

Guía de buenas prácticas para entidades de custodia del territorio

Gestión de entidades e iniciativas de custodia del territorio



Una iniciativa de:



Con el apoyo de:



GUÍA DE BUENAS PRACTICAS PARA ENTIDADES DE CUSTODIA DEL TERRITORIO. Gestión de entidades e iniciativas de custodia del territorio

Publicación: diciembre 2018

Coordinación: Montse Masó (2013 y 2016), Jofre Rodrigo (2018)

Autores: Núria Asensio, Hernan Collado, Montse Masó y Jofre Rodrigo

Contribuciones: Anna Subirana, Sandra Carrera, Helena Navalpotro, Montse Camps, Oriol Baena, Laura Casanova, Paula Puy y Roger Arquimbau.

Citación recomendada: Masó, M., Rodrigo, J. (Coords.) (2018). GUÍA DE BUENAS PRACTICAS PARA LA CUSTODIA DEL TERRITORIO. Gestión de entidades e iniciativas de custodia del territorio. Xarxa de custòdia del territori.

Publicación digital de la Xarxa de Custòdia del Territori de uso libre. En caso de usar y mencionar los contenidos de esta publicación, hay que citas la fuente de información como es debido.



La edición, revisión y maquetación de este documento ha sido posible gracias a los proyectos "Mejorando la custodia. Desarrollo de compromisos Hacia estándares de calidad en custodia del territorio" (2013) y "Compromiso de la custodia del territorio: cómo garantizando el cumplimiento de los Acuerdos a Largo Plazo" (2016) de la Fundación Biodiversidad del Ministerio para la Transición Ecológica. En estas ediciones también se contó con el apoyo del Departamento de Territorio y Sostenibilidad de la Generalidad de Cataluña.

Gracias al proyecto "Consolídате. Programa de Mejora interna de las Entidades de custodia" (2018), que también cuenta con el apoyo de la Fundación Biodiversidad del Ministerio para la Transición Ecológica, se han podido redactar los capítulos 1, 2, 3, 5, 6, 7 y 8 de esta guía.

Las opiniones y documentación aportados en esta publicación son de exclusiva responsabilidad del autor o autores del mismo, y no reflejan necesariamente el punto de vista de las entidades que apoyan económicamente el proyecto.

Para más información contacte con nuestro equipo a info@xct.cat, <http://www.xct.cat/>

Parte 1. Buenas prácticas para la gestión de entidades de custodia del territorio

- > **1. Definición estratégica de la entidad**
- > **2. Funcionamiento del órgano de gobierno**
- > **3. Gestión interna de la entidad**
- > **4. Conflictos de intereses**
- > **5. Gestión económica y financiera**
- > **6. Captación de fondos**
- > **7. Gestión del equipo humano**
- > **8. Base social**
- > **9. Comunicación**

Parte 2. Buenas prácticas para la gestión de iniciativas de custodia del territorio

- > **10. Selección y evaluación de iniciativas de custodia**
- > **11. Contacto con la propiedad**
- > **12. Redacción del acuerdo de custodia**
- > **13. Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo**
- > **14. Alianzas**

ÍNDICE

ÍNDICE	4
Introducción	8
Parte 1. Buenas prácticas para la gestión de entidades de custodia del territorio	10
1. Definición estratégica de la entidad	11
Definición terminológica	
1.A. Planificación estratégica: misión, objetivos y programas	
1.B. Implementación y seguimiento de la planificación estratégica	
1.C. Código ético	
1.D. Incorporación de la custodia del territorio a los estatutos de la entidad	
2. Órganos de gobierno	49
2.A. Entidades del tercer sector ambientales: asociaciones, fundaciones y cooperativas sin ánimo de lucro	
2.B. Funciones de los órganos de gobierno	
2.C. Fomento de la participación de los socios en las asociaciones y cooperativas	
2.D. Órganos de gobierno y equipo técnico	
3. Gestión interna de la entidad	80
3.A. Conceptualización previa: la gestión interna	
3.B. Los recursos internos de la entidad: el equipo humano y la economía	
3.C. Órganos de gobierno y toma de decisiones	
3.D. Calidad, transparencia y publicidad de la información	
4. Conflicto de intereses	108
4.A. Política de gestión de los conflictos de intereses	
4.B. Retribuciones del órgano de gobierno	
4.C. Acuerdos de custodia y transacciones económicas o de terrenos con un miembro de la entidad	
4.D. Transparencia y prevención de conflictos de intereses	

5. Gestión económica y financiera	144
5.A. Gestión económica estratégica	
5.B. Implicación de todo el equipo en la gestión económica y financiera	
5.C. Gestión contable e informes económicos	
5.D. Presupuesto anual y tesorería	
5.E. Auditoría de cuentas	
6. Captación de fondos	183
6.A. Gestión interna de la captación de fondos	
6.B. Relación con los donantes	
6.C. Financiamiento privado	
6.D. Financiamiento público catalán y estatal	
6.E. Financiamiento público europeo	
6.F. Otros mecanismos de financiamiento	
7. Gestión del equipo humano	209
7.A. El órgano de gobierno	
7.B. El equipo técnico	
7.C. Los voluntarios	
7.D. Comunicación interna y fidelización del equipo humano	
7.E. Formación	
8. Base social	237
8.A. La base social como elemento estratégico y transversal	
8.B. Una relación de intercambio	
8.C. La gestión de la base social	
9. Comunicación	259
Parte 2. Buenas prácticas para la gestión de iniciativas de custodia del territorio	306

10. Selección y evaluación de iniciativas de custodia	307
10.A. Identificación de zonas prioritarias	
10.B. Proceso de selección de iniciativas de custodia	
10.C. Memoria justificativa del valor de conservación	
10.D. Evaluación de los recursos y plan de viabilidad	
10.E. Planificación de iniciativas y evaluación de las herramientas de custodia	
10.F. Sinergias entre entidades	
10.G. Terrenos sin valor de conservación	
11. Contacto con la propiedad	336
11.A. Preparación previa al contacto	
11.B. Primer contacto	
11.C. Responsable del acuerdo y relación con la propiedad	
11.D. Negociación del acuerdo	
11.E. (Estrategia educativa y) Ética de la negociación	
11.F. Apoyo a la propiedad	
11.G. Contacto regular con la propiedad	
11.H. Reconocimiento social	
12. Redacción del acuerdo de custodia	354
12.A. Valoración de la necesidad del acuerdo	
12.B. Explorar los compromisos	
12.C. Elección de la opción jurídica	
12.D. Redacción del acuerdo	
12.E. Compromisos de las partes	
12.F. Eficacia real del acuerdo	
12.G. Representatividad legal	
12.H. Ruptura de la negociación	
13. Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos a largo plazo	376
13.A. Previsión de recursos para el mantenimiento de los acuerdos	
13.B. Mantenimiento de los acuerdos a largo plazo	
13.C. Protocolo en caso de desaparición	
13.D. Método de seguimiento y evaluación de acuerdos	
13.E. Registro documental de los acuerdos de custodia	
13.F. Seguimiento con la propiedad	

14. Alianzas	372
14.A. Filosofía de alianza	
14.B. Alianzas estratégicas	
14.C. Formalización de las alianzas	
14.D. Trabajo conjunto con la administración	
14.E. Trabajo en red	
Recursos para la aplicación de las buenas prácticas	414

INTRODUCCIÓN

Las buenas prácticas son **recomendaciones éticas y técnicas para una gestión responsable y de calidad** de las entidades e iniciativas de custodia del territorio. La Red de Custodia del Territorio, desde sus inicios, ha considerado imprescindible **reforzar y profesionalizar sus entidades** miembros para mejorar la contribución de éstas en la conservación del patrimonio natural de Cataluña y, al mismo tiempo, para consolidar la credibilidad social de un movimiento que busca la implicación de la sociedad civil.

La guía se divide en dos grandes bloques, el primero se focaliza en la **gestión interna de las entidades de custodia** y el segundo en la **gestión de las iniciativas y proyectos de custodia**. A lo largo del documento se presentan buenas prácticas que se complementan con ejemplos de éxito de entidades, catalanas o internacionales, que son referentes en diferentes ámbitos y con referencias a documentos internos y externos para ampliar información básica. Asimismo, se hace una actualización de todas las obligaciones legales que las entidades deben cumplir para un funcionamiento normal.

El impulso de este proceso voluntario de mejora continua está previsto en el vigente 4º Plan Director 2017-2020 de la Xarxa de Custòdia del Territori. Este plan incorpora 20 acciones agrupadas en 5 líneas estratégicas, entre las que se encuentra la línea estratégica **L4. Capacitación y apoyo a las entidades de custodia**.

El **Plan de Trabajo 2015-2020 DGPA-XCT para la Custodia del Territorio en Cataluña** elaborado de manera conjunta entre la Dirección General de Políticas Ambientales del Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat de Catalunya y la XCT, también establece como objetivo el impulso de las **buenas prácticas y la calidad en la custodia del territorio** a través de herramientas y servicios para la calidad de la custodia del territorio (Objetivo 3 - AO9).

Finalmente, la **Estrategia por el Patrimonio Natural y la Biodiversidad de Cataluña 2030¹ - ÉSNATURA** – , contempla en sus líneas de actuación la promoción de la custodia del territorio:

- ✓ **Línea de actuación 71:** Promover acuerdos de colaboración con los entes locales.
- ✓ **Línea de actuación 73:** Establecer medidas fiscales para favorecer la conservación del patrimonio natural.
- ✓ **Línea de actuación 75:** Crear el Registro de acuerdos de custodia del territorio.

No obstante, es evidente que las entidades de custodia tienen y tendrán un papel muy importante en el modelo de conservación del patrimonio natural del nuestro país y hay que asegurar que este nuevo modelo de gobernanza tenga un impacto positivo, de gran alcance y a largo plazo.

¹ Comas, E., Pérez, S., Pont, S. y Castell, C. (2018)

Destinatarios de la guía

Cualquier entidad de custodia, independientemente de su grado de profesionalización y presupuesto, puede formar parte del sistema de calidad de la XCT.

Sin embargo, la **Guía de buenas prácticas para entidades de custodia del territorio** está diseñada y elaborada principalmente para que pueda ser aplicable a las entidades privadas sin ánimo de lucro, asociaciones y fundaciones, principalmente. Según el **VII Inventario de acuerdos y entidades de custodia de territorio en Cataluña** del 2017 de la XCT, el 59,4% de las entidades con acuerdos tienen este perfil (de un total de 69 entidades privadas, 32 eran asociaciones y 9 eran fundaciones).

Por su parte, los ayuntamientos y administraciones tienen un funcionamiento y unos mecanismos de regulación y control propios que no son tratados en esta guía. Aunque en algunos aspectos, sobre todo los más técnicos, puede ser recomendable que se guíen también por estas buenas prácticas.

Parte 1. Buenas prácticas para la gestión de entidades de custodia del territorio

1. Definición estratégica de la entidad

La entidad de custodia del territorio tiene definida, de forma clara y concreta, su misión y las líneas estratégicas, objetivos y programas que desarrollan su acción de custodia del territorio.

Desde que en el año 2000, con un primer encuentro de expertos y entidades en el Castell de Montesquiu (Osona) se introdujo el concepto de custodia del territorio en nuestra casa, se ha avanzado mucho.

Las entidades de custodia son una pieza clave para la conservación de la naturaleza en Cataluña. Por este motivo, es necesario que estas entidades estén correctamente pensadas y diseñadas desde el inicio, y que definan, de forma concreta, clara y precisa, cuáles son sus objetivos y cuál es su marco geográfico de actuación. Tener claro “qué se quiere ser” y “hasta dónde se quiere llegar” dentro del mundo de la custodia del territorio es el primer y fundamental paso que tiene que hacer la entidad de custodia.

Una indefinición de la entidad, sin unos objetivos claros y con un ámbito de actuación poco definido, puede llevar a la no concreción del proyecto, a una dispersión de las acciones, a una frustración “para no poder llegar a todas partes” y, en definitiva, a un mal funcionamiento interno y externo de la propia entidad.

En este sentido, antes de empezar a actuar sobre el territorio, antes de empezar a diseñar y ejecutar proyectos de custodia del territorio, hay que pasar una fase previa para pensar y definir correctamente la razón de ser y el funcionamiento de nuestra entidad.

Hay que recordar que la custodia del territorio es un concepto bastante amplio y, por lo tanto, permite la aparición de entidades de custodia de formas y dimensiones bastante distintas, motivo por el cual se hace todavía más importante que nuestra entidad de custodia esté correctamente pensada, definida y diseñada.

También puede pasar que deseemos incorporar la custodia del territorio a una entidad ya existente.

Esta buena práctica se centra en los principales pasos a seguir para pensar, definir y diseñar correctamente el tipo de entidad de custodia que queremos ser, aportando las herramientas que se consideren más adecuadas para avanzar en cada paso. El resultado final tiene que ser la redacción de un Plan estratégico de la entidad, que debe incluir los aspectos relacionados con el funcionamiento de la entidad que a continuación se desarrollan.

Recomendaciones referentes a la definición estratégica de la entidad:

Definición terminológica

Planificación estratégica frente a planificación operativa

1.A. Planificación estratégica: misión, objetivos y programas

Esquema general de la planificación estratégica

Variables a tener en cuenta para iniciar un plan estratégico

Los compromisos iniciales

Desarrollo metodológico: fases previstas

1.B. Implementación y seguimiento de la planificación estratégica

Implementación del plan: objetivos, acciones, recursos...

Seguimiento del cumplimiento de la planificación estratégica

Seguimiento de proyectos y actividades

1.C. Código ético

1.D. Incorporación de la custodia del territorio a los estatutos de la entidad

¿Por qué adaptar los estatutos a la custodia del territorio?

La incorporación de la custodia del territorio a los estatutos de una entidad ya existente

Definición terminológica

La definición de custodia del territorio que propone la XCT es:

La custodia del territorio –que es como se ha traducido al castellano el término inglés *land stewardship*– es un conjunto de estrategias e instrumentos que pretenden implicar a los propietarios y usuarios del territorio en la conservación y el buen uso de los recursos naturales y los valores culturales y paisajísticos asociados.

La premisa de base es que conservar la naturaleza, el paisaje y el patrimonio cultural no es una responsabilidad que recae solo en las administraciones públicas, sino que la sociedad civil tiene que tener una implicación y contribución importante en ellos.

Por eso, a diferencia de otros instrumentos y estrategias con un objetivo similar (por ejemplo, la protección legal de un espacio natural o la clasificación de un terreno como no urbanizable), la custodia del territorio requiere la implicación directa y activa de la sociedad civil mediante las entidades de custodia, por un lado, y de aquellas personas que son propietarias o usuarias de terrenos forestales, agrícolas o urbanos, del otro.

Custodia viene del latín “*custodia/custodiae*”; guardar, conservar, respetar o cuidar.

Las entidades de custodia, como representantes de la sociedad civil, son, junto con los propietarios y usuarios del territorio, los agentes principales de la custodia del territorio, de forma que sin entidades de custodia no habría custodia del territorio.

Una entidad de custodia es una organización pública o privada, sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo la participación activa en la conservación de la naturaleza y sus valores asociados a través de mecanismos que facilita la custodia del territorio.

Una vez que conocemos el concepto de la custodia del territorio y el de entidad de custodia del territorio, como entidad nos toca enfrentarnos a una primera decisión fundamental: **¿es la custodia del territorio el mecanismo adecuado para alcanzar los objetivos de conservación del entorno que pretendemos lograr a través de nuestra organización?**

En caso de que la respuesta a esta pregunta sea afirmativa, ya podemos comenzar el trabajo de diseño de nuestra organización para que se convierta en una entidad de custodia del territorio.

Planificación estratégica frente a planificación operativa

En el camino para diseñar nuestra entidad de custodia tendremos que pasar por dos etapas de planificación muy diferenciadas:

- La **Planificación estratégica** corresponde a una etapa inicial, de hecho, a la primera etapa de planificación y diseño de la entidad. La planificación estratégica, de carácter más bien teórico, debe responder a la pregunta “**¿qué queremos ser?**”, y forma parte de esta etapa la definición

de aspectos tan importantes de nuestra entidad como la misión, la visión, los valores o los objetivos generales de la entidad, temas que tratamos más adelante.

- La **planificación operativa** se hace a más corto plazo (1-5 años), es de carácter más práctico y debe dar respuesta a la pregunta “¿qué queremos hacer?”. Forman parte de esta etapa la definición de aspectos como los objetivos a corto plazo que estableceremos para la entidad y los procedimientos y acciones concretas que ejecutaremos para alcanzarlos.

A menudo, la planificación estratégica inicial es una planificación a tan largo plazo (podemos estar hablando de 10 años) que sus preceptos corren el riesgo de ser olvidados o poco considerados en el día a día de la entidad, en lo que acostumbra a asumir más peso la planificación operativa.

Es muy importante que a la hora de implantar la custodia del territorio a través de proyectos y acciones de nuestra entidad (planificación operativa) no olvidemos nunca cómo definimos en su momento esta entidad y la misión para la cual la constituimos (planificación estratégica).

En esta ficha de buenas prácticas aportamos propuestas e ideas para desarrollar tanto la planificación estratégica como la planificación operativa de nuestra entidad.

Es importante destacar que, a pesar de que se trata de dos pasos fundamentales del proceso de organización de nuestra entidad y muy diferenciados, muchos documentos a menudo no hacen esta diferenciación y hablan únicamente de la planificación estratégica, a pesar de que en realidad bajo este término incluyen los dos conceptos aquí tratados.

1.A. Planificación estratégica: misión, objetivos y programas

La planificación estratégica es el proceso consistente en establecer los objetivos de una organización, las políticas y los programas para alcanzarlos en un plazo determinado, y los sistemas e instrumentos de control correspondientes.

ESQUEMA GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Habitualmente, la planificación estratégica de una entidad suele concretarse en un documento denominado Plan estratégico, Plan director o Plan de trabajo, una herramienta dinámica esencial para la entidad. Es necesario trabajar para conseguir un plan estratégico que sea:

- **Visionario** (que mire hacia el futuro)
- **Ambicioso** (queriendo ir siempre más allá de lo que es posible)
- Y, a la vez, que sea **realista**.

Es necesario encontrar el equilibrio entre estas tres cualidades del Plan estratégico teniendo en cuenta las características y las limitaciones de la entidad.

El proceso de planificación estratégica debe definir los preceptos esenciales de la entidad, los más importantes de los cuales son:

- La **misión**. Contiene la identidad de la organización e indica su razón de ser y los valores fundamentales en los que se sustenta.
- La **visión**. Representación de la situación ideal a la cual aspira a llegar en el futuro una organización.
- Los **objetivos estratégicos**. Son objetivos de carácter general que establecen los resultados que se deben obtener para lograr alcanzar la visión y, a través suyo, cumplir la misión.
- Las **acciones estratégicas**. Constituyen el conjunto de actividades que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos.
- El **seguimiento y revisión**. Proceso de control y evaluación del cumplimiento de la misión, los objetivos y las acciones de la planificación estratégica.

Figura 1 Esquema de las fases de la planificación estratégica



VARIABLES A TENER EN CUENTA PARA INICIAR UN PLAN ESTRATÉGICO

Cuando iniciamos el proceso de definición estratégica de nuestra entidad, debemos tener en cuenta todos aquellos factores que pueden condicionar la toma de decisiones. En el caso de las entidades de custodia, algunos de estos factores pueden ser:

- **La dificultad de trabajar con una visión a medio/largo plazo**, y disponer de un plan estratégico que permita dirigir mejor la entidad para lograr un mayor éxito en el futuro. A pesar de que esta planificación a largo plazo es importante, la dificultad de previsión en la disponibilidad de recursos, entre otros aspectos, puede complicar su definición.

Para superar estas dificultades, **se puede trabajar a través de objetivos anuales basados en la misión**, que permitan una evaluación anual del estado de la entidad.

Respondiendo a esta realidad, **es necesario que las entidades hagan una planificación estratégica flexible** que incluya los mecanismos necesarios para permitir una adaptación a las nuevas situaciones, sobre todo de financiación.

- **La posibilidad de que aparezcan nuevas oportunidades o imprevistos no contemplados en la planificación estratégica.**

La planificación realizada debe prever al máximo los acontecimientos de los próximos años y las tareas que desarrollará la entidad y su equipo de trabajo para lograr alcanzar los objetivos estratégicos, pero, a pesar de todo, con un trabajo a largo plazo, se pueden presentar nuevas oportunidades o imprevistos.

La nueva situación se puede dar por un nuevo enfoque en las ayudas públicas, un conflicto ambiental inesperado, una financiación no prevista, una posibilidad de alianza con otras entidades, un cambio en la legislación... o cualquier otro acontecimiento que no esté previsto en la planificación y sobre el cual hay que tomar la decisión de si se incluye dentro del plan de trabajo o se excluye de la actividad de la entidad.

En este punto, la entidad debe tener claro el proceso de toma de decisiones. En estos casos, se recomienda realizar una evaluación técnica de la nueva opción y también una evaluación estratégica dentro de la misión y visión de la entidad. Los pasos a seguir recomendados son:

Contrastar si la nueva oportunidad encaja con la planificación estratégica actual.

Evaluar si encaja con el plan de trabajo previsto, aunque esto no es tan relevante, ya que dependerá de la misma viabilidad del proyecto.

Valorar la viabilidad técnica y económica de la nueva oportunidad.

Tomar la decisión. Con la información anterior analizada, es necesario que el órgano designado para la entidad tome la decisión sobre si el nuevo proyecto y/u oportunidad se incorpora dentro del plan de trabajo de la entidad y de qué forma lo hace.

- **La posibilidad de realizar algunas iniciativas de custodia con otras entidades**, en colaboración o alianza, para enriquecer el trabajo en equipo, reforzar la metodología de trabajo, optimizar los recursos, aportar voluntarios, experiencia temática, etc.

La colaboración voluntaria entre distintas opiniones, metodología, mecanismos, recursos y, en definitiva, diferentes entidades, puede ayudar a asegurar el éxito de nuestro proyecto en común, es decir, unir esfuerzos para la custodia y la conservación del territorio.

LOS COMPROMISOS INICIALES

Hay una serie de puntos esenciales que hay que analizar y concretar antes de constituir vuestra organización como entidad de custodia. Estos aspectos de vuestra entidad son muy importantes porque definirán puntos básicos de su funcionamiento a largo plazo y forman el núcleo de la planificación estratégica. Los más importantes son:

Definición de la misión

La misión es aquello que da sentido a la existencia de la organización y su razón de ser. El redactado de la misión normalmente se formula en presente, en una frase concisa (entre 3 y 5 líneas) que recoja la esencia de la entidad. Es necesario que esté escrita de forma clara para evitar diferentes interpretaciones dentro del grupo promotor de la entidad y el resto de base social. Esto permitirá que las personas se puedan identificar como parte de la entidad y que tengan una finalidad compartida.

Las preguntas orientativas que hay que formularse para definir la misión de la entidad son:

- ¿Por qué existe la organización?
- ¿Con qué objetivo?
- ¿Cuál es el propósito de su existencia?

Definición de la visión

La visión es el camino que debería seguir la organización en el futuro, el objetivo global a largo plazo que posibilite el cumplimiento de la misión. La visión constituye la imagen compartida por los miembros de la entidad sobre qué quieren que sea la entidad en un futuro. Consiste en una proyección de deseos y no necesariamente se debe poder cumplir a corto plazo. Esta visión tiene que ser, en la medida de lo posible, **realista, positiva y atractiva** por los miembros de la organización.

La visión es la respuesta al “Cómo”:

- ¿Cómo debe ser la entidad?
- ¿Cómo debe actuar la entidad para ser capaz de materializar la misión?
- ¿Cómo se imagina el futuro la entidad?

Los valores de la entidad

Los valores son el código de conducta que inspira y orienta la acción de la entidad. Son los rasgos identificativos para las personas que están vinculadas con ella y constituyen su cultura de organización y de funcionamiento. Se recomienda que las entidades concreten sus valores en un **Código ético** (véase más adelante).

Destinatarios de la entidad

Los colectivos destinatarios son la población diana, receptores directos de la actividad de la entidad. Hay que describir el perfil y el número de personas a las cuales podemos llegar. Los destinatarios por

excelencia de cualquier entidad de custodia son los propietarios y usuarios de terrenos, pero podéis considerar otros (administraciones, otras entidades...).

Ámbito territorial

Es necesario fijar un ámbito territorial de actuación para no dispersar los esfuerzos en un territorio demasiado amplio. Existen entidades de custodia de ámbito local (por ejemplo, un municipio, de ámbito nacional o incluso internacional.

Es posible que, una vez definidos estos aspectos fundamentales de vuestra entidad, resulte que ya haya otras entidades que estén actuando dentro de nuestro ámbito, y con una visión y valores similares a los nuestros. En un contexto de recursos limitados y ante la atomización del tercer sector en Cataluña, una primera reflexión que deberíais hacer es si no es mejor para el proyecto incorporarlo en una organización ya existente y aprovechar sus recursos y experiencia.

Todos estos aspectos son esenciales, ya que serán el marco estratégico de referencia de vuestras acciones en un futuro. Una vez establecido todo esto, ya podéis proceder a constituir la entidad de custodia.

DESARROLLO METODOLÓGICO: FASES PREVISTAS

Una vez identificados y definidos los aspectos y compromisos iniciales y esenciales de vuestra entidad, y más allá de estos primeros pasos, tenéis que definir el desarrollo metodológico de la entidad.

Este proceso se puede definir en 4 fases fundamentales:

- **Establecimiento del punto de partida de la entidad**, en otras palabras, tendréis que elaborar una diagnosis de la situación actual.

En este sentido, el soporte y el asesoramiento de la XCT, a través de su Estrategia de Refuerzo de las entidades de custodia, puede resultar muy útil.

- **Establecimiento de los objetivos** a alcanzar en un plazo de tiempo (normalmente 4-5 años). Estos objetivos deben plasmar el marco estratégico de la entidad definido anteriormente (misión, visión, valores, destinatarios y ámbito territorial).
- **Definición de un Plan de acción** para alcanzar los objetivos establecidos, a través de unas líneas estratégicas y unas acciones que dependen de él. El plan debe demostrar su viabilidad técnica y económica, las vías por las cuales se obtendrán los recursos, la financiación de la entidad y de sus actividades y garantizar su viabilidad.

Las preguntas orientativas que hay que formular en esta fase son:

¿Cómo logrará la entidad sus objetivos estratégicos?

¿Qué actividades hay que hacer?

¿Qué necesita tener la organización?

¿Qué se tiene que poner en juego?

- **Valoración del grado de cumplimiento** de todo el conjunto, si es necesario a través de una batería de indicadores que a la vez servirán de información muy valiosa para reiniciar el ciclo de planificación estratégica.

Las preguntas orientativas que hay que formular aquí son:

¿Qué resultados se deben alcanzar para cumplir la misión y la visión?

¿Cómo se materializan estos resultados?

¿Qué hará percibir que se han conseguido?

Para trabajar todos estos aspectos relacionados con la metodología estratégica de la entidad, es recomendable que elaboréis un Plan estratégico y sigáis sus directrices.

La disponibilidad de un Plan estratégico **permite desarrollar la misión fundamental y establecer unas pautas a seguir a largo plazo**. En otras palabras, permite fijar un camino claro y evitar trabajar “sobre la marcha”. También es una oportunidad para dar visibilidad al proyecto organizativo y ganar credibilidad y legitimidad ante otros agentes. Una entidad con una buena definición de su estrategia podrá gestionar

mejor sus recursos, podrá enderezar situaciones o mejorar las acciones y podrá implicar más fácilmente a la base social de la entidad.

La elaboración de un plan estratégico se puede entender como un ciclo con distintas fases donde intervienen distintos agentes y colectivos.

Figura 2 Cicle de desarrollo de un Plan estratégico de una entidad



En el apartado de recursos encontraréis una propuesta de índice de un Plan estratégico para una entidad de custodia del territorio.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Estructura de un plan estratégico

1. Nombre de la entidad

2. Datos de la entidad

- Dirección y municipio
- Teléfono y correo electrónico
- Número de registro
- NIF
- Personalidad jurídica
- Sector temático
- Sector de la población donde actúa
- Ámbito territorial de actuación
- Responsable/s de la entidad (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, función o cargo...)

3. Presentación/descripción breve de la entidad

Resumen breve y sintético (máximo 2 páginas) que permita al lector hacerse una idea aproximada de la filosofía y la estrategia de la entidad, incluyendo las razones que motivan su creación, las ideas fundamentales, sus objetivos básicos, las actividades que se desarrollarán y sus destinatarios.

4. Motivación/justificación

Este apartado debe expresar las razones fundamentales que motivan y argumentan la razón de ser de la entidad de custodia. También habrá que justificar la necesidad detectada de conservar y proteger un territorio determinado y la importancia de preservar sus valores naturales y/o culturales y/o del paisaje y, además, por qué se considera la custodia del territorio la alternativa más adecuada en este sentido.

5. Marco de referencia/ámbito de actuación

El marco de referencia es el contexto o el lugar específico donde se ubica la iniciativa de custodia. Es necesario especificar si esta iniciativa pertenece a alguna otra de un nivel estructural o superior, ya sea dentro de vuestra misma entidad o en otro contexto (programa administrativo, planificación estratégica, etc.). Es importante describir los motivos por los cuales la iniciativa de custodia depende de él y señalar con claridad cuáles son los objetivos del programa, el lugar o el ámbito del que depende.

6. Destinatarios

Los destinatarios o "población diana" son los receptores directos de la iniciativa de custodia (la propia

entidad, otra entidad colaboradora, los propietarios de las fincas, etc.) Por otro lado, también hay unos destinatarios indirectos (otras entidades colaboradoras, usuarios del territorio, sociedad civil, etc.). En este apartado, es necesario especificar el perfil, el nombre, la procedencia y/o la localización de los destinatarios directos que se beneficiarán de la iniciativa de custodia.

7. Ubicación y zona de influencia

En este apartado, es necesario hacer referencia a la/las finca/s o territorio/s concreto/s donde se desarrollarán las iniciativas de custodia de la entidad, así como a las zonas que están influenciadas de una forma significativa por el desarrollo, los resultados y las actuaciones que se derivan de ellas a varias escalas (si procede).

8. Objetivos estratégicos y operativos

9. Actividades y calendario/temporalización

10. Recursos (materiales, humanos y monetarios)

11. Presupuesto

- Gastos

- Recursos materiales.

- Medios y materiales técnicos.

- Costes de personal.

- Costes vinculados al personal (desplazamientos, dietas, formación, etc.).

- Costes de los recursos monetarios (ayudas a los destinatarios, desplazamientos, comunicación, etc.).

- Costes de mantenimiento y funcionamiento (teléfono, seguros, mantenimiento de instalaciones o infraestructuras, etc.).

- Ingresos

- La aportación económica de la propia entidad.

- Las aportaciones económicas de los destinatarios de las iniciativas de custodia.

- Ingresos generados por las actividades de la entidad.

- Subvenciones, ayudas, patrocinadores y donaciones.

- Ingresos atípicos (la cantidad que se le asigne en este apartado debe ser pequeña).

12. Divulgación, promoción y difusión

13. Seguimiento y evaluación

1.B. Implementación y seguimiento de la planificación estratégica

Es necesario que la entidad disponga de una planificación (operativa) **que concrete la misión en objetivos operacionales y la desarrolle en programas de trabajo de custodia**. Posteriormente, también será necesario realizar un **seguimiento tanto sobre el cumplimiento de la planificación estratégica como de los proyectos y actividades**, para garantizar su coherencia con la misión y su buena ejecución. Este seguimiento debe ser **público y accesible** para los financiadores, socios, equipo de trabajo, etc.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: OBJETIVOS, ACCIONES, RECURSOS...

Una vez finalizado el proceso de planificación estratégica de nuestra entidad, hay que definir el camino que seguiremos para implementar aquello que queremos que sea nuestra entidad. Estamos hablando de la **Planificación operativa**, la cual debe ir **siempre vinculada a la Planificación estratégica**. Se trata de un proceso de concreción de la filosofía general de la entidad hasta acciones concretas que habrá que ejecutar.

Los grandes pasos que debéis seguir para estructurar este proceso son:

- Estableced **los objetivos operacionales** de la entidad. Este punto requiere una profundización de reflexión para la entidad importante, ya que **los objetivos son el elemento primordial que condicionará la viabilidad de vuestra entidad de custodia** y marcará el nivel de dificultad a la hora de lograrlos.

Los objetivos deben indicar aquello que pretendéis hacer, qué cambios queréis conseguir en las situaciones sobre las cuales actuaréis, dónde queréis llegar, qué efectos y resultados queréis alcanzar, etc.

- Definid **los programas y las acciones** concretas para lograr los objetivos. Una vez definidos los objetivos, es necesario planificar la serie de actividades estratégicas (programas) que se llevarán a la práctica con el fin de lograrlos. Es necesario prever y sistematizar las tareas que serán necesarias para desarrollar las actividades y especificar sus responsables.
- **Temporalizad** los programas y acciones mediante **un gráfico o cronograma** (por meses, semanas o días, en función de su complejidad y el nivel de concreción temporal que le queráis dar), estructuradlos en un **calendario** (con el inicio y el plazo de ejecución), ordenadlos cronológicamente y agrupadlos por fases o etapas, para que sean más comprensibles y opcionales, y especificad, si es posible, el responsable de cada actividad.

La temporalización de las actividades y el esquema del cronograma os servirán para asegurar el logro de los objetivos y para realizar el seguimiento y la evaluación de todo el proceso de la

iniciativa de custodia. En todo momento, podréis ver el desarrollo de las actividades, si se cumplen los plazos y, en caso contrario, añadir las modificaciones que sean necesarias.

- Es imprescindible **calcular** bien los **costes económicos**, elaborar el **presupuesto** y ver si se dispone de **financiación** correspondiente.
- Finalmente, **estableced un sistema de seguimiento y evaluación** de todo el conjunto. La puesta en funcionamiento de una entidad de custodia del territorio no tiene demasiado sentido si no se puede comprobar en la práctica cómo funciona, cómo se pueden solucionar los problemas y dificultades que inevitablemente aparecerán a lo largo de su implantación y cómo se podrá verificar si se han alcanzado los objetivos de que quieren conseguir.

El sistema de evaluación de la entidad de custodia debe responder por qué, qué y cómo evaluamos la iniciativa y dar respuesta a las preguntas de:

Pertenencia de la iniciativa: ¿la custodia del territorio es la alternativa más adecuada para dar solución a la situación de partida?

Idoneidad de la iniciativa: ¿la metodología, técnicas y actividades programadas se adecuan a los objetivos y metas que se quieren alcanzar?

Eficacia de la iniciativa: ¿los efectos, resultados y metas se han alcanzado?

Eficiencia de la iniciativa: ¿los resultados obtenidos son proporcionales a los recursos utilizados?

Pero **nuestro sistema de evaluación no debe hacer referencia solo a los resultados** de la entidad de custodia. **También hay que comprender el seguimiento y el control de su funcionamiento cotidiano en todos los niveles y en todas las fases**, el análisis de su desarrollo y la verificación continua del cumplimiento de las previsiones que se hicieron cuando se diseñó la entidad.

Por otro lado, es importante que en el proceso de evaluación de la entidad participen todos los que forman parte de la entidad, para discutir y analizar los resultados y aportar sus opiniones y valoraciones.

El informe final de evaluación del funcionamiento de la entidad de custodia debe contener siempre, además del análisis de los resultados, las recomendaciones y las propuestas de actuación que se hagan para mejorar los aspectos de la entidad que sean necesarios.

A la hora de efectuar el proceso de evaluación de la entidad puede resultar útil el establecimiento de un sistema de indicadores que simplifiquen este proceso. En este sentido, la XCT pone a disposición de las entidades de custodia un Sistema de Indicadores de Impacto y Efectividad de la Custodia del Territorio. Este documento propone un conjunto de 27 indicadores clasificados en 3 grandes familias: indicadores estratégicos (7), indicadores de conservación (8) e indicadores socioeconómicos (12).

La importancia que hay que dar al sistema de seguimiento y evaluación de nuestra entidad y de las actuaciones que lleva a cabo hace que estos aspectos se desarrollen con más detalle a continuación.

SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se trata de hacer un análisis y una evaluación del funcionamiento interno de la entidad. Algunas de las preguntas que nos podemos hacer para realizar este seguimiento son:

- **La implementación** (la puesta en marcha de la entidad)
 - ¿Cómo se ha puesto en marcha?
 - ¿Hay diferencias significativas entre el funcionamiento que se previó y el real?
 - ¿Se han llevado a cabo tareas de preparación y motivación en el entorno más inmediato del proyecto para crear un clima más favorable?
- **El esfuerzo** (¿cuánto cuesta la iniciativa en tiempo y dinero?)
 - ¿Cuándo, cómo y en qué se han gastado el dinero?
 - ¿Cómo han utilizado el tiempo las personas implicadas en el proyecto?
 - ¿Cómo se ha distribuido el tiempo total del proyecto?
- **Los destinatarios**
 - ¿La iniciativa llega efectivamente a la población diana?
 - ¿Existe accesibilidad y aceptación por parte de los destinatarios?
- **La organización y el funcionamiento**
 - ¿Las entidades se adecuan a lo que se previó y a las necesidades objetivas de la misma iniciativa?
 - ¿Funcionan los mecanismos de coordinación, dirección, regulación y comunicación de la entidad?
 - ¿Es idóneo el equipo técnico?
 - ¿Son coherentes las competencias y habilidades de los miembros del equipo con las necesidades de la entidad?
- **La promoción y la comunicación**
 - ¿Cuál es el nivel de conocimiento y aceptación de la entidad entre los distintos públicos?
 - ¿Se ha diseñado y se ejecuta un Plan de comunicación de la entidad?
- **La dimensión comunitaria**
 - ¿Se ha articulado la entidad con la realidad social del entorno donde actúa?
 - ¿Responde la entidad a la realidad de la problemática comunitaria?

SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES

Se trata de hacer un análisis y una evaluación de los resultados a través de la comprobación de los cambios que se han producido en la situación de partida que originó la aparición de la entidad y sus proyectos. La **buena práctica 13 de Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo** da muchas herramientas y recomendaciones sobre cómo realizar el seguimiento de los proyectos y actividades de custodia, pero algunas de las preguntas que nos podemos hacer para realizar este seguimiento son:

- **El seguimiento de las actividades y actuaciones**

¿Detectáis disfuncionalidades en la ejecución de las iniciativas? ¿Qué elementos correctores hay que introducir para mejorar su gestión?

¿Se están cumpliendo el calendario y las etapas del proyecto?

- **La eficacia**

¿En qué nivel se han conseguido los resultados que se indicaban en la formulación de los objetivos operativos y metas de la entidad?

¿En qué nivel la entidad ha permitido modificar la situación de partida?

¿Qué opinión tienen los destinatarios de los resultados y los efectos de la entidad?

- **La eficiencia**

¿Cuál ha sido el desarrollo económico de la entidad?

¿Qué nivel de aprovechamiento y optimización de los recursos se ha alcanzado?

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Propuesta de indicadores de la custodia del territorio

Família indicadors	Nom indicador	Entitat/acord
ESTRATÈGICS	1.1. Inversió total en custòdia (i respecte el pressupost total de l'entitat)	Entitat
	1.2. Inversió total de l'entitat per acord	Acord
	1.3. Nous acords i acords rescindits	Entitat
	1.4. Grans àmbits afavorits per l'acord	Acord
	1.5. Espais naturals protegits	Acord
	1.6. Xarxa Natura 2000	Acord
	1.7. Tipus de propietat	Acord
CONSERVACIÓ	2.1. Presència d'hàbitats o espècies d'interès	Acord
	2.2. Preservació d'elements culturals i paisatgístics i elements de millora estructural	Acord
	2.3. Realització d'actuacions concretes	Acord
	2.4. Objectius finals acord	Acord
	2.5. Valoració compliment objectius	Acord
	2.6. Deteció de problemàtiques ambientals actuals i amenaces	Acord
	2.7. Qualitat de la informació de base	Acord
	2.8. Existència de document de gestió	Acord
SOCIOECONÒMICS DE L'ACORD	3.1. Realització de compres o contractació de serveis en l'entorn de les zones en custòdia arran de l'acord	Acord
	3.2. Comercialització de serveis ecoturístics/de lleure/ús públic/culturals i volum econòmic	Acord
	3.3. Comercialització de productes locals, artesans o ecològics arran de l'acord i volum econòmic	Acord
	3.4. Creació o millora d'equipaments i instal·lacions, i inversió	Acord
	3.5. Creació o consolidació de llocs de treball	Acord
	3.6. Satisfacció de la propietat dels beneficis de la custòdia	Acord
	3.7. Col·laboració amb altres entitats, i àmbit d'actuació (territorial, de custòdia, etc.)	Acord
	3.8. Organització d'activitats de lleure o d'educació ambiental i sensibilització i participants	Acord
	3.9. Organització d'activitats tècniques i científiques, participants	Acord
	3.10. Edició de material divulgatiu i realització d'estudis tècnics i científics	Entitat
	3.11. Presència de la custòdia als mitjans de comunicació i freqüència	Entitat
	3.12. Voluntariat	Entitat

Fuente: Limonium i XCT, 2014.

1.C. Código ético

Es recomendable que la entidad de custodia cuente con un **código ético o un documento que defina su marco ideológico, aprobado por el órgano de gobierno y/o asamblea**, y que vele por su cumplimiento. Este documento contiene las bases de funcionamiento y los principios de actuación en sus diferentes ámbitos de acción.

Este apartado debe servir para definir las razones fundamentales que motivan y argumentan la razón de ser de la entidad de custodia.

También habrá que justificar:

- La necesidad detectada de conservar y proteger un territorio determinado.
- La importancia de preservar sus valores naturales y/o culturales y/o del paisaje.
- Por qué se considera la custodia del territorio la alternativa más adecuada en este sentido.

Puede resultar interesante que la entidad tenga en cuenta indicadores cualitativos y cuantitativos que demuestren objetivamente la necesidad de conservar el patrimonio natural y/o cultural.

Es importante especificar con claridad la importancia o la prioridad de la situación, y por qué se piensa que las herramientas y estrategias que ofrece la custodia del territorio son la mejor alternativa para darle respuesta.

No hay que confundir la justificación (¿por qué se hace?) con los objetivos (¿para qué se hace?).

Hay que recordar que la entidad de custodia trabaja en beneficio del conjunto de la sociedad, sin ánimo de obtener beneficios económicos en su actividad.

No hay que confundir nunca el hecho no lucrativo de la entidad de custodia con el hecho de no tener beneficio. De hecho, es recomendable que las entidades no lucrativas tengan beneficio. Lo que no se podrá hacer nunca es repartirlo, sino que hay que reinvertir en la propia organización.

A pesar de que los contenidos de un Código ético pueden variar para adaptarse a las características de cada entidad, podemos hacer algunas recomendaciones generales que pueden ayudar a vuestra entidad a redactar su Código ético. Puesto que existen pequeñas diferencias si se trata de una asociación o de una fundación, os presentamos estas propuestas por separado.

Contenidos del Código ético de una asociación

El **Código ético de las asociaciones de Barcelona** es un instrumento de asesoramiento, conducta y autorregulación que recoge todas aquellas premisas necesarias para que las distintas asociaciones de la

ciudad que trabajan dentro de un margen de valores cívicos estén reflejadas en él, a la vez que pretende ser una herramienta de referencia que ponga en valor la forma jurídica de asociación. Se aprobó en el año 2001 en el 1r Congreso de las Asociaciones, actualmente lo impulsa el **Consejo de Asociaciones de Barcelona** y puede resultar de utilidad para cualquier asociación del país.

Los criterios generales sobre los que trabaja este Código ético se resumen en el **Decálogo del Código Ético**, un resumen del Código Ético que no constituye ningún tipo de normativa legal, pero sí que representa un acuerdo común que toman las mismas asociaciones ante la sociedad y los colectivos y que nos puede servir de guía para redactar nuestro propio Código ético. Este Decálogo incluye los puntos siguientes:

- **1. Perseguir finalidades generales.** Las asociaciones adheridas al Código Ético persiguen finalidades de tipo general, dirigidas a una pluralidad de personas, así como también se proponen la realización de actividades de entretenimiento, de fomento de las relaciones interpersonales y asumen los principios de conducta reconocidos, como son la Declaración Universal de los Derechos Humanos y otros de naturaleza similar.
- **2. Ausencia total de ánimo de lucro.** Las asociaciones reúnen el esfuerzo de las personas que de forma voluntaria y altruista quieren participar en la consecución de las finalidades asociativas, sin ningún tipo de ánimo lucrativo. Se entiende por lucro la imputación individual a una persona concreta de los ingresos percibidos por la asociación por cualquier título: contrato, subvención, donación, legado...
- **3. Fomento de la participación interna.** Las asociaciones entienden que la base principal de su fuerza radica en las personas que forman parte de la asociación y en las que, de forma puntual y voluntaria, colaboran en ella, motivo por el cual promoverán medios, estrategias y técnicas para estimular la participación y la formación del voluntariado que la conforma.
- **4. Confianza, base del funcionamiento democrático.** La relación entre las personas asociadas es una relación de confianza, de convencimiento de estar juntos en un proyecto común, y se fundamenta en la buena fe y el respeto a todos. Las bases del funcionamiento democrático son:

La **igualdad**: todo el mundo es igual dentro de la asociación sin ningún tipo de discriminación.

La **libertad de expresión**: todo el mundo tiene derecho a exponer libremente sus ideas.

La **soberanía de decisión**: las decisiones se toman por mayoría. Hay que respetar el derecho de las minorías a manifestarse y a defender sus postulados y hay que limitar el voto ponderado de forma que impida que ninguna asociación quede por debajo del control de una mayoría de socios.

- **5. Transparencia económica.** La realización de actividades económicas no puede ser contraria a la misión o las finalidades de la asociación y no se puede producir en condiciones inadecuadas para las personas que las realicen. También hay que evitar que arriesguen la seguridad y las

garantías de los consumidores y usuarios. Por otro lado, el estado de cuentas y el balance económico de la entidad deben estar a la disposición de cualquier miembro de la asociación.

- **6. Gestión respetuosa de los recursos humanos.** Los recursos humanos de las asociaciones son, fundamentalmente, las personas asociadas y voluntarias que colaboran en la realización de las actividades y en el cumplimiento de sus finalidades. El voluntariado tiene esta condición sin ningún tipo de contraprestación. Aquellas personas que colaboran esperando obtener alguna cosa a cambio, más allá de la satisfacción del trabajo bien hecho, no se consideran personal voluntario. El personal remunerado tendrá que ser contratado en condiciones normales del mercado laboral, evitando la precariedad.
- **7. Sostenibilidad.** La sostenibilidad en este contexto tiene una dimensión social, económica y ambiental. Se considera sostenible una asociación que, con los recursos propios y los que es capaz de movilizar, puede realizar las actividades que le permitan la consecución de sus finalidades. En su funcionamiento interno, la entidad cuida de los medios que emplea y evita el uso de herramientas o utensilios contaminantes o producidos con técnicas contaminantes, de tal manera que contribuye a la sostenibilidad ambiental.
- **8. Congruencia de las actividades y las informaciones.** Si hay personas beneficiarias de las actividades de la asociación, hay que definir claramente cuáles pueden ser y, dentro de este sector o ámbito, no se puede producir ningún tipo de discriminación. Las asociaciones son conscientes de su papel de emisoras de opinión y, por ese motivo, tendrán un cuidado especial en sus informaciones y en sus actuaciones exteriores para evitar la difusión de unos tipos de conductas contrarias a los derechos humanos y a los principios democráticos.
- **9. Relaciones solidarias con otras asociaciones.** El reconocimiento de que uno forma parte de un sector con temáticas comunes y bases similares debe ser el sustrato en el cual se edifiquen las relaciones con otras asociaciones, sobre la base de la cooperación y la búsqueda de puntos de encuentro para mejorar la actividad propia. El respeto a la autonomía de cada asociación y a la libertad de escoger su propio camino es un elemento indispensable cuando se plantea la relación entre asociaciones.
- **10. Relaciones autónomas con las administraciones públicas.** Las asociaciones tienen una función y utilidad social y pueden coincidir, o no, con las administraciones públicas en la realización del bien común, pero la autonomía asociativa y la toma de decisiones de manera libre y soberana son dos derechos inalienables a los cuales no se puede renunciar.

Contenidos del Código ético de una fundación

La **Coordinadora Catalana de Fundaciones** ha elaborado un **Código ético de las fundaciones catalanas**, surgido a partir del Congreso de Fundaciones del año 2001.

Este documento pretende presentar los rasgos característicos de las fundaciones (identidad), incluyendo aquellos intangibles (valores) que configuran su funcionamiento interno y su actuación, es decir, su futuro.

Según este documento, el Código ético de una fundación debe considerar los puntos siguientes:

Identidad/Quiénes somos

Las fundaciones son organizaciones que se caracterizan por:

- **Falta de ánimo de lucro:** dado que la fundación debe velar por su continuidad y viabilidad, es necesario que esta obtenga superávit. Sin embargo, este no se reparte en forma de beneficios, debe revertirse en la propia fundación y debe ser obtenido de manera ética.
- **Finalidad de interés general:** la fundación debe beneficiar a un colectivo genérico y no determinado; queda excluida la finalidad que afecte a destinatarios concretos. La fuerza de la fundación nace de su capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad actual. A pesar de su larga historia, continúan siendo pioneras en distintos ámbitos en los cuales han sido más próximas que las administraciones públicas. A pesar de ello, es importante destacar que ni el origen ni el papel de la fundación es suplir sus carencias.
- **Voluntad del fundador:** es el primer elemento necesario para poder crear una fundación. Esta se crea mediante la manifestación de la voluntad del fundador, el cual adscribe bienes y/o derechos de su propiedad de los cual dispone libremente con una finalidad de interés general. Aunque es cierto que una vez creada la fundación se convierte en una persona jurídica totalmente independiente de su fundador, la voluntad de este seguirá rigiendo la vida de la fundación mediante los Estatutos que, establecidos por el fundador, regularán el funcionamiento y la organización de la fundación. Aunque la ley no la incluye en su definición de fundación, hay que destacar la figura del patronato: el órgano de gobierno y representación que hace actuar la fundación para exteriorizar la voluntad del fundador. Este patronato determina su composición inicial, la forma de designación y de renovación de patronos, las facultades que asumirán y la forma de tomar acuerdos.

Valores/Qué queremos ser

Manifestación de unos valores propios: sin embargo, hay que hacer una segunda lectura de estos elementos para ver también la fundación como la manifestación de unos valores propios. Son precisamente estos valores los que hacen de hilo conductor de la figura de la fundación en el pasado, hoy en día y en un futuro. Sea quién sea el fundador (persona física o jurídica), sea el elemento patrimonial más o menos importante, suficiente o no para alcanzar la finalidad, en las fundaciones no podrán faltar nunca los valores siguientes:

- **Generosidad y responsabilidad:** la voluntad de crear una entidad a partir de la donación irreversible de unos bienes, una entidad con vida propia e independiente de su creador.
- **Altruismo y solidaridad:** la voluntad de beneficiar a otros, terceras personas indeterminadas sin vínculos con el fundador.
- **Inconformismo y libertad:** la voluntad de actuar para mejorar una sociedad con carencias ante las cuales el fundador, con la creación de la fundación, opta por hacer algo en lugar de

resignarse a creer que no servirá de mucho, manteniendo una actitud incluso rebelde y transgresora con el fin de modificar la realidad.

Si estos valores están presentes, nos encontramos ante una fundación. Si no están presentes, nos encontramos ante organizaciones que han utilizado la figura de la fundación pero que en el fondo no lo son. Es necesario que el sector fundacional ponga de manifiesto, aflore la importancia de estos valores, ya que difícilmente podrán estar recogidos en una ley. Esta podrá recoger algunos elementos necesarios para hablar de fundación, pero no todos, y puede que ni tan siquiera los más importantes.

Cómo queremos actuar

La identidad de las fundaciones, y su conjunto de valores, se ponen de manifiesto cuando las fundaciones llevan a cabo sus actividades, en el desarrollo de su día a día. Este testimonio es, por lo tanto, el reflejo de su identidad. Recogemos en este apartado, como principios generales de actuación, aquellos rasgos que se ponen de manifiesto en cualquier actividad de las fundaciones. Su carácter transversal hace que estén presentes en los distintos ámbitos concretos (orientaciones prácticas), tanto de orden interno (aspectos propios de la organización) como de orden externo (aspectos que se ponen de manifiesto a la hora de relacionarse con terceros).

- **Principios generales de actuación**

- Cualquier fundación tiene el deber de trabajar con **eficacia**, es decir, alcanzar la finalidad (razón de ser de cualquier fundación) y eficiencia, es decir, utilizando de la mejor forma posible los recursos de los que dispone.
- Cualquier fundación debe actuar con **profesionalidad**: debe saber y saber hacer, autoexigiendo a toda la organización un nivel de actuación y dotándola de los recursos necesarios.
- Cualquier fundación debe ser una organización de **calidad**: con un nivel que responda a la finalidad para la cual se creó, de la forma que su fundador ha previsto y que la sociedad necesite.
- Cualquier fundación debe ser **transparente** por los usuarios/beneficiarios y por la sociedad, tanto en los resultados obtenidos como en los medios empleados.
- Cualquier fundación **debe hacer valer tanto los derechos como los deberes**, con una visión realista y responsable, no paternalista.
- Cualquier fundación **debe ser fiel a unos principios y actuar con coherencia** en su entorno (beneficiarios, trabajadores, voluntarios, proveedores, donantes...).
- Cualquier fundación **debe pretender incidir en la realidad** y su acción debe repercutir en la mejora de la sociedad.

- **Orientaciones prácticas**

El Fundador

- La fundación es una institución nacida de un acto personal del fundador que se convierte en institución. Por un lado, la fundación se convierte en una organización

con personalidad jurídica propia, independiente de su fundador, pero, por otro lado, la voluntad del fundador rige la vida de la fundación (la finalidad, el funcionamiento, la organización...). Por lo tanto, el fundador debe ejercer su derecho a fundar con responsabilidad, dado que su voluntad trascenderá su persona.

- La voluntad del fundador es el embrión de la fundación y uno de los elementos principales de la fundación: debe ser respetada y, si es necesario, reinterpretada con el fin de mantener su vigencia y razón de ser.

El patronato

- El patronato debe velar por mantener vigente la huella del fundador. El patrón debe dedicarse a la fundación personalmente, implicándose en ella con responsabilidad y compromiso.
- El Patronato es el responsable principal de la fundación. Su responsabilidad es lograr la finalidad de la fundación y también saber transmitirla al conjunto de la fundación y a la sociedad.
- La composición del patronato debe responder a las necesidades de la fundación. Los patronos deben estar suficientemente preparados para marcar objetivos, procurar los recursos necesarios, hacer el seguimiento de los dos y transmitir una visión de futuro.
- El Patronato debe formar un equipo humano desinteresado, con espíritu de servicio y que vele de forma adecuada por las finalidades y los valores de la fundación. También hay que hacer del patronato un órgano adaptado a las necesidades actuales, ágil, cercano e independiente para poder defender los intereses de la fundación. En los casos en los que los patronos sean representantes de instituciones (públicas o privadas), deben actuar en interés de la fundación, y con independencia de la organización que representen.
- El Patronato tiene que velar por su renovación, siendo conveniente tanto por el mismo órgano, como para la finalidad de la fundación.

Los recursos humanos

- El Patronato debe transmitir al personal contratado y a los voluntarios qué diferencia una fundación de otras organizaciones, con ánimo de lucro o no, y qué implica colaborar en él.
- Para que la fundación alcance su finalidad y actúe de acuerdo con esta, es necesario que el personal contratado y los voluntarios se sientan identificados con ella. La participación del equipo humano en la toma de decisiones aumenta en su grado de implicación en la organización y sus finalidades.
- La política de personal de la fundación (contratación, remuneración, formación, participación...), además de ajustarse a la legislación vigente, debe ser coherente con el espíritu ético de la fundación.

Gestión patrimonial y económica

- La gestión patrimonial, las actividades dirigidas a la captación de recursos, como también las actividades económicas o empresariales que puedan llevar a cabo la fundación, deben ser éticamente compatibles con su finalidad, con el hecho de ser fundación y con sus propios valores.

- La gestión del patrimonio de la fundación debe ser equilibrada, teniendo en cuenta rendimiento y prudencia.
- La gestión de los recursos económicos (tanto en su captación como en su aplicación) debe ser honesta, austera y transparente, asegurando mecanismos de control interno y externo. Cualquier fundación debe dar información clara y suficiente.
- El presupuesto debe adecuarse a las finalidades de la fundación, tanto en el momento de su aprobación, como durante su posterior ejecución.
- La fundación debe mantener la suficiente independencia para alcanzar los fines fundacionales.

Usuarios y beneficiarios

- El objetivo principal de la fundación, su razón de ser, es el servicio a la sociedad, ya sea en general o a través de beneficiarios o usuarios, mediante la provisión de bienes o servicios.
- Los criterios a la hora de actuar y de tomar decisiones deben ser honestos y transparentes.
- Hay que dar a conocer a los beneficiarios y a los usuarios los rasgos diferenciales de la oferta fundacional, sobre todo el hecho de ser una organización de interés general y sin ánimo de lucro.

Relación entre fundaciones y otras organizaciones

- Las fundaciones no deben verse como posibles contrincantes. Hay que impulsar proyectos comunes y participar en ellos, además de potenciar las posibles cooperaciones.
- Hay que fomentar el trabajo en red entre las fundaciones y otras organizaciones. Las sinergias generadas permitirán un mejor aprovechamiento de los recursos utilizados y, por lo tanto, unos mejores resultados.

Donantes

- Las fundaciones deben procurar conocer la procedencia de las donaciones recibidas.
- No se aceptarán ni fondos económicos ni materiales procedentes de actividades delictivas, contrarias a los derechos humanos reconocidos en los tratados internacionales o en los valores fundacionales establecidos en este código ético.
- No se aceptarán donaciones condicionales cuando estas vulneren algún objetivo o valor fundamental o pongan en entredicho la necesaria independencia de la fundación.

Administraciones públicas

- Las fundaciones y el Protectorado tienen derechos y deberes mutuos para el buen desarrollo de finalidades de interés general para la sociedad.
- Las fundaciones deben exigir al Protectorado que vele con equidad para el correcto funcionamiento de las fundaciones, tanto en el momento de su creación, como durante su trayectoria.

- Hay que establecer con las administraciones una relación estable, basada en la independencia, la colaboración, la contraprestación y el servicio, que prevenga intervenciones excesivas e innecesarias de estas.
- La transparencia y la coordinación entre fundaciones facilitan una mejor relación con las administraciones.

1.D. Incorporación de la custodia del territorio a los estatutos de la entidad

Los estatutos son el documento por el cual se rige el funcionamiento de la entidad. De ellos se deriva su estructura, los órganos y los cargos y sus competencias, los derechos y deberes de las personas asociadas, los procedimientos de toma de decisiones, entre muchas otras cosas.

La entidad cuenta con unos estatutos que incluyen su acción en custodia y conservación del patrimonio natural y cultural.

Los estatutos de las entidades no lucrativas (ENL), como son las entidades de custodia del territorio, determinan su estructura y funcionamiento básico. La normativa que regula las ENL da un amplio margen de maniobra, especialmente en el caso de las asociaciones, para determinar su estructura y funcionamiento básico, de forma que se pueda adaptar a las características de cada proyecto y a la voluntad fundacional de las personas que lo impulsan.

A pesar de ello, a la hora de constituir una ENL raramente se pone el énfasis necesario en este documento que son los estatutos, y se recorre a los formularios que facilitan las propias administraciones de las que dependen los registros de entidades jurídicas. Por este motivo, **demasiado a menudo la redacción de estatutos se considera como un trámite de importancia procedimental**, para el que es suficiente adaptar los modelos que ofrecen las mismas administraciones públicas y las organizaciones de soporte a las ENL. Estos modelos se ciñen al contenido mínimo que exige la ley, y establecen aquello que esta prevé por defecto en lo que se refiere a representación y funciones de los órganos, convocatorias, mayorías en la toma de acuerdos, etc.

Esta realidad hace que la mayor parte de las entidades dispongan de estatutos estándar, con personalizaciones mínimas. Sin embargo, la Ley ofrece un margen importante a la voluntad soberana de la entidad, y resulta muy interesante tomar este margen para regular de forma consciente el funcionamiento de la entidad en base a una voluntad consensuada para todas las personas asociadas.

Los estatutos son un documento formal que debe registrarse ante el Registro de Asociaciones o Fundaciones autonómico, y estatal si corresponde. También deben inscribirse en los registros todas las modificaciones que se lleven a cabo en los estatutos, mediante solicitud y previo pago de las tasas correspondientes.

¿POR QUÉ ADAPTAR LOS ESTATUTOS A LA CUSTODIA DEL TERRITORIO?

Las disposiciones de los estatutos, como documento troncal en la actividad de la entidad, influyen de manera decisiva en la forma cómo esta actúa. Introducir todas las previsiones estatutarias necesarias para la actividad de las entidades de custodia del territorio es una cuestión de seguridad jurídica y calidad de su actuación.

En el caso de las entidades de custodia del territorio, los aspectos clave a considerar en sus estatutos son:

- **Las finalidades y actividades sociales de la entidad:** las particularidades de las entidades de custodia hacen pensar en la necesidad de adaptar sus finalidades y actividades sociales, especialmente con vista a su identificación en sistemas de registro público o en procedimientos de concurrencia pública en ayudas, concesiones administrativas de uso y otros.
- **Las funciones orgánicas y la legitimación para la firma de acuerdos:** la actividad de custodia del territorio conlleva la celebración de los negocios jurídicos patrimoniales en los cuales consisten los acuerdos de custodia del territorio, incluida la adquisición de la propiedad o de derechos reales limitados. En estos casos, determinar de forma precisa la legitimación para representar la entidad en estos negocios jurídicos facilita de forma clara la seguridad jurídica de las partes y la intervención del notariado cuando es necesaria.
- **El régimen económico y el destino de los bienes y derechos de custodia:** a través de los estatutos es posible prever el destino de los bienes inmuebles y derechos sobre ellos adquiridos para conservación, con prohibición de disponer de ellos para otro objetivo que no sea su conservación. Esto es especialmente relevante en los estatutos de las fundaciones, que establecen con más detalle los aspectos de gestión de su patrimonio.
- **El conflicto de intereses:** el destino de recursos de la entidad, y de recursos públicos canalizados a través de ella, a fincas privadas, requiere una previsión estatutaria clara sobre conflicto de intereses.
- **La disolución de la entidad:** para la importancia del mantenimiento a largo plazo de los derechos de la entidad sobre las fincas en que se llevan a cabo proyectos de conservación, es necesario establecer garantías específicas en caso de disolución, determinando de forma clara cuál será el destino de estos bienes.

Cabe decir que **la adaptación de los estatutos de la entidad con las finalidades de custodia del territorio no es requisito legal para la consideración de una entidad como entidad de custodia del territorio** a tenor del artículo 3.37 de la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del patrimonio natural y de la biodiversidad, que describe las entidades de custodia como:

"Organización pública o privada, sin ánimo de lucro, que lleva a cabo iniciativas que incluyan la realización de acuerdos de custodia del territorio para la conservación del patrimonio natural y la biodiversidad."

De esta definición no se desprende la necesidad de contemplar la finalidad de custodia del territorio en los estatutos, sino únicamente demostrar que se llevan a cabo estas iniciativas. Sin embargo, **esta definición resulta poco operativa ya que sería necesario en cada caso aportar el currículum de la entidad para ser o no considerada entidad de custodia**. Por este motivo, en los casos en los que regulan líneas de ayudas y subvenciones en las que las entidades de custodia pueden concurrir como beneficiarias, será necesaria una definición ligada a la previsión estatutaria.

Por otro lado, en el artículo 623-34 del Libro VI del Código Civil de Cataluña (CCC), relativo a las obligaciones y a los contratos, sí que exige que la entidad de custodia incluya la custodia del territorio entre sus finalidades:

"1. En el contrato de custodia del territorio, de carácter temporal y que tiene por objeto bienes inmuebles, el cedente permite total o parcialmente el uso o la gestión a cambio de que el cesionario, que debe ser una entidad que tenga entre sus fines la custodia del territorio, realice actividades de asesoramiento, de divulgación, de planificación o de gestión y mejora, con el fin de conservar la biodiversidad, el patrimonio natural y cultural y el paisaje o de hacer una gestión sostenible de los recursos naturales. "

La normativa de asociaciones de Cataluña (art. 321-4.d CCC) distingue de forma clara los conceptos de finalidades y de actividades sociales, aunque sin describir el contenido de uno y otro concepto. A continuación, se intentan acotar estos dos conceptos:

- **Finalidades** (también denominadas objetivos, objeto o fines sociales): tienen que ver con el ideal abstracto que persigue la entidad. Las finalidades hablan sobre todo de valores.
- **Actividades**: a través de ellas se pretende alcanzar las finalidades de la entidad, de forma que su relación es meramente causal. Pueden ser dispares o coincidir o no con las de entidades con finalidades análogas.

No resulta fácil aclarar hasta qué punto la custodia del territorio debe constar entre las finalidades de la entidad o bien entre sus actividades. Según la corriente de pensamiento seguramente más generalizada, podemos entender que la custodia del territorio es una herramienta y no un fin en sí misma; según esta postura, la inclusión de la custodia del territorio en los estatutos de las entidades no lucrativas del territorio tiene que ser como actividad.

Sin embargo, no es menos cierto que la custodia del territorio es un concepto ético y filosófico que impregna sendas posibilidades de actuación. Por este motivo, la custodia del territorio se contempla como una finalidad de amplio espectro que se concreta en muchas otras que se pueden detallar. La

entidad puede tener otras finalidades fundamentales, por ejemplo de orden social o educativo, que se añadirán a la custodia del territorio.

En el apartado de Recursos, documentación y modelos se presenta una propuesta de redactado de los estatutos con el objetivo de incorporar en él la custodia del territorio.

LA INCORPORACIÓN DE LA CUSTODIA DEL TERRITORIO EN LOS ESTATUTOS DE UNA ENTIDAD EXISTENTE

Se puede dar el caso de que una entidad ya estructurada y en funcionamiento y, por lo tanto, con unos estatutos redactados y aprobados, quiera incorporar la custodia del territorio dentro de su actividad, y se encuentre con la necesidad de adaptar sus estatutos a la nueva situación.

En este sentido, hay que indicar que las aportaciones hechas en el punto anterior pueden servir tanto para la redacción de unos estatutos de una entidad de nueva creación (unos estatutos nuevos) como para la incorporación de la custodia del territorio a los estatutos de una entidad ya existente (unos estatutos ya existentes). Simplemente habrá que **incorporar el articulado propuesto o uno similar a los estatutos de la entidad**.

Hay que recordar que también, en muchos casos, **deben inscribirse en los registros todas las modificaciones** que se lleven a cabo en los estatutos, mediante solicitud y previo pago de las tasas correspondientes.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Propuesta de redactado de los estatutos

Para la incorporación de la custodia del territorio en cada uno de los ámbitos mencionados en la ficha se presenta una propuesta de redactado que se puede utilizar para las entidades de custodia.

Finalidades sociales y actividades

Art. XX.- Finalidades

La asociación/fundación tiene como finalidad fundamental la custodia del territorio. Esta finalidad se concreta en las siguientes:

- La conservación de la biodiversidad
- La conservación del patrimonio geológico
- La promoción de los conocimientos tradicionales
- La restauración del patrimonio cultural
- (...)

Art. XX.- Actividades

Para la conservación de estos fines, la asociación/fundación realizará las siguientes actividades:

- La firma de acuerdos de custodia del territorio descritos en los artículos 76.1 de la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del patrimonio natural y de la biodiversidad.
- La gestión de terrenos de titularidad pública situados en espacios naturales en las condiciones que prevé el artículo 76.2 de la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del patrimonio natural y de la biodiversidad.
- La intervención en el dominio público marítimo terrestre/hidráulico mediante convenios con las administraciones públicas.
- Las actividades de voluntariado.
- La educación y la divulgación sobre el patrimonio natural y la biodiversidad.
- (...)

Funciones orgánicas y la legitimación para la firma de acuerdos

(en el apartado correspondiente a los órganos de gobierno)

Artículo XX - La presidencia

La persona que ostenta la presidencia tiene las funciones siguientes:

- (...)

- Intervenir en representación de la entidad en la firma de acuerdos de custodia del territorio según los requisitos que establece el artículo yy.

(En el apartado relativo al régimen económico de la entidad)

Artículo YY - Procedimiento para la firma de acuerdos de custodia

Para la firma de acuerdos de custodia de cualquier naturaleza jurídica, podrá intervenir la presidencia o bien la vicepresidencia previo acuerdo habilitante del (nombre que reciba el órgano de gobierno/patronato) adoptado por una mayoría mínima de tres cuartas partes de sus componentes. El acuerdo de habilitación será solo válido para el acuerdo o acuerdos concretos a que se refiera y, en ningún caso, podrá hacerse un apoderamiento en genérico para la firma de acuerdos de custodia del territorio.

La persona habilitada por el (nombre que reciba el órgano de gobierno/patronato) para la firma de uno o más acuerdos de custodia del territorio, podrá delegar su mandato concreto mediante poderes notariales en la persona que ostenta la dirección de la entidad u otro cargo técnico.

Régimen económico y el destino de los bienes y derechos de custodia

Asociaciones (en el apartado relativo al régimen económico de la entidad)

Artículo XX.- Disposición de los bienes y derechos adquiridos en virtud de acuerdos de custodia del territorio

Queda prohibida la alineación de bienes y derechos adquiridos en virtud de acuerdos de custodia del territorio en favor de personas o entidades con ánimo de lucro, o de entidades no lucrativas que, a pesar de tener la custodia del territorio como finalidad social, no ofrezcan garantías estatutarias análogas a la presente para el caso de alineación.

En cualquier caso, cuando la alineación de bienes y derechos adquiridos en virtud de acuerdos de custodia del territorio sea posible de acuerdo con el párrafo anterior, será necesario el acuerdo de la asamblea por mayoría de tres cuartas partes de los votantes.

Fundaciones (en el apartado relativo al patrimonio de la fundación)

Artículo XX.- Disposición de los bienes y derechos adquiridos en virtud de acuerdos de custodia del territorio

Queda prohibida la alineación de bienes y derechos adquiridos en virtud de acuerdos de custodia del territorio en favor de personas o entidades con ánimo de lucro, o de entidades no lucrativas que, a pesar de tener la custodia del territorio como finalidad social, no ofrezcan garantías estatutarias análogas a la presente para el caso de alineación. En cualquier caso, cuando la alineación de bienes y derechos adquiridos en virtud de acuerdos de custodia del territorio sea posible de acuerdo con el párrafo anterior, será necesario el acuerdo del

patronato por unanimidad.

Conflicto de intereses

Artículo XX - Conflicto de intereses

La entidad tiene una política de conflicto de intereses desarrollada en un reglamento de régimen interno que debe aprobar la asamblea general.

Las personas miembros de (nombre del órgano de gobierno/patronato) y las personas que ocupen lugares de trabajo asalariados dentro de la entidad, así como las personas que realicen tareas de voluntariado en ella, deben conocer la política de conflicto de intereses y deben firmarla en señal de conformidad antes de empezar a ejercer sus cargos. También deberán firmar todas las modificaciones en la política de intereses que acorde la asamblea general.

El (nombre del órgano de gobierno/patronato) informará anualmente a la asamblea de los procedimientos que hayan tenido lugar en materia de conflicto de intereses durante el transcurso de las actividades de la entidad.

(En los propios estatutos, o bien en un reglamento de régimen interno, se desarrollará la política de conflicto de intereses que se considere adecuado, en los términos más amplios, y en concreto sobre custodia del territorio se establecerá lo siguiente:)

Para la firma de acuerdos de custodia en fincas que sean titularidad de personas integrantes del (nombre del órgano de gobierno/patronato), de las personas que mantengan una relación laboral o profesional con la entidad, o de cualquier persona asociada, así como de sus cónyuges o personas con las cuales mantengan una relación de convivencia, familiares en línea directa o colateral hasta tercer grado de consanguinidad, las personas impulsoras deberán aportar un informe de justificación técnica de su interés público ante el (nombre del órgano de gobierno/patronato) haciendo constar la concordancia del proyecto con la misión y la política de priorización de iniciativas de custodia de la entidad.

Para la compraventa de fincas entre la entidad y una persona vinculada a la entidad es necesaria la intervención de un tasador independiente y en ningún caso la finca se podrá adquirir por un precio superior al del mercado.

Las personas integrantes del (nombre del órgano de gobierno/patronato), las personas que mantengan una relación laboral o profesional con la entidad, o cualquier persona asociada, así como sus cónyuges o personas con las cuales mantengan una relación de convivencia, familiares en línea directa o colateral hasta tercer grado de consanguinidad, deberán abstenerse de

participar en cualquier decisión de la entidad que tenga relación directa o indirecta con fincas de su titularidad.

Disolución de la entidad

Artículo XX - Liquidación y destino del remanente.

En caso de disolución (establecemos aquí el procedimiento estándar de liquidación de la entidad).

Los bienes y derechos resultantes de la liquidación irán destinados a una entidad de custodia que (especificar aquí qué especialidades deberá tratar, características de su cuerpo técnico, voluntariado, etc.) y que trabaje en el mismo ámbito territorial que la entidad liquidada. La entidad sucesora quedará subrogada, previa aceptación en todos los derechos y obligaciones de naturaleza transmisible derivados de acuerdos de custodia del territorio en que la entidad liquidada sea beneficiaria.

Se exceptúan de esta regla aquellos bienes o derechos destinados a otras personas y entidades por voluntad contractual expresa de las partes.

Bibliografía

- Collado Urieta, H., (2016). La incorporació de la custòdia del territori als estatuts de les entitats no lucratives. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 24. XCT. 23pp
- Limonium i XCT. *Elaboració d'un sistema d'indicadors d'impacte i efectivitat de la custodia del territori*. 2014. PROYECTO: Nuevas herramientas para la calidad y efectividad de la custodia del territorio.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 2. Passos previs per començar a funcionar com una entitat de custòdia del territori*. XCT.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 3. Passos generals per elaborar un Pla d'acció de custòdia del territori*. XCT.
- Collado, H, S. Gili, A. González i X. Sabaté. 2006. *Codi Ètic de la Xarxa de Custòdia del Territori*. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 10. XCT. 12 pp.
- XCT. *Quadern04: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia*. Apartat 6.1 Planificació Estratègica XCT. *Codi ètic*. 2006.

