



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PEII — 2020-2024



IPACOO

**Instituto Panameño Autónomo
Cooperativo**

ENERO - 2020

INDICE

- I. Introducción
 - II. Antecedentes
 - III. Justificación
 - IV. Estructura orgánica actual
 - V. Valores del IPACOOOP
 - VI. Objetivos institucionales
 - VII. Funciones Institucionales
 - VIII. Metodología aplicada
 - A. Análisis y Diagnóstico
 1. Análisis Documental Interno
 - Marco Legal
 - Plan Estratégico 2014 – 2018
 - Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001: 2008
 - Planes Operativos Anuales
 2. Análisis Documental Externo
 - Plan Estratégico de Gobierno (PEG) 2020 – 2024
 - Plan Colmena “Panamá libre de pobreza y hambre, la Sexta Frontera
 3. Resultados del Análisis y Evaluación del Equipo Estratégico
- Problemas identificados.
- Gestión administrativa y contable.
 - Gestión Financiera, social y de servicios.
 - Gestión en la atención ahorro y crédito.
 - Gestión integral de Cooperativas de Transporte.
 - Gestión integral a Cooperativas de Turismo.
 - Atención a Cooperativas de Pesca.
 - Gestión a Cooperativas Agropecuarias.
 - Fomento a las Cooperativas Juveniles.
 - Atención a cooperativas en las comarcas

4. Análisis FODA

(Análisis de las Fortalezas, Debilidades y análisis del entorno Oportunidades y amenazas)

5. Resultados de las Alternativas

- Personalización de los Ejes y Objetivos Estratégicos.
- Correspondencia de las Prioridades del Análisis FODA con los cuatro Ejes Estratégicos.
- Política Institucional.
 - Política institucional de Recurso Humano
- Programas a desarrollar en el Plan Estratégico Institucional

B. Componente de Planificación Implementación del PEII.

- Visión y Misión del IPACCOOP
- Matriz del Plan Estratégico del IPACCOOP 2020 – 2024
- Desarrollo y generación de las Matrices
- Proceso de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación. Propuesta
- Construcción de los Planes Operativos Anuales POA's, con relación al PEII.
- Promoción e Institucionalización del Plan Estratégico

Conclusiones

Glosario

Anexo

I. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico tiene los lineamientos esenciales para combatir la pobreza multidimensional establecida en el Plan Estratégico de Gobierno (PEG).

Para la elaboración de este plan se conformó una Comisión multidisciplinaria institucional, la cual realizó todos los procesos concernientes para tal fin, participaron las Direcciones Nacionales y Direcciones Provinciales a identificar los temas y las propuestas relevantes que deberán llevarse a cabo para enfrentar los desafíos del nuevo quinquenio, ya que el sector cooperativo es llamado a hacer la alternativa actual para lograr los objetivos de desarrollo sostenible.

El Plan Estratégico del Instituto Panameño Autónomo Cooperativo para el período 2020 – 2024 está compuesto por cuatro (4) Ejes Estratégicos.

- Desarrollar un marco legal integral que conlleve a una política económica del sector cooperativo.
- Fortalecer la institucionalidad del IPACCOOP.
- Fomentar y consolidar las Cooperativas como un factor clave para en el desarrollo socioeconómico del país.
- Promover y dinamizar las cooperativas en los sectores con pobreza multidimensional.

El enfoque de la planificación estratégica se enmarca en innovar y fortalecer la capacidad institucional en materia de cooperativismo y, con ello, una mayor presencia nacional.

Como insumo en la formulación del Plan Estratégico, se consideró fundamental el análisis de los siguientes documentos relevantes para tal efecto: El Plan de Gobierno 2020 – 2024; Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (Agenda ONU), y los Programas del cooperativismo regionales e internacionales de ACI, COLAC, CCC-CA.

“Cuanto mayor fuese la esencia cooperativa”, mayor posibilidad habría de que las cooperativas influyesen positivamente sobre el desarrollo económico del país tanto en términos económicos como de cohesión social (Melián y Campos, 2010; Martínez Charterina, 2015).

Significado de la portada

“Desde pequeños nos enseñan a sembrar la semilla del cooperativismo para luego en la juventud obtener el fruto de la cosecha”, Blanca Pedreschi

II. ANTECEDENTES:

El Sistema Cooperativo influye positivamente sobre el desarrollo económico del país tanto en términos económicos como de cohesión social.

Existen más de 250 mil personas vinculadas al movimiento cooperativo. Las cooperativas de educadores son las que tienen el mayor número de asociados, le siguen las cooperativas de producción y de servicios múltiples.

La Ley 17 de 1 de mayo de 1997 rige al sector cooperativo, establece los procedimientos administrativos de las mismas, no obstante, el desarrollo del sector no ha sido el más óptimo.

Se cuenta con una fuerza del movimiento cooperativo poco integrada, ya que las cooperativas fundamentan su inversión en los aspectos sociales de los cooperativistas, fondos de salud, seguro de vida, empleos, leve apoyo a los pequeños productores y a los servicios de ahorro y pequeños préstamos que no son del interés de grandes corporaciones financieras. Esto se traduce en ayuda mutua y solidaridad entre sus miembros y la comunidad, desde el punto de vista social.

Para seguir cumpliendo con sus objetivos sociales y comunitarios, es importante superar las debilidades existentes. Entre las debilidades detectadas se encuentran el uso de tecnología no adecuada, capacitación, asistencia técnica, mercado internacional para los productos, facilidades para adquirir insumos, herramientas y maquinarias para el pequeño productor cooperativista.

Tomando en consideración las principales debilidades frente a sus desafíos que se ha observado en el área Comarcales, se busca implementar actividades del IPACOOOP que permitan tener presencia y desarrollo de programas de cooperativismo con una participación efectiva con pertinencia en los pueblos originarios.

Las personas con discapacidad tienen los mismos derechos humanos y libertades fundamentales que otras personas. La experiencia reflejó que el sector cooperativo desmejoró esta asistencia técnica al no brindar el debido seguimiento a este tipo de cooperativas.

Se promovieron muchas cooperativas Juveniles y se les otorgó financiamiento, no se establecieron los procedimientos para que estas lograrán su sostenibilidad en el tiempo. La experiencia demostró que la juventud requiere que se le provea de herramientas administrativas, contables y tecnológicas, para que ellos puedan construir sus propias experiencias sobre las alternativas de desarrollo.

A raíz de esas potencialidades se hace indispensable generar las condiciones que permitan su participación en los diversos aspectos de la sociedad.

Las condiciones de vida del adulto mayor son especialmente difíciles. Sin oportunidades de trabajo, actividad social o capacidad de socialización. En países desarrollados gozan de mejor nivel de vida, pero en la región muchos viven sin recursos para procurarse bienes y servicios básicos. Carecen de pensión y si la tienen, son cada vez más reducidas y sin incrementos equitativos.

Lo anterior afecta la autoestima del adulto mayor en esta nueva etapa de la vida que requiere una reestructuración de la personalidad debido a los cambios a nivel fisiológico, psicológico, social y familiar, que lo hacen vulnerable, viéndose profundamente afectado por el aislamiento, la soledad y el abandono y sintiéndose postergado y excluido.

El cooperativismo como alternativa u opción no ha generado importantes acciones de impacto con una visión sistémica, para aportar estratégicamente programas orientados a ampliar las oportunidades que buscan reducir la pobreza de este grupo.

III. JUSTIFICACIÓN

Las cooperativas contribuyen en los sectores de la economía nacional, dando respuesta a las necesidades de sus asociados y el público en general; lo que hace imprescindible que el ente rector este a la vanguardia, brindando asistencia y ejecutando un rol de fiscalización cónsono con la demanda, que les permita ser organizaciones auto sostenibles.

El Plan Estratégico es una herramienta de planificación de largo plazo, para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, se establecieron los Planes Operativos Anual (POA) en el que se consideró e incorporó los Ejes Estratégicos del Plan Estratégico del Gobierno Nacional (PEG).

IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

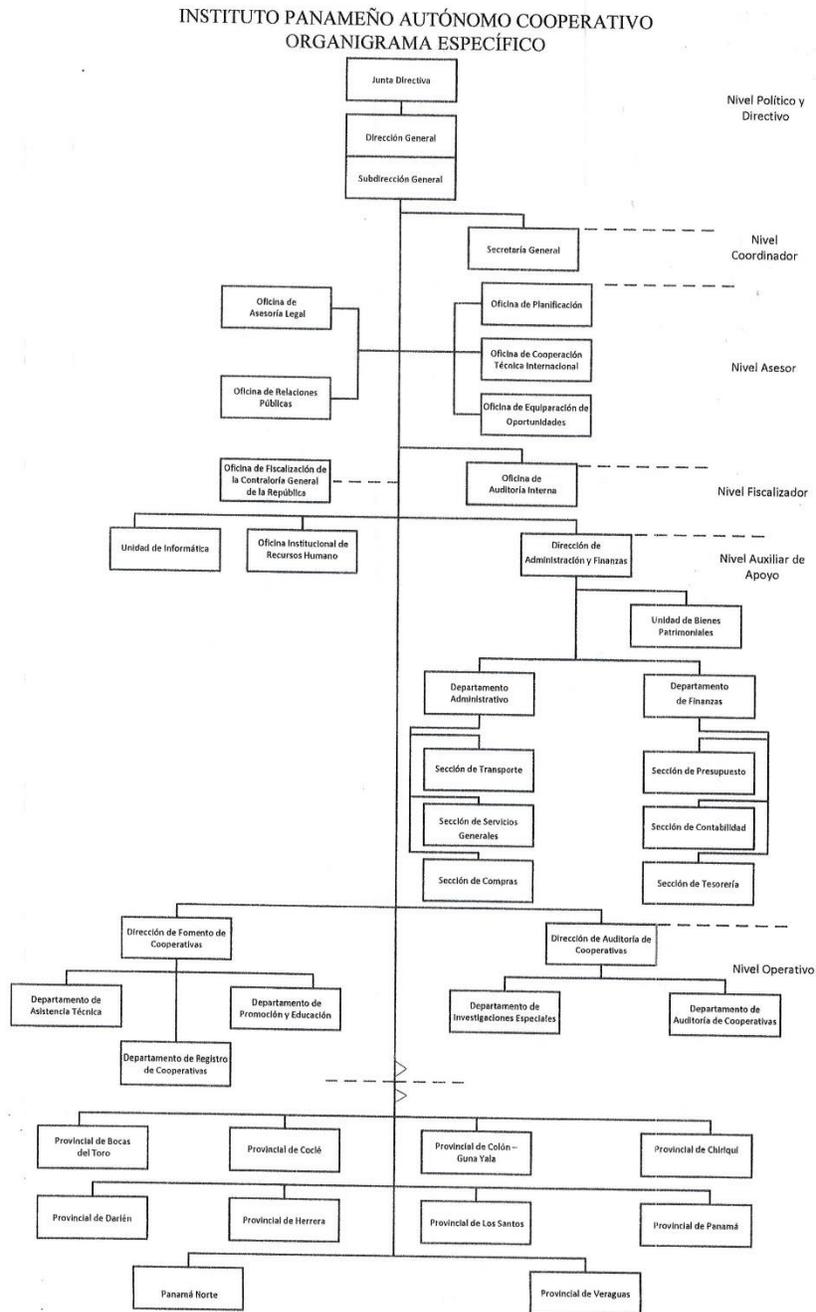
La Estructura Organizativa del IPACOOOP es la siguiente:

Compuesta por seis (6) Niveles jerárquicos



*Ilustración
1 ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA
DEL IPACOOOP*

El Organigrama Específico del IPACCOOP es la siguiente.



