización que realiza INGE COP, es limitada. De la capacidad del personal técnico de la institución para cumplir sus mandatos legales de fiscalización y vigilancia permanente parte el siguiente análisis efectuado a lo interno de la institución, en el cual se estableció que esta situación es una de las causas principales que generan el problema de una deficiente administración de las cooperativas; establecido como el problema central que la institución busca solucionar, por lo que a través de la utilización de la herramienta árbol de problemas se identificaron las causas y efectos relacionados con el problema identificado.

c) Modelo Conceptual INGECOP

ÁRBOL DE PROBLEMAS

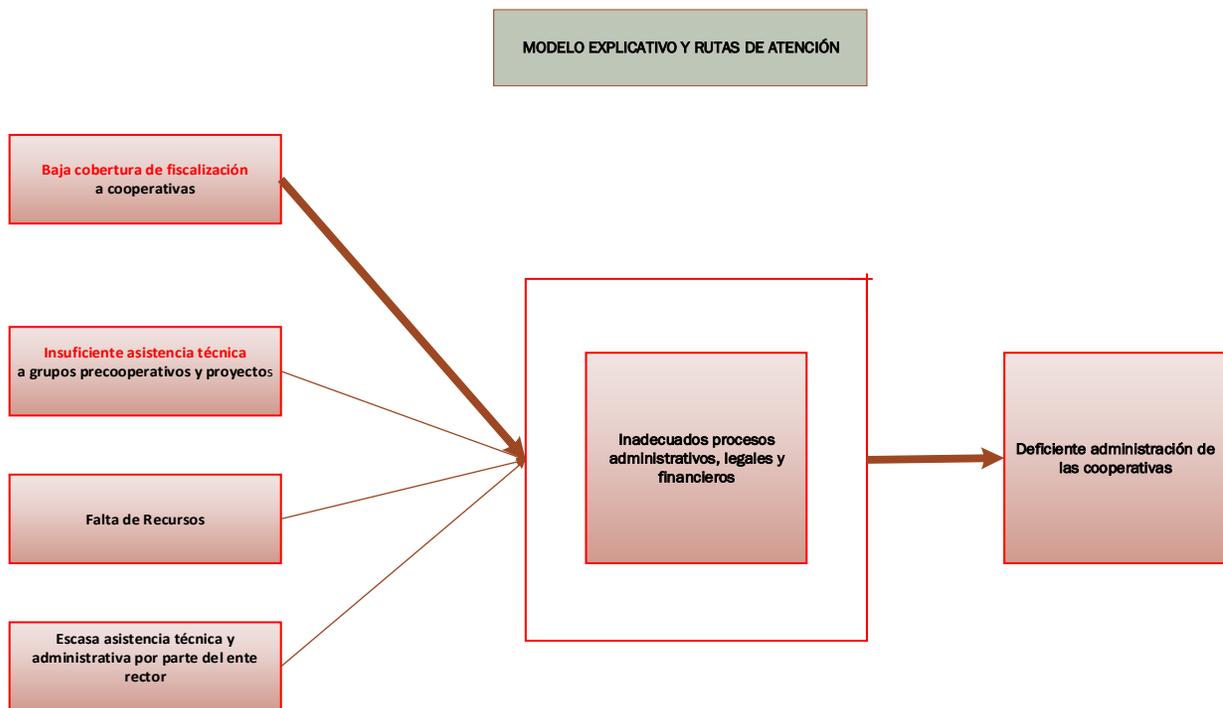


Fuente: Información identificada y definida por colaboradores de la Inspección General de Cooperativas, con asesoría y acompañamiento de SEGEPLAN, año 2019.

Para la elaboración de la gráfica anterior, se realizaron reuniones de trabajo en las cuales se detectó que la problemática que INGECOP debe atender radica en la **Deficiente Administración de las Cooperativas**, lo cual es consecuencia de varios factores; sin embargo las causas que directamente están relacionadas con la institución se originan a raíz de la falta de recursos y bajo presupuesto con el que se cuenta. Dicho presupuesto es insuficiente para cumplir con el mandato legal que es la fiscalización y vigilancia

permanente de las cooperativas. Lo anterior ha sido la causa principal de la baja cobertura de fiscalización, que a la vez impide que se puedan evidenciar los errores administrativos que las cooperativas practican; por ende estas entidades continúan en la práctica de inadecuados procesos administrativos, legales y financieros. Los efectos más relevantes pueden incluso llevar a que una cooperativa sea disuelta y liquidada, debido a que los asociados pierden la confianza y credibilidad en el sector cooperativo, abandonando las cooperativas y provocando que estas entidades terminen en situación de inactividad.

