

TEMA 11: LA ORGANIZACIÓN APÍCOLA Y LAS ESTRATEGIAS PARA SU FORTALECIMIENTO

Las asociaciones apícolas desempeñan un papel importante para conseguir seguridad alimentaria y nutricional en una región, de esta forma se puede otorgar sostenibilidad económica a las pequeñas familias productoras permitiendo un ingreso con su trabajo.

1. La misión y visión de una asociación

Toda asociación apícola requiere plantear la misión y visión de su trabajo, con el fin de fortalecerse como institución. La misión, detalla cuál es la razón de la asociación y se describe en los siguientes aspectos: a) identidad, b) actividad y c) finalidad. En cambio, la visión, debe describir los objetivos estratégicos con los cuales se alcanzará la misión. Veamos un ejemplo:

Misión	Visión
La Asociación de Apicultores del Municipio de Machareti-AAPIMMACH será líder del mercado en productos apícolas altamente valorados en base a un crecimiento y desarrollo organizado, competitivo y sostenible; esto desde una perspectiva económica social y ambiental.	Proveer productos y servicios apícolas altamente competitivo de calidad y un fuerte compromiso entre todos los actores de la cadena productiva.
	Aumentar la oferta de mieles en el mercado convencional buscando establecer diferencias y satisfaciendo las necesidades de los consumidores.
	Diversificar la oferta de productos en la cadena agroindustrial apícola.
	Articular a las instituciones públicas y privadas para fortalecer el sector apícola.

Fuente: Misión y visión de la AAPIMMACH

La teoría recomienda que los objetivos estratégicos en la “visión institucional” sean formulados de manera medible, posible, entendible, inspiradora y establecer el tiempo que se tardará para posibilitar su cumplimiento.

Mediante los objetivos estratégicos de una asociación apícola se puede delinear acciones para:

- Potenciar la producción y generar empleo.
- Erradicar prácticas como la melea.
- Asegurar la sostenibilidad de la producción apícola.
- Contar con formación técnica.
- Obtener certificaciones.
- Promover la participación de las mujeres en las actividades productivas o en la cadena de valor.
- Garantizar la continuidad de la asociación formando líderes.
- Cuidar el bosque chaqueño.
- Desarrollar estudios sobre el manejo, transformación y mercado apícola.

2. Aspectos legales e institucionales

Para alcanzar los objetivos de la asociación es preciso considerar algunos aspectos de carácter legal e institucional:

- **Solidez institucional:** La base institucional de una asociación está dada por su personería jurídica. Debe estar legalmente establecida porque le permite firmar convenios, contratos y otros, con el fin de vincularse con diversas instancias políticas, económica financiera, legal y administrativa para aportar a la sociedad con sus acciones y recibir los beneficios que le correspondan.
- **Normativas, registros y adhesiones:** Una asociación debe responder a los marcos legales, a las normativas sanitarias, a las membresías departamentales o de otro carácter. También, debe contar con documentos que le permitan tener nuevas oportunidades y reconocimientos.

- **Estructura institucional:** La forma de gobierno de una asociación está declarada en el reglamento interno y en su directorio. El directorio establece y asume responsabilidades, determina reglas y contribuye al avance de la economía de manera asociativa. La capacidad organizativa se evalúa con el cumplimiento de funciones como: planear, organizar, integrar, desarrollar, motivar y evaluar.



Asociación Apícola del Municipio de Macharetí, AAPIMMAH, en la entrega de equipamiento por parte del Gobierno Autónomo Municipal de Macharetí y el Fondo Indígena de Desarrollo de Bolivia (febrero, 2020)

3. Recursos de una asociación

Las posibilidades de acción en una asociación dependen mucho de los recursos con los que cuenta. Una asociación debe analizar la existencia y el estado de los siguientes recursos:

- **Recursos humanos:** Son las y los integrantes de la asociación, éstos aportan su tiempo, su conocimiento, su compromiso y su iniciativa. Las y los miembros de la asociación cuentan con distintas capacidades que deben ser valoradas ya que ellos forman un capital humano importante.