V. VALORES DEL IPACOOOP

VALORES ETICOS	VALORES ASOCIADOS
Transparencia	Excelencia
Responsabilidad	Autonomía
Ética pública	Compromiso
Humildad	Eficiencia
Honestidad	Eficacia
Códigos de conducta	Confidencialidad

VI. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Garantizar las competencias estatales, cuyo fin es el fomento, fiscalización y supervisión de las cooperativas debidamente registradas en la República de Panamá.
- Promover sistemáticamente el desarrollo de una cultura de cooperación integral de las cooperativas, para que la misma contribuya al crecimiento sostenido del sector cooperativo nacional.
- Promover la integración cooperativa en el país a fin de lograr el fortalecimiento y desarrollo cooperativo a través de organismos superiores;
- Coordinar con los distintos ministerios e instituciones oficiales a fin de que los programas de IPACOOOP y del cooperativismo en general se incorporen dentro de los planes nacionales de desarrollo.
- Establecer Programas de Capacitación para el personal de la institución y directivos de las cooperativas en temas relevantes para el desarrollo de las Cooperativas, con el propósito de incrementar las capacidades gerenciales.

VII. FUNCIONES INSTITUCIONALES

El IPACOOOP tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- Establecer y dirigir centros de capacitación y educación cooperativa con el fin de mantener cursos permanentes sobre principios cooperativos, administración, contabilidad, gerencia y toda actividad educativa que promueva un verdadero espíritu y desarrollo del cooperativismo nacional.
- Coordinar con los organismos estatales y cooperativistas sus respectivos planes de fomento cooperativo.
- Brindar asistencia técnica a las cooperativas en elaboración de estudios de factibilidad, ejecución y evaluación de proyectos, diseños y establecimiento de sistemas de contabilidad, campañas de captación de asociación, de ahorros y otras formas análogas de asistencia técnica;
- Estudiar y sugerir al Órgano Ejecutivo, previo acuerdo con las asociaciones cooperativas, las reformas, ampliaciones, reglamentaciones y otras modificaciones a la Ley General de Cooperativas, sus reglamentos y otras leyes pertinentes, para impulsar el desarrollo del cooperativismo en el país.
- El IPACOOOP y las asociaciones cooperativas serán obligatoriamente consultadas para efectos de formulación de leyes y sus reglamentos que afecte el desarrollo y funcionamiento de las cooperativas.
- Gestionar créditos estatales de corto, mediano y largo plazo a las asociaciones cooperativas en condiciones y proporción especialmente favorables al adecuado desarrollo de sus actividades.
- Conseguir el aval del Estado cuando sea solicitado por las cooperativas en sus transacciones financieras Nacionales e Internacionales, siempre y cuando éste sea necesario y conveniente.
- Canalizar hacia las cooperativas a través de las Federaciones toda asistencia técnica especializada que provenga de cualquier institución pública nacional y organización pública internacional.
- Las respectivas instituciones públicas estarán obligadas a brindar asistencia técnica a las cooperativas en aspectos agropecuarios, de vivienda, de transporte, de pesca, industrialización, comercialización y otras formas análogas de asistencia técnica.

El IPACOOOP está dirigido por una Junta Directiva integrada así:

- El Ministerio de Economía y Finanzas
- El Ministerio de Desarrollo Agropecuario o su Representante;
- El Ministerio de Comercio e Industrias o su Representante;
- Tres Representantes por las Federaciones de Cooperativas legalmente constituidas.

Las Federaciones nominarán ante el Ministerio de Planificación y Política Económica una terna para la selección de los Representantes y sus respectivos suplentes. Los Representantes de la Confederación serán designados por un período de tres (3) años.

Compete a la Junta Directiva trazar la política del Instituto y velar por la realización de sus fines y de un modo específico:

- Recomendar el nombramiento, suspensión y remoción del Director Ejecutivo y del Subdirector;
- Elaborar el presupuesto anual, aprobar los balances anuales trimestrales, lo mismo que la memoria anual del Instituto;
- Dictar su propio reglamento;
- Dictar un estatuto de personal y aprobar la escala de salarios para los empleados y funcionarios del Instituto;
- Contratar empréstitos nacionales e internacionales, para el cumplimiento de sus fines;
- Autorizar la apertura y operación de oficinas provinciales subsidiarias del Instituto, cuando las circunstancias del país así lo ameriten; y
- Ejercer las demás funciones que le correspondan de conformidad con la presente Ley y sus Reglamentos.

VIII. METODOLOGÍA APLICADA

A. Componente de Análisis y Diagnóstico

1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El Instituto Panameño Autónomo Cooperativo debe mantener el fortalecimiento y mejora continua en su rol protagónico, como ente rector del movimiento cooperativo nacional.

Por tal razón urge la necesidad de actualizar el Marco Jurídico de la Ley 24 /de 21 de julio de 1980) por la cual se crea el IPACCOOP, buscando una nueva estructura legal que modernice a la entidad rectora del sistema cooperativo panameño y lo ajuste con las realidades cónsonas socioeconómicas del país.

Una nueva legislatura que permita al IPACCOOP tener una mayor autonomía funcional y jurídica que permitirá desburocratizar sus procedimientos internos en la toma de decisiones para la agilización de sus programas y proyectos.

Hemos encontrado una leve disminución en las operaciones de las direcciones regionales por lo que nuestro PEII, impulsará su desarrollo con eficiencia al servicio de los funcionarios como de los asociados de las distintas cooperativas del país llevándolos por los mejores senderos de transparencia, estabilidad económica, financiera y progreso social.

Las Cooperativas están perdiendo su identidad ideológica, se debilita sus aspectos sociales y empresariales lo cual desfavorece la institucionalidad y gobernabilidad de los mismo y poco es la presencia de la institución en este decisivo protagonismo.

La percepción que tienen las cooperativas sobre la institución, podemos señalar las siguientes:

- Disminución de las actividades de capacitación.
- Actualización de la ley 17 del 1 de mayo de 1997, que estable el régimen especial para regular e integrar las cooperativas.
- Falta de asistencia técnica en las áreas de administración, contabilidad, legal, auditoria, economía, finanzas, riegos y la aplicación de la ley 23.
- Lento proceso de gestión administrativa en la prestación de los servicios.
- Lenta la atención en el área de registro de cooperativas.
- Falta de divulgación de cambios internos que tienen impacto en la atención a las cooperativas por el deficiente sistema de comunicación.

- Desprotección y poco interés del estado por la problemática que enfrentan las cooperativas.
- Inadecuado y deliberado proceso de intervención de las cooperativas.

2. ANÁLISIS DOCUMENTAL INTERNO

Análisis documental interno:

- **Marco Legal**
 - Ley No. 24 de 21 de julio de 1980 **“Por la cual se crea el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo”**-Publicada en Gaceta Oficial No.19,121 de lunes 28 de julio de 1980 como una institución económica y administrativamente autónoma, tendrá a su cargo privativamente la formulación, dirección, planificación y ejecución de la política cooperativista del Estado.
 - Ley No. 17 de 1 de mayo de 1997 **“Por la cual se desarrolla el artículo 283 de la Constitución Política y se Establece el Régimen Especial de Cooperativas”**-Publicado en Gaceta Oficial No.23279 de lunes 5 de mayo de 1997.
 - Ley No. 38 de 31 de julio de 2000 **“Que aprueba el Estatuto Orgánico de la Procuraduría De La Administración, Regula El Procedimiento Administrativo General y Dicta Disposiciones Especiales”**-Publicada en Gaceta Oficial No. 24,109 de miércoles 2 de agosto de 2000.
 - Decreto Ejecutivo No.137 de 5 de noviembre de 2001 **“Por El Cual Se Reglamenta la Ley 17 de 1 de mayo de 1997, Sobre El Régimen Especial de Cooperativas”**-Publicada en Gaceta Oficial No. 24,428 de 9 de noviembre de 2001.
 - Decreto Ejecutivo No. 102 de 26 de septiembre de 2002 **“Por El Cual se Modifican, Adicionan y Derogan algunos Artículos del Decreto Ejecutivo No. 137 de 5 de noviembre de 2001, que reglamenta la Ley No. 17 de 1 de mayo de 1997, sobre el Régimen Especial de las Cooperativas y Se Subroga Parte del Decreto Ejecutivo No. 33 de 6 de mayo de 2002”**-Publicado en Gaceta Oficial No.24,655.
 - Ley No. 23 de 27 de abril de 2015 **“Que Adopta medidas para prevenir el blanqueo de capitales, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de**

la proliferación de armas de destrucción masiva y dicta otras disposiciones”-
Publicado en Gaceta Oficial No. 27768-B Gaceta Oficial Digital, lunes 27 de abril de 2015.

- Decreto Ejecutivo No. 363 de 13 de agosto de 2015, “Por El Cual Se Reglamenta La Ley 23 de 27 de abril de 2015” –Publicado en Gaceta Oficial No 27845-B Gaceta Oficial Digital, jueves 13 de agosto de 2015.

