

**Cooperativa de Servicios Integrales
El Educador Santeño, R. L.
COESAN, R. L.**

Reglamento de la Carrera de Dirigente

**Las Tablas
Abril de 2008**

Índice

Contenido	Pág.
Introducción	
Capítulo I	
Disposiciones generales	
Artículo 1. Marco legal	
Artículo 2. Objetivos	
Artículo 3. Políticas	
Artículo 4. Estrategias	
Artículo 5. Conceptos	
Artículo 6. Ámbito de aplicación	
Capítulo II	
Capacitación y educación	
Artículo 7. Programas de entrenamiento	
Artículo 8. Programas de educación	
Capítulo III	
Participante de la Carrera de Dirigente	
Artículo 9. Candidato	
Artículo 10. Compromisos	
Artículo 11. Derechos	
Capítulo IV	
Acreditación	
Artículo 12. Temas y contenidos	
Artículo 13. Requisitos para la validación parcial	
Artículo 14. Requisitos para la validación total	
Artículo 15. Procedimiento	
Capítulo V	
Disposiciones finales	
Artículo 16. Registro	
Artículo 17. Asuntos no previstos	
Artículo 18. Duda sobre la aplicación e interpretación	
Artículo 19. Revisión del reglamento	
Artículo 20. Aprobación	

Introducción

En Reglamento de la Carrera del Dirigente, contiene las directrices generales para la educación y capacitación de los aspirantes y directivos elegidos, las cuales deben adoptarse en cada una de las situaciones particulares que se presenten, dentro de la complejidad que conlleva el proceso de administración de la empresa cooperativa.

Constituye un marco de referencia que los directivos pueden aplicar dentro de las políticas de educación y capacitación del gobierno cooperativo, para que la toma de decisión no afecten la estructura operativa, financiera y que estén dentro de las prácticas de transparencia en la administración empresarial, que son exigencia establecidas en el Estatuto.

La Junta de Directores, tomando en consideración lo regulado en el Artículo 93 del Estatuto, ha elaborado el presente Reglamento, el cual busca asegurar la educación y capacitación continua del gobierno cooperativo que le permita lograr los estándares de calidad empresarial.

Capítulo I **Disposiciones generales**

Artículo 1. Marco legal

El Reglamento de la Carrera del Dirigente se sustenta en:

- a. El Artículo 5 de la Ley 17, que establece: “las Cooperativas están obligadas a realizar programas, de modo permanente que tiendan a la formación de sus asociados, trabajadores y de la juventud, en los principios, métodos y características del cooperativismo, así como a la capacitación de los administrativos y la gestión empresarial propia”.
- b. La Doctrina Cooperativista en el Principio, “Educación, Entrenamiento e Información”, pretende que las cooperativas brinden educación y entrenamiento permanente a sus asociados, y por consiguiente, a sus dirigentes electos para que éstos contribuyan eficazmente al desarrollo de la Cooperativa.
- c. Los siguientes artículos del Estatuto:
 - ✓ Artículo 14, establece que para asociarse a la Cooperativa se requiere recibir por lo menos veinte (20) horas de capacitación.
 - ✓ Artículo 93, establece en su parágrafo, que el asociado que haya sido elegido como directivo, deberá obtener el certificado que acredite su participación en la Carrera de Dirigente por lo menos al año de su elección.

Artículo 2. Objetivos

Los objetivos son el resultado que se espera lograr mediante el proceso de educación y capacitación de los aspirantes y directivos electos. Son de vital importancia, porque suministran dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y evaluación efectividad de los resultados.

- a. Asegurar la calidad de la gestión en los órganos de gobierno de los directivos electos.
- b. Establecer la oferta permanente de educación y capacitación en las destrezas y conocimientos que los aspirantes y directivos electos, requieren para el desarrollo de la efectiva labor en los órganos de gobierno.

- c. Regular el proceso de certificación o acreditación de los aspirantes y directivos electos a la Carrera de Dirigente establecida por la Cooperativa, como un requisito para ocupar cargos directivos.

Artículo 3. Políticas

Las políticas, son formas de comportamiento o el conjunto de orientaciones y decisiones estratégicas establecidas por la Junta de Directores. También son pautas que respaldan los esfuerzos para la certificación o acreditación de los aspirantes o directivos electos en la Carrera de Dirigente, éstas son:

- a. Se abrirá un banco de datos con el expediente de cada aspirante o directivo electo para registrar los cursos y seminarios en los cuales ha participado en materia de cooperativismo.
- b. Se convalidará la experiencia como dirigente y los certificados de los cursos, y seminarios en que haya participado en materia de cooperativismo.
- c. Se acreditará la Carrera de Dirigente sobre la base de los resultados de la información recopilada, documentación y referencias de las asociaciones cooperativas.
- d. Se ejecutará un proceso de revisión, ajuste a los temas y contenidos utilizados en la capacitación y educación de los aspirantes y directivos electos para mantenerlos actualizados

