

エルサルバドル東部地域零細農民支援プロジェクト(PROPA-Oriente)
ウスルタン県ファーマーズマーケット設立・運営支援プログラム
実施報告書

2009年7月10日作成
農家経営改善専門家
栗原敏昭

1. 支援プログラム実施の背景

東部地域零細農民プロジェクト（以下、「プロジェクト」）は、2008年3月26日から日本とエルサルバドル政府間の技術協力プロジェクトとして、エルサルバドル（以下、「工国」）東部地域の零細農民の所得向上を上位目標、国立農牧林業技術センター（以下、「CENTA」）の農業生産及び流通支援普及体制強化をプロジェクト目標として開始されている。

プロジェクト開始前に実施されたCENTAの東部地域野菜栽培農家の事前調査および専門家による市場視察・農家経営調査等により、零細農民の流通支援において下記の問題点が浮き彫りとされた。

Box. 零細農民の野菜流通拡大を阻害している要因

- ・安価で大量の輸入野菜が国内市場を占有している
- ・野菜販売価格は流通業者側に支配されており零細農民は価格の変動に脆弱である
- ・零細農民においては野菜生産品目、生産量が共に少ない
- ・野菜の販売ルートは中間業者と取引のみで極めて限定的となっている
- ・零細農民は野菜販売に関する知識に乏しい
- ・CENTAの農業普及員は流通分野に関する知識・経験に乏しく農民への支援体制が弱い

また、2008年10月には、CENTA ウスルタン県の3農業普及所のモデルプロジェクト参加農家を中心に、共同の農産物直売事業の開設について、農牧省から委託を受けているウスルタン県の農業ビジネスセンター長およびプロジェクトカウンターパート（以下、「C/P」）普及員との話し合いがもたれていた。しかしながら、具体的な活動内容の検討並びに実施計画作成には至らなかった。

これらの状況を改善すべく、プロジェクトでは、「輸入野菜との競合の回避」「付加価値を付けた直売」「他の農産物や加工品など含めた共同販売による販売量および品目の拡大」「CENTAや現地関係機関の連携強化」などを促進するファーマーズ・マーケット（農家市場、以下「FM」）の設立・運営支援プログラムを工国東部地域のウスルタン県において2008年12月より6ヶ月の期間に限定して企画・実施した。

なお、プロジェクトの枠組みの中では、PDM（プロジェクト・デザイン・マトリクス）内の、【2-4 野菜生産者団体および現地関係機関とともに有望な経営改善手段を実証する】の活動として主に位置づけられる。

2. 支援プログラムの目的と期待される成果

支援プログラムの目的は、対象とする「東部地域の零細農民が農産物の有利な流通販売事業を開拓すること」、「CENTA の C/P の農産物流通販売に関わる支援能力を強化すること」を目的とし、併せて地域経済の活性化に資することを目論むものである。

なお、期待される成果としては、次の4点である。

- 持続発展性のある生産者の販売組合の形成
- ウスルタン県中心部に継続的な FM の設立
- ウスルタン市民へ安全で新鮮な農産物を提供
- 他の地域に反復可能な支援モデルとして実証と資料としての取り纏め

3. 支援プログラムの活動概要とメソドロジー（実施手法）

3-1 支援プログラム関係者

プログラムに関係した支援チームとプログラム参加者（受益者）は以下のとおりである。

・支援実施チーム（12名）

プログラム責任者 1名	ガルシア CENTA 東部地域局長
プログラム副責任者 1名	ウィルメル CENTA ヒキリスコ普及所長
CENTA 普及所長 2名	サンブラーノ・ウスルタン普及所長 ペレス・サンタエレナ普及所長
CENTA 普及員（プロジェクト C/P） 5名	クエジャル普及員、メヒカーノ普及員、ラモス普及員、 アビレス普及員、アルカントル普及員
農業ビジネスセンター 1名	ゴンサレス・センター長
日本人専門家 2名	松田専門家、栗原専門家

・プログラム参加者（ウスルタン県の零細農家 43名）

ウスルタン県の CENTA の 3 普及所においてモデルプロジェクトの参加農家を中心に呼びかけたところ、組合設立までに約 60 名ほどの零細農家および個人加工業者がプロジェクト開催の説明会またはワークショップに参加し、43 名（FM 開始後 44 名）が正式組合員となり支援プログラムを受入れた。

3-2 FM 設立までのステップ（準備フェーズ）

FM 設立までに参加農家を対象に実施した活動は以下のとおり。基盤となる持続的な組織作りと協働活動の啓蒙、農家の販売・マーケティングに関する研修などを中心的に行い最後に具体的な立上げ計画・準備を支援した。

アクションプランの作成と説明会の実施（2008年12月）

はじめに、C/P の話（構想）を基に当専門家が全体アクションプラン（メソドロジーと半年間の活動スケジュール）案を作成し、支援チーム内での検討会と合意を経て、12月11日に農民側に説明会を実施。野菜、フルーツを中心に農産加工品や魚介類などの他の農産物等の地域生産者に出店を呼びかけた。

生産者組合の形成（2009年1月）

援助に頼らない自主運営のできる組織を形成すべく組織化ワークショップを3度にわたり実施し、下記活動において組織化を促進した。

- a. 組織化啓蒙の講義を実施
- b. 組合参加メンバーリストの作成（組合員の署名）
- c. 各組合員が販売可能な生産物をリストアップ
- d. ワークショップで組合内規作成
- e. 組合員全員に簡易会計の研修
- f. 会計セッター式（プロジェクト作成の帳簿、計算機、証票類保管簿等）の組合への供与
- g. 共同基金の設立（入会金と月会費の徴収）
- h. 代表理事会の選出と役割の確認
- i. 代表者理事会の会議、全体総会の定期開催の促進
- j. 農牧省の支援する農業法人（フォーマルな団体）設立方法の紹介

組合員の研修（2009年1月～2月）

FM 設立までに下記のセミナー講義や他の優良事例の視察訪問を行い、FM 開催における組合員の運営・販売能力向上を図った。

- a. FM 運営セミナー（当専門家により実施）
- b. 農業マーケティングセミナー（当専門家により実施）
- c. コスタリカ FM の事例紹介（普及員 CP3 名により実施）
- d. 東部地域内の FM 事例（サンミゲル市、サンタエレナ市）の視察訪問
- e. 農牧省主催の FM 事例の視察訪問
（「ローカル市場の価格調査研修」も想定したが実現せず）

