



TRANSPARENCIA  
CREDIBILIDAD  
CONFIANZA

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018 - 2030



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. PRESENTACIÓN .....	2
2. ANÁLISIS DE MANDATOS .....	3
3. ANÁLISIS DE POLÍTICAS.....	6
4. VINCULACIÓN INSTITUCIONAL .....	7
5. IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y MODELOS DE CAUSALIDAD .....	11
a) Diagnóstico Institucional.....	11
b) Priorización del problema o condición de interés:.....	12
c) Modelo Conceptual INGECOP .....	13
d) Modelo explicativo y Rutas de Atención .....	14
e) Modelo Prescriptivo.....	15
f) Cadena de Resultados e Indicadores.....	16
g) Modelo Lógico de la Estrategia .....	17
6. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN .....	18
7. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL .....	20
8. FICHA DE INDICADOR DE RESULTADOS.....	21
9. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	24
EJES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, LINEAS DE ACCIÓN .....	25
10. ANÁLISIS DE ACTORES .....	28
11. ANÁLISIS FODA.....	31
a) FODA INGECOP.....	33
12. SERVICIOS INSTITUCIONALES .....	34
13. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO.....	36
ANEXOS.....	38



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 INGE COP en el año 2023 cumple 45 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 precooperativos.

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 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.

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, arquezos 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 INGE COP, 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; INGE COP 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 INGE COP. 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 infra subsistencia.

#### 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 INGE COP 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 efficientar 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.

### **Acciones de INGECOP**

Debido a que los ejes y prioridades identificadas están relacionadas con las cooperativas, así también, que la labor de INGECOP 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 INGE COP 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 años ha sido del 2% anual en promedio. Actualmente hay 2471, de las cuales 1282 están activas y 1153 están inactivas y 36 han sido disueltas y liquidadas. De las 2471 cooperativas inscritas a lo que va del año 2021, las agrícolas representan el 36.7% (905 cooperativas); las de ahorro y crédito representan 27.2% (674); y el restante 36.1% (892), 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.

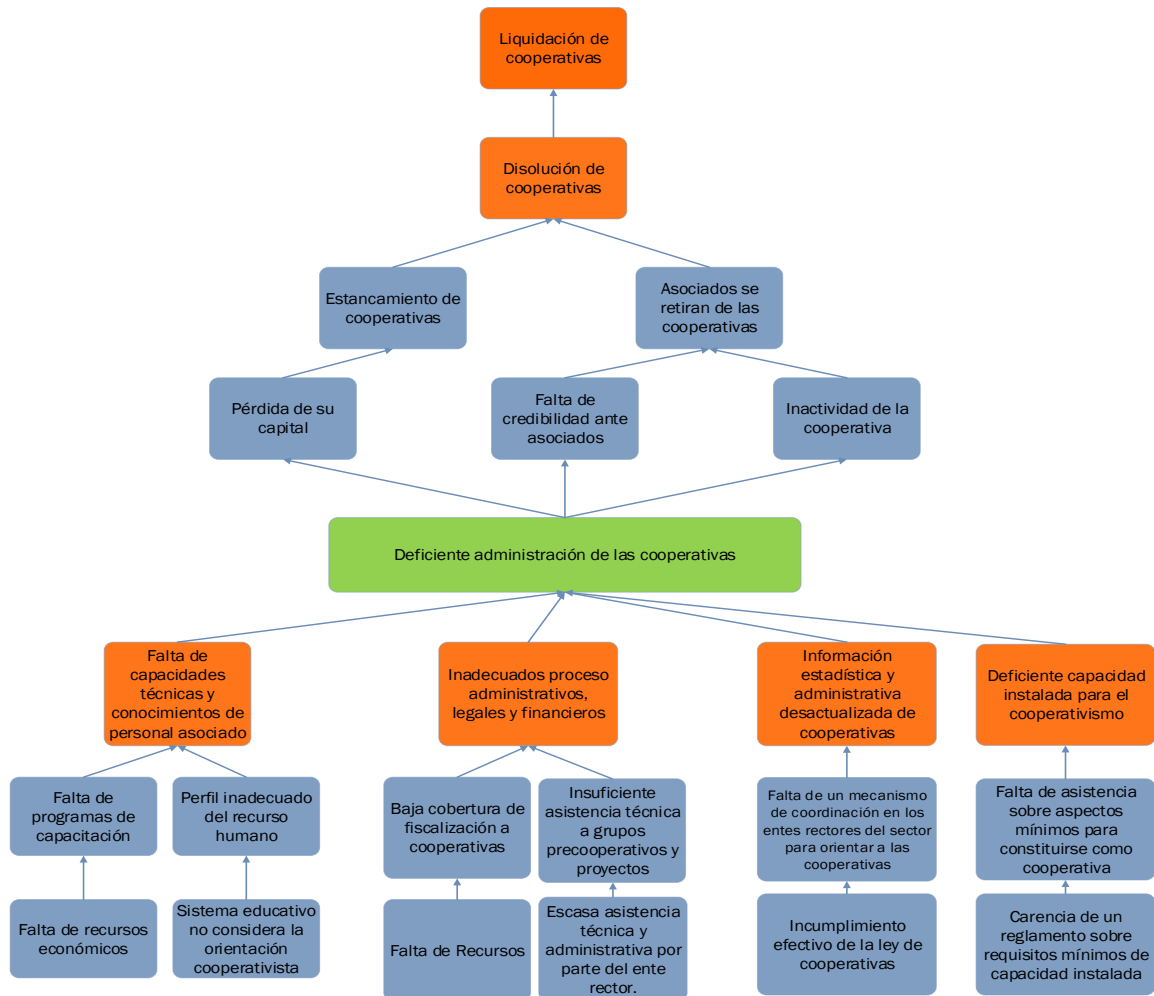
La institución ha presentado limitaciones en la cantidad del personal técnico para atender la fiscalización de las cooperativas activas, por lo que la cobertura de fiscalización ha sido baja. Durante el año 2019 se atendieron un total de 406 cooperativas. No obstante, se han realizado esfuerzos que contribuyan a optimizar los recursos y atender a la población, por lo que se han identificado acciones que permiten a la Institución mejorar los servicios que brinda al sector cooperativo del país y de esta forma ampliar la cobertura de fiscalización al sector indicado.