- **Recursos materiales:** Son los bienes tangibles o el patrimonio con los que cuenta una asociación, por ejemplo: equipos, herramientas para la extracción, infraestructura para el acopio de miel o un vehículo, entre otros. La asociación debe ser capaz de definir bien cuáles son los activos o insumos más necesarios para la sostenibilidad y desarrollo de la gestión.
- **Recursos económicos:** Es la disponibilidad de los recursos financieros. Es importante que la asociación cuente con recursos propios. Los aportes que brindan los socios permiten, a la directiva, realizar gestiones, realizar representaciones y trámites continuos cuando surja la necesidad. A medida que la organización crece en número de asociados, comprometidos y empoderados con la organización, se contará con aportes para apoyar en la compra de insumos o tener acceso a créditos de las y los apicultores.
- **Recursos metodológicos:** Son los procesos aprendidos e instrumentos para diseñar espacios de formación, investigación y planificación. La metodología es útil para organizar reuniones, elaborar actas, hacer diagnósticos, evaluaciones, matrices, escribir indicadores y elaborar instrumentos para alcanzar las metas de la producción con buena rentabilidad de las colmenas.

4. Estrategias o líneas de fortalecimiento institucional

a) Estrategias de vinculación y mapeo de aliados

Vincularse con la sociedad es necesario ya que se deben cumplir los objetivos planteados por la organización y así poder mantener excelentes relaciones otorgando fortalezas y oportunidades con crecimiento económico. Una asociación puede, no contar con los recursos económicos suficientes para realizar varias acciones, pero, puede identificar aliados a nivel público o privado, por ejemplo: la universidad, el municipio, organizaciones no gubernamentales, etc. De esta forma, a través de las alianzas se puede:

- Incrementar la capacidad productiva y elevar la capacitación formativa apícola de sus apicultores.
- Fortalecer la organización.
- Investigar temas puntuales para elevar la producción.
- Combatir el contrabando de miel y la adulteración.
- Incidir en la generación de leyes y políticas que benefician a la asociación.



Asamblea de la Asociación Apícola del Municipio de Macharetí, AAPIIMMAH (noviembre de 2020)

b) Estrategias de participación y comunicación

Todas las organizaciones de apicultores y de otros tipos de producción enfrentan problemas cuando se trata de la participación activa de sus miembros. La participación es la fuerza que permite lograr los objetivos comunes que beneficiarán a todas y todos. A veces, se establecen multas por inasistencia o se utiliza algún otro mecanismo. Sin embargo, existen algunas condiciones que pueden propiciar mayor participación:

- **Representación:** Todas las zonas y comunidades deben sentirse representadas a través de personas delegadas que puedan y permitan rotar su participación.
- **Calendario sostenible:** Tener un calendario planificado de forma razonable. Si las reuniones son continuas, la probabilidad de inasistencia es mayor.
- **Clima de confianza:** Se debe contar con un ambiente de confianza para la participación.

- **Espacios:** Deben existir espacios de participación ordinaria y extraordinaria, de manera presencial y/o virtual.
- **Reglas:** El trabajo asociado debe ser gratificante y estimulante a la vez. Las reglas claras ayudan a promover la participación y a resolver algunos problemas.
- **Trabajo por resultados:** Las reuniones deben alcanzar resultados concretos.
- **Instrumentos de comunicación e información:** Se debe tener diferentes medios para informar y responder dudas. La asociación debe contar con informes claros, precisos, directos, y con el eficaz funcionamiento de un sistema de comunicación interno, a través de representantes con habilidades tecnológicas. También, se puede hacer uso de radio emisoras que transmitan los mensajes para dar a

La verdadera participación y una comunicación fluida democratiza las decisiones y fortalece a la organización.

c) Estrategias de crecimiento

Los logros de crecimiento productivo y comercial son importantes para hacer de la apicultura un negocio rentable. Las herramientas de diagnóstico y planeación institucional impulsan las habilidades empresariales, por ejemplo el diagnóstico FODA o el Plan estratégico.

El FODA es una herramienta de diagnóstico y análisis estratégico que comprende las Fortalezas y Debilidades internas de la asociación, además de las Oportunidades y Amenazas externas, fuera del control de la asociación. Las fortalezas y debilidades pueden estar alrededor de la estructura, los procesos, los recursos humanos, tecnológicos y otros aspectos intrínsecos a la institución. Las oportunidades y amenazas pueden tener relación a situaciones externas, favorables o no favorables, a nivel de las políticas, la economía, los aspectos socioculturales, tecnologías, ambientales o legales.