理事会会議による運営プランニング（2009年3月）

- a. 開催頻度、実施日、場所、販売品目の選定
- b. プロモーション方法の考察
- c. 開始日の選定と開始式展の計画
- d. 協力機関（官民両方）の検討
- e. 必要機材の購入計画

開催準備（2009年4月）

- a. FM 開催場所の確保と視察（市役所へ協力要請、組合長名にて正式レター発出）
- b. 紹介パンフ（別添）の作成
- c. 開始式展準備（会場確保、関係者への招待レター発出、近隣住民にビラ配布）
- d. ローカルメディアの招待、広告企業（宣伝カー）への宣伝依頼
- e. 必要機材の調達（販売用テーブル、テント、バナー等）
- f. 販売物の運搬方法の検討
- g. 市場価格調査（ウスルタン農業ビジネスセンターが実施し組合員に手交）

開始式展の開催（2009年4月18日）

- a. 農家による直売会の実施（21 農家・加工業者が出店）
- b. FM 開催情報の広報
- c. ローカルメディア（テレビ、ラジオ）へのインタビュー出演
- d. 主要関係者によるスピーチ（市長、組合代表者、CENTA 長官、JICA、日本大使館など）
- e. 組合員による余興

3-3 設立後の支援（運営フェーズ）（2009年4月24日～）

開始式展以降FMがウズルタン市役所内で計画に沿って隔週（後に毎週）実施され、その都度プロジェクトから支援を2ヶ月間下記のとおり行った。

- 販売促進指導（陳列方法、衛生管理、顧客対応、備品調達、生産者・農場写真展示等）
- プロモーション支援（バナー貸出、広告検討、企業連携助言、メディア出演等）
- 組合員定期会議の参加
- 組合会計指導（経理簿の確認・改善指導）
- 顧客ニーズ調査、販売品目・売上実績調査
- 支援プログラムの評価ワークショップ開催（2009年6月16日）

写 真（主要活動）

FM 組合結成	組合員研修（農業マーケティングセミナー）	開始式展
		
マーケット開催	組合代表によるプロモーション	普及員による顧客ニーズ調査
		

4. 支援プログラムの達成度分析

支援プログラムにより設立されたFMが真に持続的なものかを量るには数年を要するが、プログラム終了時点（2009年6月）における、達成状況をここに分析する。

支援プログラムは、説明会よりおよそ半年間の間、項目3のとおり実施したところ、ほぼ計画通りに活動が進捗し農家側の一定の参加を得られた。組合員の正式加入は最終的に44名となったが、実際常時に出店した農家・加工業者は10～13店舗であった。しかしながら、その10名プラス数名（生産物のある時期のみ販売）をコアメンバーとしてマーケットは4月18日～5月22日（第4回目）は隔週、5月29日以降は現在まで毎週（金曜日AM7:00～12:00）開催されている。

支援プログラムは、ウズルタン市役所内におけるFM設立とその定期的開催が実現したことで目標を達成したと思われるが、零細農民による持続的なFM運営を可能にする必要条件は次のとおり分析できる。

- (1) 持続発展性を見込める地域生産者の組織化 (Organizational Sustainability)
- (2) 共同基金の設立と適切な会計管理 (Financial Sustainability)
- (3) 外部組織（市役所）との連携 (Social Participation)
- (4) 零細農民の新規事業の創出 (Marketability)
- (5) CENTA の流通・組織化分野の支援能力の向上と普及モデルとしての実証

特筆すべきは、支援プログラムにおいては、プロジェクトから会計帳簿セット（US30 ドル程度）以外の物品・金銭的供与は行わず、メンバーから成る組合基金（や交渉の結果における外部機関の支援）により全ての運営経費が捻出されたことである。これは、今後の FM 開催の持続性に大きく寄与するものと思われる。

4-1 持続発展性を見込める地域生産者の組織化（生産者販売組合の結成）

支援プログラムにおいては、販売計画より（エルサルバドル人はここから始めたがる）まずしっかりした組織と運営をルーティン化する仕組みを形成することを推進し、43 名の農家および加工業者等による「ウスルタン生産者販売組合」の結成を促進した。

はじめに、組織化の啓蒙（なぜ組織化が効果的なのか）をワークショップ形式で行い、理事会メンバーの選出と役割の確認、組合内規の決定と明文化、組合員による定期的会議の開催、共同基金の設立、など全て農家側の決定により行った。これら参加者主体による運営の仕組みが決定され、定期的会議にて必要な修正ができるようになった。

これらの組織内ルールに加え、定期的な会議を行うことにおける組合員間のコミュニケーション向上や、実際の共同販売活動における信頼関係・連帯意識といった目に見えない社会的な連帯感（ソーシャルキャピタル）が醸成されているように感じられる。以上から持続発展性の十分見込める組織が結成されたと思われる。以下は、組織化に関する詳細分析である。

・代表理事会のリーダーシップ

理事会メンバーとして、組合長 1 名、副組合長 1 名、会計 2 名、総務 2 名、地域コーディネーター 3 名、監査 1 名が自薦他薦により選出されている。最終評価ワークショップ時において各役割の評価と見直しを行ったところ、組合長の参加が悪かったため総会の決定により実績のあった副組合長が昇格することになった。また監査役や地域コーディネーターなども十分に機能していなかったことが指摘されたため、改善案が検討された。しかしながら、理事会の中心メンバーは評価ワークショップにおいて自主的かつ積極的な運営が組合員より評価されており、今後も組織の良き牽引者として期待できる。

・組合内規によるルールの明文化

組合内規に関しては、決定すべき必要項目をプロジェクトが提示し、その項目に沿って組合員全員の合意により全て決定された。当国で一般に使用されているものは複雑かつ量が多く、一度作っても（弁護士や行政官などが主に作成している）誰も把握していないと思われる。特に必要最小限の決定項目を 6 ページのフォームにまとめて農民たちがいつでもレビューしやすい内規を作成できるように支援した。作成された内規は総務担当役が管理し、組合内で問題が発生した時に活動を見直すよう助言した。

・組合員間コミュニケーションの向上

組合会議での話し合いにより組合員同士の情報共有が不十分であることが組織化の課題となっていたため、できるだけ多くの会議を開催し計画や問題点の修正を理事会及び全体総会で良く話しあうことを推進した。この結果、初期はプロジェクト主催のワークショップを月に 2 度程度開催していたが、その後は組合員のみでも隔週～毎週会議を行うようになり組合員間の情報共有が向上した。現在においては、毎週 FM 開催後にその日の出店者全員で会議を行っている。