Internet

- Código ético de las Fundaciones Catalanas.

<http://www.ccfundacions.cat/sites/ccfundacions/files/uploads/Publicacions-inici/codi-etic-de-les-fundacions.pdf> .

- El Código ético de las asociaciones de Barcelona es un instrumento de asesoramiento, conducta y autorregulación que recoge todas aquellas premisas necesarias para que las distintas asociaciones de la ciudad que trabajan dentro de un margen de valores cívicos estén reflejadas en él, a la vez que pretende ser una herramienta de referencia que ponga en valor la forma jurídica de asociación. Se aprobó en el año 2001 en el 1r Congreso de las Asociaciones. Actualmente lo impulsa el Consejo de Asociaciones de Barcelona. <http://www.codietic.cat/>

2. Órganos de gobierno

El buen funcionamiento de los órganos de gobierno de las entidades es un tema clave para el fortalecimiento, el reconocimiento y la legitimación del tercer sector como agente social relevante.

Las entidades del tercer sector ambientales, ya sean asociaciones, fundaciones o cooperativas sin ánimo de lucro, como pueden ser las entidades de custodia del territorio, **tienen órganos de gobierno que son los máximos responsables de las entidades.**

- > **Los órganos de gobierno son un elemento clave para el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas y el cumplimiento de su misión.** Los órganos de gobierno deben ser **activos** y estar **implicados** en la dirección estratégica de la entidad, y se recomienda que tengan un origen lo más diverso y diferenciado posible de las personas que llevan proyectos en el día a día de la entidad.
- > **Los objetivos de la entidad, establecidos en sus estatutos, deben ayudar a definir la composición del órgano de gobierno.** Los perfiles de las personas que formarán parte de él deben estar relacionados con la finalidad última de la entidad.

El órgano de gobierno debe **actuar de forma ética en la dirección de la entidad y orientarla de acuerdo con sus estatutos, misión y objetivos, de forma responsable con la sociedad y de acuerdo con los requisitos legales.**

Sea cual sea la estructura de vuestra entidad, y sin entrar en aspectos legales que analizaremos más adelante, los **principales retos** a los que deberán enfrentarse los órganos de gobierno son:

- El **compromiso organizativo**: es muy importante que las personas que forman parte del órgano de gobierno se sientan totalmente implicadas y comprometidas con la entidad. La responsabilidad del órgano de gobierno es fundamental para su buen funcionamiento.
- > En ocasiones existe una confusión entre el papel del patronato de una fundación o de la junta directiva de una asociación y el papel de un consejo asesor. En este sentido, se detecta la necesidad de aclarar cuáles son las funciones y las responsabilidades de los órganos de gobierno de las entidades, reforzando el componente de compromiso organizativo.
- La **función estratégica**: los órganos de gobierno deben gestionar los temas estratégicos de la entidad y no la operativa del día a día, que corresponde al equipo técnico. Mezclar estos dos roles no permite a la entidad avanzar.
- > **Los órganos deben centrarse en los temas estratégicos de la entidad**, marcando las políticas generales y delegando el trabajo operativo en el equipo directivo. Separar la función estratégica de la función operativa es clave para crecer y consolidarse como entidad. En el caso de entidades pequeñas en las cuales hay personas que desarrollan un doble papel, es necesario dedicar un espacio y un tiempo diferenciado para desarrollar la función estratégica.
- La **relación con el equipo técnico o directivo**: la relación entre los órganos de gobierno y el equipo directivo debe ser fluida, transparente y basada en la confianza, ya que deposita en

ellos la gestión y el funcionamiento operativo de la organización. Hay que aclarar en todo momento cuál es el rol de cada uno y cuáles son los objetivos comunes. A su vez, el equipo técnico debe entender que tiene la obligación y la responsabilidad de rendir cuentas de su trabajo en la junta directiva o el patronato.

- La **gestión de la información**: hay que traspasar la información a los órganos de gobierno de modo que resulte útil para decidir sobre las cuestiones estratégicas de la entidad. Tanto mucha información como poca información puede llegar a dificultar la toma de decisiones.
- La **cultura de evaluación**. Hay que introducir una cultura de evaluación y generar mecanismos que permitan saber si el funcionamiento de los órganos de gobierno es óptimo o no. El funcionamiento de juntas directivas y patronatos debe poder evaluarse. En ocasiones se hace únicamente en función del clima, pero sin valorar el impacto que ejerce el órgano de gobierno en la organización.
- La **cultura de la transparencia**. La transparencia es imprescindible para el buen gobierno de las entidades del tercer sector. Es por este motivo que hay que avanzar hacia la cultura de la transparencia desarrollando más y mejores herramientas de rendición de cuentas hacia todos los colectivos involucrados en la organización. El órgano de gobierno debe actuar como motor de la cultura de la transparencia impulsando prácticas y mecanismos facilitadores (véase la ficha de la **Buena Práctica n.º 3 Gestión interna de la entidad**).

Figura 3 Los retos de los órganos de gobierno



En este documento abordaremos los órganos de gobierno que hay que definir en nuestra entidad según la fórmula que decidamos utilizar para estructurarla, sus funciones y la necesidad de un modelo participativo para que las decisiones que tomen los órganos de gobierno sean representativos, en su caso, de la opinión de la masa social de la entidad.

Recomendaciones referentes al órgano de gobierno

1.C. Entidades del tercer sector ambientales: asociaciones, fundaciones y cooperativas sin ánimo de lucro

- > Las asociaciones
- > Las fundaciones
- > Las cooperativas sin ánimo de lucro
- > Composición del órgano de gobierno: compromiso y diversidad

2.B. Función de los órganos de gobierno.

- > Las asociaciones: la asamblea general y la junta directiva
- > Las fundaciones: el patronato
- > Las cooperativas sin ánimo de lucro: la asamblea general y el consejo rector

2.C. Fomento de la participación de los socios en las asociaciones y cooperativas

2.A. Entidades del tercer sector ambientales: asociaciones, fundaciones y cooperativas sin ánimo de lucro

Las entidades de custodia son entidades del tercer sector que centran su misión en el campo de la conservación del patrimonio natural y cultural de un territorio. Como entidades del tercer sector **pueden estructurarse y organizarse en alguna de estas tres fórmulas: asociación, fundación o cooperativa sin ánimo de lucro.**

Para poder tomar la decisión sobre cuál de las tres fórmulas de organización de las entidades del tercer sector se adapta mejor a nuestra entidad de custodia, en primer lugar hay que conocer las principales características de cada fórmula y las diferencias existentes entre ellas.

Esta información la podemos consultar en profundidad en la **Ley 4/2008, de 24 de abril, del libro tercero del Código Civil de Cataluña, relativo a las personas jurídicas**. Aquí presentamos un resumen de los apartados que se consideran de mayor importancia de cara a la constitución de vuestra entidad.

LAS ASOCIACIONES

Según establece la Ley 4/2008 las **asociaciones** son:

- > “entidades sin ánimo de lucro, constituidas voluntariamente por tres o más personas para cumplir una finalidad de interés general o particular, mediante la puesta en común de recursos personales o patrimoniales con carácter temporal o indefinido”.

Las **asociaciones pueden llevar a cabo actividades económicas** accesorias o subordinadas a su finalidad si los rendimientos que se derivan de ellas se destinan exclusivamente al cumplimiento de esta.

El patrimonio de las asociaciones no se puede repartir en ningún caso entre los asociados ni se puede ceder de forma gratuita a personas físicas determinadas o a entidades con ánimo de lucro. Se exceptúan las aportaciones sujetas a reembolso de conformidad con el artículo 323-2 (Aportaciones al patrimonio de la asociación).

En lo referente a los **órganos de gobierno**, la Ley establece que las asociaciones deben tener los órganos de gobierno siguientes:

- **La asamblea general**, constituida por todos los asociados, que, como **órgano soberano**, puede deliberar sobre cualquier asunto de interés para la asociación, adoptar acuerdos en el ámbito de su competencia y controlar la actividad del órgano de gobierno.

- El **órgano de gobierno**, que se puede identificar con la denominación de **junta de gobierno** o **junta directiva** u otra similar, administra y representa a la asociación, de acuerdo con la ley, los estatutos y los acuerdos adoptados por la asamblea general.
- La asamblea general y el órgano de gobierno, de acuerdo con sus atribuciones legales o estatutarias, pueden acordar la creación de otros órganos, temporales o permanentes, con funciones delegadas de carácter deliberante o ejecutivo.

Constitución

Pueden constituir asociaciones **las personas físicas y las personas jurídicas, privadas y públicas**.

- Las **personas físicas** que constituyen una asociación deben tener capacidad de actuar o tener al menos catorce años y actuar con la asistencia de los representantes legales si no están emancipadas.
- En el caso de las **personas jurídicas**, se requiere que las normas según las cuales se rigen no les prohíban constituir asociaciones y que el acuerdo sea adoptado por un órgano competente.

En el acuerdo de constitución de una asociación, que debe formalizarse por escrito, debe constar, como mínimo, la información siguiente:

- El lugar y la fecha en que se extiende el acta fundacional.
- La denominación, el domicilio, la nacionalidad y, si los fundadores son menores, su edad. Estos datos se deben acreditar de forma documental.
- La voluntad de constituir la asociación, que se acredita con la firma del acta, acompañada, en el caso de las personas jurídicas, de la constancia documental del acuerdo o la decisión correspondiente.
- Los estatutos de la asociación.
- Las aportaciones realizadas o comprometidas al patrimonio inicial de la asociación, si las hay, indicando la naturaleza de los bienes, el título y las condiciones de aportación, así como su valoración, si no son en dinero.
- La designación de las personas que deben integrar el órgano de gobierno inicial, la junta directiva.

Funcionamiento básico de la asamblea general

La asamblea general **debe reunirse con carácter ordinario como mínimo una vez al año**, para aprobar, en su caso, la gestión del órgano de gobierno, el presupuesto y las cuentas anuales.

La asamblea general **debe reunirse con carácter extraordinario** en los casos siguientes:

- Si el órgano de gobierno lo considera conveniente.
- Si lo solicita un 10 % de los asociados o, si así lo establecen los estatutos, un porcentaje inferior de estos.

La asamblea general, en caso de reunión a instancias de los asociados, debe hacerse en el plazo de treinta días a partir de la solicitud, si los estatutos no fijan un plazo más breve.

La asamblea general, a menos que los estatutos establezcan otra cosa, se constituye de forma válida sea cual sea el número de asociados presentes o representados.

Composición de la junta directiva

La Ley 4/2008 establece en el artículo 312-3 que **los órganos colegiados están compuestos, como mínimo, por tres miembros designados en el acto constitutivo o de acuerdo con los estatutos**, y deben tener al menos una persona con carácter de **presidente** y otra con el de **secretario**.

- > **La Ley establece la composición mínima** de cualquier órgano colegiado como es la junta directiva y la fija en tres personas, dejando libertad en el número máximo de personas que pueden formarla.

Hay que encontrar el equilibrio en el número de personas integrantes de la junta directiva, entre el mínimo legal de tres y sin olvidar que un número demasiado elevado puede dificultar el funcionamiento en la toma de decisiones dentro de la entidad. **Los cargos obligatorios que deben componer la junta directiva son el presidente y el secretario**, sin perjuicio de que cada entidad pueda nombrar altos cargos. Lo más habitual es crear la figura del:

- **Presidente.**
- **Vicepresidente**, que sustituirá al presidente en caso de que sea necesario.
- **Secretario.**
- **Tesorero**, que será la persona encargada de la caja de la entidad.
- Los **vocales** que se crean convenientes.

En cualquier caso, el órgano de gobierno **tiene el poder de representación de la asociación de cara a terceros** y, a nivel interno, **lleva la gestión ordinaria y la dirección de la entidad**, sin perjuicio de la obligación de rendir cuentas ante la asamblea general de socios. En algunos casos, sin embargo, se permite que la junta **delegue sus facultades** en uno de sus miembros, o en más de uno, y también que nombre apoderados generales o especiales; sería el caso de una **junta ejecutiva o similar**. No obstante, entendemos que solo se podrían delegar actos de gestión ordinaria y, en ningún caso, las facultades propias de carácter político y decisorio ni las relacionadas con aquellas materias que requieren la autorización de la asamblea o la aprobación de las cuales sea competencia de la asamblea.

Elección, nombramiento y aceptación del cargo de la junta directiva

Los miembros del órgano de gobierno deben ser escogidos en la reunión de la asamblea general o por el procedimiento electoral que se establezca en los estatutos, por votación de todos los socios que

estén en situación de ejercer sus derechos sociales. En cualquier caso, los miembros del órgano de gobierno, que son los encargados de la gestión, el gobierno y la representación de la entidad, deben ser socios.

Los miembros del órgano de gobierno entran en funciones una vez que han aceptado el cargo por el cual han sido elegidos. Esta aceptación debe comunicarse al Registro de Asociaciones mediante certificado emitido por el secretario de la entidad con el visto bueno del presidente.

Retribución de los miembros

En muchos casos, los órganos de gobierno ejercen sus cargos de forma gratuita, pero tienen derecho al anticipo y al reembolso de sus gastos efectuados en cumplimiento de sus funciones propias. Estas cantidades, denominadas generalmente “dietas”, tienen que poder justificarse debidamente.

- > La ley 4/2008, en el artículo 322-16, establece que los miembros del órgano de gobierno ejercen sus cargos gratuitamente, si bien tienen derecho al anticipo y al reembolso de los gastos.

Por otro lado, si algún miembro del órgano de gobierno ejerce funciones de dirección o gerencia, u otras que no sean las ordinarias de gobierno de la asociación, puede ser retribuido, siempre que se establezca una relación contractual, incluida la de carácter laboral.

Sin embargo, **el número de miembros que pueden percibir cualquier tipo de retribución no puede ser superior a la mitad de los que integran el órgano de gobierno.**

Cese en el cargo

Los miembros del órgano de gobierno cesan de su cargo por muerte o declaración de ausencia, por incapacidad, vencimiento del cargo, renuncia, separación acordada por la asamblea general o cualquier otra causa que establezcan las leyes o los estatutos.

- > El artículo 322-18.2 establece que “la asamblea general puede acordar en cualquier momento separar de sus funciones a alguno o a todos los miembros del órgano de gobierno”.

LAS FUNDACIONES

Según establece la mencionada Ley 4/2008 las **fundaciones** son:

- > “entidades sin ánimo de lucro, constituidas por uno o varios fundadores, mediante la afectación de unos bienes o de unos derechos de contenido económico y el destino de sus rendimientos o de los recursos obtenidos por otros medios al cumplimiento de finalidades de interés general”.

Se entiende por **fundadores** las personas físicas o jurídicas que han aportado, en concepto de dotación, bienes o derechos evaluables económicamente que constan en la carta fundacional.

La fundación **debe actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación** en la determinación de los beneficiarios. En ningún caso se pueden constituir fundaciones con la finalidad principal de destinar las prestaciones a los fundadores o a los patrones, a sus cónyuges o a las personas ligadas por tener una relación de afectividad análoga, o a sus parientes hasta el cuarto grado, ni a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.

Las fundaciones pueden ser de duración indefinida o temporales. En el segundo caso, la duración debe ser suficiente para cumplir la finalidad fundacional.

En lo referente a los **órganos de gobierno**, la Ley establece que las fundaciones deben tener un único órgano de gobierno:

- El **patronato** es el órgano de gobierno de la fundación, a la cual administra y representa de acuerdo con la ley y los estatutos.

Capacidad para la constitución de una fundación

Según establece la Ley 4/2008, “**pueden constituir fundaciones las personas físicas y las personas jurídicas, privadas y públicas.** Las personas jurídicas públicas solo pueden hacerlo conjuntamente con personas privadas, de acuerdo con su normativa”.

Los fundadores deben tener la libre disposición de los bienes que aportan a la fundación.

Carta fundacional

En la carta fundacional, que debe formalizarse en una escritura pública, deben constar, como mínimo, los datos siguientes:

- La denominación, el domicilio y la nacionalidad de los fundadores y, si se trata de fundaciones ordenadas por causa de muerte, además, estos mismos datos referidos a las personas que ejecutan la voluntad del causante.
- La voluntad de constituir una fundación.

- Los estatutos de la fundación.
- La dotación inicial, con la indicación, si no es en dinero, de la naturaleza de los bienes, la pertenencia, el título de aportación y la valoración.
- La designación de las personas que deben constituir el patronato inicial, y también su aceptación si se hace en el momento de otorgar la carta. Además, si se trata de personas físicas, los miembros del patronato deben declarar de forma expresa que no están inhabilitados para ejercer cargos públicos o para administrar bienes y que no han sido condenados por delitos de falsedad, contra el patrimonio o contra el orden socioeconómico.

El otorgamiento de la carta fundacional es un acto irrevocable.

Dotación inicial e incrementos de dotación

La **dotación inicial** de la fundación debe consistir **en dinero u otros bienes fructíferos**.

- > La dotación inicial para la constitución de una fundación **no puede ser inferior a 60 000 euros**. En cualquier caso, los bienes de la dotación inicial deben ser adecuados para iniciar o llevar a cabo las actividades fundacionales y deben estar libres de cargas que impidan o limiten de una forma significativa su utilidad para la fundación.

La dotación inicial de la fundación **se puede incrementar posteriormente** con aportaciones hechas por los fundadores o por otras personas. Los aumentos de dotación, que deben respetar las normas sobre aplicación obligatoria de rentas y otros ingresos, deben hacerse constar en las cuentas anuales que se presenten al protectorado.

En los incrementos de dotación, la aportación, si no es una aportación dineraria procedente del fundador o de terceros, debe hacerse constar en una escritura pública, en la cual se deben describir los elementos siguientes:

- Los bienes y derechos aportados.
- Los datos registrales y el título o concepto de la aportación.
- El informe de valoración correspondiente, si procede.
- La manifestación de la voluntad del aportante en el sentido que la aportación forme parte de la dotación.

Inscripción

Los patrones deben solicitar la **inscripción de la fundación en el Registro de Fundaciones** y, mientras tanto, hacer todo lo necesario para conservar los bienes del patrimonio inicial y facilitar la actividad futura de la fundación. También la pueden solicitar los fundadores o las personas encargadas de ejecutar la última voluntad del causante.

La inscripción de la fundación solo se puede practicar si se acredita al protectorado que ha aceptado el cargo un número de patrones suficiente, de acuerdo con los estatutos, para constituir de forma válida el patronato, actuar y adoptar acuerdos. Mientras tanto, si alguna persona legitimada ha solicitado la inscripción, debe suspenderse el plazo para practicarla.

LAS COOPERATIVAS SIN ÁNIMO DE LUCRO

- > Una cooperativa es una **asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes en materia económica, social y/o cultural** a través de una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática.

Las cooperativas **son empresas u organizaciones que se centran en las personas**, son de propiedad conjunta y están dirigidas de forma democrática por y para sus miembros **con el fin de responder a necesidades y aspiraciones comunes**. Al estar basadas en valores y principios, dan prioridad a la justicia y la igualdad, y están gestionadas por productores, usuarios o trabajadores.

- > Las cooperativas están dirigidas según la norma **“un miembro, un voto”**.

Las cooperativas de todo el mundo comparten principios internacionalmente y actúan conjuntamente para mejorar la sociedad a través de la cooperación. Permiten que las personas tomen el control de sus economías futuras y, al no ser propiedad de accionistas, los beneficios económicos y sociales de su comunidad permanecen en la comunidad donde están establecidas.

- > Los beneficios generados por las cooperativas se reinvierten en la entidad o se devuelven a sus miembros. **En el caso de las cooperativas sin ánimo de lucro (singularidad que debe estar explicitada en los estatutos), la totalidad de estos beneficios debe revertir en la entidad.**

Los valores de autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad están presentes en el cooperativismo. Para poner en práctica estos valores, las cooperativas siguen unos **principios cooperativos** que son:

- **Asociación voluntaria y abierta** a todas las personas capaces de usar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la asociación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.
- **Control democrático de los miembros**. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan de manera activa en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones.
- **Participación económica de los socios**. Los socios contribuyen de manera equitativa en el capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte del capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Los miembros normalmente reciben una compensación limitada, si existe, sobre el capital suscrito como condición de asociación. Los beneficios se destinan a desarrollar la cooperativa, beneficiar a los miembros de manera proporcional a sus transacciones dentro de la cooperativa, apoyar a otras actividades de la propia cooperativa, etc.

- **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda controladas por sus miembros. Cualquier incremento de su capital a través de fuentes externas debe hacerse asegurando esta autonomía e independencia.
- **Educación, formación e información.** Las cooperativas ofrecen formación y educación a sus miembros, representantes, directores y trabajadores, así como información sobre el mundo del cooperativismo al público general.
- **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas sirven de forma más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente con estructuras locales, nacionales e internacionales.
- **Sentimiento de comunidad.** Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible a través de las políticas aprobadas por sus miembros.
 - > En Cataluña, el mundo de las cooperativas está regido por la **Ley 12/2015, de 9 de julio, de cooperativas.**

La Ley 12/2015, de cooperativas, tiene por objetivo “**regular el funcionamiento de las cooperativas** como sociedades que, actuando con plena autonomía de gestión y bajo los principios de libre adhesión y de baja voluntaria, con capital variable y gestión democrática, **asocian a personas físicas o jurídicas** con necesidades o intereses socioeconómicos comunes con el propósito de mejorar la situación económica y social de sus componentes y del entorno comunitario haciendo una actividad empresarial de base colectiva, en que el servicio mutuo y la aportación pecuniaria de todos sus miembros deben permitir cumplir una función orientada a mejorar las relaciones humanas y a **poner los intereses colectivos por encima de toda idea de beneficio particular**”.

También establece que “**las cooperativas pueden llevar a cabo cualquier actividad económica o social**”.

Los principales aspectos sobre el cooperativismo que trata la ley catalana de cooperativas son los siguientes.

Constitución y registro

Los **socios fundadores**, que actúan en nombre de la futura sociedad cooperativa, deben llevar a cabo todas las actividades necesarias para inscribirla y deben responder solidariamente de los actos llevados a cabo y de los contratos formalizados en nombre de la cooperativa antes de hacer la **inscripción en el Registro de Cooperativas de Cataluña**. Los gastos producidos por estas actuaciones son a cargo de la sociedad.

La sociedad cooperativa en formación debe responder con el patrimonio integrado por las aportaciones hechas por los socios al capital social por los actos y los contratos de carácter indispensable para inscribirla, por los hechos por el consejo rector comprometidos en las facultades conferidas por la escritura de constitución y, si procede, de enmienda, y por los hechos por mandado específico de representación por todos los socios. Estos responden personalmente hasta el límite de la cantidad que se hubiera obligado a aportar.

Una vez inscrita la sociedad cooperativa, se entiende que asume los actos y los contratos formalizados previamente y, en ambos supuestos, cesa la responsabilidad solidaria de las personas a las que se refieran los apartados anteriores, siempre que, en el plazo de tres meses des de la inscripción, no haya sido convocada la asamblea o, si procede, no se haya solicitado una convocatoria general extraordinaria.

La asamblea constituyente de la cooperativa debe aprobar los estatutos sociales, designar a las personas que deben hacer los actos necesarios para inscribir la sociedad proyectada y nombrar a las personas que, una vez inscrita la cooperativa, deben integrar el **consejo rector**, la **intervención de cuentas**, si procede, y el resto de órganos sociales estatutariamente obligatorios.

Estatutos

Los estatutos que deben regir el funcionamiento de la cooperativa deben hacer constar, como mínimo, los elementos siguientes:

- La denominación de la sociedad.
- El domicilio social.
- El objeto social.
- El ámbito territorial de la actividad cooperativa principal.
- Los distintos tipos de socios, los requisitos de admisión y baja, los supuestos de baja justificada, los derechos y las obligaciones de los socios, indicando el compromiso o la participación mínima que se espera de ellos en las actividades de la cooperativa, y la relación, en su caso, entre los votos sociales y la actividad cooperativizada para la atribución del voto plural ponderado.
- Las normas de disciplina social y la tipificación de las faltas y las sanciones, teniendo en cuenta lo que establece el artículo 36 de la Ley.
- El capital social mínimo de la cooperativa y la determinación de la aportación obligatoria mínima inicial de los distintos tipos de socios, estableciendo si las aportaciones al capital social pueden dar interés.
- La regulación del derecho de reembolso de las aportaciones de los socios al capital social y el régimen de transmisión de estas.
- En el caso de las cooperativas de primer grado que no son de trabajo asociado y de las cooperativas de segundo grado, cuando reconocen como socios de trabajo los trabajadores que lo soliciten, los módulos de equivalencia para asegurar su participación equilibrada y equitativa en las obligaciones y los derechos sociales, tanto políticos como económicos.
- Los criterios de aplicación de los resultados, con la determinación de los porcentajes de los excedentes que deben destinarse a los fondos sociales obligatorios.
- La forma y el plazo para convocar la asamblea general, y también el régimen de adopción de los acuerdos.
- La estructura, el régimen de actuación, el nombramiento y la remoción de los órganos sociales de administración que tengan carácter obligatorio y de los órganos facultativos previstos.

- En el caso de que estemos hablando de una cooperativa **sin ánimo de lucro**, este hecho debe constar de forma explícita en los estatutos, ya que **condiciona el destino final de los posibles beneficios de la entidad, que deberán revertir totalmente en esta.**

Derechos de los socios

Los socios tienen, sin más restricciones que las derivadas de un procedimiento sancionador o de las exigencias de la buena fe, todos los derechos reconocidos legalmente o estatutariamente para cada tipo de socio.

- Participar en la realización del objeto social de la cooperativa.
- Elegir los cargos de los órganos de la sociedad y ser elegidos para ocupar estos cargos.
- Participar con voz y voto en la adopción de todos los acuerdos de la asamblea general y de los otros órganos de los que formen parte.
- Solicitar información sobre las cuestiones que afecten a sus intereses económicos y sociales en los términos que establecen los estatutos sociales y el artículo 39.
- Participar en los excedentes, si los hay, de acuerdo con los estatutos sociales.
- Percibir el reembolso de su aportación regularizada en el caso de baja o de liquidación o de transformación de la cooperativa, que no debe verse afectado por una suspensión temporal de los derechos a causa de un expediente sancionador, sin perjuicio de lo que disponen los estatutos sociales en relación con las aportaciones cuyo reembolso pueda ser rechazado incondicionalmente por el consejo rector. La regularización de la aportación debe hacerse de conformidad con lo que dispone el artículo 35.
- Ejercer los demás derechos que resulten de las normas legales y estatutarias, y también de los acuerdos que adopten de forma válida los órganos de la cooperativa.

Obligaciones de los socios

Los socios de una cooperativa están obligados a:

- Participar en las actividades que constituyen el objeto de la cooperativa y llevar a cabo la actividad cooperativizada de acuerdo con lo que exigen esta ley, los estatutos sociales y los demás acuerdos adoptados de forma válida por la cooperativa.
- Cumplir las obligaciones económicas que les correspondan.
- Asistir a las reuniones de las asambleas generales y de los demás órganos a los cuales sean convocados.
- Aceptar los cargos sociales, a menos que tengan un causa justificada, apreciada por la asamblea general, para no hacerlo.
- Cumplir los acuerdos que adopten de forma válida los órganos de gobierno.

- No dedicarse a actividades que puedan competir con las finalidades sociales de la cooperativa ni colaborar con quien las lleve a cabo, a menos que el consejo rector les autorice a hacerlo expresamente.
- Participar en las actividades de formación e intercooperación.
- Guardar secreto sobre los asuntos y los datos de la cooperativa cuya divulgación pueda perjudicar a sus intereses sociales.

Órganos sociales

Cualquier sociedad cooperativa debe tener los órganos sociales siguientes:

- **La asamblea general**, formada por todos los socios.
- **El consejo rector.**

Los estatutos sociales pueden prever la existencia de otros órganos sociales y determinar sus funciones, sin que, en ningún caso, se les puedan atribuir las competencias que esta ley atribuye con carácter exclusivo a la asamblea general, al consejo rector y, si procede, al comité de recursos.

COMPOSICIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO: COMPROMISO Y DIVERSIDAD

Una vez revisados los principales aspectos legales que afectan a la constitución de las entidades y de los órganos de gobierno que se derivan de las diferentes posibilidades de estructurarlas, nos encontramos en situación de considerar otras aportaciones sobre este aspecto de nuestra entidad que pueden ayudar a garantizar su correcto funcionamiento y el logro de la misión para la cual la constituimos, con especial consideración a **la composición de los órganos de gobierno**, sea cual sea la fórmula legal elegida para nuestra entidad.

Dado que los órganos de gobierno son los máximos responsables de las entidades, es evidente que **un momento clave de la creación de la entidad es la decisión sobre quién formará parte del órgano de gobierno.**

Algunos aspectos que hay que considerar en este sentido son:

- **La identificación y el compromiso con la misión.** Las personas que forman parte de un órgano de gobierno, ya sea una junta directiva o un patronato, deben cumplir unas características fundamentales como son la identificación y el compromiso con la misión y los valores de la organización.
- **La diversidad de perfiles.** Los perfiles de las personas que forman parte de las juntas directivas o los patronatos deben adaptarse a las características y especificidades de cada organización. Así, su ámbito de actuación es un elemento clave a la hora de determinar el tipo de perfiles que hay que incorporar en el órgano de gobierno.
 - > Teniendo en cuenta esta premisa, se destaca la importancia de tener un órgano de gobierno distinto que refleje la pluralidad de la sociedad actual y también la de la misma organización.
- **El equilibrio de género.** Si bien el tercer sector está claramente feminizado, las mujeres están aun poco presentes en los órganos de gobierno de las entidades. Sin tener que promover una política de cuotas, se quiere poner de manifiesto esta situación para intentar avanzar en la incorporación de la mujer en cargos de carácter más político y de responsabilidad.
- **El proceso de selección de componentes.** Partiendo de la necesidad de adaptar los perfiles de los componentes del órgano de gobierno a las necesidades de cada organización, se destaca la importancia de destinar esfuerzos y recursos al proceso de selección de estos. Es necesario reflexionar sobre cuáles son los perfiles adecuados, tanto en relación con las competencias personales como las profesionales.
 - > Realizar un buen proceso de selección es una manera de prevenir posibles futuras disfunciones en el funcionamiento del órgano de gobierno.
- **La renovación de los órganos de gobierno.** Los procesos de renovación de los órganos de gobierno de las entidades del tercer sector constituyen uno de los principales retos para mejorar el funcionamiento de los patronatos y juntas directivas. En el ámbito del sector no lucrativo resulta fácil encontrar a personas que lleven más de veinte años al frente de una organización y, en estos

casos, resulta muy difícil plantear procesos de renovación, e incluso visualizar el futuro organizativo una vez esta persona no esté presente.

- > Se pone en relieve **el peligro que supone la existencia de liderazgos unipersonales** que, una vez desaparecen, se llevan el proyecto organizativo con el que se identificaban. Asimismo, **la renovación de los órganos de gobierno debe normalizarse y plantearse como un proceso natural y saludable** para la misma organización.

Algunas **propuestas** que pueden ayudar en el proceso de composición del órgano de gobierno de una entidad de custodia son:

- **Reflexionar sobre la pluralidad de perfiles.** Es necesario que cada organización inicie una reflexión en torno a la diversidad de perfiles de su órgano de gobierno: edad, procedencia, género, representación de beneficiarios, experiencia, trayectoria, expertez, etc. En este ámbito, hay que tener en cuenta la pluralidad del contexto en el que opera la organización y también la pluralidad de colectivos vinculados a la actividad de la entidad.
 - > Es necesario valorar hasta qué punto se quiere hacer partícipes a los diferentes colectivos en el gobierno de la organización.
- **Definir perfiles.** De la misma manera que se hace para lugares de trabajo de carácter técnico, se propone incorporar la definición de perfiles en relación con los componentes de los órganos de gobierno. Esta definición de perfiles debe realizarse a partir de las necesidades y características de cada organización, así como de la reflexión en torno a la diversidad y complementariedad de perfiles. Se sugiere explicitar esta definición de perfiles en un documento específico o en el marco de la política de gestión de personas de la entidad.
- **Formalizar los procesos de selección.** La definición de perfiles es un primer paso importante para llegar a formalizar los procesos de selección de los miembros del órgano de gobierno. A menudo, esta selección se hace a partir de las relaciones personales y de confianza en el momento de constituir una entidad.
 - > Sin embargo, se identifica como una **clave de éxito** el hecho de establecer procesos de selección específicos para los órganos de gobierno, en función de las necesidades específicas derivadas de la misión y los objetivos de cada organización.
- **Establecer mecanismos claros de renovación.** Es necesario normalizar la renovación de juntas directivas y patronatos estableciendo mecanismos claros de entrada y salida de estos. **Estos procesos se deben explicitar en los estatutos de la entidad o en un documento específico.**
 - > Definir estos mecanismos ayuda a aclarar desde un inicio el marco de relación con los componentes del órgano de gobierno y evita situaciones que, en ocasiones, aun se viven de forma traumática en las organizaciones.

2.B. Función de los órganos de gobierno.

Los órganos de gobierno deben saber gestionar el poder que tienen e instrumentalizarlo para poder cumplir con la finalidad última de la entidad. Para conseguirlo, deben dejar la gestión de la entidad al equipo técnico sin olvidar su responsabilidad de hacer un buen gobierno: **delegar autoridad, pero nunca responsabilidad.**

Sea cual sea la fórmula legal elegida para constituir nuestra entidad, **el órgano de gobierno desarrolla distintos roles y funciones** dentro de su funcionamiento. Los roles y funciones principales son:

- **El rol estratégico.** El elemento fundamental de los órganos de gobierno de las entidades es precisamente su rol estratégico. **Los patronatos y juntas directivas deben velar por el cumplimiento de la misión de la organización** y, a la vez, deben ser capaces de anticiparse, plantear nuevos retos, innovar y hacer una permanente interpretación de la realidad social que les rodea.

Ejercer el rol estratégico es complejo y requiere crear las condiciones idóneas para que se pueda llevar a cabo. Por ejemplo, en el caso de las entidades pequeñas en las que las fronteras entre lo operativo y lo estratégico son difusas, será necesario disponer de espacios y tiempo diferenciados para una cosa y la otra; en entidades más grandes donde probablemente haya más distancia entre el órgano de gobierno y su funcionamiento diario, también habrá que dedicar esfuerzos a acercar ambas entidades.

- **El empoderamiento.** Para que los órganos de gobierno puedan ejercer su función estratégica, hay que empoderarles. Es necesario **poner a disposición de los órganos de gobierno el conocimiento y las herramientas imprescindibles para que puedan llevar a cabo sus funciones y responsabilidades** en buenas condiciones.

Un primer paso para empoderar a los patronatos y a las juntas directivas es clarificar sus funciones y responsabilidades. Es a partir del conocimiento de sus propios derechos y obligaciones que se tendrá un órgano de gobierno implicado y comprometido con la organización. En este sentido, resulta clave ajustar las expectativas y que las personas que forman el órgano de gobierno sepan exactamente qué se espera de ellas.

- **La visión global de la gestión** de las personas que forman parte de los órganos de gobierno. Las políticas de gestión y desarrollo de personas deben incluir también a los órganos de gobierno. En ocasiones se considera como un colectivo al margen de la entidad y no se dedican los esfuerzos necesarios a gestionar las diferentes etapas por las que cualquier persona pasa en una organización: selección, incorporación, acogida, formación, desarrollo, reconocimiento y desvinculación.

- **El conocimiento organizativo.** Para conseguir un órgano de gobierno implicado y comprometido, es necesario garantizar el conocimiento organizativo. Es necesario facilitar una aproximación en el ámbito de trabajo relacionado con la misión de la entidad, así como con los aspectos más relevantes del funcionamiento interno. Asimismo, es importante estar familiarizado con la realidad de la organización para poder cumplir con la función que le corresponde al órgano de gobierno. En definitiva, se trata de poner a disposición de los órganos de gobierno toda aquella información que les permita tomar decisiones.
- > Aprovechar al máximo las potencialidades y las sinergias de los órganos de gobierno de las entidades puede ser un factor fundamental de fortalecimiento del conjunto de la entidad. En cambio, **si los órganos de gobierno son débiles, esto tendrá una repercusión negativa para tener una base social fuerte y activa.**

Algunas **propuestas** que puedan ayudar a la gestión de los órganos de gobierno de vuestra entidad son:

- **Explicitar el compromiso y el rol del órgano de gobierno** con las personas que formen parte de él. Puede resultar útil para la entidad **elaborar una guía de trabajo**. Más allá de las funciones que constan en los estatutos, se propone formalizar en un documento específico (reglamento interno u otro) los roles, los derechos y las responsabilidades de los órganos de gobierno. Las personas deben saber qué implicaciones tiene formar parte de una junta directiva o patronato y, en este sentido, este documento contribuiría a definir, clarificar y explicitar lo que se espera de ellas. Para poder tener un documento de estas características, es necesario que cada organización reflexione, a partir de sus especificidades, cuáles deben ser los roles y las funciones de su órgano de gobierno. Es también muy importante **clarificar cuáles son los roles del órgano de gobierno y cuáles los del equipo directivo**.
- **Disponer de un plan de acogida.** Se sugiere diseñar e implementar un plan de acogida dirigido a todas aquellas personas que se incorporen a una junta directiva o patronato. Aunque las funciones y las responsabilidades estén bien explicadas y definidas en un documento, se trata de hacer un acompañamiento al inicio de la relación con la entidad para ajustar las expectativas recíprocas y facilitar el conocimiento de la cultura organizativa. Este plan de acogida puede incluir acciones de carácter formal o informal, pero, en cualquier caso, estas deben estar planificadas y deben ser asumidas por una persona del mismo patronato o junta directiva, o del equipo directivo de la entidad. Cuidar del inicio de la relación se identifica como un elemento clave para prevenir posibles futuras disfunciones en el seno del órgano de gobierno.
- **Promover la formación.** Más allá del aprendizaje organizativo relacionado con las particularidades de cada entidad, se destaca la necesidad de promover una formación específica sobre aquellos aspectos clave que afectan directamente a los procesos de gobernabilidad de las organizaciones del tercer sector: contexto, marco legal, ámbito relacional, visión de sector, tendencias evolutivas, competencias personales y profesionales, etc. Este conocimiento se considera clave para que los miembros de los órganos de gobierno

dispongan de las herramientas necesarias para poder ejercer el rol que les corresponda. Asimismo, también destaca la importancia de enmarcar esta acción en un plan formativo más amplio que incorpore otras iniciativas desde una visión integral del desarrollo de las personas en la organización.