d) Modelo explicativo y Rutas de Atención

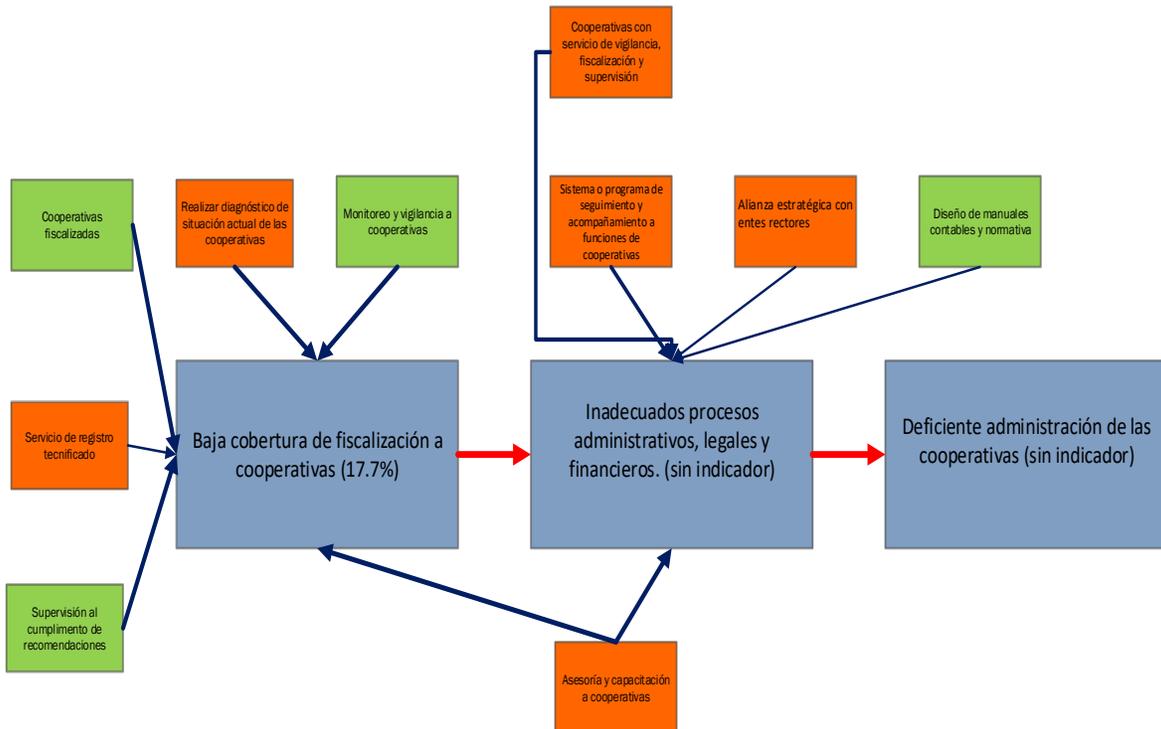


Fuente: Información identificada y definida por colaboradores de la Inspección General de Cooperativas, con asesoría y acompañamiento de SEGEPLAN, año 2019.

En el modelo explicativo se puede observar que la baja cobertura de fiscalización es la principal causa de la problemática, puesto que la falta de control en algunas cooperativas, conlleva a la práctica de inadecuados procesos administrativos legales y financieros y esto a su vez provoca una deficiente administración de las cooperativas. Lo anterior lo demuestra la línea gruesa en la gráfica, y es en esta ruta donde debe centrarse la atención para cambiar la problemática que aqueja a la población.

e) Modelo Prescriptivo

MODELO PRESCRIPTIVO
INTERVENCIONES ACTUALES / POTENCIALES



Fuente: Información identificada y definida por trabajadores de la Inspección General de Cooperativas, con asesoría y acompañamiento de SEGEPLAN, año 2019.

Continuando con el modelo lógico, en la gráfica anterior que contiene el modelo prescriptivo, que ha consistido en identificar las intervenciones que resultan más efectivas para atacar la problemática, éstas se encuentran en los recuadros de color verde y han contribuido a la mejora de la gestión institucional. En los recuadros anaranjados se colocaron las intervenciones definidas y que se implementarán, que permitirán alcanzar los resultados esperados. Las líneas gruesas representan las intervenciones más eficaces, con las que se pretende alcanzar los resultados definidos.

