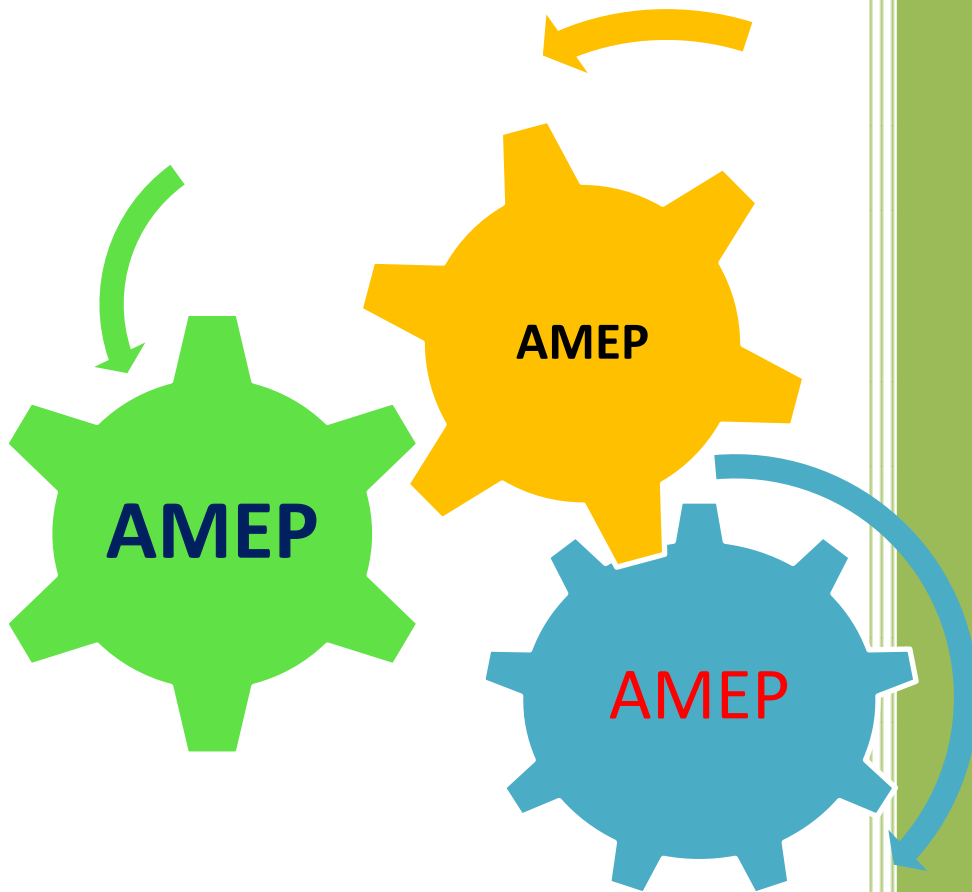


2009

# ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN.



Mario Malespín Castellón.

Consultoría: Estrategia de Organización de la

UAMEPAO

26/06/2009

# CONTENIDO.

## I. PRESENTACION.

- ❖ Objetivos de la Consultoría.
- ❖ Metodología.
- ❖ Estructura.

## II. EVALUACION ORGANIZATIVA DE PRODUCTORES /AS.

- ❖ Participantes.
- ❖ Sexo de Participantes.
- ❖ Hijos por edad.
- ❖ Tenencia de tierra propia.
- ❖ Número y tipo de animales que poseen.
- ❖ Años de estar organizados para producir.
- ❖ Conocimiento del reglamento in terno.
- ❖ Valoración individual sobre el funcionamiento de la AMEP.
- ❖ Valoración individual sobre el funcionamiento de la Junta Directiva.
- ❖ Aspectos que disgustan del funcionamiento.
- ❖ Causas de inasistencia a reuniones.
- ❖ Sugerencias para mejorar el funcionamiento.
- ❖ Principales aprendizajes dentro de la AMEP.
- ❖ Conclusiones.

## III. ASPIRACION ORGANIZACIONAL DE PRODUCTORES /AS.

- ❖ Características de la organización que aspira.
- ❖ Estrategias a seguir por la organización.
- ❖ Modelo organizativo a seguir.
- ❖ Conclusión.

## IV. ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN DE LA UAMEPAO.

- ❖ Objetivo.
- ❖ Integración.
- ❖ Resultados y tareas.
- ❖ Operacionalizacion de la estrategia.

## **V. PROPUESTA PARA LA CONSTITUCION DE UNA ASOCIACION DE PRODUCTORES /AS.**

- ❖ Objetivos de la asociación de productores/as.
- ❖ Principios que regirán en la asociación
- ❖ Miembros de la asociación
- ❖ Deberes de los asociados.
- ❖ Derechos de los asociados.
- ❖ Requisitos de ingreso.
- ❖ Pérdida de la condición de miembro.
- ❖ La asamblea general de asociados.
- ❖ La junta directiva.
- ❖ Atribuciones del presidente de la junta directiva.
- ❖ Atribuciones del secretario.
- ❖ Atribuciones del tesorero.
- ❖ La junta de vigilancia.
- ❖ Atribuciones del director ejecutivo.
- ❖ Régimen económico y patrimonio.
- ❖ Patrimonio.
- ❖ La reforma de los estatutos.
- ❖ La disolución y liquidación de la asociación

## **VI. ANEXOS.**

- a). Boleta de captura de datos cuantitativos.
- b). Diseño metodológico para grupos focales.
- c). Listado de Participantes.
- d).Diferencias entre Asociación civil sin fines de lucro y cooperativa.
- e).Ley 147.

## I. PRESENTACION.

Dentro del marco del proyecto "Fortalecimiento de los conocimientos tecnológicos-productivos, organizativos y de comercialización de 255 familias ganaderas en 6 municipios del occidente", ejecutado por la union de Asociaciones momentaneas para la ejecucion de proyectos agropecuarios en occidente, UAMEPAO y apoyado financieramente por FUNICA, se planteo la necesidad de revisar la situacion organizativa de las asocaciones momentaneas para la ejecucion de proyectos agropecuarios (AMEP), que conforman la UAMEPAO y formular una propuesta de estrategia de organización que posibilitara el fortalecimiento organico de las mismas. Esa es la razon de ser del presente documento.

### ❖ Objetivos de la Consultoria.

Según los terminos de referencia recibidos los objetivos de la consultoria son los siguientes.

1. Realizar breve evaluación organizativa de los 255 productores miembros de las AMEP.
2. Valorar el nivel de funcionamiento interno de las AMEP y Conocer y jerarquizar las causas que afecten su buen funcionamiento.
3. Conocer el nivel de aspiración organizacional de los productores miembros de las AMEP.
4. Conocer la forma organizativa que los productores desean tener en el futuro y que características debe tener dicha organización.
5. Formular objetivos, resultados y tareas de la estrategia de organización de la UAMEPAO.
6. Proponer borrador de documento constitutivo de la forma organizativa deseada, el que será sometido a debate cuando se vaya a proceder a dicha constitución.

### ❖ Metodología.

Para la realización de la consultoría, nos propusimos un proceso participativo donde los productores apoyados por personal de campo reconstruyeron su realidad organizativa, la analizaron y propusieron medidas de fortalecimiento, así como brindaron insumos para la formulación de una estrategia de fortalecimiento y para la elaboración de un borrador de constitución de la forma organizativa que seleccionaron.