Artículo 4. Estrategias

Las estrategias son consideradas como el camino que deben adoptar los responsables del estudio y la toma de decisiones para dar cumplimiento a la acreditación de la Carrera de Dirigente, tales como:

- a. Solicitar a los aspirantes o directivos electos, la presentación de la documentación que permita la evaluación de los temas, contenidos de los cursos y seminarios en los cuales haya participado.
- b. Convalidar los temas y contenidos presentados por los aspirantes o directivos electos para su acreditación.
- c. Tomar la decisión de acreditar a los participantes, de acuerdo con el reglamento, los resultados del análisis de los temas y los contenidos de la documentación recopilada.

Artículo 5. Concepto

Para la aplicación e interpretación del presente reglamento, se tomarán como base sustentatoria la definición de los siguientes conceptos:

- a. **Educación y capacitación permanente:** son todas las actividades orientadas a incrementar los niveles de conocimiento, destrezas y habilidades de los aspirantes a directivos y directivos electos, tales como giras de observación y estudios, seminarios, talleres, congresos, conferencias, educación a distancia, independientemente del lugar donde se realice.
- b. **Inducción:** es el proceso de orientar al aspirante o directivo electo hacia el perfil del cargo, para mantener un equilibrio entre las exigencias del cargo y las características que trae el nuevo directivo.
- c. **Aspirante a directivo:** todo asociado habilitado para ocupar puestos, directivos, y que muestre interés en participar en la Carrera de Dirigente.

Artículo 6. Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación del reglamento será sobre el proceso de evaluación de los temas y contenidos para la acreditación de los aspirantes y directivos participantes de la Carrera de Dirigente.

Capítulo II Capacitación y Educación

Artículo 7. Programa de entrenamiento

Los programas de entrenamiento requieren de los siguientes pasos:

- a. **Diagnóstico:** Consiste en determinar las necesidades de entrenamiento de los directivos electos de acuerdo a las aspiraciones de los cargos a ocupar en los órganos de gobierno.
- b. **Planeación:** Consiste en presentar un programa de inducción de lo que se quiere enseñar, con un ordenamiento lógico de cada uno de los deberes y responsabilidades de los cargos directivos.
- c. **Ejecución:** Es la realización práctica del programa de capacitación, desarrollando los aspectos programados, tales como: talleres, pasantía, otros.
- d. **Evaluación:** Se realiza para medir el logro alcanzado en el programa de entrenamiento.

Artículo 8. Programa de educación

El programa de educación se ejecutará mediante módulos, los cuales pretenden llevar los principios teóricos, las técnicas y procedimientos prácticos a las condiciones naturales que deben ejecutar los directivos. Los módulos buscan

garantizar el adiestramiento práctico del aspirante a directivo y permite evaluar la pertinencia de los contenidos de éstos. La coordinación estrecha entre los módulos permite transferir en forma multidireccional de los temas previstos en cada uno de ellos. Para su elaboración se aplicará el siguiente procedimiento:

- a. **Diagnóstico:** Consiste en determinar las necesidades en cuanto a educación, de los aspirantes y directivos electos, de acuerdo con los cambios en el mercado, desarrollo de la Cooperativa y requerimiento de conocimiento de los cargos en los órganos de gobierno.
- b. **Planeación:** Consiste en preparar los módulos sobre los temas y contenidos de lo que se quiere enseñar, con un ordenamiento lógico del conocimiento que deben adquirir los directivos.
- c. **Ejecución:** Es la realización práctica del programa de educación, desarrollando los aspectos programados, tales como: seminarios, talleres, pasantía, otros.
- d. **Evaluación:** Se realiza para medir el logro alcanzado en el programa de educación y si los adquiridos por el participante cumplen con los estándares requeridos por la Cooperativa.

Capítulo III Participante de la Carrera de Dirigente

Artículo 9. Candidatos

Pondrán participar en el Programa de la Carrera de Dirigentes los asociados que tengan más de un (1) año de haber ingresado a la Cooperativa.

Artículo 10. Compromiso

Los asociados que participen en el Programa de la Carrera de Dirigente se comprometen a:

- a. Asistir a todas las sesiones de educación y capacitación. En caso de que el participante falte a un módulo deberá tomarlo el siguiente año para poder recibir la acreditación.
- b. Entregar copia del certificado para el banco de datos de la Cooperativa.

Artículo 11. Derecho

Los asociados que participen en la Carrera de Dirigente gozarán de los siguientes derechos:

- a. La inversión en las actividades educativas y de capacitación, será cubierta por la Cooperativa, de acuerdo con los recursos presupuestales.