En ese sentido, 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.

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 INGECOP, 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**



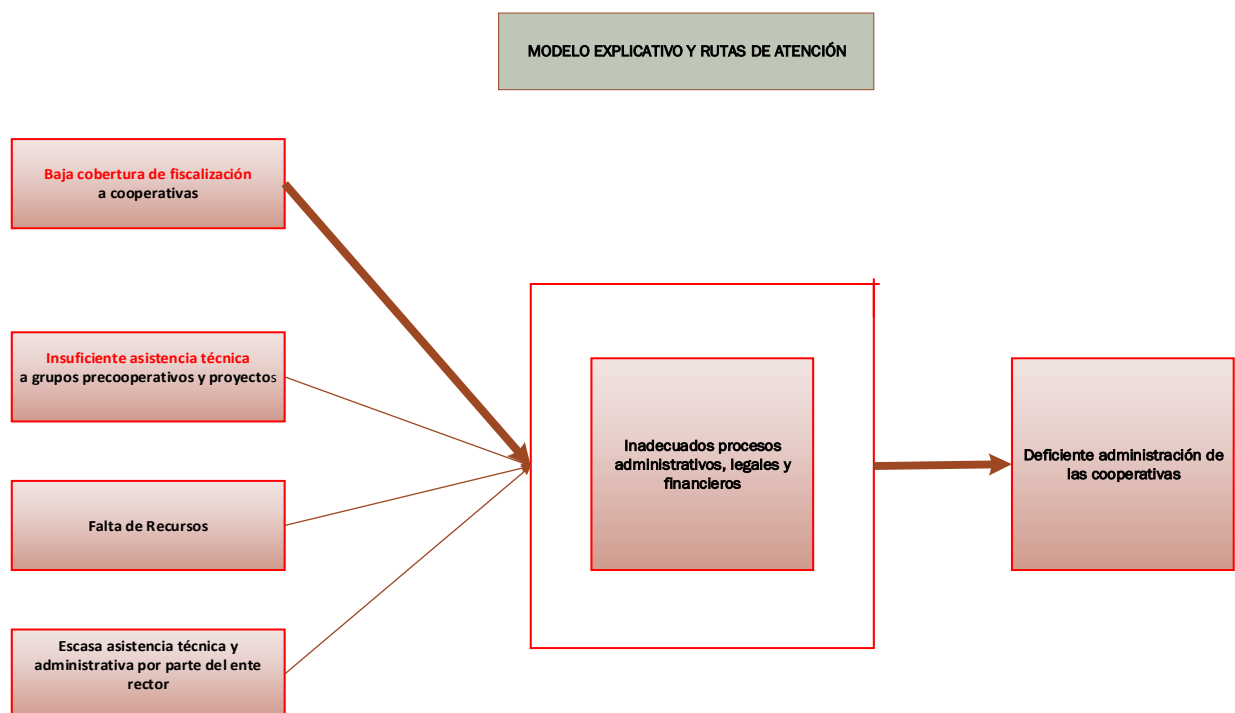
Fuente: Información identificada y definida por colaboradores de la Inspección General de Cooperativas, con asesoría y acompañamiento de SEGEPLAN, año 2019.