Se elaboraron formatos de captura de datos cuantitativos, los que se aplicaron a los productores que asistieron a la invitación. Cabe señalar que se nos indico que eran 31 AMEP con 255 productores, pero en la realidad solo participaron 27 ya que tres se disolvieron por diversas razones y a una no se pudo entrar por dificultades de camino. En total participaron 176 productores, (71%), lo que es una buena muestra para este estudio.

Se diseño una metodología para la realización de grupos focales, donde profundizamos sobre los resultados cuantitativos, se realizaron 28 sesiones de dos horas cada una. Estos grupos fueron realizados por facilitadores en campo.

Centralmente el consultor procedió al análisis de datos, se formularon conclusiones y una propuesta de estrategia organizativa para la transformación de la UAMEPAO en una organización permanente.

Durante el proceso de la consultoría los productores acordaron seleccionar la asociación de productores y no la Cooperativa como forma de organización, por ello basados en si aspiraciones organizacionales y en lo establecido en la ley 147, relativa a las personas jurídicas sin fines de lucro, se elaboro una propuesta para la constitución y estatutos de una asociación de productores.

### ❖ Estructura del documento.

En sus partes sustantivas, el documento contiene en primer lugar una evaluación de la situación organizativa actual, donde se obtienen datos familiares, de tenencia de tierra, animales, sobre funcionamiento, identificación de problemas y valoraciones sobre las juntas directivas. En una segunda parte analizamos la aspiración organizacional que los productores /as tienen, en una tercera parte se formula la estrategia de organización propiamente dicha y en la cuarta la propuesta de constitución y estatutos de una asociación, que deberá ser discutida, modificada y aprobada por los constituyentes.

## II. EVALUACION ORGANIZATIVA.

### a) Participantes.

De las 31 AMEP, participaron en la encuesta y grupos focales 27, es decir que de 248 miembros a encuestar únicamente participaron 176, esto representa un 71% de participación. No participaron, Aquespalapa, Mauricio 2 y Palo grande porque se disolvieron y La Pimienta por razones de Acceso.

### PARTICIPANTES INVITADOS VS ASISTENTES.

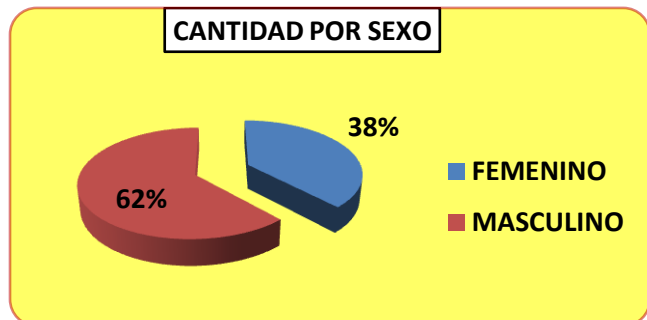
NUMERO DE MIEMBROS de 31 AMEP	PARTICIPANTES	% DE PARTICIPACIÓN
248	176	71

### NUMERO DE PARTICIPANTES POR AMEP.

NO	AMEP	NUMERO DE MIEMBROS	PARTICIPANTES
1	<b>Aquespalapa</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
2	Aserradores	8	8
3	Caimito	8	5
4	Caña Fistola	4	4
5	Casa Blanca	7	6
6	El Congo	8	4
7	El Jícara	11	9
8	El Manzano	7	5
9	El Platanal	5	4
10	La Carreta	9	4
11	La Concha	5	4
12	La Consulta	7	5
13	La Esperanza	9	7
14	La Flor	10	10
15	La Jolota	11	11
16	<b>La Pimienta</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
17	Las Chinas	3	3
18	Las Mesas	8	6
19	Las Mesitas	10	9
20	Lo Genízaros	12	8
21	Los Tololos 1	20	18
22	Los Tololos 2	5	5
23	Mata de Caña	5	5
24	Mata Palo	9	8
25	Mauricio 1	9	7
26	<b>Mauricio 2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
27	Mauricio 3	10	6
28	<b>Palo Grande</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
29	San Miguelito	4	3
30	Tecomatepe 1	9	7
31	Tecomatepe 2	13	5
	<b>TOTALES</b>	<b>248</b>	<b>176</b>

### b).Sexo de Participantes.

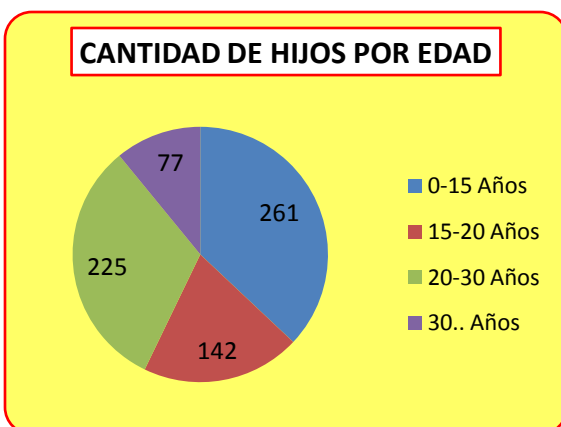
En lo que corresponde a la variable de sexo, de los 176 participantes que fueron encuestados 67 personas son del sexo femenino esto representa el 38%, y 109 personas del sexo masculino para un 62%.



Esta composición es bastante similar a la composición original del proyecto con 255 productores donde las mujeres representaban el 39 % y los hombres el 61 %

Ello nos indica que la participación organizada de las mujeres en el proyecto se mantiene en términos porcentuales.

### c).Hijos por edad.



Según datos de la encuesta, en la variable de hijos por edad, de 0 a 30 años existen 628 personas, equivalente al 89% del total de los hijos. Este hecho es importante porque refleja que varias generaciones jóvenes están dependiendo de los esfuerzos del productor, que hay un relevo generacional inmediato que debe de asumir la tarea y que deben hacerse esfuerzos por captar a esos jóvenes en la organización.

### d).Tenencia de tierra propia.

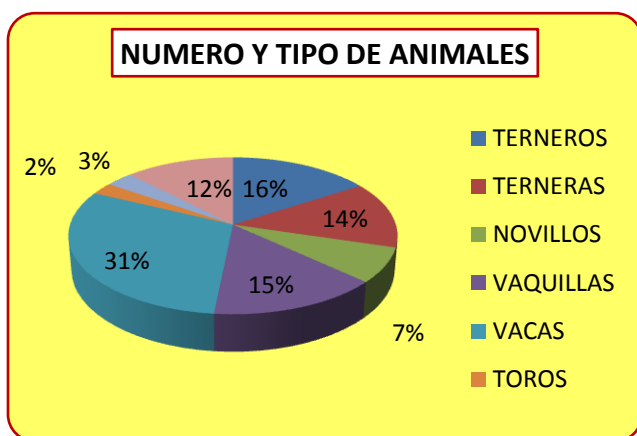
De los 176 miembros que participaron en la encuesta 162 cuentan con tierra propia para un 92.05% y 14 no cuentan con propiedades esto representa 7.95%. De los 162 miembros que cuentan con tierra propia



existe un total de 4,135.51 manzanas para un promedio de 23.50 manzanas por miembros. Este promedio nos indica que estamos trabajando con el segmento alto de los pequeños productores.

total de productores encuestados	No tienen tierra	Si Tienen tierra propia	numero de manzanas de tierra propia	promedio de tenencia de tierra por productor/a
176	14	162	4135.71	25.53
100%	8%	92%		

e). Numero y tipos de animales que poseen.



