

A large, faint, light-colored graphic in the background depicts a stylized human figure with arms raised, holding a circular object, with large green leaves at the bottom, symbolizing growth and community.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL -PEI- 2023-2030

AUTORIDADES

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente	Lic. Milton Rodolfo Fuentes Ramos.
Titular Sector Ejecutivo	Lic. Ángel Antonio Rodríguez de León.
Titular Sector Ejecutivo	Lic. José Antonio Vielman.

Representantes del Movimiento Cooperativo Federado

Lic. Hugo Oswaldo Batz Choc.
TITULAR

Representantes del Movimiento Cooperativo no Federado

Sr. Edgar Cutuj Tobar.
TITULAR

EQUIPO DE SEGUIMIENTO:

Gerente General	Lic. Guillermo Ranferi Castillo López.
Subgerente General	Lic. José Luis Navarro Fuentes.
Gerente de Fomento y Desarrollo Cooperativo	Lic. Jose Rolando Ortiz Paredes.
Gerente Administrativo y Financiero	Lic. Carlos Alfredo Molina Gómez.
Jefe Unidad de Planificación, Programación e Informática	
Registrador de Cooperativas	
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Lic. Moisés Isaías Monterroso Ramírez.

INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP–, como entidad estatal responsable del fomento y desarrollo del cooperativismo guatemalteco, debe desarrollar sus labores de manera que satisfaga las necesidades y requerimientos de las cooperativas a nivel nacional, para que las mismas alcancen los objetivos y propósitos de su creación.

Lo anterior requiere de una guía metodológica que defina en forma clara y precisa las actividades a realizarse y los resultados a obtenerse, a partir de un diagnóstico objetivo sobre la situación actual, basado en los elementos positivos y negativos, internos y externos, que determinan o influyen en el funcionamiento de la organización. Es por ello que el presente documento fue elaborado originalmente en forma participativa, por iniciativa de Autoridades Superiores y tomando de base la información proporcionada por las Regiones Operativas y unidades administrativas para la elaboración de los Planes Operativos Anuales y Multianuales.

Enfocados en la Gestión por Resultados el presente plan define una **Visión** a alcanzarse durante su ejecución, lo que constituye un reto que debe asumirse con plena conciencia y compromiso de las autoridades y personal; también se establece la **Misión** del INACOP declarando el que hacer para alcanzar la Visión, los **Objetivos Estratégicos** y las principales **Políticas y Estrategias Institucionales**, que servirán como criterios generales para alcanzar los objetivos propuestos. Señala las principales decisiones a tomar en el largo plazo, divididas en áreas de trabajo, con acciones estratégicas a ejecutarse y los resultados esperados. Las áreas son las siguientes:

- Gestión institucional
- Administrativa-financiera
- Recursos humanos
- Servicios y cobertura
- Marco legal
- Comunicación

Los cambios en el entorno social, económico y político del mundo moderno, exigen a las personas y a las organizaciones una mejor y más ágil capacidad de respuesta y de adaptación, que les permita hacer frente a los desafíos. Las cooperativas, como empresas económicas de beneficio social, necesitan modernizar sus operaciones, utilizar técnicas

modernas para incrementar su producción y reducir costos, hacer uso de una administración eficaz y eficiente sin perder de vista los principios y valores cooperativos, que privilegian el desarrollo integral de sus miembros, dentro de un marco democrático y de respeto a la dignidad humana, es por ello que la asistencia técnica que compete al INACOP y que se desarrollara conforme al planestratégico, perseguirá mejorar la capacidad empresarial de las cooperativas, dentro de la ideología propia del cooperativismo.

CAPITULO I

1. MARCO LEGAL

1.1 Análisis de mandatos y políticas

1.2 Constitución política de la república Acuerdo Legislativo No. 18-93

- **Artículo 67.** Establece que el Estado debe brindar Protección a las tierras y las cooperativas agrícolas indígenas. Las tierras de las cooperativas, comunidades indígenas o cualesquiera otras formas de tenencia comunal o colectiva de propiedad agraria, así como el patrimonio familiar y vivienda popular, gozarán de protección especial del Estado, asistencia crediticia y de técnica preferencial, que garanticen su posesión y desarrollo, a fin de asegurar a todos los habitantes una mejor calidad de vida.
- **Artículo 119. Inciso e)** Fomentar y proteger la creación y funcionamiento de cooperativas proporcionándoles la ayuda técnica y financiera necesaria.

1.3 Base legal institucional Decreto Legislativo No. 82-78.

Atribuciones de la institución Decreto 82-78 Ley General de Cooperativas

Conforme a la Ley General de Cooperativas, corresponden al INACOP, las siguientes atribuciones:

- a) Divulgar los principios y técnicas cooperativas;
- b) Proporcionar orientación y asistencia técnica y administrativa a los grupos que tengan el propósito de organizarse en cooperativa y a las cooperativas en funcionamiento;
- c) Llevar el registro de las cooperativas; y
- d) Impulsar leyes y reglamentos para el mejor desenvolvimiento del cooperativismo y servir de organismo consultivo en dicha materia.

1.4 El Decreto No. 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto, Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 540-2013 y sus Reformas

DECRETO NUMERO 101-97
LEY ORGÁNICA DEL PRESUPUESTO
CAPITULO III

Del régimen presupuestario de las entidades descentralizadas y autónomas

Artículo 39. Ámbito

Artículo 40. Presentación y aprobación del presupuesto.

Artículo 41. Modificaciones presupuestarias

Artículo 42. Informe de gestión

Artículo 43. Liquidación presupuestaria

Artículo 44. Transferencias a otros entes

Artículo 45. Empresas con capital mayoritario del estado

ACUERDO GUBERNATIVO No. 240-98
REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DEL PRESUPUESTO
CAPITULO VIII

Presupuesto de las entidades descentralizadas y autónomas

ARTICULO 24. Aprobación del presupuesto

ARTICULO 25. Modificaciones presupuestarias

ARTICULO 26. Informes de gestión

ARTICULO 27. Liquidación presupuestaria

ARTICULO 28. Empresas con capital mayoritario estatal

ARTICULO 50. Límite de endeudamiento para entidades descentralizadas y autónomas no financieras.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Objetivo 5: “Igualdad de Género Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”

Meta: Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.

Objetivo 8: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”

Meta: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

Objetivo 17: “Alianzas para lograr los Objetivos”

Meta: Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas

Políticas General de gobierno 2020-2024

Pilar: Economía, competitividad y prosperidad

El eje de economía, competitividad y prosperidad, refleja la relación e importancia del crecimiento económico para la creación de empleo, el cual debe acompañarse de medidas que permitan la diversificación de la inversión y de los sectores productivos del país, una distribución más equitativa de los frutos del crecimiento económico y una producción que sea ambientalmente sostenible.

