



**Desarrollo endógeno en la Baja Montaña de Navarra** (Comarca de Sangüesa: Aibar/Oibar, Eslava, Ezprogui, Gallipienzo, Javier, Leache, Lerga, Liédena, Petilla de Aragón, Sada, Cáseda y Yesa, NAVARRA).

#### **PRESENTA LA PRÁCTICA**

ASOCIACIÓN BAJA MONTAÑA-MENDI BEHERA.

#### **ENTIDADES COLABORADORAS**

Agencia de Desarrollo Comarcal de CEDERNA-GARALUR.

Ayuntamientos de la Baja Montaña.

Gobierno de Navarra. Departamento de Cultura y Turismo.

Fundación Caja Navarra.

#### **FECHAS CLAVE DE LA ACTUACIÓN**

- **Fecha de inicio: abril de 2002**, se constituye la Asociación Baja Montaña-Mendi Behera
- Otras fechas de interés:
- **26 de julio de 2003**: inicio de las actuaciones para la promoción y el desarrollo de la Comarca de Sangüesa.
- **30 de abril de 2004**: acuerdo de colaboración entre los entes locales de la Comarca de Sangüesa para el trabajo conjunto con la Asociación Baja Montaña-Mendi Behera, en el desarrollo sostenible de la zona.
- **3 de mayo de 2005**: ratificación del acuerdo de colaboración con los Ayuntamientos.
- **15 de febrero de 2006**: nuevo acuerdo de colaboración con las entidades locales de la comarca para un período de dos años.

CALIFICACIÓN OBTENIDA EN EL VII CONCURSO INTERNACIONAL DUBAI 2008

**GOOD**

## RESUMEN

Desde 2002, los empresarios de la Comarca de Sangüesa han unido sus esfuerzos en la Asociación Baja Montaña-Mendi Behera para trabajar por el desarrollo de la zona, colaborando con las administraciones municipales y otras entidades implicadas, como son el Departamento de Turismo y el Departamento de Medio Ambiente de Gobierno de Navarra o la Asociación CEDERNA-GARALUR.



La Asociación entiende que los habitantes de esta comarca de Navarra se merecen la oportunidad de vivir mejor, generando la riqueza que les permita ser competitivos con su entorno próximo y con otras zonas y regiones más punteras. Para concretar esta orientación a futuro, con criterios de sostenibilidad y competitividad, es preciso:

- Partir de una visión integrada del territorio, que permita movilizar los recursos existentes: humanos, patrimoniales, energéticos, naturales y culturales.
- Convertir la Comarca de Sangüesa en
  - » Exponente de la oferta de calidad navarra: en agroalimentación, en gastronomía, en acogida turística, en valorización de recursos naturales y culturales.
  - » Centro Europeo de la promoción y divulgación de las energías renovables.
  - » Punto neurálgico navarro de animación cultural.
  - » Referente navarro para la administración y promoción de recursos naturales, en particular, el agua.
- Utilizar estos recursos como valores de mercado a favor del territorio y de sus vecinos, para diversificar la economía y crear oportunidades socioeconómicas.

A lo largo de los dos últimos años, se han generado algunas mejoras como:

- Representatividad e interlocución.
- Operatividad.
- Proyección exterior.
- Adición de voluntades y cooperación.

La Asociación Baja Montaña busca vencer una situación histórica de olvido y desunión y generar un cambio social entre todos los habitantes de la zona, a través de una estrategia de desarrollo endógeno sostenible, que fue destacada, en noviembre de 2006, con el IV Premio de Buenas Prácticas Ambientales de Navarra.



# SITUACIÓN ANTERIOR AL DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN

La Baja Montaña de Navarra es una comarca con las siguientes características:

- Zona calificada (según criterios de la Unión Europea) como “desfavorecida” por razones demográficas: 10% de pérdida de población en cinco años, 70% de población de más de 65 años, y densidad de población muy preocupante en algunos pueblos (menores de 3 hab./km<sup>2</sup>).
- Escaso peso a nivel regional que supone poca o nula influencia, presión social o trascendencia política, por un lado. Y por otro, bajo nivel de cobertura en atención y servicios sociales especialmente los referidos a desarrollo socioeconómico. Baja Montaña supone el 1,41 % de los habitantes y el 4,7 % de

la superficie de la Comunidad Foral.

- Poca o nula atención a los recursos para el desarrollo.
- Una economía en retroceso y altamente dependiente de fórmulas tradicionales.
- Nula vertebración del sector empresarial en estrategias comunes de desarrollo.
- Presión de las grandes infraestructuras (embalses y autovía).
- Falta de unidad y visión comarcal en la iniciativa pública local.