- b. Se le acredite en la Carrera de Dirigente, durante su permanencia como asociado.
- c. A participar como candidato a los cargos designados por la Junta de Directores o los escogidos por los asociados o delegados.

Capítulo IV Acreditación

Artículo 12. Temas y contenidos.

Los temas y contenidos mínimos que se exigirá para acreditar la Carrera de Dirigente son los siguientes:

12.1. Doctrina y filosofía cooperativa

Tema	Contenido
I. Fundamento del Cooperativismo	<ul style="list-style-type: none">1. Antecedentes del Cooperativismo.2. Nacimiento del Cooperativismo Moderno.3. Constitución de la Cooperativa.4. La Doctrina y Filosofía Cooperativa.5. Símbolos del Cooperativismo

12.2. Gobierno cooperativo o corporativo

Temas	Contenido
I. Normas Legales	<ul style="list-style-type: none">1.1. Reseña del ordenamiento jurídico del Cooperativismo en Panamá1.2. Marco Legal Externo de las Cooperativas en Panamá.1.3. Marco Legal Interno de las Cooperativas en Panamá.
II. El Delegado	<ul style="list-style-type: none">2.1. Fundamento Legal.2.2. Requisitos para ser Delegado.2.3. Perfil del Delegado.2.4. Deberes y Responsabilidades del Delegado.

2.5. Pérdida de la Condición de Delegado

III. Órganos Gobierno

- 3.1. Comité Capitular
- 3.2. Junta Capitular
- 3.3. Asamblea
- 3.4. Junta de Directores
- 3.5. Junta de Vigilancia.
- 3.6. El Comité de Crédito
- 3.7. El Comité de Educación
- 3.8. Otros Comités

12.3. Administración

Tema

Contenido

I. La Empresa Cooperativa

- 1.1. La Cooperativa
- 1.2. Razón de ser de la Cooperativa
- 1.3. Funcionamiento de la Empresa Cooperativa.

II. Administración Empresarial

- 2.1. La Administración
- 2.2. Principios Administrativos
- 2.3. Escuela del Pensamiento Administrativo.
- 2.4. Enfoques Administrativo.
- 2.5. Técnicas para la Administración.
- 2.6. Modelos Administrativos.
- 2.7. Proceso Administrativo.

III. Planificación Empresarial

- 3.1. Planificación Empresarial
- 3.2. Instrumentos de Planificación
- 3.3. Métodos de Planificación
- 3.4. Modelo de Planificación para las Empresas Cooperativas
- 3.5. Métodos de control de la planificación empresarial

IV. Contabilidad Cooperativa

- 4.1. Generalidades
- 4.2. Principios Contables
- 4.3. Fundamentos de la Contabilidad Cooperativa
- 4.4. Políticas Contables
- 4.5. Sistema Contable
- 4.6. Instalación de un Sistema Contable
- 4.7. Registro Contable en la Cooperativa
- 4.8. Informes Contables

4.9. Balance social o Cooperativo

V. Administración Financiera	5.1. Las normas financieras en las Cooperativas de Ahorro y Crédito 5.2. Las normas financieras
VI. Administración de Riesgo	6.1. Generalidades 6.2. Procedimientos para la administración del riesgo 6.3. Procedimiento para la estimación de los diferentes tipos de riesgos 6.4. La supervisión en las entidades de intermediación financiera.

12.4. Productos y Servicios

Tema	Contenido
I. Mercadeo	1.1.Generalidades 1.2.Elementos esenciales del mercadeo 1.3.El Mercado 1.4.El producto 1.5.La mezcla de mercadeo
II. Productos que oferta y demanda la Cooperativa	2.1. Los Productos de tasa activa. 2.2. Productos de tasa pasiva
III. Beneficios que Brinda la Cooperativa.	3.1.Protecciones 3.2. Beneficios sociales
IV. El Crédito	4.1. Concepto del crédito. 4.2. Objetivos y políticas de crédito. 4.3. Tipos de créditos 4.4. La documentación del crédito 4.5. El análisis del crédito 4.6. El riesgo en el crédito
VII. La Administración del Crédito	7.1.Generalidades 7.2.La Supervisión del Crédito. 7.3.El Proceso para la Recuperación del

Crédito.

7.4.Preparación y Análisis de Informes

VIII. La Morosidad

8.1.Concepto de Morosidad

8.2. Efecto de la morosidad

8.3.Costo de la Morosidad.

8.4.Responsable de la Morosidad

IX. Como Evitar la Morosidad.

9.1.Aspectos a considerar para evitar la Morosidad.