- **Plan Estratégico 2014 – 2019**

- No existe referencia documental del Plan Estratégico del periodo anterior.

- **Diagnóstico institucional de las Direcciones Nacionales y Direcciones Provinciales.**

- Se analizaron los Diagnósticos de las 10 Regionales y sus Cooperativas correspondiente al período fiscal 2019.
- El análisis de los diferentes diagnósticos, antes señalados contribuyeron a determinar la situación actual del sistema institucional y del sector, insumo que sentó la base para realizar el análisis FODA respectivamente y establecer líneas de acción con el fin de establecer la ruta a seguir por el bienestar del sector cooperativo.

- **Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001:2008**

- Se Certifican las Actividades de Supervisión, Fiscalización y Auditoría a Cooperativas y Asistencia Técnica a Cooperativas. (Valido al 18 de enero de 2016).
- Se Certificó el Manual de Calidad y se estable el Sistema de Gestión, en donde unos de los aspectos importantes desarrollados fue, entre otros, el proceso de medición análisis y mejora se basa en los

indicadores de cada Proceso Operativo, apoyados en los procedimientos de Satisfacción del Cliente, Auditorías Internas, Productos no Conformes y demás procedimientos Generales, permitiendo analizar datos que brindaron información veraz para el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad de la institución, esfuerzo que ha dejado de implementarse por la desidia de las administraciones pasadas.

- No existe el Sistema de gestión de Calidad, no obstante, la Norma cambió y se publicó en septiembre del 2015, y la institución no realizó los esfuerzos para su actualización, por ende, el IPACCOOP, no está certificada actualmente.
 - Se certificaron seis (5) Guías Metodológicas en el Departamento de Asistencia Técnica y un Procedimiento de Auditoría para la Dirección de Auditorías de Cooperativas: Programas con Guías Metodológicas
 - Organización y Gestión Empresarial
 - Contabilidad y Finanzas Cooperativas
 - Asistencia Agropecuaria
 - Formulación y Ejecución de Proyectos
 - Mercadeo Cooperativo
- **Planes Operativos Anuales**
 - En los últimos años no realizaron los respectivos planes operativos anuales para su análisis.

3. ANÁLISIS DOCUMENTAL EXTERNO

- **Plan Estratégico de Gobierno (PEG) 2020 – 2024**

“Cumpliendo con la Ley 34 de 2008, en su Artículo 16, ordena al Órgano Ejecutivo adoptar un Plan Estratégico de Gobierno (PEG) al inicio de cada administración, dentro de los seis primeros meses de instalada. El Plan Estratégico se enmarca en “los objetivos y metas de la Concertación Nacional para el Desarrollo y su propio compromiso electoral, el cual incluye una Estrategia Económica y Social, la Programación Financiera a cinco años y un Plan de Inversiones Públicas Indicativo a cinco años, que establecen criterios para la canalización del gasto público hacia sectores, programas y proyectos prioritarios a nivel nacional”.

Es un instrumento de planificación eficiente para el proceso de desarrollo del país y fortalece la capacidad de ejecución del sector público en la prestación de servicios a la población de manera eficaz y eficiente.

El PEG que hoy interactuamos, en el Capítulo segundo Estrategia económica y social, en su punto N°. 2 presenta los cinco Pilares Estratégicos en que está basado el PEG, el Pilar Estratégico N°. 3: Economía Competitiva que Genere Empleos (ver pág. 104), se incluye el tema “Cooperativismo” dentro del cual hace referencia al impulso que el gobierno viene desarrollando la política de desarrollo del sector cooperativo en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la población panameña.

El Plan Estratégico de la Institución hace referencia a la estrategia de Gobierno en señalar que tenemos que avanzar en ir cerrando la brecha de los miles de panameños que se encuentran con hambre y sacarlos de la pobreza multidimensional. Para el logro de este objetivo, tenemos contemplado en el Eje Estratégico N°1, Marco Legal Integral, nuestro objetivo estratégico es Impulsar, desarrollar y ejecutar el Marco Legal Integral, que conlleve a una política económica y social del Sector Cooperativo, garantizando las competencias estatales, cuyo fin es el fomento, fiscalización y supervisión de las cooperativas debidamente registradas en la República de Panamá, tal como es el sentir del Plan Estratégico de Gobierno (PEG).

Cabe señalar que dentro del PEG, en su Pilar Estratégico No. 4: Combate a la Pobreza y la Desigualdad, plantea la “Estrategia Colmena” en donde se plasman

las fases de la estrategia que viene desarrollándose y que nos insertamos en ella en nuestro Eje Estratégico No. 4 “Promover y dinamizar las Cooperativas en los sectores con pobreza multidimensional”, de nuestro Plan Estratégico del IPACOOOP (PEII).

- **Plan COLMENA** *“Panamá libre de pobreza y hambre, la Sexta Frontera”*

Impactará y transformará la calidad de vida de 777 mil panameños y panameñas que viven pobreza multidimensional y se han quedado atrás, en 63 distritos y 300 corregimientos del país.

El presidente Laurentino Cortizo destacó que el proyecto “Colmena” es el resultado de un trabajo articulado entre todos los ministerios e instituciones que han puesto todos sus recursos en beneficio de los sectores más vulnerables que han sido excluido del desarrollo social.

De igual forma, el sector cooperativo se focaliza en las dos vertientes establecidas por el gobierno en cuanto a mejorar los servicios que el Estado ofrece (salud, agua limpia, saneamiento, electrificación rural, vivienda, deporte entre otros) y la otra vertiente en la identificación de actividades generadoras de ingreso que permitirán mejorar la calidad de vida de los ciudadanos por la vía del fortalecimiento y creación de asociaciones cooperativas en las áreas más vulnerables.

Es un objetivo primordial la participación activa de nuestro sector cooperativo como actor de desarrollo en los distritos de mayor índice de pobreza multidimensional y desigualdad teniendo en cuenta el “ADN” del Cooperativismo, como lo es disminuir la pobreza, promoviendo la inclusión y la equidad, enfocando su aporte en la consecución del primer objetivo de desarrollo sostenible.

<https://www.mides.gob.pa/gabinete-social-aprueba-proyecto-colmena-y-revisa-los-avances-del-programa-estudiar-sin-hambre/>.

Es un objetivo primordial la participación activa de nuestro sector cooperativo en la participación como actor de desarrollo en los distritos de mayor índice de pobreza

multidimensional y desigualdad teniendo en cuenta el “ADN” del Cooperativismo, como lo es disminuir la pobreza, promoviendo la inclusión y la equidad, enfocando su aporte en la consecución del primer objetivo de desarrollo sostenible.

4. Resultados de la consulta del Equipo Estratégico

Equipo estratégico del IPACCOOP

El equipo está compuesto por la Directora de Fomento Cooperativo y los respectivos Jefes de Departamentos, Asesoría Legal, Dirección de Recursos Humanos, Administración, Auditorías de Cooperativas y la Oficina de Planificación.

Se realizaron diferentes sesiones de trabajo con el personal directivo, administrativo y de los directores provinciales con el propósito de conocer las dificultades y desafíos desde el punto de vista de los actores principales de la institución.

El equipo en conjunto con la Oficina de Planificación se logró la realización de varios talleres participativos con funcionarios de las distintas direcciones determinándose las principales debilidades y oportunidades actuales de la institución, generándose el proceso del análisis FODA.

Con la finalidad de analizar, consolidar e integrar los principales problemas de la institución nos permitió determinar el problema central del IPACCOOP, vinculado al fomento, la fiscalización y supervisión de las cooperativas debidamente registradas en la República de Panamá. (Ley No. 17 de 1997).

Para continuar con el proceso del análisis situacional con lo presentado en el párrafo anterior, el equipo estratégico se hizo la siguiente pregunta.

¿Hoy día cuales son los problemas relevantes de la institución y por ende del Sector Cooperativo del país, que frenan sistemáticamente el crecimiento sostenido que debe darse?

PROBLEMA CENTRAL

El IPACCOOP tiene falencias de tipo organizativo, operacionales, técnicos y sobre todo la falta de competencias, capacidades del recurso humano que limitan el crecimiento de la institución y no poder cumplir con el logro de la Misión y Visión, incumpliendo el rol encomendado por la ley 17.

Contrariedades identificadas

El Equipo Estratégico considero ordenar los problemas en las siguientes categorías, que sirvieron de plataforma para la definición de los principales Ejes Estratégicos del PEII 2020 – 2024:

- **Gestión administrativa y contable.**

1. Falta de Manuales y procedimientos administrativos, técnicos y de gestión gerencial.
2. Falta de conocimiento de Contabilidad, finanzas, y riesgos crediticios por parte de los funcionarios.
3. Ausencia de normas reguladoras internas (reglamentos).
4. Poca actitud para garantizar la aplicación de los sistemas, controles contables y las Normas NIFS por parte de las Cooperativas.
5. Mejorar estándares de competitividad en el programa de asistencia técnica continua, en las áreas de legislación.

- **Gestión Financiera, social y de servicios**

1. Actualización de las Guía Metodológica, y materiales de apoyo que este en función de las necesidades y requerimientos de cada cooperativa.
2. No se cuenta con un programa de Seguimiento, monitoreo y evaluación.
3. Actualizar y Activar programas de formación de gerentes y contadores rurales.
4. Carencia de talleres de capacitación a técnicos y directivos de cooperativas de Servicios Múltiples en gestión gerencial enfocado a las diferentes actividades económicas que desarrollan.
5. Poca formación de directivos en conjunto con organismos nacionales e internacionales.

6. Poca capacitación en estándares de gestión a los líderes en la toma de decisiones, trabajo en equipo y manejo de conflictos.
- **Gestión en la atención ahorro y crédito**
 1. Mejorar los procedimientos en la aplicación de las normas de Prevención de Blanqueo de Capitales (ley 23).
 2. Desarrollar una política para captar mayor nivel de ahorro.
 3. Aplicar las debidas reservas para la devolución del ahorro de los cooperativistas.
 4. Mejorar las Políticas de crédito y gestión de cobro.
 5. Debilidad en asegurar sostenibilidad financiera.
 6. Mejorar los análisis e interpretación de los estados financieros y sus respectivos análisis de riesgo crediticio.
 7. Mejorar los estándares de competitividad a los órganos de gobierno y al nivel operativo sobre gestión crediticia.