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

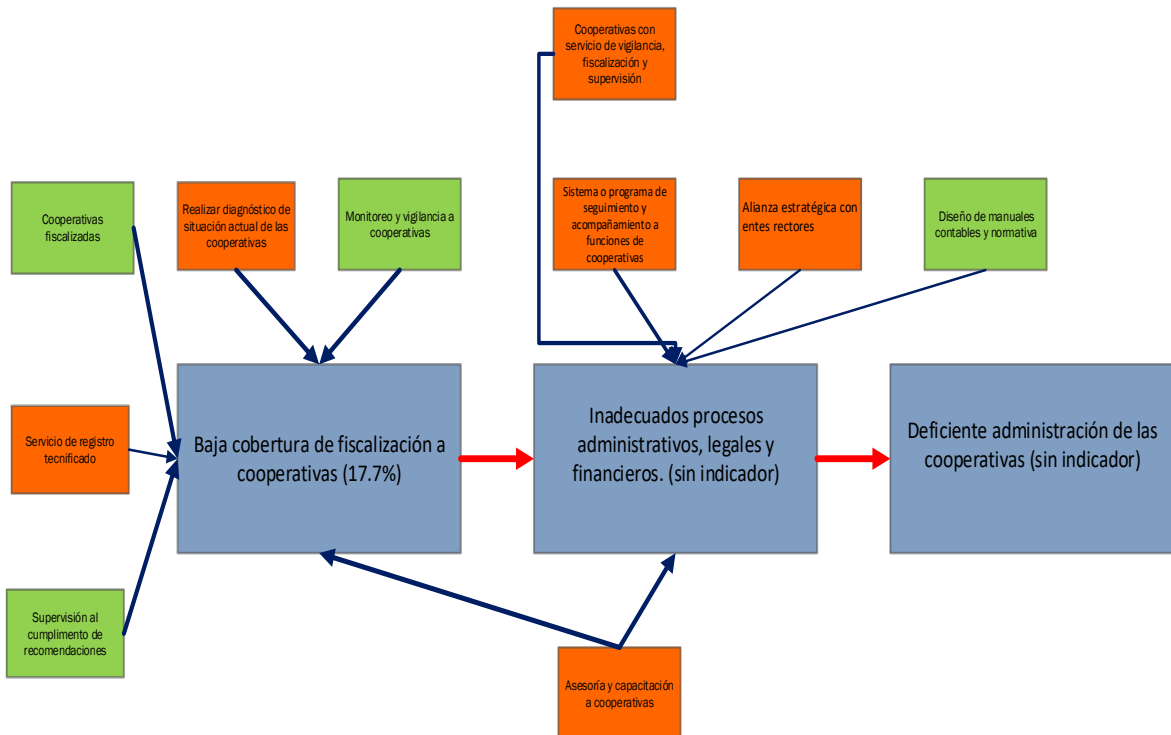


Fuente: Información identificada y definida por colaboradores de la Inspección General de Cooperativas, con asesoría y acompañamiento de SEGEPLAN, año 2019.

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.

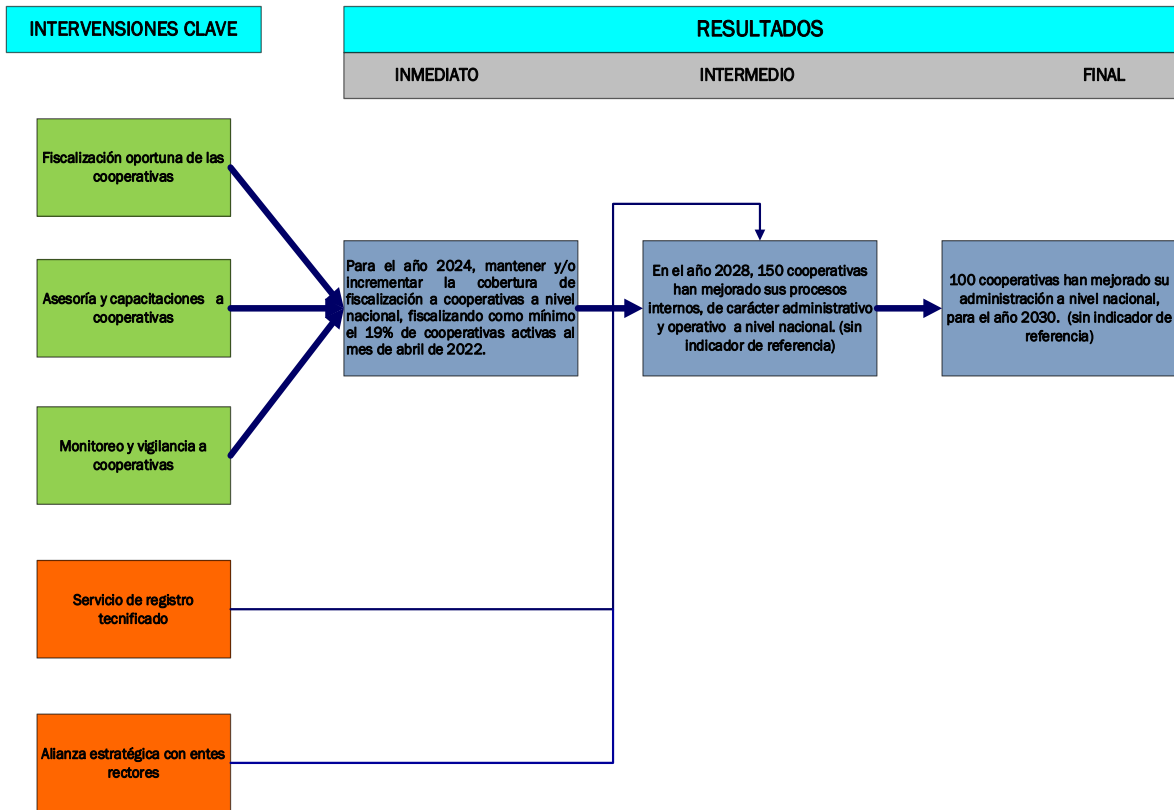
**f) Cadena de Resultados e Indicadores**



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 porqué 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 2023**

ACTIVIDAD	ACTIVAS	INACTIVAS	CANCELADAS O LIQUIDADAS	TOTAL
Agrícolas	400	493	12	905
Ahorro y Crédito	470	195	9	674
Comercial	124	36	0	160
Consumo	72	180	10	262
Creadas por Federación	3	5	0	8
Pesca	21	16	0	37
Producción	88	98	2	188
Servicios	40	23	1	64
Transporte	16	49	1	66
Vivienda	48	58	1	107
<b>TOTAL</b>	<b>1282</b>	<b>1153</b>	<b>36</b>	<b>2471</b>

Fuente: Archivos de la Sección de Autorización de Libros y Formas de la Inspección General de Cooperativas –INGECOP–, Abril, año 2023.