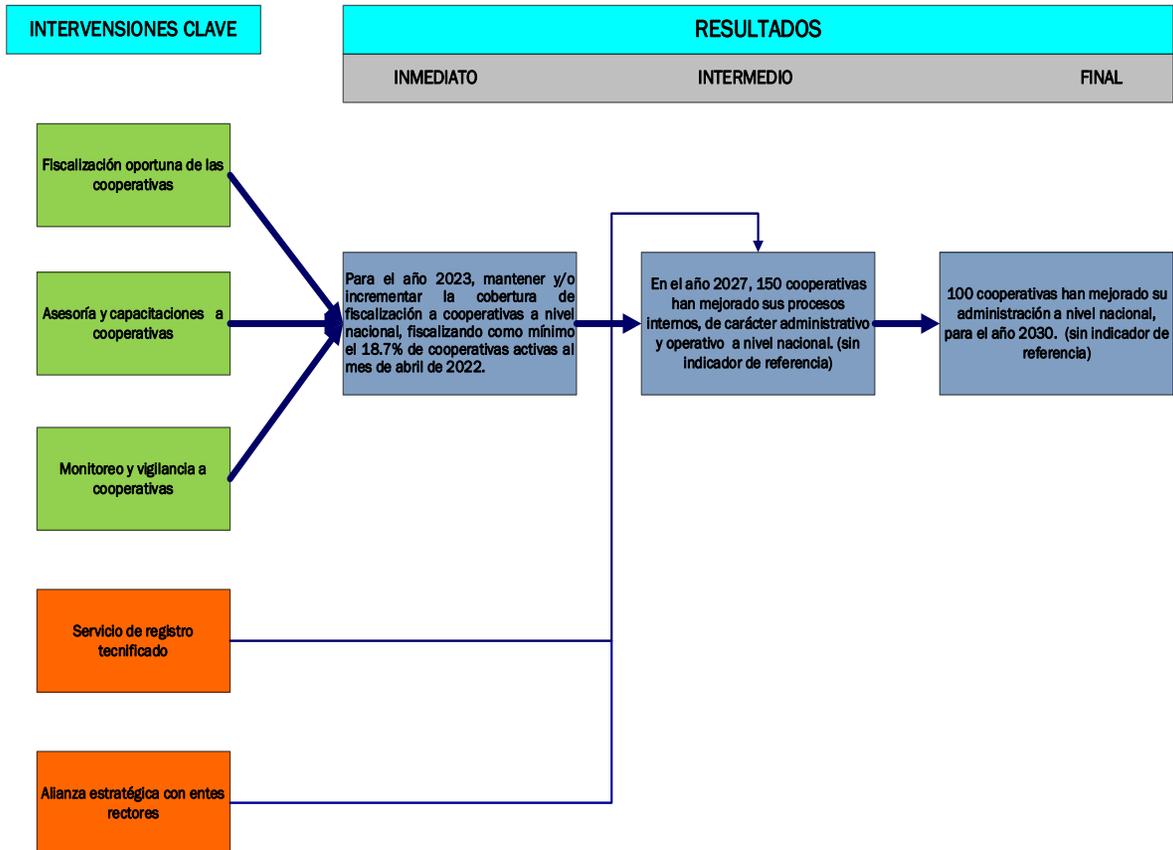
f) Cadena de Resultados e Indicadores



Fuente: Información identificada y definida por trabajadores de la Inspección General de Cooperativas, con asesoría y acompañamiento de SEGEPLAN, año 2022

La cadena de resultados muestra los resultados que la INGECOP pretende alcanzar, en el corto, mediano y largo plazo; con los respectivos indicadores. Cabe resaltar que en algunos casos no existe indicador de referencia, mismos se estarán definiendo.

g) Modelo Lógico de la Estrategia



Fuente: Información identificada y definida por trabajadores de la Inspección General de Cooperativas, año 2022.

El modelo lógico de la estrategia representa un diagrama que identifica cómo y por qué funcionará la estrategia. En este caso se denotan las intervenciones más efectivas que permitirán alcanzar los resultados previstos. Las intervenciones unidas por las líneas gruesas, representan las acciones clave y denotan la eficiencia de las intervenciones para alcanzar los resultados definidos. En este sentido tanto la fiscalización oportuna como las asesorías y capacitaciones serán las acciones que permitirán fortalecer a las cooperativas, a manera de lograr que éstas mejoren sus procesos internos y por ende mejoren su administración.

6. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN

Población Universo

De conformidad con la Ley General de Cooperativas, la Inspección General de Cooperativas debe proporcionar servicios de fiscalización y vigilancia a todas las cooperativas, federación y confederaciones de cooperativas en el territorio nacional, por lo que delimita su ámbito de competencia.

En tal sentido la población universo está conformada por las asociaciones cooperativas legalmente inscritas, detalladas a continuación:

CUADRO I
REGISTRO TOTAL DE COOPERATIVAS ACTIVAS E INACTIVAS
AL MES DE ABRIL 2022

ACTIVIDAD	ACTIVAS	INACTIVAS	CANCELADAS O LIQUIDADAS	TOTAL
Agrícolas	406	483	7	896
Ahorro y Crédito	442	192	0	634
Centrales	0	0	0	0
Comercial	109	34	0	143
Consumo	71	182	8	261
Creadas por Federación	3	5	0	8
Pesca	12	20	2	34
Producción	82	98	2	182
Servicios	40	21	0	61
Transporte	17	48	1	66
Vivienda	48	58	1	107
TOTAL	1230	1141	21	2392

Fuente: Archivos de la Sección de Autorización de Libros y Formas de la Inspección General de Cooperativas –INGECOP–, Abril, año 2022.

Población Objetivo

Del total de la población identificada, se espera atender principalmente las cooperativas activas, a través de la fiscalización y vigilancia de las mismas; sin embargo, también se atiende cierta cantidad de cooperativas inactivas, según demanda de las mismas, con apoyo y acompañamiento en los procesos de reactivación, cancelación y/o disolución y liquidación de cooperativas.