 - **Gestión integral de Cooperativas de Transporte**
 1. Falta de desarrollo de las habilidades de ética y liderazgo en el equipo gerencial o directivo.
 2. Mejorar los procesos administrativos.
 3. Implementar Jornadas de capacitación continua en temas de Gobernabilidad.
 4. Mantener el estricto cumplimiento de las normas jurídicas que regulan el funcionamiento de las cooperativas.
 5. Garantizar la integración de cooperativas en base a los tipos de transporte en busca de alternativas de solución a los problemas que tienen en común.

 - **Gestión integral a Cooperativas de Turismo**
 1. Mejorar las habilidades técnicas y analíticas a la Dirección de Fomento.
 2. Mejorar la productividad con equipos multifuncionales para las cooperativas de Servicios Múltiples.
 3. Invertir en herramientas tecnológicas para que el personal sea más productivo
 4. Desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo
 5. Alianzas estratégicas con la Autoridad de Turismo para capacitar a las cooperativas sobre requisitos para brindar un servicio de turismo de calidad en sus diferentes modalidades.

- **Atención a Cooperativas de Pesca:**
 1. Realizar alianzas con Autoridad de Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) y la Autoridad Marítima de Panamá para realizar convenios en beneficio de los asociados de las cooperativas de pesca.
 2. Procedimientos de capacitación que contenga módulos de administración empresarial, comercialización, comportamiento humano y buenas prácticas de pesca amigables con el medio ambiente.

- **Gestión a Cooperativas Agropecuarias.**
 1. Carencia de Comités agrícolas agrupándose de acuerdo a los diferentes rubros explotados por las cooperativas para mejorar los planes de producción
 2. Falta de capacitación en temas puntuales financiamiento, seguro agropecuario, fianzas de garantía, registro sistemático en formato electrónico, hojas de costos de insumos y el manejo post cosecha.
 3. Pocos cursos de capacitación continua en temas de producción agrícola, Normas de Gestión de Calidad para Certificarse y cursos de marketing para el mercado nacional e internacional.
 4. Poca interacción con instituciones gubernamentales del sector agropecuario para promover y dinamizar las Cooperativas en las áreas con pobreza multidimensional.
 5. Falta de Convenios de Cooperación Interinstitucional entre el IPACOOOP y las instituciones afines al sector.

- **Fomento a las Cooperativas Juveniles**
 1. Falta de coordinación para continuar con el programa de cooperativismo juvenil con la participación de Directores y profesores de los colegios potenciales conjuntamente con la Universidad de Panamá.
 2. Insuficiente seguimiento al plan de inversión de las cooperativas juveniles en forma conjunta (IPACOOOP – Comité de Apoyo).
 3. No está en el Convenio IPACOOOP – MEDUCA, Compromiso con el Director del Colegio y la Comisión de Apoyo.
 4. Poca promoción para que las cooperativas de adultos se conviertan en padrinos de las pequeñas.
 5. Falta de análisis histórico del por qué las Cooperativas Juveniles han dejado de ser operativas.

- **Atención a cooperativas en las Comarcas**

1. Poco impulso en el fomento de cooperativas de producción para contribuir a reducir los niveles de pobreza rural y aumentar la calidad de vida y el empleo rural como alternativa socio económica, democrática, solidaria y auto sostenible.
2. Escasa programación que limita establecer distintas Asesorías técnicas y administrativas que logren potenciar un crecimiento sostenido de manera puntual de los bienes y servicios a concebir.
3. Falta de capacitación en temas de organización, administración, contabilidad básica y producción agropecuaria para las actividades que se desarrollan en áreas de difícil acceso.

5. ANÁLISIS FODA

El análisis interno realizado al IPACOOOP, mediante la técnica conocida como FODA (Sus Fortalezas, Oportunidades, sus Debilidades y Amenazas)

Se presenta el análisis realizado de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) como los factores externos relevantes (Oportunidades y Amenazas del entorno). Tal como puede apreciarse en la Tabla siguiente, se realizó la priorización de estos factores con la finalidad de determinar cuáles de estos factores de éxito tienen un mayor peso específico en la situación institucional actual del IPACOOOP, y cuáles son los factores consensuados, prioritarios para el desarrollo y diseño de la estrategia institucional para los próximos cinco (5) años.

Cabe señalar, que estos factores de mayor relevancia emanados de este análisis fueron considerados al momento de formular los ejes y objetivos estratégicos del PEII. (Plan Estratégico Institucional del IPACOOOP).

Hemos encontrado una leve disminución en las operaciones de las direcciones regionales por lo que nuestro PEII, impulsará su desarrollo con eficiencia al servicio de los funcionarios como de los asociados de las distintas cooperativas del país llevándolos por los senderos de transparencia, estabilidad económica y financiera y progreso social.

Cabe señalar, el tipo de desempeño que se espera lograr la institución tiene ciertas características, y una de las más importante es que responda no solo al cumplimiento de sus objetivos (eficacia) sino que las actividades lo realicen con el mínimo costo posible, y, además, dicho desempeño por parte de las direcciones nacionales y regionales garanticen el cumplimiento de ciertos estándares y expectativas de calidad, como es conocido hoy día una “gestión pública de calidad”.

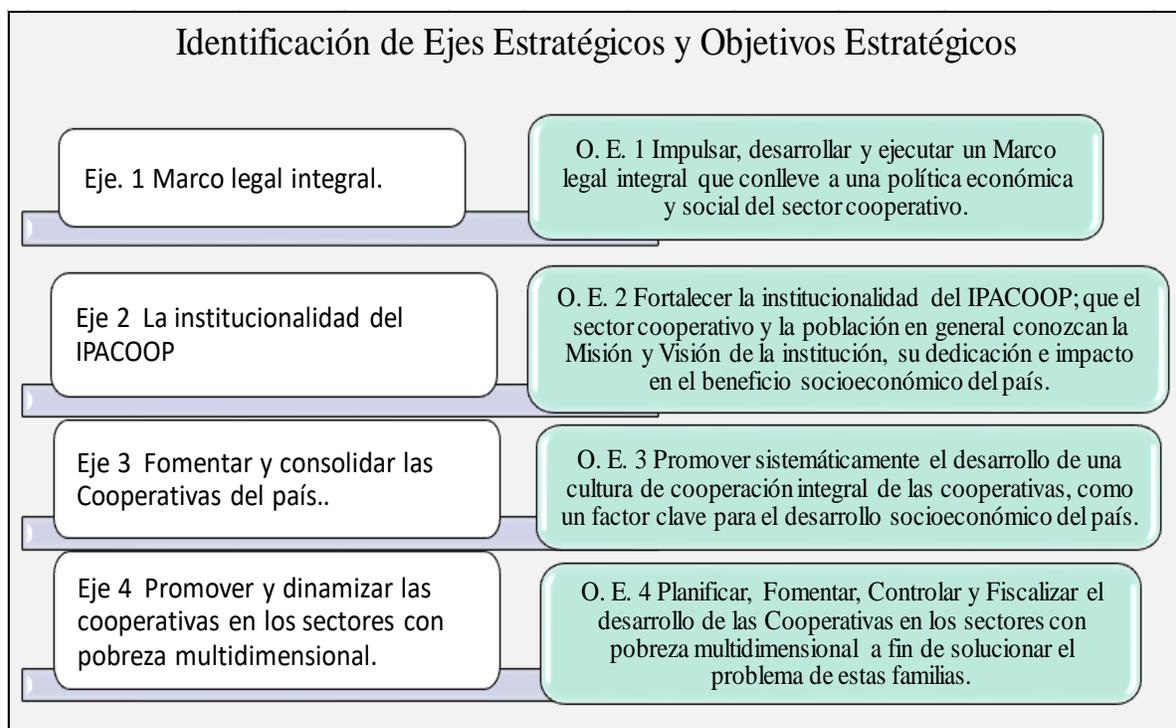
ANALISIS FODA DEL IPACOO				
N°	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1	Autoridades comprometidas	Poca Planificación, Datos estadísticos no actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> Entes externos ejerciendo liderazgo que corresponde al ente rector. 	Alianzas estratégicas con centros de educación superior.
2	Capacidad profesional para realizar Alianzas estratégicas	Recurso humano no esta lo suficientemente capacitado, Resistencia a los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> No ser agentes de cambios frente a los nuevos retos del cooperativismo. 	Posibilidades de coordinación y hacer alianzas estratégicas con Instituciones y Organizaciones afines al Cooperativismo
3	Infraestructura	Las direcciones provinciales desatienden las líneas de acción.	<ul style="list-style-type: none"> Intromisión de otros entes rectores del sector financiero en las atribuciones constitucionales y legales del ente rector cooperativo. 	Cooperación internacional para financiar proyectos derivados del Plan Estratégico.
4	Guías Metodológicas.	Deficiencia en los procesos de identificación de necesidades y elaboración de presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> Organismos que aspiran regular los servicios que presta la institución. 	Disponibilidad de Recursos estatales y de organismos internacionales que apoyan el Cooperativismo.
5	Se cuenta con las diferentes leyes que regulan la Institución y actividades y/o negocios que realizan las cooperativas.	Se brindan asesorías con criterios no unificados.	<ul style="list-style-type: none"> Imagen distorsionada del sector con relación a la autonomía de las cooperativas. 	Nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la calidad del servicio.

6. Personalización de Ejes y Objetivos Estratégicos

El Plan Estratégico Institucional (PEII) 2020-2024 es el principal instrumento de Planificación y gestión institucional que establece las prioridades que el IPACOOOP implementará para cumplir exitosamente su Visión y Misión para enfrentar los desafíos actuales y futuros del cooperativismo.

El contenido del Plan vislumbra la estrategia institucional y describe los cuatro (4) Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos, sus Actividades, indicadores de gestión y los responsables, con ello se genera el insumo necesario para generar el Plan de Inversiones para los próximos cinco años de gestión.

Como resultado del análisis de los problemas quedaron definidos los ejes y objetivos estratégicos, tal como se presenta en la gráfica siguiente se presenta los cuatro Ejes y Objetivos Estratégicos del PEII – 2020 - 2024.