### *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.

### ***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 INGECOP 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											SPD-12						
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	99 metas (6 + 83)	Vinculación Institucional				Resultado Institucional			Nombre del indicador		Linea base *		Fórmula de cálculo		Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
			Política General de Gobierno 2020-2024		Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	RED	Descripción de resultado	Nivel de resultado		Año	Dato absoluto	Dato relativo %	Dato absoluto	Dato relativo %		
			Pilar	Méa					Final	Inmediato							
Empleo e inversión	Meta ESP/IMI: En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4% a) 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 cooperativista	En el ámbito cooperativo se promoverá el fortalecimiento del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) y la Inspección General de Cooperativas (INGECOP), y se revisarán los incentivos fiscales.	En 2023 se ha incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real	En 2024, se ha incrementado en 3.5 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB (De 3.1% en 2018 a 3.6% en 2024)	En el 2027 incrementa la cobertura de cooperativas mejorado sus procesos internos de carácter administrativo, a nivel nacional, fiscalizand o como operativo, a nivel 19% de cooperativas activas al mes de abril de 2022.	Para el año 2024, mantener y/o incrementar la cobertura de cooperativas mejorado su fiscalización a nivel nacional, fiscalizand o como operativo, a nivel 19% de cooperativas activas al mes de abril de 2022.	Cooperativas que mejoran su administración	1209 (cooperativas activas)	100 (cooperativas que han mejorado su administración / Cooperativas activas)	El 6.27% de cooperativas han mejorado su administración.				

**8. FICHA DE INDICADOR DE RESULTADOS  
RESULTADO FINAL**

Ficha del indicador (seguimiento)		SPPD-10			
<b>Nombre de la institución: INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS</b>					
<b>Nombre del Indicador</b>	Cooperativas que han mejorado su administración				
<b>Categoría del Indicador</b>	Resultado Final				
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	M1-Para el año 2023 se ha incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real				
<b>Política Pública Asociada</b>	Desarrollo Social				
<b>Descripción del Indicador</b>					
Cooperativas que han mejorado su administración					
<b>Interpretación</b>	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 INGECOP.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Número de cooperativas que han mejorado su administración / Número de cooperativas activas.				
<b>Ámbito geográfico</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	X				
<b>Frecuencia de la medición</b>	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual	
				X	
<b>Tendencia del Indicador</b>	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Años</b>					
<b>Valor del indicador (en datos absolutos y relativos )</b>	800 66.1%	800 66.1%	800 66.1%	800 66.1%	900 74.4%
<b>Línea Base</b>					
<b>Año</b>	Meta en datos absolutos				
<b>2020</b>	114				
<b>Medios de Verificación</b>					
<b>Procedencia de los datos</b>	Plan de Trabajo de los Departamentos de Fiscalización, Seguimiento y Unidad de Asesoría y Capacitación.				
<b>Unidad Responsable</b>	Departamento de Fiscalización, Departamento de Seguimiento y Unidad de Asesoría y Capacitación.				
<b>Metodología de Recopilación</b>	Los departamentos y unidad ejecutores recopilan y trasladan la información obtenida de inspectores y analistas, a través de los informes respectivos.				

**RESULTADO INTERMEDIO**

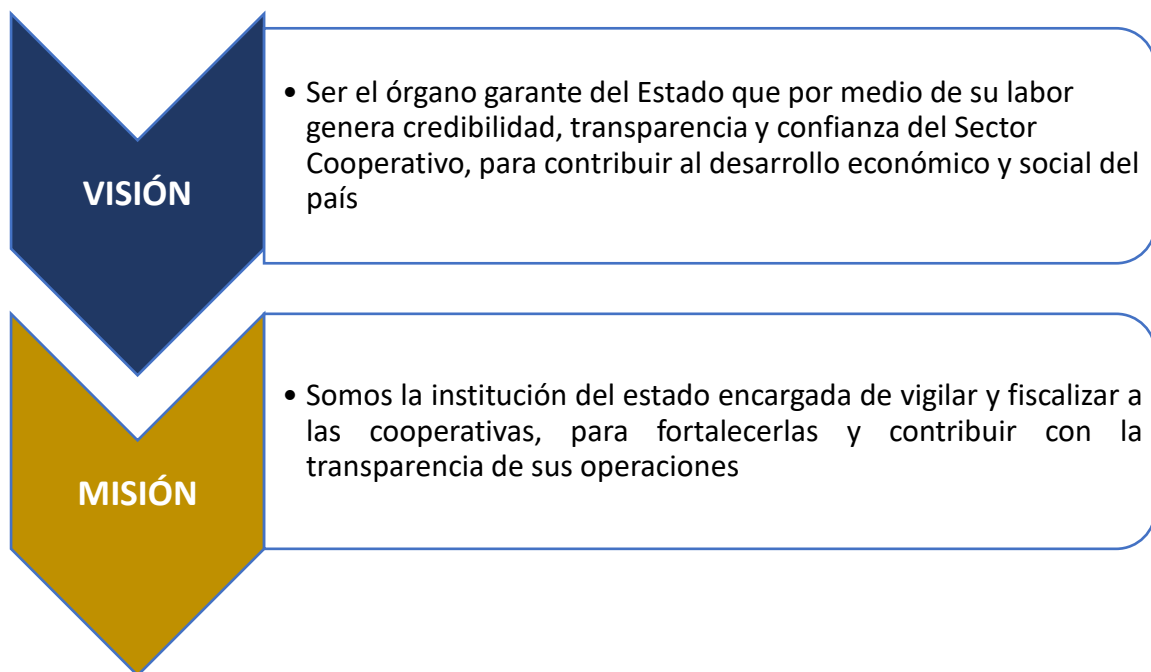
Ficha del indicador (seguimiento)				SPPD-10	
<b>Nombre de la institución: INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS</b>					
<b>Nombre del Indicador</b>	Cooperativas que han mejorado su administración				
<b>Categoría del Indicador</b>	Resultado Final				
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	M1-Para el año 2023 se ha incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real				
<b>Política Pública Asociada</b>	Desarrollo Social				
<b>Descripción del Indicador</b>					
Cooperativas que han mejorado su administración					
<b>Interpretación</b>	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.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Número de cooperativas que han mejorado su administración / Número de cooperativas activas.				
<b>Ámbito geográfico</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	X				
<b>Frecuencia de la medición</b>	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual	
				X	
<b>Tendencia del Indicador</b>	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Años</b>					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	800 66.1%	800 66.1%	800 66.1%	800 66.1%	900 74.4%
<b>Línea Base</b>					
Año	Meta en datos absolutos				
2020	114				
<b>Medios de Verificación</b>					
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 INMEDIATO**