En este sentido, el contexto histórico evidencia que durante los últimos cuatro años el producto interno bruto (PIB) real ha crecido en promedio 3.27%, lo que se considera bajo si se le resta el crecimiento poblacional de 2.4%, con lo cual se obtiene un crecimiento real de 0.87%, que resulta insuficiente para generar empleo formal en la cantidad que el mercado laboral demanda, y está alejado del 6.0% que se pretende alcanzar al año 2024.

De conformidad con el estudio Perspectivas económicas 2019-2020, se estima que cada año ingresan al mercado laboral alrededor de 200,000 personas que buscan oportunidades de trabajo; sin embargo, el sistema económico únicamente genera 20,000 plazas de empleo formal; según lo estimado, esto significa que para el 2018 se tuvo una brecha acumulada de más de 3 millones de plazas, esta brecha, en lugar de reducirse, ha ido en aumento durante los últimos años debido a que, aunque la economía ha crecido, no ha sido capaz de generar los empleos necesarios, lo cual representa un reto para la política pública en materia laboral.

Se busca crear las condiciones adecuadas para aumentar la inversión productiva con el propósito de generar nuevas oportunidades de empleo formal, se promoverán y dinamizarán exportaciones, turismo y fortalecimiento de las mipymes, sobre la base de una infraestructura pública funcional, el equilibrio presupuestario, la

estabilidad macroeconómica y financiera, asimismo, se fomentará la inclusión social y sostenibilidad ambiental.

- **Objetivo estratégico**

Propiciar el crecimiento económico y el aumento sostenible del empleo.

- **Objetivos sectoriales**

Desarrollar las condiciones para el impulso y fortalecimiento de las mipymes y del sector cooperativista

Las mipymes constituyen uno de los principales motores del crecimiento económico y la principal fuente de empleo en Guatemala, pues operan en todos los sectores de la economía. Buena parte de esta estructura empresarial se encuentra integrada al sector cooperativista; por tal motivo, en la política se busca la promoción de ambos sectores, con el objetivo de ampliar las oportunidades de desarrollo del país.

- **Acciones estratégicas**

Simplificar los trámites administrativos para el registro, modificación, operación y cierre de las mipymes, el pago de impuestos, la gestión tributaria, la emisión de permisos y licencias.

Impulsar un marco jurídico que propicie el crecimiento de las empresas: revisión de leyes tributarias que faciliten la creación, modificación, operación y cierre de empresas; revisión del régimen tributario; modificación del órgano regulador y supervisor de las cooperativas; ampliación de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, entre otros.

Política Nacional de Desarrollo -PND- Katún 2032

EJE: “Riqueza para Todos y Todas”.

Prioridad: *Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva.*

Meta: “En 2032, el crecimiento del Producto Interno Bruto -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”.

Lineamiento: Estimular la formación de asociaciones y cooperativas.

Prioridad Nacional de Desarrollo

Empleo e Inversión

MED 6: se ha reducido la precariedad laboral mediante la generación de empleos

decentes y de calidad, a) Disminución gradual de la tasa de subempleo a partir del último dato disponible: 16.9%; b) Disminución gradual de la informalidad a partir del último dato disponible: 69.2%; c) Disminución gradual de la tasa de desempleo a partir del último dato disponible: 3.2%; d) Eliminación del porcentaje de trabajadores que vive en problema extrema.

Política Laboral

Objetivo: Promover, verificar y evaluar el pleno goce de los derechos laborales de la población del área rural, indígena y campesina.

Línea Estratégica: Promover el pleno goce de los derechos laborales, y el pleno empleo decente en el área rural, en general y de las mujeres y discapacitados en particular.

Área: Generación y fomento de empleo decente en el área rural.

Vinculación Institucional

El Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP- aporta indirectamente a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de los Objetivos de Desarrollo sostenible en el objeto de igualdad de Género, con la atención de 6,742 mujeres de grupos precooperativos y cooperativas activas: para Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, el instituto está implementando un servicio tecnificado en las gestiones administrativas y la asistencia técnica, así fomentando el mejoramiento de su administración y eficiencia, dando el impacto en la generación empleos y emprendimientos formalizando las microempresas y pequeñas empresas. El INACOP mediante Alianzas estratégicas, contempla la unión de trabajo en cooperación con los actores, Ministerio de Economía-Mipymes MINECO-PYMES, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, Inspección General de Cooperativas -INGECOP-, alianzas orientas a unir el Gobierno Central, Sector Privado y Sociedad Civil, mismas construidas sobre principios y valores y metas compartidas para el mejoramiento y bienestar de la población.

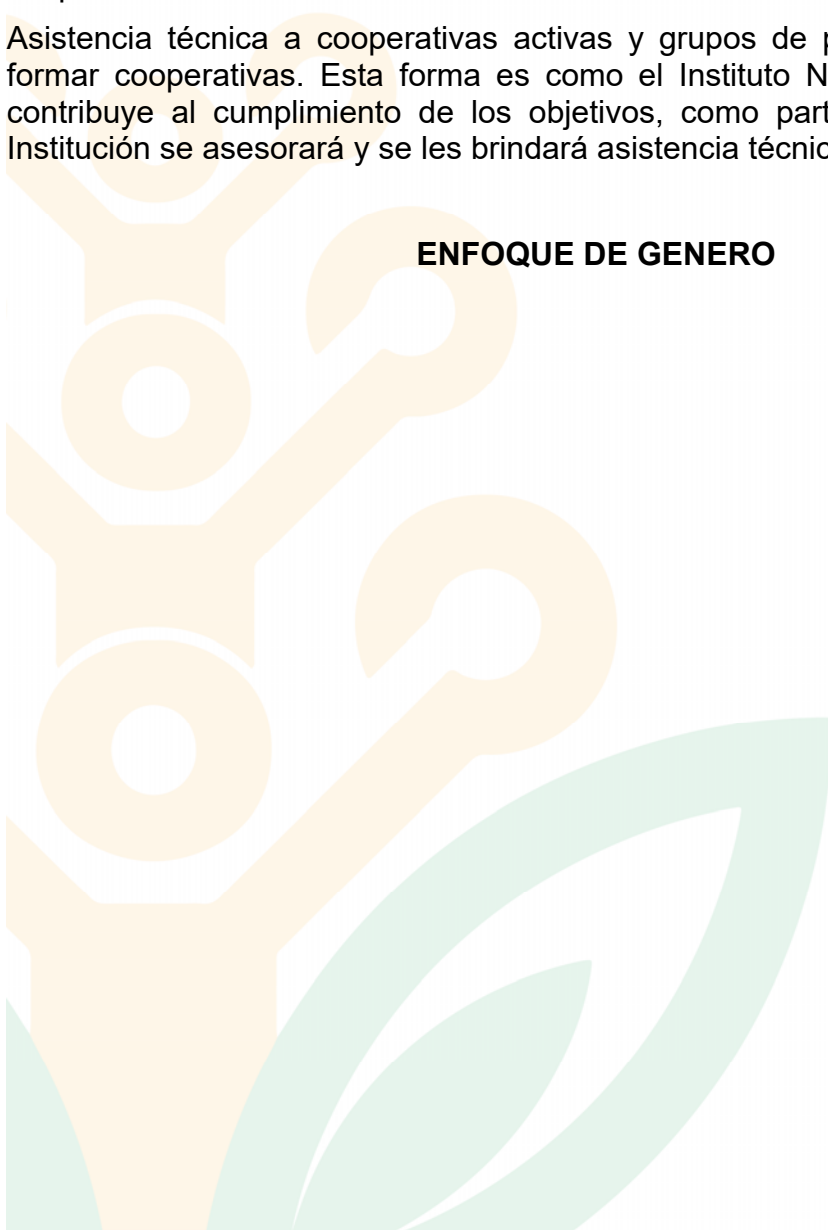
Para el cumplimiento del **Pilar: Economía, competitividad y prosperidad de la Políticas General de gobierno 2020-2024**, El Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP- contribuirá en este eje en el cumplimiento de fomentar el movimiento cooperativo en Guatemala ejerciendo su autonomía para conseguir, la mejora en la administración y auto sostenimiento de las Cooperativas, así como impulsar el desarrollo a través de la asistencia técnica y administrativa oportuna, servicios registrales, acciones en conjunto con la Inspección General de Cooperativas -INGECOP- con una Agenda Estratégica conjunta y con alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales. Se ve la necesidad promover el fortalecimiento del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) y la Inspectoría General de Cooperativas