## OBJETIVOS

- Atender y defender los intereses de los pequeños empresarios: acciones globales y específicas para el comercio minorista, la hostelería, la agricultura y la agroalimentación, la artesanía y los servicios; orientadas al incremento de las rentas, la diversificación de las economías, la potenciación de los empleos y la consolidación de sectores en crisis.
- La Asociación nace con el fin principal de buscar la cooperación público-privada para trabajar por la mejora de las condiciones de vida de sus vecinos. Actividad motor para ello son el turismo y la educación ambiental.

Estas actuaciones tienen como doble intención:

- Consolidar una estructura operativa que sirva de instrumento para la promoción de la zona y que adopte decisiones de forma democrática, participativa y consensuadamente.
- Difundir la imagen “Baja Montaña”.

Por esto, la estrategia tiene dos orientaciones: una dirigida a la población local y otra orientada al público/s objetivo/s para informar, mostrar, animar y atraerles hacia la Baja Montaña.



## MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

**Recursos Humanos:** 70 empresas asociadas.

**Recursos económicos:** La entidad parte de un presupuesto ínfimo, correspondiente a la cuota de sus asociados. Sin embargo, la aportación de cada asociado es inconmensurable en esfuerzo, tiempo, trabajo, género y productos. Y así se han movilizado otros recursos:

- Subvenciones y ayudas públicas: convocatorias de Gobierno de Navarra, iniciativa LEADER+.
- Colaboraciones de vecinos.
- Aportación de los entes locales.

**Recursos técnicos:**

- Personal contratado.
- Agencia de desarrollo de CEDERNA-GARALUR en la zona.

**Otras entidades colaboradoras:**

- ICAN- Instituto de Calidad Alimentaria de Navarra.
- Servicio Navarro de Empleo.
- Dirección de Turismo; Departamento de Medio Ambiente; Departamento de Administración Local de Gobierno de Navarra.
- Acciona y otras entidades relacionadas con las Energías Renovables.
- Universidad de Navarra-Departamento de Educación.
- Organización de Estados Iberoamericanos.
- Caja Rural de Navarra.
- Fundación Caja Navarra.
- UDALBIDE.
- CIDER prepirineo (Altas Cinco Villas Aragonesas).
- Asociación de Alojamientos Rurales de la Valdorba.
- Empresarios de las Altas Cinco Villas Aragonesas.
- Empresarios de las cuencas prepirenáicas de Lumbier y Aoiz.
- Mutua Fraternidad-Muprespa.
- Medios de comunicación.

## DESCRIPCIÓN DE LA ACTUACIÓN

Esta iniciativa partió de un grupo de pequeñas empresas locales en busca de una mejora de la calidad de vida de **todos los sectores de población**, con su propia implicación.

El proceso es lento porque se busca una gestión rentable y viable, técnica, económica y socialmente. Han existido algunos problemas e incluso en algunos casos, siguen existiendo:

- De carácter económico: una entidad sin ánimo de lucro con poca capacidad de financiación interna, en ocasiones, debe posponer algunas de sus actuaciones y proyectos según su capacidad.
- De tradición asociativa: no existen muchas asociaciones en la zona y las que hay, de carácter económico, son poco operativas.
- De liderazgo: la “renovación” del liderazgo en la comarca ha permitido la incorporación de actores vinculados a sectores como el comercio, la agroalimentación o los servicios, que han relevado a los de la hostelería y la restauración en esta tarea. Hoy el reto, después de 6 años, está en renovar a estos líderes de forma gradual, implicando a nuevos actores.
- De visión comarcal: la importancia de Sangüesa en la Comarca ha postergado al resto de poblaciones a una “segunda división”; sin embargo, el desarrollo de la zona requería un planeamiento y orientación comarcal para procurar una optimización integrada de los recursos.

- De cooperación público-privada: Los ayuntamientos de la zona –con la excepción del de Sangüesa- ven sus relaciones y colaboración con la Asociación como una oportunidad y una necesidad para el progreso integral de este territorio.

- De entendimiento: durante más de diez años, el desarrollo integral de la Comarca de Sangüesa se ha visto ralentizado, porque no se había atinado en una forma de funcionamiento que aglutinara los intereses y necesidades.

Superar estos problemas, requiere un verdadero proceso de **participación social**. En 2005, con este objetivo fundamental, la Asociación inició un proceso de información permanente a través del Boletín de Información de la Baja Montaña, que se difunde, por buzoneo, a todos los hogares de la zona y procura dotar a su funcionamiento de la máxima transparencia para animar a la cooperación.