Ficha del indicador (seguimiento)		SPPD-13			
<b>Nombre de la institución:</b>					
<b>Nombre del Indicador</b>	Cooperativas atendidas con servicios de fiscalización				
<b>Categoría del Indicador</b>	Resultado Inmediato				
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	M1-Para el año 2023 se ha incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real				
<b>Política Pública Asociada</b>	Desarrollo Social				
<b>Descripción del Indicador</b>					
Cooperativas con servicios de vigilancia, fiscalización y supervisión					
<b>Interpretación</b>	Incrementar la cobertura de fiscalización a cooperativas a nivel nacional en 0.7 puntos porcentuales (de 18.6% (230/1230) en 2023 a 19.3% (238/1230) en 2027).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Número de cooperativas fiscalizadas / Número de cooperativas activas				
<b>Ámbito geográfico</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	X				
<b>Frecuencia de la medición</b>	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual	
				X	
<b>Tendencia del Indicador</b>	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Años</b>					
<b>Valor del indicador (en datos absolutos y relativos )</b>	230/1230 18.7%	234/1230 19.02%	236/1230 19.2%	238/1230 19.3%	238/1230 19.3%
<b>Línea Base</b>					
<b>Año</b>	Meta en datos absolutos				
<b>2022</b>	1230				
<b>Medios de Verificación</b>					
<b>Procedencia de los datos</b>	Plan de Trabajo de los Departamentos de Fiscalización y Seguimiento				
<b>Unidad Responsable</b>	Departamento de Fiscalización y Departamento de Seguimiento.				
<b>Metodología de Recopilación</b>	Los departamentos ejecutores recopilan y trasladan la información obtenida de inspectores y analistas, a través de los informes respectivos.				

## 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.



### 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:



## PRINCIPIOS

- Legalidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Transparencia
- Compromiso
- Imparcialidad
- Probidad



## VALORES

- Actitud de Servicio
- Confidencialidad
- Disciplina
- Empatía
- Equidad
- Honestidad
- Puntualidad
- Respeto
- Responsabilidad

### 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, incluso las descentralizadas, 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 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.

#### ***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 (INGE COP) 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 INGE COP, 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 INGE COP 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 del 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 INGE COP.
- ✓ 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 INGE COP, 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 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 aportaron insumos importantes para la planificación estratégica institucional, se desarrolló con la participación del personal de los diferentes departamentos, unidades y secciones de 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.





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 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.
AMENZAS		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.			DA3	Creación de un comité de seguimiento a la implementación del PEI
A4	Cambio de visión de las autoridades institucionales.	FA2	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	FA3	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.

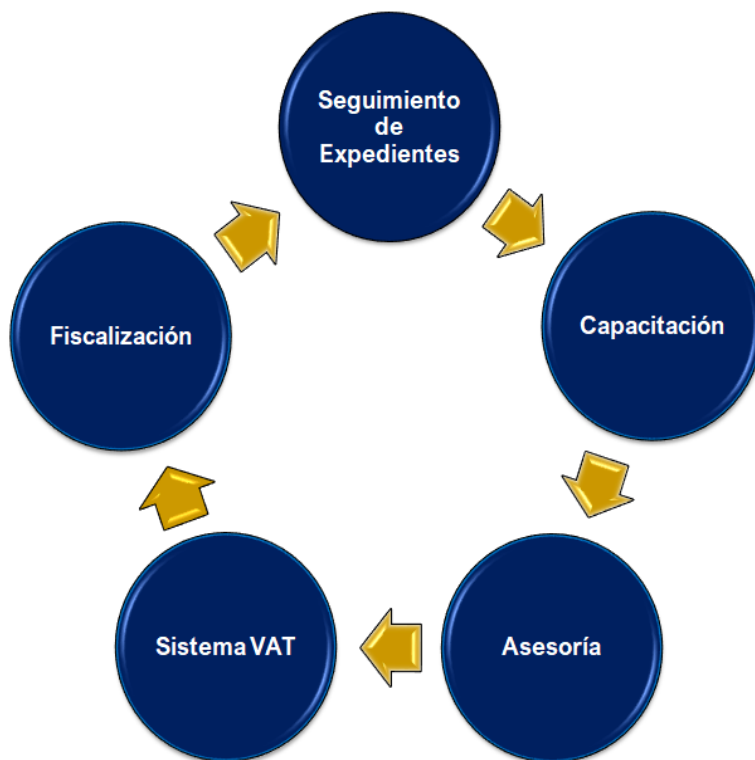
## **12. SERVICIOS INSTITUCIONALES**

Con el objetivo de dar cumplimiento al mandato institucional como órgano fiscalizador del estado, INGE COP atiende al sector cooperativo del país a través de los diferentes servicios que brinda y materializa su entrega con la ejecución del Modelo de Supervisión, el cual permite mantener contacto continuo con las cooperativas a través del monitoreo, vigilancia, fiscalización, seguimiento, capacitaciones y asesorías, con el objetivo de que estas entidades fortalezcan su administración y logren su desarrollo.