- **Correspondencia de las prioridades del FODA con los cuatro Ejes Estratégicos**

RELACIÓN DE LAS PRIORIDADES DEL ANÁLISIS FODA CON LOS EJES ESTRATÉGICOS DEL PEII

N°	EJES ESTRATÉGICOS	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1	EJE 1: Desarrollar un marco legal integral que conlleve a una política económica del sector cooperativo.	Se cuenta con las diferentes leyes que regulan la Institución y actividades y/o negocios que realizan las cooperativas.	N/A	Intromisión de otros entes rectores del sector financiero en las atribuciones constitucionales y legales del ente rector cooperativo.	Alianzas estratégicas con centros de educación superior.
			N/A	Organismos que aspiran regular los servicios que presta la institución.	Posibilidades de coordinación y hacer alianzas estratégicas con Instituciones y Organizaciones afines al Cooperativismo
			N/A	Imagen distorsionada del sector con relación a la autonomía de las cooperativas.	Nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la calidad del servicio.
2	EJE 2: Fortalecer la institucionalidad del IPACOO.	Autoridades comprometidas	Las direcciones provinciales desatienden las líneas de acción.	Entes externos ejerciendo liderazgo que corresponde al ente rector.	Disponibilidad de Recursos estatales y de organismos internacionales que apoyan el Cooperativismo.
		Capacidad profesional para realizar Alianzas estratégicas	Deficiencia en los procesos de identificación de necesidades y elaboración de presupuesto.	Intromisión de otros entes rectores del sector financiero en las atribuciones constitucionales y legales del ente rector cooperativo.	Nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la calidad del servicio.
		Infraestructura	Poca Planificación Datos estadísticos no actualizados.	Organismos que aspiran regular los servicios que presta la institución.	Cooperación internacional para financiar proyectos derivados del Plan Estratégico.
		N/A	Se brindan asesorías con criterios no unificados.	Imagen distorsionada del sector con relación a la autonomía de las cooperativas.	Posibilidades de coordinación y hacer alianzas estratégicas con Instituciones y Organizaciones afines al Cooperativismo
		N/A	Recurso humano no esta lo suficientemente capacitado, Resistencia a los cambios.	N/A	Alianzas estratégicas con centros de educación superior.

RELACIÓN DE LAS PRIORIDADES DEL ANÁLISIS FODA CON LOS EJES ESTRATÉGICOS DEL PEII

N°	EJES ESTRATÉGICOS	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
3	EJE 3: Fomentar y consolidar las Cooperativas como un factor clave para el desarrollo socioeconómico del país.	Guías Metodológicas.	Las direcciones provinciales desatienden las líneas de acción.	No ser agentes de cambios frente a los nuevos retos del cooperativismo.	Cooperación internacional para financiar proyectos derivados del Plan Estratégico.
		Presupuesto	Deficiencia en los procesos de identificación de necesidades y elaboración de presupuesto.	Organismos que aspiran regular los servicios que presta la institución.	Posibilidades de coordinación y hacer alianzas estratégicas con Instituciones y Organizaciones afines al Cooperativismo
		N/A	Recurso humano no esta lo suficientemente capacitado, Resistencia a los cambios.	Imagen distorsionada del sector con relación a la autonomía de las cooperativas.	Alianzas estratégicas con centros de educación superior.
		Autoridades comprometidas	Poca Planificación Datos estadísticos no actualizados.	N/A	Nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la calidad del servicio.
		N/A	Se brindan asesorías con criterios no unificados.	N/A	Disponibilidad de Recursos estatales y de organismos internacionales que apoyan el Cooperativismo.
4	EJE 4: Promover y dinamizar las cooperativas en los sectores con pobreza multidimensional.	Autoridades comprometidas	Las direcciones provinciales desatienden las líneas de acción.	No ser agentes de cambios frente a los nuevos retos del cooperativismo.	Disponibilidad de Recursos estatales y de organismos internacionales que apoyan el Cooperativismo.
		Capacidad profesional para realizar Alianzas estratégicas	Deficiencia en los procesos de identificación de necesidades y elaboración de presupuesto.	Entes externos ejerciendo liderazgo que corresponde al ente rector.	Nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la calidad del servicio.
		Presupuesto	Recurso humano no esta lo suficientemente capacitado, Resistencia a los cambios.	Organismos que aspiran regular los servicios que presta la institución.	Posibilidades de coordinación y hacer alianzas estratégicas con Instituciones y Organizaciones afines al Cooperativismo
		Guías Metodológicas.	Poca Planificación Datos estadísticos no actualizados.	N/A	Alianzas estratégicas con centros de educación superior.

N/A = No Hhay factor del análisis que guarde relación con el eje.

• POLÍTICA INSTITUCIONAL DEL IPACOOOP

El Instituto Panameño Cooperativo está comprometido con el fortalecimiento del movimiento cooperativo en Panamá, a través del cumplimiento de la legislación aplicable, el fomento, fortalecimiento y la fiscalización de las cooperativas en toda la República de Panamá.

Para ello la institución desarrolla las siguientes tareas:

1-Establece un Programa de fortalecimiento y desarrollo de capacidades institucionales de su recurso humano en temas de planificación, administración, finanzas y producción agropecuaria.

2- Promueve la integración de los conocimientos y capacidades institucionales para generar una mayor productividad, reflejado en la eficiencia y eficacia del personal en las diferentes áreas de trabajo garantizando la calidad de las acciones emprendidas.

3- Motiva a sus colaboradores a servir con excelencia al cooperativismo valorando el desempeño y méritos en un ambiente sistémico de promoción y perfeccionamiento de personal, en alineación con el Plan Estratégico de Gobierno (PEG).

5- Actualizar el registro cooperativo en cumplimiento de las disposiciones legales aplicables.

4-Crear un Sistema de Monitoreo, Seguimiento, y Evaluación, para evaluar el desempeño de las cooperativas mediante la obtención de indicadores claves de desempeño, vinculadas a los planes, programas y proyectos en ejecución de la institución aplicables a los distintos tipos de cooperativas.

5-Modernizar la Ley 24 que crea el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP), mediante consulta al Sistema Cooperativo, con el propósito de dinamizar el movimiento cooperativo en la República de Panamá.

6-Fortalece y fomenta las cooperativas juveniles y de mujeres.

7-Fortalece las cooperativas del sector agropecuario, con el propósito de incrementar la producción, productividad y mercadeo con apoyo estatal y convenios nacionales e internacionales.

8-Fomentar la creación de cooperativas para los agricultores de subsistencia y pequeños productores, con el propósito de insertarlos en mercado nacional e internacional contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

9-Lograr la aplicación de la Ley 12 del 5 de octubre de 1990, que establece la enseñanza del cooperativismo en los centros educativos del país.

10. Crear normas y procedimientos de fiscalización de las cooperativas panameñas que brindan servicios de Ahorro y Crédito.

11. Fomentar la transparencia en todas las acciones de la institución haciendo énfasis en la eficacia y eficiencia del uso de los recursos.

12. Gestionar las acciones de la institución mediante el enfoque a procesos, estableciendo objetivos, dando seguimiento a la ejecución de acciones y garantizar así un enfoque sistemático de las actividades ejecutadas, que garantice la mejora y la satisfacción de todas las partes interesadas.

- **Política de recursos humanos del IPACOOOP**

El IPACOOOP considera el talento del equipo humano como un activo estratégico, por lo que se considera el elemento clave para alcanzar el propósito y poner en práctica los valores colectivos acopiados en la Misión, Visión y Valores.

El objetivo de esta política marco de recursos humanos es definir, diseñar y difundir un modelo de gestión de recursos humanos del IPACOOOP que permite captar, impulsar, retener el talento través del crecimiento personal y profesional de todas las personas que pertenecen al equipo humano.

Esto es posible a través de:

1. Actualización de los perfiles de puesto de los colaboradores.
2. Evaluación de las competencias de los colaboradores.
3. Detección de las necesidades de capacitación y formación.
4. Estableciendo un plan de capacitación de forma de contribuir al fortalecimiento de las cooperativas mediante la asistencia requerida.
5. Asegurar la aplicación del plan de riesgos laborales y la promoción de la salud e higiene, mediante acciones internas con un enfoque basado en el confort y el correcto manejo del estrés.
6. Promover la motivación, autoestima, colaboración y sentido de pertenencia en los colaboradores.
7. Ampliar el seguro de vida con cobertura médica a los colaboradores, a fin de contribuir con la atención médica oportuna, promoviendo la salud y productividad de estos.

8. Establecimiento de un clima organizacional de influencia positiva en los colaboradores, a través de reconocimiento y orientación laboral y personal, celebración de cumpleaños, y otros reconocimientos.
9. Evaluación del desempeño del personal y definición de acciones para la mejora de este a través de la promoción de la carrera administrativa.
10. Promoción del plan de desarrollo de los colaboradores: Mediante el plan de movilidad en los puestos de trabajo generando expectativas en las nuevas funciones y participación de nuevos procesos.
11. Promover la adopción de medidas relativas a la seguridad y salud en el lugar de trabajo.
12. Promover la autorrealización mediante oportunidades de **crecimiento**, desarrollo profesional y personal. Se promoverán becas universitarias.

Estos lineamientos son elementos claves al cumplimiento del punto octavo de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la organización de las Naciones Unidas, lo que favorece la competitividad y la eficiencia empresarial.

- **Programas a desarrollar en el Plan Estratégico (PEII)**

Presentamos los Programas a desarrollar para los próximos años, en los anexos se detallan las actividades y acciones correspondiente a cada programa establecido.

1. PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL RECURSO HUMANO
2. PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
3. PROGRAMA DE ASISTENCIA AGROPECUARIA
4. PROGRAMA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
5. PROGRAMA DE FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS
6. PROGRAMA DE ASISTENCIA EN MERCADEO

B. Componente de Planificación

o VISIÓN Y MISIÓN DEL IPACOOOP

En este punto, el Equipo Estratégico integró y analizó los principales problemas, los Ejes Estratégicos, los resultados del Análisis FODA Institucional y en función de lo que establece nuestro marco legal, se procedió a determinar la Visión y Misión actual del IPACOOOP.

Es importante señalar, que a raíz de la certificación en Gestión de Calidad en algunas direcciones en el 2014, se había determinado la Misión y Visión, las cuales fueron revidadas por el equipo.