TRANSPARENCIA
CREDIBILIDAD
CONFIANZA

Población Elegible

Por diferentes circunstancias es difícil atender al 100% de cooperativas activas, por lo que derivado de un análisis profundo los Departamentos Ejecutores, se realiza una planificación anual en la cual incluyen las cooperativas a las que se considera atender a través de la fiscalización, según el presupuesto asignado; teniendo en cuenta el impacto social que estas cooperativas tengan en la población guatemalteca (cooperativas que cuenten con mayor cantidad de asociados); protegiendo los intereses de la población (asociados) que ha creído e invertido en el sector cooperativo del país.

Debido a que INGE COP no solo atiende cooperativas activas; sino también se encarga de proceder a la convocatoria de liquidación, en los casos en los que se tiene conocimiento de que una cooperativa presenta alguna de las causales de disolución establecidos en la Ley General de Cooperativas, y no se hubiere convocado a la Asamblea General Extraordinaria y por lo tanto esta no se lleve a cabo, se procederá a la disolución y liquidación de la cooperativa, según lo establece el artículo 25 del Reglamento de la Ley General de Cooperativas, Decreto No. 82-78.

Es difícil establecer el porcentaje de atención que se brindará en estos casos, puesto que no existe una forma objetiva de definir la cantidad de cooperativas a las que se les dará acompañamiento.

7. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Resumen de resultados, metas e indicadores												SPPD-09	
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Vinculación Institucional				Resultado Institucional			Línea base *		Magnitud del indicador (meta a alcanzar)		
		Política General de Gobierno 2020-2024		Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta	RED	Descripción de resultado	Nivel de resultado		Fórmula de cálculo	Dato absoluto	Dato relativo %
		Pilar	Objetivo						Fiscal	Inmediato			
		99 metas (6+8)							En el ámbito cooperativo se promoverá el fortalecimiento. Mi Para el año 2023 se ha incrementado en 2.80 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB (De 3.1% en 2018 a 3.5% en 2024)		Cooperativas que mejoran su administración		100 (cooperativas que han mejorado su administración) / Cooperativas activas
Empleo e inversión	Meta ESPMI: En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%. a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020 b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025. c) No menor del 5.4% en los siguientes años, hasta llegar a 2032.	Economía, competitividad y prosperidad	Desarrollar las condiciones para el impulso y fortalecimiento de las Mipymes y del sector cooperarista	Inspección General de Cooperativas (INGECOP) y se revisarán los incentivos fiscales.	Desarrollar las condiciones para el impulso y fortalecimiento de las Mipymes y del sector cooperarista	En el ámbito cooperativo se promoverá el fortalecimiento. Mi Para el año 2023 se ha incrementado en 2.80 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB (De 3.1% en 2018 a 3.5% en 2024)	100 asociaciones cooperativas han mejorado su administración para el año 2030	Fiscal	Inmediato	1209 (cooperativas activas)	100	El 0.27% de cooperativas han mejorado su administración.	

Nota:
Línea base:
Dato de comparación con el que cuenta la institución, puede ser como mínimo uno o dos años antes de la formulación.
Debe presentarse en datos absolutos.

8. FICHA DE INDICADOR DE RESULTADOS RESULTADO FINAL

Ficha del indicador (seguimiento)				SPPD-10	
Nombre de la institución: INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS					
Nombre del Indicador	Cooperativas que han mejorado su administración				
Categoría del Indicador	De Resultado Institucional				
Meta de la Política General de Gobierno asociada	M1-Para el año 2023 se ha incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real				
Política Pública Asociada	Desarrollo Social				
Descripción del Indicador					
Cooperativas que han mejorado su administración					
Interpretación	De las 1209 cooperativas que actualmente se encuentran activas, se demuestra que 100 cooperativas han mejorado su administración, producto de la fiscalización y fortalecimiento que brinda INGE COP.				
Fórmula de cálculo	Número de cooperativas que han mejorado su administración / Número de cooperativas activas.				
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	X				
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual	
				X	
Tendencia del Indicador					
Años	2023	2024	2025	2026	2027
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	600 48.78%	620 50.4%	640 52%	660 53.7%	680 55.3%
Línea Base					
Año	Meta en datos absolutos				
2020	114				
Medios de Verificación					
Procedencia de los datos	Plan de Trabajo de los Departamentos de Fiscalización, Seguimiento y Unidad de Asesoría y Capacitación.				
Unidad Responsable	Departamento de Fiscalización, Departamento de Seguimiento y Unidad de Asesoría y Capacitación.				
Metodología de Recopilación	Los departamentos y unidad ejecutores recopilan y trasladan la información obtenida de inspectores y analistas, a través de los informes respectivos.				

