

Agrupaciones en el pirineo navarro: Experiencias, retos y dificultades



Ponente: Eduardo Montero Eseverri



foresna zurgaiia
ASOCIACIÓN FORESTAL NAVARRA
NAFARROAKO BASO ELKARTEA

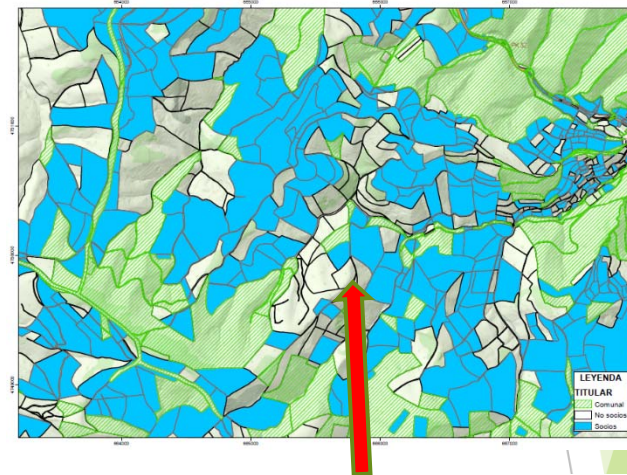
Introducción

- ▶ La gestión conjunta reduce los costes de transacción y mejora la coherencia de las actuaciones a escala paisaje
- ▶ De una red de comunicación débil o inexistente entre propietarios se aspira a establecer una red operativa de colaboración donde se refuerza el capital social
- ▶ Los objetivos suelen ser diversos, desde la defensa de los intereses de la propietarios hasta la gestión forestal conjunta
- ▶ La figura del técnico que respalda las actividades de la agrupación resulta clave para el desarrollo y consecución de los objetivos



Tipos de agrupaciones de propietarios forestales

- ▶ Régimen de propiedad ↔ capacidad de gestión individual



Proindiviso = % propiedad

Quiñones = Sup. equivalentes

Disperso = Sup. individuales



- ▶ Dificultad de gestión de la Agrupación de Propietarios

▶ Factores que reducen la complejidad de la gestión

- <> Valor de los productos a obtener
- <> Gestión efectiva realizada en los últimos años
- <> Conocimiento de las propiedades



foresna|zurgaiá
ASOCIACIÓN FORESTAL NAVARRA
NAFARROAKO BASO ELKARTEA

► Grado de influencia de los retos y esfuerzo para afrontarlos

Factores (retos)	Agrupaciones según tipo de propietarios					
	Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
Procedimiento de toma de decisiones	*	Bajo	**	Medio	***	Alto
Aspectos legales y fiscales de los modelos de funcionamiento	**	Bajo	***	Medio	***	Medio
Canales de comunicación	**	Medio	***	Alto	***	Alto
Codigos de comunicación	***	Medio	***	Medio	***	Medio
Cohesión geográfica y prioridad de formaciones	*	Bajo	***	Medio	***	Alto
Transparencia	***	Medio	***	Medio	***	Medio
Confianza	**	Medio	***	Medio	***	Alto
Justicia versus eficiencia en la repartición de costes y prioridades	*	Bajo	**	Medio	***	Alto
Idiosincrasia local	*	Medio	**	Medio	***	Medio
Flexibilidad y aversión al riesgo frente al compromiso a largo plazo	*	Bajo	***	Medio	***	Alto
Implicación de los miembros del comité gestor	**	Medio	***	Alto	***	Alto
Aprovechar las ventanas de oportunidad	*	Bajo	***	Medio	***	Alto
Eficiencia del intermediario	***	Medio	***	Medio	***	Alto
Visión atractiva a largo plazo	*	Medio	***	Medio	***	Alto



1- Procedimiento de toma de decisiones

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
*	Bajo	**	Medio	***	Alto

- ▶ Articular un procedimiento de toma de decisiones que resulte aceptable por los miembros, ya que los propietarios pierden cierto poder de decisión sobre su parcela de monte.

Solución:

- ▶ Normas de funcionamiento: Estatutos
- ▶ Decisiones estratégicas: Asamblea de socios
- ▶ Decisiones ordinarias: Junta Directiva
- ▶ Decisiones de gestión efectivas: propietario parcela



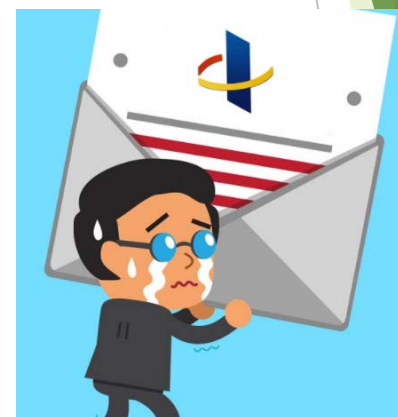
2- Aspectos legales y fiscales de los modelos de funcionamiento