(INGECOP).

De acuerdo con las atribuciones que se establecen en el mandato, el INACOP contribuye al fortalecimiento económico y social, al asistir 1247 cooperativas y 405 grupos precooperativos, apoyando a través de la orientación y asistencia técnica y administrativa a los grupos de personas que tengan el propósito de organizarse en cooperativa y a las cooperativas en funcionamiento. El Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP- aporta a la Política Nacional de Desarrollo, específicamente en el lineamiento de estimular la formación de asociaciones cooperativas.

Asistencia técnica a cooperativas activas y grupos de personas interesados en formar cooperativas. Esta forma es como el Instituto Nacional de Cooperativas contribuye al cumplimiento de los objetivos, como parte del de la labor de la Institución se asesorará y se les brindará asistencia técnica.

ENFOQUE DE GENERO



Numero	Departamento	Mujeres	Hombres	TOTAL
1	Guatemala	1579	2369	3948
2	Alta Verapaz	991	2263	3254
3	Baja Verapaz	110	106	216
4	Zacapa	270	451	721
5	Chiquimula	362	646	1008
6	Izabal	53	106	159
7	El Progreso Guastatoya	239	373	612
8	Jutiapa	211	613	824
9	Jalapa	59	147	206
10	Santa Rosa	274	707	981
11	Chimaltenango	592	766	1358
12	Sacatepequez	108	258	366
13	Escuintla	252	419	671
14	Quetzaltenango	879	1359	2238
15	Retalhuleu	295	868	1163
16	Totonicapan	623	701	1324
17	San Marcos	984	1725	2709
18	Mazatenango	576	905	1481
19	Sololá	253	259	512
20	Quiché	1922	2564	4486
21	Huhuetenango	2364	3291	5655
22	Petén	885	2579	3464
TOTAL				37356

CAPÍTULO III

3. MARCO ESTRATÉGICO

3.1 Visión

Ser la Institución que, ejerciendo su autonomía y rectoría, lidera exitosamente el movimiento cooperativo impulsando competitividad social y empresarial, para el buen vivir de sus asociados e impactando en el desarrollo sostenible del país.

3.2 Misión

Fomentar el cooperativismo en sus distintas manifestaciones y niveles de organización para su Registro, proporcionando asistencia técnica y servicios incluyentes, logrando su desarrollo exitoso y sostenible, como un modelo para el impulso económico – social del país.

3.3 Objetivo estratégico

Brindar asistencia y capacitación al movimiento cooperativo activo a nivel nacional y grupos de interés para contribuir al mejoramiento del nivel de vida de sus asociados a través de una buena administración.

3.4 Objetivos operativos

Promover la organización de cooperativas de los distintos tipos, conforme las necesidades de los grupos que lo soliciten, para generar oportunidades de sus integrantes.

- a) Proporcionar asistencia técnica y administrativa de calidad a los grupos pre cooperativos y a las cooperativas activas a nivel nacional para fortalecer su desempeño administrativo.
- b) Fortalecer técnica, administrativa y financieramente al Instituto Nacional de Cooperativas, para ofrecer un servicio sostenible de calidad al Movimiento Cooperativo Nacional.

Valores institucionales

- Servicios Incluyentes.
- Competitividad.
- Eficiencia y eficacia.
- Transparencia.
- Compromiso.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES 10

4.1 Fomento al Cooperativismo como Modelo de Desarrollo Sostenible

Este eje estratégico tiene como objetivo fomentar y promover el cooperativismo como un modelo de desarrollo sostenible de manera asociativa para el impulso

económico y social del país.

Líneas de Acción

Comunicación Social para el Fomento Cooperativo.

La comunicación social para el fomento cooperativo es la disciplina que promocionará, fomentará y concientizará sobre la necesidad de la formación de nuevos liderazgos cooperativos, así como de la necesidad de mejorar las prácticas para un excelente desarrollo cooperativo, en interacción entre los diferentes actores del sector cooperativo y su impacto en la sociedad guatemalteca.

• Gestión del Conocimiento del Cooperativismo

Esta línea de acción estará orientada en generar información estratégica de importancia al sector cooperativo para impulsar su competitividad social y empresarial, así como para demostrar los impactos de las cooperativas en el desarrollo sostenible del país.

4.2 Asistencia técnica y servicios incluyentes para el desarrollo competitivo y sostenible de las cooperativas

Este eje estratégico tiene como objetivo facilitar procesos de capacitación, asesoría y orientación a los diferentes grupos con intenciones de constituirse en una cooperativa, así como también a las cooperativas ya constituidas y registradas en INACOP, con el propósito de lograr el desarrollo competitivo y sostenible de las mismas. Este eje considerará de manera prioritaria la capacitación de las cooperativas en su doble carácter: como empresa y, como movimiento social.

Líneas de Acción

• Asistencia técnica y administrativa a grupos precooperativos para su constitución y registro en el INACOP.