RESULTADO INTERMEDIO

Ficha del indicador (seguimiento)		SPPD-10			
Nombre de la institución: INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS					
Nombre del Indicador	Cooperativas que han mejorado sus procesos internos				
Categoría del Indicador	De Resultado Institucional				
Meta de la Política General de Gobierno asociada	M1-Para el año 2023 se ha incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real				
Política Pública Asociada	Desarrollo Social				
Descripción del Indicador	Cooperativas atendidas con servicios de supervisión, asesoría y capacitación.				
Interpretación	De las 1209 cooperativas que actualmente se encuentran activas, se evidencia que 150 cooperativas han mejorado sus procesos internos, derivado del acompañamiento técnico brindado por INGECOP, a través de la supervisión, asesoría y capacitaciones.				
Fórmula de cálculo	Número de cooperativas que han mejorado sus procesos internos / Número de cooperativas activas.				
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	X				
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual	
				X	
Tendencia del Indicador	2023	2024	2025	2026	2027
Años					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	600 49.6%	620 51.3%	640 52.9%	660 54.6%	680 56.2%
Línea Base					
Año	Meta en datos absolutos				
2020	114				
Medios de Verificación					
Procedencia de los datos	Plan de Trabajo de los Departamentos de Fiscalización y Seguimiento, Sección de Vigilancia y Alerta Temprana y Unidad de Asesoría y Capacitaciones.				
Unidad Responsable	Departamentos de Fiscalización, Seguimiento, Sección de Vigilancia y Alerta Temprana y Unidad de Asesoría y Capacitación.				
Metodología de Recopilación	Los jefes de las áreas ejecutoras, recopilan la información y trasladan los datos e información correspondiente a través de informes.				

RESULTADO INMEDIATO

Ficha del indicador (seguimiento)		SPPD-10			
Nombre de la institución: INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS					
Nombre del indicador	Cooperativa fiscalizada				
Categoría del Indicador	De producto				
Meta de la Política General de Gobierno asociada	M1-Para el año 2023 se ha incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real				
Política Pública Asociada	Desarrollo Social				
Descripción del Indicador	Cooperativas con servicios de vigilancia, fiscalización y supervisión				
Interpretación	De las 1230 cooperativas activas al mes de abril de 2022, se fiscaliza a 230 cooperativas a nivel nacional, con servicios de vigilancia, fiscalización y supervisión.				
Fórmula de cálculo	Número de cooperativas fiscalizadas / Número de cooperativas activas.				
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	X				
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual	
				X	
Tendencia del Indicador	2023	2024	2025	2026	2027
Años					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	230/1230 18.7 %	232/1230 18.7%	234/1230 19%	236/1230 19%	238/1230 19.3%
Línea Base					
Año	Meta en datos absolutos				
2023	230				
Medios de Verificación					
Procedencia de los datos	Plan de trabajo del Departamento de Fiscalización				
Unidad Responsable	Departamento de Fiscalización				
Metodología de Recopilación	El jefe del Departamento de Fiscalización recopila y traslada la información obtenida de inspectores y supervisores de fiscalización, a través de los informes respectivos.				



TRANSPARENCIA
CREDIBILIDAD
CONFIANZA

9. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

A continuación, se aborda la descripción de los diferentes aspectos que orientan estratégicamente la gestión interna y externa de INGE COP. Para el efecto, se da a conocer la visión, misión, principios institucionales, que constituyen la base para el desempeño de las actividades.

VISIÓN

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

MISIÓN

Somos la institución del estado encargada de vigilar y fiscalizar a las cooperativas, para fortalecerlas y contribuir con la transparencia de sus operaciones.

PRINCIPIOS

Los principios que se describen a continuación definen la actitud, comportamiento y carácter con los que INGE COP desarrolla su mandato institucional y sus acciones. Son el alma de la institución y constituyen la cultura organizacional en los que se fundamenta, guía y motiva el quehacer de cada colaborador de la institución:

- **Legalidad**
Es el apego del personal de INGE COP, a lo considerado en normas, reglamentos y preceptos legales. Es un principio fundamental basado en un lineamiento constitucional.
- **Eficiencia**
Se refiere a alcanzar los resultados esperados, optimizando los recursos empleados para ello, lo cual implica utilizar las herramientas y tecnologías para el efecto, de manera objetiva y adecuada.
- **Eficacia**
Es la capacidad de lograr los resultados esperados, incluso si los medios y las condiciones no son los idóneos para ello.

- **Transparencia**
Se refiere a garantizar la administración eficiente de los recursos públicos asignados a la institución, a través de la rendición de cuentas; promoviendo la buena gobernanza y el combate a la corrupción.
- **Compromiso**
Se refiere a establecer una cultura de alto rendimiento y productividad del personal hacia la institución; así como poner al máximo todas las capacidades y esfuerzos para cumplir la misión y alcanzar la visión institucional.
- **Imparcialidad**
Consiste en ejercer las atribuciones que la ley le confiere a INGECOP, dando un trato justo, equitativo y objetivo a cada individuo o entidad, sin influencias ni sesgos que otorguen privilegios a personas o grupos.
- **Probidad**
Se refiere a la honradez, integridad, búsqueda del bien común en el ejercicio de la función pública y la correcta administración del patrimonio estatal, evitando incurrir en abusos o delitos; con apego a lo contemplado en el Decreto 89-2002 Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos.