Presentamos la Misión y Visión estratégica de la Institución para un horizonte de cinco años en donde se ha considerado la conjunción y alineación con el Plan de Gobierno (PEG) quedando aprobada de la siguiente forma:

VISIÓN

Velar por el cumplimiento de las normas legales, liderando el crecimiento del Sector Cooperativo en beneficio de la población del país.

MISIÓN

Institución de excelencia que aplica métodos modernos de educación cooperativa, asistencia técnica, ejecutando su rol fiscalizador a las empresas cooperativas debido a que el Sector Cooperativo es llamado hacer la alternativa para lograr los objetivos de desarrollo económico del país como de cohesión social.

OBJETIVO GENERAL

Impulsar, Planificar, Controlar y Fiscalizar el desarrollo y las operaciones del Sistema Cooperativo Nacional.

VISIÓN

Velar por el cumplimiento de las normas legales, liderando el crecimiento del sector Cooperativo en beneficio de la población del país.

MISIÓN

Institución de excelencia que aplica métodos modernos de educación cooperativa, asistencia técnica, ejecutando su rol fiscalizador a las empresas cooperativas debido a que el Sector Cooperativo es llamado hacer la alternativa para lograr los objetivos de desarrollo económico del país como de cohesión social.

Valores Institucionales

VALORES ETICOS:

Transparencia

Responsabilidad

Ética pública

Humildad

Honestidad

Códigos de conducta

VALORES MORALES:

Excelencia

Autonomía

Compromiso

Eficiencia, Eficacia

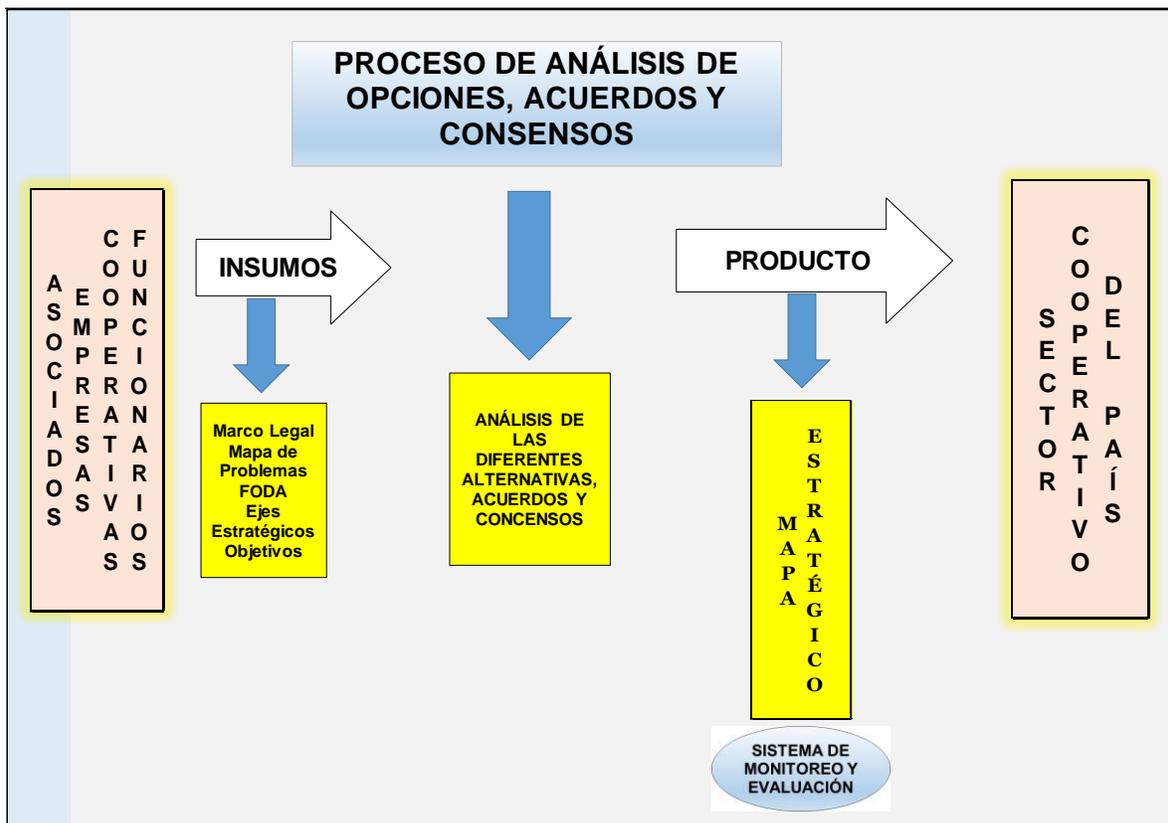
Confidencialidad.

- **Matriz del Plan Estratégico Institucional (PEII)**

Desarrollo de las Matrices

La Matriz del Plan Estratégico o Matriz de planificación desarrollada por Equipo Estratégico contiene en una lógica horizontal y vertical la definición de los objetivos estratégicos, productos y resultados a lograr en los próximos cinco años, así como los indicadores, metas, y responsables de dichas actividades que puedan medir o evaluar los diferentes cambios que se generen en el Plan Estratégico Institucional. (PEII). Se puede apreciar en la siguiente gráfica, el proceso de generación de la Matriz

MEDIANTE LA SIGUIENTE GRÁFICA SE OBSERVA EL PROCESO DE GENERACIÓN DE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN O MAPA ESTRATÉGICO





Una vez determinados los resultados, productos, actividades para los próximos cinco años, se determinaron los indicadores y los funcionarios responsables de cada actividad por cada Eje Estratégico, se podrá de forma científica medir el alcance de los resultados por producto con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas del Plan.

Generación de matrices del PEII - 2020 - 2024

Las Matrices desarrolladas por el equipo estratégico indican los siguientes componentes:

- Los Resultados esperados,
- Productos a generar,
- Actividades a desarrollar,
- Las Direcciones y funcionarios responsables y
- Los Indicadores de gestión, formulados en términos de calidad, cantidad y tiempo.

Una de las debilidades encontradas en la institución arrojó la carencia de indicadores, si lo podemos medir, lo podemos administrar, hemos esbozado indicadores a nivel de productos que miden el éxito de la gestión institucional de las futuras actividades y/o proyectos, y a su vez indicadores a nivel de propósitos que miden el impacto directo al finalizar la ejecución de las actividades programadas.

Tabla No. 2

**MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL
INSTITUTO PANAMEÑO AUTÓNOMO COOPERATIVO - IPACOOOP - 2020 - 2024
Eje No. 1: Marco legal integral**

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Impulsar, desarrollar y ejecutar un Marco legal integral que conlleve a una política económica y social del sector cooperativo.				
RESULTADOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES: 2020 - 2024	RESPONSABLES
Garantizar las competencias estatales, cuyo fin es el fomento, fiscalización y supervisión de las cooperativas debidamente registradas en la República de Panamá.	Fortalecimiento del marco legal cooperativo actual, a fin de lograr su productividad, competitividad y autosostenibilidad dentro de un mercado nacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación de reuniones con el sector cooperativo, a fin de abordar el análisis y consenso de las posibles reformas. 2. Formalizar entre las partes, la aprobación por parte del sector cooperativo del borrador, de conformidad con lo que establece la Ley 24. 3. Presentar ante la Junta Directiva del IPACOOOP, para su respectiva aprobación, y presentación posterior del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del proyecto de Ley, ante la Asamblea Nacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación de reuniones con el sector cooperativo (Máximo 5 reuniones). 2. Coordinación de reuniones con personal técnico del IPACOOOP, para evaluación del borrador de modificación de Ley. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Dirección Ejecutiva. 2.- Dirección de Fomento. 3.- Dirección de Auditoría Cooperativa. 4.- Otros relacionados.

Tabla No. 3

**MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL
INSTITUTO PANAMEÑO AUTÓNOMO COOPERATIVO - IPACOOOP - 2020 - 2024**

Eje No. 2: La Institucionalidad del IPACOOOP.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la institucionalidad del IPACOOOP; que el sector cooperativo y la población en general conozcan la Misión y Visión de la institución, su dedicación e impacto en el beneficio socioeconómico del país.

RESULTADOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES: 2020 - 2024	RESPONSABLES
1.- Los funcionarios, directivos y asociados de las cooperativa del país vean incrementadas su competitividad y eficacia empresarial.	<p>1.- Establecer Programas de Capacitación en temas relevantes para el desarrollo de las Cooperativas, con el propósito de incrementar las capacidades gerenciales.</p> <p>2.- Aumentar la eficiencia económica, social e integración del personal tanto de la institución como de los miembros integrantes de las cooperativas.</p>	<p>1.- Capacitación en las siguientes áreas: a.- Administración financiera b.- Contabilidad, Riesgo y Presupuesto c.- Cumplimiento de la Ley 23 y otras Normativas. c.- Finanzas, Análisis de Estados Financieros d.- Formulación y Evaluación de Proyectos. e.- Mediación y Arbitrajes (Resolución de conflictos)</p>	<p>1.- Número de Asociados capacitados / Total del programa 2.- Número de Asociados que aprobaron los cursos / Total de Participantes inscritos.</p>	<p>1.- Oficina de Planificaión 2.- Dirección de Fomento 3.- Dirección de Auditoría Cooperativa. 4.- Otros.</p>
	<p>2.- Formación integral de Técnicos de cooperativas en procesos asociativos de productos y servicios turísticos.</p>	<p>Generar Cursos-Taller para Funcionarios del IPACOOOP y Colaboradores de cooperativas que les permitan contar con un marco conceptual, herramientas metodológicas para poder abordar el análisis de viabilidad social y económica de iniciativas o experiencias concretas que se generan de sus cooperativas.</p>	<p>1.- Número de Técnicos formados y capacitados / Total del programa de formación. 2.- Número de Técnicos formados y capacitados que aprobaron los cursos / Total de Participantes inscritos.</p>	<p>1.- Dirección de Fomento a.1-Asistencia Técnica 2. Oficina de Recursos Humanos.</p>
Mejorará la estructura y procesos de planificación y ejecución del trabajo para la toma de decsiones a nivel institucional.	<p>Procedimientos reestructurados actualizados y modificados.</p>	<p>Revisión y actualización de la aplicación de los controles para la planificación y ejecución del trabajo.</p>	<p>Procedimientos ajustados y aplicados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Dirección de Fomento • Dirección de Planificación

Eje No. 2: La Institucionalidad del IPACOOB.

RESULTADOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES: 2020 - 2024	RESPONSABLES
<p align="center">Mejorará la estructura y procesos de planificación y ejecución del trabajo para la toma de decisiones a nivel institucional.</p>	<p align="center">Procedimientos reestructurados actualizados y modificados.</p>	<p>Revisión y actualización de los procedimientos para aplicar la estructura para la planificación y seguimiento del trabajo técnico y administrativo.</p>	<p>1.- Números de reglamentos actualizados por la Dirección Ejecutiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Dirección de Fomento • Dirección de Planificación
		<p>Evaluación, revisión e intervención para mejorar los procesos.</p>		
		<p>Realizar un Inventario de procesos administrativos y técnicos.</p>		
	<p>Guías Técnicas actualizadas e implementadas.</p>	<p>Revisión, ajuste y actualización de las Guías metodológicas y sus materiales de apoyo para brindar asistencia eficiente y eficaz.</p> <p>Homologar y unificar los criterios técnicos en la ejecución de los programas.</p> <p>Implementar y dotar de recursos y herramientas actualizada a los técnicos de cada unidad administrativa</p>	<p>1.- Guías metodológicas por programas y herramientas de trabajo actualizadas de acuerdo a necesidades.</p>	<p>Dirección Ejecutiva Dirección de Fomento Direcciones provinciales.</p>

Tabla No. 4

**MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL
INSTITUTO PANAMEÑO AUTÓNOMO COOPERATIVO - IPACOOOP - 2020 - 2024**
Eje No. 3: Fomentar y consolidar las Cooperativas del país.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover sistemáticamente el desarrollo de una cultura de cooperación integral de las cooperativas, como un factor clave para el desarrollo socioeconómico del país.				
RESULTADOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES: 2020 - 2024	RESPONSABLES
Aplicar las Normas y procedimientos para la gestión operativa y técnica del IPACOOOP.	Adecuación de los Manuales y las Guías Técnicas según competencia para el desarrollo de nuevos emprendimientos.	Revisión y actualización de las Guías Técnicas certificadas.	Numero de Guías actualizadas/Total de Guías	Dirección Ejecutiva · Secretaría General · Dirección de Fomento.
	Manuales Elaborados y aprobados por la Dirección Ejecutiva.de procedimiento Manual de: .-Comisiones liquidadora Disolución o cancelación de personería jurídica de las cooperativas.	Elaboración y aprobación de procesos y Manuales para las Comisiones Liquidadora y cancelación de personerías jurídicas según la ley.	Conformación de equipo multidisciplinario	Dirección Ejecutiva · Secretaría General · Dirección de Fomento.
Sistema de formación y capacitación del recurso humano	Programa de educación Continua de acuerdo a las necesidades del sector cooperativo.	1.- Elaborar el programas de formación y actualización del talento humano. 2.- Auditoria y fiscalización dando cumplimiento a la Ley 23.	1- Número de personal capacitados según el programa / N°. Total de funcionarios. 2.- Número de Asociados que aprobaron los cursos / Total de Participantes inscritos.	Dirección Ejecutiva Secretaría General Dirección de Fomento Oficina de Recursos Humanos Oficina Asesoría Legal.
Incremento del 20% de Nuevas Cooperativas y de asociados en los próximos 5 años.	1.- Cooperativas constituidas y fortalecidas estructuralmente de acuerdo con la ley y las regulaciones normativas. 2.- La competitividad y la eficacia empresarial de todos y cada uno de los miembros de las Cooperativas se ve incrementada	1.- Cumplir con todo el proceso de Constitución en la formación de la cooperativa. 2.- Establecer programas de capacitación a los nuevos directivos. 3.- Identificar nuevos servicios y/o el desarrollo de nuevos emprendimientos.	N°. De Cooperativas constituidas / N°. Total de Cooperativas programadas.	Dirección de Fomento Depto. De Asistencia Técnica - Registro Cooperativo Direcciones Provinciales

Eje No. 3: Fomentar y consolidar las Cooperativas del país.

RESULTADOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES: 2020 - 2024	RESPONSABLES
Aplicar las Normas y procedimientos en la gestión operativa y su regulación en el Sector Cooperativo.	Cooperativas fortalecidas gerencialmente en su gestión administrativa, operativa, en sus procedimientos y en las regulaciones normativas.	1.- Elaborar Procedimientos operativos, manuales, procedimientos de atención a las cooperativas activas (desactualizadas) operativas, intervenidas y/o en proceso de intervención. 2.- Actualizar procedimientos para la Liquidación de cooperativas de oficio.	.Reuniones de trabajo .Elaboración / análisis Revisión de los documentos y modificaciones de los procesos de cada manual. Reunion de Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> · Dirección Ejecutiva · Secretaría General · Dirección de Fomento · Oficina Asesoría Legal.
		Elaborar Manual de procedimiento a cooperativas que no están activas o que generan pérdidas recurrentes por más de 3 años.	N°. De Manuales elaborados y aprobados por la Dirección Ejecutiva / N° Total de Cooperativas inactivas que generan pérdidas recurrentes por más de 3 años.	<ul style="list-style-type: none"> · Dirección Ejecutiva · Secretaría General · Dirección de Fomento · Oficina Asesoría Legal.
		Establecer normas y procesos para asegurar que las empresas cooperativas dispongan de suficientes excedentes de efectivos para la devolución de los ahorros y aportaciones de sus asociados y terceros.	N° de Cooperativas que disponen de fondos suficientes de efectivo / N° Total de Cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> · Dirección Ejecutiva · Secretaría General · Dirección de Fomento · Oficina Asesoría Legal.

Tabla No. 5

**MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL
INSTITUTO PANAMEÑO AUTÓNOMO COOPERATIVO - IPACOOOP - 2020 - 2024**

Eje No. 4: Promover y dinamizar las Cooperativas en los sectores con pobreza multidimensional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Planificar, Fomentar, Controlar y Fiscalizar el desarrollo de las Cooperativas en los sectores con pobreza multidimensional a fin de solucionar el problema de estas familias.

RESULTADOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES: 2020 - 2024	RESPONSABLES
La competitividad y la eficacia empresarial de todos y cada uno de los miembros de las Cooperativas se vea incrementada.	Establecer Programas de Capacitación en temas relevantes para el mejor desarrollo de las Cooperativas.	Seminarios de Capacitación en las siguientes áreas: a.- Administración, producción y Mercadeo. b.- Contabilidad y Presupuesto c.- Finanzas, Análisis de Estados Financieros d.- Formulación y Evaluación de Proyectos.	- Número de Asociados capacitados / Total del programa 2.- Número de Asociados que aprobaron los cursos / Total de Participantes inscritos.	1. Oficina de Planificación 2.- Dirección de Fomento 3.- Dirección de Auditoría Cooperativa.
Se alcanzan los niveles de producción, comercialización y productividad en las cooperativas, A través de los centros post Cosecha. Productores utilizando agrotecnología.	Promover la producción y comercialización entre los asociados de las cooperativas. Llevar los productos del campo a la mesa. Consecución de puestos en los diferentes mercados y MERCA PANAMÁ. Impulsar la competitividad producir mas con menos tanto para la agricultura como ganadería.	Capacitaciones, pasantías Seminarios de exportación. Nombrar comisión agropecuaria y estructurar los equipos de agrónomos. Consecución de mercados para la venta de productos. Establecer programas tecnológicos.	Números de Asociados capacitados por capacitación. Números de productores exportando. Productores llevando productos directos al mercado. Productores utilizando tecnología.	1.Dirección de Fomento 2.Oficina de Planificación. 3.Direcciones Provinciales.

Eje No. 4: Promover y dinamizar las Cooperativas en los sectores con pobreza multidimensional.

Gran cantidad de cooperativas constituidas dotadas de recursos y generando excedentes para sus agremiados.	Organizar cooperativas autosostenibles que mejoren la calidad de vida a sus asociados. De acuerdo con lo establecido en Plan Colmena.	Establecer los procedimientos adecuados de organización de las cooperativas	Numero de asociados que integran los grupos en formación. Número de Cooperativas constituidas.	1. Dirección de Fomento 2. Oficina de Planificación. 3. Direcciones Provinciales.
Estudiantes de Escuelas organizados en cooperativas Juveniles	Promover el cooperativismo en los Centros Educativos. Y estos puedan Aprender Haciendo.	Organizar pasantías y encuentros juveniles para el empoderamiento de los jóvenes.	Incremento de cooperativas Juveniles. Números de jóvenes participando.	1. Dirección de Fomento 2. Oficina de Planificación. 3. Direcciones Provinciales.
Cooperativas produciendo para consumo y vendiendo los excedentes.	Establecer programa de huertas agroecológicas. Programa de las huertas familias unidas.	Capacitaciones para producir alimentos de autoconsumo. Capacitaciones de productor a productor	Número de Asociados capacitados / Total de Asociados de las Coop. De Autoconsumo	1. Dirección de Fomento 2. Oficina de Planificación. 3. Direcciones Provinciales.
Cooperativas Turísticas en funcionamiento	Organizar cooperativas turísticas a nivel nacional	Promover las cooperativas turísticas y establecer pasantías.	Mas cooperativas turísticas.	1. Dirección de Fomento 2. Oficina de Planificación. 3. Direcciones Provinciales.
Cooperativas protegiendo las cuencas.	Lanzar un programa Nacional de Reforestación de cuencas productoras de agua.	Seleccionar las cooperativas que califican para este programa.	Cooperativas protegiendo las cuencas.	1. Dirección de Fomento. 2. Oficina de Planificación. 3. Direcciones Provinciales.
Asociados utilizando la tecnología	Utilización de la tecnología a través de los paneles solares.	Seleccionar las cooperativas que califican para este programa	Cooperativas utilizando paneles solares	1. Dirección de Fomento. 2. Oficina de Planificación. 3. Direcciones Provinciales.

PROCESO DE EVALUACIÓN, MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Propuesta

Es importante señalar, que la Oficina de Planificación está desarrollando una guía para establecer los lineamientos generales para definir y gestionar los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad en los procesos y subprocesos para el Programa de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del IPACOOOP, con el objeto de medir, evaluar y mejorar el comportamiento de la gestión de dichos procesos y subprocesos en el IPACOOOP.