- **Intercambiar experiencias.** Se propone la creación de espacios de encuentro entre personas que comparten el hecho de formar parte de juntas directivas y patronatos, con el objetivo de intercambiar experiencias y reflexionar colectivamente sobre diferentes temas relacionados con el buen gobierno de las entidades del tercer sector. Se puede concretar en la celebración de seminarios puntuales, en la constitución de grupos de trabajo estables, en jornadas temáticas... En definitiva, se trata de propiciar espacios para compartir visiones, diferentes maneras de actuar, buenas prácticas y retos en este ámbito.
- **Identificar buenas prácticas.** El gobierno de las entidades no lucrativas es un ámbito organizativo todavía poco estudiado. Un primer paso para ir generando conocimiento es la identificación de buenas prácticas en el gobierno de las organizaciones del tercer sector. El objetivo es capitalizar aprendizajes, sistematizarlos y extraer de ellos las claves de éxito transversales que puedan ser replicables en otras entidades y contextos. Este tipo de metodología resulta muy útil, ya que genera el conocimiento desde la experiencia y las prácticas cotidianas de las mismas entidades y contribuye a la construcción de herramientas para la mejora de las organizaciones.
- **Facilitar el conocimiento entre los diferentes colectivos** que forman parte de la base asocial de la entidad.
- Contar con unos **órganos de gobierno transversales** que integren a otros colectivos, como por ejemplo el voluntariado.
- Contar con la **representación del equipo técnico y voluntariado** en las reuniones de los órganos de gobierno.
- Hacer **evaluaciones del funcionamiento** del órgano de gobierno.
- Hacer un esfuerzo importante **de equilibrar la cuestión de género** en los órganos de gobierno.
- Establecer un **ritmo de reuniones periódicas** de encuentro y un **flujo continuo de información** con los órganos de gobierno de la entidad.

Desde un punto de vista estrictamente legal, a continuación se exponen las principales funciones de los órganos de gobierno de nuestra entidad según cual sea la fórmula elegida para constituirla.

LAS ASOCIACIONES: LA ASAMBLEA GENERAL Y LA JUNTA DIRECTIVA

De nuevo, tenemos que remitirnos a la Ley 4/2008 para identificar qué funciones recaen sobre los diferentes órganos de gobierno de una asociación.

La asamblea general

Son funciones de la asamblea general de una asociación:

- Aprobar, si procede, la gestión del órgano de gobierno, el presupuesto y las cuentas anuales.
- Elegir y separar los miembros del órgano de gobierno.
- Modificar los estatutos.
- Acordar la forma y el importe de las contribuciones a la financiación de la asociación o al pago de sus gastos, incluyendo las aportaciones al patrimonio de la asociación a las que hace referencia el artículo 323-3 (Aportaciones al patrimonio de la asociación).
- Acordar la transformación, la fusión, la escisión o la disolución de la asociación.
- Acordar el ingreso y la baja en federaciones o confederaciones.
- Solicitar la declaración de utilidad pública.
- Aprobar el reglamento de régimen interno y sus modificaciones.
- Acordar o ratificar la baja disciplinaria de los asociados, si los estatutos establecen esta sanción y no atribuyen esta función a otro órgano.
- Resolver sobre las cuestiones que no estén expresamente atribuidas a ningún otro órgano de la asociación.

La junta directiva

Con carácter general, el órgano de gobierno de una asociación, habitualmente denominada junta directiva, **se encargará de la representación y la gestión diaria de la entidad**. Con sus actos **debe velar por el cumplimiento de las finalidades** de la asociación que representa. A pesar de ello, la ley permite que pueda delegar sus funciones, si los estatutos no lo prohíben, sin perder la responsabilidad por sus actos. Sin embargo, existen facultades de la junta directiva que son indelegables: la formulación de cuentas y los actos que tenga que autorizar o aprobar la asamblea general.

- > La junta directiva se define en la ley como el **órgano de carácter colegiado encargado de gobernar, gestionar y representar los intereses de la asociación** dentro y fuera de juicio, de conformidad con las disposiciones y las directrices de la asamblea general.

Los miembros de la junta directiva deben ejercer sus funciones con la diligencia de un buen administrador. Entre las funciones principales del órgano de gobierno de una asociación encontramos:

- **Elaborar el presupuesto y las cuentas anuales**, que se deben presentar a la asamblea general para que los apruebe en el plazo que establecen los estatutos y, como máximo, en los seis meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio. No hay que elaborar cuentas anuales si la asociación puede llevar una contabilidad simplificada en aplicación del artículo 313-2.1.

Las asociaciones declaradas de utilidad pública deben presentar al departamento de la Generalitat competente para inscribirlas, en los seis meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio, las cuentas anuales aprobadas, una memoria de actividades y, si procede, de conformidad con su normativa, el informe de auditoría.

Las asociaciones declaradas de utilidad pública, las que reciban periódicamente subvenciones u otras ayudas económicas de las administraciones públicas y las que recurran a la captación pública de fondos como medio de financiación de sus actividades deben elaborar en todos los casos las cuentas anuales y hacerlas accesibles al público.

Cumplir los deberes contables que establece la normativa: custodiar los libros, tenerlos actualizados y guardar secreto de las informaciones confidenciales relativas a la asociación, incluso después de haber cesado del cargo.

Los miembros de la junta directiva, para ejercer sus funciones, tienen **el derecho y el deber de asistir a las reuniones**, de informarse sobre la marcha de la asociación y de participar en las deliberaciones y en la adopción de acuerdos.

En cualquier caso, los miembros del órgano de gobierno responden de los daños que causen a la asociación por incumplimiento de la ley o de sus estatutos por actos u omisiones negligentes en el ejercicio de su cargo. La acción de responsabilidad se puede ejercer contra los miembros de la junta hasta tres años después del cese de su cargo y la pueden interponer tanto los socios como terceros.

Establecida esta base, será después en los estatutos donde se tendrá que detallar cuál es su estructura interna, el criterio a la hora de atribuir las competencias entre sus miembros y el plazo de su mandato. En referencia a este último punto, hay que remarcar que la junta directiva tiene un gobierno limitado en el tiempo, que se puede determinar libremente por estatutos siempre que no se sobrepase el límite establecido por la misma ley (cinco años) sin perjuicio de su posible reelección si no lo excluyen los estatutos.

LAS FUNDACIONES: EL PATRONATO

El **patronato** es el órgano de gobierno de la fundación, a la cual administra y representa de acuerdo con la ley y los estatutos.

De conformidad con el artículo 312-1.2, el patronato puede delegar sus funciones, si los estatutos no lo prohíben. Sin embargo, existen funciones que el patronato **no puede delegar**:

- La modificación de los estatutos.
- La fusión, la escisión o la disolución de la fundación.
- La elaboración y la aprobación del presupuesto y de los documentos que integran las cuentas anuales.
- Los actos de disposición sobre bienes que, en conjunto o de forma individual, tengan un valor superior a una vigésima parte del activo de la fundación, a menos que se trate de la venta de títulos valor con cotización oficial por un precio que sea al menos el de cotización. Sin embargo, se pueden hacer apoderamientos para el otorgamiento del acto correspondiente en las condiciones aprobadas por el patronato.
- La constitución o la dotación de otra persona jurídica.
- La fusión, la escisión y la cesión de todos o de una parte de los activos y los pasivos.
- La disolución de sociedades o de otras personas jurídicas.
- Los que requieren la autorización o la aprobación del protectorado.

En las fundaciones con más de veinticinco trabajadores en los que se produzca al menos una de las dos circunstancias a las que hace referencia el artículo 333-11.1.a y b (Auditoría de cuentas), tiene que haber una o más personas que ejerzan las funciones de dirección de la gestión ordinaria de la fundación y de ejecución de los acuerdos del patronato que los estatutos les asignen o el patronato les haya delegado.

- > Las personas con funciones de dirección de la fundación **deben ser designadas por el patronato**.

LAS COOPERATIVAS SIN ÁNIMO DE LUCRO: LA ASAMBLEA GENERAL Y EL CONSEJO RECTOR

La asamblea general

- > **La asamblea general** de la cooperativa, constituida de forma válida, es el **órgano soberano de expresión de la voluntad social**. Sus acuerdos son **obligatorios para todos los socios**, incluso los disidentes y los que no han asistido a la reunión que los ha adoptado, a menos que, por decisión administrativa o judicial, se haya acordado su suspensión o invalidez.

La asamblea general puede debatir y decidir sobre cualquier materia de la cooperativa que le haya sido atribuida expresamente por la Ley o por los estatutos sociales. En cualquier caso, su acuerdo es necesario en los actos siguientes:

- El examen de la gestión social y la aprobación de las cuentas anuales, del informe de gestión y de la aplicación de los resultados.
- El nombramiento y la revocación de todos los tipos de miembros del consejo rector, de los miembros de la intervención de cuentas, de los auditores de cuentas, de los liquidadores y, si procede, el nombramiento de los miembros del comité de recursos y otros órganos facultativos, y también el establecimiento de las bases de determinación de la cuantía de sus retribuciones, si tienen derecho a ellas.
- La modificación de los estatutos y la aprobación o la modificación, si procede, de los reglamentos del régimen interno de la cooperativa.
- La transformación obligatoria de las aportaciones con derecho de reembolso en caso de baja, si se trata de aportaciones cuyo reembolso puede ser rechazado incondicionalmente por el consejo rector, o la transformación inversa; la aprobación de nuevas aportaciones obligatorias; la admisión de aportaciones de los socios colaboradores, si los hay; la actualización del valor de las aportaciones al capital social; la fijación de las aportaciones de los nuevos socios; el establecimiento de cuotas de ingreso o periódicas, y también el tipo o la base de determinación del interés que debe abonarse por las aportaciones al capital social.
- La emisión de obligaciones, títulos participativos u otras formas de financiación mediante emisiones de valores negociables.
- La fusión, la escisión, la transformación, la disolución y la reactivación de la cooperativa.
- La creación y la disolución de secciones, de conformidad con lo que dispone esta ley y, especialmente, las secciones de crédito, de conformidad con la normativa específica.
- El ejercicio de la acción de responsabilidad contra los miembros del consejo rector, los interventores de cuentas, los auditores de cuentas y los liquidadores.

- Cualquier decisión que, según los estatutos, implique una modificación sustancial de la estructura económica, social, organizativa o funcional de la cooperativa.
- Todo el resto de actos en los que así lo indique una norma legal o estatutaria.

Las asambleas generales pueden ser **ordinarias o extraordinarias**. La **asamblea general ordinaria debe reunirse necesariamente una vez al año**, dentro de los seis meses siguientes al cierre del ejercicio económico, y tiene las funciones de examinar la gestión hecha por el consejo rector, aprobar, si procede, las cuentas anuales y acordar la aplicación de resultados. La asamblea ordinaria puede incluir en el orden del día cualquier otro asunto propio de la competencia de la asamblea. Todas las demás asambleas tienen la consideración de extraordinarias.

El consejo rector

- > **El órgano de administración de la cooperativa es el consejo rector.**

Corresponden al consejo rector:

- La representación y el gobierno de la sociedad cooperativa.
- El control permanente y directo de la gestión de la dirección, cuando procede.
- La competencia para establecer las directrices generales de actuación de la cooperativa, con subordinación a la política fijada por la asamblea general.

El consejo rector debe actuar de conformidad con lo que establece la ley, los estatutos de la cooperativa, el reglamento de régimen interno, si procede, y la política general fijada por la asamblea general.

La **presidencia** de la cooperativa tiene atribuida, en nombre del consejo rector, la representación legal, y preside las reuniones de los órganos, de acuerdo con lo que dispone el artículo 46 y de la forma como lo establecen los estatutos. Solo pueden ocupar la presidencia los socios que llevan a cabo la actividad cooperativizada.

Pueden ser **miembros del consejo rector** tanto personas físicas como personas jurídicas. Las personas jurídicas actúan por medio de la persona física que ejerza su representación legal ante la cooperativa. Las personas que forman parte del consejo rector deben tener la condición de socio de la cooperativa, a menos que los estatutos sociales hayan previsto la existencia de miembros que no sean socios, los cuales en ningún caso pueden superar en número la cuarta parte del total de miembros del consejo rector.

En lo referente al consejo rector, los **estatutos sociales deben fijar**:

- La composición, teniendo en cuenta que la mayor parte de sus miembros tienen que ser socios que lleven a cabo la actividad cooperativizada principal.
- El número mínimo de miembros, que **no puede ser inferior a tres**, excepto en el caso de las cooperativas de dos socios, en los que estará formado por estos dos miembros.

- Las normas de funcionamiento interno.
 - El período para el cual son elegidos los miembros y los criterios que deben regir su renovación.
 - La presidencia y la secretaría.
- > La asamblea general puede acordar instituir una **gerencia o dirección** encargada de la gestión ordinaria de la empresa cooperativa, sin perjuicio, en cualquier caso, de las competencias y las facultades indelegables del consejo rector.

2.C. Fomento de la participación de los socios en las asociaciones y cooperativas

En las asociaciones y las cooperativas **lo que es determinante es su base asociativa**. Las decisiones que tome el órgano de gobierno de una entidad deben ser un reflejo de la opinión de esta base social. **Las herramientas de participación, por lo tanto, se convierten en uno de los puntos clave de la gestión de la entidad** y deben ser debidamente definidas e impulsadas por el órgano de gobierno.

Ante la situación expuesta, es evidente el interés y la necesidad de fomentar la participación de los socios de una asociación o cooperativa, de cara a garantizar su correcto funcionamiento y su correcta gestión.

- > El fomento de la participación debe comenzar en el mismo momento en que una persona se interesa por formar parte de la asociación.

En este sentido, es necesario plantearse el discurso de entrada cuando una persona se dirige a la entidad con voluntad de hacerse socio. Existen diferentes maneras de enfocar la relación:

- Exponer solo las ventajas a las que tendrá derecho mediante el abono de una cuota. En este caso estaremos haciendo **clientes sociales**.
- Exponer si, con su acción conjunta con la del resto de miembros de la entidad, mediante la aportación económica y de voluntariado, el conjunto dispondrá de más recursos de carácter global. En este caso estaremos haciendo **asociados con compromiso**.

Si se quiere tener una base social implicada, activa y comprometida con la entidad, deberemos gestionarla de forma participativa, para que las personas y los distintos colectivos encuentren su espacio y los beneficios que les aporta su participación sean más explícitos.

- > Hay que fomentar la generación de **dinámicas internas dentro de la base social** y, por este motivo, es necesario asegurar que existan los canales y los mecanismos necesarios.

Debe entenderse la participación de forma amplia. La participación de la base social no significa que todos los colectivos y las personas que formen parte de ella deben tomar las decisiones de la entidad, para ello ya existe el órgano de gobierno. Los órganos de gobierno forman parte de la base social pero no toda la base social tiene potestad de decisión en última instancia. Esto no quiere decir que no participen en ella. Existen muchas formas de participación: asistir, organizar, hacer una salida naturalista, participar en una plantada de árboles o en una limpieza de vegetación invasora, asistir a una exposición, opinar, escribir artículos para una revista, hacer aportaciones en un foro virtual, colaborar en seguimientos de acuerdos de custodia, etc.

Es necesario enriquecer la participación de manera que sus formas sean lo más transversales posible.

Existen diferentes tipos de participación dependiendo del colectivo; debemos saber qué tipo de participación tiene valor para nuestra organización.

- > A medida que conseguimos que la gente se implique en más formas de participación, conseguimos una base social más activa.

Para los ámbitos en los que resulta más difícil conseguir la participación, se suele pensar en introducir a técnicos/profesionales a la entidad. En estos casos, **es importante encontrar un equilibrio entre profesionalización y participación**, ya que para el técnico es más fácil tomar las decisiones solo y, al final, la actividad profesionalizada puede realizarse sin tener en cuenta la base social.

Para una mayor profundización sobre la gestión de la base social de la entidad, podéis consultar la ficha de la **Buena Práctica n.º 8 Base social**.

2.D. Órganos de gobierno y equipo técnico

El equipo técnico o equipo directivo de una entidad de custodia son las personas que gestionan el día a día de la entidad. **La relación entre el equipo técnico y el órgano de gobierno es clave para un correcto funcionamiento de la entidad.**

Los principales aspectos que debemos considerar en la relación entre el órgano de gobierno y el equipo técnico o directivo de la entidad son (véanse con más detalle las características del equipo técnico en la ficha de la **Buena Práctica n.º 7 Equipo humano**):

- **La confianza, el conocimiento y el reconocimiento mutuos.** Aunque las relaciones entre el equipo directivo y el órgano de gobierno están en buena parte determinadas por el tipo de organización y el modelo organizativo, existen tres principios que contribuyen significativamente a construir una buena relación entre los dos colectivos: la confianza, el conocimiento y el reconocimiento mutuos.
- El órgano de gobierno deposita su **confianza** en el equipo ejecutivo, ya que le delega el desarrollo de las líneas estratégicas definidas y el funcionamiento operativo de la organización. A su vez, el equipo ejecutivo fomenta esta confianza rindiendo cuentas de sus actuaciones al órgano de gobierno. Así, esta confianza no se construye de forma espontánea, sino que solo puede darse a partir de la transparencia recíproca y del conocimiento entre unos y otros.
 - > En este marco **es necesario que la junta directiva o el patronato tengan claro y reconozcan el rol del equipo directivo, y viceversa.**
- **Un liderazgo colectivo.** La distinción de roles es fundamental para garantizar una buena relación entre el órgano de gobierno y el equipo directivo. **El órgano de gobierno debe asumir el liderazgo de la estrategia organizativa, y el equipo ejecutivo el del funcionamiento operativo.** Sin embargo, no podemos entender estos dos colectivos como compartimentos estancos. Los dos se retroalimentan, y es el trabajo y el compromiso compartidos lo que posibilita el buen funcionamiento y cumplimiento de la misión de la organización.
 - > El trabajo del órgano de gobierno no tiene sentido sin un equipo capaz de traducir las líneas estratégicas en acciones concretas y, a su vez, el equipo ejecutivo requiere una hoja de ruta para avanzar y conseguir los objetivos colectivos.
- En definitiva, es necesario trabajar para clarificar los roles y avanzar hacia un liderazgo compartido, basado en un compromiso colectivo hacia el cumplimiento de la misión de la organización.
- **El equilibrio entre la visión estratégica y la visión operativa.** Relacionado con el punto anterior, el principal reto en torno de la relación entre el equipo técnico o directivo y el órgano de gobierno es la necesaria búsqueda de un equilibrio entre la visión estratégica y la operativa. El equipo técnico debe ser capaz de formular preguntas al órgano de gobierno sobre aquellos elementos estratégicos que permitirán avanzar en el plano operativo. Por su parte, **los miembros del órgano de gobierno deben ser capaces de delegar y respetar el ámbito de acción del equipo directivo.**

Algunas **propuestas** que pueden ayudar a encontrar una correcta relación entre el órgano de gobierno y el equipo técnico:

- **Crear comisiones mixtas de trabajo.** La creación de comisiones mixtas de trabajo se identifica como un factor clave tanto para el buen funcionamiento de la organización como para la mejora de la relación entre el órgano de gobierno y el ejecutivo. Se trata de formar grupos de trabajo sobre temas específicos en los que participen personas del equipo ejecutivo y personas de la junta directiva o del patronato.
 - > Las comisiones mixtas refuerzan el trabajo y el compromiso compartidos, facilitan la construcción de confianza y hacen visibles la complementariedad de la visión estratégica y operativa.
- **Propiciar espacios de relación.** Se propone avanzar en la generación de espacios de relación y comunicación entre el órgano de gobierno y el resto de colectivos que forman la entidad. Más allá de la relación con el equipo técnico, también es importante crear espacios de encuentro, formales o informales, con el voluntariado, las personas técnicas y auxiliares, las personas asociadas, etc. Cada persona contribuye, de una forma u otra, al cumplimiento de la misión de la organización.
 - > Los espacios de relación ayudan a reforzar el sentimiento de pertenencia a la entidad y a hacer visible el compromiso colectivo en beneficio de un objetivo compartido.
- **Elaborar un manual de funciones.** Para contribuir a clarificar el ámbito de actuación del equipo ejecutivo y de la junta directiva o patronato, se recomienda elaborar un manual en el que se detallen las funciones específicas de cada colectivo. Este documento puede incorporar una parte estable de contenidos con las funciones esenciales propias de cada uno y, después, otra parte que se puede ir actualizando a partir de objetivos y temáticas particulares. Este es un trabajo que deben realizar conjuntamente el equipo técnico y el órgano de gobierno.
 - > El propio proceso de elaboración de un manual de funciones implica una reflexión compartida entre órgano de gobierno y equipo técnico y supone un espacio de relación y de conocimiento mutuo interesante.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Bibliografía

- Observatori del Tercer Sector. 2007. Quaderns per a entitats de custòdia del territori. *Quadern 01. La base social a les entitats de custòdia.*
- Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa. Observatori del Tercer Sector 2010. Col·lecció de debats OTS 13. *Reflexions i propostes per a la millora dels òrgans de govern al tercer sector: una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS.*
- Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa. Observatori del Tercer Sector 2009. Col·lecció de debats OTS 12. *Ideas para avanzar en la mejora de los órganos de gobierno en el tercer sector. Reflexiones en torno al funcionamiento de patronatos y juntas directivas.*
- Torre Jussana, 2010. Manual associatiu sobre la constitució i posada en marxa d'una associació.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 2. Passos previs per començar a funcionar com una entitat de custòdia del territori.*

Internet

- http://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/arxius/lilibre_tercer_codi_civil_catalunya.pdf. Ley 4/2008, de 24 de abril, del libro tercero del Código Civil Catalán, relativo a las personas jurídicas.
- <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6914/1434848.pdf>. Ley 12/2015, de cooperativas.
- <https://www.ica.coop/es>. Alianza cooperativa internacional

3. Gestión interna de la entidad

La entidad de custodia trabaja con la **máxima calidad de gestión interna, con transparencia y dentro del marco legal**, para garantizar la **confianza** de la ciudadanía, el uso eficiente de los recursos y el logro de sus fines.

En los últimos años el **concepto de calidad**, tradicionalmente asociado a las empresas y a sus productos, ha ido **ganando peso entre las entidades sin ánimo de lucro**. Términos como planificación, resultados, mejora, eficacia, eficiencia o transparencia reflejan la apuesta por la profesionalización en la gestión de las organizaciones del Tercer Sector.

Para garantizar la correcta implantación y aplicación de la custodia del territorio es imprescindible que las entidades de custodia funcionen correctamente y con profesionalidad.

- > La **transparencia** y la **calidad** son fundamentales porque ayudan a establecer los objetivos de una organización, a verificar si se han alcanzado los resultados propuestos, a detectar las desviaciones y a incorporar en la organización las pautas de mejora necesarias.
- > Por eso es **importante que una entidad**, sea grande o pequeña, sea o no sin ánimo de lucro, **implemente un sistema de gestión de calidad y de buenas prácticas adaptado a su capacidad**, que contribuya al logro de sus objetivos y satisfaga las expectativas de sus grupos de interés.

¿Por qué es importante hablar de la calidad en las entidades de custodia del territorio?

La implementación de una estrategia de calidad y buenas prácticas asegura que los esfuerzos realizados por las entidades se ejecutan de acuerdo con procedimientos lógicos y eficientes. Además se asegura y se documenta que estos esfuerzos contribuyen a lograr los objetivos de conservación de cada entidad. La adaptación de estándares y normas de calidad hará que las entidades de custodia y la gestión del patrimonio sean:

- Más **eficientes** en el uso de los recursos.
- Más **eficaces**, contribuyendo a alcanzar los objetivos de conservación.

Hay dos aspectos claves a la hora de establecer un sistema de gestión de la calidad:

- Por un lado, la **implicación desde el primer momento del órgano de gobierno de la entidad** que, junto con el equipo ejecutivo, haga partícipe de este proceso todas las áreas de la organización, implicando todas las personas que integran el equipo, ya sean remuneradas o voluntarias.
- Por otra parte, la calidad debe asociarse en todo momento a **un proceso de mejora continua**, que implica que la entidad revise periódicamente sus procesos para afrontar nuevas oportunidades y ayudar a evolucionar el sistema de gestión de la calidad implantada.

Con el objetivo principal de aumentar la capacidad de actuación de las entidades de custodia del territorio mediante la aplicación de criterios de buenas prácticas que aseguren una custodia del territorio de calidad, la XCT encargó, en 2015, la redacción de un documento de **Análisis de los recursos y necesidades de las entidades de custodia miembros de la XCT**.

Este documento pretendía ser un instrumento útil y clarificador del estado de la custodia del territorio en ese momento, así como orientar la estrategia de futuro de la custodia hacia unos estándares de calidad y transparencia, a partir de entrevistas a los responsables de 19 entidades de custodia del territorio repartidas por todo el territorio de Cataluña, 14 de las cuales eran entidades privadas

La metodología de trabajo realizada durante las entrevistas incluía la recogida de información sobre 3 grandes ámbitos relacionados con las buenas prácticas de las entidades de custodia:

- **Estado general de la entidad.** Con el objetivo de trazar programas e iniciativas de apoyo e impulso se trataban los siguientes aspectos:
 - Gestión económica general: Presupuesto, tesorería, etc.
 - Equipo humano
 - Órganos de gobierno
- **Detección de necesidades específicas** de las entidades. Con estos aspectos:
 - Financiación
 - Recursos generales
 - Alianzas
- **Planificación y ejecución de los proyectos** de custodia del territorio para determinar el punto de partida del movimiento de la custodia en Cataluña, con estos aspectos.
 - Establecimiento de acuerdos de custodia
 - Seguimiento y mantenimiento de los acuerdos de custodia
 - Relación con la propiedad
 - Comunicación
 - Planificación estratégica de la entidad

A partir de las conclusiones y propuestas de este documento y otros materiales disponibles se elabora esta ficha de buenas prácticas que pretende facilitar a las entidades de custodia herramientas de mejora de aquellos aspectos de su gestión que el estudio realizado identificó mayor necesidad de apoyo y mejora.

Hay que recordar que esta **Guía** en general, y también esta ficha en particular, **está especialmente pensada para ser útil a las entidades de custodia del territorio de carácter privado**.

Recomendaciones referentes a la gestión interna de la entidad

3.A. Conceptualización previa: la gestión interna

3.B. Los recursos internos de la entidad: el equipo humano y la economía

El equipo humano

La economía de la entidad

Una entidad profesional

3.C. Órganos de gobierno y toma de decisiones

Cualidad, transparencia y publicidad de la información

Una entidad de cualidad

Una entidad transparente

3.A. Conceptualización previa: la gestión interna

La estrategia de una entidad no se puede lograr sin una buena gestión interna. La gestión es un elemento transversal a la entidad y requiere dedicarle una atención especial.

Tanto si su entidad funciona de manera voluntaria o tiene personal remunerado es importante que se perciba y sea creíble, eficaz y profesional (aunque no profesionalizada). Uno de los aspectos claves para alcanzar este objetivo es asegurar un correcto funcionamiento interno de la entidad de custodia. En este sentido, algunas ideas que le pueden servir son las siguientes:

- **Estrategia anual:** Se tienen que establecer unos objetivos y un presupuesto anuales, que tienen que ser aprobados por el órgano de gobierno y la asamblea de socios (en el caso de las asociaciones). Estos tienen que ser coherentes con lo previsto en la planificación estratégica de la entidad (véase la ficha de la **Buena Práctica núm. 1 Planificación estratégica de la entidad**). Hay que hacer seguimiento de los objetivos y presupuesto, evaluarlos al final del año y presentar los resultados en la memoria anual de la entidad, siguiendo criterios de transparencia y rendición de cuentas.
- **Financiación de la entidad y de los proyectos:** Una entidad de custodia tiene que buscar recursos para su funcionamiento, la gestión del programa y el seguimiento de los acuerdos de custodia, la adquisición de terrenos o derechos sobre estos, organizar eventos, actividades y comunicar el trabajo de la entidad, dotar de un fondo económico de reserva, etc. Es importante tener una gestión económica y financiera el máximo de cuidadosa y transparente. Una buena gestión financiera de los recursos os puede permitir gestionar mejor sus proyectos.
- Hay que prever los recursos económicos, materiales y humanos para cada nuevo proyecto. No inicie los proyectos o iniciativas de custodia sin unos recursos claros y suficientes, o sin planificación. Aunque es muy difícil disponer de todos los recursos para asegurar el mantenimiento de los acuerdos de custodia, hay que prever que se tendrá que hacer un seguimiento de los mismos y trabajar para conseguir los recursos para hacerlo.
- Cada vez es más frecuente que las entidades desarrollen campañas de captación de fondos y de financiación por diversas vías (véase la ficha de la **Buena Práctica núm. 5 Gestión económica y financiera**).
- **Comunicación:** Una estrategia comunicativa es esencial para la trascendencia de nuestras actividades y para implicar a la ciudadanía en nuestras iniciativas. Hay que transmitir mensajes claros y veraces, y tener una estrategia global de comunicación, donde se decida las herramientas más adecuadas, dentro de las disponibles, para su entidad (véase la ficha de la **Buena Práctica núm. 9 Comunicación**).

- **Cumplimiento de los requisitos legales:** Un correcto funcionamiento de la entidad pasa también por asegurar que ésta cumple de forma rigurosa todos los requisitos legales que le son aplicables en su gestión y en la realización de sus acuerdos e iniciativas de custodia del territorio.

El cumplimiento de las leyes en el marco de las entidades del tercer sector y en la gestión de espacios naturales es necesario para evitar problemas en la ejecución de los proyectos y en el funcionamiento diario de la entidad, así como para evitar imprevistos de trabajo y presupuestarios.

Este cumplimiento legal requiere el conocimiento de un gran espectro de normativas y el esfuerzo de conocer y saber aplicarlas. **En muchos casos se hará necesario el asesoramiento experto externo**, por ejemplo de un gestor que evitará una sobrecarga en el equipo de trabajo.

3.B. Los recursos internos de la entidad: el equipo humano y la economía de la entidad

Los recursos humanos y económicos que dispone la entidad son suficientes para la planificación establecida y el desarrollo de las iniciativas de custodia. En caso de no ser así, la entidad procede a una revisión de la planificación y a una reestructuración con el objetivo de que las pautas de trabajo y gestión sean asumibles.

EL EQUIPO HUMANO

El estudio "**Análisis de los recursos y necesidades de las entidades de custodia miembros de la XCT**" (Rodrigo, 2015) permitió conocer los siguientes datos respecto de los recursos humanos de las entidades privadas de custodia del territorio en Cataluña:

- Las entidades de custodia tienen una media de **2,5 personas trabajando**, con previsión de incremento de personal a medio plazo (con una media alrededor al 40%).
- El **suelo medio bruto de los trabajadores de las entidades de custodia** para una jornada completa es de aproximadamente **27.000 €**. Esto significa un importe ligeramente superior (12%) a la media catalana que fue de 24.200 € en el año 2014.
- Un 15% de las entidades **funcionan exclusivamente con el trabajo de voluntarios y voluntarias**.
- Sólo el 50% de las entidades tienen una **persona encargada exclusivamente de la contabilidad** y con formación en gestión financiera de ONGs. Esto significa que muchas entidades tienen que externalizar este servicio a gestorías convencionales que a menudo no están especializadas en el tercer sector y tienen dificultades para asesorar correctamente las ECT.
- El 75% de las entidades dedican **todo el equipo técnico en busca de financiación**, en el resto es sólo el director quien hace esta tarea.

Estos resultados indican que **una parte importante de los recursos humanos de las entidades de custodia del territorio están formados por voluntarios y voluntarias**.

Esta situación puede representar una debilidad del sistema, ya que la falta de remuneración económica a la hora de realizar una tarea puede suponer una cierta inestabilidad, una falta de continuidad donde pueden influir factores tan importantes como el cansancio psicológico, la pérdida de interés, las interferencias de los trabajos profesionales de los voluntarios (en cuanto a disponibilidad de tiempo), etc.

Sin embargo, **la profesionalización del sector de la custodia del territorio hace que cada vez tenga más sentido para las entidades la creación de una política de recursos humanos**, desde el momento previo a la incorporación de la persona a la organización y hasta su desvinculación.

Para avanzar en esta línea, en 2009 la Xarxa de Custòdia del Territori impulsó la elaboración de un estudio sobre **“El mercado laboral y el grado de profesionalización de las entidades de custodia del territorio”**, con el objetivo concreto de conocer la actividad económica vinculada a la custodia del territorio de las entidades miembros y, principalmente, el mercado laboral y la profesionalización del sector de la custodia (condiciones laborales, formación, oportunidades de empleo en el sector, etc.).

En el estudio coordinado por Romero-Lengua (2009) **se identifican los principales problemas que tienen las entidades de custodia relacionados con los recursos humanos**². A continuación se presentan estos problemas y algunas propuestas para que cada entidad pueda tratar de superarlos o minimizarlos.

Tipología de la entidad

- Algunas entidades, especialmente las más pequeñas, **tienen problemas para recaudar fondos y poder contratar personal**. Las posibles soluciones a estos problemas pasarían por:

Unir esfuerzos entre entidades pequeñas y otras entidades más grandes para poder **contratar trabajadores compartidos** y hacer más rentables los recursos.

- La **contratación indefinida es baja** (43%) especialmente si lo comparamos con otros sectores. El objetivo debe ser la ampliación de este tipo de contratación en el sector, a través de:

Fomentar la contratación indefinida para **evitar la pérdida de gente con experiencia** y para mejorar la estabilidad de los equipos.

Buscar fuentes de financiación estables que **faciliten la contratación más allá de la duración de un proyecto**.

- El 75% de los trabajadores de las entidades de custodia tienen flexibilidad horaria, aunque no está reconocida en el contrato.

Reconocer la flexibilidad horaria en los contratos laborales.

- Muchos trabajadores de las entidades de custodia realizan **horas extras** (aproximadamente un 50% de manera regular) que suelen compensar por otras horas no trabajadas.

Reducir al mínimo el uso de horas extras, mediante una mejor planificación del trabajo y una adecuación de los proyectos a la disponibilidad de personal y viceversa.

- Falta de un **convenio laboral propio** para el sector de la custodia del territorio.

² Sería conveniente una actualización del estudio para poder asegurar que actualmente las entidades siguen teniendo la misma tipología de problemas.

Desde las entidades, **promover la redacción y aprobación de un convenio laboral propio**.

Regular la custodia del territorio desde diferentes colegios profesionales, en función del perfil del puesto de trabajo. Así, por ejemplo, sería necesario que los colegios de Ambientólogos y Biólogos definieran las condiciones laborales para el perfil de técnico de proyectos.

- **Falta de un programa o plan de recursos humanos** en las entidades, especialmente en las más pequeñas.

Elaborar programas o planes de recursos humanos y destinar el personal necesario para desarrollarlo.

Promover una gestión **de los equipos de forma transversal**, considerando todos los colectivos de personas que conviven en la entidad.

El trabajo transversal implica aceptar que personas de otros ámbitos pongan la mirada sobre el ámbito propio, implica compartir información y compartir espacios de poder.

Gestión de recursos humanos

- Muchas entidades tienen **dificultades para encontrar personal cualificado para ciertos puestos de trabajo** (como las áreas de comunicación, administración, jurídica y captación de fondos).

Utilizar **nuevos canales** para llegar a posibles trabajadores en ámbitos lejanos al público de la custodia, contactando directamente con colegios y facultades de comunicación, administración, derecho...

Compartir técnicos entre entidades de custodia puede ser una buena solución. Mancomunar este servicio entre entidades cercanas geográficamente sería una mejora económica y de resultados. El técnico compartido debería ser de confianza y de consenso entre todas las partes contratantes. Esta opción se considera especialmente interesante en el caso de un técnico en gestión contable, fiscal y laboral especialista en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro. También se ve factible compartir un técnico informático.