EJES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, LINEAS DE ACCIÓN

Los Ejes Estratégicos definidos son los siguientes:

- Eje 1: Fiscalización y vigilancia permanente a las cooperativas.
- Eje 2: Modernización Institucional para el cumplimiento eficaz y eficiente de sus mandatos legales.
- Eje 3: Generación y promoción de servicios y productos para la Fiscalización.
- Eje 4: Fortalecimiento de capacidades cooperativistas para la transparencia y credibilidad de sus operaciones.

Los objetivos estratégicos definidos son los siguientes:

- OE1: Al año 2030, el 100% de las cooperativas inscritas son fiscalizadas permanentemente por la INGECOP 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.

- OE2: Al año 2023, se brinda un servicio eficiente, eficaz y efectivo para la fiscalización y vigilancia permanente; que permita satisfacer las necesidades y expectativas de las cooperativas a través de una institución moderna.
- OE3: Al año 2023, se ha generado credibilidad, transparencia y confianza en el sector cooperativo, a través de un sistema para la generación y promoción de servicios y productos para la fiscalización, de manera descentralizada y automatizada.
- OE4: Al año 2030, se contribuye a la mejora de la gobernanza y autorregulación del 100% de cooperativas inscritas, por medio de la capacitación, asesoría, orientación y acompañamiento para que cumplan correctamente con las disposiciones legales aplicables a las mismas.

Las líneas de acción en las que se trabajará son las siguientes:

EJE 1: Fiscalización y vigilancia permanente a las cooperativas.

- 1) Vigilancia permanente a las cooperativas, federaciones y confederaciones y centrales de servicio.
- 2) Revisión y auditorías por riesgo.
- 3) Supervisión en el cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las cooperativas.

EJE 2: Modernización Institucional para el cumplimiento eficaz y eficiente de sus mandatos legales.

- 1) Fortalecimiento a la Estructura organizativa y funcional.
- 2) Desarrollo y administración del Recurso Humano de INGECOP.
- 3) Gestión y mejora continua de normas, manuales y procedimientos Institucionales.
- 4) Sistemas informáticos para la información, comunicación y automatización de procesos.

EJE 3: Generación y promoción de servicios y productos para la Fiscalización.

- 1) Autorización y registro de servicios y productos para cooperativas.
- 2) Oficinas de atención a las cooperativas.
- 3) Multas y sanciones.

EJE 4: Fortalecimiento de capacidades cooperativistas para la transparencia y credibilidad de sus operaciones.

- 1) Escuela para la Gobernanza de las cooperativas en coordinación con INACOP.

- 2) Asesoría y acompañamiento a las cooperativas para el cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las cooperativas.
- 3) Gestión del conocimiento.

Ejes Transversales

Considerando que algunas acciones clave serán implementadas durante todo el proceso, se han definido ejes transversales que faciliten su ejecución, acompañando y potenciando a los ejes estratégicos. Los ejes transversales definidos son los siguientes:

- ✓ ET1: Planificación, Seguimiento y Evaluación.
- ✓ ET2: Cooperación y Coordinación interinstitucional.
- ✓ ET3: Comunicación Social y Estratégica.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE CONTROL INTERNO

De información

- ✓ Elaborar de manera eficiente y dentro del plazo establecido, los informes internos y externos implementados por la máxima autoridad que permita garantizar la rendición de cuentas y transparencia del gasto público.
- ✓ Administrar de manera eficiente los recursos financieros asignados a las diferentes áreas de la institución, con el fin de transparentar el gasto público.

Objetivos de Cumplimiento Normativo

- ✓ Verificar el cumplimiento de leyes, regulaciones normativas y otros compromisos aplicables a las entidades del sector público.
- ✓ Establecer por área institucional los controles necesarios, con el fin de asegurar la observancia y cumplimiento de las leyes y normativas aplicables a la institución.

10. ANÁLISIS DE ACTORES

Los actores institucionales pueden catalogarse como los grupos de interés que desarrollan sus actividades en un ámbito territorial, sectorial e institucional específico vinculado a la INGECOP. Este reconocimiento o identificación de grupos de interés será vital para poder delimitar claramente con cuál de ellos se trabajará en un marco de coordinación.

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 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. Las Confederaciones tendrán carácter representativo de los sectores a los cuales pertenezcan sus afiliados.

b. Institucionales

El mapa de actores institucionales tiene un alto significado para la INGECOP 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, incluyo las descentralizas, cuyas actividades tenga 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 INGECOP son:

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 INGECOP.

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 INGECOP, la de control y fiscalización de todos los registros contables y sus respectivas declaraciones, aunque no estén afectos.