En la variable de número y tipo de animales, de los 176 miembros participantes se totalizaron 2,529 animales, de este total 772 son vacas ya que es animal con el que más cuentan los miembros de las distintas AMEP. Este dato combinado con el anterior nos indica que la cantidad de animales es inferior al promedio de la explotación ganadera extensiva que es de un animal por manzana, utilizando este mismo método deberían tener más de 4000 animales. Ello es importante para poder calcular el potencial productivo si se utilizara el método de explotación semi intensivo.

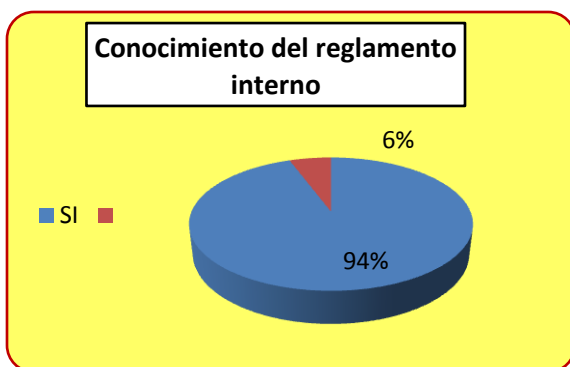
e). Años de estar organizados.

El 19% refieren tener entre 1 y 3 años de estar organizados, el 32% de 4 a 6 años y el 49% de 7 a 10 años de estar organizados. Este dato refleja la existencia de una cultura organizacional que evidentemente tiene luces y sombras, pero lo clave es que ya hay práctica de unirse para producir.





f). Conocimiento del reglamento interno de la AMEP.



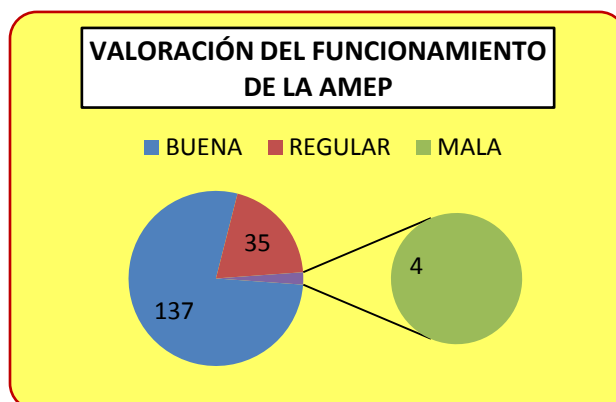
De los 176 participantes, 166 (94%), conocen el reglamento y 8 (6%), no lo conocen. Esto es importante porque como parte de su cultura organizacional están acostumbrados a tener un reglamento que los norme. Para el futuro es ventajoso porque entienden que tienen que tener reglas para funcionar.

Es lógico que todos los conozcan porque lo elaboraron y aprobaron juntos, pero a la hora de aplicarlo se presentan problemas que se abordarán más adelante.

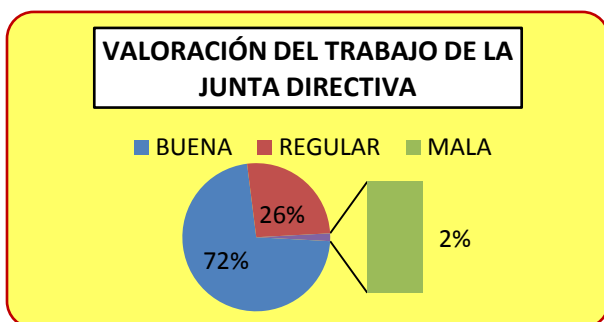
g). Valoración individual sobre funcionamiento de su AMEP.

En la variable de valoración del funcionamiento de la AMEP, de los 176 entrevistados 137, (78%), valoran en funcionamiento de la AMEP como buena, 35, (20%), regular y 4 (2%), como mala.

Se observa que en su mayoría los que valoran el funcionamiento como regular y malo, son AMEP, de formación más reciente entre 1 y 3 años.



h). Valoración individual sobre el funcionamiento de la Junta Directiva.



De los 176 participantes entrevistados, 127 miembros de las AMEP, (72%), valoran el trabajo de la directiva como bueno, 46, (26%), regular y 3 (2%), lo valoran como malo.

Prácticamente de cada 4 miembros 1, no valora bien el trabajo de la JD.

### I). Aspectos que no le gustan del funcionamiento de la AMEP.

Es esta pregunta abordamos los aspectos negativos del funcionamiento a partir de la percepción de lo que no me gusta de la organización. Ello nos da pautas para explicarnos las causas de las respuestas del 25% de los encuestados.

#### **QUE COSAS NO LE GUSTAN DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE SU AMEP.**

Horario de las reuniones no toma en cuenta la actividad productiva de cada socio.

Falta de coordinación entre la directiva y el resto de miembros.

No se aplica el reglamento de organización y funcionamiento de la AMEP.

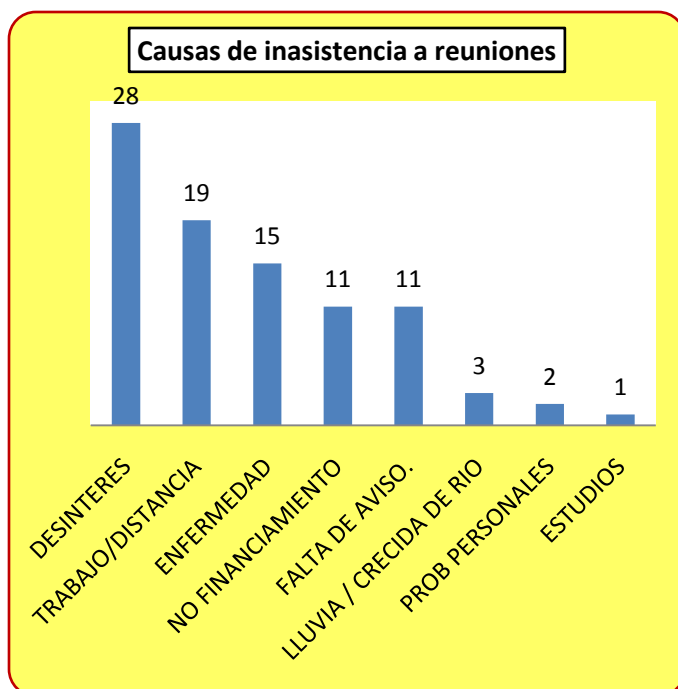
Desmotivación de los socios quizás por la falta de crédito

Poca disposición para reuniones

Llegadas tardes de los socios

Hay problemas entre los socios (personales)

### j). Causas de inasistencia a reuniones.



Profundizando sobre los problemas de funcionamiento de las AMEP, nos encontramos diversas respuestas: en 28 oportunidades se habló de desinterés, en 19 de problemas de trabajo o distancia, en 15 sobre razones de enfermedad, en 11 debido a la no entrada del financiamiento y en 11 por falta de aviso.

Valoramos que el desinterés y el no financiamiento, son la causa y el efecto de un mismo problema. La falta del financiamiento afectó en un 25% el funcionamiento y contribuyó a la desaparición de 3 AMEP.

k). Sugerencias para mejorar el funcionamiento.