Otro capítulo, digno de mención, es el **fortalecimiento de la comunidad**. Conseguir conciencia y hacer Comarca, integrando a todos los vecinos es el objetivo de actividades como la “Fiesta de la Baja Montaña”, que se realiza anualmente y con carácter itinerante en cada uno de los pueblos de la zona (Liedena-Gallipienzo-Petilla de Aragón-Yesa) o los “Premios Inédita y Positiva”, que pretenden ser un homenaje y reconocimiento a las mujeres de la Baja Montaña.



## LECCIONES APRENDIDAS

Entre las lecciones positivas aprendidas en esta andadura, se podría destacar aquí que tras estos años de trabajo se ha hecho patente que la imaginación, el esfuerzo y el trabajo cotidiano a favor del bien común, el desinterés y generosidad de quienes lideran, como miembros de la asociación, se han convertido en referentes para todos los vecinos de la comarca que se van convenciendo de que el futuro y el progreso de la zona pasa por el diseño de proyectos originales que sirvan para poner en valor y aprovechar los recursos existentes y potenciar la identidad cultural de la comarca.

Ante la pregunta ¿qué haría usted de manera diferente, o evitaría hacer, al mejorar o transferir su experiencia? Podríamos señalar dos cuestiones:

- La primera es que la asociación se ve limitada por la carencia de medios económicos que permitan desarrollar de forma óptima sus proyectos.
- La segunda, se refiere a que es preciso luchar constantemente para posicionar la comarca en un plano de igualdad con el resto de los territorios navarros, tanto en capacidad de financiación, como en liderazgo, en garantías de oportunidades, en respeto y en consideración a nuestras peculiaridades. Esto no ha sido fácil, puesto que la fórmula de trabajo elegida, por su novedad no se ajusta al estándar existente en Navarra y ha habido que trabajar mucho para convencer y demostrar antes de pedir y exigir lo que es legítimo para nuestros convecinos y nuestro territorio. Esto ha tenido muchos riesgos: el posible descuelgue del proceso por parte del Ayuntamiento de Sangüesa o el desgaste de la Junta Directiva sobre la que recae el mayor esfuerzo para el desarrollo de este plan de futuro, son algunos de los más inminentes.

La matriz DAFO de esta experiencia es:

### Debilidades

- La escasez de recursos económicos.
- El desgaste de los líderes de la Asociación.
- La falta de seguridad para mantener los puestos de trabajo ejecutivos.
- Que entre los representantes municipales de los distintos entes locales de la comarca primen más criterios de

*“defensa de sus intereses políticos y de partidos” frente a criterios compartidos, el bien común, la cohesión social y la integración de la comarca.*

### Amenazas

- Que el Ayuntamiento de Sangüesa no se integre en políticas de ámbito, alcance y carácter comarcal.
- Que no se cree el consorcio turístico.
- La falta de recursos económicos para emprender los proyectos a medio y largo plazo.

- Que aumente el desfase competitivo con otras comarcas cercanas porque no se sea capaz, en la Baja Montaña, de aprovechar las oportunidades que se presentan para el desarrollo.

### Fortalezas

- Reconocimiento y valoración del esfuerzo y el trabajo cotidiano a favor del bien común.
- Independencia de criterios políticos a la hora de desarrollar proyectos.

- Unidad conseguida con la iniciativa pública.
- La imagen “Baja Montaña” es conocida cada vez más.
- El reconocimiento de la comarca con identidad propia.

### Oportunidades

- Las nuevas políticas y líneas de ayuda: el Programa de Desarrollo rural 2007-2013 (ayudas europeas), el Plan de Desarrollo de Productos Turísticos de Navarra, etc.
- La consolidación de la Fundación Yesa, como otra vía de apoyo y financiación de proyectos.

- La posible creación de un consorcio turístico para la zona, en el que se integrarían en la misma fórmula jurídica los entes locales de la zona y la asociación.

PUNTOS DÉBILES

PUNTOS FUERTES

La iniciativa puede considerarse innovadora en el ámbito local, en la medida en que por primera vez en la historia de este territorio se ha logrado consolidar una estructura y un método de trabajo global: tanto por los intereses que aglutina (todos los sectores económicos y sociales) como por el ámbito que abarca (todos los municipios de la zona: desde Yesa hasta Lerga, desde Ezprogu hasta Petilla de Aragón).

Para la zona es también innovador el giro que los acontecimientos han tenido, puesto que nunca antes se había logrado unir las voluntades de la iniciativa pública y privada de forma tan comprometida.

Algunos medios que han facilitado la **transferencia** de estas experiencias en la comarca y fuera de ella han sido: el boletín de Información Comarcal, el apoyo de los medios de comunicación regionales en la cobertura de los eventos y proyectos, la Web de la entidad y los Premios o menciones de Buenas Prácticas recibidos.