Es un actor importante ya que da capacitación a la institución en temas tributarios. En años anteriores, la SAT ha impartido capacitaciones sobre diversos temas que han sido de utilidad para el desempeño de la labor institucional.

Ministerio Público (MP)

El Ministerio Público es la institución que promueve la persecución penal, dirige la investigación de los delitos de acción pública y vela por el estricto cumplimiento de las leyes del país. Cuando del resultado de un proceso de fiscalización se identifica una posible irregularidad con consecuencias penales, INGECOP realiza la denuncia ante el MP para proceder a la investigación penal. Considerando que INGECOP 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 institución 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 INGECOP 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 u Otros Activos Decreto 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 que hacer institucional.

- ✓ Uno de los aspectos que resulto coincidente en los entrevistados es la falta de capacidad institucional que tiene la INGECOP para cumplir su mandato de fiscalización, 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 INGECOP 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 INGECOP 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 INGECOP 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 INGECOP, los entrevistados manifestaron la necesidad de que INGECOP fortalezca y capacite a las comisiones de vigilancia de cada cooperativa para que realicen de mejor manera esa función y su preferencia de una INGECOP fortalecida y no a una Superintendencia de Cooperativas.

Instituto Nacional de Cooperativas –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.

Por lo anterior, el INACOP constituyen un aliado estratégico para INGECOP, quien proporciona información de las cooperativas activas e inactivas, así también se les informa cuando una cooperativa no cumple con desvanecer los distintos requerimientos que la INGECOP solicita, de igual manera se mantiene comunicación constante relacionada con la atención y fiscalización a las asociaciones cooperativas.

Secretaría General de Planificación (SEGEPLAN)

Es la institución que proporciona los lineamientos y el acompañamiento para la realización de la Planificación Institucional y brinda su apoyo técnico a las entidades del sector público, en materia de planificación.

Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN)

- ✓ Tesorería Nacional: se le solicita la asignación mensual del presupuesto de INGECOP.
- ✓ Dirección Técnica del Presupuesto: Se gestiona la asignación del presupuesto general de ingresos y egresos de la Inspección General de Cooperativas, así como las modificaciones presupuestarias.
- ✓ Contabilidad del Estado: Se realizan consultas específicas con el sistema de contabilidad integrado (SICOIN); Se hace entrega de los estados financieros anuales.
- ✓ Dirección de Bienes del Estado: Resoluciones sobre altas y bajas de bienes de los activos fijos, donaciones, informes anuales sobre el movimiento de inventarios.

Contraloría General de Cuentas

Es la entidad fiscalizadora de INGECOP, la importancia de esta entidad es demostrar la transparencia en el manejo de los fondos del presupuesto de ingresos y egresos de la Institución.

Movimiento Cooperativo de Guatemala

Es la población a quienes nos debemos, que con su aporte contribuyen al desarrollo integral de la economía en el país.

11. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA constituyó un instrumento de diagnóstico estratégico que se llevó a cabo de manera participativa con los diferentes actores institucionales de INGECOP, 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 INGECOP.

En este contexto, para fines de contar con esos elementos de análisis generados por el FODA y que aportaron insumos importantes para la planificación estratégica institucional, se desarrolló con la participación del personal de los diferentes departamentos, unidades y secciones de INGECOP, 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.



TRANSPARENCIA
CREDIBILIDAD
CONFIANZA

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, como poder aprovechar las fortalezas, como potencializar las oportunidades y como se puede defender estratégicamente de las amenazas, con el propósito de generar las condiciones óptimas para implementar de manera eficiente las actividades planificadas.