・ソーシャルキャピタルの形成

組合員間において「ソーシャルキャピタル（社会関係資本）」が形成されつつあることが特筆に値する。各組合員の大半が初対面であったこともあり、当初はプロジェクト側の説明を聞くのみの消極的参加が目立ったが、組合形成後、理事会主体の会議を重ねる毎に、積極的に全員がお互いに意見を言い合える様に変化が見られた。また、販売活動の実績を重ね販売メンバーが固定してからは、FM 開催日を増やすなど全員が協働して販売活動を楽しむようになり、会議の自主的な開催率が高まった。組織の規範、結束した信頼関係、代表理事会のリーダーシップ、問題解決能力の向上といったソーシャルキャピタルの形成は、「組織の自立発展性 (Organizational Sustainability)」確立のための重要な要素であり、定性的 (Qualitative) な成果であるといえる。

写 真（組織運営活動）

<p>ワークショップを通じ組合内規を作成</p> 	<p>組合代表理事会が選出</p> 
<p>設立前の理事会会議</p> 	<p>マーケット開催日は会議を毎回実施</p> 

4-2 共同基金の設立と適切な会計管理

支援プログラムにおいては、持続的な財源確保のため組合費を徴収して共同基金を設立し、ここから共同販売・販促にかかる必要経費などを支出するよう助言した。プロジェクトへの経費の支援要請は一切受けつけず、替りに共同基金からの支出や関連企業または市役所等と支援交渉を行うことなどを促進した。工国の農民組織においては、金銭トラブルから組織破綻になるケースも多く見受けられるため、組合員に対し適正な基金管理のための研修や指導を行った。

プロジェクトから会計管理セット一式（プロジェクト作成の簡易帳簿、帳票登録簿、ハンディ金庫、計算機、文房具、カバン、入り合計 30US ドル程度）を組合結成・会計研修の後に供与し、理事会の会計役がこれを管理できるようになった。会計役に対しては随時帳簿などをプロジェクトが不定期にチェックしてその都度改善指導を行った。

これらの支援により、下記効果が発現した。

- ・銀行口座の開設、小切手取得
- ・会計管理透明性の確保（総会毎に会計役が会計報告）
- ・収支毎に会計記帳と証票の保管
- ・会計役の能力向上
- ・基金の活用による販促費の支出や必要な備品の購入

最終の評価ワークショップでも、組合員より会計係の仕事が高く評価されるなど組織的な会計管理能力が大きく向上したと思われる、今後も適切な管理が継続されていくことが期待できる（ただし監査役が機能していなかったため、本専門家より監査役が毎月末に帳簿をチェックすることを助言した）。これら組織活動の基礎となる基金の運用と管理により外部援助に依存しない「財政の自立発展性（Financial Sustainability）」と会計役が組合員に説明責任（Accountability）を果たすことによる適正な資金管理による「事業の透明性（Transparency）」が確保されつつあることは組織の継続性に大きく貢献することと史料する。

写 真 （基金・会計関連）



4-3 外部組織（市役所）との連携

支援プログラムは、地域ブランドといかないまでも地域経済の活性化推進も目論み、ウスルタン県の行政機関（市役所、県庁）との連携を促進した。外部機関との会議では常に組合員代表を前面にだし、プロジェクトは後方支援する姿勢をとった。

その結果ウスルタン市役所からは、「市長連名の開始式展の開催」、「FMの開催場所や販売用テーブル等の無料貸出」、「ローカルテレビでの広報」、「総会への参加」などの協力を得られた。支援プログラム期間中5月1日に市長が交代になったことから新市長への表敬訪問や協力の引継ぎ要請なども組合代表が実施した。新市長からは、市の所有する別の場所も提供す

るので週2度の開催ができないか、との申し入れを受けた。ウスルタン市にとっても地域零細農民の支援、新鮮な農産物の提供、市の活動実績アピールなどメリットがあり、組合と市役所の連携が強化されたため今後も継続的な協働が期待できる。地域行政（市）のバックアップがついたことにより、地域における社会活動として認知されたことは今後FM発展の大きな追い風となる。

写 真（市役所の協力）

<p>県知事（左から2人目）、市長（右から3人目）の開始式展への出席</p>	<p>市長が積極的にローカルテレビに出演しマーケットを広報</p>
	
<p>市役所内の施設の提供</p>	<p>新市長の表敬訪問</p>
	

4-4 零細農民の新規事業の創出

組合員の大半は少量・少品目の供給能力に限られる零細農家と個人加工業者であり、農産物の販路がローカルマーケットの中間業者などに限定される等、販売活動に課題を抱えている。FMによる共同直売により、組合員は新規事業を立上げたことになり、販路をひとつ増やした効果が認められる。FMはひとりひとりの販売量・品目は少なくとも多種多様な生鮮物を持ち寄ることで取り扱い商品を充実させ集客効果を得られるメリットがある。また、直接に消費者へ販売することから商品規格（形や大きさが不揃いでも販売可能）も価格も各自が自由に設定でき、中間業者との取引より高く販売しても市場価格より安く販売できることが実証され、参加者は大きなメリットを感じていることが評価ワークショップで確認された。

各農家の販売は、C/Pの聞き込みによると各店舗毎にはばつきがあるが、持ってきたものの70%～80%程度は1日で売り上げているとのことであった。市役所内での開催のため、顧客は大半が市役所員や市の中心街（セントロ地区）の住民であり（プロジェクトが実施した顧客ニーズ調査¹においてもその傾向が示された）、中産階級の顧客層をターゲットにできたことも販売実績にプラスの要因と思われる。また全体的に多品目の販売物を取り扱っていることも顧客獲得に貢献している。

FM運営のスローガンとして「新鮮で安全な地域農産物を地域住民に提供する」を掲げたとおり、評価ワークショップでは、「収穫したて（前日午後若しくはその日の早朝）のものを販売した」、「有機農産物、減農薬野菜を販売した」との意見により近隣のローカルマーケットより付加価値を高める努力がされたことが認められる。また市場が有機農産物について認識が薄いため、プロジェクトより積極的なプロモーション・啓蒙が必要であることを助言した。また、中には販売品目が揃えられないことを理由にローカルマーケットから購入した輸入野菜を売る農家も現れたため、FMの主旨とスローガンにそぐわないものの出品・販売を極力抑制するよう指導した。

写 真 （出店農家・加工業者）

<p>野菜</p> 	<p>果物</p> 	<p>有機肥料・フリホーレス豆</p> 
<p>野菜（農場写真を掲載）</p> 	<p>養蜂家による蜂蜜</p> 	<p>郷土料理の軽食コーナー</p> 
<p>野菜酢漬け、ジャム等加工品</p> 	<p>コーヒー豆、手作り菓子類</p> 	<p>ヒキリスコ湾産の魚介類</p> 