- Pocas entidades realizan una **valoración de la relación laboral** (con reuniones o entrevistas personales) cuando un trabajador deja el puesto de trabajo, aunque sí que mantienen algún tipo de relación.

Realizar **reuniones y entrevistas personales** como procedimientos de valoración de la relación laboral, mientras el trabajador esté trabajando en la entidad, así como cuando deja de trabajar.

Formación

- Las entidades consideran que los nuevos trabajadores tienen unos **conocimientos en custodia medios o bajos** (aunque la mayoría tiene estudios superiores en temas relacionados con el medio). Las carencias formativas más importantes de los trabajadores

son la gestión de proyectos, la legislación ambiental, la captación de fondos y los acuerdos de custodia.

Ofrecer o facilitar la formación de los trabajadores de las entidades en colaboración con la XCT en aquellos ámbitos donde suelen carecer más conocimientos.

- Una de las principales carencias de recursos técnicos detectadas es la formación **en Sistemas de Información Geográfica (GIS)**. Por lo tanto, se tendría que profundizar en la formación en este ámbito.

En cualquier caso, hay unas recomendaciones generales para **la gestión de los recursos humanos** de una entidad de custodia que se pueden resumir en estos puntos:

Personal remunerado

- El **personal remunerado** de una entidad de custodia tiene que ser remunerado **de acuerdo con la categoría profesional e implicación horaria**.
- **Hay que evitar la precariedad en la contratación**, respetando el derecho laboral y priorizando las formas de contrato indefinido cuando la relación laboral sea a largo plazo.

Voluntariado

- El **personal voluntario** colabora con la entidad de custodia **sin recibir ningún tipo de retribución material** a cambio. En este sentido, no se puede considerar retribución material:

La **compensación por los gastos directos** que hayan tenido en la realización de las actividades de voluntariado.

La **valoración económica**, a efectos tributarios, del **trabajo aportado** por las personas voluntarias como donación privada a la entidad.

- La entidad de custodia tiene que **organizar el trabajo voluntario** con criterios de buena gestión que permitan la máxima realización del voluntariado así como su formación personal y profesional.

La **Buena práctica núm. 7 Gestión del equipo humano** expone más ampliamente como trabajar los recursos humanos y los recursos para poder hacerlo.

LA ECONOMÍA DE LA ENTIDAD

Entendemos por **economía de la entidad** todos aquellos aspectos de la gestión interna de la entidad que se refieren a la planificación, la organización, el control y el seguimiento de sus recursos económicos y financieros, con el fin de conseguir los objetivos marcados.

En cuanto a los recursos económicos de las entidades de custodia del territorio, las principales características que se derivan del estudio ya mencionado de Rodrigo (2015) son:

- Las entidades de custodia tienen un **presupuesto medio anual de 100.000 €**.
- Un 40% de las entidades de custodia han tenido una disminución progresiva del presupuesto desde el año 2010 hasta la actualidad.
- En promedio, **las entidades de custodia destinan un 40% del presupuesto de la entidad a proyectos de custodia**. Aún así muchas entidades tienen dificultades para diferenciar esta partida porque muchas iniciativas están relacionadas entre sí.
- Más del 90% de las entidades de custodia **utilizan otros proyectos de la entidad para financiar proyectos de custodia**. Generalmente también sucede en sentido contrario cuando así se cree oportuno.
- El balance económico real medio de las entidades de custodia en el año 2014 fue de 3.500 €.
- **Muchas entidades de custodia** han superado el período más crítico de la crisis económica y **ya obtienen balances positivos**. Hay que destacar que generalmente las entidades muy pequeñas imponen balances positivos y no se endeudan nunca (paran la actividad si las cosas van mal).
- **El 60% de las entidades tienen pólizas de crédito**, cuyo importe representa el 24% del presupuesto de la entidad (el importe medio es de aproximadamente 40.000 €). El endeudamiento se debe principalmente al retraso en el pago de las subvenciones públicas y que provocan graves tensiones de tesorería, condicionando la viabilidad de la entidad en muchos momentos. Algunas entidades están destinando todo el beneficio a cubrir la deuda, con un impacto negativo para la custodia del territorio.
- Las **tensiones de tesorería son constantes a lo largo del año** aunque generalmente se agudizan en verano porque se posponen pagos a septiembre.
- **Sólo un 50% de las entidades de custodia ha explorado vías alternativas de financiación**. Este es un punto débil de una parte importante de las entidades. Aquellas que han apostado por buscar vías alternativas de financiación han utilizado principalmente los préstamos personales directos o los avales mancomunados a través de la banca ética.
- Sin embargo, **un 90% de las entidades de custodia ha intentado diversificar las fuentes de ingresos**. Las principales fuentes exploradas son:

El patrocinio o mecenazgo

Los donativos de empresas privadas incluidos dentro de la política de RSC de la empresa

Pago por servicios directos. Esta es la fuente más exitosa de las tres.

Recientemente algunas entidades de custodia están explorando la obtención de ingresos a partir del turismo sostenible y de custodia.

- **El origen de los ingresos de las entidades de custodia recae principalmente en los fondos propios (40%) y en fondos públicos de la Generalitat (29,8%).** Debido a la crisis económica, las entidades han reducido los ingresos de origen público (principalmente debido a los recortes) y han aumentado los ingresos por fondos propios como estrategia de sustitución de los fondos públicos. Esta situación ha llevado a muchas entidades a buscar nuevas oportunidades de negocio, innovando y reforzando su futura viabilidad económica. Hay que destacar que los ingresos por fondos públicos europeos son casi inexistentes (0,4%). Sin embargo, recientemente las entidades han empezado a optar a estos fondos, la mayoría de la mano de la XCT, y los resultados económicos se reflejarán en un futuro próximo.

Figura 4 Distribución de las fuentes de ingreso de las entidades de custodia del territorio en 2014



Fuente: Xarxa de Custòdia del Territori

La distribución de las fuentes de ingreso de las entidades de custodia puede variar muy significativamente de un año a otro en función del éxito en la captación de fondos públicos, especialmente de fuentes europeos que son grandes cantidades por un período de varios años. Sin embargo, la radiografía de la Figura 1 es representativa por el conjunto de las entidades durante el año 2014.

Una vez **identificados los principales problemas** que tienen las entidades de custodia relacionados con los recursos económicos de las entidades, podemos hacer algunas recomendaciones relacionadas con los mismos:

- **Potenciar el uso de la banca ética** entre las entidades de custodia y negociar condiciones favorables para la financiación del sector. Esta opción podría estar liderada por una entidad de segundo nivel.
- La solidez económica de algunas entidades durante el período de crisis ha sido gracias a disponer de un fondo de reserva (equivalente a un año de presupuesto). Esto ha permitido garantizar el proceso de conversión y la viabilidad a medio plazo. **Un fondo de sostenibilidad debería ser básico para las entidades de custodia**, o al menos que alguna entidad de segundo nivel ofreciera este servicio. Este fondo también serviría para cubrir temporalmente la cofinanciación de los proyectos Europeos y a la vez daría réditos bancarios.
- **Hay que innovar y potenciar ingresos importantes a partir de fuentes poco tradicionales y alternativas.** Por ejemplo, algunas entidades obtienen ingresos mediante un pequeño porcentaje de las inscripciones a una carrera deportiva o haciendo un convenio con el Ayuntamiento para destinar el 0,5% del IBI a medio natural.

La Buena Práctica **núm. 5 Gestión de económica y financiera** y la Buena Práctica **núm. 6 Captación de fondos** exponen más ampliamente como trabajar los recursos económicos y financieros y herramientas para poder hacerlo.

UNA ENTIDAD PROFESIONAL

La custodia del territorio es una estrategia participativa de conservación del patrimonio natural, cultural y paisajístico, basada en el trabajo de entidades públicas y privadas que tienen que dar respuesta a demandas diversas. Este hecho proporciona una **gran variedad de oportunidades para crear empleo en el entorno de la custodia**, pero requiere también unas **necesidades específicas de capacitación y profesionalización** de las entidades de custodia.

Con el fin de conocer el estado del mercado de trabajo de la custodia del territorio, su grado de profesionalización y poder elaborar propuestas de futuro en este ámbito, la XCT encargó en 2009 un informe sobre **“El mercado laboral y el grado de profesionalización de las entidades de custodia del territorio”** (Romero-Lengua, J. (coord.), 2009).

El **objetivo principal** del informe era **conocer la actividad económica vinculada a la custodia del territorio** de las entidades miembros de la XCT y, principalmente, el mercado laboral y la profesionalización del sector de la custodia (condiciones laborales, formación, oportunidades de empleo en el sector, etc.).

Para alcanzar este objetivo general se plantearon varios **objetivos específicos** que fueron:

- Diagnosticar la actividad económica y las condiciones de trabajo del sector de la custodia del territorio, sobre todo en el caso de las entidades miembros de la XCT.
- Detectar nuevas oportunidades de empleo en Cataluña en relación a la custodia.
- Identificar necesidades de mejora de la capacitación profesional para programar estrategias de innovación y formación.
- Crear las bases de un Observatorio de trabajo de la custodia del territorio.

Hay que tener en cuenta que la **realidad de las entidades de custodia es muy diversa y puede ser muy diferente en cada organización**. Sin embargo, dentro del ámbito de la profesionalización de las entidades, existe una característica fundamental que permite agrupar las entidades en función de si disponen de personal remunerado (**entidades profesionalizadas**) o no (**entidades no profesionalizadas**, que funcionan básicamente con voluntariado).

Entidades profesionalizadas

Son aquellas entidades de custodia que **disponen de personal remunerado**. Dentro de las entidades de custodia, las principales actividades relacionadas con la custodia que realizan los trabajadores son:

- **Coordinación y organización** de actividades de voluntariado.
- **Educación y sensibilización** ambiental.
- Establecimiento de acuerdos de custodia.
- **Planificación, restauración y gestión de lugares de valor**.
- **Comunicación** de las actividades y las tareas de la entidad.
- **Asesoramiento** a propietarios de fincas y a ayuntamientos.
- **Captación de fondos**.

Se detecta un elevado grado de personal contratado joven (menor de 35 años), de contratación temporal y de rotación de personal en las entidades de custodia.

A pesar de que esta situación es habitual en sectores laborales nuevos y en proceso de estructuración y consolidación, es cierto también que parece que el trabajo en una entidad de custodia del **territorio se percibe como una etapa de formación laboral** en la que no hay muchas posibilidades de prosperar en ella. De los resultados obtenidos parece deducirse que los sueldos bajos y la falta de estabilidad económica serían la causa de esta situación.

En cualquier caso, **la salida de gente con experiencia de las entidades de custodia es una debilidad** sobre la que las entidades tendrán que trabajar.

Entidades no profesionalizadas

Son entidades de custodia que **trabajan exclusivamente con personal voluntario**, sin remuneración económica. Esta situación se debe principalmente a la falta de financiación, o bien al desconocimiento sobre las posibles líneas de financiación existentes.

Ante los resultados expuestos, es bueno hacer algunas **recomendaciones** de cara a que las entidades de custodia aseguren la máxima profesionalidad en su funcionamiento:

- Hay que conseguir que se vea la **custodia del territorio como un sector vertebrado, fuerte, estructurado y consolidado dentro del mercado de trabajo** y así ganar prestigio social. Con ello se facilitaría la consolidación de los equipos de trabajo de las entidades y se evitaría "la fuga de cerebros".
- La custodia del territorio es un concepto relativamente nuevo en nuestra tierra, que ha entrado con fuerza en los últimos años pero que aún está en evolución. En este sentido, la **formación continuada de los trabajadores** es vital para garantizar la profesionalidad de la entidad.

El desconocimiento de las líneas de financiación existentes puede representar la pérdida de una oportunidad para profesionalizar el personal de la entidad de custodia. Así pues, es necesario un **esfuerzo para identificar estas líneas de financiación y aprovechar las posibilidades que ofrecen.**

3.C. Órganos de gobierno y toma de decisiones

Hay que asegurar que la **cadena de toma de decisiones** dentro de la organización de la entidad es **efectiva y se cumplen los objetivos y plazos marcados** por la planificación.

Las entidades del tercer sector ambientales, como pueden ser las entidades de custodia del territorio, tienen **órganos de gobierno que son los máximos responsables de las entidades**. La importancia del papel de los órganos de gobierno para garantizar una correcta gestión y funcionamiento de la entidad ha hecho que se haya dedicado una ficha entera de este Manual a este colectivo (véase la ficha de la **Buena Práctica núm. 2 Órganos de gobierno**).

En este apartado queremos profundizar en un tema primordial relacionado con las funciones de los órganos de gobierno como es la **toma de decisiones**.

A pesar de que la existencia de los órganos de gobierno hará que a menudo, a nivel práctico, el peso de la toma de decisiones recaiga sobre este colectivo, no podemos olvidar que, en el caso de las asociaciones y las cooperativas, el órgano realmente soberano de la entidad es la Asamblea. Esta situación hace necesario dotar a la gestión interna de la entidad de elementos de participación que aseguren que la toma de decisiones del órgano de gobierno se corresponde con la decisión de la mayoría de socios de la entidad.

Existen algunos instrumentos, comunes en muchas entidades, que conviene tener en consideración para impulsar un auténtico funcionamiento democrático en el día a día de la entidad:

- **Reglamento de régimen interno:** regula el funcionamiento de la entidad más allá de lo establecido en los estatutos. Disponer de un reglamento de régimen interno os **permitirá desarrollar una estructura organizativa eficiente** y orientar la base social respecto al funcionamiento, tareas, áreas y responsabilidades existentes en la entidad.
- **Código ético:** el código ético permite establecer normas en cuanto a lo que se considera correcto o incorrecto en la conducta y en la toma de decisiones de la entidad. La existencia de un código ético **garantiza que los dirigentes tomen decisiones con responsabilidad social**, contribuyendo al interés general de la sociedad y favoreciendo la participación interna. Una alternativa posible es adherirse a códigos éticos existentes para entidades de nuestro ámbito de actuación (por ejemplo, el Código ético de las asociaciones de Barcelona).
- **Plan de participación:** La redacción de un plan de participación puede ayudar a reflexionar y a definir la orientación de la entidad a la democracia interna. Un plan de participación prevé la realización de acciones para mejorar la implicación e intervención de los diferentes niveles de compromiso de las personas vinculadas a la entidad, con el fin de maximizar sus disponibilidades a favor del proyecto.

El plan de participación tiene que ser **coherente con el plan estratégico de la entidad** y se elaborará a partir de un extenso proceso participativo que implique a toda la base social.

Para garantizar el correcto funcionamiento de los recursos expuestos, una condición fundamental es la existencia de un adecuado sistema de comunicación interno de la entidad. En este sentido, se puede encontrar más información en la ficha de la **Buena Práctica núm. 9 Comunicación**).

3.D. Calidad, transparencia y publicidad de la información

Trabajar con calidad es perseguir el objetivo de satisfacer **las expectativas de la entidad de custodia** en todas las acciones que se llevan a cabo. La entidad asegura en su gestión cotidiana la **transparencia financiera, organizativa, patrimonial**, y la **presentación de resultados ambientales** concretos y cuantificados.

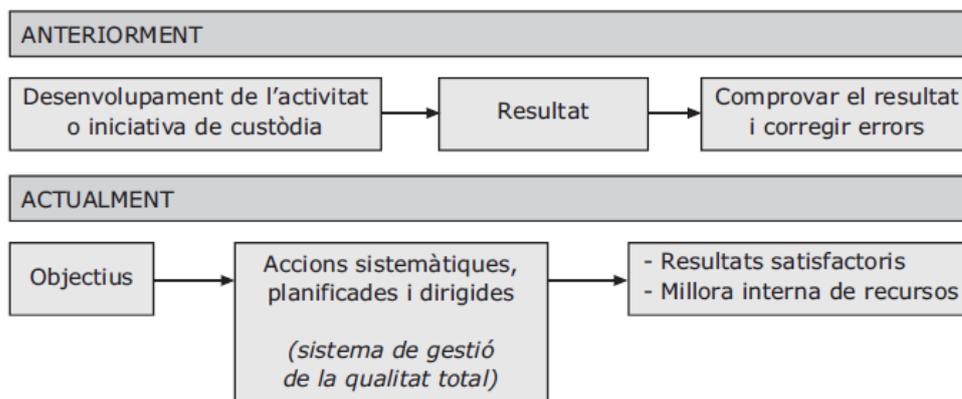
UNA ENTIDAD DE CALIDAD

El **concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de los años**; si hace un tiempo se limitaba a la revisión final de los trabajos para comprobar si eran o no conformes a los requerimientos especificados, actualmente ha derivado a lo que llamamos una **gestión total de la calidad**. La gestión total de la calidad es un concepto mucho más amplio, que abandona las comprobaciones finalistas y se basa en un trabajo constante y global a través de acciones sistemáticas, planificadas y dirigidas, que pretende:

- **Evitar la aparición de resultados no satisfactorios.**
- **Mejorar la gestión interna de recursos** mediante la búsqueda continua de la excelencia.

Calidad es la **capacidad de conseguir que las acciones que se llevan a cabo en una organización tengan unos resultados satisfactorios**; es decir, que sean conformes a unos requerimientos que previamente se han especificado. Los requerimientos vienen determinados por la misma organización, de acuerdo con su estrategia, de los destinatarios de la acción (en el caso de una entidad de custodia podrían ser los socios, el patrimonio, el territorio, el propietario con acuerdo, la finca en custodia, el financiador...) y de la legislación vigente aplicable en cada momento.

Figura 5 Evolución del concepto de calidad



Para alcanzar este objetivo será **necesario integrar la calidad en todas las áreas de la entidad y en todos los lugares de trabajo**. Necesitaremos la implicación y motivación de todas las personas que forman el equipo humano, remuneradas o voluntarias, muy especialmente de dirección y del órgano de toma de decisiones.

Cuando una **entidad de custodia decide implantar un sistema que le permita avanzar en la calidad**, tendría que adoptar un planteamiento global de funcionamiento basado en el **principio de actuación de PDCA**, el cual consta de las cuatro fases que se describen a continuación:

- **P (Plan = Planificar)**. La dirección de la entidad, junto con el órgano de gobierno, planifica la actividad de acuerdo con la propia estrategia y teniendo en cuenta los requerimientos legales aplicables y los de los destinatarios. Se establecen objetivos y directrices concretas.
- **D (Do = Hacer)**. Se proporcionan los recursos necesarios para que lo planificado se pueda llevar a cabo de manera adecuada (recursos humanos, formativos, metodológicos, económicos, técnicos, etc.). Una vez se dispone de los recursos se realiza la actividad.
- **C (Check = Verificar)**. Toda actividad genera unos resultados. Estos se miden y analizan con datos objetivos para comprobar si han permitido alcanzar los fines previamente determinados.
- **A (Action = Actuar)**. A partir del análisis anterior se proponen acciones para la mejora, tanto de eficacia (resultado final) como de eficiencia (gestión de los recursos). Estas acciones se verán reflejadas en la próxima planificación.

Figura 6 Principio de actuación de un sistema de gestión de la calidad



Font: Norma UNE-EN-ISO 9001

La entidad de custodia también puede optar por **implantar un sistema de certificación en calidad** que asegure su buen funcionamiento. De todo ello os damos algunos ejemplos en el apartado de Recursos documentación y modelos de este documento.

UNA ENTIDAD TRANSPARENTE

Uno de los aspectos más importantes de una entidad de custodia es que se perciba y sea creíble, eficaz y profesional. Esta idea está íntimamente sujeta al hecho de dar una imagen de transparencia.

La **transparencia** es uno de los conceptos que frecuentemente se asocian a la calidad. La transparencia **es clave para suscitar la confianza de la sociedad** y conseguir apoyos, pero también **es esencial para mejorar la gestión interna** de las organizaciones y medir los resultados de las actuaciones porque "lo que no se conoce, no se puede medir".

Además, la transparencia **permite a los líderes de las entidades velar por el cumplimiento de la misión y tomar decisiones**. Por último, hace partícipe la sociedad del trabajo de las entidades, que de esta forma puede comparar las actuaciones y resultados de una entidad con los de otras organizaciones similares.

Esta transparencia tiene que darse en todos y cada uno de los ámbitos de la entidad, pero especialmente en los que hacen referencia a:

- La **gestión económica**. Las cuentas anuales de la entidad, auditados externamente siempre que sea económicamente viable, tendrán que estar a disposición de cualquier miembro de la asociación o de cualquier tercera persona o entidad pública o privada.
- Los **recursos humanos**, ya sea personal remunerado o voluntariado.
- La **comunicación**. Este es un aspecto clave en la gestión de una entidad de custodia y de ahí que esta Guía le dedica un apartado específico (Buena Práctica núm. 9 Comunicación).
- **Otras entidades de custodia**, las que trabajan en un proyecto común con nuestra entidad, la custodia del territorio.
- Las **administraciones públicas**.

Hay que destacar también la existencia de **obligaciones legales** relacionadas con la transparencia que afectan a las entidades de custodia. Estas obligaciones derivan del cumplimiento de la **Ley 19/2014, de 29 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno**, de ámbito catalán. Algunos de los aspectos de la ley que pueden estar relacionados con las entidades de custodia son:

- Se crea un **Registro de grupos de interés** que incluye "as personas y las organizaciones que, independientemente de su forma o estatuto jurídico, en interés propio, de otras personas o organizaciones realizan actividades susceptibles de influir en el elaboración de leyes, normas con rango de ley o disposiciones generales o en la elaboración y aplicación de las políticas públicas" y "las plataformas, redes u otras formas de actividad colectiva que, a pesar de no tener personalidad jurídica, constituyen *de facto* una fuente de influencia organizada y llevan a cabo actividades incluidas en el ámbito de aplicación del Registro".

- Para hacer efectivo el principio de transparencia, los sujetos obligados deben cumplir los requisitos de la ley que afectan a diferentes ámbitos de la gestión de la organización:

Transparencia en la organización institucional y la estructura administrativa

Transparencia en las decisiones y actuaciones de relevancia jurídica

Transparencia en la gestión económica, contable, presupuestaria y patrimonial

Transparencia en materia de planificación y programación

- Por último, también es importante hacer mención a las implicaciones que la ley tiene para las **entidades receptoras de subvenciones**, en el caso de que una entidad perciba **más de 100.000 € anuales** de subvenciones o ayudas públicas, o si **un 40% o más de sus ingresos anuales provienen de ayudas o subvenciones públicas** (mínimo: más de 5.000 €).

Las asociaciones y fundaciones que se encuentren en alguno de estos supuestos deben cumplir las obligaciones de transparencia del título II de la Ley de transparencia. Estas obligaciones están identificadas y explicadas en la “**Guía de transparencia para las asociaciones y fundaciones receptoras de subvenciones y ayudas públicas**” (ver apartado de Recursos, documentación y modelos de este documento).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

A continuación, se muestran diferentes ejemplos de herramientas de gestión de la calidad

ISO 9001:2015

El **comité de normalización internacional ISO** (*International Organization for Standardization*), integrado por organismos nacionales de diferentes países de todo el mundo, **desarrolla normas certificables y voluntarias que añaden un valor a las organizaciones** para que el desarrollo de su actividad sea más eficaz y seguro. Una de las normas desarrolladas por este comité es la **UNE-EN-ISO 9001: 2008**, que **proporciona los requisitos para un sistema de gestión de la calidad total**.

Obtener la certificación por una de estas normas ISO requiere:

- **Compromiso** de dirección y **planificación** inicial.
- **Formación y sensibilización** de todo el equipo humano.
- Creación de una **base documental**.
- **Implantación** de la documentación.
- **Seguimiento y evaluación** del sistema implantado.
- **Certificación** (consiste en una evaluación exhaustiva realizada por un organismo externo de certificación que valora si la organización cumple con todos los requisitos establecidos por la norma).
- **Revisión y renovación periódicas** de la certificación.

La implantación de una norma ISO por una entidad de custodia puede parecer una herramienta costosa, sobre todo para entidades pequeñas o voluntarias. Pero, **independientemente de si se decide obtener o no la certificación, incorporar los principios y métodos básicos de trabajo que propone esta norma, adaptándolos a las necesidades y estructura de cada entidad, será un paso clave para mejorar la gestión de la calidad de la entidad.**

Principios de transparencia y buenas prácticas de las ONG de la *Fundación Lealtad*

Las entidades de custodia y el Tercer Sector en general disponéis también como referencia, los **Principios de transparencia y buenas prácticas de las ONG de Fundación Lealtad**. Se trata de un modelo integral que engloba una serie de recomendaciones en materia de buenas prácticas de gestión y de transparencia, que son mayoritariamente aceptadas por muchas organizaciones. En concreto, los **nueve principios** que incluye son:

- **Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.**
- **Principio de claridad y publicidad del fin social.**
- **Principio de planificación y seguimiento de la actividad.**
- **Principio de comunicación e imagen fiel en la información.**
- **Principio de transparencia en la financiación.**
- **Principio de pluralidad en la financiación.**
- **Principio de control en la utilización de fondos.**
- **Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales.**
- **Principio de promoción del voluntariado.**

Este modelo incluye indicadores que dan respuesta a las demandas de información de los donantes (particulares o institucionales) sobre las ONG. En ningún caso **no constituyen ningún tipo de normativa legal ni pretenden evaluar las ONG**, pero sus principios contemplan múltiples aspectos de funcionamiento a través de los cuales los donantes podrán conocer mejor el trabajo y la realidad de las ONG, y contarán con criterios objetivos para decidir con rigor con qué entidad quieren colaborar.

Hay que destacar que, **para que una entidad pueda participar de este sistema, es necesario llevar a cabo una auditoría contable anual.**

Land Trust Accreditation Commission

Land Trust Alliance (LTA) es la **red de entidades de custodia más grande del mundo**, que opera en los Estados Unidos de América con más de 1.100 entidades asociadas.

En 2006 estableció un programa independiente, la **Land Trust Accreditation Commission**, para desarrollar un **programa voluntario de acreditación para las entidades de custodia** de los Estados Unidos. Este programa está basado en los protocolos que la misma LTA desarrolla a su manual *The Land Trust Standards and Practices Guidebook: an Operating Manual for Land Trust*.

Así, las **entidades de custodia que se quieren acreditar tienen que demostrar que cumplen el conjunto de protocolos definidos por la LTA**. Con el **cumplimiento de los indicadores** de estos protocolos, las **entidades de custodia prueban que operan de manera ética y jurídicamente y técnicamente sólida**, y que pueden garantizar la conservación del patrimonio para el interés público.

Los indicadores están seleccionados siguiendo los siguientes criterios:

- **Gestión y gobernanza responsables** de la organización.
- **Protección del interés público** en las iniciativas de custodia y en la adquisición de tierras.
- **Trabajo ético**.
- **Rendición de cuentas** a los miembros, donantes y público general.
- **Cumplimiento de todas las leyes**.

Esta comisión se rige por un órgano de gobierno voluntario formado por expertos en conservación y en gestión de entidades sin ánimo de lucro, independiente de la LTA y sus asociados. Las **entidades acreditadas pueden utilizar un sello creado expresamente**, y que se espera que sea una marca reconocible de distinción en la custodia del territorio y la conservación del patrimonio.

Český svaz Ochránců Přírody (Unión Checa para la Conservación de la Naturaleza)

Otro ejemplo de sistema de acreditaciones de entidades de custodia a menor escala es el desarrollado por la Unión Checa para la Conservación de la Naturaleza a través del programa de custodia del territorio “**Un lugar para la naturaleza**”.

En este caso, la **Junta Nacional de entidades de custodia otorga la acreditación**. La junta está formada por representantes de entidades de custodia miembros y no miembros de la CSOP, representados del órgano de gobierno central de la CSOP y representantes de instituciones públicas y privadas en el ámbito del patrimonio. Esta junta no tiene una entidad jurídica propia, pero sus decisiones sobre el programa “Un lugar para la naturaleza” son respetadas.

Para poder ser una **entidad de custodia acreditada**, las organizaciones deben cumplir los siguientes **criterios**:

- Ser una entidad **sin ánimo de lucro**.
- Tener clara la **misión**, los **objetivos** y el **plan estratégico** de la entidad.
- Aceptar el **código ético** para las entidades de custodia.
- Aceptar la **tipología de acuerdos de custodia**.
- Enviar un **informe anual** de sus actividades

Una vez acreditadas, las entidades de custodia pueden optar a desarrollar proyectos a través del programa. Además, mediante la campaña de captación de fondos vinculada al programa “Un lugar para la naturaleza” las entidades pueden **acceder a recursos para comprar sitios de interés para la conservación** con dinero procedente de donaciones de empresas y de particulares que la CSOP distribuye con este programa.

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

En Cataluña encontramos otro ejemplo de trabajo para la calidad de las ONG. En este caso, la **Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya** elaboró en 2007 la **Carta de Calidad**, un manifiesto formado por 18 compromisos que definen la cultura de la calidad de las entidades del Tercer Sector Social en Cataluña.

En septiembre de 2009 se editó la guía “**La Carta de Calidad: un compromiso para la mejora de la gestión**”. Esta herramienta desarrolla los compromisos, contextualizándolos. También incluye ejemplos para alcanzar cada compromiso.

Bibliografía

- Asensio N, Colom A i Vila J. 2009. Quaderns per a entitats de custòdia del territori. *Quadern04: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia*.
- Collado. H, S. Gili, A. González i X. Sabaté. 2006. *Codi ètic de la Xarxa de Custòdia del Territori*. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 10. XCT. 12 pp.
- Rodrigo, J. (2015). *Anàlisi dels recursos i necessitats de les entitats de custòdia membres de la XCT*. Xarxa de Custòdia del Territori. Disponible a l'Àrea xct.
- Romero-Lengua, J. (coord.). 2009. *El mercat laboral i el grau de professionalització de les entitats de custòdia del territori*. 1a edició. Informes de de la Xarxa de Custòdia del Territori, 18. 42 pp.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 2. Passos previs per començar a funcionar com una entitat de custòdia del territori*. Disponible a l'Àrea xct.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 3. Passos generals per elaborar un Pla d'acció de custòdia del territori*. Disponible a l'Àrea xct.

Internet

- http://www.gencat.cat/governacio/pub/sum/secgral/Llei192014_transparenciaQL97.pdf. Ley 19/2014, de 29 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, de ámbito catalán.
- http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/ambits/dret_i_entitats_juridique/transparencia_entitats/guia_transparencia.pdf. Guía de transparencia para asociaciones y fundaciones receptoras de subvenciones y ayudas públicas.
- <http://www.fundacionlealtad.org>. Podéis consultar los Principios de transparencia y buenas practiques de les ONG de la Fundación Lealtad
- <http://www.landtrustalliance.org> y <http://www.landtrustaccreditation.org>, podéis encontrar más información sobre el sistema de acreditación de entidades de custodia de la LTA.
- <http://www.mistoproprirodu.cz>, con información del sistema Checo de acreditación de las entidades de custodia.
- <http://www.tercersector.cat/admin/repositori/File/EINES/eines%20del%20tercer%20sector%20E3.pdf>. Encontrareis la guía *La Carta de Qualitat: un compromís per a la millora de la gestió*.
- <http://www.xct.cat/ca/cdr/fonsdocumental.html>. Al fondo documental de la XCT podéis encontrar este manual, así como otras publicaciones de la LTA y sobre la gestión de las entidades de custodia en general.
- <http://www.codietic.cat>. Código ético de las asociaciones de Barcelona.



4. Conflicto de intereses

La entidad de custodia asume con responsabilidad los conflictos de intereses, con medidas de prevención y procurando que se solucionen de la manera más justa, siempre desde la ley y la ética.

El conflicto está presente en casi todas las decisiones humanas cuando interactuamos o nos vinculamos con otras personas u organizaciones. La vida en sociedad genera una amplia gama de conflictos de todo tipo: personales, interpersonales, intergrupales, interculturales, en la escuela, en el trabajo, en el barrio, etc.³ En esta buena práctica nos centraremos en la gestión de los conflictos de interés en las entidades de custodia, partiendo de la base de que el conflicto es inevitable y que su gestión positiva es el pilar básico para afrontar estas situaciones cotidianas.

Un **conflicto de interés** es toda situación de riesgo que aparece cuando una persona en una posición de responsabilidad en la entidad de custodia (ya sea personal laboral o miembros del órgano de gobierno) tiene un interés personal o particular que podría influenciar a la hora de tomar una decisión dentro del desempeño de su cargo en nombre de otra (toda la comunidad involucrada en la entidad de custodia), que, legítimamente, confía en ese juicio.

Los miembros de una entidad de custodia, como ciudadanos, tenemos intereses particulares legítimos que hace inevitable que en algún momento de nuestra carrera profesional nos encontramos en una situación de conflicto entre el interés particular y el deber profesional, por lo que nuestro juicio profesional podría llegar a verse influido realmente, potencialmente o aparentemente por el interés particular. Esta situación de riesgo no debe representar un problema *per se* pero si no se reconoce y gestiona adecuadamente puede generar situaciones problemáticas, tanto por la entidad de custodia como para el profesional afectado.

Se pueden crear conflictos de interés cuando hay oportunidades de obtener ganancias materiales directos (lucro personal); cuando se pueden beneficiar asociados cercanos o familiares (personas vinculadas); cuando cuestiones de carácter personal o profesional u otro tipo de vinculación interfieren en la formulación de juicios justos e imparciales, o cuando las lealtades o intereses personales compiten o entran en conflicto con los de la entidad sin ánimo de lucro. Las situaciones de conflicto de interés pueden ser reales (riesgo efectivo: cuando ya se emite el juicio profesional) como potenciales (riesgo futuro: cuando hay que tomar una decisión o emitir un juicio profesional) o aparentes (aparición de riesgo: cuando no hay ningún interés particular).

La percepción infundada de un conflicto de interés puede ser igualmente perjudicial para la reputación de una entidad de custodia, como en el caso de un conflicto real. Por ello, la **tarea de prevención** es la mejor manera para evitar estas situaciones. La mejor manera de prevenir y abordar los conflictos de interés es entender la forma y las circunstancias en que pueden surgir; requerir a los miembros del

³ Farré, Gutiérrez, 2004. Gestió positiva dels conflictes a les associacions: Mediació. Útils pràctics 16. Participació ciutadana, Ajuntament de Barcelona.

órgano de gobierno, personal y otras personas implicadas en la entidad a conocer cualquier posible conflicto; y establecer una política para afrontar los problemas de conflicto que puedan surgir.

La percepción social de que las decisiones en las entidades de custodia se toman con imparcialidad y objetividad permite mantener o mejorar la confianza de la ciudadanía y evitar graves perjuicios. En los últimos años ha aumentado considerablemente la atención de la sociedad por los conflictos de intereses, sobre todo porque el conflicto de intereses puede estar relacionado con el problema de la corrupción. Los conflictos de interés son un riesgo de corrupción, no un acto de corrupción. No se debe confundir riesgo de corrupción con corrupción efectiva, aunque el conflicto de interés sea indicador, precursor o motor del acto de corrupción si no se hace nada para evitarlo.

Las entidades de custodia sirven al interés público y no privado, por lo que situaciones de beneficio privado deben ser examinadas atentamente para no generar un conflicto de interés. Aun así, en muchos casos, las personas implicadas no entienden qué es o no detectan la existencia de una situación de conflicto de intereses y, cuando lo detectan, no saben a ciencia cierta cómo hay que tratarla.

Los **conflictos de interés** son problemas éticos muy generalizados que, precisamente por ello, merecen una atención especial, tanto desde el punto de vista legal como del de la ética aplicada a las organizaciones y profesiones.⁴ La ética en las organizaciones es absolutamente necesaria, no sólo para mejorar su reputación sino por tener una organización sólida, coherente y capaz de adaptarse a las cambiantes circunstancias del entorno manteniendo la unidad de sus miembros alrededor de un objetivo común, que es su función social y que justifica su existencia.

Respecto al marco legal, la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación y la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (Vigente hasta el 02 de Octubre de 2016) son el marco jurídico principal que regula las asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro. Ninguna de las dos leyes contiene ninguna regulación específica sobre conflictos de intereses a pesar de ser una situación habitual en la práctica diaria de las entidades. Aun así, algunas Comunidades Autónomas (una minoría) sí que regulan en su normativa los conflictos de intereses en asociaciones y fundaciones.

El objetivo principal de esta buena práctica es dar la información necesaria para gestionar los conflictos de intereses que surjan en las entidades de custodia, siguiendo el marco normativo y los estándares éticos internacionalmente aceptados.

⁴ Argandoña, A. 2004. Conflicto de intereses: el punto de vista ético. Documento de investigación nº552. IESE Business School.

Buenas prácticas en la gestión de conflictos de intereses

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

- > Herramientas de detección de conflictos de interés
- > Herramientas de gestión de situaciones de conflicto de interés
- > Garantizar la eficacia de las herramientas de detección y gestión
- > Conclusiones
- > Recursos, documentación y modelos

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

- > Aspectos clave a considerar

4.C. Acuerdos de custodia y transacciones económicas o de terrenos con un miembro de la entidad

- > Aspectos clave a considerar
- > Recursos, documentación y modelos

4.D. Transparencia y prevención de conflictos de intereses

- > Indicadores de transparencia de una entidad de custodia
- > Formación en conflicto de intereses

4.A. Política de gestión de los conflictos de intereses

La entidad de custodia tiene **una política aprobada por el órgano de gobierno** y/o asamblea que define como **gestionar los conflictos de intereses**. Esta política tiene en cuenta las relaciones del personal laboral, del órgano de gobierno y en general todas aquellas personas que tengan acceso a información confidencial y/o formen parte de la toma de decisiones.