Estas respuestas nos van introduciendo al que hacer para mejorar las debilidades y tienen un mayor énfasis en lo organizativo que en lo técnico.

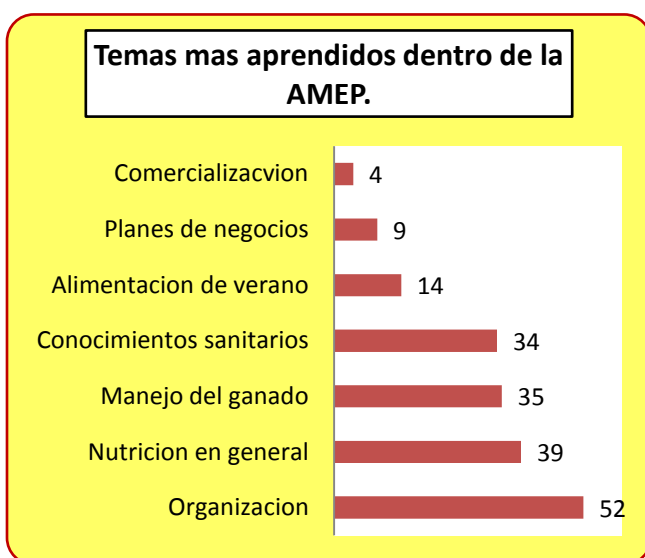
---

**QUE SUGERENCIAS DARIA PARA QUE LA AMEP FUNCIONES MEJOR.**

**Organizativas:** Realizar las reuniones por las tardes  
Gestionar recursos y proyectos en beneficio de la comunidad  
Integrara a nuevos socios comprometidos con el trabajo colectivo.  
Capacitación en administración.  
Llevar un libro de contabilidad y asegurar que los tesoreros sepan leer  
Aplicar el reglamento para tener un mejor nivel organizativo  
Mayor puntualidad a las reuniones  
Gestionar crédito para producción agropecuaria.  
Administración de manera ordenada y transparente

**Técnicas.** Más conocimientos en manejo de fincas  
Poner en practica los conocimientos adquiridos  
Que la AMEP supervise el cumplimiento de las orientaciones técnicas.

l). Principales aprendizajes dentro de la AMEP.



El 78% de los productores valoran el funcionamiento de su AMEP como buena y para profundizar en el porque investigamos cuales han sido los aprendizajes que ha adquirido dentro de su organización y nos encontramos con que los temas que mas se repiten como aprendizajes son el de la organización, la nutrición, el manejo del ganado con énfasis en terneros, los conocimientos sanitarios y la alimentación de verano. Los temas menos aprendidos son planes de negocios y comercialización.

j). CONCLUSIONES.

**1).** La participación de un 71 % de los invitados en el proceso de la consultoría y la presencia de 27 AMEP de las 31 indicadas evidencia un alto interés organizativo de los productores y legitima los resultados de la misma.

**2).** La participación de mujeres productoras directas en porcentajes es bastante similares a los datos originales del proyecto refleja una relación entre géneros estable. Esto si bien es cierto no es equitativo supera una realidad donde las mujeres no se les reconoce su derecho ni su practica como productoras. Las mujeres miembros de las AMEP, se han destacado en los debates y en alguno grupos juegan un papel de liderazgo importante. Para la estrategia de organización debe de seguirse trabajando por la equidad, expresada particularmente en la integración de mujeres productoras directas a las asociaciones, al acceso a los cargos de dirección de los órganos de la asociación y a la equidad en los resultados de las gestiones de créditos.

**3).** El 89 % de los hijos están entre los 0 a 30 años, esto significa que prácticamente la Totalidad de los dependientes familiares, representan la nueva generación, sobre la que hay que incidir para fortalecer su arraigo a la tierra, integrarla a los procesos de capacitación, para que aprendan a producir y sean el relevo generacional de los actuales productores, todos estos aspectos deben de contemplarse en la estrategia de organización.

**4).** El hecho de que el 92% de los productores /as, tengan tierra propia con un promedio de 23.50 manzanas per cápita, representa un enorme potencial productivo, que si se logra organizar adecuadamente generaría importantes volúmenes de producción y facilitaría la comercialización.

En su mayoría las tierras están legalizadas o en proceso de legalización, lo que implica una capacidad crediticia en la medida que pueden responder con garantías reales ante

instituciones financieras públicas o privadas. Este elemento debe de contemplarse a la hora de la planificación productiva.

**5).** El análisis del número de animales nos evidencia sub explotación de la capacidad potencial de las fincas y sobre todo la ausencia de una concepción y práctica de Planificación de las mismas. El proyecto actual les ha creado la visión de la nutrición en general y especialmente la alimentación en el verano, han visto la necesidad de llevar registros y de dar suplementos alimenticios, así como de un efectivo plan sanitario, pero urge planificar la finca para poder impulsar un plan de inversión que transforme definitivamente el modelo de explotación, eleve la productividad y mejore significativamente los ingresos.

**6).** El 81% de los productores /as tienen entre 4 y 10 años de estar organizados para producir, esto refleja la existencia de una cultura organizacional, donde la colectividad, el reglamento, la relación con directivos, las prácticas de elección de autoridades, la comercialización colectiva, el funcionamiento etc., no son ajenas a sus vidas, por ello consideramos que la viabilidad para impulsar con éxito una estrategia de organización es sumamente alta y se convierte en el pilar principal de todos los procesos que se desencadenen. Esta cultura fue afectada parcialmente por la falta de financiamiento productivo, que desmotivó a un 11% de los productores/as para participar en el proceso de fortalecimiento de capacidades y se reflejó a su falta de asistencia y la desaparición de 3 AMEP.

El hecho de que el 94 % reconozca la existencia de un reglamento y que se demande su cumplimiento estricto, que 78 % valoren de bueno el funcionamiento de la AMEP y el 72% valoren de bueno el trabajo de sus directivos, evidencia una capacidad de autogobierno que es clave a la hora de impulsar una estrategia de organización. Valoramos que esta capacidad debe de fortalecerse permanentemente, impulsando el conocimiento de las funciones de cada cargo, el entrenamiento en el llenado de libros y levantado de actas y la capacitación en solución de conflictos.

A la hora de implementar una estrategia de organización debe de tomarse en cuenta las críticas y sugerencias que se hacen del funcionamiento actual, entre ellas podemos mencionar: a) La necesidad de fortalecer la comunicación entre directivos y asociados, b) la necesidad de aplicar con firmeza el reglamento interno, c) Planificar el funcionamiento tomando en cuenta las actividades cotidianas de los productores /as, d) asegurar y evidenciar transparencia en el uso de los recursos, e), Crecer en asociados que asuman responsablemente los objetivos y normas de la organización, f) gestionar recursos financieros en las mejores condiciones posibles.

**7).** Como resultado del proyecto de fortalecimiento de las capacidades organizativas y técnicas de los productores dentro de las AMEP, valoramos los temas o aspectos que significaron aprendizajes para los productores, esto es clave para identificar si dicho fortalecimiento fue real y para perspectivar los aspectos debe fortalecerse en la estrategia organizativa inmediata.

En orden descendente.; La organización, la nutrición, el manejo de terneros, los conocimientos sanitarios, son los temas mas aprendidos y siempre en orden descendente la alimentación de verano, los planes de negocios y la comercialización fueron los menos aprendidos.