¹ 2009年5月22日にFM実施中、ウスルタン市役所内にいた人（地域住民、市役所員、FM利用者等。有効回答89名）を対象にプロジェクトカウンターパートがアンケート調査を実施。

次の表は、開始式展と同時に行った第1回（2009年4月18日）から最新の第9回（6月26日）までの出店数および売上実績を取りまとめたものである。式展日以降の初期（第3～6回目まで）は、売上げが一店舗あたり平均売上が\$30以下と低迷している。この売上げ不振時には、開催場所や開催日時の変更などが組合内で盛んに話し合われたが、当専門家からは立上げ初期の不振は市場認知がないため当然であり、最低3ヶ月は確実に出店をして様子を見たほうが良いと助言を行った。また、顧客ニーズ調査の結果からも金曜午前中の開催ニーズが高いことを伝えたとこ、組合側が同意した。

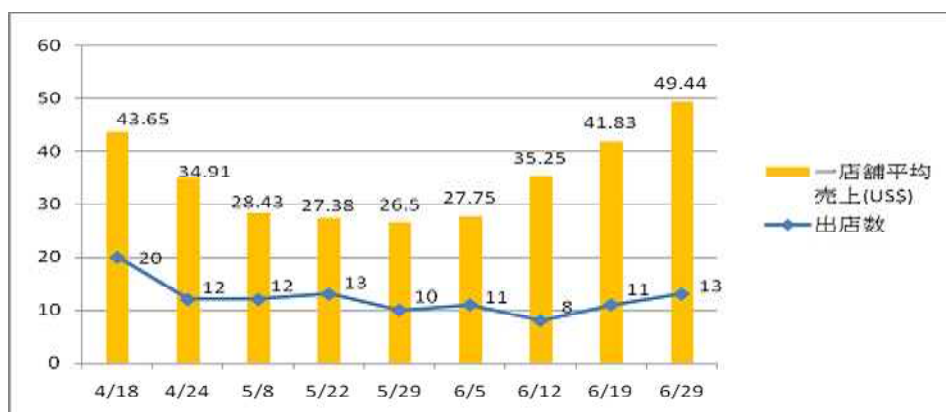
思惑どおり、第7回目（6月12日）以降は、平均売上げが毎回上昇（グラフ参照）。ローカルテレビによる宣伝効果や、ほぼ毎度確実に一定数が出店していることによる市場の認知により、リピーターや口コミによる新規顧客の獲得が徐々に現れ始めているのではないかと推察できる。また、6月後半から他の野菜農家（プロジェクト支援農家）の参加があり、供給体制が強化されたことも全体的な売上上昇の要因となっていると思われる。

表：FM各開催時の出店数・売上実績

	開催日	出店数	全体合計売上	一店舗平均売上
第1回	4月18日	20	\$873.00	\$43.65
第2回	4月24日	12	\$419.00	\$34.91
第3回	5月8日	12	\$341.25	\$28.43
第4回	5月22日	13	\$365.00	\$27.38
第5回	5月29日	10	\$265.00	\$26.50
第6回	6月5日	11	\$305.25	\$27.75
第7回	6月12日	8	\$282.00	\$35.25
第8回	6月19日	11	\$460.10	\$41.83
第9回	6月26日	13	\$642.75	\$49.44
	平均	11.25	\$385.04	\$34.22

（4月18日は開始式展により組合員以外の出店も招待されたため最下段の平均数からは除外）

グラフ：出店数・一店舗平均売上の推移



（C/Pの聞き取り調査データを基に上記表・グラフを当専門家が作成）

販売品目と量により一店舗あたりの売上にばらつきはあるが、今後は1日平均\$50以上（即ち1か月200～250ドル＝当国最低賃金水準）を目標に当FMのみでコンスタントに売上げることができると各農家の一定の事業性が確立できると思料する。4～5月下旬までは、特に東部地域の野菜農家の生産物が年間で最も少ない時期であったため、今後は特に12月まで販売量・品目量ともに供給が一般的に増加するためより安定した売上が期待される。

4-5 CENTA 流通・農家組織化分野の支援能力の向上と普及モデルの実証

支援プログラムにおける他方の成果としては、CENTAの流通販売の支援能力向上があげられる。プログラムの計画・立案段階から組織化、FM設立・運営、各種調査、成果発表（7月2日プロジェクト合同調整委員会にて実施）まで、CENTA東部地域局長、3名の普及所長、5名の普及員CPが一通り組合員と活動したことにより支援能力が向上したと認められる。また、プロジェクトにて実施した各種研修や、当専門家が行った流通・組織運営のセミナーやワークショップにも参加・補助をしてきたため同分野に関しての知識向上、さらに制作されたツールや教材が活用され蓄積されたことも支援体制強化につながるものである（実際に、組織化の教材に関してはその後の他地域のプロジェクト活動で活用されている）。C/Pによって直接一連の生産者組織化とFM設立・運営支援が実施されたことにより、大きくプロジェクト目標の達成に近づくものと思われる。

まだ当FMは開始から3ヶ月程度と実績が少なく今後の支援も必要であるものの、これまでの達成度の分析のとおり自立発展性を認める一定の成果が発現していることから零細農民の流通チャンネルの拡大というCENTAのひとつの支援モデルを実証したものと思料する。

5. 今後の課題、継続支援と他地域への波及

5-1 今後の課題

第一に、**組合規範にのっとり安定的に出店する優良な組合員の確保**が重要である。組合員は44名登録されているが、販売できるほどの生産物がなく出店できない農家が多い（約7割の組合員は1度も出店していない）。これらの組合員は、生産物があるときに限り参加する可能性もあるが、出店しないときは月会費を払わない傾向があり、彼らの処遇をどうするのが組合の課題である。