### **a. Modelo de Supervisión**

Derivado de la baja cobertura que ha logrado alcanzar la Institución hacia el sector cooperativo del país a través de la realización de fiscalizaciones de campo in situ, la administración actual de INGE COP ha realizado esfuerzos enfocados en garantizar la fiscalización y vigilancia permanente al sector en mención, lo que ha derivado en la adopción e implementación del Modelo de Supervisión como metodología de trabajo, que implica la supervisión a cooperativas y se desarrolla de manera circular e integral a través de los diferentes servicios que se proporcionan al sector cooperativo del país. Con la implementación de este modelo se podrá mantener contacto continuo con las cooperativas a través del monitoreo, vigilancia, fiscalización, seguimiento, capacitaciones y asesorías; así como atender a las cooperativas de acuerdo a sus necesidades, las cuales se determinan durante los diferentes procesos del Modelo de Supervisión, que se ilustra a continuación:

### MODELO DE SUPERVISIÓN INGECOP



Fuente: Inspección General de Cooperativas, febrero 2023.

La atención al sector cooperativo del país se realiza a través de las áreas sustantivas y se fortalece con las actividades que realizan las áreas de apoyo de INGECOP.

### 13. 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 INGE COP.
2	Desarrollo y Administración del Recurso Humano de INGE COP.	Personal de INGE COP, capacitado frecuentemente.
3	Gestión y Mejora continua de normas, manuales, y procedimientos institucionales.	Creaciones y modificaciones frecuentes a la normativa interna de INGE COP.
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



TRANSPARENCIA  
CREDIBILIDAD  
CONFIANZA

# ANEXOS

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE MANDATOS LEGALES

Análisis de mandatos legales		SPPD-01
Nombre de la institución: INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS		
1	2	3
Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 119 Obligaciones del estado: e) fomentar y proteger la creación y funcionamiento de las cooperativas; proporcionándoles la ayuda técnica y financiera necesaria.	Fiscalización y vigilancia del funcionamiento de las cooperativas	Cooperativas registradas a nivel nacional
Ley General de Cooperativas (Decreto 82-78). Artículo 53 Órgano Fiscalizador.	Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las asociaciones cooperativas y demás instituciones sujetas a su control.	Cooperativas registradas a nivel nacional
	Comunicar al gerente las irregularidades o infracciones que notare en las operaciones y actividades de las asociaciones cooperativas y demás instituciones sujetas a su control; en caso el Gerente no dictare las medidas que a juicio del Inspector General de Cooperativas fueren adecuadas para	
	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	
	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 convenientes para sancionar y corregir las	
	Colaborar con el Instituto Nacional de Cooperativas y con las asociaciones cooperativas en el cumplimiento de sus fines	
	Aprobar la liquidación final de las asociaciones cooperativas que fueren canceladas y liquidadas.	
<b>Orientaciones:</b>		
El Análisis de mandatos legales tiene como propósito establecer el "para qué" fue creada la institución, sus atribuciones y quienes son los destinatarios, que equivalen a la población a atender con la entrega de productos que presta la institución.		
Columna (1): Describa los mandatos relacionados con la institución, inicie con los de mayor nivel como la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales ratificados por el Estado de Guatemala, leyes emitidas por el Congreso de la República que pueden ser leyes constitucionales y leyes ordinarias y llegue a las disposiciones emitidas por el organismo ejecutivo o disposiciones reglamentarias (por ejemplo el reglamento interno de la institución), analice uno a uno estos cuerpos legales.		
Columna (2): Identifique las funciones y/o áreas de acción institucional que le corresponden en cumplimiento a la norma.		
Columna (3): Indique la población a la que sirve la institución de acuerdo al mandato legal.		



**MATRIZ DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Análisis de políticas públicas							SPPD-02
Nombre de la institución: INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS							
Instrucciones: Identificar las políticas directamente relacionadas							
No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Tema de la Política	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
1	Desarrollo Rural Integral	Población rural en situación de pobreza y extrema pobreza, con prioridad en los pueblos indígenas y campesinas, con tierra insuficiente, improductiva o sin tierra; mujeres indígenas y campesinas; asalariados permanentes y temporales; artesanos, pequeños productores rurales, micro y pequeño empresarios rurales.	Reorientación de la asignación presupuestaria en función de la población rural	De cobertura	A través de la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas generar confianza y seguridad en los asociados al requerir los servicios que ofrecen estas entidades a nivel nacional, con énfasis en las cooperativas ubicadas en el área rural del país.	Jefe del Departamento de Fiscalización, Jefe del Departamento de Seguimiento, Jefe de la Unidad de Asesoría y Capacitación.	Inspector y Subinspector General de Cooperativas
<b>Orientaciones:</b> Complete las primeras tres columnas con los datos contenidos en la política, en la cuarta columna indique cómo la institución incluirá la política en su quehacer institucional. Puede ser en los productos, instalaciones, reglas de convivencia, etc.							