**8).** *A modo de conclusión final podemos afirmar que existe una cultura organizacional fuerte, que se caracteriza por el reconocimiento de la importancia de estar organizado, por la necesidad de tener normas y su exigido cumplimiento, por la elección de sus autoridades, por una cultura básica de funcionamiento, por el reconocimiento de la importancia de comercializar juntos. Esta cultura fue parcialmente afectada por la falta de financiamiento que desmotivo a un sector de productores /as y por los problemas naturales propios de un conglomerado humano. Finalmente valoramos que hay condiciones subjetivas para impulsar una estrategia de organización en una nueva etapa de desarrollo de los productores/as investigados.*

### III. ASPIRACION ORGANIZACIONAL DE PRODUCTORES /AS.

#### a). Características de la organización a que aspira.

Partimos de que las personas están donde se sienten cómodas y una organización para que motive a sus integrantes debe tener una serie de características que propicien dicha comodidad. Al preguntar a los productores /as, las respuestas con mayor cantidad de repeticiones fueron:

#### COMO LE GUSTARIA QUE FUESE SU ORGANIZACIÓN

Con mas integrantes, responsables, honestos y de la misma comunidad

Con integrantes que posean capital de trabajo, tierras, animales y garantías

Mas avanzada en el sistema administrativo

Que tenga un fondo propio para asegurar seguridad alimentaria

Con directivas que tengan capacidad de gestión

Un funcionamiento con mas responsabilidad y ordenado

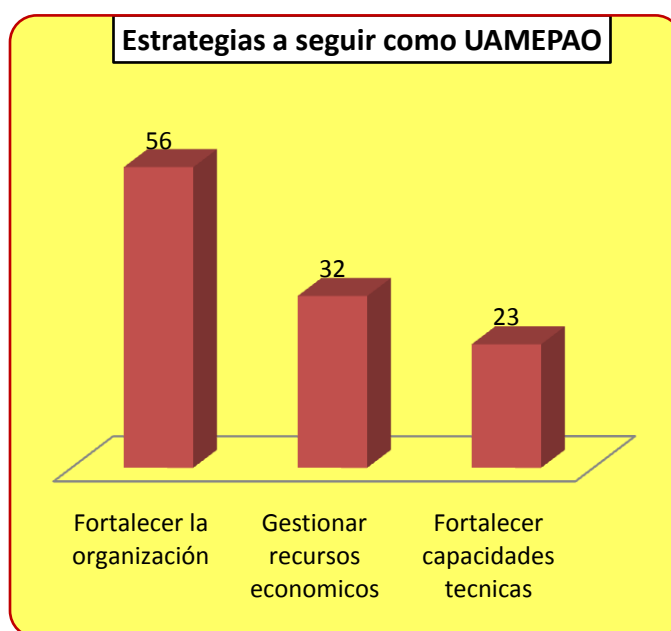
Que podamos hacer intercambios de experiencia

Que tengamos capacidad de comercializar juntos

Con apoyo técnico para mejorar en el manejo de las fincas.

#### b). Estrategias a seguir como organización.

Para introducirnos al conocimiento de su aspiración como organización, consideramos necesario conocer su percepción acerca del futuro y que estrategias deberían de seguir, las respuestas a la consulta nos evidencia mucha claridad acerca de lo que persiguen y en orden de prevalencia es importante destacar el valor que le dan al fortalecimiento organizativo, por encima de la gestión de recursos económicos y del fortalecimiento de las capacidades técnicas.



### c). Modelo Organizativo a seguir.

Con respecto al modelo organizativo a seguir para transformar las AMEP y la UAMEPAO, anteriormente en talleres evaluativos se les explicaron por parte de ASODEL, las diferencias entre el modelo cooperativo y el de asociación, al hacer la pregunta, la mayoría optó por el modelo asociativo, fundamentalmente porque consideran que tienen menos ataduras que en la cooperativa, que aunque se funcionara colectivamente hay mayor libertad individual para producir y decidir, que estarían menos sujetos a condiciones políticas y porque sus experiencias en los ochentas fueron muy malas.

Consideran que deben constituirse asociaciones con los siguientes criterios: 1) cercanía territorial para asegurar un buen funcionamiento entre los asociados, 2) tomar en cuenta las zonas tradicionales de comercialización para que se facilite la venta colectiva, 3) unir productores de zonas agroecológicas similares y 4) alto compromiso colectivo de los productores seleccionados.

En la Asamblea general de la UAMEPAO, donde se discutió el borrador de este informe, se acordó que deberían organizarse tres asociaciones de productores, una que aglutine a las AMEP de SOMOTILLO y CINCO PINOS, otra a las AMEP de VILLANUEVA Y EL SAUCE y otra a las AMEP de la zona del pacífico del departamento,(El VIEJO Y MORAZAN).

De igual forma en dicha asamblea se acordó que mientras no se formalice la decisión de constituir jurídicamente las asociaciones, se mantendría el funcionamiento como AMEP y UAMEPAO.

### d). Conclusión.

UAMEPAO se transformara en tres asociaciones de productores con personalidad jurídica propia, bajo el amparo de la ley 147 que regula a las persona jurídicas sin fines de lucro, mientras avanza dicha transformación se mantendrán las formas organizativas momentáneas con iguales derechos, objetivos, fines y facultades.



#### IV. ESTRATEGIA ORGANIZACIÓN DE LA UAMEPAO.

a) Objetivo.

Fortalecer la Asociatividad de los productores /as para potenciar sus capacidades productivas y de comercialización, asegurando la participación de mujeres y jóvenes.

b) Integración.

A partir de la actual composición de miembros de las AMEP, la posibilidad de integración por municipios y en número de integrantes es:

Municipios	AMEPP	Nº de Socios/as	Posibles productores/as asociados
EL VIEJO Y MORAZAN (8 AMEP).	Mauricio Abdalah 1	9	47
	Mauricio Abdalah 3	6	
	El Manzano	4	
	Las Chinas	3	
	El Congo	4	
	Aserradores	1	
	Tecomatepe 1	9	
	Tecomatepe 2	11	
VILLANUEVA Y EL SAUCE (13 AMEP).	Mata Palo	9	100
	Caña Fistola	4	
	Mata de Caña	5	
	La Esperanza	8	
	El Platanal	5	
	La Concha	5	
	La Carreta	9	
	Tololo 1	20	
	Tololo 2	5	
	Las Jolotas	11	
	Los Genízaros	12	
	La Consulta	7	
SOMOTILLO Y 5 PINOS,(7 AMEP)	El Caimito	8	58
	San Miguelito	4	
	Las Mesas	8	
	El Jícara	11	
	Las Mesitas	10	
	La Flor	10	
	Casa Blanca	7	

c) Resultados y tareas.