第二に、プロジェクトが行った顧客ニーズ調査の結果からは、明らかに最も野菜の需要が多い傾向が示されており（1位:55%が野菜、2位:23%がフルーツと回答）、野菜農家がより多くの生産物と品目を毎週確実に持ち寄れるようになることが望まれる。一般的にFMの主役は青果物であり、顧客はそれを目当てに来場し興味のある加工品も同時に買うという傾向が強い。できれば全体の6～7割以上は青果物の販売をすることが望ましい。当FMは一見青果物/加工品の割合がおおよそ4:6から5:5と青果物の販売農家が少ない傾向にあり、品目・量ともにまだまだ全体的に青果物の品薄感が否めない。常時多品目の青果物を提供できる農家を組合員にリクルートすることや、既存の青果物生産の組合員の生産量の増加と恒常的な供給体制がより重要である。組合員の中には、プロジェクトが生産活動を支援している農家も多いためプロジェクト活動の成果が当FMの発展にも直接つながる。実際に、同県のサンタエレナ地区のプロジェクト支援農家グループに属する組合員はトマト、ピーマンなどの有機野菜販売を当FMにて6月5日から開始した。また、農産物といっても食品のみならず、苗や有機資材などを販売品目に加えるというのも有効である。とにかく**青果物を中心とする取り扱い農産品目の多様化と全体供給量の安定的確保**が、近隣のスーパーやローカルマーケットとの差別化に不可欠であり今後のFM継続と発展の鍵である。

5-2 今後のプロジェクトの支援体制

半年間の支援プログラムは、全体総会の中で開催した評価ワークショップ（6月16日）をもって終了した。今後はウズルタン県の3つのCENTA普及所と農業ビジネスセンターが中心となり、もう半年間これまでより緩やかな支援を行う。これから協力が必要とされる分野は、「販売改善」「組合員の野菜生産の向上と多品目化」「組織運営の改善」「プロモーション」「外部機関との連携強化」等が想定される。

評価ワークショップでは、プロジェクトの支援体制については総じて満足との評価がなされ、プロジェクトへの今後の大きな要望事項もなかった。プロジェクトは定期的モニタリングと総会等への参加などを行い、支援要請があったときに限り対応することとする。組合からは、フォーマルな農業組合としての法人化、有機農産物の認証などによる付加価値形成といったニーズがでていたことから、必要に応じて協力することとする。

5-3 モデル事例としての東部他地域への波及

当FMの継続性に関して確立されたと言うには時期早尚であるが、これまでの活動とその分析により零細農民の継続的な事業モデルとして実証された。今後は、このモデルを優良事例として他の東部地域の零細農民や行政機関に広く紹介し零細農民の販路開拓の支援をCENTAが提供することが期待される。この場合、同支援プログラムの実施過程や成果を伝え、開発されたツールを活用し、普及員や当FM組合員よりのプレゼンテーションやマーケット視察の受入れなどの手段が考えられる。このFMをモデルとし、今後工国東部地域にひとつでも多くの零細農民によるFMが出現し、東部地域農業セクターの活性化につながることを望まれる。

以上

添付資料（成果品の一部）

- 1．支援プログラム実施要綱
- 2．組合内規
- 3．「ウズルタン生産者販売組合」パンフレット
- 4．評価ワークショップ結果

PROPA-Oriente

Programa

“Apoyo a Establecimiento del Agromercado de Productores en Usulután”

11 de diciembre de 2008

1. Objetivo del Programa

- Dinamizar el mercado usuluteco de productos agropecuarios con participación de agro-productores regionales para contribuir a la situación de seguridad alimentaria nutricional de los ciudadanos y de la economía de los productores

2. Resultados Esperados

- a. Formar la asociación sostenible
- b. Establecer el agromercado estable de productores en Usulután
- c. Ofrecer los agroproductos sanos y frescos a los ciudadanos
- d. Documentar la experiencia del programa para replicar a otras regiones

3. Equipo facilitador de PROPA-Oriente

- Líder del equipo: Ing. Ángel García (Supervisor Regional de Oriente, Subgerente de PROPA)
- Ing. Akira Matsuda (Jefe en Asesor de PROPA, Experto en Extensión Agrícola)
- Lic. Toshiaki Kurihara (Coordinador de PROPA, Experto en Comercialización)
- Ing. Víctor González (Director de Centro de Agronegocio)
- Ing. Fredys Sambrano (Representante de Agencia de Usulután)
- Ing. Gregorio Alcantar (Técnico de Agencia de Usulután)
- Ing. Wilmer Muñoz (Jefe de Agencia de Jiquilisco)
- Ing. Luis Avilés (Técnico de Agencia de Jiquilisco)
- Ing. Alberto Pérez (Jefe de Agencia de Santa Elena)
- Ing. Hugo Ramos (Técnico de Agencia de Santa Elena)
- Ing. Roberto Cuellar (Administrador Técnico de PROPA)
- Ing. Cesar Mejicano (Auxiliador de PROPA)

4. Periodo del Programa

Inicio: El día de formar la asociación de Productores

Periodo: **6 meses** (De 11 de diciembre de 2008 A 10 de junio de 2009)
(La asistencia técnica de CENTA seguirá permanente)

5. Concepto del agromercado

“Ofrecer Agroproducto Regional Sano y Fresco a la Gente Regional”

6. Pasos de Establecimiento de Agromercado (Metodología)

Productores deberían,

- | | | |
|----------------------|---------------------|------------------------|
| (1) Organizar | (2) Aprender | (3) Planificar |
| (4) Preparar | (5) Publicar | (6) Implementar |
| (7) Evaluar | (1) | |

Fase 1: Preparación (Dic.2008-Mar.2009)

(1) Organizar (Formar la asociación)

- a. Acuerdo de establecimiento de la asociación
- b. Firma de miembros (Elaboración de la lista)
- c. Decisión de Reglamento interno (Nombre, objetivo, condiciones de miembros, junta directiva, fondo y cuota, reuniones, etc)
- d. Convocatoria de participantes productores (Enero)
(Invitar otros productores agropecuarios en la asociación y el programa)
- e. Reunión periódica (mensual o semanal)
- f. Asamblea general
- g. Registro legal (Opción)

(2) Aprender (Capacitación)

- a. Taller de Asociatividad (11 de Dic.)
- b. Taller de comercialización y mercadotecnia (7 de Ene.)
- c. Gira de observación a Agromercado en San Miguel y Santa Tecla (MAG) (Feb.)
- d. Informe de la capacitación de Agricultura Orgánica en Costa Rica (Mar.)
- e. Gira de observación a Las Pilas, Chalatenango (Mar.)
- f. Sondeo de mercado (Mercado local de Usulután) (Mar.)
- g. Auto-estudio (Siempre)

(3) Planificar (Plan del sistema de venta conjunta)

- Coordinación del lugar entre alcaldía, la asociación y CENTA (Feb.)
- Taller de Administración de agromercado (Mar.)
(Sistema de venta, transporte, sondeo de precio en mercado cercano, registro de venta, cuota de participantes, reunión periódico, plan de inauguración y etc)
- Comunicación con agencias relacionadas

(4) Preparar

- Compra de equipos y materiales necesarios por la asociación
- Compra de canopi a las Agencias para préstamo (Mar)
- Inspección del lugar
- Coordinación necesaria

(5) Publicitar

- Invitación de autoridades
- Propaganda a los ciudadanos y vecinos por los medios regionales y hoja informativa
- Elaboración de folletos informativos del agromercado o de la promoción de productos

Fase 2: Establecimiento e implementación de agromercado (Abr.-Jun.2009)

(6) Implementar

- Inauguración
- Actividad de venta periódica a través de la asociación
- Eventos especiales (ej. Día del madre, fiesta patronal, semana santa, etc...)