Esta línea de acción está orientada para que los grupos con interés a constituirse en una cooperativa tengan la información necesaria, la capacitación y la capacidad de tomar decisiones en cuanto a: diferenciación legal de lo que es una cooperativa versus una asociación civil, las ventajas y desventajas que tiene cada una de estas dos formas de organización para los intereses de trabajo asociativo de los grupos; definir las principales razones para constituir una cooperativa; conocer los elementos conceptuales y lineamientos para construir un plan de negocios preliminar; manejar los requisitos legales y el procedimiento que tienen que abordar

para formar una cooperativa y lograr su constitución y registro en INACOP; y, definir los elementos que se deben considerar para evaluar la factibilidad y viabilidad de constituirse y registrarse como una cooperativa en el Registro Nacional de Cooperativas de INACOP.

- **Asistencia técnica y administrativa para fortalecimiento a las capacidades cooperativas.**

Esta línea de acción está dirigida a las cooperativas ya constituidas y registradas en INACOP para que fortalezcan sus capacidades operativas y administrativas hacia el logro de la sostenibilidad y desarrollo empresarial y social.

- **Promoción a los encadenamientos de valor**

Los encadenamientos de valor será una de las principales acciones que INACOP implementará para lograr la sostenibilidad económica y empresarial de las cooperativas, lo cual buscará que los asociados de cada cooperativa logren la transformación y comercialización de sus productos de manera asociativa, eliminando a los intermediarios dentro de cada eslabón de la cadena, y así mejorar los ingresos de los productores asociados al darle valor agregado a sus productos.

- **Inscripción y registro de cooperativas:**

Esta línea de acción será desarrollada por el Registro Público de las Cooperativas del INACOP, para lo cual se habilitará una ventanilla de atención a las cooperativas en cada región, con el propósito de facilitar los servicios y asesoría de manera descentralizada para que las cooperativas logren su inscripción y registro de manera oportuna y cumpliendo los requisitos que establece la ley.

Para dar cumplimiento a los mandatos y funciones que la ley le confiere a INACOP, este eje estratégico consistirá en la modernización institucional, orientada a una nueva cultura de gestión pública que permita brindar servicio incluyentes a todas las cooperativas del país, de manera eficiente y eficaz, logrando satisfacer las necesidades y expectativas del sector cooperativo, lo cual comprenderá la reorganización y fortalecimiento técnico, administrativo, legal y tecnológico del Instituto Nacional de Cooperativas.

Líneas de Acción

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

La implementación de la agenda estratégica institucional requiere hacer funcionales los ejes estratégicos con sus líneas de acción por medio de una nueva estructura organizativa.

- **Desarrollo y Administración del Recurso Humano de INACOP.**

Esta línea de acción será la que facilitará las condiciones laborales suficientes y necesarias para cumplir con capacidad técnica y profesional las atribuciones que la ley le confiere a INACOP, fortaleciendo las capacidades, habilidades, actitudes, desarrollo de destrezas, de acuerdo a los perfiles establecidos en la nueva estructura organizacional, así como garantizar el clima organizacional adecuado como condición básica para lograr un equipo de colaboradores capaz y comprometido por alcanzar la visión institucional.

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

La reestructura organizativa y la implementación de unos nuevos modelos de gestión institucional para el fomento y asistencia técnica y administrativa a los grupos pre cooperativos y a las cooperativas implica determinar, analizar e implementar normas, manuales y procedimientos que se ajusten a los cambios estructurales y administrativos de la institución. En tal sentido, en esta línea de acción se generarán, validaran e implementaran los manuales de procesos y procedimientos de cada eje estratégico, incluyendo el Reglamento Orgánico Interno de la nueva estructura organizativa funcional.

• **Modernización del Registro Público de Cooperativas**

Esta línea de acción desarrollará la normativa, los procesos, procedimientos y sistemas tecnológicos necesarios para la automatización y descentralización de la inscripción, el registro y la certificación de cooperativas.

CAPITULO IV

4. ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Para comprender al Instituto Nacional de Cooperativas INACOP como ente rector del movimiento cooperativo y la parte medular del mismo, se describe a continuación el entorno tanto interno como externo y como ha sobrevivido ante tanta

5.1 Diagnóstico del entorno

crisis financiera.

Como en muchas partes del mundo, llega a Guatemala noticias de las ventajas de la organización cooperativa, se crea el Decreto 630 “Ley de Sociedades Cooperativas”, un 28 de enero de 1903; pero no tuvo mayores alcances; más bien la ley se utilizó para la formación de sociedades mutualistas.

• En la época de la revolución (1944) el país entró en una nueva etapa socioeconómica y al promulgar su Constitución política en su Artículo 94 estableció:

“El Estado proporcionará a las colectividades y cooperativas agrícolas instrucción técnica, dirección administrativa, maquinaria y capital” y el Artículo 100 de ese mismo documento indica: **“Se declara de urgente necesidad social el establecimiento de sociedades cooperativas** de producción, así como la legislación que las organice y fomente”. Para hacer realidad este mandato, se crea el Departamento de Fomento Cooperativo (adscrito al Crédito Hipotecario Nacional) mediante el Decreto 146.

Dada la anterior situación, se hacía sentir la necesidad de una nueva ley cooperativa que se ajustara a la realidad de esos tiempos, es así como el 13 de julio de 1949 “Año Quinquenio de la Revolución” el Congreso aprueba **el Decreto No. 643**, con esta nueva ley se amplió el horizonte para el crecimiento del movimiento cooperativo.

- **El 7 de octubre de 1953, se crea el Decreto No. 1,014**, se suprime el Departamento de Fomento Cooperativo, la ley confió el desenvolvimiento de las cooperativas a una “oficina específica” adscrita al Ministerio de Economía y Trabajo; al cerrarse el Departamento de Fomento, se estaba cerrando una labor que si bien no había crecido como se esperaba, al menos era una experiencia valiosa. Cuando las cooperativas se vieron sin el apoyo de una institución, el movimiento se desorientó, creando desconfianza y riesgos, lo cual impidió un crecimiento y desarrollo adecuados.

- Estando así las cosas se suscitó el movimiento contrarrevolucionario; las cooperativas fueron señaladas de comunistas, por lo que el término creó temor entre los cooperativistas, contribuye a generar crisis que se pagó con cárcel, exilio y muerte de dirigentes y la desaparición de organizaciones ya fortalecidas.

- El Gobierno deseando encauzar nuevamente a las cooperativas y mientras emite la nueva ley de estas organizaciones, **emite el Decreto Presidencial No. 560 de fecha**

27 de febrero de 1,956 y encarga a la Superintendencia de Bancos asumir las funciones que correspondían al Departamento de Fomento Cooperativo.