Resultados		tareas
1	Listado de productores que integraran cada asociación.	1-1. Organizar con actuales presidentes de AMEP, el proceso de integración
		1-2. Levantar ficha de datos de los productores /as a integrarse.
		1-3. Aprobación final del listado de integrantes.
2	Textos de constitución y estatutos elaborados participativamente por productores /as de cada asociación.	2-1 Taller sobre objetivos, principios y membresía de la asociación.
		2-2. Taller sobre órganos de gobierno y administración.
		2-3 Asamblea para aprobación de constitución y estatutos de la asociación.
3	Asociaciones constituidas formalmente	3-1. Acto de Constitución de Asociación de productores /as
		3-2. Elección de Junta Directiva de Cada Asociación.
4	Juntas directivas apropiadas de sus funciones.	4-1 Capacitación a Juntas Directivas en sus funciones.
		4-2. Entrenamiento de secretarios en sus funciones.
		4-3. Entrenamiento de Tesoreros en sus funciones.
5	Juntas directivas con capacidades generales para administración de sus asociaciones.	5-1 Capacitación a Juntas Directivas sobre planificación .
		5-2. Capacitación a Juntas Directivas en Contabilidad.
		5-3. Capacitación a Junta Directivas en obligaciones administrativas y tributarias.
		5-4. Entrenamiento a Junta Directivas en técnicas para la resolución de conflictos.
6	Asociaciones cuentan con sus Planes de Negocios	6-1. Contratación de asesoría para la elaboración de tres planes de negocios.
		6-2. Elaboración del plan de negocios de cada asociación en base a los planes originales de cada AMEP que integro la asociación.
		6-3 Asambleas generales de Asociados para la aprobación de planes de negocios.
		6-4. Gestiones para el financiamiento del Plan de negocios.
7	Asociaciones con asesoría organizativa por un año.	7-1. Contratación de una asesoría organizativa para cada asociación por un año
		7-2. Evaluaciones trimestrales de la estrategia de organización.

d) Operacionalización de la estrategia.

Calendario de ejecución de la estrategia de organización.						
Tareas	Meses					
	1	2	3	4	5	6
1-1. Organizar con actuales presidentes de AMEP, el proceso de integración	■					
1-2. Levantar ficha de datos de los productores /as a integrarse.	■					
1-3. Aprobación final del listado de integrantes.	■					
2-1 Taller sobre objetivos, principios y membresía de la asociación.		■				
2-2. Taller sobre órganos de gobierno y administración de la Asociación.		■				
2-3 Asamblea para aprobación de constitución y estatutos de la asociación.		■				
3-1. Acto de Constitución de Asociación de productores /as		■				
3-2. Elección de Junta Directiva de Cada Asociación.		■				
4-1 Capacitación a Juntas Directivas en sus funciones.			■			
4-2. Entrenamiento de secretarios para el desempeño de sus funciones.			■			
4-3. Entrenamiento de Tesoreros para el desempeño de sus funciones.			■			
5-1 Capacitación a Juntas Directivas sobre planificación en general.			■			
5-2. Capacitación a Juntas Directivas en Contabilidad.			■			
5-3. Capacitación a Junta Directivas en obligaciones administrativas y tributarias.			■			
5-4. Entrenamiento a Junta Directivas en técnicas para la resolución de conflictos.			■			
6-1. Contratación de asesoría para la elaboración de tres planes de negocios.				■		
6-2. Elaboración del plan de negocios de cada asociación en base a los planes originales de cada AMEP que integro la asociación.				■	■	
6-3 Asambleas generales de Asociados para la aprobación de planes de negocios.						■
6-4. Gestiones para el financiamiento del Plan de negocios.						■
7-1. Contratación de una asesoría organizativa para cada asociación por un año	■	■	■	■	■	■
7-2. Evaluaciones trimestrales de la estrategia de organización.		■				■

## **V. PROPUESTA PARA LA CONSTITUCION DE UNA ASOCIACION DE PRODUCTORES /AS.**

A continuación presentamos un borrador de los elementos esenciales de la constitución y estatutos de una asociación, para que sirva de documento base para el debate entre los asociados que las vayan a integrar.

En todos los componentes se tomaron en cuenta las aspiraciones organizacionales y las sugerencias emitidas por los productores cuando se les pregunto como les gustaría que fuese su organización.

En cada grupo deberán decidir el nombre, denominación y domicilio de su organización.

### **A. OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES**

1. Representar al gremio de productores / as agropecuarios ante los Organismos gubernamentales y privados de carácter Nacional e Internacional
2. Gestionar y promover para beneficio de los asociados acciones que conlleven al desarrollo sostenible de la producción agropecuaria
3. Promover acciones de formación y capacitación técnica, investigación, alianzas e intercambios de experiencias y conocimientos con organizaciones similares de nivel Nacional e Internacional
4. Promover acciones que faciliten la comercialización de la producción agropecuaria de los asociados
5. Promover y gestionar mecanismos que faciliten las importaciones de insumos y maquinarias en condiciones favorables para los asociados.

6. Promover y gestionar mecanismos que conlleven a la generación de líneas de fomento económico para los asociados tales como: líneas de crédito, contratación de intermediarias financieras para administración de fondos de crédito, convenios de asistencia técnica y organizativa y otros.
7. Desarrollar y fortalecer la visión empresarial de los productores / as agropecuarios asociados para elevar el nivel de productividad y competitividad de sus fincas promoviendo la gestión del riesgo y la protección al medio ambiente.

## **B. PRINCIPIOS QUE REGIRAN EN LA ASOCIACIÓN.**

1. Fomento de la participación amplia y democrática de los asociados, asegurando el trabajo armónico de la membresía en todas las actividades que realicen.
2. Respeto mutuo a las opiniones y el acatamiento de las disposiciones que sean emitidas por los órganos de gobierno
3. La transparencia en el uso de los recursos materiales y económicos de la asociación
4. Solidaridad entre los asociados.
5. La equidad de genero y la promoción juvenil.
6. Promoción y conservación del medio ambiente.

## C. MIEMBROS DE LA ASOCIACION

1. Toda persona natural que sea productor/ra agropecuario.
2. Nicaragüense
3. Sin distingo de sexo
4. Sin distingo de raza
5. Sin distingo de creencia política partidaria o religiosa
6. Que se encuentre en pleno goce de sus derechos ciudadanos
7. Que este dispuesta a trabajar por los objetivos de la Asociación y a respetar lo estipulado en los estatutos y sus reglamentos.
8. Los miembros de la Asociación de Productores / as se clasificaran por las siguientes categorías  
a) Miembros fundadores: son aquellas personas naturales que participan en el presenta acto de constitución y tendrán voz y voto en la toma de decisiones.  
b) Miembros Activos: son aquellos que tienen derecho a voz y voto pero que o son fundadores.  
c) Miembros Honorarios: son todas aquellas a las que el pleno de la Asamblea General les conceda esta categoría en reconocimiento a su colaboración consecuente con los objetivos de la Asociación, estos podrán participar en la Asamblea General y solo tendrán derecho a voz

## **D. DEBERES DE LOS ASOCIADOS.**

1. Cumplir y observar los estatutos que rigen a La Asociación de Productores / as y acatar las resoluciones tomadas por la Asamblea General y la Junta Directiva, y la Junta de Vigilancia.
2. Fomentar el desarrollo de La Asociación velar por los intereses de la misma, prestándole todo el apoyo moral y material a su alcance
3. Asistir a las Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias, a las capacitaciones, talleres o intercambios de experiencias para las que fueren convocados
4. Colaborar con La Asociación en la consecución de sus objetivos
5. Cooperar con la conservación de los bienes y el buen desarrollo de las actividades de la organización
6. Cubrir con puntualidad el pago de las cuotas y aportaciones en las fechas establecidas, en el estatuto y reglamento interno
7. Cumplir con todos los demás deberes que establezcan las leyes y los estatutos de la Asociación.
8. Desempeñar con lealtad, sin reservas y con responsabilidad, los cargos, comisiones y trabajos que le sean encomendados.
9. Conocer a profundidad todos los aspectos contenidos en la escritura constitutiva, el Estatuto General y el Reglamento Interno y velare por su estricto cumplimiento.