La **política de conflicto de intereses** es un conjunto de procedimientos escritos a seguir para prevenir y gestionar conflictos de interés. El objetivo de esta política es asegurar que el proceso de toma de decisiones en la entidad de custodia sea imparcial, priorizando siempre el interés de la organización ante cualquier interés o beneficio personal de uno o varios de sus miembros o personas vinculadas a los mismos, y para velar por que los fines de la entidad cumplan.

Se entiende como **miembros de una entidad de custodia** a las personas integrantes de los órganos de gobierno o consultivos, las personas del equipo directivo, así como el resto trabajadores / as. Se consideran **personas vinculadas** a los miembros de la entidad de custodia el de su cónyuge, el de otras personas con las que se esté especialmente vinculado por lazos de afectividad, el de sus parientes en línea recta y en línea colateral, hasta el tercer grado de consanguinidad o afinidad; y el de las personas jurídicas en las que se ejerza funciones de administración o con las que se constituya, directamente o por medio de persona interpuesta, una unidad de decisión, de acuerdo con la legislación mercantil. También se podrían considerar personas vinculadas a los principales donantes y personas con capacidad de influenciar decisiones o con acceso a información privilegiada.

Aunque las soluciones a los problemas creados por los conflictos de intereses son muy variadas y la determinación de las medidas adecuadas se hará siempre en función de las situaciones concretas que se presenten y de sus circunstancias, es imprescindible disponer de una política de conflicto de intereses para evitar personalizar las decisiones y gestionar correctamente la situación. Esta debe contemplar la prevención, la detección y la gestión de los conflictos de intereses.

Consecuentemente, es imprescindible que cada entidad de custodia disponga de su propia política, participada, compartida y consensuada con la base social, para que se adecue a su propia realidad y dinámica de funcionamiento interno. Esta debe ser clara, simple y directa y debe ser pública y estar disponible para cualquier interesado.

Esta política no pretende prohibir la existencia de relaciones entre la entidad y terceras partes relacionadas con el órgano de gobierno, empleados u otras personas o grupos relacionados con la organización, los intereses de la que puedan coincidir en la realización de alguna actividad conjunta (dualidad de intereses y no conflicto); pero sí es su objetivo detectar estas situaciones, documentarlas y comunicarlas al órgano de gobierno para que decida cómo actuar. A continuación, se desarrollan los

puntos que debe contener una política de conflicto de intereses. En los siguientes apartados de esta Buena práctica encontrará ejemplos de los conflictos de interés más comunes en custodia del territorio y propuestas para resolverlos.

HERRAMIENTAS DE DETECCIÓN DE SITUACIONES DE CONFLICTO DE INTERÉS

Se recomienda que cualquier miembro de una entidad de custodia que tenga conocimiento de la posible existencia de un conflicto de interés propio o de otro miembro de la entidad (real, potencial o percibido) deba **ponerlo en conocimiento del órgano de gobierno de la entidad, por escrito y aportando las pruebas o argumentos necesarios para verificarlo**. Es aconsejable utilizar un **"Formulario de comunicación de conflictos de interés"** para cumplir el deber de comunicación (consultar el último apartado de esta sección para ver modelos de formularios de comunicación de otras entidades).

Sin embargo, para poder anticipar y gestionar la existencia de posibles conflictos de interés de forma proactiva es deseable que todos los miembros de la entidad de custodia hagan una **"Declaración responsable de conflictos de interés"**. Las declaraciones de intereses constituyen la herramienta principal para que las entidades de custodia detecten intereses de sus miembros susceptibles de originar situaciones de conflictos de interés en cualquiera de sus modalidades: reales, potenciales o aparentes. Constituyen el ejemplo más claro de instrumentos legales de prevención del conflicto de interés que facilitan ex ante la transparencia necesaria sobre las circunstancias personales y patrimoniales del servidor público.⁵

Esta medida consiste en declarar previamente los intereses privados que puedan generar un conflicto con el deber profesional, contractual, legal, etc. de la persona. Esta medida es utilizada frecuentemente porque además es una obligación ética y moral ya que la ocultación puede provocar daños a terceros y consecuentemente, afecta a las responsabilidades originadas en el ejercicio del cargo (ver Torre Jussana, 2015). Sin embargo, esta medida no elimina el problema, sino que simplemente lo pone de manifiesto. A continuación, se detallan las herramientas de gestión de situaciones de conflicto de interés.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE SITUACIONES DE CONFLICTO DE INTERÉS

Como norma general, uno no puede intervenir en la toma de decisiones o la adopción de acuerdos en los asuntos en que tenga un conflicto de intereses con la persona jurídica. Este principio se lleva a la práctica mediante dos instrumentos claramente delimitados, la abstención y la recusación:

⁵ Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.

- El deber de **abstención** surge en el ejercicio ordinario de las funciones asignadas al puesto de trabajo concreto que se desarrolla, es decir, cuando la imparcialidad puede verse comprometida en un supuesto concreto y determinado; en definitiva, obliga al miembro de la entidad de custodia a apartarse del conocimiento de un asunto en cuya tramitación deba intervenir.
- La **recusación**, por su parte, adopta un papel complementario y subsidiario al de la abstención, dado que opera cuando ésta no se produce, es decir, en caso de que el mármol de la entidad de custodia, ante un conflicto de interés real, incumpla el deber de apartarse de ellos. El mecanismo de la recusación es el derecho de las personas interesadas en el procedimiento decisorio a solicitar el apartamiento del recusado por las mismas causas por las que debería haberse abstenido.

En los conflictos de interés reales, como que el miembro de la entidad ya se encuentra en situación de tener que ofrecer el juicio profesional, actualmente la única herramienta de gestión de la situación es la abstención (o recusación en caso que sea necesario). La abstención es la última barrera de protección, en aquellos casos en que el conflicto ya está presente, el interés ya no es eliminable y sólo es posible preservar la imparcialidad apartando la persona del proceso decisorio. En caso de duda sobre la existencia de conflicto de intereses, se debe optar siempre por la abstención.

Son motivos de abstención los siguientes ejemplos:⁶

1. Tener interés personal en el asunto de que se trate o en otro en cuya resolución pudiera influir la de aquél; ser administrador de sociedad o entidad interesada, o tener cuestión litigiosa pendiente con algún interesado.
2. Tener un vínculo personal tal y como se ha definido en al inicio del apartado (ver definición de persona vinculada).
3. Haber intervenido como perito o como testigo en el procedimiento de que se trate.
4. Tener relación de servicio con persona natural o jurídica interesada directamente en el asunto, o haberle prestado en los dos últimos años servicios profesionales de cualquier tipo y en cualquier circunstancia o lugar.

Cuando la resolución del conflicto de interés se enquista en el seno de la entidad de custodia y antes de llegar a abrir un proceso judicial para resolverlo, se aconseja firmemente iniciar un proceso de **Gestión Alternativa de Conflictos (GAC)** que contemple la mediación.

La **mediación** como metodología para la resolución pacífica de los conflictos, es una opción viable y pertinente, pues se basa en una lógica de colaboración que se opone a la lógica de la confrontación judicial. La mediación presenta algunas ventajas respecto a otros métodos de resolución de conflictos:

⁶ Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.

evita la vía judicial, sus costes son menores y su aplicación es más rápida, cuida las relaciones entre las personas y es preventiva, pues centra sus esfuerzos en resolver el problema de fondo. Las principales características de su funcionamiento requieren la disposición y la voluntariedad de las partes a fin de participar en la mediación, así como la necesidad de cooperación en el proceso de transformación y / o en la resolución del conflicto, convirtiéndose en fundamental la imparcialidad y la neutralidad del mediador.⁷

GARANTIZAR LA EFICACIA DE LAS HERRAMIENTAS DE DETECCIÓN Y GESTIÓN

La política de intereses de una entidad de custodia puede integrarse en los estatutos de la entidad o incorporarse en forma de reglamento de régimen interno.⁸ Siguiendo las directrices de los estatutos, el reglamento puede desarrollar ampliamente la política de gestión de los conflictos de intereses y, consecuentemente, es un formato más adecuado para ello. Además, hay que tener en cuenta el reglamento de régimen interno es una herramienta más flexible y ágil que permitirá actualizar periódicamente la política de gestión de conflictos de interés sin la carga burocrática y costes asociados a la modificación de estatutos. Aun así, es recomendable que al menos el contenido básico de la política esté recogido en los estatutos. En concreto, los estatutos deberán prever:

- Que la entidad tiene un reglamento de régimen interno que regula la política de conflicto de intereses.
- ¿Qué personas deben conocer y firmar?
- La forma como el órgano de gobierno informará a la asamblea de cualquier incidencia en relación a conflicto de intereses que haya tenido lugar durante el transcurso de la actividad de la entidad (en el caso de que los expedientes de conflicto de intereses los sustancie el órgano de gobierno y no directamente la asamblea).

Obviamente, no es suficiente con que la política esté en formato papel o disponible electrónicamente. Para que resulte efectiva, el órgano de gobierno debe garantizar su aplicación rigurosa, así como contemplar procesos participativos con la base social para su revisión. Al establecer una política sobre conflictos de interés, mejora la reputación de la organización en cuanto a la coherencia, valores, transparencia y rendición de cuentas y puede ayudar a atraer nuevos recursos.

- > **Todos los miembros de la entidad de custodia deben disponer de una copia de la política de intereses y la suscriben después de un proceso de comunicación.** En caso de cambios sustanciales en los contenidos de la política se recomienda realizar otro proceso informativo y renovación de firmas.

⁷ Armandans, I. 2009. La mediació en l'àmbit de la salut: una nova opció alternativa de gestió de conflictes. Anuari de Psicologia (Monogràfic 2008-2009). Pàg. 111-125.

⁸ Los códigos éticos también son una herramienta importante que pueden reflejar esta gestión.

Es importante establecer **formación para los miembros de la entidad en criterios legales, éticos y profesionales sobre conflicto de intereses, especialmente utilizando ejemplos reales de conflictos y soluciones adoptadas** para facilitar la comprensión de esta práctica y su importancia. Estos ejemplos también pueden incorporarse al documento de política de gestión de los conflictos de intereses

Hay también, mantener **registros completos y precisos del proceso** de toma de decisiones en un conflicto de intereses (procesos y procedimientos documentados de la organización). El acta del órgano de gobierno debe reflejar si había un conflicto potencial de intereses y como se ha afrontado.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Modelo de política de conflictos de intereses⁹

Artículo I: Propósito

El objetivo de esta política es asegurar que el proceso de toma de decisiones de la entidad de custodia sea imparcial, primando siempre el interés de la organización frente a cualquier interés o beneficio personal de uno o varios de sus miembros. La forma en la que una organización asegura la resolución transparente, participativa y eficiente de estas cuestiones, afecta en todos los aspectos de su actividad y es crítica a la hora de tomar buenas decisiones.

Aunque las soluciones a los problemas creados por los conflictos de intereses son muy variadas y la determinación de las medidas adecuadas debe hacerse siempre a la vista de las situaciones concretas que se presenten y de sus circunstancias, es imprescindible disponer de una política de intereses para evitar personalizar las decisiones y gestionar correctamente la situación.

Esta política no pretende prohibir la existencia de relaciones entre la entidad y terceras partes relacionadas con el órgano de gobierno, empleados u otras personas o grupos relacionados con la organización, los intereses de la que puedan coincidir en la realización de alguna actividad conjunta (dualidad de intereses y no conflicto); pero sí que es su objetivo detectar estas situaciones, documentarlas y comunicarlas al órgano de gobierno para que decida cómo actuar.

Artículo II: Definición

Conflicto de intereses: Un conflicto de intereses se da cuando una persona en una posición de responsabilidad en la entidad de custodia (ya sea personal laboral como miembros del órgano de gobierno) tiene un interés personal o particular que puede influenciar a la hora de tomar una decisión dentro del desempeño de su cargo.

Personas vinculadas: Personas integrantes de los órganos de gobierno o consultivos, las personas del equipo directivo, así como el resto de empleados/as y también¹⁰:

- En caso de que se trate de una persona física, el de su cónyuge, de otras personas con las que se esté especialmente vinculado por vínculos de afectividad, el de sus parientes en línea recta sin limitación y en línea colateral hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, y el de las personas jurídicas en las que ejerzan funciones de administración o con las que se constituya, directamente o por medio de persona interpuesta, una unidad de decisión, de acuerdo con la legislación mercantil.
- En caso de que se trate de una persona jurídica, el de sus administradores o apoderados, el de los socios de control y el de las entidades que formen con la misma una unidad de decisión, de acuerdo con la legislación mercantil.
- Además de las personas mencionadas anteriormente, cabe añadir a los principales donantes y personas con capacidad de influenciar decisiones o con acceso a información privilegiada.

⁹ Basado en la política de conflictos de interés de la asociación Nutrición Sin Fronteras y el modelo propuesto por la agencia estadounidense Internal Revenues Service (IRS).

¹⁰ Definición establecida por el artículo 312-9 de la Ley 4/2008, de 24 de abril, del Libro Tercero del Código Civil de Cataluña, relativo a las Personas Jurídicas.

Artículo III: Procedimiento

1.- El deber de comunicar un conflicto de intereses:

La persona o personas que tengan conocimiento de la posible existencia de un conflicto de interés propio o de otro miembro de la entidad (real, potencial o percibido) deberán ponerlo en conocimiento del órgano de gobierno de la entidad por escrito, aportando las pruebas o argumentos necesarios para verificarlo (Declaración responsable de conflictos de interés).

2.- Determinación de si existe o podría parecer que existe un conflicto de interés:

En reunión del órgano de gobierno se expondrá el caso con todos los datos posible y, en caso necesario, se escuchará a la persona interesada. Posteriormente esta persona abandonará la reunión y se discutirá y decidirá si se considera que existe o podría parecer que existe esta situación de conflicto de interés.

3. Procedimiento a seguir:

- 3.1. La persona interesada debe ausentarse de la reunión donde se discutirán las contrataciones, compras, o cualquier otro aspecto en el que haya surgido el conflicto de interés (abstención). Únicamente por petición expresa del órgano de gobierno podrá realizar una presentación exponiendo sus razones para la contratación o el acuerdo al que se pretende llegar. Posteriormente esta persona abandonará la reunión.
- 3.2. El órgano de gobierno podrá convocar a la reunión una o varias personas desinteresadas para proponer alternativas a la opción presentada por la persona interesada.
- 3.3. Cuando se trate de compra de fincas o acuerdos de custodia, habrá que valorar las opciones siguiendo la misión y valores establecidos por los Estatutos, así como los criterios técnicos y de selección marcados por la buena práctica número 10 "Selección y evaluación de iniciativas de custodia".
- 3.4. Siempre que un miembro de la entidad o cualquier finca de su propiedad (total o parcialmente) se beneficie de recursos económicos se justifica técnicamente su interés público ante el órgano de gobierno, el equipo de trabajo y la asamblea.
- 3.5. Posteriormente el órgano de gobierno deberá decidir si alguna de las alternativas propuestas puede ser igual o más beneficiosa que la que puede suponer un conflicto de interés.
- 3.6. Si ninguna de las alternativas propuestas mejora las condiciones de la presentada por el interesado deberá decidir por mayoría de los miembros desinteresados si se sigue adelante con la contratación o acuerdo.

4. Incumplimiento de la política de Conflicto de Interés:

- 4.1. Si cualquier miembro de la asociación tiene conocimiento de un posible incumplimiento de la política de conflicto de interés deberá informar al órgano de gobierno de esta sobre las razones para creer que se ha incumplido esta política y permitir a la persona afectada que exponga su punto de vista sobre la situación.
- 4.2. Si, después de la anterior, el órgano de gobierno decide que no se ha seguido el procedimiento adecuado o no se ha informado de un conflicto de interés, ya sea real o potencial, se tomarán las medidas adecuadas, se tomarán las medidas adecuadas siguiendo el régimen disciplinario establecido por los Estatutos (recusación, sanción, etc.).

Artículo IV: Archivo del proceso y rendición de cuentas

Las actas de las reuniones del órgano de gobierno deberán contener:

- Los nombres de todas las personas que han intervenido a lo largo del proceso con un resumen de sus intervenciones.
- Las alternativas propuestas por parte del órgano de gobierno a la propuesta de la persona interesada.
- En caso de que se decida la propuesta de la persona interesada, explicar las razones.

- Acuerdo y votación final.

Artículo V: Publicidad y declaración anual

Después de un amplio proceso de comunicación de la política de conflictos de intereses, cada miembro del órgano de gobierno así como cualquier persona que tenga alguna capacidad de decisión en la entidad, deberá firmar un documento en el que afirme que:

- Ha recibido una copia de la política de conflicto de interés.
- La han leído y comprendido esta política.
- Están de acuerdo con el cumplimiento de esta política.

Artículo VI: Revisión periódica

Anualmente el órgano de gobierno deberá revisar y emitir un informe que justifique que las transacciones, contrataciones, acuerdos, etc. realizados en los que se ha producido o parecía que se hubiera podido producir un conflicto de interés y que se justifican por sus condiciones beneficiosas para la entidad. En el caso de las asociaciones, posteriormente habrá trasladarlo a la asamblea y pasar cuentas a ésta.

La asamblea tiene plenas facultades para revisar y modificar la política de intereses siempre que así lo decida una mayoría simple de la misma.

Artículo VII: Ejemplos de posibles situaciones

Con este documento se concretan algunas de estas posibles situaciones:

- Los miembros del órgano de gobierno deben abstenerse de participar en todo tipo de negocio y actividades financieras que puedan comprometer la transparencia y objetividad en la gestión de la entidad.
- Los miembros del órgano de gobierno no pueden participar en sociedades constituidas o participadas por la asociación.
- La entidad de custodia no puede hacer préstamos de dinero a miembros del órgano de gobierno.
- En el caso de que haya miembros del órgano de gobierno con relación laboral o profesional con la asociación, esta relación se articulará mediante un contrato, en el que se determinará claramente las tareas laborales o profesionales que se le retribuyen, las cuales serán diferentes de las propias del cargo que ocupan dentro de la junta. Además, en el caso de las fundaciones, antes de llevar a cabo la operación, el patronato debe adoptar una declaración responsable y la presentará al protectorado junto con la documentación justificativa pertinente.
- En caso de que se firme un acuerdo de custodia en la propiedad de algún miembro del órgano de gobierno, este se abstendrá del proceso de decisión y en su caso delegará la firma del acuerdo. El interés ecológico de la finca debe ser justificado técnica y alineado con los objetivos de la entidad. Se comunicará el proceso a todos los miembros de la entidad de custodia para que tengan la oportunidad de mostrar su desacuerdo si así se estima oportuno. Todo el proceso y toma de decisiones debe estar registrado siguiendo los protocolos de la política de conflictos de intereses.
- Se pondrá especial atención en aquellas situaciones en que los procesos deliberativos del órgano de gobierno, o la simple participación en este por parte de algunos miembros, pueden resultar en conflicto de interés. En estos casos se aplicará estrictamente el Protocolo establecido en la política de intereses, y el órgano de gobierno (sin la participación de los interesados) decidirá las acciones necesarias (incluso la baja de un miembro del órgano). Si cuando se presenten los conflictos de interés la asamblea considera necesario renovar el protocolo o que el órgano de gobierno no ha actuado éticamente tendrá la potestad de modificar la decisión. Algunos ejemplos:

- El órgano de gobierno de una entidad de custodia realiza un proceso deliberativo para decidir qué importe se quiere destinar a la compra de una finca agraria de alto valor ecológico. Un miembro se abstiene en la votación, pero no informa que su hermano es socio de la empresa agraria propietaria de la finca.
 - Un miembro del órgano de gobierno que tenga oportunidad de lucro personal a través de una empresa de servicios propia por alguna actuación de la entidad de custodia (consultora ambiental, gestor de fincas, banquero, etc.).
 - Un miembro del órgano de gobierno que influye en las decisiones de contratación de personal o servicios a favor de un amigo personal o familiar (p.ej. para realizar tareas en fincas de custodia o propiedad).
 - Un miembro del órgano de gobierno toma ventaja personal de una oportunidad que él o ella sabe que sería de interés para la entidad de custodia (por ejemplo, la compra de una finca en venta de alto valor ecológico).
 - Un miembro del órgano de gobierno alquila unas oficinas de su propiedad a la entidad de custodia (o al revés, cuando la entidad alquila sus oficinas a algún miembro de la entidad).
 - Cuando una misma persona es miembro del órgano de gobierno de dos entidades de custodia diferentes pueden aparecer conflictos de lealtad. Por ejemplo, proponiendo principales donantes de una entidad para que la otra le contacte para el mismo propósito. El órgano de gobierno se encargará de valorarlo y juzgarlo si hay conflicto de intereses para así recomendar la baja del miembro del órgano de gobierno.
- Se evitará que el presidente de la entidad sea al mismo tiempo el director técnico. Esto, además de ser poco ético, puede generar dificultades, por ejemplo, a la hora de acceder a crédito ya que las entidades financieras o la propia administración lo verán como una debilidad estructural.
 - No se incorporará a la propiedad en el órgano de gobierno como práctica habitual para evitar las constantes situaciones de conflicto de interés que esto generaría. Se buscarán otras maneras de involucrar a los propietarios en la actividad de la entidad de custodia.

Lugar y fecha.....

PRESIDENTE

SECRETARIO

Nombre y apellidos

Nombre y apellidos

Política de conflicto de intereses de la Xarxa de Custòdia del Territori (XCT)

Antecedentes y motivo de la política

Es a raíz del análisis para el cumplimiento de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad (año 2010) que la XCT capta la necesidad de establecer una política de conflicto de intereses como medida para asegurar una resolución transparente, participativa y eficiente de posibles conflictos de interés internos y asegurando así la independencia del consejo de miembros de la XCT.

La creación de esta política de conflicto de intereses responde al cumplimiento del subprincipios establecido por la Fundación Lealtad de:

1.1.1 Principio de Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno

<http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informateparadonar/principios.jsp>

G- Existirán mecanismos aprobados por el órgano de gobierno que eviten situaciones de conflicto de interés en el seno del órgano de gobierno. Estos mecanismos serán públicos.

Un conflicto de interés surge cuando un miembro del órgano de gobierno (consejo de la XCT) tiene un interés personal o particular que puede influenciarse en el momento de tomar una decisión en el desarrollo de su cargo.

Con este objetivo establecemos una política de conflicto de intereses que responde a:

- ¿Qué se considera un conflicto de interés por parte de la XCT
- ¿Quién decide si existe conflicto de interés,
- Proceso para dar a conocer el conflicto de interés,
- Proceso de toma de decisiones,
- Consecuencias de que no se cumpla la política,
- ¿Cómo y quién documentará y de qué manera los conflictos de interés que se generen, el proceso a seguir y su publicación (por ejemplo en la memoria económica o auditoría).

POLÍTICA DE CONFLICTO DE INTERESSES DE LA XCT

Propósito

El objetivo de la política de conflicto de interés es evitar que los intereses personales y / o institucionales de los miembros del consejo de miembros de la XCT (órgano de gobierno) interfieran con el normal desarrollo de su labor en la XCT, y asegurar que no existe un beneficio personal, profesional o político en perjuicio de la entidad.

El conflicto de interés se define, por tanto, como un interés que podría afectar o podría parecer que afecta, el juicio o la conducta de algún o algunos miembros del consejo de miembros de la XCT, personal contratado, etc. en perjuicio de los intereses de la entidad.

Esta política no pretende prohibir la existencia de relaciones entre la XCT y terceras partes relacionadas con el consejo de miembros, empleados u otros individuos o grupos relacionados con la organización cuyos intereses pueden coincidir con la realización de alguna actividad conjunta (dualidad de interés y no conflicto).

Esta política si exige, en cambio, ante la posibilidad de alguna de las situaciones señaladas, la obligación de ponerlo en conocimiento de quien designe esta política y de que si se decide que existe conflicto de interés, la persona o personas involucradas no participen en el proceso de toma de decisiones.

Definición

NOTA: Adaptado de la ley 4/2008 del Libro Tercero del Código Civil de Cataluña, relativo a las Personas Jurídicas (Ley de Asociaciones y Fundaciones Catalanas). Artículo 312-9. Conflicto de intereses.

"Se equipara al interés personal, a efectos de apreciar la existencia de un conflicto de intereses, el interés de las siguientes personas:

- a) En caso de que se trate de una persona física, el de su cónyuge, el de otras personas con las que se esté especialmente vinculado por vínculos de afectividad, el de sus parientes en línea recta sin limitación y en línea lateral hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, y el de las personas jurídicas en las que se ejerciten funciones de administración o con las que se constituyan, directamente o por medio de persona interpuesta, una unidad de decisión, de acuerdo con la legislación mercantil.
- b) En el caso de que se trate de una persona jurídica, el de sus administradores o apoderados, el de las entidades que formen con la misma una unidad de decisión, de acuerdo con la legislación mercantil. "

Procedimiento

1.- **Comunicación:** La persona o personas que tengan conocimiento de la posible existencia de un conflicto de interés propio o de otro miembro de la entidad deberían poner en conocimiento del Director/a o Presidente / a de la XCT, indistintamente, aportando las pruebas o argumentos necesarios para verificar si existe o si podría parecer que existe el conflicto de interés.

2.- **Determinación** de si existe o podría parecer que existe un conflicto de interés: En reunión con el consejo de miembros expondrá el caso con todos los datos posible y se escuchará a la persona interesada.

Posteriormente esta persona abandonará la reunión y se discutirá y decidirá si se considera que existe o podría parecer que existe tal situación de conflicto de interés.

3.- **Procedimiento** a seguir:

Siempre en reunión con el consejo de miembros de la XCT:

3.a. La persona interesada realizará una presentación exponiendo sus razones para la contratación o el acuerdo al que se pretende llegar. Posteriormente esta persona abandonará la reunión.

3.b. El presidente del consejo de miembros podrá convocar a la reunión una o varias personas desinteresadas para proponer alternativas a la transacción o contratación o la situación que fuera de la opción presentada por la persona interesada.

3.c. Posteriormente el consejo de miembros deberá decidir si algunas de las alternativas propuestas pueden ser igual o más beneficiosa que la que pueda suponer un conflicto de interés.

3.d. Si ninguna de las alternativas propuestas mejora las condiciones de la presentada por el interesado se tendrá que decidir por mayoría de los miembros desinteresados si se sigue adelante con la contratación o acuerdo.

4.- **Incumplimiento** de la política de Conflicto de Interés:

4.a. Si el consejo de miembros designado tiene conocimiento de un posible incumplimiento de la política de conflicto de interés deberá informar al miembro sobre las razones para creer que se ha incumplido la política y permitir a la persona afectada que exponga su punto de vista sobre la situación.

4.b. Si, después de la anterior, el consejo de miembros decide que no se ha seguido el procedimiento adecuado o no se ha informado de un conflicto de interés, ya sea real o potencial, se tomarán las medidas adecuadas, pudiendo llegar a la expulsión de la persona del consejo de miembros o incluso la pérdida de la condición de socio.

Archivo del proceso y rendición de cuentas

Las actas de las reuniones del consejo de miembros de la XCT deberán contener:

1.- Los nombres de todas las personas que han intervenido desde el comienzo del proceso con un resumen de sus intervenciones.

2.- Las alternativas estudiadas en la transacción o acuerdo propuesto por la persona interesada.

3.- Las razones por las que ha decidido continuar con la transacción o acuerdo.

4.- El acuerdo alcanzado y la votación final.

Publicidad

Cada miembro del consejo de miembros de la XCT, así como cualquier persona en la que se delegue alguna capacidad de decisión en la entidad, deberá firmar un documento de aceptación de la política de conflicto de intereses en la que afirme que:

1.- Ha recibido una copia de la política de conflicto de interés.

2.- Ha leído y entendido la política.

3.- Está de acuerdo con el cumplimiento de esta política.

Revisión periódica

Anualmente el consejo de miembros deberá revisar y emitir un informe que justifique las transacciones, contrataciones, acuerdos, etc. realizados en los que se ha producido o parecería que se puede producir un conflicto de interés, aunque se justifiquen por sus condiciones beneficiosas para la entidad en detrimento de otras posibilidades que no supondrían conflicto de interés.

Anexo I:

Documento de aceptación de la Política de Conflicto de Interés

He leído y entendido la Política de Conflicto de Interés de la XCT. En el caso de que se produjera una situación o circunstancia personal, familiar, profesional o empresarial originaria o sobrevenida, que pueda implicar que yo me encuentre en una situación de conflicto de interés, me comprometo a informar de este hecho al director/a o presidente / a de la XCT, indistintamente:

Fecha _____

Nombre, cargo y firma _____

Ejemplo de resolución de un conflicto de interés de la Land Trust for Santa Barbara County

Resolution of the Board of Trustees Land Trust for Santa Barbara County

WHEREAS:

- A. In June 2007, Rancho Aldea Antigua LLC submitted a project application and proposal to donate a conservation easement to protect the scenic, agricultural, natural and archaeological resource values of the property.
- B. David H. Anderson is the president of Rancho Aldea Antigua LLC, which is the owner in fee of a 23-acre avocado ranch in the foothills of the Carpinteria Valley owned by David Anderson and his immediate family.
- C. David H. Anderson was a founder, was a long-time board member and is current general counsel of the Land Trust for Santa Barbara County (“Land Trust”), and has been a leader in voluntary land conservation locally and nationally for over two decades.
- D. Board member Ken Marshall reported that he potentially had a conflict of interest on this matter because several years ago his firm performed consulting work for David Anderson when he purchased the property, and here therefore elected not to participate in discussions about, nor vote on, the application;
- E. At its August 22, 2007 meeting, the Land Committee received and discussed the project application, maps and photos of the property taken by Land Trust staff, and determined that:
 - (1) accepting a conservation easement from Rancho Aldea Antigua LLC would constitute an “insider transaction” pursuant to the Policy on Conflict of Interest, Board Compensation and Insider Transaction, and will require a vote of the disinterested members of the Board of Trustees to make special findings to accept the easement; (2) preliminary staff review of the Land Trust’s Project Selection Criteria (see Land Committee memo Aug 14, 2007) indicates the project is feasible and the property does have conservation values and can provide significant public benefit by limiting residential and agricultural structures to protect the scenic view from the Franklin Trail public trail easement and nearby public roadways, and by preserving valuable agricultural open space, oak woodland and coastal sage scrub habitat and archaeological resources on the ranch;
- F. The Land Trust has a long-standing interest in conserving agricultural and natural resource land in the Carpinteria Valley; has conducted and continues to conduct outreach to ranch and farm owners there, and in recent years has negotiated the donation of conservation easements on two nearby ranches (Rancho Monte Alegre and Horton Family Ranch) in the Franklin Creek watershed north and west of Rancho Aldea Antigua.
- G. Rancho Aldea Antigua is fairly typical of agricultural land parcels that make up the scenic, rural nature of the Carpinteria community, in that approximately 60% of the agricultural properties in the Carpinteria Valley are between 20 and 40 acres in size. Small avocado growers in this area make up a sizeable part of the production of Santa Barbara County’s sixth highest valued crop. As

a result, protection of the aforementioned conservation values of the region will require the Land Trust to work with landowners to acquire easements on parcels of the size range being offered by Mr. Anderson.

- H. In a regional context, protecting small ranch and farm properties, particularly those with identifiable scenic and natural resource value or that buffer already protected land and watershed resources, provide an important public benefit and support state and local land use policies. Among other things, the contemplated easement on Rancho Aldea Antigua will result in the preservation of open space (including farmland), protection of oak woodland and, together with nearby properties on which the Land Trust holds easements will expand and protect the scenic enjoyment of the general public and will yield a significant public benefit.
- I. A baseline inventory has been prepared that describes the conservation values of the property, including agricultural production, the scenic, open space view from nearby public roadways and from the Franklin Trail easement, and natural oak woodland and wildlife habitat.
- J. Kathleen Weinheimer, an attorney and former Land Trust board member, has provided independent, *pro bono* service in the review of the Rancho Aldea Antigua conservation easement, title report and other legal matters related to the transaction, and the Board of Trustees has acknowledged her advice.
- K. The Executive Director and Ms. Weinheimer have each reviewed the independent appraisal letter prepared by Hammock, Arnold & Smith (Dec 3, 2007) and believe that the appraisal accurately describes the qualified conservation interest in real property being granted by Rancho Aldea Antigua, and appears to present a good faith estimate of the fair market value of the conservation easement.
- L. Except for an initial presentation by David Anderson to the Board of Directors at the Board's meeting of November 12, 2007 (after which he excused himself from the meeting and recused himself from further discussion), neither David Anderson nor Ken Marshall has taken part in formal or informal discussions about the proposed conservation project by either the Land Committee or the Board of Trustees.

THEREFORE, IT IS RESOLVED THAT:

1. The Board of Trustees, pursuant to the Policy on Conflict of Interest, Board Compensation and Insider Transaction, finds that there is a potential conflict of interest in accepting the donation of a conservation easement on Rancho Aldea Antigua by virtue of David Anderson's current position as General Counsel to the Land Trust.
2. Notwithstanding this potential conflict, the Board of Trustees finds that accepting the Rancho Aldea Antigua conservation easement on the terms proposed is fair and benefits the public, as well as the Land Trust and its mission and strategic conservation priorities.
3. The Land Trust would accept from a disinterested party a grant of conservation easement on this and similar properties under the same terms and conditions as offered by Rancho Aldea Antigua.
4. David Anderson did not participate in the development of the staff recommendation, Land Committee review or Board of Trustees review and voting on this matter, nor is the Board aware of any "quid pro quo" that would disqualify this as a charitable donation.

5. The Board of Trustees acknowledges that Rancho Aldea Antigua LLC may benefit financially from this transaction by claiming certain charitable tax benefits allowed for qualified conservation easements in state and federal law; and the Executive Director is authorized to acknowledge the charitable gift by signing the IRS Form 8283 to be prepared by the landowner after grant of the conservation easement.
6. There is no other local land trust operating in Santa Barbara, and no other entity equally qualified to receive the Rancho Aldea Antigua conservation easement, because, among other factors, the Land Trust is already the holder of easements on similar and nearby parcels, and the Land Trust is able and well-equipped to monitor and enforce conservation easement of this nature.
7. David Anderson has pledged a charitable donation of cash to the Stewardship Fund adequate ensure the Land Trust's ability to monitor and enforce compliance with the easement in the future, including the use of outside legal counsel if necessary.
8. The President and Secretary of the Board of Trustees are authorized to sign the final conservation easement for Rancho Aldea Antigua, subject to completion and signed acknowledgement of the Baseline Inventory.

Approved on December 6, 2007, by the following vote of the Board of Trustees:

Aye: Chandler, Gregersen, Johnson, Langer, McEnroe, Miller, Nagler, Overall, Phillippi

No:

Abstain:

Marshall

Absent: Chamberlin, Eagle, Leighty, McGuire, Mills

Ejemplo de declaración responsable de conflictos de interés del director ejecutivo de la entidad de custodia Montana Nonprofit Association (MNA)¹¹

Director and Officer Annual Conflict of Interest Statement	
1. Name: _____	Date: _____
2. Position: Are you a voting Director? Yes No Are you an Officer? Yes No If you are an Officer, which Officer position do you hold: _____.	
3. I affirm the following: I have received a copy of the MNA Conflict of Interest Policy. _____ (initial) I have read and understand the policy. _____ (initial) I agree to comply with the policy. _____ (initial) I understand that MNA is charitable and in order to maintain its federal tax exemption it must engage primarily in activities which accomplish one or more of tax-exempt purposes. _____ (initial)	
4. Disclosures: a. Do you have a financial interest (current or potential), including a compensation arrangement, as defined in the Conflict of Interest policy with MNA? Yes No i. If yes, please describe it: _____ ii. If yes, has the financial interest been disclosed, as provided in the Conflict of Interest policy? Yes No b. In the past, have you had a financial interest, including a compensation arrangement, as defined in the Conflict of Interest policy with MNA? Yes No i. If yes, please describe it, including when (approximately): _____ ii. If yes, has the financial interest been disclosed, as provided in the Conflict of Interest policy? Yes No	
5. Are you an independent director, as defined in the Conflict of Interest policy? Yes No a. If you are not independent, why? _____	
_____ Signature of director	Date: _____
Date of Review by Executive Committee: _____	

¹¹ En este caso la firma se renueva cada año.

Ejemplo de declaración responsable de intereses de la entidad Oxfam Intermón



Protocolo para la gestión de conflictos de interés
Versión Patronato 22 noviembre 2012. Adaptada a la nueva estructura en marzo 2014

V. ANEXOS

5.1 Aceptación del protocolo

El contenido de este anexo está dirigido a los miembros de los órganos de gobierno de OI (Patronato y Consejo de Dirección) y a las personas del equipo operativo que ocupan cargos dentro de la institución con un margen considerable de propuesta y decisión en torno a la gestión laboral o económico-financiera, y a la relación de la institución con proveedores de bienes y servicios y/o contrapartes.

He leído y comprendido el protocolo para la gestión de conflictos de interés de Oxfam Intermón. En el caso de que se produjera cualquier situación o circunstancia personal, familiar, profesional o empresarial originaria o sobrevenida, que pueda implicar que yo me encuentre en una situación de conflicto de interés, me comprometo a informar de este hecho a mi responsable jerárquico de Oxfam Intermón.