El Plan Estratégico Institucional - PEI, es otro instrumento utilizado y de mayor complejidad. Su punto de partida es el diagnóstico (que puede ser el FODA), la misión y visión de la institución, contiene ejes estratégicos, objetivos, metas, indicadores y acciones.

Un PEI permite que el equipo no se pierda en el desarrollo y así poder evaluar procesos y lograr alcanzar los objetivos propuestos. Del último instrumento, proponemos recuperar las metas, a partir de estas se puede derivar en estrategias para mejorar la productividad de la apicultura en corto plazo.

Las **metas**, son enunciados que expresan funciones a alcanzar, estos deben ser medibles, reales y precisos. Una meta debe, necesariamente, expresar al menos cinco aspectos:

- **Cantidad:** Un número exacto, y real, que se desea alcanzar.
- **Unidad de medida:** La unidad con que se mide lo que se quiere alcanzar. Se puede medir en kilos, bolivianos, porcentajes o tipo de actividades.
- **Verbos en participio:** La redacción debe comprenderse como si hubiera sucedido en el pasado, es decir, refleja lo que se desempeñó.
- **Sujeto del verbo:** Señala quién es responsable de llevar la actividad.
- **Horizonte temporal:** Determina en qué tiempo, plazo o periodo de tiempo se desarrollará la meta.

Ejemplo de formulación de metas

30300 kilos de miel anual comercializados por AAPIMMACH al término del año 2023				
Cantidad	Unidad de medida	Verbo en participio	Sujeto	Horizonte temporal
30300	Kilos de miel anual	Comercializados	AAPIMMACH	Al término del año 2023

Fuente: Ejemplo adaptado de: <https://cutt.ly/2nprDqn>

No sería recomendable escribir, por ejemplo: “ampliar las ventas de miel” o “eliminar a las varroas”. La formulación de las metas mejoraría, si son medibles, reales y precisas. Veamos un ejemplo a continuación:

“3 de canales de nuevos de comercialización logrados por la asociación, al término del año 2021”.

“2 campañas adicionales de tratamiento de varroa aplicados en el Apiario Arakuaarenda, al término del año 2021”.



Campaña contra la varroa en Macharetí,
Comunidad Timboycito (octubre de 2020)

La apicultura es una de las pocas producciones que genera beneficios ambientales a través de la polinización natural y el cuidado de los bosques. El trabajo apícola asociado supone un gran desafío porque exige recursos materiales, humanos, tecnológicos y sobre todo mucha planificación, capacidad organizativa y visión estratégica. Sin embargo, a pesar de las altas demandas que tiene, la gratificación es enorme ya que fortalece a los territorios dignificando al campo y a los bosques, además de generar ingresos económicos a sus habitantes productores.



HORA DEL MATE

En definitiva, elevar la producción de miel de manera sostenible es un desafío constante para las y los apicultores con sus asociaciones. Retomar los conceptos revisados y formular metas para los indicadores del cuadro, se puede agregar otros indicadores. La actividad debe desarrollarse en cada asociación y de forma individual.

Ejemplo de formulación de metas

Nº	Indicadores	Situación actual (Datos reales)	Situación deseada en los próximos dos años (Datos deseables)	Acciones para alcanzar la meta planteada (¿Cómo logramos la meta?)
1	Volumen de producción de miel por asociación			
2	Promedio de producción: kilos de miel por colmena a nivel de la asociación			
3	Calidad de la miel a nivel de la asociación			
4	Ingreso anual a nivel de la asociación			
5	Ingreso por cosecha a nivel de la asociación			
6	Volumen de miel rechazada			
7	Número de socios			
8	Número de canales de comercialización para la venta de forma asociada			
9	...			
10				

Cuadro N° 2: Metas para elevar la producción de miel a nivel de cada asociado y asociada

N°	Indicadores	Situación actual (Datos reales)	Situación deseada en los próximos dos años (Datos deseables)	Acciones para alcanzar la meta planteada (¿Cómo logramos la meta?)
1	Volumen de producción de miel por asociada/o			
2	Promedio de producción de kilos de miel por colmena a nivel de cada asociada/o			
3	Calidad de la miel (según humedad) del apiario			
4	Ingreso anual por asociada/o			
5	Ingreso por cosecha a nivel de cada asociada/o			
6	Volumen de miel rechazada			
7	Número de horas dedicadas a la actividad			
8	Número de canales de comercialización para la venta de miel			
9	...			
10				