Con la salvedad de que el proyecto puesto en marcha tiene un gran componente local en la optimización de recursos, en la generación de proyectos, en la adaptación y resolución de problemas, pero especialmente en el capital humano que está desarrollando todo el proceso, existen muchos elementos fácilmente transferibles a otros territorios: especialmente en lo que a fórmula de trabajo se refiere.

De hecho, la Asociación ha sido reclamada para explicar su método de funcionamiento a entidades tan consolidadas como puede ser la Asociación francesa de la región de Aix en Provençe, "Alpes de Lumiere" (entidad que lleva más de 50 años trabajando en el desarrollo de la comarca de Forcalquier a partir de la promoción del patrimonio), sus dirigentes se han interesado por la implicación empresarial en un proceso de desarrollo de la Baja Montaña.

También la entidad ha sido reclamada por entidades más próximas para explicar su fórmula de trabajo, de gestión, de promoción de recursos o de organización empresarial, por ejemplo la Asociación de Empresarios de las Altas Cinco Villas (Zaragoza), los empresarios del Valle de Ultzama en Navarra, que buscan un modelo de cómo organizarse para la dinamización de su territorio.

Al comienzo de la década del año 2000, el desarrollo socioeconómico de la comarca de Sangüesa necesitaba una reflexión con **criterios de sostenibilidad**. Un grupo de empresarios de la zona, consideraron que trabajar juntos en este empeño era el mejor modo de canalizar la responsabilidad social empresarial que cada uno tenía.

Hasta ahora la generación de riqueza en el territorio se guiaba por patrones que no consideraban la sostenibilidad como criterio imperativo. Asociación Baja Montaña pretende movilizar los recursos humanos a favor de un desarrollo endógeno sostenible económica y ambientalmente, estructurado en lo que ha dado en denominarse la *Estrategia de Desarrollo Sostenible en la Comarca de Sangüesa*, esto es, el conjunto de proyectos e iniciativas puestas en marcha por la Asociación Baja Montaña para procurar la mejora de las condiciones de vida de la población. Se trata de aquellas acciones que se han emprendido y está previsto emprender en el territorio, destinadas, no tanto a la administración y funcionamiento ordinario de los asuntos municipales, cuanto a procurar el bienestar social y cultural y el progreso económico en un marco de sostenibilidad medioambiental, de la población local. Se basa en la integración, con criterios sostenibles de las políticas y actuaciones ambientales, económicas y sociales de la zona. De forma general persigue la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía de la Comarca de Sangüesa de tal modo que se integre:

- La supervivencia y respeto por el entorno (sostenibilidad ambiental).
- La necesidad de equidad o justicia social (sostenibilidad social).
- El equilibrio económico (sostenibilidad económica).

## RESULTADOS ALCANZADOS

Este proceso y sus resultados han tenido los siguientes reconocimientos:

- En 2004: Mención especial en el Premio de Buenas Prácticas Ambientales, concedido por el Departamento de Medio Ambiente de Gobierno de Navarra.
- Premio de Buenas Prácticas Ambientales 2005-2006, concedido por el Departamento de Medio Ambiente, Ordenación del Territorio y Vivienda de Gobierno de Navarra.
- Accésit en la categoría de Mejor Gestión Sostenible en los IX Premios de Medio Ambiente concedidos por la Fundación Garrigues, el Diario Expansión y Ecoiuris.



## RESULTADOS EN CIFRAS

- 70 empresas asociadas.
- Más de 90 actividades desarrolladas en 3 ejes: empresarial, medioambiental y socio-cultural (con una gran participación de la población).
- Proyectos de atención a empresas de forma conjunta: Apoyo al Comercio Minorista, Jornadas del Vino de la Baja Montaña, Muestra de Ecoturismo.
- Creación de un centro permanente para la educación ambiental: Aula de Energías Renovables.
- Nuevas actividades: educación ambiental para niños y jóvenes (Caravana de Energía); igualdad de oportunidades (Premios Inédita y Positiva); informativas (boletín, web, edición de materiales, etc.).
- Generación de 3 puestos de trabajo directos.
- Acuerdos de colaboración hasta finales de 2008 con 12 de los 13 ayuntamientos de la comarca.
- Inversión media anual de 112.223€, en promoción de la comarca.

## CONTACTO

### **Pedro Burguete Olló**

Asociación Baja Montaña-Mendii Behera  
Apartado de Correos 3  
31400 Sangüesa - Navarra  
Teléfono: +34 948 877230

[info@comarcasanguesa.com](mailto:info@comarcasanguesa.com)  
[www.bajamontana.com](http://www.bajamontana.com)