(7) Evaluar

- Reuniones de socios después de cada actividad
 - Ejemplos de tema: Reflexión de actividades, problemas, avisos, propuestas de eventos, recolección de cuota, y etc.
- Reuniones mensuales entre la junta directiva
 - Ejemplos de tema: Manejo de contabilidad, solución de problemas, planeación de eventos, monitoreo de trabajos, decisión de nuevo miembros y etc.
- Asamblea General (Última día del programa de asistencia) y extraordinaria
 - Ejemplos de tema: Elección de la junta directiva, revisión de reglamento y plan de actividades, evaluación de actividades para mejoramiento de administración, informe de contabilidad anual, informe de actividades y resultado, etc.

7 . Seguimiento de agromercado (Jul. al permanente)

- Auto-administración de la asociación
- Seguimiento de la asistencia técnica de cada agencia de CETNA y Centro de Agronegocio (Con Cooperación de PROPA-Oriente si es necesario)
- Monitoreo por PROPA hasta el marzo, 2011

8 . Plan de Trabajo (Cronograma)

		Equipo de PROPA (CENTA)	Productores	Nota
18-11-2008	Mar	Reunion informativa (Explicacion, FODA y acuerdo del plan)		
05-12-08	Vie	Reunion para planear del programa		
09-12-08	Mar	Aviso a productores		Por los tecnicos
10-12-08	Mié		Comunicar otros productores para participar	
11-12-08	Jue	Diagnostico de prod. Y Taller de Formacion de la Organización de agromercado		Dia Inicia del Proyecto
22-12-08	Lun	Acuerdo del regulamente y firma de participantes		Inicio de la asociacion
23-12-08	Mar	↓ Vacacion de Navidad		
05-01-2009	Lun			
6-ene	Mar			
7-ene	Mié	Taller de administracion y comercializacion de agromercado		En Agencia de Usulután (8:00-)
8-ene	Jue		Convocatoria de socios	
9-ene	Vie			
10-ene	Sáb			
11-ene	Dom			
12-ene	Lun	Taller de asociatividad entre tecnicos (S.M.)		Jalemos Parejo
13-ene	Mar			
14-ene	Mié			
15-ene	Jue			
16-ene	Vie			
17-ene	Sáb			
18-ene	Dom			
19-ene	Lun			
20-ene	Mar	Capacitacion de Agricultura Organica en Costa Rica		Tecnicos
21-ene	Mié			
22-ene	Jue			
23-ene	Vie			
24-ene	Sáb			

25-ene	Dom			
26-ene	Lun			
27-ene	Mar			
28-ene	Mié			
29-ene	Jue			
30-ene	Vie			
31-ene	Sáb			
1-feb	Dom			
2-feb	Lun			
3-feb	Mar			
4-feb	Mié	Reunion de la asociacion para Confirmacion de socios y planificacion		Determinar las socios hasta esa fecha
5-feb	Jue			
6-feb	Vie			
7-feb	Sáb			
8-feb	Dom			
9-feb	Lun			
10-feb	Mar			
11-feb	Mié			
12-feb	Jue			
13-feb	Vie	Presentacion de agriclutura organica y comercializacion en Costa Rica		Por tecnico en cada agencia
14-feb	Sáb	Gira de observacion de agromercado de San Miguel (6:00am-)		Microbus de CENTA
15-feb	Dom			
16-feb	Lun			
17-feb	Mar			
18-feb	Mié			
19-feb	Jue	Reunion con alcaldia de Usulután para obtener el lugar de agromercado y inspeccion		Determinar el lugar
20-feb	Vie			
21-feb	Sáb			
22-feb	Dom			
23-feb	Lun			
24-feb	Mar			
25-feb	Mié			
26-feb	Jue			
27-feb	Vie			
28-feb	Sáb		Gira de observacon Santa Elena	Opcion
1-mar	Dom			
2-mar	Lun			
3-mar	Mar			
4-mar	Mié			
5-mar	Jue	Gira de observacion de agromercado de MAG (Santa Tecla)		Por Microbus de CENTA
6-mar	Vie			
7-mar	Sáb			
8-mar	Dom			
9-mar	Lun			
10-mar	Mar			
11-mar	Mié			
12-mar	Jue			
13-mar	Vie			
14-mar	Sáb			
15-mar	Dom			
16-mar	Lun			
17-mar	Mar			
18-mar	Mié	Reunion para el planificacion final		Determinar el plan de agromercado
19-mar	Jue	Coordinacion de publicidad y compra de equipos	Preparacion necesaria	Invitacion a medios, autoridades
20-mar	Vie			
21-mar	Sáb			
22-mar	Dom			
23-mar	Lun			
24-mar	Mar			
25-mar	Mié			
26-mar	Jue	Capacitacion de Agricultura Organica en Charatenango		Participacion de un par de lideres de grupos de Hortaliza
27-mar	Vie			
28-mar	Sáb			
29-mar	Dom			
30-mar	Lun			
31-mar	Mar			
1-abr	Mié	Reunion de la asociacion		
2-abr	Jue	Investigacion de precio en mercado local de Usulután		
3-abr	Vie			
4-abr	Sáb			

