GOBIERNO DE PUERTO RICO
CORPORACIÓN PÚBLICA PARA LA SUPERVISIÓN Y SEGURO DE COOPERATIVAS DE PUERTO RICO
Presidenta Ejecutiva Mabel Jiménez Miranda, MBA mjimenez@cossec.pr.gov

PLAN ESTRATÉGICO 2022-2024

MABEL JIMÉNEZ MIRANDA, MBA
Presidenta Ejecutiva

COSSEC Contigo

CONTENIDO

I. Mensaje de la Junta de Directores 3
II. Mensaje de la Presidenta Ejecutiva 5
III. COSSEC 7
IV. Misión, Visión y Valores Fundamentales 9
V. El Sistema Cooperativo como pilar de la economía de la isla 9
VI. Acuerdos colaborativos 17
VII. Alcance de las personas interesadas "stakeholders" 17
VIII. Metodología utilizada para elaborar el Plan Estratégico 18
IX. Objetivos estratégicos 2022-2024 21
OBJETIVO I: Mantener un fondo de seguro de acciones y depósito fuerte y sólido... 23
OBJETIVO II: Maximizar el desempeño organizacional con prioridad al capital humano 24
OBJETIVO III: Rediseño operacional 26
OBJETIVO IV: Modernizar la infraestructura informática 26
OBJETIVO V: Cumplir con los mandatos estatutarios incorporando el estado vigente ... 26
OBJETIVO VI: Mantener confiabilidad y agilidad en los procesos 31
OBJETIVO VII: Mejorar y ampliar los servicios a los "Stakeholders" 32
X. Factores externos 33

I. Mensaje de la Junta de Directores

La formulación de este Plan Estratégico, cuya vigencia y desarrollo se proyecta para los años 2022 al 2024, establece la política pública, los objetivos y estrategias a implementar la Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de Cooperativas de Puerto Rico. El enfoque del Plan está enmarcado en objetivos diseñados para cumplirse a corto plazo con un seguimiento anual. Este plan será nuestra guía para el ofrecimiento de más y mejores servicios tanto a empleados como a las personas a las que servimos.

Nuestra misión es fiscalizar, supervisar y garantizar la solidez y sostenibilidad del Fondo del Seguro de Acciones y Depósito para que las cooperativas puedan proveer sus servicios a los socios y clientes de forma segura y confiable.

Para ello, se delinearon estrategias dando mayor énfasis, en la actualización de los procesos y reglamentación, para lograr resultados que permitan robustecer a COSSEC con una estructura organizacional más efectiva y con mejores herramientas tecnológicas.

Este plan se cimienta en siete objetivos:

- Mantener un fondo de seguro de acciones y depósito fuerte y sólido.
- Maximizar el desempeño organizacional con prioridad al capital humano.
- Rediseño operacional.
- Modernizar la infraestructura informática.
- Cumplir con los mandatos estatutarios incorporando el estado vigente.
- Mantener confiabilidad y agilidad en los procesos
- Mejorar y ampliar los servicios a las partes interesadas con las que trabajamos y a los cuales servimos (mejor conocidos como stakeholders)

La Junta de Directores, junto a la Gerencia de COSSEC y nuestros empleados, estamos comprometidos en continuar auscultando e identificando medidas que nos ayude a contrarrestar los desafíos económicos que puedan ocurrir en el Sistema Cooperativo de Puerto

Rico. Por ello, confiamos en que la implementación efectiva de este Plan Estratégico nos permitirá mejorar nuestras herramientas de trabajo.

Cordialmente,

Lcda. Glorimar Lamboy Torres
Presidenta
Junta de Directores de COSSEC

Junta de Directores

Lcda. Glorimar Lamboy Torres
Comisionada y Presidenta de la Junta

Natalia Zequeira Díaz
Comisionada
Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras

José L. Núñez Rosario
Vicepresidente
Representante de los Presidentes Ejecutivos

Lcdo. Manuel González del Toro
Representante de la Autoridad de Asesoría Financiera y Agencia Fiscal

Alma Aldarondo Alfaro
Secretaria y Representante de las Juntas de Directores

CPA. Miguel Colón Robles
Representante de los Presidentes Ejecutivos de las Cooperativas Aseguradas

Lcdo. José F. Chaves Ortiz
Representante del Secretario Departamento de Hacienda

Juan Luna Otero
Representante de la Liga de Cooperativas de Puerto Rico

Pedro Nevárez Rivera
Representante del Interés Público

II. Mensaje de la Presidenta Ejecutiva

Como país, hemos enfrentado situaciones que jamás imaginamos. La pandemia del COVID-19 perfilaba para principios del año 2021 que la economía se debilitaría, y siendo sinceros, todos nos hemos visto afectados de alguna manera, o conocemos a alguien que ha experimentado directamente las consecuencias del impacto humano, social y económico que provocó esta crisis de salud sin precedente. Sin embargo, y a pesar de un panorama desalentador, tenemos que destacar que, una vez más, nuestras cooperativas demostraron ser resilientes, afrontando el reto y reconociendo la importancia de brindar alternativas favorables a sus socios para sobrellevar la carga inesperada. El peso de la crisis no pudo con la fuerza y la solidez del Sistema Cooperativo de Puerto Rico.

Para los próximos años, es mi aspiración que las Cooperativas no nos vean exclusivamente como un ente regulador, sino, también como un facilitador. Que seamos esa mano amiga que puede brindar las herramientas para el cumplimiento de las metas trazadas. El Sistema Cooperativo es una pieza fundamental en el desarrollo de nuestro país, y necesita ser atendido y escuchado.

Con este Plan Estratégico estaremos atendiendo los retos que se avecinan al Sistema con el cambio en los pronunciamientos de contabilidad y los requerimientos del Plan Fiscal Certificado. Se hará una revisión y actualización de la reglamentación vigente a tenor con dichos cambios, al igual que seremos diligentes en la implementación de nuevos procedimientos. Estaremos maximizando el desempeño organizacional de la Corporación rediseñando la estructura y brindándole prioridad a nuestro capital humano en aras de potenciar sus capacidades y recursos. Aspiramos modernizar la infraestructura informática con el objetivo de maximizar los recursos tecnológicos disponibles para ampliar los servicios a todos los componentes del Sistema, incorporando elementos de innovación que brinden eficiencia a los procesos y provean mayor confiabilidad en los esfuerzos que lleva a cabo nuestra Corporación.