MATRIZ DE VINCULACIÓN INSTITUCIONAL

Vinculación Institucional a K'atun 2032, Agenda 2030, Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-, MED y PGC							SPPD-04				
Nombre de la institución: INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS											
Instrucciones: La institución deberá con base a la matriz de Alineación-Vinculación, realizar el análisis de vinculación estratégica, organizar y nombrar responsables de las modalidades de inclusión que se integrarán en el que hacer institucional para asegurar su cumplimiento.											
No.	Eje K'atun	ODS	PND	MED	99 metas (6 + 93)	Indicador PND	RED	PGC	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar	Responsable de verificar
1	Riqueza para todas y todos	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades	Empleo e inversión	Meta ESP/IMI: 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.	Meta ESP/IMI: 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.	8.1.1 Tasa de crecimiento anual del PIB real per cápita	RED 22: Para el 2024, se ha incrementado en 3.5 puntos porcentuales, la tasa de crecimiento del PIB (De 3.1% en 2019 a 3.5% en 2024)	MI-Para el año 2023 se ha incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real	A través de la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas generar confianza y seguridad en los asociados al requerir los servicios que ofrecen estas entidades a nivel nacional, con énfasis en las cooperativas ubicadas en el área rural del país.	Jefe del Departamento de Fiscalización, Jefe del Departamento de Seguimiento, Jefe de la Unidad de Asesoría y Capacitación.	Inspector y Subinspector General de Cooperativas
Importante: Esta herramienta debe ser acompañada de un análisis detallado de la contribución de la institución a cada uno de estos planes de mediano y largo plazo.											

### MATRIZ DE VINCULACIÓN CON LOS ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN

Vinculación con los enfoques de la planificación				SPPD-05
Nombre de la institución: INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS				
<b>Instrucciones:</b>				
La institución deberá identificar en la tabla que incluye el detalle de los enfoques, los elementos que aplican y definir las vías en las que los incorporará en el que hacer institucional. Esta tabla debe acompañarse de un resumen ejecutivo del análisis realizado.				
No.	Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
1	Equidad	En la fiscalización y vigilancia permanente brindada a todas las cooperativas a nivel nacional sin importar su ubicación geográfica	Jefe del Departamento de Fiscalización, Jefe del Departamento de Seguimiento, Jefe de la Unidad de Asesoría y Capacitación.	Inspector y Subinspector General de Cooperativas
	Cambio climático			
	Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)			

Página 1

### MATRIZ ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN

ANÁLISIS DE POBLACIÓN											SPPD-09		
Instrucciones:													
<p>Delimitar a la población que es afectada por el/los problema(s) priorizado(s), identificando tanto sus características internas como externas, para establecer con precisión en que población (la elegible) se enfocará la atención por medio de la entrega de productos.</p> <p>El análisis de población se realiza en función al número de problemas priorizados, ejemplo: si priorizó dos problemas, debe de realizar dos ejercicios de análisis de población, donde identificará los productos (bienes o servicios) a entregar al ciudadano o a su entorno inmediato.</p> <p>Para consultar ejemplos de población por sus características internas y externas, ir al Paso 2 Formulación de resultados estratégicos y sus indicadores a partir de los problemas de desarrollo, página 30 de la Guía PES.</p>													
Descripción de la población objetivo que por mandato debe atender la institución:													
Problema central	*Causa	**Población universo	**Población objetivo	**Población elegible	***Sexo		Rango de edad***	Ubicación geográfica de la población elegible ** (marcar con una X)		Territorialización **		Pueblo al que pertenece la población***	Comunidad Lingüística***
					Hombres	Mujeres		Urbana	Rural	Departamento	Municipio		
Deficiente administración de las cooperativas	Inadecuados proceso administrativos, legales y financieros.	2392	1230	490	N/A	N/A	N/A	X	X	X		N/A	N/A

\* Según Modelo Conceptual

\*\* Con base en el numeral 3.2.2.2. Análisis de Población, de la Guía para elaboración de PEI. Para población diferente a personas, especificar el número de hectareas, instituciones, empresas, etc.

\*\*\* Aplica cuando el problema bajo análisis afecta a personas -de lo contrario colocar NO APLICA- N/A