5-abr	Dom	Semana Santa		
6-abr	Lun			
7-abr	Mar			
8-abr	Mié			
9-abr	Jue			
10-abr	Vie			
11-abr	Sáb			
12-abr	Dom			
13-abr	Lun			
14-abr	Mar			
15-abr	Mié	Reunion de la asociacion		
16-abr	Jue		Propaganda a consumidores	
17-abr	Vie	Preparacion y chequeo de lugares de venta		Terminacion de preparacion
18-abr	Sáb	Inauguracion de agromercado		Ceremonia de lanzamiento
19-abr	Dom			Luego, reunion de la asociacion
20-abr	Lun			
21-abr	Mar			
22-abr	Mié			
23-abr	Jue			
24-abr	Vie			
25-abr	Sáb	Monitoreo	2do dia del Agromercado	Luego, reunion de la junta directiva
26-abr	Dom			
27-abr	Lun			
28-abr	Mar			
29-abr	Mié			
30-abr	Jue			
1-may	Vie			
2-may	Sáb	Monitoreo	3r dia del Agromercado	Luego, reunion de la junta directiva
3-may	Dom			
4-may	Lun			
5-may	Mar			
6-may	Mié	Reunion de la asociacion para 1a evaluacion hacia mejoramiento		
7-may	Jue			
8-may	Vie			
9-may	Sáb	Monitoreo	4to dia del Agromercado	Luego, reunion de la junta directiva
10-may	Dom			
11-may	Lun			
12-may	Mar			
13-may	Mié			
14-may	Jue			
15-may	Vie			
16-may	Sáb	Monitoreo	5to dia del Agromercado	Luego, reunion de la junta directiva
17-may	Dom			
18-may	Lun			
19-may	Mar			
20-may	Mié			
21-may	Jue			
22-may	Vie			
23-may	Sáb	Monitoreo	6to dia del Agromercado	Luego, reunion de la junta directiva
24-may	Dom			
25-may	Lun			
26-may	Mar			
27-may	Mié	Reunion de la asociacion para 2a evaluacion hacia mejoramiento		
28-may	Jue			
29-may	Vie			
30-may	Sáb	Monitoreo	7mo dia del Agromercado	Luego, reunion de la junta directiva
31-may	Dom			
1-jun	Lun			
2-jun	Mar			
3-jun	Mié			
4-jun	Jue			
5-jun	Vie			
6-jun	Sáb	Monitoreo	8vo dia del Agromercado	Luego, reunion de la junta directiva
7-jun	Dom			
8-jun	Lun			
9-jun	Mar			
10-jun	Mié	Asamblea General para finalizar el apoyo del programa y continuar la administracion de la asociacion		Termino del Proyecto de Apoyo

***REGLAMENTO INTERNO de
“Asociación de Productores
Agropecuarios
para el Agromercado de Usulután”***

Capítulo 1 Reglas Generales

(Objetivos)

Artículo 1 Esta Asociación tiene por objetivo “Mejorar la situación económica de los socios y la calidad de vida, garantizando los precios de los productos, a través de la generación de un valor agregado”.

(Nombre)

Artículo 2 Esta asociación se denomina: “Asociación de Productores Agropecuarios para el Agro mercado de Usulután”.

(Zonas)

Artículo 3 Esta Asociación está fundada con productores del Departamento de Usulután.

(Actividades)

Artículo 4 Esta asociación llevará a cabo las actividades siguientes:

- (1) Venta conjunta mediante el agromercado
- (2) Unificación de los diferentes criterios de los miembros de la asociación
- (3) Buena comunicación entre los miembros
- (4) Producir Productos de buena calidad
- (5) Aprender comercialización y administración de productos Agropecuarios
- (6) Giras de Observación e intercambio de ideas.
- (7) Publicitar los productos Orgánicos.
- (8) Realizar convivios.
- (9) Elaboración de estudio de agromercados
- (10) Compra y venta conjunto de los insumos.
- (11) Hacer Ferias, Eventos, Conservación de productos agropecuarios
- (12) Instruir a jóvenes de las diferentes comunidades.
- (13) Generar un plan de Producción escalonado.
- (14) Gestionar la coordinación para el desarrollo con otras entidades

Capítulo 2 Miembros

(Miembros, Cuota y Membrecía)

Artículo 5 Los miembros de la Asociación son las personas firmantes en la lista de miembros adjunta en el documento. Los miembros pueden participar en las actividades de la Asociación, tienen derecho al voto en la toma de decisiones, pueden ser Directivos y pueden recibir servicios y ventajas de la Asociación. Membrecía: US\$12.00; a pagar a más tardar el 15 de enero de cada año para los miembros fundadores y socios que se incorporen en el futuro.

Cuota mensual para miembros fundadores y socios nuevos será de: US\$ 1.00 mensual y se recaudará en los primeros 15 días del mes.

(Nuevos socios)

Artículo 6 A la asociación podrán entrar otros socios después de aprobada la solicitud y cancelada la membrecía que es para Socios Nuevos \$ 50.00; a partir del segundo año en adelante igual que

los miembros fundadores, la membresía anual es la misma y las cuotas mensuales se pagan a partir del mes de la incorporación a la asociación. Las personas que deseen ingresar a la Asociación deberán presentar la Solicitud de Ingreso.

Cuando hubiese la solicitud, el Presidente con la Junta Directiva decidirán si se acepta o no, y comunicará dicha decisión al solicitante; el solicitante deberá pagar membresía y la cuota mensual a la Asociación en el día de ingreso y otros requisitos establecidos por la asamblea general. Todos estos ingresos: membresía anual, cuotas mensuales y membresía de nuevos miembros y otros ingresos que se generen estarán registrados y son patrimonio de la asociación.

(Sanciones a miembros)

Artículo 7 Consideraremos aplicación de sanciones bajo las siguientes condiciones:

- Si un miembro causa molestias considerables a la Asociación o a otros miembros, o si viola este reglamento, sus derechos podrán ser cancelados o ser expulsado, ó deberá cancelar la multa correspondiente, esto en base a decisión de la Asamblea General donde la Junta Directiva de la Asociación propone.
- Cuando se violente el reglamento Interno de la Asociación sin causa justificada. (Será la junta directiva quien tomara una decisión)

Capítulo 3 Junta Directiva

(Elección de Directivos)

- Artículo 8**
1. Los Directivos fueron elegidos por votación en Asamblea General al inicio de la fundación De la Asociación.
 2. Para la selección de cada Directivo se contó con la aprobación de más de la mitad más uno de todos los miembros fundadores.

(Junta Directiva)

Artículo 9 Conformación de junta Directiva; la Asociación cuenta con: 1 Presidente, 1 Vicepresidente, 1 Secretario y 1 Pro-Secretaria, 1 Tesorero y 1 Pro-Tesorera, 1 Auditor y 3 Coordinadores de las zonas conformando así la Junta Directiva. Primera junta directiva son personas abajas según la decisión de la reunión de los miembros en el día 22 de diciembre de 2008.