## **E. DERECHOS DE LOS ASOCIADOS**

1. Elegir y ser electos en los cargos de dirección y en las comisiones de la Asociación.
2. Participar en todas las actividades que organice o promueva La Asociación sin discriminación alguna, teniendo Acceso a la información en tiempo y forma por los canales establecidos en el estatuto general y reglamento interno.
3. Participar con voz y voto en la Asamblea generales.
4. Representar a La Asociación cuando sea designado por la Junta Directiva.
5. Disfrutar de los beneficios y resultados de la gestión que realice la organización.
6. Solicitar la convocatoria de Asamblea General de Miembros.
7. Recibir una copia en tiempo y forma de la Escritura de constitución, del estatuto general y el reglamento interno y cuando se realicen reformas.

## **F. REQUISITOS DE INGRESO**

1. Ser mayor de edad.
2. Ser productor/ra agropecuario y propietario o poseedor de buena fe de tierra para producir
3. Estar en pleno goce de sus derechos civiles



4. Estar de acuerdo y dispuesto a trabajar por los objetivos, principios y metodología de la Asociación
5. Pasar los cursos de capacitación que establezca la Asociación.
6. Reconocer a las autoridades de la Asociación y comprometerse a cumplir fielmente con los estatutos y decisiones de los órganos de dirección
7. Cumplir con el siguiente procedimiento de ingreso: a) Hacer solicitud por escrito al secretario de la Junta Directiva, dicha solicitud deberá estar acompañada del aval escrito de por lo menos dos miembros activos, b) dicha solicitud será sometida a discusión en la Asamblea General ordinaria más próxima a la solicitud c) El secretario comunicará por escrito al solicitante la decisión que tome la asamblea. Si esta fuere negativa tendrá derecho a apelar

## **G. PÉRDIDA DE LA CONDICION DE MIEMBRO**

1. Renuncia Voluntaria por escrito.
2. Por sanción disciplinaria grave entendiéndose esta en los siguientes casos: a) Falta de asistencia a tres reuniones consecutivas de Junta Directiva o tres de asamblea general sin tener ninguna justificación.- b) Incumplimiento reiterado de las decisiones de los órganos de Dirección. C) Realización de actos de cualquier índole que afecte la naturaleza, objetivos, principios e imagen de la Asociación. D) Comisión de actos delictivos contra la Asociación o la Sociedad en General que sean objetos de sanción judicial. E) Uso indebido de los recursos de la Asociación.
3. Por pérdida de la capacidad civil o Fallecimiento.

## **H. LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS.**

1. Es la autoridad máxima de la Asociación y Estará integrada por todos los miembros de la Asociación fundadores y activos
2. Sus acuerdos, resoluciones y decisiones obligan por igual a todos los asociados presentes o ausentes
3. Se reunirá de forma ordinaria cada seis meses y de forma extraordinaria en los casos en que estos estatutos lo indiquen.
4. La convocatoria a la Asamblea General deberá realizarse por lo menos con quince días de anticipación, especificando lugar, día, hora y agenda de la reunión.
5. El quórum se constituirá, en las sesiones ordinarias, con la mitad mas uno de los miembros fundadores y activos y de no lograrse se citara a nueva sesión con veinticuatro horas de anticipación por lo menos y la sesión se realizara con los que concurren.
6. En las sesiones extraordinarias el quórum se constituirá con las dos terceras partes de los asociados activos y de no lograrse se esperarán dos horas procediendo después a realizar la sesión con todos los presentes siempre y cuando su número no sea menor del sesenta por ciento de la totalidad de los asociados.
7. Todas las decisiones de la Asamblea General se tomarán por mayoría de votos, cada asociado tendrá derecho a un voto, en caso de empate, el Presidente tendrá doble voto.
8. Se exceptúa el caso de aprobación de reformas de los estatutos, integración a federaciones o confederaciones de naturaleza similar y para la disolución de la Asociación se requerirá del dos tercio del total de los miembros.

9. Elegir cada dos años la Junta Directiva, y la Junta de Vigilancia y Revocar los nombramientos cuando fueren necesarios.
10. Aprobar todos los lineamientos, planes de trabajo y presupuestos de cada período de operaciones y el ingreso de nuevos miembros.
11. Conocer, aprobar o rechazar los informes y balances del ejercicio económico del período.
12. Aprobar el reglamento interno propuesto por la Junta Directiva.

## **I. LA JUNTA DIRECTIVA**

1. La Junta Directiva conformada por un máximo de 9 miembros; Un Presidente; un Vice-presidente; un tesorero, un secretario y cuatro vocales, quienes serán electos por la Asamblea General y sus cargos durarán por dos años, pudiendo reelegirse un miembro a otro cargo diferente al desempeñado en el periodo anterior.
2. La Junta Directiva se reunirá ordinariamente cada mes y en forma extraordinaria cuando el Presidente o bien la mitad mas uno de los socios lo soliciten por escrito al Secretario.
3. Los Directores electos tienen la obligación de asistir a las sesiones de la Junta Directiva y de las Asambleas y en caso de impedimento lo comunicarán previamente a la secretaria.
4. Los directores no pueden deliberar oficialmente sino es en reuniones de la Junta Directiva Ordinaria y extraordinaria y fuera de sesión no pueden arrogarse facultades o atribuciones en nombre de la Junta Directiva, sino es mediante acuerdo previo oficialmente.

5. Formarán quórum cuatro de sus miembros y sus acuerdos se tomarán por mayoría simple de votos presentes Y Todas las decisiones serán consignadas en el libro de actas y serán expresión fiel de lo actuado.
6. Cumplir y hacer cumplir con lo establecido en la Escritura Constitutiva, el Estatuto General, el Reglamento Interno, y las disposiciones, acuerdo y resoluciones de los órganos de Gobierno.
7. La administración del patrimonio de la Asociación.
8. Nombrar las comisiones que estimen conveniente para el desarrollo del trabajo de la Asociación.
9. Presentar propuestas de planes generales, estrategias y presupuestos a la Asamblea General de Miembros para su aprobación.
10. Ejecutar los planes, estrategias y presupuestos aprobados por la Asamblea General de Miembros.
11. Presentar el informe de balance general del ejercicio económico anual y demás informes técnicos administrativos la Asamblea General.

## **J. ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA**

1. La representación legal, judicial y extrajudicial de la Asociación la ejercerá el Presidente con carácter de apoderado general
2. Representar a la Asociación en todos los actos en que sea invitada a participar
3. Cumplir y hacer cumplir lo establecido en la Constitución, los estatutos, como también los acuerdos por los Órganos de Gobierno.
4. Presidir las asambleas y sesiones de Junta Directiva dentro del mayor orden posible y con apego a las normas que establecen los estatutos y la prudencia
5. Firmar conjuntamente con el Secretario las Actas de la Asamblea General y sesiones de la Junta Directiva
6. Firmar de forma mancomunada con el Tesorero los cheques que la Asociación emita en las cuentas bancarias que operen
7. Elaborar los informes anuales que deberá someterse a la Asamblea General Ordinaria para su aprobación
8. Firmar la correspondencia y las comunicaciones escritas de la Asociación así como los convenios y contratos previamente aprobados por los Órganos de Gobierno
9. Todas las demás que la ley y estos estatutos le señalen.