- Tres años más tarde, con un nuevo Gobierno, **se emite el Decreto No. 1,295 de fecha 23 de junio de 1,959**, que básicamente encarga la atención de las cooperativas al Ministerio de Economía, con excepción de las agrícolas y pecuarias que serán atendidas por el Ministerio de Agricultura, lo que hace que surja nuevamente el cooperativismo.

5.2 Diagnóstico institucional

- Conforme las cooperativas iban surgiendo y la fundación de federaciones de cooperativas, hizo imperativo una nueva ley y atendiendo mandatos constitucionales **se publica en el Diario Oficial con fecha 29 de diciembre de 1,978, el Decreto Legislativo No. 82-78 “Ley General de Cooperativas”**, las cooperativas logran un nuevo repunte para su fortalecimiento; así mismo **se obtienen la creación del Instituto Nacional de Cooperativas - INACOP - y la Inspección General de Cooperativas - INGE COP-. Al año siguiente se publica el 18 de julio de 1,979 en el Diario Oficial el “Reglamento de la Ley General de Cooperativas” Acuerdo Gubernativo No. M. de E. 7-79.** Con estos instrumentos jurídicos se centran en una sola institución, el INACOP, todos los esfuerzos de promoción, políticas de apoyo al quehacer cooperativo y la fiscalización es asignada a la INGE COP.

El Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP– se crea por la necesidad y urgencia de brindar apoyo al movimiento cooperativo, contribuyendo estas grandemente en la economía de Guatemala, en actividades productivas de servicio y consumo, generando empleo en la ciudad y en el campo, así como también en la generación de divisas, pago de impuestos: Impuesto al Valor Agregado IVA, Impuesto Sobre la Renta ISR, Ley del Impuesto de Solidaridad entre otros; a través de la prestación de servicios de la Institución en asistencia y asesoría técnica las cooperativas logran un buen funcionamiento y sostenibilidad.

5.3 Priorización de problemas encontrados para desarrollar la labor institucional

Los problemas tanto internos como externos que afectan a la Institución en su orden de importancia se desglosan a continuación:

1. A causa del bajo presupuesto asignado y los recortes al aporte mensual la institución se ha visto limitada para el cumplimiento de metas y ha repercutido en los aspectos que se detallan a continuación:
 - a) Cierre de oficinas subregionales por falta de fondos para el pago de arrendamientos.
 - b) Disminución en la cobertura del movimiento cooperativo activo a nivel nacional por falta de personal técnico de campo.
 - c) Falta de equipo tecnológico y medios de transporte en regiones operativas.
 - d) Mobiliario y equipo obsoleto
 - e) Salarios bajos
 - f) Falta de disponibilidad financiera para el pago de prestaciones laborales.
 - g) Falta de sistema de evaluación de cooperativas activas.

5.4 Análisis FODA Institucional

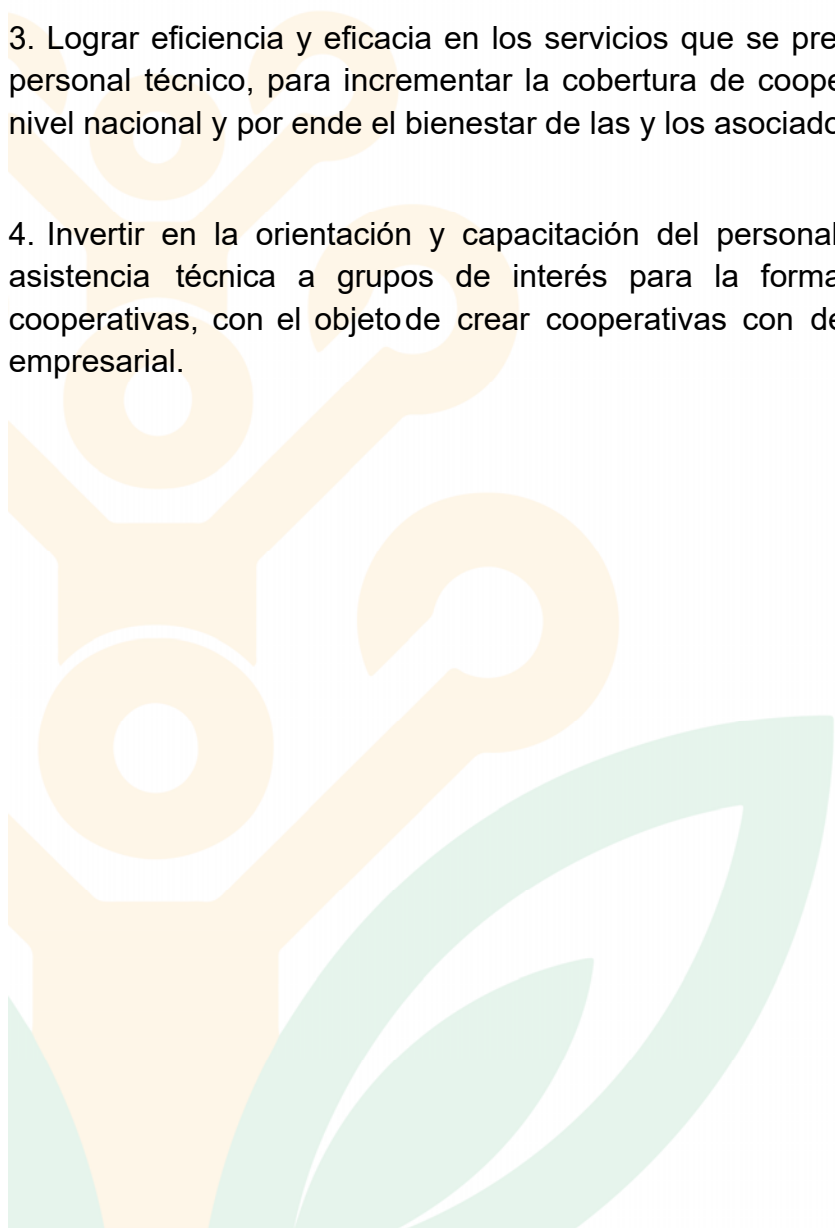
1. Aprovechar las relaciones interinstitucionales para lograr gestionar con

autoridades superiores del Ministerio de Finanzas Públicas una mejor asignación presupuestaria, con esto evitar al máximo que la Institución vaya en declive hasta la desaparición.

2. La captación de fondos propios se debe aprovechar para el mejoramiento continuo de los servicios de la Institución y de esta manera fortalecer muchas actividades en la Institución y el logro en el cumplimiento de las metas.