## MATRIZ DE VISIÓN, MISIÓN Y PRINCIPIOS

Visión, Misión y Valores			SPPD-14
de la institución: INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS			
Visión	Preguntas que ayudan a definir la Visión	Ejemplo de respuesta	Formulación de la visión
La visión sustantiva expresa la imagen objetivo que la institución espera lograr, a través de su contribución trascendente, en las condiciones de la población que constituye su clientela última y a cuyas necesidades orienta su atención.	¿Cuáles son las condiciones de la población a atender en función del mandato institucional?	“La cobertura de fiscalización de las cooperativas en Guatemala es baja, debido a que las entidades responsables no han alcanzado	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.
	¿Cómo visualiza la institución la condición futura de esa población?	“El sector cooperativo en Guatemala es uno de los principales actores que contribuye con el desarrollo económico y social del país”	
Misión	Preguntas que ayudan a definir la Misión	Forma de responder	Formulación de la misión
La misión expresa la razón de ser de la institución, su propósito fundamental en términos de las necesidades que satisface y a quiénes se dirige su acción. La base para su definición se encuentra en el Análisis de mandatos legales.	i) ¿Para qué existe la institución, cuál es su mandato según la ley de creación?	Somos la institución fiscalizadora de cooperativas por parte del Estado Guatemalteco	Somos la institución del estado encargada de vigilar y fiscalizar a las cooperativas para fortalecerlas y contribuir con la transparencia de sus operaciones.
	ii) ¿Su competencia es rectora, ejecutora, coordinadora, supervisora?	Compete a la institución ejercer la fiscalización y vigilancia permanente de todas las cooperativas a nivel nacional,	
	iii) ¿Cuáles son sus grandes ámbitos de acción? (Resumir y ordenar atribuciones en grandes categorías)	Coadyuvar con las cooperativas en la prevención de prácticas administrativas inadecuadas que perjudiquen la credibilidad del sector cooperativo del	
	i) ¿Qué población debe atender?	Cooperativas registradas a nivel nacional.	
	ii) ¿Qué principios nos rigen?	Nuestros principios son: Legalidad, Eficiencia, Eficacia, Transparencia, Compromiso, Imparcialidad y Probidad.	
No.	Valores (principios)	Describir brevemente como aplican los valores enunciados	Describir como los valores institucionales se aplican también hacia la población objetivo o elegible
1	Legalidad	Es el apego del personal a lo considerado en normas, reglamentos y preceptos legales. Es un principio fundamental basado en un lineamiento constitucional.	Los requerimientos, observaciones y recomendaciones realizados a las cooperativas, van alineados a la facultad que confiere la Ley a la INGECOP.
2	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.	A través de ellos se crea confianza y credibilidad de los directivos y asociados de cooperativas hacia la institución.
3	Eficacia	Es la capacidad de lograr los resultados esperados, incluso si los medios y las condiciones no son los idóneos para ello.	A través de ella se logra atender a la población objetivo aún cuando los medios no son los adecuados.
4	Transparencia	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.	A través de la fiscalización que ejerce el estado, por medio de la Contraloría General de Cuentas; la INGECOP evidencia el uso correcto de los recursos públicos asignados para el desarrollo de sus
5	Compromiso	Establecer una cultura de alto rendimiento y productividad del personal hacia la institución; así como poner al máximo todas las capacidades y esfuerzos para	Instruyendo al personal para que realice sus labores con el compromiso de realizarlas de manera
6	Imparcialidad	Ejercer las atribuciones que la ley le confiere dando un trato justo, equitativo y objetivo a cada individuo o entidad, sin influencias o sesgos que otorguen privilegios a personas o grupos.	La fiscalización, supervisión y asesorías se brinda de manera imparcial, sin preferencias o exclusiones de ningún tipo.
7	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,	La fiscalización, supervisión y asesorías se brinda de manera imparcial, sin preferencias o exclusiones de ningún tipo.
Debe incluir los principios éticos que darán coherencia a la cultura organizacional y facilitarán la resolución de conflictos. Para la administración pública, los principios se encuentran en la Ley del Organismo Ejecutivo. Art. 4. Principios que rigen la función administrativa: Solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana. Estos deben ser retomados en las misiones de las instituciones.			

### MATRIZ ANÁLISIS DE ACTORES

Análisis de actores							SPPD-16	
Institución: Inspección General de Cooperativas								
No.	Actor nombre y descripción	(1) Rol	(2) Importancia	(3) Poder	(4) Interés	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
1	MINECO	1	1	1	1	técnicos y financieros	Desarrollo de las Mipymes y cooperativas, entre otros.	Nacional
2	MAGA	1	1	0	-1	técnicos	Clave para el desarrollo de las cooperativas de tipo agrícola	Nacional
3	SAT	2	1	1	-1	técnicos	En coordinación INGECOP y SAT, el control y fiscalización de los registros contables y respectivas declaraciones, aunque no estén afectos.	Nacional
4	MINISTERIO PÚBLICO	1	1	1	1	técnicos	Una alianza estratégica entre el IMP e INGECOP, constituye un mecanismo legal para velar por el cumplimiento de las normas legales de las cooperativas.	Nacional
5	SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	2	1	1	1	técnicos	Brinda apoyo y asistencia para complementar la fiscalización y control de cooperativas de ahorro y crédito, principalmente en el tema de lavado de dinero.	Departamento
6	INACOP	1	1	1	1	técnicos	En coordinación INACOP e INGECOP, manejan información actualizada de las cooperativas, que permita cumplir con la labor de ambas instituciones.	Nacional
7	SEGEPLAN	2	1	1	1	técnicos	Brindan asesoría y asistencia técnica en temas de planificación institucional.	Nacional
8	MINISTERIO DE FINANZAS	2	1	1	1	técnicos y financieros	Brindan recursos financieros y técnicos para el adecuado funcionamiento de la institución.	Nacional

(1) Rol que desempeñan:	(2) Importancia de las relaciones predominantes			(3) Jerarquización del poder			(4) Interés que posee el actor		
	A favor	Indeciso/Indiferente	En contra	Alto	Medio	Bajo	Alto interés	Bajo interés	
Facilitador	2	1	0	1	0	0	1	0	1
Aliado	1	0	-1	1	0	-1	1	0	-1
Oponente	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
Neutro	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Los actores son aquellos agentes con los cuales se establece alguna relación, sea ésta de coordinación, alianza o apoyo a la gestión institucional en uno o más cursos de acción relacionados con la problemática priorizada, también pueden asumir una actitud de indiferencia o ser contrarios a la intervención que se pretende desarrollar. Pueden ser personas, grupos de personas, organizaciones o instituciones.