De forma expresa declaro que (marcar la opción que proceda en cada caso):

- Yo, mi pareja, cónyuge, alguna persona que esté especialmente vinculada conmigo por vínculos de afectividad, o alguno de mis parientes en línea directa sin limitación o en línea colateral hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad prestamos servicios profesionales, realizamos algún tipo de actividad u ostentamos un cargo en otra entidad proveedora de bienes o servicios de Oxfam Intermón, receptora de fondos o socio local de Oxfam Intermón.

Sí No

En caso afirmativo, cumplimentar los datos siguientes:

Nombre y apellidos de la persona que presta servicios profesionales, realiza algún tipo de actividad u ostenta un cargo en otra entidad proveedora de bienes o servicios de OI, receptora de fondos o socio local de OI	Entidad	Cargo que ocupa la persona	Grado de parentesco o vínculo conyugal que mantiene conmigo



Protocolo para la gestión de conflictos de interés
 Versión Patronato 22 noviembre 2012. Adaptada a la nueva estructura en marzo 2014

- *A cumplimentar sólo por Patronato, Consejo de Dirección y por personas del Equipo Operativo de OI con facultades de gestión laboral o económico-financiera. Existe relación conyugal o análoga o algún vínculo de parentesco hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad con otros miembros del Patronato, Consejo de Dirección o del equipo operativo de Oxfam Intermón.*

Si No

En caso afirmativo, cumplimentar los datos siguientes:

Nombre y apellidos de la persona con quien se mantiene el vínculo	Grado de Parentesco o vínculo conyugal

- *A cumplimentar sólo por Patronato. Pertenezco u ostento algún cargo en un partido político, sindicato, grupo empresarial, congregación religiosa o administración pública.*

Si No

En caso afirmativo indicar el nombre de dicha institución: _____

Declaro que la información proporcionada es completa y verdadera,

Nombre y apellidos: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

D.N.I.: _____ Firma: _____

De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica 15/99 de 13 de diciembre (B.O.E. 14-12-99), de Protección de Datos de Carácter Personal, el que suscribe el presente protocolo queda informado y acepta expresamente que los datos personales contenidos en este documento se incorporarán a un fichero cuyo responsable es Oxfam Intermón, el cual será destinado únicamente a uso interno para todos aquellos fines relacionados con la relación que mantengan OI y la persona que suscribe el presente documento.

La información recogida en este documento se conservará en la organización con carácter confidencial, sin perjuicio de las remisiones de obligado cumplimiento.

El/la firmante del presente protocolo tiene derecho a obtener información de dichos datos, a oponerse a su tratamiento por causas fundadas y legítimas, así como a solicitar rectificación o cancelación si fueren inexactos o incompletos, en los términos previstos en la citada Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

Una vez cumplimentado y firmado el presente formulario, se ruega enviarlo escaneado vía e-mail a buzonetico@intermonoxfam.org o bien en soporte papel al área de Buen Gobierno y Desarrollo Organizacional ubicada en la calle Gran Vía 641 de Barcelona 08010, España.

Ejercicio de autoevaluación¹²

¿Tiene tu entidad de custodia una Política de Conflicto de Intereses?

Este es un ejercicio rápido de autoevaluación para saber si vuestra entidad de custodia utiliza una política de intereses adecuada o por lo contrario, no incorpora los puntos básicos recomendados en la guía de buenas prácticas. Cada respuesta positiva es un punto que debe sumarse. En la parte final encontrareis la explicación de las diferentes puntuaciones obtenidas:

1. ¿Vuestra entidad de custodia tiene una política de conflicto de intereses por escrito?
2. ¿Todos los miembros de la entidad son conocedores y tienen una copia?
3. ¿La política está disponible en la web de la entidad?
4. ¿Esta define lo que es un conflicto de intereses?
5. ¿Esta define las personas concretas que están afectadas por la política de intereses?
6. ¿Obliga a realizar una declaración responsable de conflictos de interés?
7. ¿Define los procesos a seguir para afrontar un conflicto potencial o real de intereses e incorpora la separación del que tiene que tomar la decisión?
8. ¿Se firma anualmente por parte de los miembros del órgano de gobierno y empleados de la entidad?

Puntuación:

8: Muy bien. Seguid así e informad a vuestra red de custodia o al Foro de Redes de Custodia del Territorio sobre vuestro modelo de política y ejemplos prácticos resueltos con éxito. Estos pueden servir como ejemplo de buena práctica para el sector.

5-6: Bien pero hay margen de mejora.

0-4: Situación comprometida que requiere emplazar al órgano de gobierno, empleados y voluntarios para mejorar la actual política de intereses.

Ejemplos de política de conflictos de intereses

- [Gallatin Valley Land Trust](#)
- [Peconic Land Trust](#)
- [Associacions de professionals de la salut](#)
- [Associació espanyola de fundacions](#)
- [Intermón Oxfam](#)

¹² Basado en la guía Standards and Practices de la Land Trust Alliance (ed. 2004).

4.B. Retribuciones del órgano de gobierno

Los **representantes del órgano de gobierno** trabajan sin interés económico y **no tendrán compensación económica**, salvo en aquellos casos puntuales en que esté justificado y aprobado en el mismo órgano.

ASPECTOS CLAVE A CONSIDERAR

En el caso de las asociaciones, la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación no prohíbe la remuneración de las funciones propias del cargo en la junta directiva, pero puede ser causa de un grave conflicto de intereses real o percibido. Hay que tener en cuenta que los miembros de las juntas de gobierno de las entidades de custodia son cargos voluntarios con un espíritu de servicio cívico, aportando su tiempo, talentos y fondos según sus capacidades. Estos no se deben a ningún interés financiero personal, ni para el interés de ninguna empresa u organización que puedan representar.

La compensación de los miembros del consejo, directa o indirectamente conduce al riesgo de que se tomen decisiones que sean más en interés de la parte indemnizada que en el interés público al que se debe la entidad. La compensación también puede interpretarse como un beneficio indebido. Si bien los gastos (tales como viajes y alojamiento) incurridos en asistir a las reuniones del consejo u otras asignadas al cargo pueden ser reembolsados, se debe tener máxima precaución cuando se decida compensar a un miembro del consejo (directa o indirectamente) para no dañar la reputación de la entidad de custodia. Para ello, a continuación, se presentan algunos consejos básicos a tener en cuenta:

- **No se aconseja remunerar los cargos de la junta directiva por sus funciones directivas.** En caso contrario, los estatutos lo tendrían que permitir expresamente, además de figurar en la memoria contable un apartado específico para dar cuenta de estas remuneraciones (para informar a la asamblea). Las remuneraciones pueden estar fijadas en el Reglamento de Régimen Interno. Hay que tener en cuenta que **existen algunas variantes en función del ámbito territorial de la asociación o fundación.** La más importante de ellas es el caso de las asociaciones cuyo ámbito es la Comunidad de Cataluña, puesto que su normativa no permite la remuneración de las funciones propias del órgano de gobierno. Si se remunera a miembros de la junta directiva por sus funciones en dicha junta hay que tener en cuenta una serie de consecuencias fiscales que hay que considerar atentamente.
- **Para contratar a miembros de la junta directiva para cualesquier otra función no es preceptivo que los estatutos lo mencionen**, salvo en el caso de las asociaciones del País Vasco. En Cataluña la legislación dispone que las personas del órgano de gobierno que cobren de la

asociación no pueden rebasar la mitad de éste. En el caso de las fundaciones, el artículo 28 de la Ley 50/2002 respecto a la autocontratación señala textualmente: «Los patronos podrán contratar con la fundación, ya sea en nombre propio o de un tercero, previa autorización del Protectorado que se extenderá al supuesto de personas físicas que actúen como representantes de los patronos». En caso de necesitar los servicios profesionales de un miembro de la junta de gobierno por razones justificadas se aconsejan las siguientes condiciones:

- **Asegurarse de que los costes son razonables.** Comparar precios para servicios similares.
 - **Asegurarse de que los servicios contratados promueven los propósitos de la entidad de custodia según indican sus estatutos.**
 - **Seguir los procedimientos habituales de la entidad para la contratación de servicios** (p.ej. licitación)
 - **Contrato por escrito con los términos, compensación y entregables requeridos y ser comunicado a todos los miembros de la junta.**
 - **Aprobar la contratación por voto del pleno de la junta, sin la presencia del miembro afectado.**
- **Se aconseja el reembolso de gastos generales (viaje, manutención y alojamiento) relacionados con el ejercicio del cargo** en la junta de gobierno. Estas cantidades siempre deben estar debidamente justificadas.

En el caso de las fundaciones, los patronos ejercerán su cargo gratuitamente, sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo les ocasione en el ejercicio de su función. No obstante, salvo que el fundador lo hubiese prohibido, **los patronos podrán contratar con la fundación para el desempeño de tareas distintas a las inherentes al cargo de patrono y ser remunerados por ello.**

Para la **autocontratación** es necesaria la previa autorización del Protectorado. A la solicitud de autorización habrá que acompañar:

- Copia del documento en que se pretende formalizar el negocio jurídico entre el patrono y la fundación.
- Certificado del acuerdo del Patronato por el que se decide la realización del negocio jurídico en el que se incluya el coste máximo total que supondrá para la fundación.
- Memoria explicativa de las circunstancias, entre las que se incluirán las ventajas que supone para la fundación efectuar el negocio jurídico con el patrono.

El Protectorado resolverá y notificará la resolución en un plazo de tres meses, entendiéndose estimada la solicitud si, transcurrido dicho plazo, no hubiese recaído resolución expresa ni hubiese sido notificada.

El Protectorado denegará la autorización en los siguientes supuestos:

- Cuando el negocio jurídico encubra una remuneración por el ejercicio del cargo de patrono.
- Cuando el valor de la contraprestación no resulte equilibrado.

4.C. Acuerdos de custodia y transacciones económicas o de terrenos con un miembro de la entidad

Cuando la entidad realiza acuerdos de custodia y transacciones de terrenos o económicas con miembros o personas relacionadas con la entidad, tiene especial cuidado en no provocar un conflicto de intereses. Evita cualquier beneficio indebido, para sí o para terceros, ya sea directa o indirectamente, sirviéndose intencionalmente de su cargo o sus funciones en provecho particular y obviando el interés general debido.

ASPECTOS CLAVE A CONSIDERAR

La política de intereses debería requerir **equidad en cualquier transacción que implique arreglos económicos** (p.ej. desde utilizar licitaciones formales competitivas hasta hacer compras a partir de comparativas de precios de bienes y servicios).

Además, **siempre que un miembro de la entidad** o cualquier finca de su propiedad (total o parcialmente) **se beneficie de recursos económicos se justifica técnicamente su interés público ante el órgano de gobierno, el equipo de trabajo y la asamblea** (en el caso de las asociaciones). También se documenta que el proyecto está de acuerdo con la misión y valores y se asegura que no hay enriquecimiento personal, siguiendo la política de gestión de conflictos de intereses aprobada. En estos casos se tiene especial cuidado en hacer público y justificar esta situación.

En cualquier transacción de terrenos (p.ej. compra-venta, alquiler, etc.) o acuerdos de custodia entre la entidad y una persona vinculada a esta se siguen estrictamente los requisitos legales y la política de prevención de conflictos de intereses aprobada.

Adicionalmente hay que:

- **La persona vinculada debe abstenerse de participar en el proceso de toma de decisiones** y debe haber un seguimiento por escrito de éste.
- Se realizan siempre a través de un **tasador independiente** que asegura que la operación se hace con transparencia y que la finca no se compra por un precio más elevado que el precio de mercado.
- Se debe asegurar que se hace **publicidad de la oferta** ampliamente por varios canales (web, mail, boletín, etc.) y que llega al máximo de número de potenciales interesados; evitando así un trato preferencial.
- La **inspección de la finca en transacción o custodia** se debe hacer con profundidad para asegurar que es un trato justo para la entidad y se respetan sus criterios de conservación.

EJEMPLOS PRÁCTICOS DE CONFLICTOS DE INTERESES EN ENTIDADES DE CUSTODIA

Se pondrá especial atención en aquellas situaciones en que los procesos deliberativos del órgano de gobierno, o la simple participación en este por parte de algunos miembros, pueden resultar en conflicto de interés. En estos casos se aplicará estrictamente el Protocolo establecido en la política de intereses, y el órgano de gobierno (sin la participación de los interesados) decidirá las acciones necesarias (incluso la baja de un miembro del órgano). Si cuando se presenten los conflictos de interés la asamblea considera necesario renovar el protocolo o que el órgano de gobierno no ha actuado éticamente tendrá la potestad de modificar la decisión. A continuación, se presentan algunos ejemplos ficticios y las posibles soluciones planteadas de forma muy generalista, pero hay que tener en cuenta que **las soluciones a los problemas creados por los conflictos de intereses son muy variadas y la determinación de las medidas adecuadas se debe hacer siempre en función de las situaciones concretas que se presenten y de sus circunstancias:**

- **CONFLICTO:** En caso de que se firme un acuerdo de custodia en la propiedad de algún miembro del órgano de gobierno, este se abstendrá del proceso de decisión y en su caso delegará la firma del acuerdo. **SOLUCIÓN:** El interés ecológico de la finca debe ser justificado técnica y alineado con los objetivos de la entidad. Se comunicará el proceso a todos los miembros de la entidad de custodia para que tengan la oportunidad de mostrar su desacuerdo si así se estima oportuno. Todo el proceso y toma de decisiones debe estar registrado siguiendo los protocolos de la política de conflictos de intereses.
- **CONFLICTO:** El órgano de gobierno de una entidad de custodia realiza un proceso deliberativo para decidir qué importe se quiere destinar a la compra de una finca agraria de alto valor ecológico. Un miembro se abstiene en la votación, pero no informa que su hermano es socio de la empresa agraria propietaria de la finca. **SOLUCIÓN:** En este caso el miembro no ha informado del conflicto de interés y el órgano de gobierno podría recusar en caso de no haberse hecho efectiva la compra-venta o aplicar medidas sancionadoras en caso de que el trato esté finalizado.
- **CONFLICTO:** Un miembro del órgano de gobierno que tenga oportunidad de lucro personal a través de una empresa de servicios propia por alguna actuación de la entidad de custodia (consultora ambiental, gestor de fincas, banquero, etc.). **SOLUCIÓN:** Este miembro debe abstenerse del proceso deliberativo y de la votación final.
- **CONFLICTO:** Un miembro del órgano de gobierno que influye en las decisiones de contratación de personal o servicios a favor de un amigo personal o familiar (p.ej. para realizar tareas en fincas de custodia o propiedad). **SOLUCIÓN:** Este miembro ha actuado de forma poco ética y debe ser sancionado según establezca los estatutos o el reglamento de régimen interno.
- **CONFLICTO:** Un miembro del órgano de gobierno toma ventaja personal de una oportunidad que él o ella sabe que sería de interés para la entidad de custodia (por ejemplo, la compra de

una finca en venta de alto valor ecológico). **SOLUCIÓN:** Este miembro ha actuado de forma poco ética y debe ser sancionado según establezca los estatutos o el reglamento de régimen interno.

- **CONFLICTO:** Un miembro del órgano de gobierno alquila unas oficinas de su propiedad a la entidad de custodia (o al revés, cuando la entidad alquila sus oficinas a algún miembro de la entidad). **SOLUCIÓN:** Hay justificar ante el órgano de gobierno (y posteriormente la asamblea) que esta opción es estratégica para la entidad de custodia y que el precio pagado no está por encima del promedio del mercado (según un tasador independiente).
- **CONFLICTO:** Cuando una misma persona es miembro del órgano de gobierno de dos entidades de custodia diferentes pueden aparecer conflictos de lealtad. Por ejemplo, proponiendo principales donantes de una entidad para que la otra le contacte para el mismo propósito. **SOLUCIÓN:** El órgano de gobierno se encargará de valorarlo y juzgarlo si hay conflicto de intereses para así recomendar la baja del miembro del órgano de gobierno.

Otros ejemplos de conflicto de interés:

- Se evitará que el presidente de la entidad sea al mismo tiempo el director técnico. Esto, además de ser poco ético, puede generar dificultades, por ejemplo, a la hora de acceder a crédito ya que las entidades financieras o la propia administración lo verán como una debilidad estructural.
- No se incorporará a la propiedad en el órgano de gobierno como práctica habitual para evitar las constantes situaciones de conflicto de interés que esto generaría. Se buscarán otras maneras de involucrar a los propietarios en la actividad de la entidad de custodia.
- Un propietario decide crear una entidad de custodia para conservar su propia finca. Esta situación no es aconsejable, pero, en caso de que suceda, una posible solución sería que la entidad de custodia fuera totalmente transparente en su práctica y que el propietario se abstuviera de participar en las decisiones que afectaran su propia finca.
- Profesionales del sector ambiental tienen una relación profesional tanto como proveedores de servicios y como técnicos de la entidad. Esta es una situación que se desaconseja y sólo se entendería en caso excepcional, justificando con detalle su necesidad y gestionando el proceso con la máxima transparencia posible. Por su parte, el profesional debe ser muy cuidadoso en diferenciar las tareas para cada entidad.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Ejemplo de una política específica para transacciones de terrenos con miembros de la entidad de custodia The Nature Conservancy (EEUU)

The Nature Conservancy — Sales To Or From Related Parties

POLICY:

It is the policy of The Nature Conservancy to prohibit both the purchase of real estate (or any interest therein) from and the sale of real estate (or any interest therein) to any “related party.” For this purpose, a related party includes:

- a. Any individual who is, or who was at any time during the 12-month period ending on the date of the purchase or sale, a member of the Board of Governors, a Trustee, or an employee of the Conservancy;
- b. Any individual who is a close relative of such an individual; or
- c. An entity in which the individual owns and/or his close relatives own directly or indirectly more than five percent of the equity interest therein.

PURPOSE:

To assure and ensure that The Nature Conservancy lives up to its high fiduciary obligations and operate in accordance with our highest corporate value: “Integrity Beyond Reproach.”

This policy deals specifically with transactions involving the potential sale or purchase of real estate to or from a Board of Governors member, a Trustee, or a Conservancy employee (or their close relatives). While these transactions have been governed in the past by the Conservancy’s Conflict of Interest Policy (requiring disclosure and potential action), this Policy goes beyond the existing Conflict of Interest Policy and absolutely prohibits these transactions. Although sales of real estate to Board of Governors, Trustees, or employees have been infrequent, the Board of Governors felt that any sale or purchase of real estate to these related parties could be perceived as a breach of the high standard set for the organization, and accordingly, prohibited any of these transactions. This policy also specifically prohibits sales to or purchases from Board of Governors, Trustees, or employees of interests in real estate — including sales and purchases of conservation easements.

This policy is separate but complementary to the existing Conflict of Interest Policy. All potential conflicts of interest — other than purchases and sales of lands — will continue to be handled in accordance with the Conservancy’s existing Conflict of Interest Policy.

For purposes of this Policy, “close relative” has the same definition as applied in the Conservancy’s Conflict of Interest Policy: Spouse, child (natural or adoptive), parent and step-parent, in-laws, grandchild, grandparent, brother or sister of the employee or Governor or Trustee are all close relatives. Also any person with whom a related party shares living quarters under circumstances that closely resemble a marital relationship or is financially dependent upon the employee, Governor, or Trustee is considered a close relative for purposes of this policy. Note, the definition of a related “entity” as set forth in this policy (“an entity in which the individual owns and/or his close relatives own directly or indirectly more than five percent of the equity interest therein”) applies to this policy only. For purposes of this policy, “related organizations” will not be included unless the party owns more than a five percent equity interest in the organization.

Notwithstanding the foregoing, this policy shall not prohibit the following activities:

1. The use of Conservancy real property and improvements by employees and their families for residential or other purposes, as a condition of employment with the Conservancy;

provided such use meets the legal standards for a “condition of employment,” and is addressed in the employment agreement.

2. Use of Conservancy real property and improvements by employees and their families for residential or other purposes, not as a condition of employment, provided such use has received the approval of the Operating Unit Director upon consideration of the following factors:
 - a. the impact of the proposed use on the conservation goals for the property;
 - b. the likelihood of significant public relations impact in the community or with the general public;
 - c. whether the terms and conditions of the agreement with the employee have been negotiated at arm’s length and are in writing;
 - d. the rental value is substantiated by independent evidence of fair market value;
 - e. whether fair market rent is charged for the use, or the value of such use is reflected on the employee’s W2 form (when required under IRS laws and regulations); and
 - f. the precedent created by allowing the use.

ORIGIN:

Approved by the Board of Governors on June 13, 2003; amended by the Board of Governors on September 30, 2004.

REFERENCES, RESOURCES, and EXPLANATORY NOTES:

See Conflict of Interest Policy; Standard Operating Procedure on the Taxability of Housing Provided by The Nature Conservancy; Compatible Human and Economic Use Activity; and Memorandum to the Senior Managers from the Conservation Region Managing Directors dated November 17, 2003 on the Taxable Treatment of Fringe Benefits. Refer also to Worldwide Office Legal Function for additional information.

4.D. Transparencia y prevención de conflictos de intereses

Los mecanismos de prevención de conflictos de intereses son públicos. La entidad hace público los datos de los miembros del órgano de gobierno (nombre, profesión, cargo, etc.), las relaciones de parentesco entre diferentes miembros del órgano de gobierno o de éstos y proveedores o equipo de trabajo serán públicas y accesibles.

OBLIGACIONES LEGALES DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

La Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno pretende regular conceptos básicos como son la transparencia, el acceso a la información, el buen gobierno y el gobierno abierto. Aunque esta es una ley pensada y redactada para la Administración Pública, y no para las entidades del tercer sector, de sus preceptos también se derivan obligaciones aplicables a todas aquellas entidades vinculadas y a las personas físicas y jurídicas que tienen relaciones de manera directa con la Administración pública. **El incumplimiento del deber de transparencia y las obligaciones derivadas, regulado en el Título II de la Ley, supone la aplicación de un régimen sancionador a las entidades.**

En concreto, las entidades que deben aplicar la Ley 19/2013, a partir del 10 de diciembre de 2014, son las siguientes:

1. Las entidades privadas que perciban durante el período de un año ayudas o subvenciones públicas en una cuantía superior a 100.000 euros
2. Las entidades privadas que al menos el 40 % del total de sus ingresos anuales tengan carácter de ayuda o subvención pública, siempre que alcancen como mínimo la cantidad de 5.000 euros.

Dichas entidades están obligadas a publicar de forma clara, accesible, estructurada y comprensible la información institucional y organizativa de la entidad, así como la información económica, presupuestaria y estadística:¹³

- Información institucional, organizativa y de planificación (artículo 6 de la Ley):
 - > Información relativa a las funciones que desarrollan:

¹³ Información adaptada de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno y de la interpretación de la ley realizada por la Plataforma del Tercer Sector (<http://www.plataformatercersector.es>).

- Fines y actividades determinadas inicialmente.
 - Descripción de la misión y los objetivos.
 - Descripción de las áreas de actividad.
 - Descripción del colectivo o colectivos beneficiarios.
- > Normativa básica por la que se regula la entidad/asociación: Sería recomendable publicar la información siguiente:
 - Los estatutos vigentes de la entidad/asociación
 - Otros documentos sobre los principios constitutivos de la entidad/asociación (código ético, código de buen gobierno, reglamento...).
- > Estructura organizativa: Sería recomendable publicar la información sobre los siguientes aspectos:
 - Fecha de constitución.
 - Identificación de la entidad o entidades fundadoras.
 - Registro en el que está inscrita la entidad/asociación.
 - Domicilio social y sedes o delegaciones.
 - En su caso, órganos de representación y gobierno de la entidad/asociación y otros órganos estatutarios unipersonales o colegiados si los hubiera.
 - Composición del equipo directivo y técnico de la entidad/asociación.
- **Información económica, presupuestaria y estadística (artículo 8 de la Ley):**
 - > Contratos celebrados con la Administración pública (no aquellos privados), con indicación del objeto, duración, el importe de licitación y de adjudicación y sus modificaciones.
 - > Relación de los convenios suscritos con la Administración pública (no los privados), con mención de las partes firmantes, su objeto, plazo de duración, modificaciones realizadas, obligados a la realización de las prestaciones y, en su caso, las obligaciones económicas convenidas.
 - > Subvenciones y ayudas públicas recibidas con indicación de su importe, objetivo o finalidad y beneficiarios.
 - > Presupuestos, con descripción de las principales partidas presupuestarias e información actualizada y comprensible sobre su estado de ejecución.
 - > Cuentas anuales e informes de auditoría de cuentas.
 - > Sería recomendable publicar el último balance, cuenta de resultados y memoria que acompaña a las cuentas anuales (incluyendo la memoria de actividades), el informe externo de auditoría en caso de auditarse voluntaria u obligatoriamente y el último plan de actuación aprobado por el órgano competente.
 - > Retribuciones agregadas percibidas anualmente por los altos cargos y máximos responsables. Igualmente, se harán públicas las indemnizaciones percibidas, en su caso, con ocasión del abandono del cargo.

La Ley de Transparencia no concreta el momento en el que la información haya de ser actualizada, aunque sería razonable publicar la información relativa a la subvención cuando haya sido publicado su otorgamiento en el boletín o cuando la correspondiente Administración publique la información relativa a la subvención otorgada en su página web.

INDICADORES DE TRANSPARENCIA DE UNA ENTIDAD DE CUSTODIA¹⁴

Órgano de gobierno (Junta directiva para las asociaciones y Patronato para las fundaciones) y ejecutivo:

- Composición del órgano de gobierno accesible y a disposición pública (nombre, cargo y descripción de su trayectoria).
- Si más del 40% de miembros del órgano de gobierno ostentan cargos en una misma institución (partido político, sindicato, grupo empresarial, congregación religiosa o administración pública) y/o su pertenencia a la misma es reconocida públicamente, se hace pública dicha vinculación (sin detallar los datos personales).
- El organigrama y nombres de los principales responsables de la estructura ejecutiva es accesible y está a disposición pública.
- Los estatutos son accesibles y están a disposición pública.
- Tablas salariales accesibles y a disposición pública.

Misión, visión y valores

- La Misión es accesible y está a disposición pública.
- La Visión es accesible y está a disposición pública.
- Los Valores de la organización son accesibles y están a disposición pública.
- La información sobre la evolución histórica de la organización es accesible, está a disposición pública y contiene como mínimo año de constitución, motivación, fundadores e hitos.
- Dar a conocer los principios éticos y de conducta de la organización.

Base social y apoyos

- Datos cuantitativos de cada uno de los siguientes colectivos de la base social de la entidad de custodia, especificando que se entiende por cada uno de ellos: socios, donantes y voluntarios.
- Dar a conocer la composición del equipo humano de la organización.
- Existe un listado público y accesible sobre las redes o federaciones a las que pertenece la organización.
- Existe un listado público y accesible de los financiadores públicos y privados que son personas jurídicas.
- Facilitar la comunicación directa de los grupos de interés y la sociedad en general con la organización.

¹⁴ Para la redacción de este apartado se han utilizado parte de los indicadores de transparencia y buen gobierno de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España.

- Existe información pública y accesible sobre la implantación territorial de la organización (sedes).
- Existe un listado público y accesible de las ayudas públicas y las subvenciones públicas y privadas concedidas en el año analizado, con indicación de su importe, objetivo o finalidad y grupos beneficiarios.

Planificación y rendición de cuentas:

- La planificación estratégica, como mínimo sus líneas generales, es accesible interna y externamente.
- Las cuentas anuales de la organización (balance situación, cuenta de resultados y memoria económica), auditadas en el caso de las organizaciones que deben pasar auditoría externa obligatoriamente, son accesibles al público en general.
- Se difunde públicamente con carácter anual una memoria social de actividades: Informar sobre las actividades y datos económicos (origen y destino de los fondos) de la organización.
- Las memorias sociales de los últimos tres años son públicas y accesibles.
- En la memoria social se facilita, como mínimo, la siguiente información de todos los programas y proyectos: título, país, importe ejecutado y socios locales. Nota: Para los proyectos ya enmarcados en un programa no será necesario facilitar la información mencionada de forma individual.
- La organización pone a disposición pública el compromiso de comunicación con las personas e instituciones que hagan aportaciones finalistas. Como mínimo dicho compromiso incluirá el proporcionar información sobre la actividad apoyada y los resultados obtenidos con la misma.
- La organización pone a disposición pública su política de inversiones financieras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argandoña, A. 2004. Conflicto de intereses: el punto de vista ético. Documento de investigación nº552. IESE Business School.
- Armandans, I. 2009. La mediació en l'àmbit de la salut: una nova opció alternativa de gestió de conflictes. Anuari de Psicologia (Monogràfic 2008-2009). Pàg. 111-125.
- Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.
- Farré, S., Gutiérrez, E. 2004. Gestió positiva dels conflictes a les associacions: Mediació. Útils pràctics 16. Participació ciutadana, Ajuntament de Barcelona.
- Torre Jussana. 2015. Què cal saber per formar part de la junta directiva? Guia d'assessorament nº2. Ajuntament de Barcelona.

5. Gestión económica y financiera

La entidad de custodia debe llevar a cabo una gestión económica responsable en la que tenga en cuenta los principios éticos en su actuación y presente los resultados de forma transparente a la sociedad.

La gestión económica, la gestión financiera o, de forma más casera, “llevar las cuentas” de nuestra entidad es un aspecto fundamental de su gestión que, a menudo, por falta de conocimiento, es posible que no terminemos de llevar a cabo de la forma más correcta. Con esta ficha de buena práctica os queremos ayudar en este aspecto de la gestión de vuestra entidad. A lo largo del texto nos referimos a este aspecto de forma indistinta como gestión económica, gestión financiera o gestión económica y financiera.

Las entidades de custodia operamos en un mundo cambiante, dinámico y exigente. En este contexto, y con el fin de asegurar la viabilidad de la entidad, las juntas y, si la hay, la gerencia, deben desarrollar el conocimiento necesario y, sobre todo, la voluntad de dedicar tiempo y recursos a la gestión financiera, por lo cual será necesario un esfuerzo de gestión. **La importancia de la gestión financiera también se debe al hecho que permite hacer posible la operativa de la entidad.**

Este doble objetivo de hacer viable la entidad y facilitar la operativa es posible porque la gestión financiera:

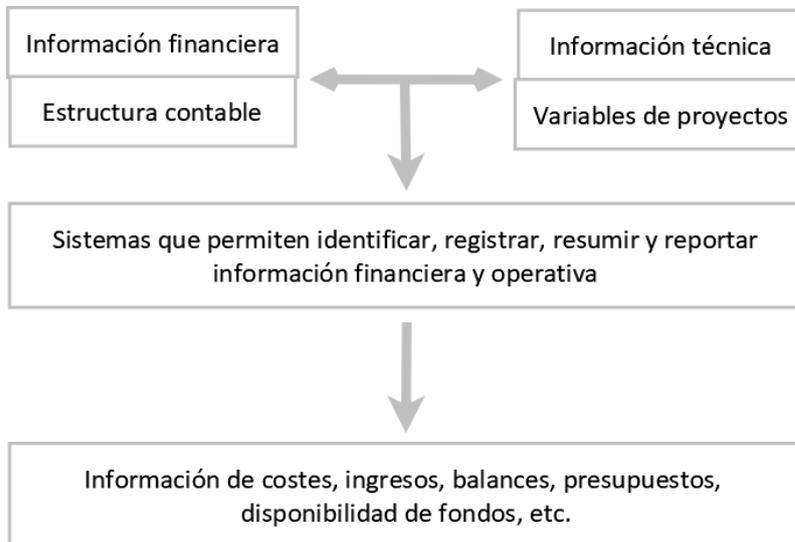
- Permite conocer y organizar los recursos económicos disponibles.
- Ayuda a hacer de ella un uso efectivo y eficiente para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de los compromisos.
- Permite prever la necesidad y la disponibilidad de recursos en el futuro, tanto de proyectos concretos como de la entidad en general.
- Ayuda a ganar el respeto y la confianza necesarios de los financiadores y de otros implicados en la entidad.
- Ayuda a generar ventajas competitivas en la gestión de unos recursos limitados.
- Ayuda a conseguir sostenibilidad a largo plazo.
- Permite conocer el coste real de cada actividad que realiza la entidad.
- Permite disponer de dinero en el momento en que se necesita.
- Ayuda a gestionar los cobros y los pagos en el momento preciso.
- Es un elemento clave en la planificación

> **Eficacia y eficiencia:** la gestión financiera permite ser eficaces siendo más eficientes.

Eficacia: alcanzar los objetivos marcados.

Eficiencia: lograr los objetivos marcados con el mejor uso posible de los recursos disponibles.

Figura 7 Optimización de procesos



Recomendaciones referentes a la gestión económica y financiera de la entidad

1.C. gestión económica estratégica

- > La gestión económica y financiera como parte de la planificación estratégica
- > Fondos económicos a largo plazo
- > Una estructura financiera equilibrada

1.C. implicación de todo el equipo en la gestión económica y financiera

- > Mecanismos de participación e implicación
- > La formación en gestión contable

1.C. Gestión contable e informes económicos

- > La información contable
- > Los informes financieros
- > La transparencia contable y financiera

1.C. anual y tesorería

- > Elaboración y aprobación del presupuesto anual
- > Seguimiento del presupuesto y control de las desviaciones
- > El Plan de tesorería
- > Inversiones

1.C. Auditoría de cuentas

5.A. La gestión económica estratégica

La gestión económica y financiera forma parte de la planificación estratégica. La entidad trabaja para tener una **estrategia económica a medio - largo plazo** que garantice la financiación de los acuerdos de custodia y su seguimiento.

LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA COMO PARTE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de gestión financiera forma parte del proceso estratégico de la organización. Es por este motivo que se debe considerar el hecho de mantener la estructura financiera a lo largo del tiempo. A medio plazo, de tres a cinco años, sí que se pueden plantear modificaciones, ya que se trata de un proceso de gestión financiera, y en todo proceso se incluye la idea de plazo, de planificación, etc. En la medida en que una organización se va adaptando al entorno, podrá ser más eficiente y competitiva en un contexto de recursos escasos, por el hecho de ser capaz de gestionar los recursos financieros de manera óptima.

Debe entenderse la gestión financiera como una parte más de la gestión global de la entidad. Es diferente de la contabilidad, que consiste en el registro de los hechos económicos de las entidades. La gestión financiera se centra, sobre todo, en el análisis del flujo del dinero y los valores económicos de la entidad. Para poder hacerle un seguimiento, hay que conocer cuál es el uso de los recursos financieros, sus necesidades y su gestión.

- > La gestión financiera es la planificación, la organización, el control y el seguimiento de los recursos financieros de una organización, con el fin de conseguir los objetivos marcados.

Por lo tanto, la gestión financiera no valora el impacto de los proyectos, no determina si la entidad trabaja bien; es una condición necesaria pero no suficiente, ya que por sí sola no puede explicar el impacto de la actividad de custodia que hace la entidad.

Los principales elementos de la gestión financiera son:

- **Gestión de unos recursos limitados:** los fondos de los que disponen las entidades casi siempre son escasos. Por lo tanto, es importante ser consciente de ello con el fin de utilizar los recursos disponibles de manera eficiente y alineada con los objetivos y la misión de la organización.
- **Gestión del riesgo:** ayuda a identificar y gestionar los riesgos existentes de manera activa y consciente, con lo cual se podrán llevar a cabo acciones para limitarlos.
- **Gestión estratégica:** la gestión financiera forma parte de la gestión estratégica de la entidad, con una fuerte incidencia en el medio y el largo plazo. Es por ese motivo que los objetivos del

área financiera siempre deben ser coherentes y estar alineados con los objetivos estratégicos y la misión de la entidad.

- **Gestión por objetivos:** involucrar a todos los objetivos de la organización, tanto los objetivos de los proyectos como los de la organización. Siempre hay que tener en cuenta que los proyectos no son algo separado de la organización.
- > Mediante una gestión financiera precisa se podrá asegurar que los fondos disponibles se destinen de forma coherente con los objetivos de la entidad, minimizando, además, los riesgos financieros.

Aunque no estamos hablando de contabilidad, para comprender los fundamentos de la gestión financiera se deben conocer los **principios contables**, que son la piedra angular de toda la actividad financiera y contable. Estos principios son reconocidos internacionalmente y aplicables a cualquier tipo de organización, pública, privada y con o sin ánimo de lucro. Constituyen el marco de referencia para el trabajo diario de las entidades en estas áreas. Gracias a los principios contables, existe la posibilidad de determinar el resultado del ejercicio, valorar los patrimonios y establecer el contenido de las cuentas anuales, de una manera coherente entre entidades diferentes.

Principio de imagen fidedigna

Las cuentas anuales deben reflejar la situación real de la organización y ser una imagen fidedigna del patrimonio, la situación financiera y los resultados de la entidad. Para que esto sea posible, la información contable debe ser clara, exacta, relevante, útil, completa, objetiva e imparcial. También es necesario que el sujeto económico (aquellos que origina un movimiento contable) y el período al cual se refiere la información contable sean identificables.

Si la información contable no tiene estas características, será imposible hacer una gestión financiera precisa. Así pues, para que la información contable sea útil para la gestión financiera, se debe encontrar disponible antes de tomar las decisiones correspondientes y se debe poder verificar, revisar y controlar, tanto internamente como externamente. Por eso, la información contable siempre debe encontrarse disponible para ser analizada, ya sea por miembros de la entidad o por otras personas involucradas.