## **K. ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO.**

1. El Secretario de la Junta Directiva será el la instancia de comunicación y convocatoria entre los Asociados.
2. Deberá confeccionar las actas de las Asambleas Generales, y sesiones de Junta Directiva y de firmarlas junto con el Presidente, una vez hayan sido aprobadas conforme lo establecen los estatutos.
3. Ordenar el trabajo de las actas y nóminas para el orden del día de las sesiones de Junta Directiva o de las Asambleas
4. Abrir y dar lectura a la correspondencia y tramitarla
5. Resguardar y llevar en perfecto orden el sello, los libros de actas y el libro de registro de Asociados
6. Autorizar con sus firmas las certificaciones que la Asociación emita
7. Firmar las credenciales de los miembros
8. Recibir y tramitar las solicitudes de ingreso a la Asociación
9. Todas las demás propias de su cargo y señaladas por la ley y estos estatutos

## **L. ATRIBUCIONES DEL TESORERO**

1. Será el encargado de cobrar las cuotas previamente establecidas a todos los miembros de la Asociación.

2. Cuidar y tener bajo su custodia todos los fondos y valores de la Asociación
3. Autorizar con su firma los gastos que la Asociación realice previa aprobación de la Junta Directiva.
4. Abrir y mantener las cuentas bancarias que la Junta Directiva estime necesario y firmar mancomunadamente con el Presidente o vice-presidente que lo sustituya o con el Director Ejecutivo autorizado al efecto, los cheques y pagos que la Asociación emita.
5. Vigilar y velar por la Contabilidad de la Asociación, procurando que la misma sea llevada al día en la forma mas ordenada posible
6. Preparar el presupuesto anual de la Asociación que deberá Ser aprobado por la Asamblea General, en las primeras sesiones después de su nombramiento o del inicio del período ordinario de labores
7. Firmar los recibos de todos los ingresos que la asociación obtenga
8. Preparar y rendir a la Asamblea General el informe anual de Tesorería que deberá expresar en forma clara y detallada todos los movimientos económicos de la Asociación durante el año que comprende, formulando las recomendaciones que considere conveniente para el nuevo periodo
9. Ordenar cuando lo estime conveniente el auditoria de los fondos de la Asociación de común acuerdo con la Junta Directiva
10. Resguardar y llevar en correcto orden los libros contables de la Asociación.

## **M. LA JUNTA DE VIGILANCIA:**

1. Será la encargada de velar por la fiel observancia y estricto cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la asociación, así como de los acuerdos de las Asamblea General, y de la Junta Directiva.
2. Dependerá exclusivamente de la Asamblea General, quien será la encargada de dirimir cualquier conflicto entre ella y la Junta Directiva
3. Podrá revisar las cuentas de la Tesorería por iniciativa propia o cuando lo solicite algún órgano de gobierno o los asociados.
4. Deberá denunciar ante la junta directiva cualquier procedimiento contrario a los estatutos o reglamentos, así como cualquier acto o procedimiento de cualquier asociado contrario a los fines de estas.
5. La junta de vigilancia estará integrada por tres miembros electos por la Asamblea General, por un periodo de dos años y se reunirá de forma ordinaria cada mes.
6. Otra función propia de su cargo o que le imponga la ley y estos estatutos

## **N. ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR EJECUTIVO**

El Director Ejecutivo (cuando exista), será el responsable ante el Presidente y la Junta Directiva de la ejecución de los acuerdos, políticas, programas y actividades de la Asociación con facultades de apoderado general, será el encargado de la administración de todos los asuntos de la asociación, tendrá los siguientes deberes, atribuciones y facultades:

1. Asistir al presidente en el cumplimiento de sus funciones y representar a la asociación y a éste en todos aquellos actos y reuniones de cualquier índole que les sean asignados por ellos.



2. Prestar su más amplia colaboración al secretario.
3. Administrar y dirigir las oficinas y locales físicos de la Asociación y dar cumplimiento de los acuerdos de la Junta Directiva o de la Asamblea general.
4. Asistir a las sesiones de la Junta Directiva con derecho a voz e informar en ella a solicitud del presidente o de cualquier director sobre la marcha de los programas de actividades de la asociación.
5. Proponer a la Junta Directiva conjuntamente con el presidente al personal técnico y administrativo de la asociación e individualmente sancionarlo cuando ello corresponda, así como recomendar su remuneración a la Junta Directiva para su aprobación.

## **O. RÉGIMEN ECONÓMICO Y PATRIMONIO**

1. La asociación realizará su ejercicio económico durante el período de un año calendario, que va el primero de enero al treinta y uno de diciembre, o podrá ajustarse al período del año fiscal para efectos de presentar sus informes al Ministerio de Gobernación según manda la ley.
2. Los procesos y actividades que se realicen estarán determinados por la naturaleza no lucrativa de la asociación.
3. La Junta Directiva deberá presentar a la Asamblea General un informe económico con los resultados del ejercicio económico del año y el presupuesto para el próximo año, para su discusión, modificación y aprobación.
4. La asociación llevará su contabilidad con el sistema de partida doble y generará balances y estados de resultados según las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Nicaragua.

## **P. PATRIMONIO.**

El patrimonio de la asociación lo constituye:

1. El aporte inicial y los aportes posteriores de los asociados.
2. Los bienes muebles e inmuebles adquiridos por ella a cualquier título.
3. Cualquier producto o rendimiento de los bienes propios de la asociación o de subvenciones que obtuviere, o de los préstamos que se obtengan.
4. Las donaciones, herencias o legados que se hagan a la asociación.
5. El acervo cultural y tecnológico acumulado durante todos los años de su existencia.
6. Otros ingresos que recibiere la asociación por cualquier motivo no previstos en estos estatutos y acorde a la naturaleza no lucrativa de la Asociación.

## **Q. LA REFORMA DE LOS ESTATUTOS**

1. Las reformas totales o parciales de estos estatutos deberán aprobarse en Asamblea Extraordinaria expresamente convocada al efecto, lo mismo para el reglamento interno.
2. Las propuestas de reformas podrán ser presentadas por cualquiera de los órganos de gobierno o por el cuarenta por ciento de los asociados mediante solicitud explicativa de los motivos de reforma y el texto de la reforma.
3. El quórum para estos efectos será de las dos terceras partes de los asociados y para la adopción del acuerdo de reforma se requerirá del sesenta por ciento de los presentes.

4. El secretario de la Junta Directiva tramitara la autorización de las reformas ante las autoridades competentes y dará copia del estatuto o reglamento reformado a los asociados dentro de un lapso no mayor de tres meses después de efectuada dicha reforma.

## **R. LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA ASOCIACIÓN**

La Asociación de Productores / as agropecuarios podrá disolverse en los casos siguientes:

1. Por decisión tomada por la Asamblea General con el voto afirmativo de las tres cuartas partes de sus miembros
2. En cualquier otro caso que de conformidad con la ley pueda proceder a dicha disolución.
3. \_En caso de acordarse la disolución la asamblea general nombrará una junta liquidadora y designará la institución similar o de beneficencia a quien se la transferirá el activo liquido de la asociación.

Junio del 2009.

## **S. ANEXOS.**