



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA

IDECOOP
INSTITUTO DE DESARROLLO Y CRÉDITO COOPERATIVO



[Handwritten signature]

Plan Estratégico Institucional

INDICE

1. Pensamiento Estratégico Institucional.....	3
2. Contexto Financiero y Operativo.....	5
2.1 Contexto Financiero.....	5
2.1.1 Relación fonda de liquidez vs. endeudamiento.....	7
2.1.2 Indicador Ratio de Solvencia.....	9
2.2 Contexto Operativo.....	9
2.2.1 Escenario 1.....	15
2.2.2 Escenario 2.....	15
3. Análisis Pest. Posicionamiento Estratégico.....	17
4. Ejes Estratégicos Institucionales.....	23
5. Ejes y Objetivos Estratégicos Institucionales.....	25
6. Estrategia Institucional.....	27



1. Pensamiento Estratégico Institucional

Misión:

Institución comprometida a fomentar y desarrollar el cooperativismo; regular, fiscalizar, educar, financiar y promover con valores éticos la economía social y solidaria en la República Dominicana.

Visión:

Ser referente en desarrollo del modelo económico cooperativo con efectivas prácticas de gestión y regulación.

Valores:

Honestidad
Eficiencia
Solidaridad
Compromiso
Trabajo en Equipo



2. Contexto Financiero y Operativo

2.1 Contexto Financiero

Mediante la promulgación de la Ley No. 31-63, el 25 de octubre del año 1963, el Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP) fue creado para fomentar el sistema cooperativo en la República Dominicana, con la responsabilidad de proveer lo necesario para facilitar la organización y funcionamiento de todo tipo de sociedades cooperativas. Este modelo económico venía a ayudar a reducir los niveles de pobreza de la población y permite la inclusión de las personas en los procesos de desarrollo y producción, educación, consumo y participación de las comunidades en proceso de transformación. Dada la naturaleza de este órgano rector, es importante su comprensión total del contexto financiero y su percepción sobre la gestión financiera de éste modelo económico.

En base a éstos requerimientos, la Administración de IDECOOP realiza un análisis profundo de los indicadores significativos para un plan estratégico del sector financiero, que en éste momento se estaban llevando. Es importante señalar a éste nivel, que la institución como rectora del sector, carece de indicadores de seguimiento y herramientas analíticas que le permiten identificar oportunidades, así como irregularidades del sector. Cinco son los indicadores para el enfoque del análisis de contexto.

1. Relación fondo de liquidez. La sumatoria del fondo de liquidez del disponible e inversiones sobre el total de los depósitos. Este indicador tiene un nivel aceptable de 1.50 y un máximo típico de 3.
2. Quebrante patrimonial. El total del patrimonio sobre el total del capital social. Este indicador está en su punto de equilibrio en 1.0 y evidencia alerta roja en 0.7
3. Endeudamiento. $(\text{Pasivo total} / \text{activo total}) \times 100$, con un nivel de aceptable mínimo de 40 y máximo de 60.
4. Ratio de solvencia. Patrimonio entre activo. Este indicador tiene como mínimo aceptable 0.33

Además, en cada uno de los indicadores se tomaron 5 años de datos históricos, es decir del 2016 al 2020 incluidos, para un intervalo de confianza mayor en los resultados. A continuación, la tabla de resultados, seguida por los gráficos que permiten una apreciación visual del contexto.

Tabla 1. Comparación de indicadores de resultados económicos para 5 años de operación

Tipo de Riesgo	Fórmula	INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez	La sumatoria del fondo de liquidez del disponible e inversiones sobre el total de los depósitos.	Relacion Fondo de Liquidez	3.5427	3.5197	3.8916	3.5522	3.6126
		Acceptable	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
		Maximo típico	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Infraestructura	El total del patrimonio sobre el total de capital social	Quebranto patrimonial	1.5824	1.5849	2.7756	3.6584	3.7167
		equilibrio	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
		alerta roja	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70
Infraestructura	(pasivo total/activo total)x100	Endeudamiento	60.2810	60.2801	58.7932	59.1672	58.9946
		Acceptable Min	40	40	40	40	40
		Acceptable Max	60	60	60	60	60
Infraestructura	(pasivo total/activo total)x100	Endeudamiento	60.2810	60.2801	58.7932	59.1672	58.9946
		Acceptable Min	40	40	40	40	40
		Acceptable Max	60	60	60	60	60

La razón de quebranto patrimonial se constituye en una medida de la valorización de los aportes de los asociados. También mide la capacidad de la cooperativa para generar valor a partir de los aportes, creando por ende capital institucional. Una situación de quebranto se da por debajo de 1 y valores por debajo del 0.7 ya son señales de alerta para la cooperativa. Como sector el valor fluctúa entre el 1.30 y el 1.40, cifra que se espera aumente en el largo plazo en la medida que las entidades se fortalezcan con capital institucional.

Llama la atención que, en RD, del nivel más que aceptable y típico de 1.5 en 2016 y 2017, el quebranto patrimonial creció exponencialmente entre 2017 y 2019 para alcanzar y mantenerse en el 2020 a niveles superiores de 3.6. Es una evidencia de la capacidad del sector cooperativa para generar valor a partir de los aportes, creando por ende capital institucional. Es un resultado bastante positivo para el sector.

Otro indicador es el endeudamiento. El coeficiente de endeudamiento se calcula a partir de las deudas contraídas por la empresa (tanto las de corto y como las de largo plazo), se dividen por el activo total (capital propio) y el total se multiplica por 100 para obtener el tanto por ciento. Esto significa que por cada 58.99 pesos de financiación ajena en el 2020, 100 son capital propio del sector. Si esta cifra fuera superior al 100%, significaría que dicha deuda es mayor que el pasivo de la empresa.

Los valores aceptables para la ratio del endeudamiento oscilan entre 40 (línea azul y 60 (línea roja) por ciento. Dentro de esta ratio significa que la empresa tiene suficiente independencia financiera, si en un futuro se necesitará solicitar recursos ajenos no habría problemas. El desempeño del sector se muestra en la línea verde y es justo en los límites aceptables de endeudamiento. Este resultado parece contradictorio al quebranto patrimonial, implicando la necesidad de IDECOOP como órgano rector de tener una mayor fiscalización del sector, además de la transformación digital para asegurarse que los datos recolectados son de buena calidad y a tiempo.

2.1.1 Relación fondo de liquidez vs. endeudamiento:

Al aplicar esta fórmula, se calcula un resultado que típicamente se encuentra en un intervalo que va desde el 1.5 al 3.0 aunque puede ocurrir otras circunstancias, por las cuales, obtengamos otros resultados. La zona prohibitiva está debajo del límite de 1.5. En el caso del sector cooperativa del país, éste indicador muestra una relación por encima de los valores típicos máximos encontrados, significando resultados muy positivos, dado que se trata del fondo de liquidez del disponible e inversiones sobre el total de los depósitos. Pero una vez más surge el cuestionamiento comparando con el endeudamiento.