3. Lograr eficiencia y eficacia en los servicios que se prestan a través del personal técnico, para incrementar la cobertura de cooperativas activas a nivel nacional y por ende el bienestar de las y los asociados activos.

4. Invertir en la orientación y capacitación del personal en cuanto a la asistencia técnica a grupos de interés para la formación de nuevas cooperativas, con el objeto de crear cooperativas con desarrollo y visión empresarial.



5. Enfocarse en la satisfacción de las necesidades de la población objetivo, que en nuestro caso son las cooperativas activas a nivel nacional y grupos de personas interesadas en constituir cooperativas.

MATRIZ PARA EL ANALISIS FODA INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS –INACOP–ASPECTOS EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de trabajo y cooperación con organizaciones nacionales e Internacionales • Poder de convocatoria al movimiento cooperativo • Desarrollar acciones de acercamiento con autoridades del Gobierno Central y del Organismo Legislativo para lograr una mejor asignación presupuestaria • Abrir y participar en espacios para la toma de decisiones de índole nacional. • Conocer experiencias similares con otras instituciones y el movimiento cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de espacios aprovechados por organizaciones no gubernamentales ofrecen servicios de organización y constitución de cooperativas. • Falta de disponibilidad financiera para el pago de prestaciones laborales. • Ordenes de contención del gasto público • Cierre de oficinas subregionales por falta de fondos para el pago de arrendamientos. • Disminución en la cobertura del movimiento cooperativo activo a nivel nacional, por falta de personal técnico a nivel nacional. • Falta de atención a grupos de interés en formarse en cooperativas por escasa asignación en fondos rotativos.
ASPECTOS INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Laboral • Prestación del servicio único • Contamos con cobertura a nivel nacional. • Personalidad Jurídica reconocida en la Ley General de Cooperativas. • Imagen favorable ante el movimiento cooperativo. • Descentralización de servicios registrales. • Percibir Fondos Propios • Relaciones de coordinación establecidas y funcionando con el movimiento cooperativo federado e independiente. • Dirigencia con identidad y comprometida con el desarrollo del sector cooperativo. • Personal Técnico de campo estudios superiores a la educación media. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo presupuesto asignado para el cumplimiento de metas. • Falta de equipo tecnológico y medios de transporte en regiones operativas. • Salarios bajos • Desmotivación en el personal • Mobiliario obsoleto • Falta de instalaciones propias tanto en oficinas centrales como en oficinas regionales. • Falta de capacitación al personal técnico en áreas de mercadeo, finanzas, administración y elaboración de proyectos productivos.

DEFINICION DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANALISIS FODA		INTERNA	
E X T E R N A S	OPORTUNIDADES Cambios a la Ley de Cooperativas que fortalece a INACOP Existencia de instituciones públicas, privadas e internacionales que complementen el cumplimiento del mandato legal de INACOP. Buenas prácticas cooperativistas para ser replicadas a nivel nacional.	FORTALEZAS Ley específica que le confiere la rectoría al INACOP del sector cooperativo Autonomía que le permite aprobar y emitir toda su reglamentación Experiencia del Recurso Humano Cobertura geográfica a nivel nacional Poder de convocatoria Registro único de Cooperativas	DEBILIDADES Falta de reglamentación y manuales de procedimientos para la gestión institucional. Bajo presupuesto e insuficiente personal para cumplir el mandato que la ley le confiere. Falta de motivación del personal en el cumplimiento de sus funciones Falta de tecnología y sistemas de información y comunicación para cumplir con eficiencia y eficacia los mandatos institucionales. Debilidad en la Planificación Estratégica Institucional
	OPORTUNIDADES El contar con una ley de cooperativas que le confiere la rectoría y autonomía a INACOP del sector cooperativo, prevé la legitimidad necesaria para aprovechar las oportunidades de alianzas estratégicas con otras instituciones nacionales e internacionales para complementar y fortalecer el cumplimiento de sus mandatos, así como de promover buenas prácticas cooperativistas.	Fortalezas para aprovechar Oportunidades Dado los mandatos que la ley le confiere a INACOP retomar la rectoría, autonomía y liderazgo en el desarrollo del sector cooperativo para una representatividad genuina a nivel nacional e internacional.	Oportunidades para reducir Debilidades Las alianzas estratégicas y coordinación interinstitucional con entidades públicas, así como cooperación técnica y financiera internacional pueden estar orientadas a reducir las debilidades, tales como cumplimiento de sus mandatos, planificación estratégica, reestructura, descentralización y desconcentración y descentralización institucional para cumplir eficiente y eficaz mente su misión.
	AMENAZAS Recortes presupuestarios por decisión gubernamental Constante crecimiento del sector cooperativo versus la capacidad actual de INACOP. Que otras entidades limiten la representatividad de INACOP a nivel nacional e internacional.	Fortalezas para detener Amenazas. Dado los mandatos que la ley le confiere a INACOP retomar la rectoría, autonomía y liderazgo en el desarrollo del sector cooperativo para una representatividad genuina a nivel nacional e internacional.	

Forma de Atención	Significado	Atención 2024
Cooperativa Activas en el Registro de Cooperativas beneficiadas con Asistencia y Capacitación	Cooperativas que se les proporciona asistencia técnica luego de realizar un diagnóstico o que se les atiende en temas específicos a solicitud de estas.	1,342
Grupos Precooperativos	Son agrupaciones de veinte personas mínimo, que se unen bajo el lema interés mutuo y trabajo en conjunto para construir una cooperativa.	405

REGION	GRUPOS A ATENDER
I	90
II	32
III	30
IV	16
V	30
VI	140
VII	46
VIII	21
Total	405

La asignación presupuestaria para las actividades están clasificadas de la siguiente manera: Gerencia de Fomento con Región Metropolitana cuentan con la asignación de las asistencias a cooperativas habilitadas y las Regiones de la II a la VIII las asistencias a los grupos de interés, las ocho Regiones son las denominadas la columna vertebral de la Institución y aparece en el SIGES como los centros de costo, ya que son las que generan el trabajo institucional, para el cumplimiento de los objetivos y metas, el INACOP cuenta además con las siguientes gerencias y unidades administrativas que son las que prestarán los servicios de apoyo para el logro de las metas trazadas.

- Gerencia y Subgerencia General.
- Asesoría Jurídica.
- Auditoría Interna.
- Registro de Cooperativas.
- Unidad de Recursos Humanos.
- Unidad de Planificación, Programación e Informática.
- Gerencia Administrativa y Financiera integrada por las siguientes secciones:
 - Sección de Contabilidad.
 - Sección de Presupuestos.
 - Sección de Tesorería.
 - Sección de Compras y Suministros.
 - Sección de Almacén.
 - Transportes.
 - Mantenimientos.
 - Vigilancia.
- Gerencia de Fomento y Desarrollo Cooperativo integrada por las siguientes regiones operativas:
 - Región Metropolitana.
 - Región II, Cobán.
 - Región III, Zacapa.
 - Región IV, Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa.
 - Región V, Chimaltenango.
 - Región VI, Quetzaltenango, Retalhuleu, Totonicapán, San Marcos, Mazatenango y Panajachel.
 - Región VII, Quiché y Huehuetenango.
 - Región VIII, Petén.