a) FODA INGENCOP

Análisis de capacidades y FODA-				SPPD-12	
El análisis de capacidades es importante para determinar la cantidad de productos que la institución puede entregar con la capacidad instalada que tiene y a través de ello establecer en que porcentaje se está cubriendo a la población elegible y cuáles son las brechas existentes para programar su cobertura.					
Análisis FODA					
FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
	F1	Desarrollo e implementación de herramientas para el fortalecimiento a cooperativas.	D1	Bajo presupuesto.	
	F2	Diseño y mejoramiento de normativa y procesos administrativos.	D2	Insuficiente personal para cumplir el mandato de fiscalización permanente.	
	F3	Uso de tecnología en servicio para cooperativas.	D3	Falta de tecnología y sistemas de información y comunicación.	
	F4	Voluntad de las autoridades para mejorar e innovar procesos internos.	D4	Deficiente coordinación y comunicación de las distintas unidades de la entidad.	
	F5	Estabilidad laboral.	D5	Debilidad en la Planificación Estratégica Institucional.	
	F6	Ley General de Cooperativas que regula a la institución.	D6	Falta de fortalecimiento de capacidades técnicas al personal.	
	F7		D7	Debilidades de la entidad en el tema de planificación.	
	F8		D8	Falta de datos estadísticos y líneas basales sobre cooperativas en el país.	
	F9		D9	Debilidad en estrategia interna para alianzas con las cooperativas.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Credibilidad y posicionamiento institucional, en el sector cooperativo.	FO1	Implementar procesos de profesionalización del personal de INGENCOP.	DO1	Diseñar e implementar una estrategia de comunicación que viabilice el trabajo de INGENCOP en las cooperativas.
O2	El fortalecimiento de las cooperativas promueve y genera empleabilidad.	FO2	Alianzas con la academia para la profesionalización.	DO2	Diseño o adaptación y aplicación de modelos de buenas prácticas de fiscalización a cooperativas.
O3	El país prioriza estrategias y resultado enfocados al desarrollo rural, mediante el fortalecimiento a las cooperativas.	FO3	Implementación de comunicación digital con las cooperativas, que faciliten el envío y recepción de documentos en ambas vías.	DO3	Automatización de procesos de fiscalización a cooperativas.
O4	Replicar modelos de buenas prácticas de gestión de otras entidades internacionales, en el tema de cooperativas.	FO4		DO4	Identificar que países tienen buenas prácticas en el tema cooperativo.
O5		FO5		DO5	Intercambio de experiencias y prácticas de fiscalización con otros países.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Recortes presupuestarios por decisión gubernamental	FA1	La Ley General de Cooperativas regula la fiscalización y control de las mismas, prevee 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.	DA1	Visibilizar y socializar el alcance de resultados de la INGENCOP.
A2	Constante crecimiento de cooperativas			DA2	Diseño e implementación de un mecanismo de seguimiento y evaluación.
A3	Falta de facultad legal coercitiva de INGENCOP, para cumplimiento y desvanecimiento de irregularidades.	FA3		DA3	Creación de un comité de seguimiento a la implementación del PEI
A4	Cambio de visión de las autoridades institucionales.	FA4	Implementar espacios en coordinación con las entidades relacionadas o actores involucrados al sector cooperativo.	DA4	Readecuación de la estructura organizativa.
A5	Falta de comunicación y coordinación con entidades relacionadas al sector cooperativo INACOP, MINECO, SAT	FA5	Maximizar la tecnología incorporada, para agilizar la atención a las cooperativas	DA5	

Fuente: Información proporcionada por trabajadores de la Inspección General de Cooperativas, con asesoría y acompañamiento de SEGEPLAN, año 2019.

12. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO

Para dar seguimiento basado en gestión por resultados se han generado los indicadores de los productos para los Ejes estratégicos definidos, determinados por cada una de sus líneas de acción.

Eje 1: Fiscalización y vigilancia permanente a las cooperativas.

✓ *Producto: Cooperativas con servicios de vigilancia, fiscalización y supervisión.*

No.	Línea de Acción	Productos / Subproductos
1	Vigilancia permanente a las cooperativas, federaciones, confederaciones y centrales de servicio, a nivel nacional.	Cooperativas activas vigiladas, a nivel nacional
2	Fiscalizaciones de Campo y de Cumplimiento a cooperativas, federaciones, confederaciones y centrales de servicios, a nivel nacional.	Cooperativas con servicios de fiscalización, a nivel nacional
3	Supervisión en el cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las cooperativas, a nivel nacional.	Cooperativas con servicios de supervisión a las fiscalizaciones, a nivel nacional.

Eje 2: Modernización Institucional para el cumplimiento eficaz y eficiente de sus mandatos legales.

No.	Línea de Acción	Productos
1	Fortalecimiento a la Estructura Organizativa y Funcional	Reestructura Organizativa de INGECOP.
2	Desarrollo y Administración del Recurso Humano de INGECOP.	Personal de INGECOP, capacitado frecuentemente.
3	Gestión y Mejora continua de normas, manuales, y procedimientos institucionales.	Creaciones y modificaciones frecuentes a la normativa interna de INGECOP.
4	Sistemas informáticos para la información, comunicación y automatización de procesos.	Implementación de una plataforma informática que optimice la comunicación con las asociaciones cooperativas.

Eje 3: Generación y promoción de servicios y productos para la Fiscalización.

No.	Línea de Acción	Productos
1	Autorización y Registro de Servicios y Productos para Cooperativas	Cooperativas atendidas con servicios y productos para la fiscalización, a nivel nacional
2	Oficina de Atención a las Cooperativas	Oficinas de atención departamentales
3	Multas y sanciones	Reglamento de multas y sanciones

Eje 4: Fortalecimiento de capacidades cooperativistas para la transparencia y credibilidad de sus operaciones.

✓ *Producto: Cooperativas atendidas con servicios de asesoría y capacitaciones*

No.	Línea de Acción	Productos
1	1. Escuela para la gobernanza de las cooperativas. 2. Asesoría y acompañamiento a las cooperativas para el cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones aplicables. 3. Gestión del Conocimiento: Generación de información para la toma de decisiones y buenas prácticas cooperativas para la competitividad y transparencia.	Cooperativas atendidas con servicios de asesoría y capacitaciones, a nivel nacional