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
**	Bajo	***	Medio	***	Medio

- ▶ Elegir una figura que limite o no modifique la responsabilidad legal y patrimonial de los propietarios con respecto a sus parcelas y las actividades realizadas

Solución:

- ▶ **Figura legal: Sociedad civil irregular**
 - ◆ No existe exigencia de capital mínimo de constitución
 - ◆ Puede ser constituido por 2 personas
 - ◆ Innecesario la emisión de acciones o declaraciones de IVA
- ▶ El titular conserva el dominio de su parcela
- ▶ El ente asociativo solo es propietario de los medios instrumentales para el cumplimiento de sus fines
- ▶ Los ingresos y gastos corresponden a cada titular y los
- ▶ declara en su IRPF personal



3- Canales de comunicación

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
**	Medio	***	Alto	***	Alto



- ▶ Elegir los canales de comunicación adecuados al tipo de socios, con equilibrio entre el esfuerzo y el resultado. Conseguir que pasen de ser receptores pasivos a buscadores activos de información



Solución:

- ▶ Utilizar los puntos o nodos de comunicación existentes en la comunidad para diseminar el mensaje (personas o lugares de referencia)
- ▶ Comenzar con medios que conllevan mayor esfuerzo pero aseguran la recepción del mensaje (Reuniones presenciales o llamadas telefónicas)
- ▶ Incluir a nuevas generaciones con experiencia en uso de medios de comunicación digitales (correo electrónico aplicaciones de mensajería)

4- Códigos de comunicación

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
***	Medio	***	Medio	***	Medio

- ▶ Utilizar un lenguaje empático y apropiado para una comunicación eficaz

Solución:

- ▶ Utilizar el idioma predominante en la comunidad
- ▶ Comprenden y utilizar los localismos lingüísticos
- ▶ Analizar como explican las cosas para responder en el mismo código
- ▶ Los técnicos deben estar preparados para explicar desde conceptos muy complejos hasta cuestiones básicas
- ▶ Especial atención para desmontar los “mitos existentes”



5- Cohesión geográfica y prioridad de formaciones

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
*	Bajo	***	Medio	***	Alto

- ▶ Lograr una zona de actuación que permita una gestión efectiva y eficaz

Solución:

- ▶ Identificar zonas clave e involucrar a la mayoría de actores
 - ◆ Zonas altamente productivas
 - ◆ Escasamente gestionadas
 - ◆ Inexistencia de infraestructuras
 - ◆ Existencia de riesgos (incendios)



6- Transparencia

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
***	Medio	***	Medio	***	Medio

- ▶ Mostrar transparencia en la gestión realizada para aumentar la confianza en la figura.

Solución:

- ▶ Facilitar el acceso a la información a todos los socios
- ▶ Explicar como se realizan las tareas técnicas o administrativas de la agrupación
- ▶ Entregar resúmenes claros de la gestión realizada
- ▶ Entregar justificaciones de la contabilidad general



7- Confianza

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
**	Medio	***	Medio	***	Alto

- ▶ Establecer una relación de confianza para posibilitar la gestión efectiva a tres niveles

Solución:

- ▶ Generar confianza en tres niveles
 - ◆ Confianza en otros miembros
 - ◆ Confianza en los intermediarios
 - ◆ Confianza en las instituciones
- ▶ Comenzar con decisiones más simples hacia decisiones más complejas
- ▶ Cumplir los acuerdos y normas establecidas en todos los casos
- ▶ Actuar de mediador para facilitar las interacciones

**“La confianza es el aspecto más fácil de perder
y el que cuesta mas establecer”**



8- Justicia versus eficiencia en la repartición de costes y prioridades

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
*	Bajo	**	Medio	***	Alto

- ▶ Crear un sistema en el que la repartición de costes sea justo y priorizar las decisiones de gestión para el bien común.

- ▶ Solución:

- ▶ Cuotas de socios vinculadas a la superficie forestal
- ▶ Cada miembro es responsable de los gastos e ingresos de su parcela
- ▶ Decisión de cuestiones estratégicas por la Asamblea General
 - ◆ Basadas en criterio técnico
 - ◆ Justificado el beneficio común
 - ◆ Establecimiento de mecanismo de compensación



9- Idiosincrasia local

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
*	Medio	**	Medio	***	Medio

- ▶ Incluir en la gestión y en los procesos de decisión la idiosincrasia local



Solución:

- ▶ Respeto de las normas o tradiciones establecidas en la comunidad
 - ◆ Notificación de actuaciones a colindantes
 - ◆ Delimitación previa de predios
 - ◆ Solicitud permiso de paso
- ▶ Respeto de los códigos o protocolos de comunicación
- ▶ Respeto de los acuerdos informales (palabra)

10- Flexibilidad y aversión al riesgo frente al compromiso a largo plazo

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
*	Bajo	***	Medio	***	Alto

- ▶ Establecer una formula de gestión flexible que limite la aversión al compromiso a largo plazo

Solución:

- ▶ Sencillez en el tramite de abandono de la agrupación (evitar)
- ▶ Mecanismos de sanción para evitar abandono y reincorporación
- ▶ Documentos de planificación de aplicación flexible
- ◆ Tipología de masas con actuaciones posible
- ◆ Establece una posibilidad anual
- ◆ Aplicación de actuaciones según necesidad de socios y estado del mercado.



11- Implicación de los miembros del comité gestor

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
**	Medio	***	Alto	***	Alto

- ▶ Implicar a miembros proactivos en el comité gestor y renovarlo con la frecuencia necesaria para evitar liderazgos de mantenidos largo tiempo.

Solución:

- ▶ Crear una Junta Directiva de personas referentes en la comunidad
- ▶ Crear un equilibrio de miembros jóvenes y veteranos
- ▶ Adecuar el perfil de cada persona a su puesto
- ▶ Limitar la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva
- ▶ Simplificar la toma de decisiones mediante el apoyo de informes técnicos
- ▶ Renovar periódicamente los miembros



12- Aprovechar las ventas de oportunidad

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
*	Bajo	***	Medio	***	Alto

- ▶ Aprovechar los intereses comunes de los propietarios

Solución:

- ▶ Identificar y afrontar las necesidades comunes
 - ◆ Expectativa económica sobre la propiedad
 - ◆ Sentimiento de deber moral
 - ◆ Modelo de bosque
 - ◆ Actitud frente a riesgos naturales
- ▶ Aprovechar una nueva ventana de mercado o la posibilidad de generar un suministro planificado a una industria



13- Eficiencia del intermediario

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
***	Medio	***	Medio	***	Alto

- ▶ Conseguir que la gestión de la agrupación sea eficiente en cuanto a los costes de transacción derivados

Solución:

- ▶ Reducir el trabajo documental
- ▶ Facilitar el método de contratación de los servicios
- ▶ Cercanía física a los propietarios o monte en cuestión.
- ▶ Simplificar el método de toma y transmisión de decisiones



14- Visión atractiva a largo plazo

Proindiviso		Quiñones		Dispersos	
Inf.	Esf.	Inf.	Esf.	Inf.	Esf.
*	Medio	***	Medio	***	Alto

- ▶ Conseguir mantener un atractivo sobre la figura de la agrupación mediante la valoración de los beneficios existentes y los futuros.

Solución:

- ▶ Entendimiento compartido de los beneficios futuros
 - ◆ Nuevas infraestructuras o mantenimiento de las existentes
 - ◆ Clarificación de la propiedad
 - ◆ Posibilidades de acuerdo de suministro con industrias
- ▶ Generar una agenda dinámica para las reuniones de trabajo sobre nuevos intereses que surjan en el seno de la agrupación
- ▶ Exponer nuevas tecnologías, formas de gestión y nichos de mercado para los productos



Conclusiones

- ▶ La gestión debe adecuarse a la idiosincrasia local y dar soluciones a los problemas planteados.
- ▶ No ser muy ambiciosos en conseguir un modelo de gestión determinado sino el que necesiten los socios.
- ▶ Posibilitar la toma de decisiones de los miembros
- ▶ Simplificar las figuras jurídicas
- ▶ Flexibilizar los planteamientos técnicos
- ▶ Aspectos vitales para la continuidad de la agrupación son la transparencia y confianza

- ▶ El relevo generacional juega nuestro favor



ARTICULOS RELACIONADOS

- Retos de la gestión forestal conjunta de propietarios privados



7CFE01-587

- Las agrupaciones forestales en Navarra: retos y promoción

Nº 130 | Cuarto Trimestre 2017 | Páginas 10-15

MONES Y

- Gorriz-Mifsud, E., Olza, L., Montero, E., Marini, V., 2019, The Challenges of coordinating forest owners for joint management. For, Policy Econ.99, 100-109



GRACIAS POR SU ATENCION

Técnico: Eduardo Montero Eseverri

eduardomontero@foresna.org

Tlfno: 630259386

Asociación Forestal de Navarra

C/Alfonso el Batallador 6, Entreplanta

31007 Pamplona (Navarra)

foresna@foresna.org / www.foresna.org



foresna zurgai
ASOCIACIÓN FORESTAL NAVARRA
NAFARROAKO BASO ELKARTEA