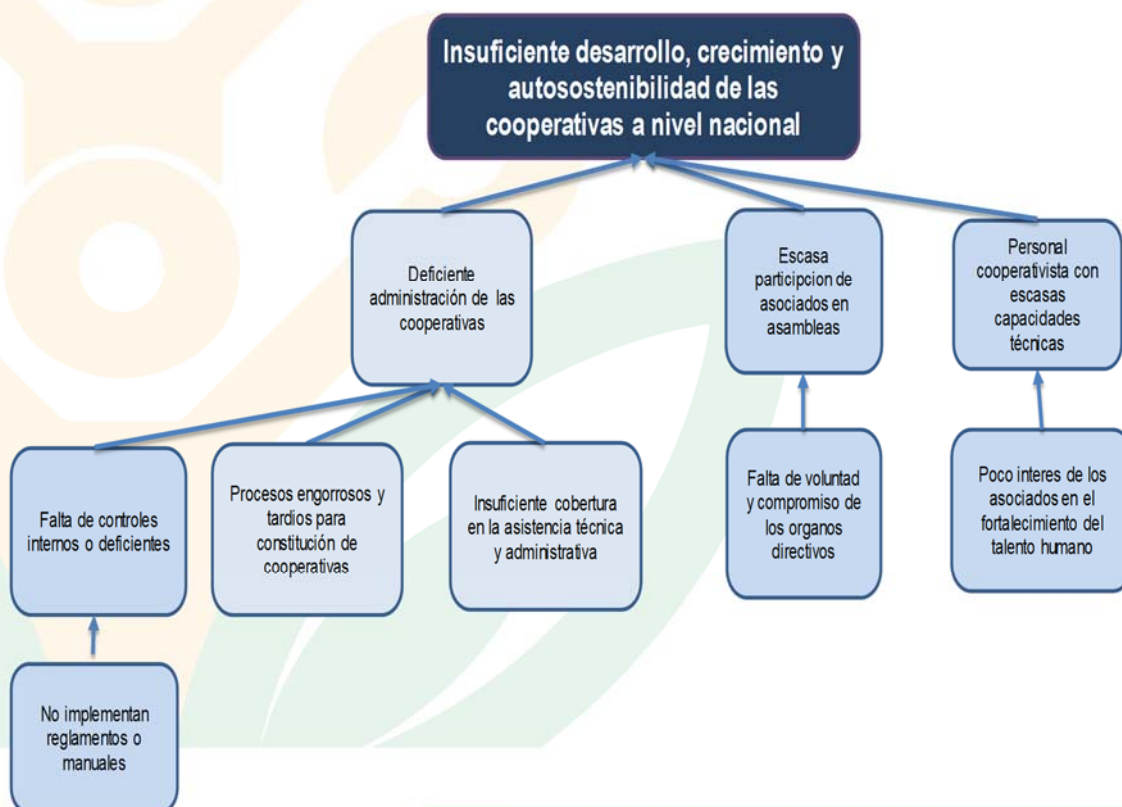
Debido a las demandas que se han tenido en los últimos años y para prestar un mejor servicio no solo al movimiento cooperativo sino al público en general, se creó la Página Web Institucional para las consultas respectivas bajo el dominio:

www.inacop.gob.gt

Implementación de la Gestión de Resultados

En el 2016 se logra implementar la Gestión por Resultados con la participación de las Regiones Operativas, Gerencia de Fomento y Desarrollo Cooperativo, Gerencia y Subgerencia, con el apoyo de la Unidad de Planificación y el asesor asignado en ese momento de la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, a través de talleres en donde se proporcionaron los lineamientos para poder diseñar la planificación enfocada al logro de resultados de acuerdo al mandato institucional, se presenta a continuación los modelos que establece esta metodología.

MODELO CONCEPTUAL



Se obtuvieron dieciséis causas identificadas por los Jefes Regionales, luego de un análisis y proceso de depuración se concretaron: Causa directa, deficientes procesos administrativos/financieros, Causas indirectas, Falta de recursos para brindar un servicio eficiente al movimiento cooperativo Falta de voluntad y compromiso de asociados para cargos directivos.

Modelo Explicativo

La construcción del modelo conceptual sobre ***“Insuficiente desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las cooperativas a nivel nacional”*** mediante el árbol de problemas permite identificar los elementos necesarios para elaborar el modelo explicativo.

Identificación de factores causales directos e indirectos y su jerarquización

La priorización de la problemática permitió identificar las causas directas que originan ***“Insuficiente desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las Cooperativas a nivel nacional”***, de igual manera se identificaron los factores causales indirectos que ocasionan las causas directas.

A continuación, se desarticulan la causa de la problemática central con el fin de valorar la fuerza de las relaciones causales mediante el modelo explicativo:

1. Procesos engorrosos y tardíos en la constitución.

Uno de los factores causales directos de la problemática central son los Procesos engorrosos y tardíos en la constitución de cooperativas, misma que tiene dos causas indirectas nivel 1 y dos del nivel 2

Causas Indirectas nivel 1:

- Insuficiente cobertura en la asistencia técnica y administrativa.
Metodología desactualizada para el registro.

Causas Indirectas nivel 2:

- Falta de recursos para brindar un servicio eficiente al Movimiento cooperativo



La causa directa **Procesos engorrosos y tardíos en la constitución de Cooperativas** se da porque en la mayoría de los casos las cooperativas que se forman desconocen los procesos administrativos para lograr el desarrollo y el personal técnico no puede cubrir la población objetivo para brindar asistencia en relación con el tema.

La causa indirecta nivel 1: Insuficiente cobertura en la asistencia técnica y administrativa se da porque el personal técnico con el que cuenta el INACOP es insuficiente para cubrir la población objetivo que son las cooperativas habilitadas a nivel nacional.

• **Causa indirecta del nivel 1: Metodología desactualizada en el Registro de Cooperativas** es consecuencia de la inactividad surgida en las cooperativas, los asociados disminuyen el interés y se desintegran los cuadros directivos.

• **Causa indirecta del nivel 2: Falta de recursos para brindar un servicio eficiente al movimiento Cooperativo**, el problema en esta causa es que el presupuesto con el que ha contado la institución los últimos cinco años ha sido deficiente y no permite cubrir los renglones para dar la atención efectiva al movimiento cooperativo.