1. Presidente: Jaime Munguía Salaverria
2. Vise Presidente: José Leónidas Campos Portillo
3. Tesorero: Carlos Alberto Chicas Rodríguez
4. Pro-Tesorera: Rosa Dalila Rivera
5. Secretario: Rogelio Ernesto Bonilla
6. Pro-Secretaria: Lucia del Carmen Membreño M.
7. Auditor: Rolando Heriberto Carranza Martinez
8. Coordinador de trabajo local Jiquilisco: Rodolfo Efren Alfaro
9. Coordinador de trabajo local Usulután: Juan Anselmo Mendoza
10. Coordinador de trabajo local Santa Elena: Santiago Cuchillas

(Labores de la junta Directiva)

Artículo 10 Las labores son las siguientes:

(1) Presidente:

1. Coordina las diferentes actividades de la asociación
2. Representante legal de la Asociación

3. Moderador de las reuniones
4. Su voto vale por 2, en caso de empate.
5. Autorización en firma de erogación de fondos

(2) Vicepresidente:

1. Auxiliar al Presidente y complementar trabajos del Presidente
2. Sustituir al Presidente cuando este está ausente.

(3) Secretaria/o:

1. Llevar el control de libro de actas
2. Realizar convocatoria de los miembros
3. Elaboración de Agenda de Reuniones.
4. No divulgar los acuerdos internos de la asociación
5. Dar a conocer la correspondencia
6. Establecer el control de miembros
7. Autorización de firma de erogación de fondo
8. Responsable de inventario general

(4) Tesorera/o:

1. Llevar el Registro de libro de Ingreso y Gasto
2. Brindar el Informe económico a los miembros de la asociación en asamblea general o cuando se estime conveniente.
3. Firma autorizada de cheques
4. Responsable de los fondos de la asociación

(5) Auditor/a:

1. Realizar auditoria al tesorero.
2. Informar a la Junta Directiva sobre las auditorias realizadas
3. Velar para que no exista malversación de los recursos de la asociación.
4. Estar sujeto a la supervisión de un Auditor Externo

(6) Coordinador/a de Trabajo Local:

1. Servir de enlace entre cada Agencia de Extensión, miembros y la Junta Directiva
2. Mantener informados a los miembros de su región
3. Gestionar Ayuda con instituciones Gubernamentales y Ong's
4. Control de la Producción para Agromercados
5. Encargado de Comunicaciones.
6. Registro de ventas por cada Agromercado realizado
7. Recolectar la cuota mensual de su localidad. Todos los días 15 de cada mes entregará al tesorero.

Capítulo 4 Reuniones Generales

(La Asamblea General Anual)

Artículo 11 El Presidente de la Asociación convocará y facilitará a Asamblea General Anual el 15 de Enero de cada año y participarán todos los miembros.

La agenda tratará como abajas en Asamblea General Anual de la Asociación:

- (1) Registro de participación de los miembros en la Asamblea Anual (por Secretario).
- (2) Las palabras de apertura serán por Presidente

- (3) Reporte de actividades anuales (por Presidente), inventario de equipos e insumos (por Secretarios), contabilidad anual (por Tesoreros), memoria anual de labores (por Secretarios), informe de dificultades y otros necesarios.
- (4) Reporte de resultado de inspección anual (por Auditor)
- (5) Evaluación de todas las actividades. (por Presidente y todos)
- (6) Evaluación de trabajos de la Junta Directiva (por Presidente y todos)
- (7) Cambios y eliminación de reglamentos (por Presidente y todos)
- (8) Establecimiento de plan de actividades para cada año fiscal (por Presidente y todos)
- (9) Recolección de la Membresía Anual y el registro (por Tesorero)
- (10) Reestructurar la junta directiva cada 2 años, y un miembro solo puede ser reelecto un periodo más consecutivo.

(Asamblea Extraordinaria)

Artículo 12 El Presidente de la Asociación convocará a la Asamblea Extraordinaria o Reunión de Junta Directiva en cualquiera de los siguientes casos:

- (1) Cuando la Junta Directiva lo considere necesario.
- (2) Cuando los miembros o directivos de la Asociación soliciten la necesidad de la Asamblea Extraordinaria a la Junta Directiva.
- (3) Cuando 60 % de los miembros de la asociación lo soliciten Formalmente a la Junta Directiva esta debe convocar a Asamblea Extraordinaria para tratar punto único

(Decisión de la Asociación)

Artículo 13 Las decisiones importantes deberán contar con la aprobación de más de 75% de los miembros presentes en Asamblea Extraordinaria o Asamblea General y en reunión de junta directiva el 50% más uno.

Capítulo 5 Administración de Contabilidad del Fondo

(Objetivos del fondo de la Asociación)

Artículo 14 El Fondo de la asociación tiene como objetivo: ventaja común de todos los miembros. La Asociación prohíbe estrictamente cualquier mal utilización como: uso individual, robo, corrupción o, etc. del fondo.

(Registro y Manejo del Fondo)

Artículo 15 1. Presidente, secretario y tesorero guardará y manejará el fondo en una cuenta bancaria bajo su responsabilidad, registrando todos movimientos del fondo por medio de los documentos de la contabilidad mensual y anual. Después que el Auditor inspecciona mensualmente (o cuando sea necesario), los Tesoreros informa movimientos del fondo en las Reuniones Mensuales ó cuando sea necesario.

2. Todos los gastos importantes serán decididos en la Asamblea General o Asamblea extraordinaria de la Asociación; En cuanto de los pequeños gastos (menores de US\$50.00), los Directivos pueden decidir con el Presidente y los Tesoreros y se maneja una caja chica con un máximo de US\$ 50.00

(Manejo de pérdidas)

Artículo 16 Si hubiere pérdida o faltante del fondo comparado con el registro de la contabilidad mensual o anual, Tesorero y su Auxiliar deberán compartir dicha responsabilidad. (Cualquier anomalía será tratada en la Asamblea General)

Manejaran la cuenta bancaria 3 firmas: Presidente, Tesorero y Secretario.

Capítulo 6 Misceláneos

Distribución de bienes remanentes:

Artículo 17 En La Asamblea General, decidirán cómo distribuir los bienes remanentes del fondo a todos los miembros.

(Artículos adicionales)

Artículo 18 La primera Junta Directiva de esta Asociación al momento de su creación será como sigue, independientemente de lo establecido, y sus mandatos se cumplirán el día 07 del mes de enero del año 2009.

Artículo 19 Todos los miembros de la Asociación acuerdan este Reglamento Interno en el dicho día con las firmas en la lista de miembros adjunta.

Artículo 20 En caso de fallecimiento de miembro activo de la asociación, esta aportara, una cantidad de acuerdo a decisión de la Junta Directiva y de los fondos existentes en caja.

Artículo 21 En caso de disolverse la asociación los fondos acumulados después de haber solventado deudas adquiridas, estos serán repartidos per cápita.

Artículo 22 No habrá devolución de dividendos si se retira voluntariamente o si es expulsado de la asociación.