El Sistema constituye una herramienta práctica para la recolección de datos en diferentes momentos plasmados en las cuatro matrices que componen el Plan Estratégico, el cual deberá centrarse en el contenido programático.

Algunos de los beneficios al implementar este programa nos permite evaluar si los recursos de la institución han permitido generar los productos previstos en el PEII, si se utilizaron los fondos para los fines previstos, para darle seguimiento a las partidas presupuestarias programadas vs las realizadas de los diferentes programas y proyectos y determinar si los técnicos responsables de la ejecución desempeñaron sus correspondidas funciones y si el programa cumplió sus objetivos establecidos en el corto, mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES

Este plan estratégico institucional del Ipaccop PEII 2020-2024 , tiene como elemento central en los cuatros ejes estratégicos a saber Marco legal integral, institucionalidad, fomento y consolidación de cooperativa y la dinamización de cooperativas en sectores con pobreza multidimensional, el cambio de la persona visto y entendido como un crecimiento y desarrollo de sus competencias y habilidades que lleve a la institución a tener una visión y misión que apunte a fortalecer el sector cooperativo con sostenibilidad y que coadyuve a la disminución de la pobreza que es el objetivo central del plan estratégico de gobierno PEG 2020-2024.

Todos los lineamientos en este plan estratégico tienen un alto contenido en la formación y capacitación del recurso humano de la institución y de las cooperativas, ya que es el único camino para lograr los objetivos planteados, toda vez que en las mesas de trabajo en la elaboración de este plan arrojó como problema principal de la institución y del sector cooperativo un recurso humano con escasas habilidades fuertes y blandas, como también el desconocimiento del marco legal que rige el sector.

Concluimos que este plan estratégico pasa primero por el convencimiento de nuestra gente en reconocer la importancia del sector cooperativo en la economía panameña como un sector dinamizador que logra equidad social y bienestar socioeconómico para la población, por esta razón la divulgación y comunicación es horizontal y abierta para que todos los actores sean líderes en la transformación y estén alineados en los ejes estratégico para lograr los objetivos estratégicos.

GLOSARIO

Actividades: conjunto de tareas orientadas al logro de los objetivos

Directriz: orientación específica, establecida a partir de la identificación de las necesidades, expectativas, quejas y reclamos de los distintos grupos de interés.

Documento de política: es la forma que contiene las orientaciones y decisiones que en determinados aspectos institucionales se establecen para la Entidad.

Expectativa: es aquello adicional que se quiere de un bien o servicio, se relaciona con los sueños o deseos y va más allá de la necesidad.

Formular: reducir a términos claros y precisos un mandato, una proposición o una denuncia.

Necesidad: es el interés inicial que se tiene sobre un bien o servicio, es lo que el usuario requiere de él para quedar satisfecho.

Objetivo: es el propósito, es la intención, es lo que se pretende alcanzar.

Objetivo Institucional: es el propósito, es la intención, es lo que se pretende alcanzar con el desarrollo de las funciones del IPACCOOP.

Plan: conjunto de actividades y tareas definidas para el logro de los objetivos.

Despliegue de objetivos y Plan Estratégico: es la herramienta definida para medir el cumplimiento de las directrices definidas en la Política.

Política: Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado (Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua).

Política Institucional: conjunto de normas establecidas por la Entidad, con el fin de orientar y facilitar el logro de los objetivos institucionales por parte de las dependencias, procesos, servidores y actores del Sistema Cooperativo del País.

Plan estratégico: Programa de actuación de largo plazo que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de

consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Plan estratégico: Documento integrado en el plan de negocio a largo plazo, que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

<https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Anexo

MARCO LEGAL

- Ley No. 24 de 21 de julio de 1980 **“Por la cual se crea el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo”**-Publicada en Gaceta Oficial No.19,121 de lunes 28 de julio de 1980.
- Ley No. 17 de 1 de mayo de 1997 **“Por la cual se desarrolla el artículo 283 de la Constitución Política y se Establece el Régimen Especial de Cooperativas”**-Publicado en Gaceta Oficial No.23279 de lunes 5 de mayo de 1997.
- Ley No. 38 de 31 de julio de 2000 **“Que aprueba el Estatuto Orgánico de la Procuraduría De La Administración, Regula El Procedimiento Administrativo General y Dicta Disposiciones Especiales”**-Publicada en Gaceta Oficial No. 24,109 de miércoles 2 de agosto de 2000.
- Decreto Ejecutivo No.137 de 5 de noviembre de 2001 **“Por El Cual Se Reglamenta la Ley 17 de 1 de mayo de 1997, Sobre El Régimen Especial de Cooperativas”**-Publicada en Gaceta Oficial No. 24,428 de 9 de noviembre de 2001.
- Decreto Ejecutivo No. 102 de 26 de septiembre de 2002 **“Por El Cual se Modifican, Adicionan y Derogan algunos Artículos del Decreto Ejecutivo No. 137 de 5 de noviembre de 2001, que reglamenta la Ley No. 17 de 1 de mayo de 1997, sobre el Régimen Especial de las Cooperativas y Se Subroga Parte del Decreto Ejecutivo No. 33 de 6 de mayo de 2002”**-Publicado en Gaceta Oficial No.24,655.
- Ley No. 23 de 27 de abril de 2015 **“Que Adopta medidas para prevenir el blanqueo de capitales, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva y dicta otras disposiciones”**-Publicado en Gaceta Oficial No. 27768-B Gaceta Oficial Digital, lunes 27 de abril de 2015.
- Decreto Ejecutivo No. 363 de 13 de agosto de 2015, **“Por El Cual Se Reglamenta La Ley 23 de 27 de abril de 2015”** –Publicado en Gaceta Oficial No 27845-B Gaceta Oficial Digital, jueves 13 de agosto de 2015.

Anexo

PROGRAMAS A DESARROLLAR EN EL PLAN ESTRATEGICO (PEII)

PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL RECURSO HUMANO

- Correcta inserción del funcionario en su lugar de trabajo implica la ubicación ideal según sus conocimientos y capacidades.
- Aplicación del plan de riesgos laborales y la promoción de la salud, estos deben formar parte de la empresa, no como acciones externas, sino como parte de un enfoque basado en el confort y la evitación del estrés.
- Reconocimiento e incentivos, uno de los factores que la Psicología atribuye a una buena autoestima, mayor capacidad de dar y darse a los demás, de ofrecer lo mejor de nosotros mismos y de amar lo que hacemos fuente de motivación constante.
- Beneficios sociales, forma de retribución no monetaria, el cual consiste en que, parte del sueldo del colaborador se traduce en servicios y prestaciones gratuitas que les permiten afrontar las dificultades del día a día.
- El factor personal, es la aproximación al funcionario a través del reconocimiento de su trabajo, su cumpleaños debe tener la cercanía necesaria para orientar a los colaboradores interesándose por el bienestar personal.
- Mejoras para el desempeño profesional, promover el desarrollo su trabajo con objetivos, se darán capacitaciones y seminarios con Carrera Administrativa e INADHE que provocan grandes beneficios en la gente con la que trabajas.
- Dinamismo dentro de la organización: aunque inicialmente es importante la vinculación y el apego a un puesto de trabajo, con el tiempo se debe plantear cierta movilidad para aportar variedad y evitar la monotonía realizando rotaciones, intercambio, reasignación de funciones, cambios en los procesos. taller de cuerdas.
- La autorrealización. Significa darles oportunidades de logro, de crecimiento, desarrollo profesional y personal. Se promoverán becas universitarias.

PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

- Restablecer el proceso de formación de cooperativas para asegurar su funcionamiento empresarial y organizacional.
- Brindar asistencia técnica a las cooperativas en sus diversas necesidades técnicas operativas.
- Evaluación empresarial de forma integral a las diversas cooperativas.
- Seguimientos técnicos en el desarrollo de las asesorías técnicas brindadas.

PROGRAMA DE ASISTENCIA AGROPECUARIA

- Seguimiento a granjas sostenibles.
- Elaboración de documentos para la actualización del tema de ecología y medio ambiente
- Establecer un programa para promover la conmemoración de fechas con temas alusivos al medio ambiente.
- Establecer las estrategias para el cumplimiento y divulgación del Pacto Verde
- Llevar control en cada rubro y su producción para contar con estadística de los resultados las actividades realizadas.
- Fortalecer las cooperativas del sector agropecuario, con el propósito de incrementar la producción y mercadeo internacional con miras a la exportación.
- Incorporar la tecnología de punta, a fin de tener un Sistema de Información Gerencial que beneficie al sector cooperativo.
- Implementar el Monitoreo y Seguimiento a las cooperativas con financiamiento estatal (FECI-COOP y FONDECOOP, Ley 24 y 25, Ley Trazabilidad, Ley de Granos, B.D.A. y demás).
- Establecer coordinación interinstitucional para atender las necesidades de las cooperativas.

PROGRAMA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

- Asesoría para la implementación de los sistemas contables. NIC Y NIF, elaboración, análisis e interpretación y presentación de los estados financieros.
- Elaborar un modelo de Plan Único de Cuenta (PUC)
- Realizar la revisión de libros contables trimestralmente.
- Asesoría para la elaboración y seguimiento mensual del Reporte de Liquidez
- Seguimiento trimestral de la entrega de estados financieros
- Seguimiento trimestral de la captación de ahorros de navidad
- Unificación de Criterios de la nueva guía metodológica.
- Jornadas de capacitación masivas para actualizar a contadores de las cooperativas.

- Capacitar a dirigentes de las distintas cooperativas sobre la importancia e interpretación de los Estados Financieros y análisis de riesgo.

PROGRAMA DE FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS

- Capacitar y formar a los colaboradores de los departamentos de Planificación, Asistencia Técnica en la Formulación y Evaluación y Ejecución de proyectos de inversión enfocado a cooperativas.
- Análisis de tendencias económicas.
- Capacitar a los colaboradores en la gestión de proyectos.
- Capacitar a los dirigentes y asociados en la formulación, evaluación y gestión de proyectos.

PROGRAMA DE ASISTENCIA EN MERCADEO

- Fortalecer la asistencia para identificación de mercados y promoción de los productos y/o servicios que ofrecen las cooperativas.
- Orientar a las cooperativas en la gestión de mercados.
- Diseño de estrategia de mercado tanto nacional como internacional (Producto, Precio, Plaza, Promoción, Procesos, Personal y Presentación).