Gráfico 1. Relación fondo liquidez del periodo en análisis

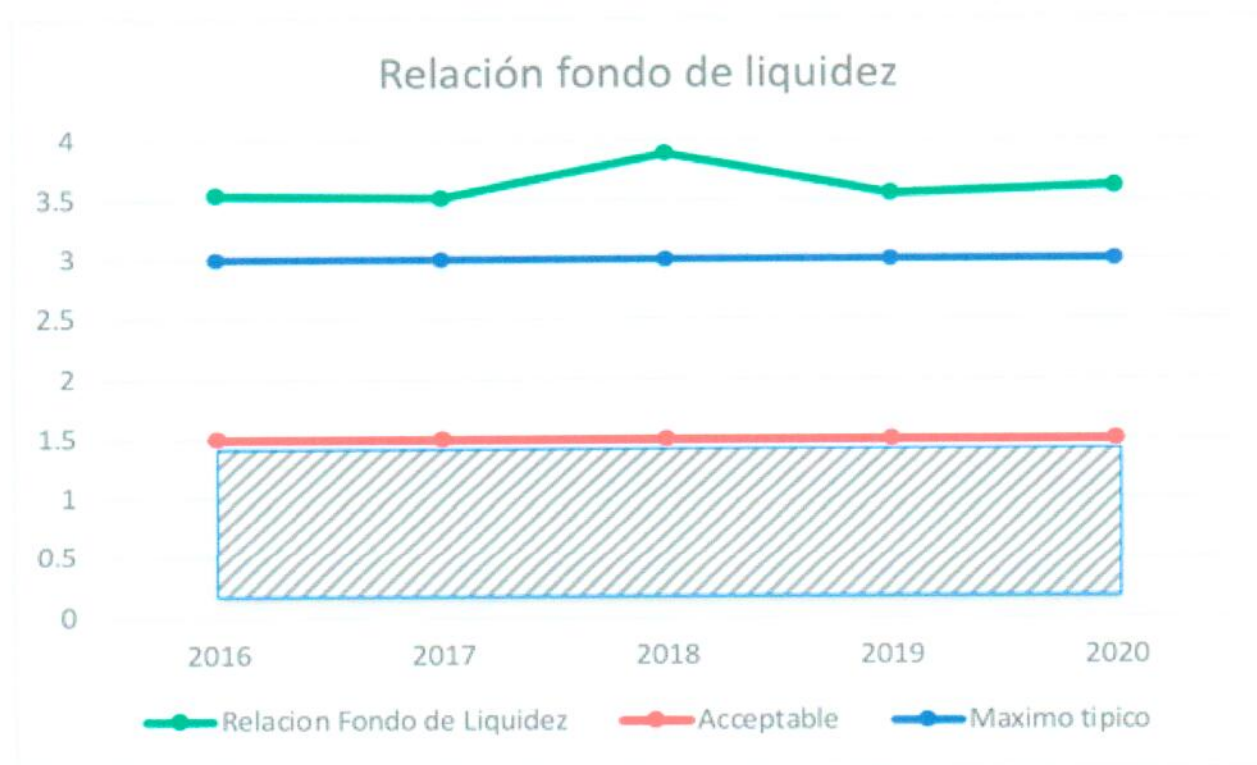
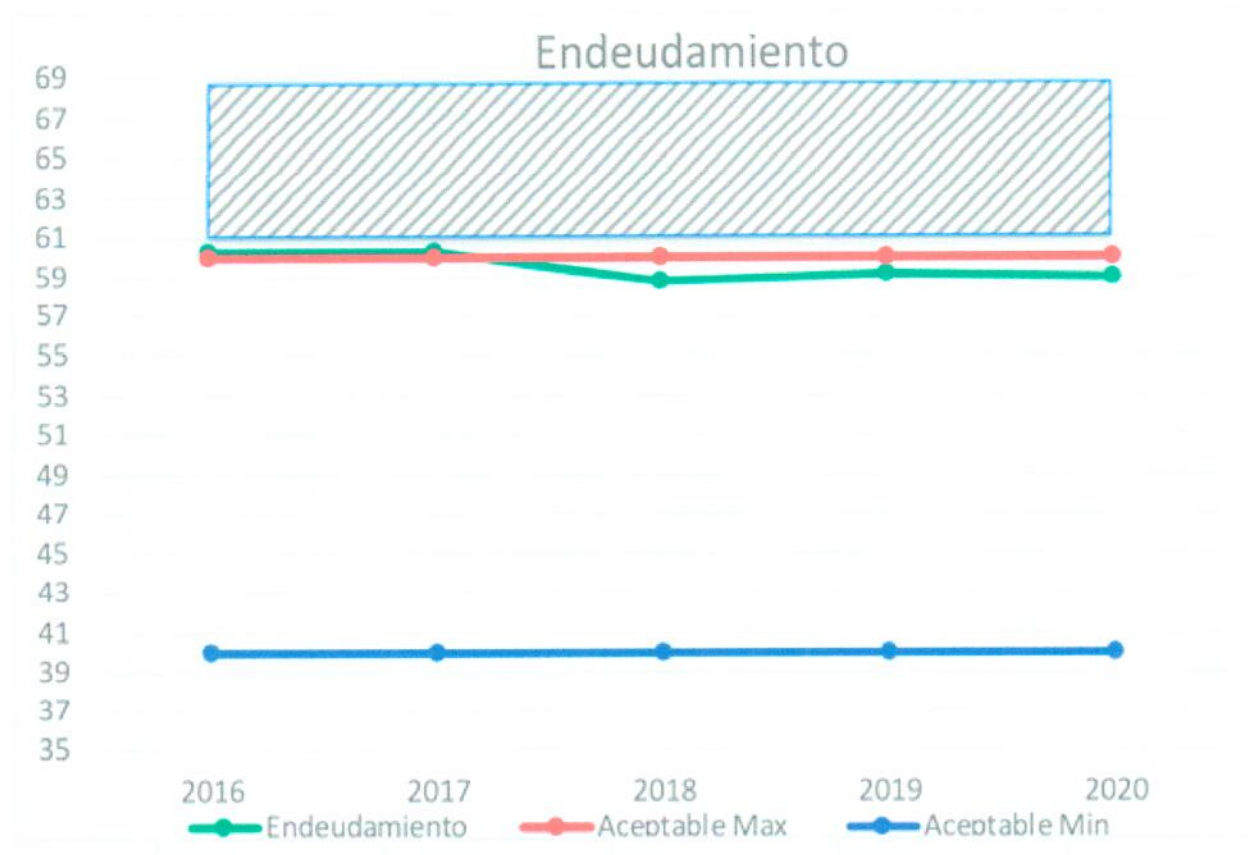


Grafico 2. Visualización del endeudamiento generando para el periodo de análisis



2.1.2 Indicador Ratio de Solvencia:

La solvencia de la empresa es la capacidad de supervivencia de la empresa a largo plazo. Cualitativamente se interpreta como aquella parte de los activos, a corto y largo plazo, que están financiados con recursos propios y lógicamente, cuanto mayor sea esta proporción mejor solvencia, aunque con límites, pues, desde el punto de vista económico, no es ideal que todos los activos estén financiados con recursos propios. Arriba en el gráfico 3. Evolución de la solvencia en el periodo de análisis.



Desde el punto de vista teórico una cifra ideal sería que 1/3 de todo el Activo estuviera financiado con Patrimonio Neto, es decir que la ratio sea superior a 0.33.

2.2 Contexto Operativo

Dado el resultado de los 4 indicadores financieros medidos para la fase preparatoria de la planificación estratégica, IDECOOP procede a un análisis del sector con el objetivo de comprender su contexto operacional. A la fecha de este plan estratégico República Dominicana dispone en la actualidad de 1,162 empresas cooperativas; entre las que se incluyen las activas, inactivas e intervenidas. Sin embargo, para disponer de estadísticas exactas se hace necesario la realización de un censo cooperativo. La información actual arroja que por cada 7,908 habitantes se dispone al menos de una cooperativa, indicador que se encuentra por debajo de la media regional, tal como veremos más adelante al analizar el sector en su contexto internacional.

Es de señalar que al año 2016 la cantidad de cooperativas era de 860 empresas cooperativas, al 2020 aparecen una 1,162. El censo propuesto determinará si realmente existen las 302 adicionales. El cuestionamiento se explica a través de los gráficos realizados con fines de visualizar el contexto. A continuación, mostramos la información disponible en relación a la distribución y estatus de cooperativas, así como la información disponible sobre el desarrollo del sector.

Tabla 3. Distribución de cooperativas según su estatus

Regionales	Provincias	Cooperativas					
		Activas	Inactivas	Intervenidas	Liquidación	En formación	Total
San Francisco	Duarte	21	1	0	0	12	34
	Hermanas Mirabal						
Nagua	Maria Trinidad Sánchez	36	4	0	1	24	65
	Samaná						
La Vega	La Vega	58	12	0	0	33	103
	Españat						
Cotuí	Monseñor Nouel	33	0	0	0	15	48
	Sánchez Ramírez						
Santiago	Puerto Plata	135	18	5	0	101	259
	Santiago						
Dajabón	Dajabón	27	3	0	0	6	36
	Santiago Rodríguez						
Monte Cristi	Monte Cristi	33	8	0	0	24	65
	Valverde						
San Juan	Elías Piña	46	0	1	0	9	56
	San Juan						
Neyba	Bahoruco	36	0	0	0	7	43
	Independencia						
Barahona	Barahona	47	3	0	0	29	79
	Pedernales						
Azua	Azua	49	9	0	2	10	70
	San José de Ocoa						
San Cristóbal	Peravia	46	1	0	1	25	73
	San Cristóbal						
Central	Distrito Nacional	368	69	1	3	125	566
	Santo Domingo						
Oriental	Santo Domingo Este	143	28	0	0	155	326
	Monte Plata						
San Pedro de Macorís	San Pedro de Macorís	54	13	2	1	74	174
	Hato Mayor						
	El Seibo						
	La Altagracia						
	La Romana						
		1162	169	9	8	649	1997

Tabla 2. Relación de socios vs., capital social

AÑOS	COOPERATIVA	SOCIOS	CAPITALSOCIAL
1947	3	221.00	2,761.00
1955	85	19,103.00	595,920.00
1960	50	3,863.00	231,623.00
1965	77	7,876.00	270,478.00
1970	108	16,800.00	1,025,000.00
1978	118	67,392.00	10,114,516.00
1980	376	106,271.00	16,486,661.00
1984	253	133,465.00	29,675,989.00
1993	325	162,340.00	54,307,061.00
1998	315	190,262.00	2,085,246,000.00
2000	325	262,542.00	2,106,098,460.00
2001	334	262,682.00	2,127,159,445.00
2002	358	487,682.00	3,148,431,039.00
2003	385	490,258.00	3,316,254,557.00
2004	340	470,196.00	7,014,302,301.00
2005	367	515,637.00	9,287,489,232.00
2006	419	680,576.00	11,203,944,304.00
2007	429	692,887.00	11,927,756,707.00
2008	485	897,688.00	17,497,090,483.00
2009	501	916,889.00	24,042,411,240.00
2010	542	921,564.00	24,643,471,521.00
2011	622	1,125,230.00	25,259,558,309.00
2012	677	1,613,083.00	25,891,047,267.00
2013	708	1,743,233.00	26,538,323,448.00
2014	748	1,836,133.00	27,201,781,535.00
2015	816	1,929,033.00	24,881,826,073.00
2016	904	1,941,471	27,885,927,273.00
2017	974	1,949,432	27,911,094,528.01
2018	1050	1,954,370	27,925,871,123.55
2019	1135	1,964,196	27,945,243,123.55
2020	1206	1,969,271	27,958,257,123.55

Se señala en amarillo en esta segunda tabla los años cuyos indicadores financieros fueron expuestos en la sección anterior. Fueron 5 años de datos históricos, suficiente como estadísticas para la comprensión de los contextos para fines de planificación estratégica.



A continuación, se puede visualizar de manera más efectiva la evolución del sector y concluir sobre la veracidad de la información suministrada y la necesidad de fiscalización y censo propuesto.

Gráfico 4. Evolución del sector cooperativo desde el año 1947 hasta el año 2020

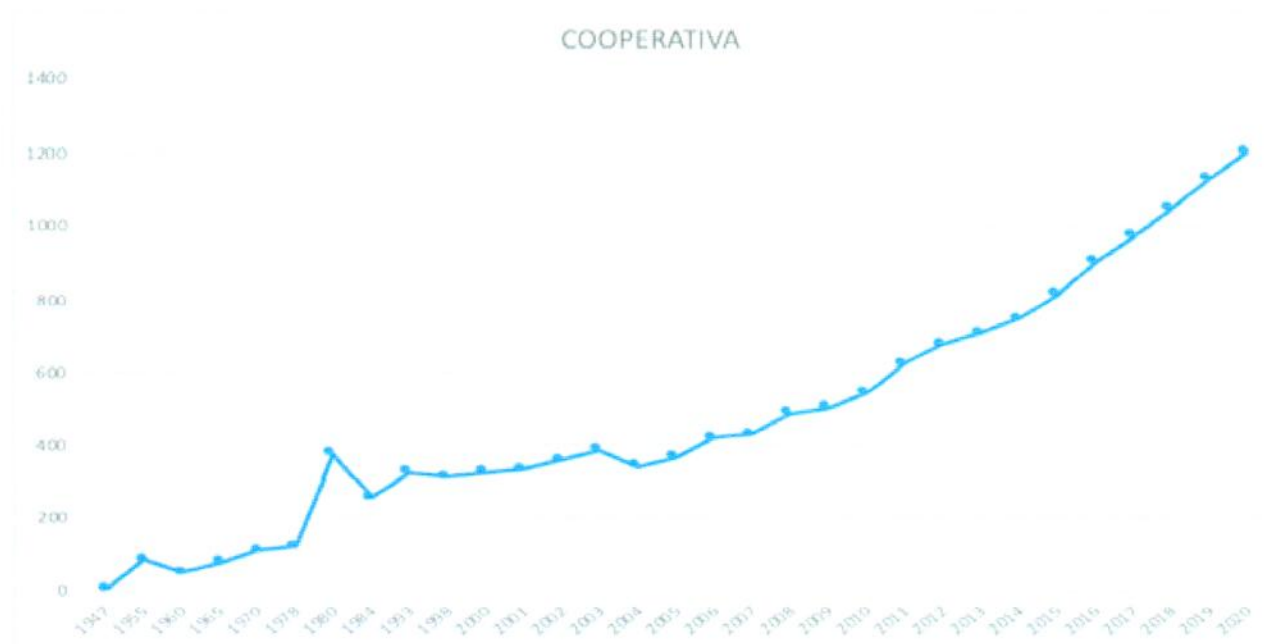


Gráfico 5. Evolución de los socios de las cooperativas en el periodo 1947-2020

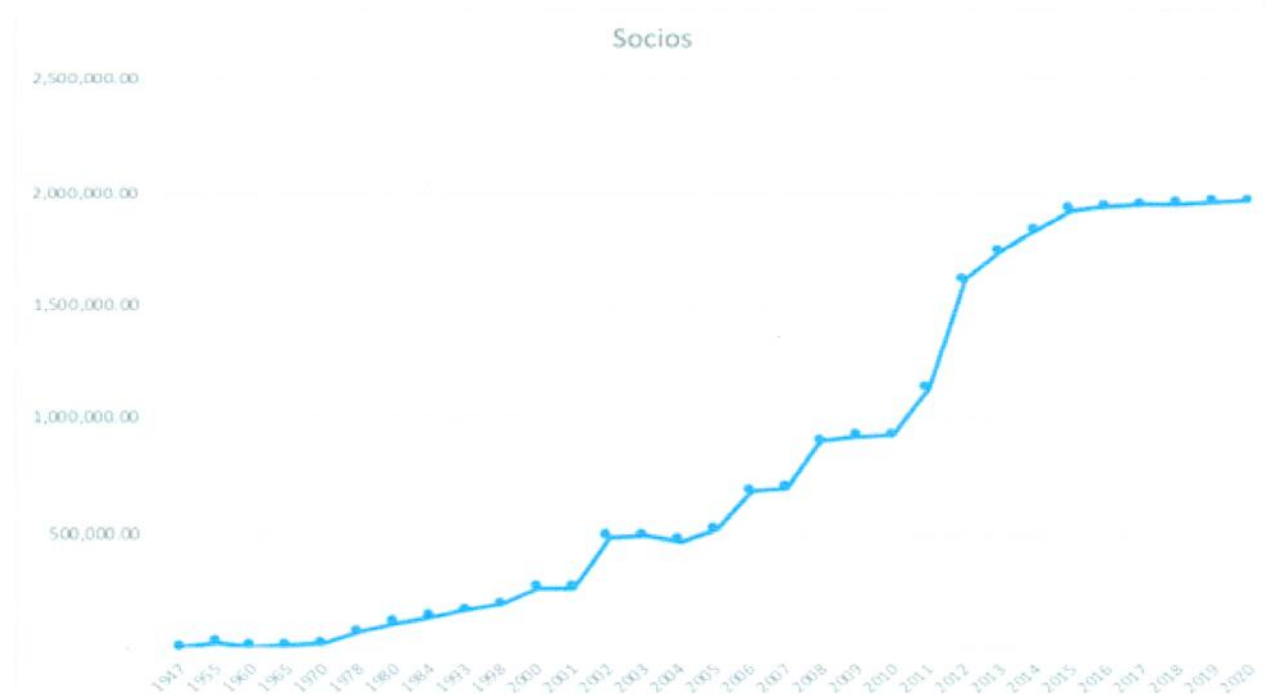
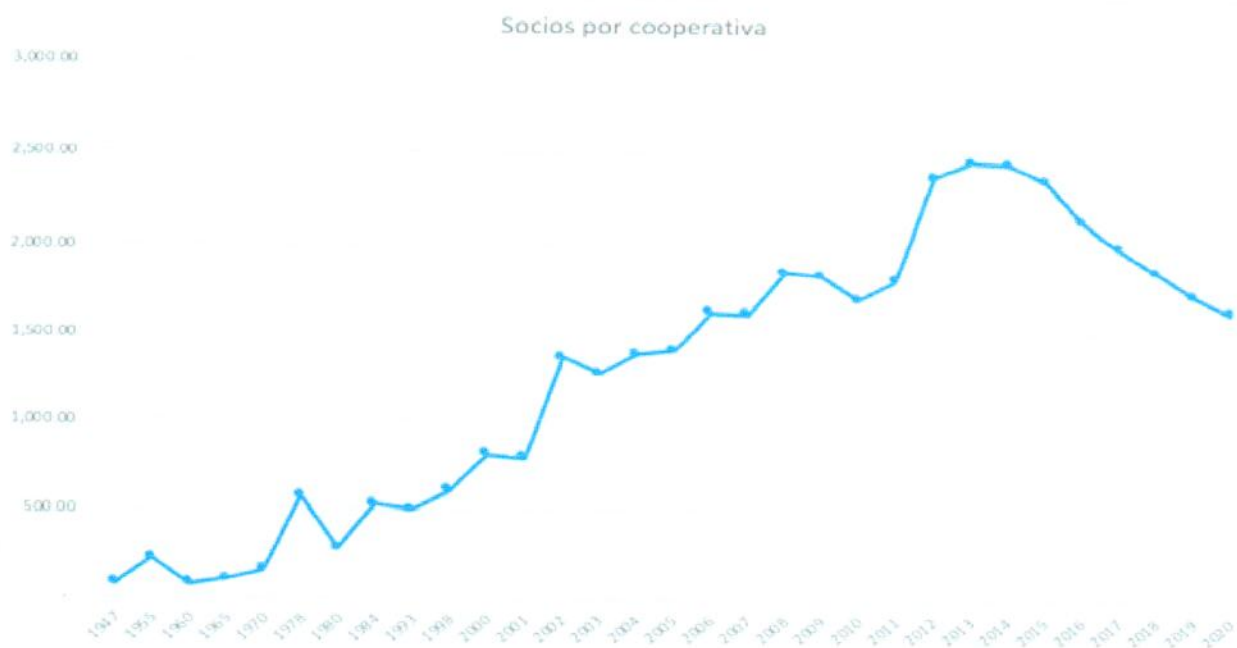


Gráfico 6. Evolución socios por cooperativas en el periodo de análisis



De la tabla anterior se realizan los gráficos de evolución del sector en cuanto al número de cooperativas por año en el país y también en cuanto al número de socios por año. Se observa un crecimiento constante ligeramente más rápido desde el 2004 con otro punto de inflexión poco notable, pero acelerando desde el 2014. Sin embargo, se puede observar una desaceleración del número de socios a partir del 2012 con una tendencia totalmente plana a partir del 2015. La comparación de éstos hechos lleva al IDECOOP al cuestionamiento sobre un verdadero crecimiento en cantidades de cooperativas. Se puede observar en el tercer gráfico el comportamiento del índice de socios por cooperativa. Se constata una reducción notable desde el 2013 de este índice confirmando el cuestionamiento de la Institución sobre un real crecimiento en volumen y la necesidad urgente de censo y fiscalización

Estos resultados impulsaron al estudio de un índice de capital social por cooperativa, mostrado en el segundo gráfico de esta página. Se presencia un comportamiento inesperado con la observación de una reducción considerable año tras año desde el 2009 del Capital Social por cooperativa. Se confirma la urgente necesidad de una gestión más fiscalizadora del órgano rector, la cual implica la solución sin equanón de dos de los polos de necesidad identificados en una sección previa: la transformación digital y el transporte, siendo los dos necesarios para el desplazamiento en caso de fiscalización presencial.

En la búsqueda de comprensión del contexto operativo del sector, IDECOOP profundiza su análisis plasmando un estudio comparativo entre capital social y capital propio, específicamente para la última década del 2010 al 2020 correspondiente al periodo con tendencias negativas. A continuación, los hallazgos.

Tabla 3. Comparación del capital social vs capital propio

Años	Activos	Pasivos	Capital Propio registrado	Capital Propio por formula
2010	59,999,752,824.00	30,960,240,245.00	29,051,130,149.00	29,039,512,579.00
2011	70,370,318,778.00	34,466,866,913.00	35,909,631,864.00	35,903,451,865.00
2012	74,289,945,533.00	36,380,147,174.00	37,909,798,359.00	37,909,798,359.00
2013	82,758,999,323.77	52,387,411,930.56	43,444,628,919.00	30,371,587,393.21
2014	93,543,972,496.00	56,404,261,354.00	44,102,551,831.00	37,139,711,142.00
2015	93,556,517,051.40	56,404,297,167.00	44,115,077,729.35	37,152,219,884.40
2016	93,569,061,606.80	56,404,332,980.00	44,127,603,627.70	37,164,728,626.80
2017	93,837,513,111.00	56,565,385,554.20	44,235,885,474.60	37,272,127,556.80
2018	152,710,454,902.00	89,783,370,981.40	77,453,870,901.80	62,927,083,920.60
2019	217,829,776,240.00	128,883,810,077.00	102,235,142,173.00	88,945,966,163.00
2020	221,004,585,889.00	130,380,784,596.00	103,912,977,282.00	90,623,801,293.00

Nota: El año 2015 está señalado en rojo, porque es un prorrateo del 2014 y 2016, puesto que no se encuentran datos disponibles en este momento del año en cuestión.

Varias observaciones deben ser mencionadas.

1. El capital o fondo propio es por fórmula igual a activos menos pasivos. Sin embargo, existe una diferencia especialmente marcada a partir del 2013 entre capital propio esperado (es decir calculado por formula) y capital social observado (es decir declarado al órgano rector)

2. El gráfico comparativo entre Capital Social suscrito (azul) y Capital propio (naranja) también apunta a una mayor equidad legal entre lo suscrito y los fondos propios.

Gráfico 7. Evolución capital social vs capital propio



En IDECOOP una de las líneas de acción pensada por la nueva administración, es contar con un plan para que en los próximos cuatro años se materialice la formación de 4,224 nuevas empresas cooperativas, distribuidas a través de todo el territorio nacional y que abarcarán sectores de la agropecuaria, comercio, viviendas, eléctricas, agua, pesca, medioambiente, artesanía, entre otros. IDECOOP es consciente de que en base a los datos de evolución y el seguimiento actual (en el momento de realizar este plan estratégico), la predictibilidad de las 4,224 es poco real. No es imposible, sino que su materialización requiere de esfuerzos, compromisos, infraestructura tecnológica adecuada para el seguimiento, calidad de la fiscalización, entre otros factores. Basado en la evolución histórica del sector, se han creado 2 escenarios usando modelos de regresión, cuyos cálculos pueden verse en el anexo correspondiente.

2.2.1 Escenario 1

Regresión basada en los últimos 10 años de evolución del sector, es decir del 2010 al 2020. Este resultado muestra que la predictibilidad es solo de unas 1,245 cooperativas para el 2024. La data analizada es la siguiente:

Tabla 4. Escenario 1, contexto de análisis

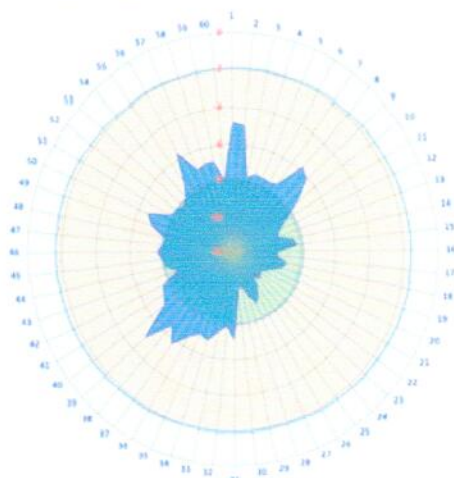
AÑOS	COOPERATIVA	SOCIOS	CAPITALSOCIAL
2010	542	921,564.00	24,643,471,521.00
2011	622	1,125,230.00	25,259,558,309.00
2012	677	1,613,083.00	25,891,047,267.00
2013	708	1,743,233.00	26,538,323,448.00
2014	748	1,836,133.00	27,201,781,535.00
2015	816	1,929,033.00	24,881,826,073.00
2016	904	1,941,471	27,885,927,273.00
2017	974	1,949,432	27,911,094,528.01
2018	1050	1,954,370	27,925,871,123.55
2019	1135	1,964,196	27,945,243,123.55
2020	1206	1,969,271	27,958,257,123.55

2.2.2 Escenario 2

Regresión basada en los últimos 5 años del 2016 al 2020. En este escenario se alcanzan las 1,513 cooperativas.

En ambos casos el número queda muy debajo de los planes de IDECOOP bajo la nueva administración. Dado que el estudio fue realizado en base a una regresión linear simple, queda evidenciado que, si no hay cambios drásticos en la nueva gestión, el plan inicial de 4,224 será imposible de alcanzar.

Sin embargo, IDECOOP confía en la gestión del cambio cuyo diagnóstico fue realizado utilizando una herramienta de 60 preguntas capaces de identificar la resistencia o no resistencia al cambio. El gráfico siguiente muestra la disposición al cambio del personal en función. Se trata de una escala del -12 “No resistente” al 12 “muy resistente” cuya parte positiva (resistente a muy resistente) no salió en las escalas automáticas del gráfico.



El área azul es el resultado del diagnóstico y está en el 85% contenido dentro del círculo verde que es la zona de cero resistencias al cambio. Por ende, la nueva administración puede confiar en su capacidad de manejo del cambio y en su personal para impulsar dicho cambio y lograr los resultados propuestos.

Handwritten signature

3. Análisis Pest. Posicionamiento Estratégico

Con los resultados de las fases anteriores y la determinación de IDECOOP en su recuperación como institución rectora del sector, esta administración puso en evidencia las debilidades que se deben reforzar, así como la imposición de medidas más certeras para el fomento de un crecimiento verdaderamente exponencial de un sector que ofrece todas las posibilidades.

La fase de planificación inicia con un análisis de entorno político, económico, social y tecnológico con el objetivo de ayudar en la determinación del posicionamiento estratégico de la institución. El análisis PEST cuyo resultado puede verse en la figura siguiente, evidencia un entorno en general neutro o favorable al plan de incremento de cooperativas exceptuando unos factores específicos que representan una potencial amenaza a los deseos justificados de la nueva administración de IDECOOP. Estos se encuentran específicamente en el entorno económico, debido ciertamente a la situación mundial generada por la pandemia del Covid -19, como ya lo había previsto la Organización Internacional de Trabajo en su informe sobre la República Dominicana publicada en 2020 y en el entorno tecnológico debido al atraso de la institución en la digitalización de sus procesos, como hemos constatado desde la fase de preparación.

La metodología usada para el PEST evalúa variables típicas de la herramienta en dos aspectos: tanta en la intensidad de la variable es decir que tan fuerte se encuentra hoy en día esta variable en el entorno en el cual se desempeña la institución, como en la valoración discreta (1 o 5) de la variable, es decir que representa para la organización esta intensidad de variable; una amenaza o una oportunidad. De acuerdo a la combinación de los dos criterios se categoriza la variable como amenaza, factor neutro, u oportunidad.

La figura presentada a continuación es un resumen de la percepción de distintos directores de IDECOOP para tener una apreciación más objetiva de los entornos.

Análisis del Entorno

	Variables	Evaluación		Valoración			
		intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >	
1 Entorno POLÍTICO	1 Estabilidad Política	4	1			*	
	2 Políticas económicas y de desarrollo	4	1			*	
	3 Subvenciones y ayudas	3	1				
	4 Fiscalidad: costes y exenciones	3	1				
	5 Tratados comerciales y cambios	3	1				
2 Marco LEGAL	1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades	4	1			*	
	2 Legislación económica y societaria	4	1			*	
	3 Legislación laboral	4	1			*	
	4 Leyes de protección medioambiental	3	1				
	5 Regulaciones al consumo	3	1				
3 Entorno ECONÓMICO	1 Situación económica general	5	5	A			
	2 Previsiones de crecimiento	4	1			*	
	3 Inflación	4	1			*	
	4 Nivel de desempleo	5	5	A			
	5 Balanza de pagos	4	5		*		
	6 Productividad	3	1				
	7 Mercado de capitales	3	1				
	8 Recursos energéticos	3	1				
4 Entorno SOCIAL	1 Estabilidad social	4	1			*	
	2 Desarrollo social (clases medias)	4	1			*	
	3 Valores y actitudes	4	1			*	
	4 Sindicalismo	3	5				
	5 Defensa del consumidor	3	1				
5 Entorno TECNOLÓGICO	1 Innovación y desarrollo TIC	1	1	A			
	2 Promoción desarrollo tecnológico	1	1	A			
	3 Capacitación y formación personal	3	1				
	4 Infraestructuras para el desarrollo	1	1	A			
	5 Previsión desarrollo	4	1			*	

Con el resultado del PEST, IDECOOP procede a su estudio de posicionamiento estratégico actual, definir el posicionamiento deseado al finalizar el periodo del plan estratégico y determinar acciones a tomar para compensar la brecha. Estas acciones se agrupan en ejes estratégicos.

Para dicho estudio se consideran cuatro categorías de indicadores: la fuerza financiera, las ventajas competitivas, la estabilidad del ambiente la cual se alimenta del análisis PEST y la fuerza del sector la cual debe incluir entre otros

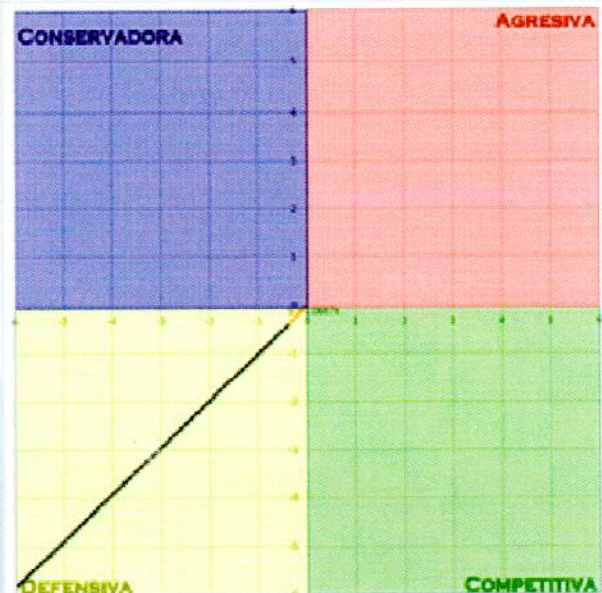
parámetros de evaluación, la barrera de entrada y la barrera de salida. cabe señalar que en la metodología dentro la categoría de fuerza financiera se debe considerar indicadores de liquidez, de crédito, de infraestructura económica, de eficiencia operacional, y de rentabilidad. La cantidad de indicadores por tipo depende de la disponibilidad de datos de la organización, pero debe ser por lo menos uno de cada tipo. El resultado de la evaluación de cada parámetro de cada categoría de indicadores se suma o se restan entre ellos para formar un plano cartesiano definiendo cuatro cuadrantes de posicionamiento estratégico: Conservador, Defensivo, Competitivo, Agresivo.

Luego de haber determinado de forma concreta y cuantitativa, (basada en benchmarking comparativo de los parámetros evaluados con otros mercados de cooperativas que son referentes exitosos de países latinoamericanos y que han logrado avances significativos del sector cooperativo, convirtiéndolo de hecho en pilar de sus respectivas economías como: Argentina, Chile, México, Brasil y Costa Rica) el posicionamiento actual, es la decisión de la máxima autoridad de la Institución de decidir junto a su staff clave el posicionamiento buscado en el futuro, en este caso a la finalización del plazo de vigencia del plan estratégico. Este posicionamiento futurista debe ser coherente con la visión redefinida en la fase preparatoria.

La brecha entre el posicionamiento actual y el futuro define la estrategia de negocios, es decir los ejes estratégicos y sus iniciativas necesarias para la transición del estado actual al estado futuro.

Este ejercicio es crítico para la definición más tarde del FODA, del plan de acción, del mapa estratégico y del balanced scorecard o cuadro de mando integral. IDECOOP en el momento de esta planificación ocupa un posicionamiento DEFENSIVO en la actualidad, con la intención de ser AGRESIVO en el futuro. Veamos los resultados

Posición estratégica interna	1	2	3	4	5	6	
Fuerza financiera eje y (FF)							
Relaciones fondo de liquidez				x		5	liquidez
Calidad de cartera	x					1	crédito
Quebranto patrimonial				x		5	
Endeudamiento		x				2	
Ratio del Activo Productivo							
Estructura de balance							
Exposición patrimonial con PPE							
Exposición patrimonial sin PPE							
Ratio de Cartera							
Ratio de Solvencia				x		5	
Cobertura Provision de cartera vencida							
Provision Cartera de crédito							
Margen financiero	x					1	
Margen operacional	x					1	
Gastos Laborales sobre ingresos operacionales							
Gastos Laborales sobre Activos							
Rentabilidad de Activo							
Rentabilidad Operacional	x					1	
Rentabilidad del patrimonio	x					1	
Rentabilidad financiera							
promedio						2.44	
Ventaja competitiva Eje x (VC)	-6	-5	-4	-3	-2	-1	
liderazgo en costo					x	-2	
Enfoque		x				-5	
diferenciación				x		-2	
participación en el mercado		x				-5	
calidad		x				-5	
servicio		x				-5	
flexibilidad				x		-2	
ambiente de trabajo				x		-3	
imagen			x			-4	
promedio						-3.66667	
Posición estratégica externa							
Estabilidad del ambiente Eje y (EA)	-6	-5	-4	-3	-2	-1	
Entorno Político					x	-2	
Marco Legal					x	-2	
Entorno Económico				x		-3	
Entorno Social				x		-2	
Entorno Tecnológico		x				-5	
promedio						-2.6	
Fuerza del Sector Eje x (FI)	1	2	3	4	5	6	
Barreras de entrada				x		4	
Barreras de salida				x		4	
poder político del sector			x			3	
poder social					x	5	
fuerza laboral		x				2	
poder económico		x				2	
promedio						3.333333	



Análisis	
Parámetros Influyentes	Evidencias Presentadas
☐ Relaciones fondo de liquidez ☐ Calidad de cartera ☐ Quebranto patrimonial ☐ Endeudamiento ☐ Ratio del Activo Productivo ☐ Estructura de balance ☐ Exposición patrimonial con PPE ☐ Exposición patrimonial sin PPE ☐ Ratio de Cartera ☐ Ratio de Solvencia ☐ Cobertura Provision de cartera ☐ Provision Cartera de crédito ☐ Margen financiero ☐ Margen operacional ☐ Gastos Laborales sobre ingresos operacionales ☐ Gastos Laborales sobre Activos ☐ Rentabilidad de Activo ☐ Rentabilidad Operacional ☐ Rentabilidad del patrimonio ☐ Rentabilidad financiera	☐ liderazgo en costo ☐ Enfoque ☐ diferenciación ☐ participación en el mercado ☐ calidad ☐ servicio ☐ flexibilidad ☐ ambiente de trabajo ☐ imagen ☐ política ☐ tecnológica ☐ económica ☐ social ☐ fiscal ☐ medioambiental ☐ mercado ☐ elasticidad de la demanda ☐ legal ☐ Barreras de entrada ☐ Barreras de salida ☐ poder político del sector ☐ poder social ☐ fuerza laboral ☐ poder económico

Los factores influyentes en el estudio de posicionamiento actual están definidos por un cotejo en la tabla de análisis.

El estado actual defensivo está definido en gran parte por 10 factores influyentes en este resultado de posicionamiento.

Ellos son:

1. Calidad de Cartera
2. Margen Financiero
3. Margen Operacional
4. Rentabilidad Operacional
5. Rentabilidad del patrimonio
6. Enfoque
7. Participación el mercado
8. Calidad
9. Servicio
10. Tecnología

Los primeros 5 no representan la salud financiera del sector, ni la de la institución sino la falta de datos y de fiscalización adecuada hacen que la evaluación de estos parámetros caiga en su nivel más bajo. Por lo que cabe estipular que el posicionamiento defensivo resultante puede tener margen de error considerable. Para estimar el intervalo de confianza del resultado, IDECOOP crea un segundo escenario actual, en donde considera estos 5 factores en su nivel más alto para observar la diferencia en la apreciación. La figura a continuación muestra que en el mejor escenario el posicionamiento no mejora considerablemente y se mantiene en Conservador en vez de Defensivo.

Con el estado actual defensivo, la Administración confía en su capacidad de gestión y en su predisposición al cambio como identificada en el diagnóstico de la gestión de cambio, su proceso de transformación digital ya iniciada para transicional a un estado futuro Agresivo con el movimiento, señalado con flechas rojas, de los 10 factores influyentes.

W

4. Ejes Estratégicos Institucionales



Los ejes estratégicos son los senderos promovidos, reflexionados, recreados y socializados cuyos objetivos específicos, buscan el bien común y desarrollo participativo. Son coherentes con la Misión/ Visión/ Valores institucionales. IDECOOP ha identificado 4 ejes estratégicos: dos ejes estratégicos sustantivos y dos ejes estratégicos transversales. Los ejes sustantivos constituyen los ámbitos de actuación en los que se concentran las actividades misionales de la Institución. Por otra parte, los ejes estratégicos transversales constituyen los ámbitos sobre los que descansan el éxito de las actividades misionales y cruce de manera transversal a todos los procesos de la organización.

W

5. Ejes y Objetivos Estratégicos Institucionales

1. Fomento y Desarrollo Cooperativo

- 1.1 Incorporar cooperativas de todas las tipologías en todo el territorio nacional.
- 1.2 Mejorar los procesos y trámites para la incorporación de las nuevas cooperativas al sector.
- 1.3 Proporcionar educación inicial y continua a los grupos cooperativos en formación y cooperativas activas.
- 1.4 Garantizar el funcionamiento efectivo de las cooperativas activas conforme a las normativas y procedimientos institucionales establecidos.

2. Fortalecimiento Institucional

- 2.1. Fortalecer los procesos y procedimientos de las áreas sustantivas y de apoyo administrativo del IDECOOP.
- 2.2. Fortalecer el desempeño institucional en los indicadores de gestión de la administración pública.

3. Fortalecimiento del Marco Legal del IDECOOP

- 3.1. Disponer de un marco legal actualizado y acorde a los nuevos tiempos que demanda el Sector Cooperativo.

4. Supervisión y Regulación del Sector Cooperativo

- 4.1. Asegurar el cumplimiento del marco regulatorio de los procesos financieros por parte de las cooperativas de todo el territorio nacional.
- 4.2. Fortalecer las capacidades de las cooperativas para el manejo de riesgo integral en sus operaciones financieras y administrativas.
- 4.3. Fortalecer la regulación de las cooperativas para la realización de asambleas ordinarias.

W

6. Nuestra Estrategia

EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	NUESTRA ESTRATEGIA
1. Fomento y Desarrollo Cooperativo	1.1. Incorporar cooperativas de todas las tipologías en todo el territorio nacional.	1.1.1 Establecimiento de una Mesa de Ayuda para el proceso de incorporación. 1.1.2 Programa de asistencia y apoyo a los grupos cooperativos a través de los Centros Regionales.
	1.2. Mejorar los procesos y trámites para la incorporación de las nuevas cooperativas al sector.	1.2.1 Implementación de una Oficina Virtual para la simplificación de trámites. 1.2.2 Creación y funcionamiento de una Mesa de Ayuda.
	1.3. Proporcionar educación inicial y continua a los grupos cooperativos en formación y cooperativas activas.	1.3.1 Creación y puesta en ejecución de un Centro de Capacitación y Formación cooperativa.
	1.4. Garantizar el funcionamiento efectivo de las cooperativas activas conforme a las normativas y procedimientos institucionales establecidos.	1.4.1 Fortalecimiento de los procesos de Acompañamiento y Asistencia técnica a las cooperativas a partir de las necesidades de mejora.
2. Fortalecimiento Institucional	2.1. Fortalecer los procesos y procedimientos de las áreas sustantivas y de apoyo administrativo del IDECOOP.	2.1.1 Implementación del programa de transformación digital.
	2.2. Fortalecer el desempeño institucional en los indicadores de gestión de la	2.2.1 Implementación de un sistema de monitoreo interno del comportamiento de cada uno de los sistemas de gestión.
	Administración Pública.	
3. Fortalecimiento del Marco Legal	3.1. Disponer de un marco legal actualizado y acorde a los nuevos tiempos que demanda el Sector Cooperativo.	3.1.1 Revisión y actualización de normativas existentes.

4. Supervisión y Regulación del Sector Cooperativo	4.1. Asegurar el cumplimiento del marco regulatorio de los procesos financieros por parte de las cooperativas de todo el territorio nacional.	4.1.1 Establecimiento de un sistema de control y fiscalización de cooperativas.
	4.2. Fortalecer las capacidades de las cooperativas para el manejo de riesgo integral en sus operaciones financieras y administrativas.	4.2.1 Creación de Políticas de Administración y Control de Riesgo.
	4.3. Fortalecer la regulación de las cooperativas para la realización de asambleas ordinarias.	4.3.1 Creación e implementación matriz de riesgo de oportunidades.

7. Matriz Generales por Ejes Estratégicos

Eje Estratégico 1: Fomento y Desarrollo Cooperativo

Objetivo Estratégico 1. Incorporar cooperativas de todas las tipologías en todo el territorio nacional

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta final	Metas por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
Estrategia 1. Establecimiento de una Mesa de Ayuda para el proceso de incorporación	Resultado 1. incrementada la incorporación de Cooperativas en territorio nacional	Indicador 1. cantidad de cooperativas incorporadas según tipología	2,500	805	800	500	200	195	Decretos de incorporación, informe de jornada de capacitación, material de talleres, fotos, listas de asistencia	IDECOOP, Consultoría Jurídica de la Presidencia	Dirección Fomento y Desarrollo, Unidad de Mesa de Ayuda, Centros Regionales	Consultoría para capacitaciones a técnicos, mantenimiento de la Oficina Virtual, gastos para logística de los técnicos que acompañan a los grupos cooperativos en el proceso.

7

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta final	Metas por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
Estrategia 2. Programa de asistencia y apoyo a los grupos cooperativos a través de los Centros Regionales	Resultado 1. Grupos cooperativos de todo el territorio nacional incorporados conforme todos los requisitos establecidos en el marco legal vigente	Indicador 1. Cantidad de jornadas educativas sobre fundamentos básicos del cooperativismo realizadas.	2,500	805	800	500	200	195	Actas de asambleas constitutivas, estatutos, visto bueno, lista de asistencia	IDECOOP	Dirección de Fomento y Desarrollo, Centros Regionales	Logística para jornadas de asistencia a los grupos cooperativos (combustible, viáticos, transporte)
		Indicador 2. Cantidad de estatutos remitidos al Departamento Legal a través de la Mesa de Ayuda, para el visto bueno	2,500	805	800	500	200	195		IDECOOP	Dirección de Fomento y Desarrollo, Unidad de Mesa de Ayuda, Departamento Jurídico	
		Indicador 3. Cantidad de asambleas constitutivas validadas	2,500	805	800	500	200	195		IDECOOP	Dirección de Fomento y Desarrollo, Unidad de Mesa de Ayuda, Departamento Jurídico	
		Indicador 4. Cantidad de cooperativas incorporadas con certificación de su sistema contable	2,500	805	800	500	200	195		IDECOOP	Dirección de Fomento y Desarrollo, Centros Regionales	

Objetivo Estratégico 2: Mejorar los procesos y trámites para la incorporación de las nuevas cooperativas al sector

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta final	Metas por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
Estrategia 1. Implementación de una oficina virtual para la simplificación de trámites	Resultado 1. Mejorados los trámites para la incorporación de las cooperativas	Indicador 1. Cantidad de cooperativas, según tipología (Agropecuarias, A/C, Viviendas, Producción y Trabajo, Turismo, Consumo, Eléctricas, Pesqueras, Escolares), incorporadas mediante los procedimientos establecidos en la oficina virtual	2,500	805	800	500	200	195	Documento de simplificación de trámites aprobado por el MAP	IDECOOP	Presidencia y Consejo de directores, Áreas Sustantivas, Departamento Jurídico	Consultoría sobre simplificación de trámites.
	Resultado 2. Reducido el tiempo para obtención Decreto de incorporación de una cooperativa	Indicador 1. Tiempo promedio en días, requerido por las cooperativas para la obtención del decreto de su incorporación	45	45	45	45	15	45	Decreto de incorporación y Certificación final emitida por Asesoría Legal	IDECOOP	Asesoría Legal	Gasto de mantenimiento de la Oficina Virtual.
Estrategia 2. Creación y funcionamiento d una mesa de ayuda	Resultado 3. Asistidos los Grupos cooperativos en el proceso de incorporación	Indicador 1. Cantidad de grupos asistidos en el proceso de incorporación de cooperativa de todas las tipologías	4000	805	800	800	800	795	Expediente de documentos del proceso	IDECOOP	Dirección de Fomento y Desarrollo, Unidad de Mesa de Ayuda	Gasto de mantenimiento de la Oficina Virtual.
	Resultado 4. Formalizadas las cooperativas incorporadas mediante decreto	Indicador 2. Porcentaje de cooperativas que logra la formalizarse durante el primer año de su incorporación	70%	75%	80%	90%	95%	100%	Cuenta de banco a nombre de la cooperativa, RPE, RNC	IDECOOP	Dirección de Fomento y Desarrollo, Unidad de Mesa de Ayuda, Asesoría legal	Gastos logísticos para acompañamiento a cooperativas en el proceso.

Objetivo Estratégico 3: Proporcionar educación inicial y continua a los grupos cooperativos en formación y cooperativas activas

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
Estrategia 1. Creación y puesta en ejecución de un Centro de Capacitación y Formación cooperativa	Resultado 1. Asegurado el conocimiento y dominio de los fundamentos teóricos y operativos en los ciudadanos y grupos cooperativos de nueva incorporación	Indicador 1. Porcentaje de grupos cooperativos incorporados que muestra desempeño satisfactorio respecto del conocimiento teórico, filosófico y operativo del cooperativismo.	95%	55%	65%	75%	85%	95%	Certificación de participación en jornadas educativas	IDECOOP	Dirección de Asistencia Técnica, Departamento de Educación	Logística para jornadas de trabajo, así como material gastable, campañas educativas a través de medios de comunicación y redes sociales (combustible, viáticos, transporte)
		Indicador 2. Cantidad de ciudadanos (estudiantes, interesados) Capacitados sobre cooperativismo de parte del IDCOOP	280,000	56,350	56,000	56,000	56,000	55,650	Materiales educativos (brochure, folletos, ppt, campañas educativas a través de medios de comunicación y redes sociales)	IDECOOP	Dirección de Asistencia Técnica, Departamento de Educación	Logística para jornadas de trabajo, así como material gastable, campañas educativas a través de medios de comunicación y redes sociales (combustible, viáticos, transporte)
		Resultado 2. Fortalecidas las competencias de los gestores de las cooperativas activas para el manejo de los temas social y financiero	70%	70%	70%	70%	70%	70%	Informe, estados financieros, actas de asambleas general y ordinaria	IDECOOP	Dirección de Asistencia Técnica	logística para jornadas de supervisión (combustible, viáticos, transporte) y gastos de mantenimiento de la Oficina Virtual

Objetivo Estratégico 4: Garantizar el funcionamiento efectivo de las cooperativas activas conforme a las normativas y procedimientos institucionales establecidos

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
Estrategia 1. Fortalecimiento de los procesos de Acompañamiento y Asistencia técnica a las cooperativas a partir de las necesidades de mejora	Resultado 1. Mejorado los indicadores de desempeño financiero de las cooperativas	Indicador 1. Porcentaje de cooperativas con índice de desempeño financiero favorable (verde)	80%	40%	50%	60%	70%	80%	Informes de técnicos de supervisión y acompañamiento	Dirección de Asistencia Técnica	Dirección de planificación y Desarrollo; Dirección Administrativa y Financiera	logística para visitas d supervisión y acompañamiento combustible, viáticos, transporte)
		Indicador 2. Porcentaje de cooperativas que cuenta con un sistema contable adecuado y funcional	80%	40%	50%	60%	70%	80%	Informes de técnicos de supervisión y acompañamiento	Dirección de Asistencia Técnica	Dirección de planificación y Desarrollo; Dirección Administrativa y Financiera	logística para visitas d supervisión y acompañamiento combustible, viáticos, transporte)
	Resultado 2. Mejorados los indicadores d gobernanza de las cooperativas	Indicador 1. Porcentaje de cooperativa activas con desempeño satisfactorio en los indicadores de gobernanza	80%	40%	50%	60%	70%	80%	Informes de técnicos de supervisión y acompañamiento	Dirección de Asistencia Técnica	Dirección de planificación y Desarrollo; Dirección Administrativa y Financiera	logística para visitas d supervisión y acompañamiento combustible, viáticos, transporte)

ny

Eje Estratégico 2: Fortalecimiento Institucional

Objetivo Estratégico 1: Fortalecer los procesos y procedimientos de las áreas sustantivas y de apoyo administrativo del IDECOOP

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
Estrategia 1: Implementación del programa de transformación digital	Resultado 1: Eficientizados los procesos y procedimientos mediante el uso de la tecnología de la tecnología	Indicador 1: cantidad de procesos incorporados a la transformación digital	100% Automatización de los procesos de fiscalización de cooperativas	0%	100%	0%	0%	0%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Dirección fiscalización, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	
			100% Automatización de los procesos de Incorporación de nuevas Cooperativas	0%	100%	0%	0%	0%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Dirección Fomento y Desarrollo, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 4,531,200.00

Handwritten signature

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
			100% implementación software	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Dirección de Prevención de Riesgo de Lavado de Activo, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 2,560,000.00
		Indicador 2: Nivel de satisfacción (en porcentaje) de los usuarios internos y externos respecto de los procedimientos institucionales.	100% actualización y reparar las redes de cómputos	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 2,360,000.00
			100% personal que participa de los procesos de incorporación y fiscalización capacitados	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Fotos, minutas, Guías, Manuales, Certificados, Diseños metodológicos talleres	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, INAP, INFOTEP, OG TIC, Departamento Fortalecimiento Institucional, Departamento de TIC, Dirección de Recursos Humanos	DOP 0.00

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involutados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
			1 nuevo organigrama Departamento TIC	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Organigrama, aprobación Dirección Diseño Organizacional MAP	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, MAP, OG TIC, Departamento Fortalecimiento Institucional, Departamento de TIC, Dirección de Recursos Humanos	DOP 0.00
		Indicador 3: Garantizar la sistematización y uso de tecnologías de la información y comunicación en los procesos	Adquisición un (1) Sistema Gestión Documental	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 6,000,000.00
			Adquisición un (1) Sistema de Balance Score Card y/o indicadores operacionales;	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 2,560,000.00
			Adquisición un (1) Sistema de Gestión de Financiamientos a Cooperativas;	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 250,000.00

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
			Dotar al personal vinculado a los procesos misionales del 100% de los equipos necesarios	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 6,372,000.00
			Adquisición cien (100) licencias Microsoft 365	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 2,832,000.00
			Adquisición un (1) Centro de contacto	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo; Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 2,560,000.00

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
			Adquisición un (1) Antivirus institucional, con 100 licencias	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo, Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 708,000.00
			Adquisición un (1) servicio actualización y mantenimiento Portal institucional	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Portal transaccional, actas Comité de compras, contratos	Departamento de TIC, Dirección Planificación y Desarrollo, Departamento Fortalecimiento Institucional	Dirección Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de Compras, Departamento Fortalecimiento Institucional, Comité de Compras IDECOOP, Departamento de TIC	DOP 2,560,000.00

Objetivo Estratégico 2: Fortalecer el desempeño institucional en los indicadores de gestión de la Administración Pública

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
E 1: Implementación de un sistema de monitoreo interno del comportamiento de cada uno de los sistemas de gestión	Resultado 1. Mejorados los indicadores de gestión del desempeño institucional	Indicador 1. Desempeño promedio del IDECOOP en los indicadores del SISMAP	100% de cumplimiento del Plan de Mejora Institucional	100%	100%	100%	100%	100%	Informe de avance, implementación acciones plan, autodiagnóstico elaborado, posicionamiento en ranking SISMAP Poder ejecutivo	Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia en el CAF	Adquirió de los bienes y servicios contemplados en el Proyecto de Transformación Digital, otros
		Indicador 2. Desempeño promedio del IDECOOP en los indicadores de NOBACI	100% de cumplimiento de las NOBACI.	50%	100%	100%	100%	100%	Informes de avances trimestrales	Departamento de Planes, Programas y Proyectos	Todas las áreas sustantivas del IDECOOP	
		Indicador 3. Desempeño promedio del IDECOOP en los indicadores de SISTIGE	100% de cumplimiento del SIGEF.	100%	100%	100%	100%	100%	Informes de avances trimestrales	Departamento de Tecnología	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia en el SISTIGE	
		Indicador 4. Desempeño promedio del IDECOOP en los indicadores de SISCOMPRAS	100% de cumplimiento del SISCOMPRAS	100%	100%	100%	100%	100%	Informes de avances trimestrales	Departamento de Compras y Contrataciones	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia en el Plan Anual de Compras y Contrataciones	

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
		Indicador 5. Desempeño promedio del IDECOOP en los indicadores de Transparencia	100% C umplimiento de las normativas y resoluciones de la DGEIG	100%	100%	100%	100%	100%	Resultados evaluación mensual análisis DGEIG	Departamento de Fortalecimiento Institucional	RRHH, Compras, Bienes, Almacén, RAI, Finanzas, Planificación y Desarrollo.	NA
		Indicador 6. Desempeño del IDECOOP en indicadores de desempeño en DIGEPRES.	100% de cumplimiento del SIGEF.	50%	100%	100%	100%	100%	Informes de avances trimestrales	Departamento de Planes, Programas y Proyectos		
		Indicador 7. Desempeño en Metas Presidenciales.	% de Reporte mensuales subidas SIGOB	100%	100%	100%	100%	100%	Informe de seguimiento	Departamento de Fortalecimiento Institucional	Dirección planificación y desarrollo.	NA
		Indicador 8: Implementación Carta Compromiso al Ciudadano s servicios de educación e incorporación de cooperativas	Logara la aprobación por el MAP de dos cartas en el año 2022	0	100%	100%	100%	100%	Informe de seguimiento al cumplimiento de la Carta Compromiso al Ciudadano, aprobación del MAP luego del monitoreo del servicio comprometido	Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia en los servicios de incorporación y educación de cooperativas	NA
		Indicador 9. Recertificación NORTIC A2	Implementación de la NORTIC A2	0	100%	100%	100%	100%	Certificado de acreditación a la Norma de OG TIC	Departamento de Fortalecimiento Institucional	Departamento de tecnología	NA

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
		Indicador 10. Implementación de la NORTIC E1	Implementación de la NORTIC E1	0	100%	100%	100%	100%	Certificado de acreditación a la Norma de OGTC	Departamento de Fortalecimiento Institucional	Dirección de comunicaciones	NA
		Indicador 11. Adecuar la estructura organizativa de la institución, y funciones de acuerdo a las prioridades y objetivos definidos	Revisión manuales cargos y funciones	0	100%	100%	100%	100%	Manual de Organización y Funciones actualizado, Manual de cargos actualizado	Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia	NA
		Indicador 12. Garantizar el correcto y eficiente funcionamiento de las áreas de la institución en la gestión de bienes e insumos	Actualización de los procedimientos de las áreas administrativas (apoyo)	0	100%	100%	100%	100%	Programa interno de socialización y difusión de los procedimientos de las áreas,	Departamentos Administrativos y financieros (Revisión y control, Almacén, transportación, Bienes, tecnología, servicios generales, mayordomía, archivo y correspondencia) Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia	NA
		Indicador 13. Asegurar la inclusión de la perspectiva de género en la institución	Creación y divulgación política de género	0	100%	100%	100%	100%	Publicaciones por los medios internos.	Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP	NA

4

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
			2021	2022	2023	2024	2025					
		Indicador 14. Plan de mantenimiento de la planta física, maquinaria y equipos, implementado	Ejecución del plan de mantenimiento preventivo y correctivo que contiene el conjunto de acciones a desarrollar para mantener en óptimo estado de funcionamiento los equipos, maquinarias y planta física de la institución, con la finalidad de garantizar la funcionalidad de todos los bienes, así como alargar al máximo su vida útil.	0	100%	100%	100%	100%	Informes de ejecución	Departamentos Administrativos y financieros (Revisión y control, Almacén, transportación, Bienes, tecnología, servicios generales, mayordomía, archivo y correspondencia) Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia	NA
		Indicador 15. Plan de mantenimiento de la flota vehicular implementado	Ejecución del plan de mantenimiento preventivo que contiene el conjunto de acciones a desarrollar para mantener en óptimo estado la flota de vehículos del IDECOOP.	0	100%	100%	100%	100%	Informes de ejecución	Departamentos Administrativos y financieros (Revisión y control, Almacén, transportación, Bienes, tecnología, servicios generales, mayordomía, archivo y correspondencia) Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia	NA

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
		Indicador 16. Atención oportuna a los requerimientos administrativos	Brindar respuesta en tiempo a las solicitudes de servicios realizadas por las distintas áreas de la institución relacionadas a suministro, transporte y mayordomía.	0	100%	100%	100%	100%	Informes de ejecución. Encuesta de satisfacción	Departamentos Administrativos y financieros (Revisión y control, Almacén, transportación, Bienes, tecnología, servicios generales, mayordomía, archivo y correspondencia) Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia	NA
		Indicador 17. Control de bienes	Dar seguimiento y registro oportuno al inventario de activos fijos del IDECOOP.	0	100%	100%	100%	100%	Inventarios de activos fijos realizados, Informe de resultados	Departamentos Administrativos y financieros (Revisión y control, Almacén, transportación, Bienes, tecnología, servicios generales, mayordomía, archivo y correspondencia) Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia	NA

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
		Indicador 18. Control de suministros	Dar seguimiento y registro oportuno al inventario de almacén	0	100%	100%	100%	100%	Informes de resultados	Departamentos Administrativos y financieros (Revisión y control, Almacén, transportación, Bienes, tecnología, servicios generales, mayordomía, archivo y correspondencia) Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia	NA
		Indicador 19. Revisión y actualización políticas y procedimientos de solicitudes de bienes e insumos a las áreas de apoyo y servicio	Manual de procedimientos actualizado	0	100%	100%	100%	100%	Informes de resultados	Departamentos Administrativos y financieros (Revisión y control, Almacén, transportación, Bienes, tecnología, servicios generales, mayordomía, archivo y correspondencia) Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia	NA

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Meta	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
				2021	2022	2023	2024	2025				
		Indicador 20. Gestión Documental de Archivo.	Mantener organizados, custodiados y actualizados los expedientes y documentos de la institución, para su localización rápida y recuperación efectiva de la información	0	100%	100%	100%	100%	Informes de resultados	Departamentos Administrativos y financieros (Revisión y control, Almacén, transportación, Bienes, tecnología, servicios generales, mayordomía, archivo y correspondencia) Departamento de Fortalecimiento Institucional	Todas las áreas del IDECOOP con incidencia	NA

ny

Eje Estratégico 3: Fortalecimiento del Marco Legal del IDECOOP

Objetivo Estratégico 1: Disponer de un marco legal actualizado y acorde a los nuevos tiempos que demanda el Sector Cooperativo

Estrategia	Resultados de efecto	Indicador (s)	Línea base	Meta final	Meta por año					Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Requerimientos Financieros
					2021	2022	2023	2024	2025				
Estrategia 1. Revisión y actualización de normativas existentes	Resultado 1. Actualizada Ley 31/63 sobre creación del IDECOOP	Indicador 1. Aprobación de la actualización de la ley 31-63	No disponible	1		1				Emisión decreto de modificación de ley por parte del Poder Ejecutivo	IDECOOP/Poder Ejecutivo	Departamento Jurídico, Asesoría Jurídica, Consejo de directores, Áreas sustantivas	Contratación de Consultor experto en normativas
		Indicador 2. Aprobación de reglamento ley 31-63	No disponible	1									
	Resultado 2. Modificada la ley 127/64 sobre regulación de las cooperativas	Indicador 1. Aprobación actualización de reglamento ley 127-64	No disponible	1		1				Emisión decreto de modificación de ley por parte del Poder Ejecutivo	IDECOOP/Poder Ejecutivo	Departamento Jurídico, Asesoría Jurídica, Consejo de directores, Áreas sustantivas	Contratación de Consultor experto en normativas
		Indicador 2. Aprobación reglamento ley 127-64	No disponible	1									



Handwritten signature in blue ink.

2