Mi énfasis siempre será la comunicación como pieza fundamental para obtener resultados favorables entre las diferentes partes, y que mientras tenga el privilegio de dirigir los destinos de la Corporación nuestra guía y lema siempre será: "COSSEC CONTIGO".

Mabel Jiménez Miranda, MBA
Presidenta Ejecutiva

III. COSSEC

La Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de Cooperativas de Puerto Rico (en adelante COSSEC o Corporación) es una Corporación Pública del Gobierno de Puerto Rico, creada por virtud de la Ley Núm. 114 del 17 de agosto de 2001, conocida como "Ley de la Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de Puerto Rico" (en adelante Ley Núm. 114-2001) para regular y supervisar las cooperativas de Puerto Rico, y está adscrita a la Comisión de Desarrollo Cooperativo de Puerto Rico, mediante la Ley Núm. 247 del año 2008, conocida como "Ley Orgánica de la Comisión de Desarrollo Cooperativo de Puerto Rico". Además, administra el Fondo del Seguro de Acciones y Depósitos asegurando las acciones y depósitos de los más de 1.3 millones de socios y depositantes de las cooperativas de ahorro y crédito que operan bajo la Ley Núm. 255-2002. La cubierta máxima por depositante es de $250,000 por institución.

En COSSEC velamos y protegemos que todos los socios dueños y depositantes estén debidamente informados. Fomentamos el modelo cooperativo como alternativa empresarial para atender las necesidades comunes de nuestra sociedad y, a su vez, aportar al crecimiento sostenido de la economía de nuestro país. Trabajamos de la mano junto a la Comisión de Desarrollo Cooperativo para la promulgación de un modelo cooperativo sólido y diversificado.

La Corporación es responsable de la regulación y supervisión de 110 cooperativas de ahorro y crédito, sobre 134 empresas cooperativas que operan en virtud de la Ley Núm. 239-2004 y colaboramos en atender sobre 200 cooperativas juveniles creadas bajo la Ley Núm. 220-2002.

Como instrumentalidad territorial cubierta ("covered entity") designados por la Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico (en adelante Junta de Supervisión), creada bajo la "Ley de Supervisión, Administración y Estabilidad Económica de Puerto Rico" (Puerto Rico Oversight, Management and Economic Stability Act) o "PROMESA" por sus siglas en inglés tenemos el deber de presentar un Plan Fiscal en cumplimiento con la Ley PROMESA. Desde el 2016, fecha de designación como instrumentalidad territorial cubierta, la Corporación ha entregado cinco (5) Planes Fiscales. El Plan Fiscal de COSSEC para el 2021 fue certificado por la Junta de Supervisión en marzo de 2021.

COSSEC "Más Sólida que Nunca"

Entre el cierre de Año Fiscal 2019 y 2021, la posición neta de la Corporación aumentó por $30.2 millones. Un ajuste de $25 millones en el gasto de pensión neta y una ganancia de $26.5 millones reportada para el año 2021 son las razones principales para este cambio.

Este aumento en nuestra posición de capital tiene un efecto significativo y positivo en el indicador de capitalización de la Corporación. Para el 30 de junio de 2021, el nivel de capital a acciones y depósitos asegurados fue de 1.39%; punto catorce por ciento (.14%) por encima de la exigencia de capital a nivel federal (NCUA), la cual es de 1.25%.

A pesar de que el cambio en la relación de capital sobre los haberes asegurados entre el 2019 y 2021 fue de 0.01%, este crecimiento ocurre ante un alza sin precedentes en las acciones y depósitos asegurados. Para junio de 2019, la parte asegurada de los haberes de los socios y depositantes ascendía a $7,561 millones, mientras 24 meses después estos fondos aumentaron a $9,716 millones, lo que representa un cambio de $2,155 millones. Este comportamiento en la relación de capital implica que la posición neta de la Corporación aumentó en la misma proporción que el crecimiento en las acciones y depósitos asegurados.

Por consiguiente, al 30 de junio de 2021, la aportación social de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Puerto Rico rondaba en unos $228,108,639 millones. Este cambio responde principalmente, al aumento en el total de los depósitos y en las reservas de capital realizadas por las cooperativas para el 2020, y al tercer principio cooperativo; la Participación Económica de los Socios.

Métricas Internas y Metas Óptimas para el Plan de Examen

Enero 2022 a junio 30, 2022	
Exámenes	20 cooperativas
Auditoría de Sistemas de Información	6

Julio 2022 a junio 30, 2023	
Exámenes	35 cooperativas
Auditoría de Sistemas de Información	10

IV. Misión, Visión y Valores Fundamentales

Misión

Somos una Corporación Pública enfocada en el desarrollo, crecimiento, estabilidad, solidez y eficaz funcionamiento del Sistema Cooperativo de Puerto Rico. Para contribuir con el bienestar de los socios de las Cooperativas procuramos que el trabajo que realizamos sea transparente y confiable. Simultáneamente, impulsamos los valores y principios cooperativos para asegurar y facilitar, mediante la supervisión, fiscalización y orientación, la contribución del cooperativismo al desarrollo socioeconómico de la isla, el crecimiento de las empresas cooperativas y asegurando la solvencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito utilizando efectivamente nuestros recursos humanos.

Visión

Crear iniciativas que permitan incrementar los beneficios a los socios de las Cooperativas de la Isla para continuar superando trimestralmente la solidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a través de las acciones y depósitos. Ser fuente de fortaleza y crecimiento del Sistema Cooperativo Puertorriqueño realizando una supervisión, fiscalización y de asegurador con énfasis preventivo, teniendo una reglamentación actualizada que promueva desarrollo económico y que brinde confianza a los socios de nuestras Cooperativas.

Principios y Valores

En COSSEC, contamos con valores fundamentales que transmitimos al Sistema Cooperativo de Puerto Rico. Estos valores, nos permiten cumplir con nuestra Misión y sobrepasar la Visión institucional.

Innovación:

Creemos en el desarrollo de mecanismos y propuestas modificables que permitan que los socios de las Cooperativas puedan recibir mayores beneficios.

Servicio:

En COSSEC, aplicamos los más altos estándares éticos en todo el trabajo que realizamos, esto nos garantiza ofrecer servicios de calidad, orientado de forma atemperada a las necesidades reales del Sistema Cooperativo.

Integridad:

Hemos mencionado que para contribuir con el bienestar de los socios de las Cooperativas procuramos que el trabajo que realizamos mediante la supervisión, la fiscalización y la orientación sea transparente y confiable. Eso se logra con rectitud y compromiso en todo el trabajo que realizamos.

Respeto:

Apreciamos el insumo y las recomendaciones que recibimos por parte de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Valoramos la comunicación y la armonía entre COSSEC y los componentes del Sistema Cooperativo.

Contribución:

Apoyar al desarrollo del cooperativismo en la comunidad, fomentando la inclusión financiera a sectores vulnerables mediante educación. En COSSEC entendemos necesario que la ciudadanía comprenda la importancia de contar con instituciones locales a lo largo de todo Puerto Rico que estén al alcance de todos y que brinden beneficios competitivos.

Confianza:

El cumplimiento de nuestra Misión, Visión y cada uno de nuestros Principios y Valores permitirá recibir la confianza del Sistema Cooperativo, los socios y de todos los que interactúan con la Corporación.

V. El Sistema Cooperativo un pilar de la economía de la isla.

Varias leyes impactan el Sistema Cooperativo. De estas, existen tres (3) principales leyes especiales que permiten el funcionamiento de los diferentes tipos de cooperativas en Puerto Rico:

- Ley Núm. 255 de 28 de octubre de 2002, "Ley de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito" (Ley 255-2002)
- Ley Núm. 239 de 1ro de septiembre de 2004, "Ley General de Sociedades Cooperativas de Puerto Rico de 2004", (Ley 239-2004) Empresas Cooperativa o Tipos Diversos

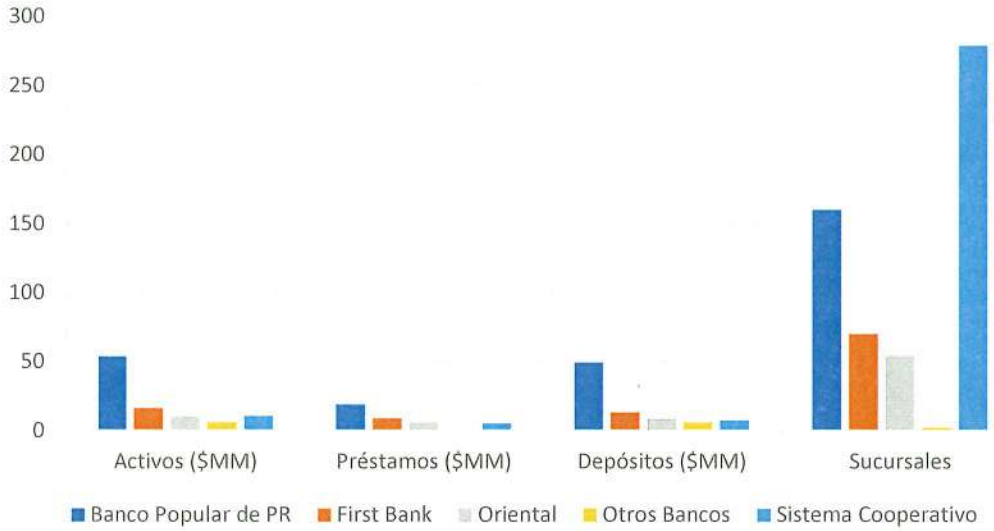
- Ley 220 de 29 de agosto de 2002, "Ley Especial de Cooperativas Juveniles" (Ley 220-2002)

Al 30 de junio de 2021 el Sistema cuenta con las siguientes cooperativas activas y operando:

Tipo	Cantidad (Activas)
Ahorro y Crédito	110
Tipos Diversos	134
Juveniles	216
Total	657

Perspectiva económica de Puerto Rico, acciones y depósitos de las cooperativas de ahorro y crédito

El Sistema Cooperativo es la tercera institución financiera más grande de Puerto Rico.



Crecimiento de activos y estabilidad en las fuentes de financiamiento

El Sistema incluye 108 instituciones que disponen $10.5 mil millones en acciones y depósitos con servicio a casi un millón de clientes. Aunque el número de cooperativas ha disminuido en las últimas décadas, la tendencia de los últimos nueve 9 años ha resaltado la importancia de las cooperativas en el mercado, aumentando casi un 150% el número de acciones y depósitos asegurados. Este crecimiento marca la migración constante de bancos comerciales a las cooperativas.

Entre el año 2012 y el mes de junio de 2021, los activos del sistema experimentaron un crecimiento de un 32%; esto se debió principalmente a un aumento de $900 millones en préstamos y un aumento de 45% en depósitos. Durante esos años, la proporción de préstamos a depósitos se mantuvo estable entre un 70% y un 87%. A junio del año 2021, el volumen total de depósitos ha aumentado por un 45%, a su vez, el total de préstamos ha aumentado por 22 %. Esto representa el mayor aumento anual de los últimos 6 años.

Las gráficas presentadas a continuación muestran las tendencias del total de activos, total de acciones y depósitos y el total de socios y clientes del sector de ahorro y crédito desde el año 2017 al segundo trimestre del 2021.

Socios de cooperativas

Los socios de las cooperativas de ahorro y crédito reflejan un aumento de 107 mil socios en comparación al 2017, y 38 mil socios en comparación al 2020, para un total de socios de 1,095,833 al 2021. La tendencia de crecimiento de los socios no es congruente con el patrón de reducción de la población de Puerto Rico, por lo que esto podría atribuirse a la confianza que tiene la población de Puerto Rico en las cooperativas de ahorro y crédito, así como los esfuerzos de política pública para promover el modelo cooperativo. De igual manera, los cambios tecnológicos y el advenimiento de la banca electrónica han facilitado las transacciones financieras fuera de la jurisdicción de Puerto Rico. La gerencia, continuará trabajando para continuar promoviendo los beneficios de este sector financiero, para mantener la tendencia favorable en el incremento de socios y depositantes.

Cooperativas de Tipos Diversos (Ley 239-2004), un pilar en el crecimiento económico de Puerto Rico

Al 30 de junio de 2021 la cantidad de Cooperativas de Tipos Diversos incorporadas y con permiso para funcionar en la COSSEC es de ciento treinta y cuatro (134) cooperativas, de las cuales ciento doce (112) cooperativas están hábiles para radicar el Informe Financiero. El número de cooperativas corresponde a la lista oficial de cooperativas incorporadas y con permiso para funcionar de la COSSEC.

Estatus	Cantidad Cooperativas
Activa	110
Activa Inoperante	12
Activa Moratoria	10
Activa Sindicatura	2
Total	134

Las cooperativas de tipos diversos son identificadas por su naturaleza, clasificación y actividad económica.

- Según su naturaleza, de las 134 cooperativas, un 2.99% son mixta, 50.75% son de trabajadores y un 46.27% son de usuarios y consumidores.

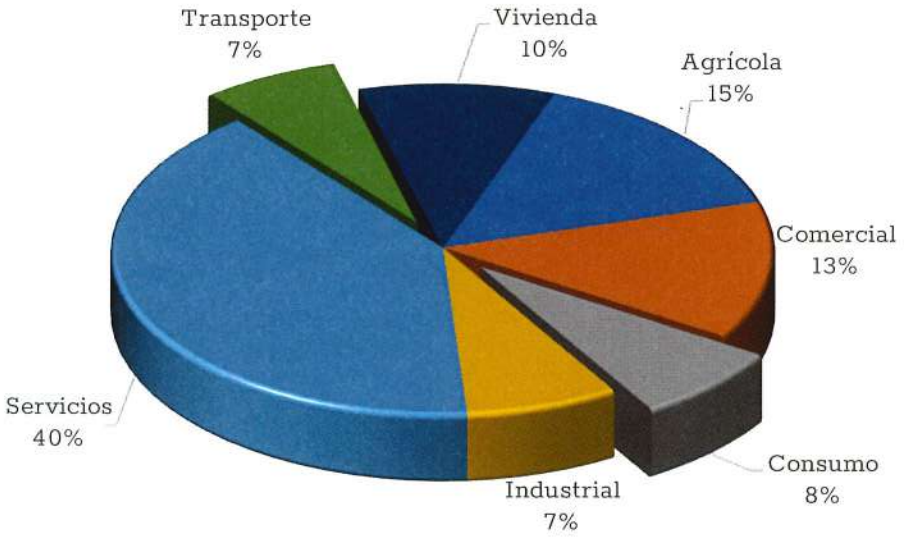
Naturaleza	Cantidad	Razón Porcentual
Mixta	4	2.99%
Trabajadores	68	50.75%
Usuarios & Consumidores	62	46.27%
Total	134	100.00%

- Según el sector económico[1], las cooperativas de tipos diversos se agrupan en: Agrícola, Comercial, Consumo, Industrial/Producción, Servicios, Transporte y Vivienda.

Sector Estadístico	Número de Cooperativas	Razón Porcentual
Agrícola	20	14.93%
Comercial	18	13.43%
Consumo	10	7.46%
Industrial	10	7.46%
Servicios	54	40.30%
Transporte	9	6.72%
Vivienda	13	9.70%
Total	134	100.00%

[1] El sector económico es otra forma de subclasificar las cooperativas de tipos diversos, tomando en cuenta la actividad económica que realiza la cooperativa.

Cooperativas de Tipos Diversos por sector económico al
30 de junio de 2021



Cooperativas Juveniles (Ley 220-2002) son laboratorios empresariales que aportan a la economía mediante la creación de empleo y aprendizaje.

Debido a la naturaleza de estas cooperativas la información financiera corresponde a datos económicos desde el 2015 hasta el 2021. Esto es así, ya que la información es ofrecida de forma voluntaria, no existe una uniformidad en los datos, ya que las cooperativas no mantienen su contabilidad al día o no la llevan, entre otras razones. Por lo tanto, los datos en la tabla que se incluye corresponden a la información financiera recopilada de 216 cooperativas entre el 2015 y 2021. A continuación, la tabla sobre los datos económicos:

Región	Núm. Cooper	Cantidad de Socios	Empleados	Volumen de Negocio	Participación de los Socios	Activos Totales
Área Metropolitana	28	3,589	7	303,088.34	120,858.00	172,528.62
Arecibo	48	4,536	24	558,987.00	205,613.00	308,609.00
Caguas	59	3,872	16	1,099,741.00	413,527.00	708,756.00
Mayagüez	44	6,614	28	869,012.00	546,411.00	722,457.00
Ponce	37	2,511	7	426,432.00	210,748.00	267,896.00
Totales	216	21,122	82	$3,257,260.34	$1,497,157.00	$2,180,246.62

Como podemos observar, las cooperativas juveniles aportan a la economía de la Isla mediante la creación de empleos con un total de 82 empleados. Además, son laboratorios empresariales para los estudiantes que aprenden a emprender negocios. Aprenden destrezas de liderato, oratoria y parlamentarismo.

VI. Acuerdos Colaborativos

COSSEC está involucrado en varias iniciativas inter-agenciales tanto con entidades estatales como a nivel federal. Estos acuerdos son parte fundamental para alcanzar las metas y objetivos trazados en este plan. De esta misma forma, son parte integral para cumplir con nuestros deberes y funciones como institución.

La Comisión de Desarrollo Cooperativo (CDCOOP) es la agencia principal que COSSEC mantiene un acuerdo de colaboración por la relación en los servicios y por la importancia que amerita al ser un ente adscrito a esta entidad. Otras de las entidades con acuerdos son Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras (OCIF), Oficina del Inspector General (OIG), Departamento de Salud, Departamento de Seguridad Pública, Negociado de la Policía de Puerto Rico (NPPR), "Federal Bureau of Investigation" (FBI), "Financial Crimes Enforcement Network" (FINCEN), Banco de la Reserva Federal en New York, entre otras.

Además de los acuerdos con las agencias mencionadas anteriormente, COSSEC mantiene acuerdos colaborativos con instituciones privadas como lo son; Asociación de Ejecutivos de PR (ASEC), INCLUSIV y Clearing House Payments Company, para brindarle a las cooperativas de la isla la ayuda y las herramientas necesarias, para enfrentar los retos de nuestra economía actual.

VII. Alcance de las partes interesadas ("stakeholders")

Las partes interesadas ("stakeholders") son consideradas un elemento esencial en la formulación y planificación estratégica. Para COSSEC, los "stakeholders" son las personas o entidades que se pueden ver beneficiadas por nuestras actividades. Entre estos podemos destacar:

- Socios y clientes de las cooperativas
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Empresas cooperativas
- Cooperativas juveniles
- Gobierno de Puerto Rico
- Gobierno Federal
- Ciudadanía en general

VIII. Metodología utilizada para la elaboración del Plan Estratégico

El Plan Estratégico que se presenta a continuación, fue formulado con la realización de grupos focales, sesiones de revisión y empleando metodologías diseñadas a la necesidad de la Corporación. Con lo anterior, se logró la definición de la ruta a seguir, para lo cual se evaluaron todos los componentes estratégicos, tales como: misión, visión, enfoque estratégico, valores estratégicos, entre otros; teniendo siempre presente el rol que ejerce la Corporación en el Sistema Cooperativo y, a su vez, en el sistema financiero del país.

A tales efectos, se desarrollaron las siguientes iniciativas:

1. Análisis de objetivos de los planes previos para mantener activas aquellas iniciativas de continuidad y relevancia para los años 2022 a 2024.

    i. Directores de cada área operacional de la Corporación evaluaron los objetivos del Plan Estratégico 2019—2021.

    ii. Confirmaron objetivos completados y pendientes a completarse antes de la culminación de vigencia del Plan Estratégico 2019-2021.

    iii. Confirmaron objetivos de continuidad y relevancia para ser incluidos en el Plan Estratégico 2022-2024.

2. Análisis de necesidades internas para determinar inclusión de nuevos objetivos, estrategias y actividades para el Plan Estratégico 2022-2024.

    i. Se coordinó la recopilación de sugerencias con todas las áreas funcionales de la Corporación.

    ii. Centralizaron un inventario de todas las sugerencias recopiladas.

    iii. Consolidaron ideas comunes y determinaron su inclusión al Plan Estratégico 2022-2024.

3. Análisis de necesidades de las Cooperativas para determinar inclusión de nuevos objetivos, estrategias y actividades para el Plan Estratégico 2022-2024.

    i. Se coordinaron reuniones con Presidentes Ejecutivos y representantes de las Cooperativas para conocer necesidades y sugerencias.

    ii. Centralizaron un inventario de todas las sugerencias recopiladas.

    iii. Consolidaron ideas comunes y determinaron su inclusión al Plan Estratégico 2022-2024.

4. Análisis comparativo de estructuras de Planes Estratégicos de otras organizaciones relevantes y con funciones similares.

IX. Objetivos Estratégicos 2022—2024

En COSSEC, constantemente estamos desarrollando numerosos esfuerzos que buscan el fortalecimiento institucional para establecer las mejores prácticas acordes con nuestra misión. Esto con el propósito de mantener la confianza de los ciudadanos en el sector cooperativo puertorriqueño, su estabilidad y fortalecimiento.

Para definir los objetivos, la Gerencia designó un comité con recursos internos para establecer con mayor efectividad nuestro itinerario del plan de trabajo. Se realizaron múltiples reuniones con las distintas áreas de la Corporación y miembros del sector cooperativista para delinear nuevas estrategias que ayudarán a tener un sector cooperativo financieramente sólido y robustecido.

A esos efectos, hemos formulado iniciativas estratégicas que permiten cimentar una institución fuerte, capaz de enfrentar problemas con los recursos monetarios, humanos, tecnológicos e institucionales actuales. Con esto en mente, a continuación, presentamos siete (7) objetivos contenidos en el Plan Estratégico 2022-2024 y sus estrategias de implementación.

OBJETIVO I: Mantener un Fondo de Seguro de Acciones y Depósitos Fuerte y Sólido

Descripción del objetivo: Garantizar un sistema cooperativo sólido, seguro y confiable. La función principal de la Corporación es identificar y prevenir los riesgos del sistema de cooperativa, principalmente, las de ahorro y crédito, determinar la magnitud de impacto de riesgos y mitigar los niveles inaceptables.

Estrategias	Actividades
Estrategia 1.1: Prevenir riesgos del Sistema Cooperativo	*Actividad 1.1.1:* Manejar costo-efectivamente cualquier pérdida atribuible al fondo del seguro de acciones y depósitos. *Actividad 1.1.2:* En la Cartera de Inversiones de COSSEC, mantener un rendimiento congruente a un alto nivel de liquidez mensual, así como un riesgo de crédito y un riesgo de tasa de interés bajo, donde la Corporación podría inyectar capital a las cooperativas de ahorro y crédito como parte de posibles consolidaciones. *Actividad 1.1.3:* Evaluar los informes que radican trimestral y anualmente las cooperativas para identificar las irregularidades de información o tendencias que puedan representar riesgo al Fondo.
Estrategia 1.2: Identificar y responder oportunamente a cualquier potencial riesgo al Fondo de Seguros de Acciones y Depósitos reforzando los procesos de manejo de riesgos.	*Actividad 1.2.2:* Con la asistencia de los auditores de sistemas como recursos internos, capacitar al personal del Área Apoyo Técnico y Supervisión (ATyS), División de Querellas y Área Legal sobre las herramientas que proveen el Sistema AITSA y los programas de detención de excepciones para identificar y detectar oportunamente discrepancias, actividades fraudulentas y/o irregularidades en la data.

Estrategia 1.3: Proveer una supervisión eficiente y efectiva optimizando los procesos de examinación e intervención.	*Actividad 1.3.1*: Actualizar las guías de evaluación de las cooperativas a tono con los riesgos actuales que confronta las cooperativas y desarrollar procedimientos que se efectúan en el Área de ATyS. a. Establecer un Comité de Trabajo con Recursos Internos y Externos para revisar la Guía de Exámenes de las cooperativas de ahorro y crédito (Ley Núm. 255) a base de las necesidades de evaluación de riesgo y a tono con los procedimientos de contabilidad (GAAP) aplicables a las cooperativas. b. Establecer una Guía Especial de Evaluación a las cooperativas de menos de diez (10) millones de activos, enfocadas en controles de riesgo internos en áreas de efectivo, registro de las cuentas en los libros de contabilidad y los niveles de seguridad resguardo de datos en los sistemas de información, entre otros. c. Revisar el método de evaluación de CAMEL utilizado para la medición de riesgos de las cooperativas de ahorro y crédito. *Actividad 1.3.2*: Establecer métricas de estándares de ejecución en el desempeño de los exámenes e intervenciones realizados a las cooperativas, con el fin de obtener eficiencia, uniformidad y control de calidad en los trabajos realizados en el ATS.
Estrategia 1.4: Transición de RAP a GAAP	*Actividad 1.4.1*: Asistir a las cooperativas de ahorro y crédito en el proceso de transición de RAP a GAAP con el propósito de impulsar una reforma real para implementar unas prácticas contables mejoradas y alineadas con las prácticas globales y evaluar el impacto que tendrá esta transición en el sector cooperativista.

OBJETIVO II: Maximizar el desempeño organizacional con prioridad al capital humano

Descripción del objetivo: El recurso más importante de la Corporación es el personal cualificado y de alta calidad. Para maximizar sus contribuciones a la misión, deben ser apoyados por procesos eficientes y efectivos, herramientas, educación continua e iniciativas de retención.

Estrategias	Actividades
Estrategia 2.1: Capacitación del capital humano de la Corporación con el fin que todo recurso humano tenga conocimiento de las prioridades de servicio, estrategias conforme al plan y como cada empleado aportará a su ejecución	*Actividad 2.1.1*: Desarrollar e implementar de manera efectiva un Plan Anual de Adiestramientos para potenciar y mejorar las capacidades y conocimientos del recurso humano de la Corporación: a. Desarrollar un listado e itinerario de los cursos que necesitará tomar el personal de cada área de la Corporación, atemperados a sus funciones. b. Identificar los recursos internos con pericia en los diferentes temas aplicables para ofrecer los adiestramientos. c. El personal identificado deberá desarrollar adiestramientos para ser compartidos con los otros empleados. d. Ampliar alcances de acuerdos colaborativos con las entidades regulatorias a nivel estatal y federal para puedan satisfacer las necesidades de los adiestramientos que no se puedan brindar con recursos internos. *Actividad 2.1.2:* Establecer un Centro de Adiestramiento para proveer capacitación a los Examinadores, Supervisores y Asistentes del Área que vaya a tono con los cambios en la industria financiera y con la medición de riesgos de las cooperativas. a. Crear un Comité Interno que incluya personal de Apoyo Técnico y Recursos Humanos b. Establecer un plan de adiestramientos que incluya temas tales como: i. Inversiones ii. Préstamos Hipotecarios y Comerciales iii. Medición de Riesgo en las cooperativas iv. Riesgo cibernético

	v. Preparación y evaluación de proyecciones financieras, entre otros
Estrategia 2.2: Plan de retención de personal especializado	*Actividad 2.2.1:* Como medida de retención de empleados, establecer un Plan de Incentivo de escalas salariales según su experiencia y conocimiento.
Estrategia 2.3: Plan de beneficios de empleados	*Actividad 2.3.1:* Mejorar el Plan de beneficios a empleados.

OBJETIVO III: Rediseño Operacional

Descripción del objetivo: Rediseño de la estructura organizacional para que puedan ejecutar sus funciones de forma ágil y coherente.

Estrategias	Actividades
Estrategia 3.1: Crear un nuevo organigrama	*Actividad 3.1.1*: Presentar un nuevo organigrama de la Corporación.
Estrategia 3.2: Fortalecer la estructura organizacional en la División Legal con el fin de dar orden y formalidad a funciones y trámites que se llevan en la División	*Actividad 3.2.1*: Reorganizar la estructura operacional del Área Legal a. Crear la Unidad de Reglamentación para mantener actualizada la reglamentación de la Corporación según lo requiere la Ley Núm. 38-2017, mejor conocida como Ley de Procedimiento Administrativo Uniforme del Gobierno de Puerto Rico, para actualizar la reglamentación relevante al Sistema Cooperativo, dar seguimiento a los asuntos legislativos, asistir en la redacción de ponencias y proyectos de ley. b. Establecer la Unidad de Litigación c. Separar la Secretaría y la División de Querella del Área de Asuntos Legal
Estrategia 3.3: Reestructurar la División de Querellas	*Actividad 3.3.1*: Reevaluar el enfoque y nombre de la División de Querella a. Evaluar ampliar las funciones investigativas de la actual División de Querellas para atender situaciones específicas detectadas durante los procesos

	de exámenes, así como como las investigaciones producto de denuncias o confidencias recibidas. b. Asignar la División al área de Apoyo Técnico y Supervisión y denominarla la División de Investigaciones y Mediación. *Actividad 3.3.2:* Creación e Implementación de la unidad de Resolución de Conflictos y Adjudicación, adscrita la División de Investigaciones y Mediación, con el fin de atender y resolver los casos administrativos de manera oportuna, garantizando el debido proceso de ley e incorporando métodos alternos para la resolución de controversias. a. Reclasificar un puesto existente de Abogado u otro puesto de empleado que posea la certificación correspondiente para lleve a cabo las funciones de Mediador. b. Asegurar que el personal adscrito a la unidad cumpla con las certificaciones y adiestramientos requeridos. c. Desarrollo de procedimientos internos relacionados a la unidad.
Estrategia 3.4: Establecer una unidad de Secretaría separada del Área Legal	*Actividad 3.4.1:* Implementar una Unidad de Secretaría adscrita a la Oficina de Presidencia a. Establecer un Área de Secretaría para manejar correspondencia, trabajar las notificaciones, citaciones, recibir querellas, entre otros.
Estrategia 3.5: Reforzar los procesos de manejo de riesgos	*Actividad 3.5.1:* Implementar la Unidad de Análisis Financiero y Prevención en el área de Apoyo Técnico y Supervisión, enfocada en los exámenes de riesgo. a. Desarrollar procedimientos internos *Actividad 3.5.2:* Creación e Implementación de la División de Cumplimiento, adscrita al Área de Apoyo Técnico y Supervisión, para asegurar que las instituciones supervisadas cumplan con las leyes de protección a los consumidores ("Consumer Compliance") y con regulación estatal y federal como el "Bank Secrecy Act" ("BSA"), regulación Antilavado de Dinero ("AML"), entre otros.

	a. Transferir personal a la División de otras áreas de la Corporación y reclasificar puestos, en los casos que sea necesario. b. Asegurar que el personal adscrito a la unidad cumpla con las certificaciones y adiestramientos requeridos. c. Desarrollo de procedimientos internos relacionados a la unidad.
3.6: Reducción en gastos de renta de almacén	*Actividad 3.6.1*: Mediante proceso de trituración, disponer de todo documento inactivo y los expedientes de los cuales su tiempo de retención venció. *Actividad 3.6.2:* Trasladar los documentos inactivos guardados en el almacén a uno que se encuentre en mejores condiciones y ofrezca mejores servicios tecnológicos, a la misma vez que reducimos los costos. a. Identificar un almacén especializado en administración de documentos con alternativa de digitalización y servicio entrega.

OBJETIVO IV: Modernizar la infraestructura informática

Descripción del objetivo: Modernizar la infraestructura de Informática, maximizando los recursos tecnológicos disponibles enfocados en la eficiencia y efectividad de los sistemas.

Estrategias	Actividades
Estrategia 4.1: Rediseño y optimización de los sistemas de información.	*Actividad 4.1.1*: Rediseño de la página de Internet de COSSEC con una estructura lógica, de fácil interpretación, "web-responsive" y fácil navegación por parte de sus usuarios. a. Completar la organización de los reglamentos, leyes, cartas circulares, informativas, normativas, estadísticas en una estructura lógica, de fácil interpretación y acceso por los diferentes tipos de cooperativas (255, 239 y 220). b. Completar el diseño de la nueva página Web con la asistencia del personal de PRITS. c. Lanzar la nueva página web.

	Actividad 4.1.2: Transición e implementación de todos los sistemas en servidores a plataformas en la Nube con el propósito de incrementar rendimiento y mitigar riesgos de seguridad y en casos de desastre.
Estrategia 4.2: Fomentar la utilización de los recursos tecnológicos	*Actividad 4.2.1*: Maximizar el uso de los programas tecnológicos. Coordinar con el Área de Recursos Humanos para la coordinación de adiestramientos utilizando recursos internos y/o evaluar la posibilidad de contratación de recursos externos para ofrecer estos adiestramientos. 1. Adiestramiento sobre MS SharePoint. 2. Adiestramiento sobre OneDrive for Business 3. Adiestramiento sobre Office 365. 4. Adiestramiento sobre la digitalización de documentos 5. Mejorar la capacitación sobre el Sistema de ORACLE. a. Evaluar las necesidades específicas de adiestramientos en el sistema de ORACLE.
Estrategia 4.3: Evaluación de los Sistemas de Información con el propósito de mejorar y optimizar los procesos y los controles internos.	*Actividad 4.3.1:* Implementación de Plan de Acción Correctiva de la auditoría de los sistemas de información sobre controles internos. Actividad 4.3.2: Revisar y actualizar los procedimientos internos de sistemas de información. Entre los procedimientos a revisar y actualizar se encuentran los siguientes: 1. Manejo de Funciones Administrativas y Reglamento de las Operaciones 2. Normas y Procedimientos para resguardo y recuperación de datos 3. Norma y Procedimientos para el control de cambios 4. Normas y Procedimientos para controles físicos y lógicos 5. Análisis de Riesgo de los sistemas de información

	6. Normas y Procedimientos para acceso remoto (Teletrabajo) 7. Normas y Procedimientos para acceso inalámbrico ("Wireless")
Estrategia 4.4: Mecanizar los procesos de nómina	*Actividad 4.4.1:* Notificación de solicitud autoservicio para comunicar por correo electrónico proceso de petición o respuesta en la solicitud de licencias en el ESS *Actividad 4.4.2:* Digitalización de todos los expedientes de personal separados con índice.

OBJETIVO V: Cumplir con los mandatos estatutarios incorporando el estado vigente *Descripción del objetivo:* Revisión, actualización e implementación de reglamentación y procedimientos.	
Estrategias	Actividades
Estrategia 5.1: Revisión y actualización de la reglamentación de la Corporación como ente regulador, enfocados en la fiscalización preventiva a las cooperativas.	*Actividad 5.1.1:* Revisar y actualizar la reglamentación vigente aplicable a las Cooperativas de Ahorro y Crédito creadas de conformidad a la Ley Núm. 255-2002 conocida como Ley de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito de 2002. a. Revisar el Reglamento Núm. 7051 y atemperar el mismo acorde a las enmiendas en la Ley Núm. 255-2004 b. Integrar las Cartas Circulares y procedimientos establecidos conforme a los cambios en el mercado financiero y comportamiento del Sistema Cooperativo c. Establecer un plan anual de revisión y evaluación de Cartas Circulares vigentes y aquellas que están sin efecto. *Actividad 5.1.2:* Revisar y actualizar el Reglamento 6758 creado de conformidad a la Ley Núm. 114 de 2001 conocida como Ley de la Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de Cooperativas de Puerto Rico.

	Actividad 5.1.3: Establecer un Código que incorpore toda reglamentación aplicable a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Actividad 5.1.4:* Revisión de la reglamentación interna para llevar a cabo los procedimientos administrativos y adjudicativos a. Reglamento 7768 — Reglamento de Procedimientos Administrativos y Adjudicativos. *Actividad 5.1.5:* Crear y presentar el reglamento de las cooperativas de tipos diversos de conformidad a la Ley Núm. 239-2004 conocida como Ley General de Sociedades Cooperativas. a. Establecer un plan anual de revisión y evaluación de Cartas Circulares vigentes y aquellas que están sin efecto.
Estrategia 5.2: Revisión y actualización de la reglamentación para la operación interna de la Corporación	*Actividad 5.2.1*: Actualizar la reglamentación interna vigente de la Corporación y mantener una revisión continua. Entre los reglamentos y procedimientos internos a actualizarse se encuentran los siguientes: a. Reglamento-COSSEC-RH-2019-01 para la Administración de Recursos Humanos b. Reglamento 7500 - Procedimiento interno para reglamentar el periodo de lactancia. c. Reglamento de Acomodo Razonable. d. Reglamento 7050 - Reglamento para Gastos de Viaje. e. Reglamento 7728 — Reglamento del Programa de Pruebas para la Detección de Sustancias Controladas en Funcionarios y Empleados. f. Manual de Sistema de Evaluación de Desempeño. g. Manual de Normas de Conducta, Medidas Correctivas y Acciones Disciplinarias.

	h. Reglamento Núm. 7877- Reglamento de Compras de COSSEC *Actividad 5.2.2:* Hacer un compendio de toda la reglamentación interna aplicable a Recursos Humanos *Actividad 5.2.3:* Establecer un Plan de Revisión anual y capacitación sobre las Políticas Internas sobre temas de Violencia Doméstica, Acoso Laboral, Hostigamiento Sexual y Discrimen en el empleo.
Estrategia 5.3: Actualizar los procesos operacionales de la Corporación alineados a las prioridades institucionales y del sector cooperativo.	*Actividad 5.3.1*: Continuar la creación y revisión de los procedimientos internos de las diferentes divisiones que componen el Área de Administración. 1. Procedimiento Facturación y Cobro de Capital Aportado, Primas y Otros Cargos. 2. Procedimiento para Registro de Entrada y Salida de Bóveda de Documentos Confidenciales. 3. Procedimiento para Establecer Sistema de las Reglas y Archivo de los Documentos Confidenciales. 4. Procedimiento para la Solicitud de Documentos Confidenciales. 5. Procedimiento Administrativo para determinación de la Reserva para posibles pérdidas. 6. Procedimiento de Decomiso de Propiedad Excedente.
Estrategia 5.4: Revisar y atemperar las políticas y los procedimientos internos de Sistemas de Información a los sistemas tecnológicos actuales.	*Actividad 5.4.1:* Revisar y actualizar el Manual de Políticas de Sistemas de Información.
Estrategia 5.5: Política de Inversiones	*Actividad 5.5.1*: Implementar una nueva Política de inversiones para las Cooperativas de Ahorro y Crédito en donde se actualicen los elementos de la Ley Núm. 255 y el Reglamento 7051, así como, con las nuevas tendencias y realidades del mercado financiero.

	a. Utilizar como parámetros la diversificación, así como el manejo de riesgo de crédito y el riesgo de tasa de interés cónsono con el pareo de activos y pasivos ("Asset-Liablity Management" o ALM por sus siglas en inglés). b. Promover la creación de un Comité de Inversiones por cada Cooperativa de Ahorro y Crédito.

OBJETIVO VI: Mantener confiabilidad y agilidad en los procesos *Descripción del objetivo:* Actualizar la atención de los asuntos legales y procesos administrativos, incorporando elementos de innovación.	
Estrategias	**Actividades**
Estrategia 6.1: Velar por una rápida y efectiva atención de los casos administrativos	*Actividad 6.1.1*: Reducir el tiempo de espera en la resolución de los casos. a. Consultas telefónicas b. Consultas escritas c. Reclamaciones d. Querellas formales *Se llevarán estadísticas trimestrales sobre resolución de conflictos *Actividad 6.1.2*: Desarrollar una herramienta de consulta de los casos administrativos dentro de la página de internet de la Corporación, que permita mayor visibilidad y transparencia de los procesos. A su vez, permitirá mantener estadísticas actualizadas de los casos recibidos, en proceso y resueltos. a. Divulgar la información sobre la aplicación para uso general
Estrategia 6.2: Resolución de Reclamaciones	*Actividad 6.2.1*: Implementar proceso de reclamaciones y trámite de quejas con el fin de resolver los reclamos de los socios de cooperativas sin la necesidad que estos se conviertan en querellas. Este proceso se atenderá a través de la División de Investigación y Mediación.

OBJETIVO VII: Mejorar y ampliar los servicios a "Stakeholders"

Descripción del objetivo: Bajo la iniciativa *"COSSEC Contigo"*, ampliar los servicios directos a los "stakeholders" como componente fundamental del Sistema Cooperativo y de la Corporación.

Estrategias	Actividades
Estrategia 7.1: Establecer herramientas para la solicitud de servicios, apoyo técnico y seguimiento	*Actividad 7.1.1:* Desarrollar un módulo de registro de solicitudes de servicio y apoyo técnico para las Cooperativas, de manera que se pueda conocer estatus y dar seguimiento continuo y a la misma vez que pueda proveer estadísticas actualizadas. a. Identificar la disponibilidad de recursos mediante acuerdos colaborativos. b. Crear un grupo de trabajo que diseñará e identificará la estructura de la plataforma más adecuada que cumpla con lo esperado (base de datos). c. Programación e implementación de módulo.
Estrategia 7.2: Crear un vínculo directo de comunicación con los socios, gobierno y ciudadanía en general	Actividad 7.2.1: Desarrollar un boletín y cápsulas informativas, donde serán presentadas nuevas tendencias y modalidades de fraude entre otros aspectos que puedan afectar al sector financiero y a los consumidores. El propósito es compartir información con las cooperativas de ahorro y crédito sobre amenazas y vulnerabilidades del sector financiero. Actividad 7.2.2: Llegar a acuerdos colaborativos con distintas agencias para aunar esfuerzos en beneficio de los socios y ciudadanía en general.
Estrategia 7.3: Servir de apoyo a las cooperativas en la capacitación de su personal y cuerpos directivos.	*Actividad 7.3.1:* Crear un programa de capacitación con el propósito de ofrecer seminarios y adiestramientos de educación continua a las cooperativas.

X. Factores Externos

En esta sección presentamos los factores externos que influencian la efectividad de ejecución del Plan Estratégico 2022-2024:

- Cambios en las condiciones económicas que hacen que las cooperativas de ahorro y crédito experimenten tensiones financieras inusuales, incluyendo cambios en el mercado laboral y en las tasas de interés.
- Creciente complejidad de los productos y servicios ofrecidos por las cooperativas de ahorro y crédito.
- Daños físicos, financieros u operacionales a las cooperativas causados por fenómenos naturales como huracanes, terremotos e inundaciones.
- Cambios en las preferencias de los consumidores para productos y servicios ofrecidos actualmente por las cooperativas.
- Consolidación en la industria de servicios financieros que lleva a servicios reducidos en diversas comunidades.
- Ataques cibernéticos cada vez más sofisticados que amenazan a los consumidores, cooperativas y laceran la confianza en el sistema financiero.
- Aumento de las presiones competitivas de otros proveedores de servicios financieros.
- Cambios en las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito que afectan su estructura financiera.
- Cambios en las normas y prácticas adoptadas por otras agencias reguladoras que podrían afectar a las cooperativas de ahorro y crédito.
- Cambios en las leyes y regulaciones tanto federales como estatales.
- Cambios en el crecimiento de la membresía de las cooperativas de ahorro y crédito.
- Cambios en la forma en que el público en general ve los beneficios de pertenecer a una cooperativa de ahorro y crédito.
- Tendencias de consolidación de cooperativas de ahorro y crédito que aumentan el tamaño de una cooperativa de ahorro y crédito típica.
- Enmiendas sustanciales al Plan Fiscal sometido a la Junta de Supervisión Fiscal.
- Limitación en el Presupuesto Operacional.
- Cambios en el alcance y la complejidad de los productos y servicios que ofrecen otras instituciones financieras versus las cooperativas de ahorro y crédito.

- Cambios en las condiciones económicas y fiscales que afectan la contratación de candidatos calificados.
- Regulaciones que prohíban la contratación de puestos necesarios.
- Cambios en las condiciones económicas o en los productos y servicios de las cooperativas de ahorro y crédito que pueden requerir un rápido ajuste de habilidades y recursos del personal.
- Un alto número de jubilaciones o renuncias de personal con experiencia, sin transferencia adecuada de conocimiento institucional.
- Ocurrencia de eventos naturales como terremotos, huracanes, epidemias, pandemias o cualquier fenómeno catastrófico natural o humano de gran escala.