X. Tratamiento de la Morosidad

10.Métodos para el Tratamiento de la Morosidad

Artículo 13. Requisitos para la validación parcial

El Comité de Educación tiene la facultad de validar la experiencia y conocimientos adquiridos por los participantes para su acreditación parcial en la Carrera de Dirigente. El aspirante deberá cumplir los siguientes requisitos:

a. Haber participado:

- ✓ Como dirigente por un periodo menor a seis (6), años en la Junta de Directores, Junta de Vigilancia, Comité de Crédito y Comité de Educación, en la Cooperativa o Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- ✓ En seminarios de la Carrera de Dirigente en otras cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ En seminarios dictados por entidades cooperativas u otras instituciones sobre los temas o contenidos establecidos en la Carrera de Dirigente.

b. Deberá presentar:

- ✓ Certificación de la Cooperativa que indique el tiempo como directivo y los cargos ocupados.
- ✓ Certificado o certificación de su participación en módulos de la Carrera de Dirigente de otras Cooperativas.
- ✓ Certificado de participación en seminarios, cuyos temas y contenidos son iguales a los establecidos en la Carrera de Dirigente.

Artículo 14. Requisitos para la validación total

El Comité de Educación tiene la facultad de validar la experiencia y conocimientos adquiridos por los participantes para su acreditación total en la carrera de dirigente. El aspirante deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a. Haber participado:
 - ✓ Como dirigente por un periodo de seis (6), años o más en la Junta de Directores, Junta de Vigilancia, Comité de Crédito y Comité de Educación, en la Cooperativa o Cooperativas de Ahorro y Crédito.
 - ✓ En todos los módulos de la Carrera de Dirigente, en otras cooperativas de ahorro y crédito.
- b. Deberá presentar:
 - ✓ Certificado de la Cooperativa que indique el tiempo como directivo y los cargos ocupados.
 - ✓ Certificado de participación en la Carrera de Dirigente de otras Cooperativas.

Artículo 15. Procedimiento

Para la acreditación del asociado a la Carrera de Dirigente, el Comité de Educación aplicará el siguiente procedimiento:

- a. Para los asociados que la acreditación es por validación parcial:
 - ✓ Evaluará el tiempo como directivo y los cargos ocupados.
 - ✓ Evaluará los temas y contenidos de los seminarios que participó.
 - ✓ Determinará los módulos, temas o contenidos de los cuales, el asociado deberá participar para su acreditación.
- b. Para los asociados que la acreditación es por validación total.
 - ✓ Evaluará el tiempo como directivo y los cargos ocupados.
 - ✓ Evaluará los temas y contenidos de los módulos de la Carrera de Dirigente de las otras cooperativas.
 - ✓ En caso necesario, determinará el material que se entrega al asociado para su reforzamiento.
- c. Para los asociados que participen de los módulos dictados por la Cooperativa:
 - ✓ Evaluará si el asociado participó en todos los módulos.

Si el asociado cumple todos los requisitos establecidos, el Comité de Educación le entregará un certificado donde hace contar su acreditación en la Carrera de Dirigente.

Capítulo V Disposiciones Finales.

Artículo 16. Registro.

El Comité de Educación mantendrá en la Cooperativa en el banco de datos, el registro de cada aspirante o participante que permita evaluar y conocer el estatus del aspirante para su acreditación o los asociados acreditados:

Nombre del Participante: _____	Áreas de capacitación			
Número de asociado: _____				
Temas	Doctrina	Gobiern o	Admón.	Product os
1. Fundamento del cooperativismo				
2. Normas legales				
3. Normas parlamentarias				
4. El Delegado				
5. El Directivo				
6. Órganos de gobierno				
7. La empresa cooperativa				
8. Administración empresarial				
9. Contabilidad cooperativa				
10. Planificación estratégica				
11. Administración financiera				
12. Administración de riesgo				
13. Productos que oferta y demanda				
14. Beneficios que brinda la Cooperativa.				
15. El Crédito				
16. Administración del crédito				

Para el registro de la validación o participación de los aspirantes o directivos se utilizarán el siguiente código:

VP = Validación parcial

VT = Validación total

MR = Material de reforzamiento

MDC = Módulos dictados por la Cooperativa

Artículo 17: Asuntos no previstos

Los asuntos no previstos en el presente Reglamento serán resueltos por la Junta de Directores de acuerdo con las normas y regulaciones vigentes en la Cooperativa, en un tiempo no mayor a los treinta (30) días calendarios.

Artículo 18: Duda sobre la aplicación e interpretación

Cualquier duda sobre la aplicación e interpretación de este reglamento, será resuelta por la Junta de Directores, en un término no mayor de treinta (30) días.

Artículo 19: Revisión del reglamento

Para la mejora continua de lo regulado, la Junta de Directores revisará este reglamento cuando lo estime necesario o por lo menos una vez al año.

Artículo 20: Aprobación

Este reglamento fue aprobado por la Junta de Directores en reunión extraordinaria del 14 de abril de 2008 y entrará en vigencia a partir de su aprobación.

**Prof. Dionisio Vergara
González**
Presidente

Profa. María Félix
Secretaria