• **Causa indirecta del nivel 2: Falta de controles internos deficientes** esto se debe a que los controles actuales no reflejan el aumento eficiente de la asistencia y el impacto que se desarrolla.

A continuación, se presenta el diagrama del modelo explicativo:

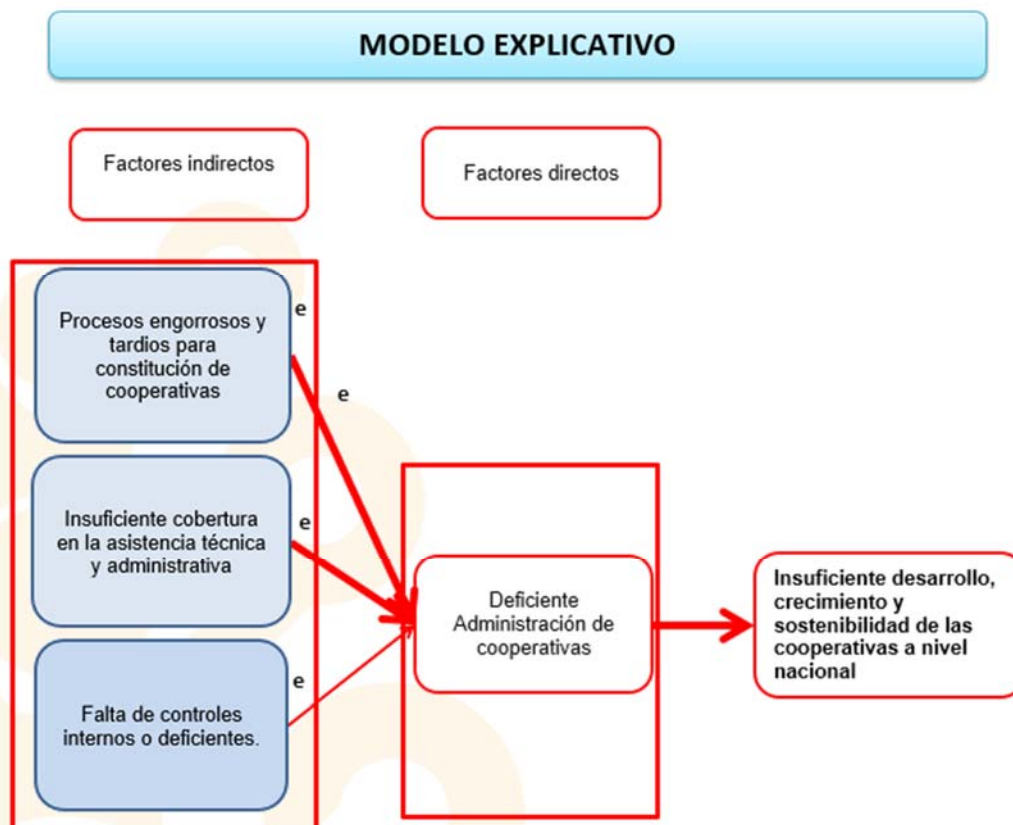
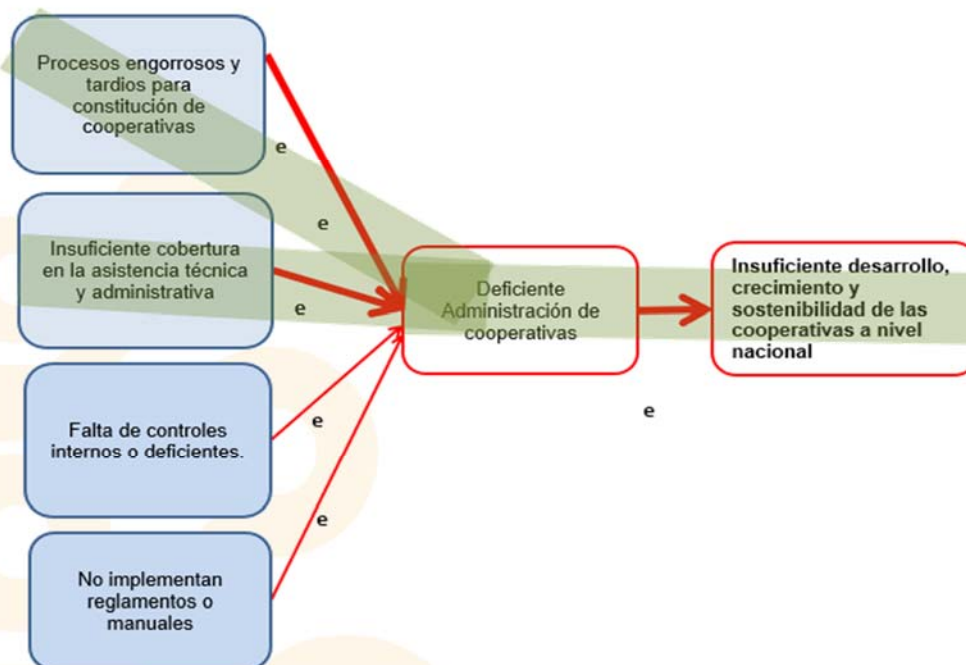


Diagrama rutas causales críticas identificadas:

De acuerdo al análisis realizado en el modelo explicativo se estableció dos rutas críticas remarcadas para lograr el resultado, el grosor de las flechas indica el grado de incidencia que el factor causal tiene hacia la problemática priorizada de mayor a menor.

CAMINOS CAUSALES CRÍTICOS



Modelo Prescriptivo

A través del modelo prescriptivo se logra identificar las intervenciones vigentes que son las que alimentan a los productos y permitiría el logro de los resultados, se muestran a continuación:

Intervenciones vigentes:

- Asistencia técnica y capacitación a cooperativas habilitadas, dentro de las cooperativas se enmarca la atención a que muestren deseos de reactivarse o en todo caso si presenta causales de disolución deberá ser sometida al proceso de liquidación.
- Asistencia técnica y capacitación a grupos preoperativos.

Producto a los que contribuye:

- Cooperativas beneficiadas con un registro tecnificado y sistematizado.
- Grupos preoperativos beneficiados con asistencia técnica y capacitación.

Intervenciones existentes no eficaces:

- Inducción básica de personal técnico.
- Capacitaciones muy eventuales.

- Procesos de formación de cooperativas manuales.

Intervenciones que no se realizan

- Suscripción de convenios para fortalecer la institución.
- Analizar y replicar modelos exitosos de cooperativas exitosas de otros países.

Intervenciones no existentes

Incremento de Cooperativas inscritas en Registro de Cooperativas. A continuación, se presenta el Diagrama Modelo Prescriptivo:

