



# **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA**

**Planificación estratégica en la Coopac Los Andes**

**Trabajo de Suficiencia Profesional  
Para Optar el Título Profesional de Economista**

**AUTORA**

**Mendoza Mimbela, Claudia Juana  
(ORCID: 0000-0002-6811-2741)**

**Lima, Perú**

**2022**

## **Metadatos Complementarios**

### **Datos de autor**

**Mendoza Mimbela, Claudia Juana**

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 46442545

### **Datos de asesor**

....., .....

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR:

### **Datos del jurado**

**JURADO 1:** Rosas Santillana, Jorge Washington, 10793381, 0000-0002-9658-9053

**JURADO 2:** Valdez Barboza, Alberto, 07569121, 0000-0003-2352-2293

**JURADO 3:** Gil Trelles, Nicanor Luis, 25752667, 0000-0003-3620-0664

**JURADO 4:** Bravo Quiroz, Antonio, 10130035, 0000-0001-9051-2808

### **Datos de la investigación**

**Campo del conocimiento OCDE:**5.02.00

**Código del programa:** 311016

## **Resumen**

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo demostrar los conocimientos llevados a la práctica durante la experiencia laboral, considerando información de las entidades en las cuales he prestado servicios profesionales así como también los logros obtenidos durante mi desarrollo profesional, es importante mencionar que desde el inicio de la vida laboral se ha tratado de mantener la misma línea de trabajo; todo esto con el objetivo de hacer un plan de carrera personal que apunte a la especialización en planificación estratégica y que responda al talento con el que se cuenta que tiene que ver con la capacidad de propuesta, la creatividad, el análisis y la visión que representan las capacidades y talentos que todo planificador debe tener para el adecuado desempeño de sus funciones.

Durante 7 años aproximadamente se ha trabajado siempre en entidades que brindan apoyo y servicios en zonas alejadas, zonas donde a veces no llega el estado, lugares que requieren del trabajo que los economistas realizan en pro del desarrollo económico y social; esto siempre ha sido un propósito profesional que me ha permitido encontrar el camino adecuado para generar la experiencia y el crecimiento profesional el cual ha ido siempre en ascenso, gracias a la especialización constante y el compromiso con capacidad de propuesta actitud que siempre ha caracterizado mi labor.

Quiero entregar a mi Universidad un informe de lo que he podido conocer durante el trabajo realizado en las zonas pobres del País, durante todos estos años de trabajo, que pueda sustentar y constatar la aplicación de los conocimientos sobre la carrera profesional de economía llevados a la práctica y los resultados obtenidos en ese camino.

## **A) Introducción**

El mundo viene enfrentando un escenario adverso y poco predecible, que ha afectado a economías, empresas, organizaciones y personas, esta situación requiere de alternativas de desarrollo que le permita al mundo y al Perú enfrentar los desafíos que trae consigo el contexto actual.

La cooperación internacional con proyectos de desarrollo y las cooperativas que prestan servicios y financiamiento en sectores pobres del país, son una opción importante para que los países puedan mejorar la situación actual ya que son los sectores más pobres los afectados y la falta de acceso a financiamiento es un problema que no permite el crecimiento de la economía, contar con más emprendedores y generar mercados en todo el país que permitan la articulación de productos al mercado y por ende mayor dinamismo en el mercado peruano, de acuerdo a la experiencia sea podido constatar que los proyectos sociales productivos si permiten el desarrollo de las familias pobres y el financiamiento de pequeños emprendedores permite el desarrollo local, provincial y regional gracias al acceso a oportunidades para todos/as en las zonas rurales.

Sobre el punto sobre la presentación de la empresa se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes que es una institución que se encuentra en 6 departamentos del Perú, brindando servicios financieros y complementarios para emprendimientos, pequeña y mediana empresa promoviendo la asociatividad y el trabajo articulado con los agentes sociales que promueven el desarrollo sostenible en la comunidad.

También con la ONG Cáritas Abancay con proyectos de desarrollo y con APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional) supervisando proyectos ejecutados en zonas alejadas del país.

## **B) Presentación de la Empresa**

### **B.1. Giro de del negocio: Finanzas**

### **B.2. Denominación: Coopac Los Andes**

**B.3. Visión:** “Al 2022, hemos consolidado nuestra autenticidad cooperativa con eficiencia organizacional y solidez financiera, contribuyendo al Allin Kansas de nuestros socios sus familias y la comunidad”.

**B.4. Misión:** “Garantizar la gestión del proceso de planificación estratégica, operativa, desarrollo organizacional y gestión de los procesos que asegure el cumplimiento de los fines y objetivos de la Cooperativa”.

### **B.5. Ejes estratégicos**

#### **Eje Estratégico 1: Administración Cooperativa**

Reestructurar la administración cooperativa, a fin de propender un sistema de administración ágil y adecuada a las actuales circunstancias, que nos permita lograr la eficiencia cooperativa; basada en el cabal y fiel cumplimiento de sus funciones para el logro de los objetivos institucionales por parte de todas las instancias de la cooperativa desde los órganos de gobierno, niveles gerenciales a las instancias de base.

- **Actividad estratégica Nro. 01.** Fortalecer la administración cooperativa generando conciencia en el conjunto de los ejecutivos sobre la necesidad de una administración eficiente, en particular sobre la importancia de la planificación y su institucionalización como herramienta fundamental de gestión cooperativa.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 02.** Reestructurar la organización de la cooperativa que contribuya a la eficacia y eficiencia en el funcionamiento y trabajo en la cooperativa.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 03.** Fortalecer la dirección en la gestión cooperativa para la oportuna toma de decisiones y el fortalecimiento del trabajo en equipo.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 04.** Fortalecer y actualizar el sistema de auto control cooperativo.

## **Eje Estratégico 2: Comunicaciones**

Fortalecimiento y desarrollo del sistema de comunicación cooperativa, que permita la eficiente articulación entre todas las instancias ejecutivas; así como la entrega de información sobre la gestión cooperativa a los socios y la comunidad siendo indispensable la intensificación del uso de diversos medios virtuales y tecnológicos.

- **Actividad Estratégica Nro. 01.** Fortalecer la comunicación interna diseñando e implementando nuevas plataformas virtuales de comunicación interna de los ejecutivos que nos permita articular el trabajo entre instancias de la cooperativa.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 02.** Innovar la comunicación con los socios y la comunidad, utilizando las plataformas virtuales, para mantenerlos informados de manera permanente sobre las actividades y servicios de la cooperativa.

### **Eje Estratégico 3: Transformación Digital**

Transformación digital de la gestión integral de la cooperativa adecuando nuestros servicios cooperativos para brindar a los socios servicios de calidad que respondan a la necesidad real de nuestros socios.

- **Actividad Estratégica Nro. 01.** Asegurar que la calidad de la Información generada sea exacta, oportuna implementando medidas de seguridad de la información.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 02.** Asegurar la continuidad de las operaciones con el sistema actual SFI e implementar herramientas tecnológicas complementarias operativas institucionales.

#### **Eje Estratégico 4: Educación Cooperativa**

Fortalecimiento e innovación del sistema de educación y formación cooperativa, basado en principios y valores cooperativos adecuando las metodologías de formación y capacitación con el uso de tecnologías, adaptación de los contenidos horarios, formas de asistencias priorizando la capacitación cooperativa desde nuestro personal, los directivos, los socios y la comunidad.

- **Actividad Estratégica Nro. 01.** Reformular el Programa de formación cooperativa y financiera para socios, CDLs, delegados, directivos y ejecutivos.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 02.** Fortalecer el Programa de Certificación a Promotores cooperativos y yachachiq financiero.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 03.** Suscribir Convenios para fortalecer la educación y formación cooperativa.

#### **Eje Estratégico 5: Servicios Financieros**

Innovación integral de la gestión de servicios financieros en base a la necesidad real de nuestros socios con el desarrollo de productos crediticios y ahorros, con procesos, procedimientos y desarrollo de canales para brindar un mejor y oportuno servicios a nuestros socios.

- **Actividad Estratégica Nro. 01.** Innovar los servicios financieros cooperativos direccionados principalmente al sector rural con productos microcréditos y asociativos productivos.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 02.** Fortalecer la gestión de préstamos con la innovación permanente de la tecnología crediticia y metodología.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 03.** Implementar canales digitales de atención al socio y otras plataformas.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 04.** Mejorar la calidad de servicio a los socios.

#### **Eje Estratégico 6: Integración Cooperativa**

Fortalecimiento de la integración cooperativa y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional, contribuyendo a la consolidación de las redes de cooperativas existentes que nos permitan enfrentar y lograr superar la situación actual.

- **Actividad Estratégica Nro. 01.** Fortalecer la integración cooperativa en el sur y a nivel nacional.
  
- **Actividad Estratégica Nro. 02.** Fortalecer e intensificar las relaciones con aliados estratégicos nacionales e internacionales.

- **Actividad Estratégica Nro. 03.** Mejorar y expandir los servicios Cooperativos complementarios para brindar atención a socios y comunidades más necesitados.

#### **Eje Estratégico 7: Corporación**

Garantizar la naturaleza de la Cooperativa Los Andes que permita el cumplimiento del fin y los objetivos de la cooperativa impulsando un modelo corporativo al servicio de los asociados.

- **Actividad Estratégica Nro. 01.** Contar con un Modelo corporativo en funcionamiento.
- **Actividad Estratégica Nro. 02.** Incorporar empresas y organizaciones sin fines de lucro a la Corporación Los Andes.

#### **B.6. Estrategias de marketing para la promoción de los servicios y beneficios de la cooperativa**

- Promoción de servicios y beneficios de la cooperativa en las comunidades de las regiones: Apurímac, Ayacucho, Huamanga, Lima, Cusco.
- Elaboración de materiales de difusión acorde a la cultura de cada zona con el objetivo de generar identificación y fidelidad en los socios.
- Elaborar material de promoción para radio y redes sociales.
- Actualizar la página web con material actualizado sobre las actividades que realiza la cooperativa.

- Implementación de agentes cooperativos para brindar servicios financieros y complementarios.

## B.7. Cuadro de mando de actividades y acciones estratégicas para el logro de objetivos.

EJE / ACTIVIDAD / ACCIÓN	Entregable / Producto
<p><b>EJE1: ADMINISTRACION COOPERATIVA</b>  Reajustar nuestro sistema de administración cooperativa, a fin de propender una administración ágil y adecuada a las actuales circunstancias, que nos permita lograr la eficiencia cooperativa; basada en el cabal y fiel cumplimiento de sus funciones para el logro de los objetivos institucionales por parte de todas las instancias de la cooperativa desde los órganos de gobierno, niveles gerenciales hasta las instancias de base.</p>	
<p><b>E1. ACTE1.</b> Generar conciencia, en el conjunto de los ejecutivos, sobre la necesidad de planeación cooperativa; principalmente, en relación a la importancia de su institucionalización como herramienta fundamental de gestión.</p>	
<p><b>AC1:</b> Estructurar un programa de capacitación de planificación con sus respectivos módulos, contenidos y metodologías adecuadas</p>	<p>01 programa de capacitación ejecutado</p>
<p><b>AC2:</b> Capacitar en administración y planificación a los miembros de los CDLs, delegados, directivos y al personal, particularmente a los administradores y niveles gerenciales en la administración cooperativa.</p>	<p>01 programa de capacitación ejecutado</p>
<p><b>AC3:</b> Especializar a la instancia de planificación para fortalecer la cultura de la planificación en la cooperativa</p>	<p>01 Diplomado en planificación estratégica  01 propuesta de mejora para la cooperativa</p>
<p><b>AC4:</b> Diseñar e implementar la gestión por procesos y procedimientos en todas las instancias de la cooperativa</p>	<p>01 manual de procesos y procedimientos implementado y socializado</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar el Departamento de Organización y procesos</li> <li>2. Diseñar la gestión por procesos en la cooperativa</li> <li>3. Levantar todos los procesos y procedimientos de la cooperativa</li> <li>4. Elaborar el Manual de procesos y procedimientos de la cooperativa</li> <li>5. Socializar el Manual de procesos y procedimientos</li> <li>6. Implementar todos los procesos y procedimientos</li> <li>7. Informes de seguimiento al cumplimiento de procesos y procedimientos</li> </ol>

**E1. ACTE2. Rediseñar nuestro sistema de organización y funcionamiento de la cooperativa para que contribuya, con eficacia y eficiencia, al logro de fines y objetivos institucionales.**

**AC5: Modificar y ajustar los reglamentos sobre la realización de las asambleas de socios, delegados, el rol de los CDLs, delegados y directivos de los diferentes órganos de gobierno, para realizar las asambleas virtuales capacitando a los socios**

**01 reglamento general de elecciones modificado, 01 reglamento de asambleas actualizado, 01 reglamento interno de los órganos de gobierno actualizado, 01 directiva aprobada para su implementación**

**AC6: Implementar medios adecuados para la realización de reuniones de trabajo, así como también para la toma de decisiones por las instancias de la cooperativa**

**01 manual de uso de medios virtuales para espacio de decisión**

**AC7: Reorganizar los Departamentos de Logística y patrimonio, Contabilidad, Administración de Talento Humano, unidad de Tesorería e implementar el departamento de Finanzas, y la unidad de Costos y presupuestos para agilizar la gestión administrativa en la cooperativa, actualizando e implementando las normas internas, procesos y procedimientos; utilizando los recursos disponibles y contar con un software integral administrativo (ERP).**

**01 reorganización de los dptos. y Unidades de la SGAF  
01 Software integral administrativo (ERP) implementado**

**07 normas internas, procesos y procedimientos actualizadas e implementadas**

**01 departamento de Finanzas implementados 01 unidad de Costos y presupuestos implementado**

**AC8: Implementar medios virtuales para la gestión administrativa, organización y atención de requerimientos, solicitudes y otros.**

**01 directiva para el uso de la mesa de partes virtual**

**AC9: Fortalecer la gestión financiera diversificando la captación de fondeo de la cooperativa con tasas de interés bajas identificando oportunidades de financiamiento externo nacional e internacional mediante el análisis financiero permanente de la gestión financiera cooperativa**

**01 propuesta técnica de solicitud de financiamiento de instituciones a nivel internacional y nacional, en condiciones favorables para la cooperativa, en tasa de interés, plazo, periodo de gracia y monto.**

**AC10: Implementar los sistemas de seguridad y salud en el trabajo salud ocupacional y plan de bienestar del socio y ejecutivo de acuerdo a los protocolos COVID -19**

**01 programas de seguridad y salud en el trabajo implementado**

**01 Programa de salud ocupacional implementado**

**01 Plan de bienestar del socio y ejecutivo implementado**

**01 Comité de seguridad y salud en el trabajo implementado**

**E1. ACTE3. Promover la conciencia cooperativa en los órganos de gobierno y ejecutivos para un adecuado ejercicio de dirección de la Coopac “Los Andes”, siempre incidiendo en la toma de decisiones responsables y oportunas a través de acuerdos en equipo, así como en el respeto a las jerarquías y normas.**

**AC11: Definir e implementar la práctica de gestión colaborativa para la toma de decisiones y fortalecer el trabajo en equipo.**

**01 modulo para la toma de decisiones y el fortalecimiento del trabajo en equipo  
01 Procedimiento para la toma de decisiones**

**AC12: Actualizar las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción, de acuerdo al perfil adecuado de todas las instancias, así como la evaluación de desempeño de los ejecutivos.**

**01 manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción actualizado**

**01 manual de evaluación de desempeño actualizado**

**AC13: Capacitar a todo el personal en Liderazgo y adaptación al cambio.**

**01 programa de capacitación en liderazgo y adaptación al cambio**

**E1. ACTE4. Institucionalizar el sistema de autocontrol cooperativo mediante la redefinición de roles y responsabilidades de las instancias de gobierno y ejecutivos de la cooperativa.**

**AC14: Re definir el sistema de auto control cooperativo**

**01 sistema de auto control cooperativo**

**AC15: Capacitar en el sistema de auto control cooperativo**

**01 programa de capacitación**

**AC16: Establecer reglamentos para el uso apropiado de la tecnología de la información, seguridad de la información en la comunicación interna y externa.**

**01 normativa sobre seguridad de la información**

**AC17A: Implementar un sistema de gestión de riesgos**

**AC17B: Implementar un sistema de gestión lavado de activos**

**AC18: Elaborar de forma participativa acciones correctivas y preventivas en el sistema de autocontrol cooperativo para la mejora continua en la gestión de la Cooperativa.**

**06 actas de reuniones de trabajo de las instancias para la mejora continua en la gestión de la Cooperativa.**

**AC19: Implementar el Departamento de Asesoría Legal para prevenir sanciones económicas y pérdidas económicas de la cooperativa**

**01 departamento de asesoría legal debidamente implementada con 01 sistema legal seguro**

## **EJE2: COMUNICACION COOPERATIVA**

**Mejorar el sistema de comunicación cooperativa que permita una eficiente articulación de la cooperativa con los socios y la comunidad así como entre todas las instancias ejecutivas siendo para ello indispensable nuestro conocimiento acerca de los fines y objetivos cooperativos así como de las ventajas y bondades de los servicios cooperativos; para tal efecto será necesario el uso intensivo de diversos medios virtuales y tecnológicos.**

<b>E2. ACTE1. Mejorar la comunicación interna que contribuya a la adecuada coordinación entre órganos de gobierno y todas las instancias ejecutivas de la cooperativa.</b>	
AC20: Intensificar el fortalecimiento de las capacidades del personal para impartir información apropiada a los socios mediante el uso intensivo de medios virtuales.	Nro. De reuniones, autocapacitaciones al mes por oficina con ejecutivos, CDLs, delegados.
AC21: Promover las reuniones a nivel de la cooperativa de manera virtual, haciendo uso de medio adecuados (Skype, Zoom y MEET Google, g-suite Google y office 365)	Nro. De reuniones, autocapacitaciones al mes por oficina con ejecutivos, CDLs, delegados, Nro. De participantes
AC22. Comunicar oportunamente los acuerdos, directivas y disposiciones de las instancias de la cooperativa a todos los ejecutivos, mediante el correo institucional y WhatsApp estableciendo medio de comunicación formales para asegurar la veracidad de la información	Nro. De directivas, memorándum múltiples comunicados difundidos.
AC23. Difundir los protocolos de bioseguridad sanitaria y distanciamiento social para ejecutivos usando las plataformas virtuales de la cooperativa.	1. 01 plan de respuesta ante el contagio de COVID-19 aprobado y socializado  2. 05 difusiones de los protocolos (Videos, gigantografías, cartillas y otros)
AC24. Difundir los comunicados de la cooperativa y contribuir a garantizar la participación de los ejecutivos, en las actividades de capacitación, seminarios, conversatorios virtuales, programadas por las instancias que corresponde.	Nro. De medios utilizados para la difusión de los comunicados (Facebook, WhatsApp, página web, tv, radial, prensa escrita, YouTube)
AC25. Mejorar los canales de comunicación interna, mediante el uso de tecnologías de comunicación virtuales y Garantizar la difusión de las normas internas y herramientas de gestión (PEI, MOF, RIT, Reglamentos, Proyección de metas, Directorio de los ejecutivos, beneficios, ventajas de los productos y servicios de la cooperativa y otros)	01 intranet implementado y en producción.
<b>E2. ACTE2. Redefinir el sistema de comunicación institucional en base a los fines y objetivos de la cooperativa que permita la entrega de una información responsable y objetiva visibilizando el trabajo cooperativo hacia los socios y la comunidad implementando nuevas plataformas virtuales.</b>	
AC26: Desarrollar una página dinámica de la cooperativa para difundir en nuestra página web los horarios de atención de las oficinas y puntos de atención para evitar aglomeraciones y mejorar la prestación de servicios y difundir boletines informativos sobre las actividades realizadas por la cooperativa.	01 TDR 01 Pagina Web # de boletines mensuales elaborados aprobados y difundidos.
AC27: Actualizar la información con las actividades de la cooperativa (proyectos que se están ejecutando, acciones apoyo a la comunidad y otros) en los grupos de Facebook, WhatsApp y pagina web.	Informe mensual de las actividades realizadas de la cooperativa.
	01 memoria anual al cierre del ejercicio.
AC28: Promover y difundir campañas, servicios financieros y complementarios de la cooperativa mediante el uso de las plataformas virtuales.	Nro. De materiales de visibilidad difundidos (videos, spot radial, televisivo, gigantografía, prensa escrita plataformas virtuales).

<p><b>AC29:</b> Realizar campañas de orientación a los socios sobre el uso de los canales digitales para la realización de operaciones con el fin de disminuir la afluencia de socios a las oficinas.</p>	<p>Nro. de socios que usan los canales electrónicos</p>
<p><b>AC30:</b> Innovar y promover la elaboración de materiales audiovisuales, para difundir las actividades de la cooperativa</p>	<p>Nro. Microprogramas radiales. Nro. De Videos, Spot</p>
<p><b>AC31:</b> Fortalecer el posicionamiento de la imagen de la cooperativa</p>	<p>01 estudio actualizado de la imagen de la cooperativa. 01 desarrollo del manual de identidad corporativa (manual de marca)</p>
	<p>01 implementación de las recomendaciones del estudio, para fortalecer la imagen de la cooperativa</p>
<p><b>EJE 3: TRANSFORMACION DIGITAL</b> Brindar a nuestros socios servicios cooperativos de calidad y oportunos que respondan a sus necesidades reales así como la eficiencia en nuestras operaciones financieras y administrativas mediante el uso intensivo de medios tecnológicos y su permanente innovación.</p>	
<p><b>E3. ACTE1.</b> Implementar tecnologías apropiadas que aseguren que la calidad de la Información generada sea consistente y oportuna, así como garantice la seguridad de la misma mediante la actualización de los procesos y procedimientos de nuestras operaciones financieras y administrativas.</p>	
<p><b>AC32:</b> Contar con un equipo técnico de ingeniería de software especializado en el desarrollo de proyectos tecnológicos</p>	<p>01 equipo técnico especializado, 01 manual completo de procesos institucionales para su desarrollo</p>
<p><b>AC33:</b> Identificar y documentar las necesidades de desarrollo tecnológico del Core de la cooperativa acorde al levantamiento de procesos y procedimientos institucionales.</p>	<p>01 actualización de documento de identificación de necesidades</p>
<p><b>AC34:</b> Evaluar la compra o desarrollo de Software que sea parametrizable, escalable y confiable determinando el presupuesto para la ejecución del proyecto.</p>	<p>01 taller de análisis, análisis técnico y funcional de propuestas para compra</p>
<p><b>AC35:</b> Identificar debilidades de la actual infraestructura tecnológica.</p>	<p>01 diagnóstico de infraestructura tecnológica</p>

<b>AC36: Adquirir infraestructura tecnológica para mejora de los canales de atención.</b>	<b>01 adquisición de mejora para la infraestructura tecnológica</b>
<b>AC37: Diseñar un sistema de gestión de seguridad de la información con la contratación de una consultoría especializada.</b>	<b>01 documento del sistema de gestión de seguridad - SGSI</b>
<b>AC38: Implementar el Sistema de Seguridad de la Información.</b>	<b>01 plan de implementación seguridad de la información</b>
<b>E3. ACTE2. Garantizar la óptima operatividad del sistema actual SFI que permita el desarrollo de la continuidad de nuestras operaciones financieras.</b>	<b>que permita el desarrollo de la</b>
<b>AC39: Rediseñar la estructura funcional del equipo de TI para mejorar la productividad trabajando en base a resultados de avance tecnológico.</b>	<b>01 actualización de MOF de acuerdo a la estructura de TI - definir funciones</b>
<b>AC40: Levantar los requerimientos de SFI que den valor al Core de la cooperativa y realizar desarrollo de módulos para dar soluciones a las necesidades con el personal interno.</b>	<b>01 informe trimestral de desarrollos de software atendidos, 01 informe de priorización de requerimientos</b>
<b>AC41: Priorizar la automatización de los procesos críticos.</b>	<b>01 plan Anual de atención de requerimiento</b>
<b>AC42: Identificar y contratar a una empresa para tercerizar el desarrollo de módulos.</b>	<b>02 empresas contratadas</b>
<b>AC43: Implementar una matriz de priorización de requerimientos.</b>	<b>01 matriz de prioridades</b>
<b>AC44: Determinar los requerimientos a ser tercerizados o desarrollados internamente</b>	<b>01 plan de automatización terciarizada 01 Plan de automatización interna</b>
<b>AC45: Incluir procedimientos identificados en la matriz de priorización (Acción 43) en la ruta de evaluación y aprobación de préstamos</b>	<b>1 procedimiento incluido en el manual de crédito</b>
<b>AC46: Implementación de servicios virtuales como home banking, kasnet y otros</b>	<b>Mejorar los servicios de home banking, kasnet</b>
<b>AC47: Implementar el plan de continuidad de TI.</b>	<b>01 plan de continuidad implementado</b>

#### EJE 4: EDUACCIÓN Y FORMACIÓN COOPERATIVA

Profundizar la conciencia cooperativa de socios y ejecutivos mediante la reestructuración de los programas y módulo de educación y formación cooperativa basado en principios y valores, adoptando metodologías pedagógicas y didácticas apropiadas en los procesos de formación y capacitación cooperativa.

**E4. ACTE1. Reformular el Programa de formación cooperativa y financiera para socios, CDLs, delegados, directivos y ejecutivos.**

**AC48: Revisar y ajustar el modelo de educación, formación e información cooperativa vigente, con sus respectivas metodologías y contenidos de capacitación vigente.** 01 programa con módulos de capacitación

**AC49: Diseñar e implementar el programa de educación financiera, con sus respectivas metodologías y contenidos de capacitación vigente. Para Socios** 01 programa con módulos de capacitación para socios

**AC50: Suscribir convenios con el INCOOP e instituciones especializadas para acreditar, certificar las capacitaciones, formación y la especialización de los socios, CDLs, delegados, directivos y ejecutivos**

1. Elaborar la propuesta de convenio entre la cooperativa y el INCOOP
2. Elaborar 4 propuestas de convenio con instituciones especializadas
3. Firma de convenio con el INCOOP

4. Firma de convenio con 4 instituciones especializadas

**AC51: Actualizar el aula virtual y adquisición de plataformas virtuales de capacitación.** 1. Elaborar una propuesta para contar con un aula virtual  
2. Contar con un aula virtual en funcionamiento

**AC52: Capacitar y especializar al equipo de educación en el uso de plataformas virtuales.**

1. Elaborar una propuesta de especialización para el equipo de educación.
2. Capacitar al equipo de educación en el uso de medios virtuales.
3. Especializar al equipo de educación en el uso de medios virtuales para la capacitación.

**AC53: Diseñar e implementar un programa de capacitación sobre seguridad y salud en el trabajo, así como el programa de salud ocupacional para prevenir la salud de los socios y ejecutivos en el contexto COVID-19** Implementar 4 programas de capacitación sobre seguridad y salud en el trabajo.

**E4. ACTE2. Fortalecer el Programa de Certificación a Promotores cooperativos y yachachiq financiero**

**AC54: Solicitar ante SINEACE la implementación del proceso de certificación virtual de promotores cooperativos y yachachiq financiero**

- 1.Elaborar una propuesta de protocolo para la certificación virtual de SINEACE
- 2.Aprobacion de protocolo para la certificación virtual de SINEACE
- 3.Implementacion del protocolo para la certificación virtual

**AC55: Implementar Programas de certificación como promotores cooperativos y yachachiq financiero con autorización del SINEACE**

1. Elaborar el programa de certificación de promotores cooperativos y yachachiq financiero
- 2.Certificar mediante SINEACE a promotores cooperativos y yachachiq financiero

**AC56: Capacitar a los evaluadores en las normas de competencia de promotor cooperativo y yachachiq financiero**

1. Elaborar la propuesta de capacitación para evaluadores cooperativos considerando las fechas, contenido, lugares y otros.
- 2.Capacitar a los evaluadores en las normas de competencia de promotor cooperativo y yachachiq financiero.

**E4. ACTE3 Suscribir convenios con INCOOP y otros para la ejecución de los programas y módulos de educación y formación cooperativa.**

**AC57: Suscribir convenio con el INCOOP para la educación y formación y especialización en cooperativismo para la población en general, con su debida acreditación y certificación oficial.**

1. Elaborar un convenio con INCOOP para capacitar a los socios.
2. Suscripción con INCOOP para capacitar a los socios.

**AC58: Renovar la acreditación de la COOPAC los Andes ante el SINEACE para la certificación del promotor cooperativo y Yachachiq financiero.**

1. Realizar una reunión de trabajo para renovar la certificación de promotor cooperativo y yachachiq financiero.
2. Renovar la certificación de promotor cooperativo y yachachiq cooperativo.

**E4. ACTE4. Mejorar y expandir de los servicios Cooperativos complementarios para brindar atención a socios y comunidades más necesitados**

**AC59: Fortalecimiento de las campañas médicas de salud integral y preventiva (Medicina general, Odontología, oftalmología y entrega de medicamentos).**

1. Incluir en los planes operativo anuales de oficinas las actividades de campañas medicas de salud integral y preventiva.
2. Realizar el seguimiento a la realización de campañas medicas de salud integral y preventiva.
3. Elaborar informes sobre las campañas de salud realizadas.

**AC60: Incrementar las actividades de asistencia técnica y acompañamiento a los socios pequeños productores agropecuarios.**

1. Incluir en los planes operativo anuales de oficinas las actividades de actividades de asistencia técnica
2. Realizar el seguimiento a la realización de asistencia técnica.
3. Elaborar informes sobre las actividades de asistencia técnica realizadas.

**AC61: Participar en actividades de revaloración de costumbres ancestrales culturales y ambientales.**

1. Incluir en los planes operativo anuales de oficinas las actividades de actividades de revaloración de costumbres ancestrales culturales y ambientales.
2. Realizar el seguimiento a la realización de actividades de revaloración de costumbres ancestrales culturales y ambientales.
3. Elaborar informes sobre las actividades de revaloración de costumbres ancestrales culturales y ambientales realizadas.

#### **EJE 5: SERVICIOS FINANCIEROS**

**Innovar de manera integral la gestión de servicios financieros en base a la necesidad real de nuestros socios con el desarrollo de productos crediticios y ahorros dotados con procesos, procedimientos adecuados y canales que permita un servicio óptimo y de calidad para nuestros socios.**

**E5. ACTE1. Innovar los servicios financieros cooperativos direccionados principalmente al sector rural con productos micros financieros y asociativos productivos.**

**AC62: Implementar el Departamento investigación y desarrollo de productos financieros**

1. Contar con un ejecutivo para el Departamento de productos financieros e investigaciones.
2. Elaborar un diagnóstico sobre los productos financieros
3. Elaborar un informe de sobre las propuestas de desarrollo de productos.
4. Presentar el informe sobre las propuestas de desarrollo de productos.

**01 estudio de mercado**

**01 diagnóstico de productos**

**01 informe de propuesta de desarrollo de productos**

**AC63: Evaluar, crear y ajustar productos de préstamos y productos pasivos en función al contexto actual de Covid-19 y acorde a las necesidades de los socios, minimizando el tiempo de otorgamiento de préstamos.**

1. Elaborar un informe de análisis de productos financieros para identificar mejoras en los productos.
2. Elaborar 02 productos de préstamos
3. Elaborar 03 productos pasivos 4. Aprobar 02 productos de préstamos5. Aprobar 03 productos pasivos
6. Capacitar al personal en el uso de tecnología crediticia implementada y sobre los productos nuevos implementados

**03 productos pasivos nuevos.**

**01 capacitación al personal en uso de tecnología crediticia**

**AC64: Actualizar el reglamento de prestamos**

1. Actualizar el reglamento de préstamos acorde a los productos ajustados
2. Aprobación de la actualización del reglamento de préstamos.

**E5. ACTE2. Mejorar la gestión de préstamos a través de la innovación permanente de la tecnología crediticia cooperativa, así como sus procesos metodológicos.**

**AC65: Actualizar la metodología de préstamos.**

**01 socialización de actualización de metodología de prestamos**

**AC66: Implementar tecnología crediticia como scoring y automatización de evaluación de préstamos- adquisición de nuevo software.**

**01 scoring (automatización de herramienta) implementado en el nuevo software**

**AC66A: Implementar tecnología crediticia como scoring y automatización de evaluación de préstamos -**

**AC66B: Implementar tecnología crediticia como scoring y automatización de evaluación de préstamos - core**

**Desarrollo de Proyecto de "Educación Cooperativa para la inclusión financiera de jóvenes y mujeres en Coopac del Perú"  
Programa del FIDA financiado por la unión europea**

**AC67: Capacitar al personal en el uso de la tecnología crediticia implementada - nuevo software.**

**01 programa de capacitación**

**E5. ACTE3. Implementar canales digitales de atención al socio y otras plataformas de atención al socio.**

**AC68: Elaborar procedimientos, manual y guías para los canales digitales (Agentes kasnet, home-banking).**

**Actualizar los Manuales de aplicativo móvil y Home Banking**

- 1. Elaborar un manual sobre los canales digitales**
- 2. Aprobación de un manual sobre uso de canales digitales**
- 3. Elaborar una guía para uso de canales digitales**
- 4. Aprobación de la guía para el uso de canales digitales.**

**AC69: Contar con Servicios de recaudación con instituciones públicas y privadas.**

**03 convenios**

**AC70: Implementar calificadoros de servicio al socio iniciando con OFICINAS PILOTO ABANCAY- ANDAHUAYLAS.**

**Informe de MEDICION DE CALIDAD DE ATENCION**

**AC71: Implementar el libro de reclamaciones electrónico.**

**01 actualización del Libro de atención de quejas y reclamos**

**AC72: Evaluación de satisfacción de socio  
(Realizar auditorías de calidad de servicio periódicamente)**

**01 evaluación de satisfacción de socio**

**E5. ACTE4. Mejorar los procesos de gestión de los servicios financieros cooperativos a fin de garantizar la plena satisfacción de los socios por los servicios recibidos.**

**AC73: Elaborar e Implementar manuales de soporte de atención, guías y de protocolos de atención al socio**

**01 guía, protocolos y flujogramas**

**AC74: Implementar agentes cooperativos a nivel de toda la cooperativa.**

**02 agentes implementados**

**AC75: Campañas de actualización de datos con el fin de obtener información real y verídica del socio.**

**2021: 30% de socios con préstamos han actualizado sus datos.  
2022: 60% de socios con préstamos han actualizado sus datos.**

#### **EJE 6: INTEGRACIÓN COOPERATIVA Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

**Contribuir al fortalecimiento de la integración cooperativa y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional que permita la consolidación de las redes de cooperativas existentes como instrumentos de defensa y representación de sus asociados frente a la situación actual y superar la dispersión de las cooperativas.**

**E6. ACTE1. Ayudar a la integración cooperativa en el sur y a nivel nacional**

**AC76: Contribuir a la integración cooperativa participando en espacios de redes cooperativa, apoyando al fortalecimiento de la red sur andino con la incorporación de más cooperativas.**

**AC76: Contribuir a la integración cooperativa participando en espacios de redes cooperativa, apoyando al fortalecimiento de la red sur andino con la incorporación de más cooperativas.**

**AC77: Participar activamente en las actividades realizadas por los espacios de integración**

**# Actividades realizadas en las que participado la Cooperativa, Actas, Acuerdos**

**E6. ACTE2. Fortalecer e intensificar las relaciones con aliados estratégicos nacionales e internacionales.**

**AC78: Renovar y suscribir convenios con comunidades, instituciones públicas, ONGs nacionales e internacionales**

**10 convenios renovados y fortalecidos, 01 convenio suscrito con CRESOL**

**AC79: Impulsar proyectos de financiamiento externo nacional e internacional de temas productivos, sociales, educativos, salud preventiva y asistencia técnica con aliados estratégicos**

**03 proyectos elaborados y financiados**

**AC80: Intensificar nuestras relaciones con las comunidades y sus gremios como Conveagro y Comunidades Campesinas de Perú, así como gobiernos locales y regionales**

**Informes mensuales de Servicios Complementarios sobre las actividades con aliados estratégicos**

**AC81: Participar activamente en diversos espacios de incidencia como gremios, asociaciones e institucionales públicas y privadas**

**04 informes de participación es espacios de incidencia, 02 espacios de participación interinstitucional, 04 informes de incidencia interinstitucional antes organismos nacionales**

### **EJE 7: MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVA**

**Garantizar la naturaleza de la Cooperativa Los Andes que permita el cumplimiento de los fines y objetivos de la cooperativa impulsando un modelo corporativo al servicio de los asociados.**

#### **E7. ACTE1. Contar con un modelo corporativo en funcionamiento**

**AC82: Realizar talleres virtuales con instituciones corporativas cooperativas exitosas**

**# de talleres virtuales**

**AC83: Diseñar el modelo de Corporación Los Andes**

**01 modelo de Corporación Los Andes**

#### **E7. ACTE2. Incorporar empresas y organizaciones sin fines de lucro a la Corporación Los Andes**

**AC84: Elaborar una estructura orgánica, normativa, reglamento, políticas, composición societaria y distribución de utilidades.**

**01 estructura orgánica con normas y reglamentos actualizados**

**AC85: Implementar el modelo de Corporación Los Andes**

**01 PEI de la Corporación Los Andes**

## **B.8. Organización y funciones**

- Conducir el proceso de elaboración del Plan Estratégico y del Plan Operativo Institucional de la

COOPERATIVA y proponer sus respectivas aprobaciones al Consejo de Administración, por medio del Sub comité de Gerencia.

- Elaborar y ejecutar las actividades del departamento incluidos en el Plan Operativo Anual

– POA

y de sus Proyectos Internos.

- Verificar que los planes anuales de Tecnología de Información, de Adquisiciones y Contrataciones, de Capacitación y otros que se generen, estén alineados con los objetivos estratégicos, previo a su aprobación.

- Realizar los estudios en coordinación con la Sub Gerencia de Préstamos, Subgerencia de Operaciones y la Sub Gerencia de Administración y Finanzas para la determinación de la cantidad y de

las zonas (área geográfica y ubicación) para la apertura, traslado y cierre de las Oficinas y los diferentes canales de atención.

- Determinar las propuestas de categorización y niveles de la estructura organizacional de la Red de Agencias y Oficinas Especiales; así como, los parámetros a aplicarse en el proceso de evaluación de las

mismas, para ser presentado al sub comité de gestión, conjuntamente con la Sub Gerencia de Préstamos, Subgerencia de Operaciones.

- Determinar, en coordinación con las sub Gerencias de la COOPERATIVA, los indicadores de control de gestión de las diversas unidades orgánicas.

- Asesorar a las diferentes unidades orgánicas de la COOPERATIVA en la gestión de sus actividades

y proyectos; así como, establecer la metodología para la adecuada dirección de los mismos, de acuerdo a las mejores prácticas y normas establecidas.

- Realizar el control y seguimiento de los proyectos del Plan Operativo Anual de la COOPERATIVA, incluyendo los Proyectos Internos.

- Estudiar las estructuras, funciones, procesos y cargos que permitan dotar a la COOPERATIVA de un adecuado sistema organizacional, proponiendo los cambios que se

requieran.

- Elaborar y actualizar el Reglamento de Organización y Funciones y proponer su aprobación al Consejo de Administración, por medio de la Gerencia General.

- Elaborar y actualizar los Manuales de Organización y Funciones de cada unidad orgánica.
- Determinar los cargos necesarios por cada unidad orgánica de la COOPERATIVA en coordinación con la Gerencia y Sub Gerencias, formulando el correspondiente Cuadro para Asignación de Personal, de acuerdo a las categorías o Grupo Ocupacional al que corresponde el nivel remunerativo asignado a cada cargo, lo cual es establecido por la sub Gerencia de Administración y finanzas.
- Formular, actualizar, asesorar y centralizar la emisión y socializar los documentos normativos de la COOPERATIVA, garantizando la coherencia, armonía y formalidades en la gestión institucional.
- Elaborar los documentos normativos que formalicen el Sistema de Gestión de Seguridad de Información (SGSI), asegurando que se incluya en los procesos de la COOPERATIVA.
- Proponer un código de comunicación (manual de buenas prácticas de atención al socio) en coordinación con la Subgerencia de Administración y finanzas.
- Asesorar en el proceso de elaboración y formulación del Tarifario de servicios de la COOPERATIVA.
- Proponer y evaluar el sistema de gestión de la calidad, que asegure la calidad de atención en los canales, productos y servicios de acuerdo a las normas estándares de calidad internacional. Así mismo asegurar la calidad de atención al usuario interno.
- Promover el modelo de excelencia, sobre la base de un sistema de gestión de la calidad para los procesos estratégicos que involucran las funciones principales de la COOPERATIVA mediante la evaluación, medición y control permanente de los mismos.

- Implementar y socializar metodologías y herramientas de calidad para impulsar la mejora continua

e innovación en los procesos, productos servicios y gestionar el establecimiento de estándares de atenciónentre áreas interrelacionadas, monitoreando su cumplimiento.

- Efectuar auditorias de calidad periódicas a las unidades orgánicas de la COOPERATIVA, a fin de asegurar la mejora continua de los procesos involucrados en el sistema de gestión de calidad, que permitan establecer planes de acción para mejorar la calidad de atención a los socios.
- Participar activamente en los roles y responsabilidades que se establezcan para la gestión de riesgos, seguridad de la información y continuidad del negocio, realizando la identificación, evaluación, control y monitoreo de los riesgos, en el ámbito de su competencia.
- Administrar el presupuesto asignado a su instancia, realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de los contratos de servicios solicitados.
- Atender e implementar las medidas preventivas y correctivas recomendadas por Auditoría Interna y externa, y los organismos de control externo.

### **B.9. Proyecciones de crecimiento**

<b>Coopac Los Andes</b>	<b>dic-21</b>	<b>dic-22</b>
<b>Saldo de cartera</b>	250.674.092	322.864.709
<b>Saldo cartera vencida</b>	14.128.409	11.108.325
<b>Índice de mora</b>	5,64%	3,44%
<b>Cartera de alto riesgo</b>	21.062.010	19.865.890
<b>Total, numero de prestamos</b>	29.560	36.913
<b>Total, socios con prestamos</b>	27.634	34.561
<b>Promedio de colocaciones</b>	9.071,22	9.341,88
<b>Nro. De préstamos vencidos</b>	1.898	1.631

<b>Nro. De préstamos nuevos (Sobre el Saldo de N.º de préstamo)</b>	639	639
<b>Nro. De desembolsos</b>	3.000	3.000
<b>Cartera normal</b>	221.188.962	287.544.099
<b>Cartera cpp</b>	9.065.125	10.790.388
<b>Cartera deficiente</b>	6.771.944	8.420.198
<b>Cartera dudosa</b>	4.545.995	5.487.874
<b>Cartera perdida</b>	9.102.066	10.622.150
<b>Consumo no-revolvente</b>	66.546.505	83.298.044
<b>Hipotecario</b>	27.203.790	31.669.190
<b>Medianas empresas</b>	20.413.506	22.863.092
<b>Microempresas</b>	95.329.718	134.403.575
<b>Pequeñas empresas</b>	41.180.573	50.630.808
Vigente	229.612.082	301.460.961
Vencido	10.985.812	7.690.837
Refinanciado	6.894.230	8.757.566
Judicial	3.181.968	3.417.488
<b>Provisión genérica balance</b>	2.155.445	2.903.402
<b>Provisión específica balance</b>	13.018.290	18.877.287
<b>Provisión voluntaria</b>	4.151.001	0
<b>Provisiones genéricas EERR</b>	0	46.936
<b>Provisiones específicas EERR</b>	0	225.227
<b>Ingresos por cartera de préstamos</b>	0	4.928.310

<b>Recuperación de préstamos castigados</b>	10.745.555	223.866
<b>Mediana empresa normal</b>	19.640.007	21.954.303
<b>Pequeña empresa normal</b>	32.926.967	41.090.084
<b>Microempresa normal</b>	86.995.829	121.480.211
<b>Consumo no revolvente normal</b>	59.798.961	76.904.803
<b>Hipotecario normal</b>	21.827.198	26.114.699
<b>Mediana empresa cpp</b>	128.324	160.305
<b>Pequeña empresa cpp</b>	2.074.169	2.223.923
<b>Microempresa cpp</b>	2.985.158	3.915.048
<b>Consumo no revolvente cpp</b>	2.305.793	2.890.614
<b>Hipotecario cpp</b>	1.571.682	1.600.497
<b>Mediana empresa deficiente</b>	0	0
<b>Pequeña empresa deficiente</b>	1.233.039	1.468.442
<b>Microempresa deficiente</b>	2.545.983	3.205.272
<b>Consumo no revolvente deficiente</b>	1.464.953	1.976.939
<b>Hipotecario deficiente</b>	1.499.065	1.769.545
<b>Mediana empresa dudoso</b>	0	0
<b>Pequeña empresa dudoso</b>	692.107	824.184
<b>Microempresa dudosa</b>	1.532.126	1.992.786
<b>Consumo no revolvente dudoso</b>	1.493.647	1.722.555
<b>Hipotecario dudoso</b>	828.115	948.350
<b>Mediana empresa perdida</b>	457.454	544.058
<b>Pequeña empresa perdida</b>	2.543.395	2.740.164

<b>Microempresa perdida</b>	2.906.358	3.907.465
<b>Consumo no revolvente perdida</b>	2.002.694	2.457.552
<b>Hipotecaria perdida</b>	1.192.164	972.911
<b>Mediana empresa vigente</b>	19.638.893	22.025.837
<b>Pequeña empresa vigente</b>	34.186.830	43.120.743
<b>Microempresa vigente</b>	89.489.425	126.575.944
<b>Consumo no revolvente vigente</b>	63.184.678	82.055.169
<b>Hipotecario vigente</b>	23.112.256	27.683.268
<b>Mediana empresa refinanciado</b>	171.579	216.046
<b>Pequeña empresa refinanciado</b>	1.548.366	1.726.638
<b>Microempresa refinanciada</b>	2.227.615	3.115.849
<b>Consumo no revolvente refinanciado</b>	1.174.424	1.697.350
<b>Hipotecario refinanciado</b>	1.772.246	2.001.683
<b>Mediana empresa vencido</b>	0	0
<b>Pequeña empresa vencido</b>	3.102.751	2.147.808
<b>Microempresa vencida</b>	4.583.484	3.290.143
<b>Consumo no revolvente vencido</b>	2.591.052	1.794.631
<b>Hipotecario vencido</b>	708.525	458.256
<b>Mediana empresa judicial</b>	540.664	506.441
<b>Pequeña empresa judicial</b>	1.048.898	1.182.944
<b>Microempresa judicial</b>	75.684	111.359
<b>Consumo no revolvente judicial</b>	34.563	48.767
<b>Hipotecario judicial</b>	1.482.159	1.567.976

<b>Provisión genérica balance medianas empresas</b>	29.761	220.088
<b>Provisión genérica balance pequeñas empresas</b>	391.000	465.844
<b>Provisión genérica balance microempresas</b>	877.871	1.164.278
<b>Provisión genérica balance consumo no revolvente</b>	697.599	859.235
<b>Provisión genérica balance hipotecario</b>	159.215	193.957
<b>Provisión específica balance medianas empresas</b>	509.098	593.795
<b>Provisión específica balance pequeñas empresas</b>	3.354.413	4.755.507
<b>Provisión específica balance microempresas</b>	3.878.879	5.961.011
<b>Provisión específica balance consumo no revolvente</b>	3.148.644	4.634.128
<b>Provisión específica balance hipotecario</b>	2.127.257	2.932.846
<b>Reversión microempresa específica</b>	0	118.205
<b>Reversión microempresa genérica</b>	0	6.140
<b>Reversión consumo específica</b>	0	58.696
<b>Reversión consumo genérica</b>	0	5.967
<b>Reversión hipotecario específica</b>	0	25.870
<b>Reversión hipotecario genérica</b>	0	696
<b>Reversión medianas empresas específica</b>	0	11.342
<b>Reversión medianas empresas genérica</b>	0	2.252
<b>Reversión pequeña empresa específica</b>	0	32.951
<b>Reversión pequeña empresa genérica</b>	0	5.086
<b>Medianas empresas genérica</b>	0	843

Pequeña empresa genérica	0	15.236
Microempresa genérica	0	13.462
Consumo genérico	0	13.777
Hipotecario genérica	0	3.618
Medianas empresas específica	0	1.377
Pequeña empresa específica	0	49.351
Microempresa específica	0	89.346
Consumo específico	0	48.812
Hipotecario específica	0	36.341
Rendimientos devengados	0	7.536.524
Rend deveng créd mes prést	0	4.745.749
Rend deveng créd consumo prést	0	1.265.382
Rend deveng créd hipotecario prést	0	290.156
Rendimientos devengados por créditos a medianas	0	378.334
Rendimientos devengados por créditos a pequeñas	0	856.903
Medianas Empresas Desembolso	2.790.845	3.098.667
Pequeñas Empresas Desembolso	3.370.594	3.742.360
Microempresas Desembolso	11.411.681	12.670.355
Consumo No Revolvente Desembolso	7.985.156	8.865.895
Hipotecario Desembolso	2.013.404	2.235.476
Medianas Empresas Recuperación cobranza Judicial	0	0

Pequeñas Empresas Recuperación Cobranza		
Judicial	4.142	5.572
Microempresas Recuperación Cobranza Judicial	2.333	3.138
Consumo No Revolvente recuperación Cobranza		
Judicial	2.889	3.887
Hipotecario Recuperación Cobranza Judicial	47.304	63.628
Medianas Empresas Recuperación Refinanciado	13.001	12.112
Pequeñas Empresas Recuperación Refinanciado	75.121	69.980
Microempresas Recuperación Refinanciado	211.664	197.179
Consumo No Revolvente recuperación		
Refinanciado	98.728	91.972
Hipotecario Recuperación Refinanciado	29.443	27.428
Medianas Empresas Recuperación Reprogramado	281.029	431.024
Pequeñas Empresas Recuperación Reprogramado	1.147.580	1.760.080
Microempresas Recuperación Reprogramado	2.755.328	4.225.937
Consumo No Revolvente recuperación		
Reprogramado	1.613.840	2.475.199
Hipotecario Recuperación Vigente Reprogramado	514.644	789.326
Medianas Empresas Recuperación Vencido	2.327	2.870
Pequeñas Empresas Recuperación Vencido	126.507	156.059
Microempresas recuperación Vencido	358.585	442.350
Consumo No Revolvente recuperación Vencido	253.577	312.813
Hipotecaria recuperación Vencido	130.414	160.879

Medianas Empresas recuperación Vigente	2.018.829	2.020.620
Pequeñas Empresas recuperación Vigente	1.833.335	1.834.961
Microempresas recuperación Vigente	7.347.242	7.353.758
Consumo No Revolvente recuperación Vigente	4.354.116	4.357.978
Hipotecaria recuperación Vigente	560.471	560.968
Total, Desembolsado	27.571.680	30.612.752
Total, Recuperado	23.782.450	27.359.716





## **Otra información importante**

El Departamento de Planificación tiene dependencia Administrativa y funcional de la Gerencia General junto con la Sub Gerencia General, que teniendo que realizar asesoría, coordinaciones con Sub Gerencias, Departamentos, unidades y oficinas en el caso de esto último son oficinas que se encuentran en los Departamentos de Lima, Cusco, Apurímac, Huancavelica, Ayacucho y Huancayo todo esto en beneficio de más 70 mil socios a nivel nacional.

## **B.11. Actividad profesional del titulado**

**De las actividades profesionales se explica de la siguiente forma:**

1. Capacitadora Social – Cáritas Abancay
2. Coordinadora de Proyecto – Cáritas Abancay
3. Responsable de Planificación – Cáritas Abancay
4. Jefe de Administración de Personal – Coopac Los Andes
5. Responsable de Planificación y procesos de desarrollo – Coopac Los Andes a la fecha.

### **B.1. Descripción del cargo que desempeña Nivel Jerárquico**

- **De quien depende:** Gerencia General
- **A quién supervisa:** 01 asistente
- Y brinda Asesoría a Sub Gerentes, Responsables de Departamento y Unidades.

Administradores de 20 oficinas en el ámbito de intervención de la Coopac Los Andes en 06 departamentos del Perú.

## **B.2. Requisitos para el desempeño**

- **Estudios:**

1. Especialización en Doctrina Cooperativa
2. Especialización en planificación y desarrollo cooperativo
3. Especialización en presupuestos y costos
4. Especialización en elaboración de documentos de gestión y administrativos

- **Experiencia:**

1. Experiencia mínima de dos años en puestos similares de preferencia en el sector cooperativo.
2. Elaboración de documentos de gestión (PEI, POAs y otros)

- **Conocimientos específicos:**

1. Conocimiento avanzado en programas de texto y hojas de cálculo
2. Idioma Quechua
3. Idioma Inglés (opcional)

## **B.3. Funciones Generales**

**B.3.1. Área o campo de actividad:** Proyectos Sociales y Finanzas

**B.3.2. Funciones generales respecto a:**

- **Programación de actividades**

El Departamento de Planificación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes asesora a los administradores de 20 oficinas en la elaboración de sus Planes Operativos Anuales verificando el cumplimiento de la alineación estratégica entre el Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales, todos estos contienen la proyección de metas mensuales, así como también las metas por asesor financiero esto con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las metas proyectadas en el año.

Durante el año se realizan evaluaciones de manera regular para hacer seguimiento al cumplimiento del Punto de Equilibrio de las oficinas, el cumplimiento de las metas de colocaciones de préstamos y captación de ahorros, así como también la ejecución de las actividades correspondientes a los servicios complementarios.

- **Provisión de recursos**

El Departamento de Planificación coordina y revisa las proyecciones presupuestales para asegurar que estén bien costeadas las actividades a realizar durante el año, este ejercicio se realiza de manera manual ya que a la fecha no contamos con una central de costos y no tenemos definido

el sistema de presupuesto, esa razón de ello que el Departamento de Planificación ha propuesto una herramienta de presupuesto anual

que incluye la proyección de los ingresos y gastos de las oficinas de la Cooperativa para luego sumados nos del presupuesto institucional y el punto de equilibrio de la institución para hacer el adecuado seguimiento al cumplimiento de las metas necesarias para cubrir los gastos operativos que se requiere para el funcionamiento de las oficinas.

- **Equipos y/o maquinarias que utiliza**

1. Equipo Celular institucional
2. Lap Top Core I5 8th Gen

- **Evaluación del trabajo**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes se ha implementado hace 3 años el Departamento de Planificación con la intención de fortalecer la cultura de planificación en la institución, al recibir la encarga tura del Departamento se ha realizado un diagnóstico de la necesidad de mejorar aspectos de planificación.

- **Decisiones**

Las decisiones que se toman en el Departamento de Planificación son siempre en coordinación con el jefe inmediato que en este caso es la Gerencia General y Sub Gerencia General y dentro del departamento se hace seguimiento a la ejecución de las actividades contempladas en el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional y los Planes Operativos Anuales, así

como también el seguimiento de los gastos acorde a los resultados obtenidos en el Balance General y los Estados Financieros de la Cooperativa.

- **Responsabilidades**

La responsabilidad del Departamento de Planificación es conducir el proceso de planificación estratégica, elaborar y actualizar el Plan Estratégico Institucional, asesorar a los Administradores de Agencia para el proceso de planificación operativa y seguimiento de los Planes Operativos, y la responsabilidad diaria es de asesorar a las unidades y departamentos especialidades de la institucional para mejorar y fortalecer sus procesos y procedimientos de planificación estratégica, operativa y financiera.

- **Sistema de control y supervisión**

El Departamento de Planificación cuenta con una herramienta de seguimiento y monitoreo para controlar los indicadores de desempeño de la cartera de préstamos, así como también se tiene un sistema de reuniones regulares para evaluar el cumplimiento de los planes operativos, para luego mediante el formato de informes de avance de los planes operativos de los departamentos y unidades.

También se evalúa de manera mensual y se informa de forma trimestral sobre el avance del Plan Estratégico Institucional para que luego la Gerencia General informe sobre los logros, actividades en ejecución y otras pendientes de ejecutar al Consejo de Administración siendo ellos los representantes de los socios elegidos por asamblea general de delegados llevado a cabo todos los años y en el caso del año 2020 se realizarán de manera virtual esto en virtud de nuestro principio cooperativo Control Democrático.

- **Políticas, normas o proyectos presentados(destacar)**

1. Elaboración del Plan Estratégico Institucional 2020-2022
2. Reformulación del Plan Estratégico Institucional 2020-2022
3. Elaboración de Plan Operativo Institucional 2019 y 2020
4. Reformulación de Plan Operativo Institucional 2020, 2021, 2022
5. Elaboración de Planes Operativos de las 20 oficinas de la cooperativa.
6. Elaboración de Planes Operativos de Departamentos y unidades
7. Formulación de Planes Operativos 2020 de 20 oficinas.
8. Formulación de Planes Operativos 2020, 2021, 2022 de las unidades y departamentos de la cooperativa
9. Elaboración de Presupuesto 2019, 2020, 2021.
10. Evaluación del Presupuesto 2019, 2020, 2021.
11. Evaluación de Presupuesto 2020
12. Proceso de elaboración de planes operativos anuales.
13. Procesos de elaboración de presupuesto institucional.
14. Herramienta de Cálculo de punto de equilibrio de las 20 oficinas y a nivel institucional.

- **Otras que se consideren importantes**

1. Asesoría para la elaboración de la propuesta de transformación digital en la institución.
2. Asesoría para la implementación del Plan de Control, prevención y vigilancia ante el COVID-19.
3. Asesoría para la implementación de libro de reclamaciones virtual.

4. Asesoría para la diagramación del proceso de gestión de cartera de préstamos.
5. Evaluación del Plan de Control, prevención y vigilancia ante el COVID-19.

#### **B.4. Funciones evaluables**

- **Comisiones:**

1. Bonificación por encargatura del Departamento de Planificación.
2. Bonificación por aprobación de proyectos
3. Bonificación por trabajo de campo.
4. Bonificación por encargatura de la unidad de Costos y presupuestos.

- **Representaciones:**

1. Representación con Aliados Estratégicos en el marco de formulación del Plan Estratégico Institucional.
2. Representación de la Red Sur de Cooperativas Sur Andino durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Red.
3. Reunión con representantes de Cooperativa CRESOL en Brasil.

- **Investigaciones:**

1. Análisis de contexto para la elaboración de todos los Planes
2. Análisis de contexto y de mercado para la reformulación de los planes.
3. Análisis de la competencia para identificar oportunidades y amenazas.
4. Análisis mensual del contexto macroeconómico y microeconómico.
5. Análisis económico y financiero a partir de la evaluación de indicadores de desempeño.

- **Exposiciones:**

1. Taller con Aliados Estratégicos 2019 en la ciudad del Cusco.
2. Programa de Capacitación en Planificación Estratégica para órganos de gobierno de la Cooperativa.
3. Capacitación en Planificación Estratégica con Administradores.

## **C) Resultados**

1. Se ha implementado el sistema de archivo del Departamento de Planificación.
2. Se cuenta con formatos establecidos para los Planes Operativos Anuales.
3. Se ha elaborado formatos de evaluación de los Planes Operativos anuales.
4. Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de desempeño de la cartera.
5. Se ha elaborado una herramienta de Presupuesto Institucional a partir la proyección de los resultados obtenidos en los Estados Financieros.
6. Se realizó un proceso de planificación participativa sin precedente en el sector financiero incluyendola opinión de nuestros socios sus recomendaciones y aportes a la mejora de la gestión institucional.

## **D) Bibliografía**

- Ley que modifica la Ley 26702, Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánicamente de la superintendencia de Banca y Seguros y otras normas concordantes respecto de la regulación y supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Estatuto Institucional 15 de diciembre de 2018
- Manual de Organización y Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes.
- Reglamento Interno de Trabajo
- Plan Estratégico Institucional 2020-2022

## **E) Otros cargos profesionales desempeñados**

### **E.1. Empresa:**

- Agencia peruana de Cooperación Internacional – Ministerio de Relaciones Exteriores. – Supervisor Externo

### Etapa de Planificación

Comprende las siguientes actividades:

1. Recopilar y analizar la información existente en la APCI (Documentos del Proyecto, Convenio o similar, Ficha de registro, Declaración Anual y solicitud de la Emisión de la Constancia para la Devolución del Impuesto General de las Ventas (IGV) e Impuesto de Promoción Municipal (IPM))<sup>2</sup>; según corresponda con la Intervención.
2. Remitir Carta de Notificación, comunicando el inicio de la acción de supervisión y solicitando la información precisada en el Anexo N.º 1.
3. Recepcionar, verificar y sistematizar la información enviada por la entidad, conforme a lo solicitado en la Carta de Notificación.
4. Formular el Plan de Trabajo de la Supervisión, según el Anexo N° 2.

### Etapas de Ejecución

Comprende las siguientes actividades:

1. Analizar la información de la intervención supervisada, remitida por la entidad.
2. Realizar las reuniones de coordinación y acciones de supervisión con la entidad, a fin de obtener precisiones referentes a la intervención, así como solicitar los medios de verificación de la ejecución de actividades (aspecto programático) y de la ejecución de gastos (aspecto financiero), según el Anexo N° 3.
3. Realizar la verificación de las actividades ejecutadas por la entidad, en el ámbito de la intervención que se programe, consignando los datos en el Anexo N° 4.
4. Realizar entrevistas a los beneficiarios y demás actores para validar y contrastar la ejecución de dichas actividades.

5. Formular y suscribir el Acta de Supervisión, de acuerdo al formato establecido en el Anexo N° 5 de la presente Guía de Supervisión.

## B. Etapa de cierre

Comprende las siguientes actividades:

1. Sistematizar la información de la supervisión realizada, poniendo énfasis sobre hallazgos detectados, recomendaciones y conclusiones, que se plasman en el Formato (ficha) de Evaluación de la Intervención (Anexo N° 6) y en el Informe de Supervisión (Anexo N° 7).
2. Presentar al director de Fiscalización y Supervisión, el Informe de Supervisión de Intervenciones (ISPN° .... – 202...- APCI/DFS), con el que se da cuenta el resultado de la acción de supervisión, recomendando el archivo o su derivación a la Autoridad Instructora, en caso se determinará la presunta comisión de infracción(es) prevista(s) en el Reglamento de Infracciones y Sanciones (RIS) de la APCI. Dicho informe deberá adjuntar los formatos y la documentación respectiva; según listado establecido en la presente Guía de Supervisión (Anexo N° 8).
3. Cuando la(s) infracción(es) presuntamente cometida(s) sea(n) de naturaleza registral y/o se encuentre(n) referida(s) a la Declaración Anual, el director de Fiscalización y Supervisión derivará el Informe de Supervisión y los actuados que correspondan, a la Dirección de Operaciones y Capacitación, para que esta, en su calidad de Autoridad Instructora, realice las acciones respectivas en el marco de sus competencias.

- Organización no Gubernamental para el Desarrollo Cáritas Abancay

## **E.2. Cargos desempeñados:**

- Supervisora Externa
- Responsable de Planificación Monitoreo y Evaluación

## **E.3. Tiempo de Servicios:**

- 9 meses en 04 órdenes de servicio
- 4 años

## **F) CONCLUSIONES GENERALES**

- Se ha trabajado en la elaboración de estudios de factibilidad, estudios de pobreza, análisis de financiamiento en zona rural.
- Se ha implementado áreas estratégicas en instituciones con fines solidarios
- Se ha logrado elaborar instrumentos de gestión importantes para toda organización como Planes Estratégicos, Planes Operativos y Organigramas.

*Claudia Mendoza Mimbela*