Principio de prudencia

Este principio implica que la contabilidad tendrá en cuenta:

- Solo los beneficios reportados durante el período.
- Todas las pérdidas, tanto las realizadas e irreversibles, como las provisiones o pérdidas potenciales.
- Las amortizaciones, independientemente del resultado esperado.

Esto implica que la contabilidad siempre reflejará la realidad de la manera más fiel posible.

Principio de devengo

Este principio es muy sencillo en la práctica, pero muy difícil de explicar.

Los gastos y los ingresos determinan el resultado económico, qué es lo que gastamos e ingresamos en un determinado período. En cambio, los pagos y los cobros determinan la tesorería, es decir, si tenemos dinero disponible o no. En la práctica, puede ocurrir que una entidad tenga ingresos, pero que, en cuanto a tesorería, deba realizar más pagos en un determinado período, lo cual le afectará a su disponibilidad de dinero (y viceversa).

A la hora de contabilizar los ingresos y los gastos, se deberá realizar en el período en el que se producen y no en el momento en el que se realice el pago o el cobro, ya que puede ser que sea en períodos distintos. Dado que la contabilidad trabaja con unos períodos acotados, sin este ajuste de ingresos y gastos en los períodos reales, esta sería imposible porque no habría unos inicios y unos finales claros de los períodos analizados.

Cada ejercicio debe reflejar los ingresos que le correspondan y soportar los gastos que le sean propios, por lo que el resultado del ejercicio será el resultado de sus ingresos y gastos. Para contabilizarlos se debe considerar la fecha de su realización y no la de su pago o cobro.

Algunos ejemplos para ilustrar estas ideas son:

- **Nóminas:** el coste real mensual de una persona a efectos de cuenta de explotación incluye la paga mensual, la prorrata de la paga extra, las vacaciones relativas, etc. Otro tema es la tesorería, ya que los pagos serán distintos en el tiempo que los gastos, y en los meses en los que hay paga extra se deberá hacer frente a un pago mayor. Sin embargo, en la realidad no es más caro un proyecto que incluya el mes de agosto por el hecho de pagar las vacaciones que se han generado durante todo el año.
- **Amortización:** se debe ir contabilizando el gasto de las inversiones a medida que se vaya produciendo.
- **Billete de avión:** el gasto se produce cuando vuelas, aunque el pago se tenga que efectuar por avanzado.
- **Proyecto:** muchas veces se cobra un proyecto una vez que se ha finalizado, aunque se haya trabajado en él durante un tiempo largo y los pagos ocasionados por el proyecto se hayan hecho mes a mes. En estos casos, y siguiendo el principio de devengo, será importante determinar los ingresos que corresponden a cada mes, con el fin de imputarlos cuando correspondan.

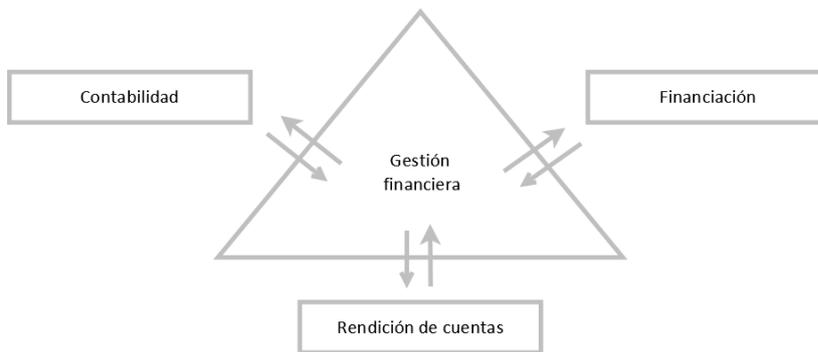
El **prorrato** es la forma de contabilizar los gastos y los ingresos para que cada período refleje fielmente los ingresos y los gastos que ha generado, de forma que se reparta el coste entre los distintos períodos o actividades a los que corresponde un determinado hecho económico. Lo más habitual es hacer el prorrato con base mensual o trimestral, con el objetivo de reflejar la realidad económica y financiera de la entidad, con el fin de que en cada período se reflejen los ingresos y los gastos que le correspondan. De esta forma, la cuenta de resultados será la imagen fiel de la entidad.

Otros elementos relevantes para que el sistema contable pueda aportar información útil son:

- **La actualización:** los hechos contables se deben registrar en el momento en que se producen. Por ejemplo, cuando una entidad de custodia recibe una subvención es el momento en el que se debe contabilizar.
- **El precio de adquisición o coste de producción:** todos los bienes, derechos y obligaciones se deberán contabilizar según su precio de adquisición o coste de producción. Por ejemplo, cuando se compra un ordenador, se deberá contabilizar el precio que se ha pagado.
- **La vocación de futuro:** la entidad tiene una vocación de duración indefinida y, por lo tanto, la contabilidad refleja la continuidad del funcionamiento.
- **La continuidad de criterios:** es necesaria la continuidad en el tiempo de los criterios de valoración y la estructura de los informes financieros, con el fin de hacer posible la comparación y obtener aprendizajes. Es decir, de un año para otro no se pueden cambiar completamente los criterios de contabilización a fin de asegurar, de este modo, la coherencia en el tiempo y poder trabajar en el futuro con la información financiera.
- **La integridad:** es necesario recoger todas las operaciones del período y, por lo tanto, no pueden quedar hechos contables pendientes de registrar al finalizar el ejercicio. Por ejemplo, si una entidad de custodia compra muebles de oficina a finales de año pero no los tendrá físicamente hasta principios del año siguiente, igualmente se deberá contabilizar en el período en el que se ha producido la adquisición del mobiliario.
- **La justificación:** cualquier información contable se tiene que poder justificar documentalmente. Así pues, es importante conservar los documentos, facturas y cualquier otra documentación que explique la evolución del período. Además, esta información se debe conservar durante el tiempo que determine la ley, normalmente 5 años.
- **La no compensación entre distintas fuentes contables:** no se pueden aglutinar dos operaciones en un registro. Por ejemplo, si una entidad realiza una compraventa de una finca de valor natural, deberá contabilizar las dos operaciones y no el saldo resultante del proceso.
- **La importancia relativa:** todos estos principios son de aplicación necesaria para garantizar la utilidad de la información. Sin embargo, se puede admitir la no aplicación estricta de algún punto, si la importancia relativa en términos cuantitativos de la variación que se derive es poco significativa.

Las fronteras de la gestión financiera no siempre son claras con otras áreas, como la contabilidad, la financiación y la rendición de cuentas. Aunque no son lo mismo, se deben tener en cuenta porque las informaciones que proporcionan cada una de ellas son complementarias y necesarias para poder llegar a tomar las decisiones oportunas.

Figura 8 Los límites de la gestión financiera

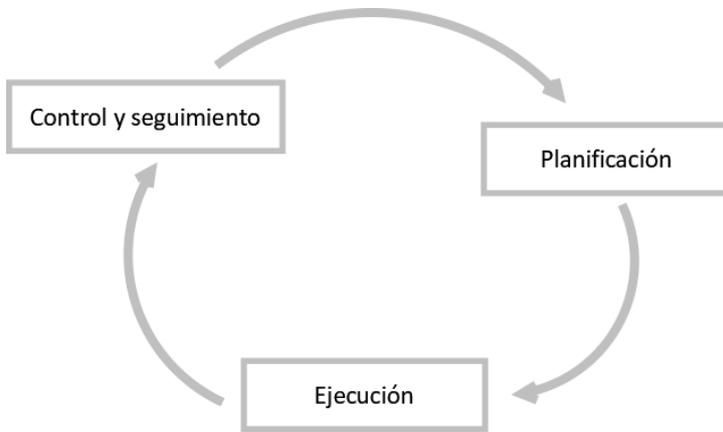


Cualquier proceso de gestión financiera debe seguir estos pasos:

- **Planificación:** la primera fase debe incluir siempre el establecimiento de los objetivos y las actividades planificadas en clave financiera. Se indicarán los costes involucrados en la iniciación de las actividades y las fuentes de donde se obtendrán los recursos. Es importante en esta fase ser proactivo y anticiparse, con el fin de minimizar los riesgos financieros que se puedan derivar de las actividades. En el momento de la planificación es cuando se deben analizar las distintas alternativas disponibles para seleccionar la que más convenga.
 - > Algunas herramientas de planificación son: el plan estratégico, el plan de negocio, el plan de actividades, los presupuestos, el plan de trabajo, el plan de tesorería, el escandallo de proyecto, etc.
- **Ejecución:** es en esta etapa cuando se coordinan los recursos disponibles (incluye recursos humanos, de equipamiento y financieros) para poder aplicarlos a los procesos y actividades. Se debe especificar qué actividades y responsabilidades hay que desarrollar, cuándo y quién debe hacerlo.
 - > Algunas herramientas de ejecución son: los organigramas, las descripciones de trabajo, el plan de cuentas, el manual de finanzas, los presupuestos, etc.
- **Seguimiento y control:** la fase de seguimiento es la que permitirá conocer la eficiencia de trabajo y posibles vías de mejora. Es cuando se elaborarán los informes, tanto regulares como puntuales, para evaluar la efectividad de los planes e identificar las debilidades y poder llevar a cabo acciones correctivas.
 - > Algunas herramientas de seguimiento son: los informes de evaluación, los informes de seguimiento de presupuestos, los informes de flujo de caja, los informes de proyectos, los informes a donantes, los informes de los auditores, etc.

En proyectos de larga duración o indefinidos, este proceso se va repitiendo sucesivamente. Entre todas las fases que configuran la gestión financiera debe existir coherencia.

Figura 9 El proceso de gestión financiera



FONDOS ECONÓMICOS A LARGO PLAZO

Las entidades de custodia trabajan a largo plazo, muchos de los proyectos llevados a cabo son largos, algunos incluso indefinidos. Por esto es de gran importancia entender la gestión de estas entidades con esta idea de plazo, y llevar a cabo una buena gestión financiera puede contribuir a enmarcar la gestión de las entidades de custodia en el tiempo, asegurando su viabilidad a largo plazo.

Para asegurar que los recursos se gestionen de forma apropiada, **en toda entidad es necesaria la gestión financiera**. En las entidades de custodia es especialmente relevante, dado que su trabajo tiene un impacto social a largo plazo.

- > El rol de la gestión financiera es ayudar a tomar decisiones: una vez está clara la misión de la organización, hay que determinar cómo se tienen que gestionar y utilizar los fondos disponibles para poder lograrla.

Toda entidad tiene una necesidad de respuesta financiera rápida. En el caso de las entidades de custodia, algunos casos específicos en los que se produciría la situación de necesidad de respuesta financiera rápida son:

- **La compraventa de bienes o derechos:** lo podrán hacer las entidades que tengan fondos de reserva o capacidad de endeudamiento para hacerlo. Actualmente, en Cataluña, las entidades grandes lo tienen muy resuelto pero las pequeñas, no. Por lo tanto, solo pueden hacerlo en caso de acceder a ayudas y a financiación externa, o buscando formas imaginativas.
 - **Actuaciones urgentes de gestión de hábitats:** se producirá en lugares donde la entidad de custodia sea la responsable directa de la gestión y, por lo tanto, tendrá que prever imprevistos como el vandalismo, las plagas, los fenómenos atmosféricos, etc. Ella será quién deberá responder y, como consecuencia, podrá tener una necesidad de financiación específica.
 - **Actuaciones legales ante incumplimientos de custodia:** la mayoría de acuerdos en Cataluña prevén que, en caso de incumplimiento, se solucionará mediante personas mediadoras, jueces o juezas de paz, etc. (en cada caso lo especifica el propio acuerdo). En principio no son procesos muy costosos, pero se requiere un fondo de garantía para iniciar procesos legales en caso de incumplimientos de los acuerdos por parte de las personas propietarias. Para que una entidad esté cubierta en este sentido, resulta adecuado destinar una cantidad de dinero al fondo cada vez que se firma un acuerdo, por ejemplo. En definitiva, en caso de encontrarse ante un caso de incumplimiento, la entidad debe poder reaccionar y hacer frente a la situación.
- > Hay que asegurar que la entidad cuente con fondos económicos (de reserva, de garantía, etc.) para el mantenimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo, y para iniciar procesos legales en caso de incumplimientos de los acuerdos por parte de la contraparte de sus acuerdos de custodia.

UNA ESTRUCTURA FINANCIERA EQUILIBRADA

Las entidades de custodia no acostumbran a tener recursos disponibles excesivos, pero el desarrollo de la custodia requiere financiación a largo plazo de las actuaciones y su mantenimiento. Esto conduce a que es necesaria una gestión adecuada de los escasos recursos económicos del sector y a buscar soluciones para aumentar las fuentes de financiación con el objetivo de tener una estructura financiera equilibrada.

Sin duda, la principal preocupación de las entidades son las fuentes de financiación; identificarlas, trabajar para conseguirlas y la posterior gestión pueden representar la clave del éxito de la entidad. Por ese motivo, hay que velar por que las fuentes de financiación sean lo más diversas posible; además, para cada una de ellas la gestión financiera será distinta.

- **Recursos propios.** Disponer de recursos propios conduce a una estabilidad económica y financiera importante, y por este motivo hay que velar por tener una buena base social que soporte cuotas que permitan al máximo el funcionamiento cotidiano de la entidad.
- **Subvenciones públicas.** Hay que encontrar subvenciones públicas que encajen en nuestra necesidad, preparar la documentación y gestionar la justificación. En muchos casos, requiere una inversión inicial que se justifica y que la administración paga con posterioridad. Esto, por lo general, crea tensiones de tesorería importantes que hay que planificar al máximo posible y, si se puede, prever el acuerdo en los plazos de pago con los proveedores.
- **Financiación privada.** La financiación privada es aquella que procede de personas o empresas que financian la entidad o proyectos concretos. Para lograr el máximo de estabilidad, hay que trabajar para su fidelización y para encontrar aquellas vías de financiación, compromiso, comunicación y transparencia que beneficien al máximo a las dos partes. Hay que encontrar fórmulas imaginativas para que esta rama de financiación nos ofrezca la estabilidad presupuestaria necesaria.
- Normalmente las distintas formas de financiación no son sobre el 100 % de las actividades y hay que trabajar para que sean complementarias.

En muchos casos, la gestión financiera en las entidades se limita a ocuparse de la obtención de fondos o recursos y de su posterior utilización, pero hay que ir más allá y una adecuada dirección económica tiene que velar por los objetivos de eficiencia, tener canales de información y, lo más importante, tener una estructura financiera equilibrada para poder asumir los retos a largo plazo.

No hay fórmulas mágicas para conseguir una posición financiera equilibrada, pero se pueden dar unas cuantas pistas:

1. El patrimonio de las organizaciones evoluciona constantemente. Teniendo en cuenta el escaso volumen de las entidades, su evolución tiene que ser objeto de constante observación y control para prevenir inestabilidades financieras que puedan desembocar en la desaparición de la entidad.

2. La información contable se utiliza para evaluar la gestión y conocer la autonomía financiera, su viabilidad y su rentabilidad. Para una entidad, la relación con el entorno es vital para sus grupos de interés y potenciales financiadores.
3. El análisis económico-financiero de los proyectos es de vital importancia para garantizar su viabilidad técnica y económica, los recursos necesarios para su ejecución y la compatibilidad con los objetivos de la entidad.
4. La gestión eficiente de la tesorería, ya que los gastos de financiación pueden ser muy elevados. Velar por un *cash-flow* planificado puede no ser trivial para entidades que mayoritariamente están financiadas por fondos públicos o subvenciones y hay que incluir estos costes en el presupuesto anual de la entidad.
5. En cuanto a las inversiones, hay que encontrar fórmulas imaginativas o utilizar productos disponibles en el mercado para trasladar pagos únicos a pagos a plazo que permitan trasladar la inversión a gasto deducible y abaratar costes de reposición.
6. Prever al máximo los costes de financiación en el presupuesto anual (recibos de socios, avales bancarios, etc.).

Actividades deficitarias

Toda entidad puede realizar actividades que conlleven pérdidas, por ejemplo, cuando se realizan actividades que no tienen fuente de financiación. Habitualmente, estas actividades se cubren con recursos propios. Una situación en la que la entidad no pueda cubrir con recursos propios una actividad implica que la entidad no tiene nada ahorrado, y **esto es indicativo de una situación de vulnerabilidad a considerar**.

En cualquier caso, **es importante hacer un balance global al final del año** para ver si el conjunto de actividades “deficitarias” se ha podido cubrir con los ingresos procedentes de otras fuentes. A partir de los resultados del balance, estaremos en situación de tomar una decisión sobre cuáles son las actividades que debemos priorizar y cuáles son las actividades que conllevan más gastos y que, es posible, que haya que dejar de lado. En esta decisión no solo debemos considerar factores económicos, sino también las prioridades estratégicas de la entidad.

5.B. La implicación de todo el equipo en la gestión económica y financiera

La entidad de custodia debe contar con los mecanismos y procedimientos necesarios para fomentar la **participación y la implicación de las diferentes personas del órgano de gobierno y el equipo de trabajo en la gestión económica y financiera** de la entidad, incorporando estos mecanismos en la toma de decisiones y en la operativa diaria.

MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN

Tal como se ha mostrado, la gestión financiera debe formar parte de la gestión estratégica de la organización. Este hecho implica que el órgano de gobierno y la dirección ejecutiva están directamente implicados en el funcionamiento financiero de la entidad, aunque se delegue en la gerencia o la persona responsable financiera si la hubiera.

Además, con el objetivo de aumentar su utilidad y para facilitar la toma de decisiones, tiene que haber una corresponsabilidad entre la persona que tiene asignada la responsabilidad financiera y las personas responsables de los distintos proyectos de la entidad:

- **Órgano de gobierno:** es el responsable legal de la gestión de la organización y es el encargado de marcar las estrategias y las políticas. Como máximos representantes de la entidad, las personas miembros del órgano de gobierno son las responsables últimas de la gestión financiera de la entidad.
- **Dirección ejecutiva:** el órgano de gobierno delega las responsabilidades a la dirección ejecutiva. La dirección ejecutiva será la que después vaya delegando responsabilidades al personal de la entidad.
- **Área financiera:** es la persona o el departamento de la organización encargado de implementar las políticas financieras y hacerles el seguimiento más operativo.
- **Un esfuerzo de equipo:** en la práctica, todas las personas que trabajan por los objetivos de la entidad tienen parte de responsabilidad en la gestión financiera. Las personas responsables de proyectos, como parte del equipo, deben responsabilizarse de la gestión financiera de cada proyecto.
-

Deben establecerse los procedimientos necesarios para fomentar la participación y la implicación de las distintas personas del equipo en la gestión financiera de la entidad, incorporando estos mecanismos en la operativa diaria.

Actualmente, en la gran mayoría de entidades no lucrativas, se produce la problemática derivada del limitado nivel de coordinación entre el área de proyectos y la financiera. Algunas buenas prácticas que ejemplificarían una buena coordinación serían:

- Elaborar los presupuestos de forma participativa.
- Alinear la planificación anual de actividades y el presupuesto.
- Trabajar en equipo en la elaboración de los informes de los proyectos.
- Coordinar todo el equipo en el diseño de las políticas.
- Realizar el seguimiento económico de los proyectos.
- Realizar una evaluación integrada del proyecto, tanto desde el punto de vista técnico como financiero.
- Identificar conjuntamente las áreas de mejora.

Para mejorar la gestión financiera, debe entenderse e incorporarse la coordinación entre las dos áreas, facilitando el intercambio de información y una mejor comprensión entre las personas técnicas y responsables de proyectos y las administradoras de recursos. Esto es lo que hará posible una gestión fluida y eficiente.

El objetivo de compartir responsabilidades con la persona responsable de proyectos es doble:

- Por un lado, se puede conseguir que toda la entidad se sienta más partícipe de su gestión y de los proyectos concretos que realiza.
 - Por el otro, permitirá conocer si un proyecto concreto es deficitario o bien aporta beneficios a la entidad; tanto por parte de los responsables financieros como por parte de la propia persona responsable del proyecto que podrá tener, de esta forma, una visión más amplia de su actividad.
- > Se puede empezar, por ejemplo, incorporando a las personas responsables del proyecto en la elaboración del presupuesto anual y en el seguimiento que se establezca. También se pueden asignar controles ordinarios como la supervisión de facturas o el seguimiento de gastos del proyecto.

LA FORMACIÓN EN GESTIÓN CONTABLE

En una entidad de custodia **hay que asegurar que el equipo de trabajo de la entidad tenga la formación necesaria en gestión contable y financiera** para asumir la toma de decisión e implicación que le corresponda según su cargo.

Aparte de la formación necesaria, hay que indicar que los responsables de la gestión contable y financiera de la entidad pueden utilizar las prestaciones de un **ERP o programa de gestión de la entidad** (del inglés Enterprise Resource Planning – Sistema de Planificación de los Recursos).

Un ERP es un programa informático de gestión de la información de una organización (una empresa, una asociación, etc.) que permite la integración de determinadas operaciones de la organización, principalmente en lo referente a recursos humanos, contabilidad, control de costes, producción, inventario, etc.). Existen diferentes ERP en el mercado que pueden facilitarnos el trabajo en este sentido.

Las ventajas de incorporar un ERP en la gestión económica y financiera de nuestra organización son:

- Automatización de los procesos económicos de la entidad.
- Disponibilidad de la información económica y financiera en una única plataforma y una única base de datos.
- Ahorro de tiempo y gastos.
- Minimización del riesgo de errores.
- Facilidad en el seguimiento y la evaluación del funcionamiento de la entidad.
- Facilidad a la hora de compartir la información.

5.C. Gestión contable e informes económicos

La **información contable refleja de la forma más fiel posible la realidad** del patrimonio, la situación financiera y los resultados de la entidad.

Toda la información contable se puede justificar **documentalmente**, y se pone a **disposición pública de forma transparente**.

LA INFORMACIÓN CONTABLE

La **contabilidad** es el conjunto de herramientas que permiten recoger, clasificar y sintetizar los hechos que afectan al patrimonio de la entidad, de manera que expresan la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la gestión de la entidad.

- > Es importante considerar la contabilidad más allá del cumplimiento de la legalidad para que pueda ser una herramienta útil para tomar decisiones en la gestión de la entidad, especialmente del ámbito financiero.

La **rendición de cuentas** se refiere a la explicación de aspectos organizativos tales como la razón de ser y los valores de la entidad, las actividades y su impacto, la financiación, el equipo y las políticas de gestión y el desarrollo de personas, la visión que tiene de la sociedad, las políticas de comunicación, etc. En este sentido, la rendición de cuentas en el marco de las entidades del tercer sector va más allá de los nombres y se plantea desde una visión global del funcionamiento y las actividades de la organización.

Se presentan las cuentas anuales a las personas interesadas en el funcionamiento de la entidad (órgano de gobierno, directores, donantes, Administración, etc.). Las cuentas anuales, junto con el correspondiente informe, pueden llegar a ser una carta de presentación de la organización muy importante para que expresen lo que ha sido la gestión de la entidad. Es por este motivo que los informes anuales deben:

- Ser un reflejo de la organización.
- Ayudar a la promoción del trabajo de la entidad.
- Satisfacer las necesidades de información de las personas destinatarias.
- Cumplir los requisitos de la auditoría.

Si las cuentas anuales de una organización no lucrativa muestran un gran fondo acumulado, puede dar la impresión de que la organización dispone de buenos recursos y los financiadores pueden inclinarse para apoyar a otras iniciativas. Sin embargo, existen muchas buenas razones para las cuales una entidad obtiene beneficios y reservas. Si es así, se tendrá que detallar una explicación con los motivos en el informe, para hacer ver a las fuentes de financiación potenciales que su apoyo es igualmente necesario.

Además, en el caso de las entidades de custodia, dado que adquieren propiedades y derechos, la creación de un fondo es especialmente relevante.

Uno de los objetivos de la rendición de cuentas es mostrar a las fuentes de financiación donantes que los fondos han sido utilizados para el propósito por el que se pensaron y se comunicaron. Actuando con transparencia también se conseguirá credibilidad y se desarrollará una confianza que revertirá en el hecho de que futuras financiaciones puedan llegar a tiempo.

La **financiación** es la obtención de los recursos necesarios para poder alcanzar la misión de la entidad. Las organizaciones no lucrativas pueden obtener recursos de distintas fuentes: particulares, administraciones públicas, empresas, etc. El hecho de escoger una u otra fuente de financiación implica tomar una decisión estratégica para la entidad. A pesar de la importancia de esta decisión, normalmente las entidades no disponen de autonomía total para afrontarla. Como resultado de la forma de financiación de la organización, la entidad tendrá unas ventajas y unos inconvenientes en relación con:

- **El grado de riesgo:** en general, cuantas menos fuentes de financiación, más grande es el riesgo de no disponer de recursos que tendrá la entidad a medio y largo plazo. Para reducir este riesgo, es recomendable diversificar las fuentes de financiación. Las posibles fuentes de financiación de las entidades de custodia pueden ser:
 - Capital propio.
 - Ayudas y subvenciones.
 - Personas (mecenas personales, donaciones, bonos de contribución, socios...).
 - Productos financieros (pólizas de crédito que permitan solucionar los desajustes temporales entre gastos e ingresos, financiación de subvenciones, créditos por inversión, inversores de capital, banca ética, cooperativas de financiación de economía social...).
 - Patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social de la empresa.
 - Mercadeo.
 - Colaboración entre organizaciones.
 - Otros: voluntariado, donaciones en especie, avales, difusión de la entidad.
- **La dependencia:** para reducir el riesgo, es recomendable reducir la dependencia hacia las fuentes de financiación, hecho que implica conseguir una gran base social que genere recursos propios (cuotas, donaciones, etc.).
- **La complejidad de gestión:** sin embargo, hay que tener en cuenta que la fragmentación de la financiación en distintas fuentes implica destinar más recursos para su gestión.
- **La tesorería (necesidades de financiación):** hay que considerar la relación entre los pagos y los cobros y sus implicaciones. Por ejemplo, la mayoría de subvenciones se cobran una vez que se ha realizado el proyecto, cuando se pueden justificar los gastos. Por lo tanto, se tendrá que pensar cómo financiar el proyecto durante este período. Algunas veces también existe un retraso en el cobro una vez que ya se ha justificado el proyecto, lo cual provoca necesidades de

tesorería. En algunas ocasiones, y como consecuencia de las necesidades de tesorería, es necesario contratar pólizas de crédito de elevado coste y que requieren aval.

Los **costes** son el consumo, valorado en dinero, de los bienes y servicios necesarios para el logro del objetivo de la entidad.

- > Algunos ejemplos de costes son los del personal necesario para el logro de los objetivos de la entidad (que implican un gasto y su pago correspondiente) o las dotaciones a la amortización del inmovilizado (que son un coste que no conlleva pago).

Los **gastos** originan los pagos a los que tiene que hacer frente la entidad para realizar la actividad.

- > Una entidad incurre en costes cuando están dedicados a la actividad propia de la entidad y, por lo tanto, se esperan recuperar con ingresos futuros. El concepto de gasto es más amplio y engloba los costes y otros gastos que tiene una entidad. Solo cuando los gastos representan consumos en los procesos de la actividad de la entidad estaremos ante gastos que son costes.

Una **inversión** es la adquisición de bienes inmuebles, fincas en propiedad, maquinaria, vehículos y otros elementos del activo inmovilizado (material, inmaterial, como por ejemplo, equipamiento informático o financiero).

- > Las inversiones se convierten en coste a medida que se van aplicando las dotaciones a la amortización a lo largo de su vida útil, como reflejo de su pérdida de valor por el transcurso del tiempo. Esta pérdida de valor representa un coste, en la medida en que se considera que se ha incurrido en él como consecuencia de la actividad ordinaria de la entidad.

Los **ingresos** se contraponen a los gastos. Los ingresos son cualquier cantidad de dinero que entra en la entidad, sea o no producida por la actividad propia de la entidad.

Los **cobros y pagos** se consideran en el campo de los movimientos de tesorería (dinero disponible). Los cobros corresponden a la entrada de fondo y los pagos a la salida.

Los **hechos contables** son los actos o transacciones que, teniendo consecuencias de tipo económico, afectan al patrimonio de la entidad.

Ingreso ≠ Cobro ≠ Beneficio

Gasto ≠ Pago ≠ Pérdida

- - > Un ejemplo de distinción entre inversión y gasto en un caso concreto de gestión y mejora de hábitats en una finca:

Se considera inversión cuando hay una revalorización de los terrenos donde se actúa (apertura de un camino, instalación de vallas, paneles, etc.).

Se considera gasto cuando se trata de una gestión tipo mantenimiento (limpieza de vegetación, mantenimiento de caminos, etc.).

Los **grupos contables** representan la manera de clasificar los hechos contables. Teniendo claros los grupos se podrá entender y clasificar rápidamente el funcionamiento y la naturaleza de la contabilidad como reflejo de los hechos contables. Los grupos contables organizan la información según el tipo de hecho contable y no según la razón que lo ha originado.

- > Se establece una clasificación de las cuentas por naturaleza, según el hecho contable de que se trata.

Sobre esta clasificación se fomenta la gestión financiera, ya que para leer los informes financieros, como el balance o la cuenta de explotación, es necesario entender estos grupos y saber la naturaleza de los distintos hechos contables.

Hay 7 grupos contables: 5 de cuentas de situación y 2 de cuentas de gestión.

- Las **cuentas de situación** son aquellas que reflejan circunstancias permanentes en la entidad, y se traspasan de un ejercicio al siguiente; son las cuentas que irán al balance.
- Las **cuentas de gestión** son las que determinan el resultado de la entidad, y no se traspasan entre ejercicios, a medida que se vayan generando dentro de un ejercicio, se irán originando las pérdidas y las ganancias; son las cuentas que irán a la cuenta de resultados.

Las cuentas se describen mediante dígitos: los tres primeros están establecidos por el PGC (Plan General Contable). Después, cada entidad puede añadirlos según sus necesidades y el grado de detalle que necesite. Los 7 grupos contables y los conceptos que incluyen en cada caso son los siguientes (se añaden ejemplos clarificadores):

Figura 10 Grupos contables. Contenidos y ejemplos

CUENTAS DE SITUACIÓN: GRUPOS 1, 2, 3, 4 y 5	
Grupo 1. Financiación básica	Fondo social de la entidad
111 Reservas voluntarias	Creación de un fondo de sostenibilidad con el excedente de ejercicios anteriores
170 Deudas a largo plazo con entidades de crédito	Préstamo concedido por la compra de un terreno, con un vencimiento a 10 años por parte de una entidad bancaria
Grupo 2. Inmovilizado	Bienes de la entidad
220 Terrenos y bienes naturales	Valor de un terreno que la entidad tiene en posesión. Hay que destacar que, de los inmovilizados materiales, “terrenos” es la única cuenta que no sufre pérdida de valor, no se tiene que amortizar.
Grupo 3. Existencias	Material que tiene la entidad para trabajar
310 Materias primas	Materias primas para la elaboración de los productos del mercado de custodia.
Grupo 4. Acreedores y deudores	Recursos que la entidad debe o le deben a corto plazo
400 Proveedores	Dinero que se debe a proveedores.
431 Clientes, efectos comerciales a cobrar	Clientes que deben dinero, por la venta de mercadeo de la entidad
Grupo 5. Cuentas financieras	Derechos y deberes a corto plazo, operación financiera
520 Deudas a corto plazo con entidades de crédito	Dinero que debe la entidad, por un préstamo recibido, con un vencimiento inferior a 1 año.
571 Caja	Dinero que la entidad tiene en efectivo en la entidad, en la “caja pequeña”.
CUENTAS DE GESTIÓN: GRUPOS 6 y 7	
Grupo 6. Compras y gastos	Recursos que la entidad ha gastado
600 Compras de bienes destinados a la actividad	Compra de herramientas y utensilios para la gestión del campo.
640 Sueldos y salarios	Salarios del equipo.
Grupo 7. Ventas e ingresos	Dinero que la entidad ha facturado o recibido
700 Venta de producción propia	Ingresos para la venta de productos del mercado de custodia
740 Subvenciones oficiales a la explotación	Ingresos recibidos para una subvención concedida por parte del ayuntamiento para la realización de un proyecto de custodia.

LOS INFORMES FINANCIEROS

Los informes financieros permiten obtener información sobre cómo se gestiona la entidad y, como consecuencia, tomar decisiones estratégicas. Los informes financieros muestran, en resumen, lo siguiente:

- Las fuentes de financiación
- Para qué propósito se ha recibido la financiación
- Dónde se ha destinado la financiación
- Cuáles son los resultados de cada actividad o proyecto

Los informes financieros son:

- El balance de situación
- La cuenta de resultados
- La memoria económica

El balance de situación

El **balance de situación** es una fotografía instantánea del patrimonio organizativo en un momento dado y su objetivo es ser un reflejo fiel de la situación económica de la entidad. El balance refleja la situación patrimonial de la entidad. El **patrimonio** es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que tiene la entidad. En él encontramos:

- **El activo** es el conjunto de bienes y derechos que forman parte del patrimonio de la entidad. El activo recoge en qué se ha invertido el dinero de la entidad, el conjunto de bienes y derechos. El activo está formado por **el inmovilizado y el circulante**:
- **El inmovilizado** es aquello en lo que se invierte y permanece en la organización por un tiempo superior a un año.
- **Inmovilizado material**: son las inversiones tangibles y, en general, van sufriendo una pérdida de valor a lo largo del tiempo. Por ejemplo, gastos de terrenos, edificios, maquinaria, elementos de transporte, mobiliario, etc.
- **Inmovilizado inmaterial**: se trata de inmovilizados reales, de naturaleza intangible, que se pueden vender. También pierden valor a lo largo del tiempo. Por ejemplo, gastos de investigación, aplicaciones informáticas, concesiones administrativas, etc.
- **Inmovilizado financiero**: son las inversiones realizadas con la voluntad de que permanezcan por un período superior a un año en la entidad. Pueden ser participaciones, créditos concedidos, etc.
- **El circulante** está constituido por aquellas cuentas que representan bienes y derechos, que permanecerán en la entidad por un período igual o inferior a un año. Están permanentemente en transformación y forman parte del patrimonio de manera transitoria. Pueden ser:

- Existencias: materiales, materias primas, productos, herramientas de gestión del campo, etc.
 - Deudores, socios, etc.
 - Disponible: bancos, caja.
- > Los bienes y derechos que tiene una entidad tienen el mismo valor que las obligaciones contraídas para adquirirlos.
- **El pasivo** es el conjunto de obligaciones que forman parte del patrimonio. El pasivo recoge de dónde se han obtenido los recursos para invertir en bienes y derechos. En el pasivo también se encuentra el resultado del ejercicio, los beneficios o las pérdidas. Esta partida se encuentra en el pasivo, ya que si una entidad ha tenido beneficios lo que hace es aumentar los fondos (parte de financiación de la entidad en el pasivo), mientras que si ha tenido pérdidas, estas disminuyen. El pasivo puede ser:
 - **No exigible:** capital propio, reservas (los recursos permanentes).
 - **Exigible a largo plazo:** deudas a terceros que tienen el vencimiento en un plazo superior a un año. Personas acreedoras, prestadores y proveedores (más de un año).
 - **Exigible a corto plazo:** deudas a terceros que tienen el vencimiento en un plazo no superior a un año. Personas acreedoras, prestadores y proveedores (menos de un año).
 - **Resultado de la cuenta de resultados:** pérdidas o ganancias.
- > Como ejercicio aclaratorio, se podría considerar hacer el balance de una persona: en el activo, se recogería todo lo que esta persona tiene (piso, coche, muebles, dinero disponible en la cuenta corriente, etc.) y en el pasivo todo lo que ha facilitado que lo tuviera, como financiación (hipoteca, crédito personal, fondos propios, etc.).

El balance refleja un momento en el tiempo. Debe considerarse su importancia, ya que pone de manifiesto la situación patrimonial de la entidad en el momento de la fotografía, y es la consecuencia de una actividad pasada. A veces, puesto que la mayoría de entidades están fuertemente orientadas a la acción, no se le da la importancia que tiene. Algunas de las informaciones que proporciona el balance son:

- Conocimiento de la situación de la entidad a través de la composición o la estructura de su patrimonio. El balance pone de manifiesto el estado de salud de la organización. Permite saber si la entidad está fuertemente endeudada, si le deben mucho dinero, si ha realizado muchas o pocas inversiones, los fondos propios de los que dispone, etc.
- Determinación del resultado correspondiente en el período en el que el balance cierra.
- Posibilidad de conocer la evolución de la organización, mediante la comparación con balances anteriores.
- Posibilidad de analizar sus diferentes componentes.

La ley exige que el balance se haga como mínimo anualmente, una vez que se haya llevado a cabo el cierre del ejercicio. El balance es uno de los informes anuales que deben ser aprobados por el órgano de gobierno. Sin embargo, hacer más balances durante el año puede ayudar a profundizar en la información financiera y a tomar decisiones de una manera más fácil.

Figura 11 Ejemplo teórico de balance de situación de una entidad.

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		TOTAL PATRIMONIO NETO	
Inmovilizado intangible		Capital	
Inmovilizado material		Reservas	
Inversiones inmobiliarias		Resultado ejercicio anterior	
Inversiones financieras			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	
Existencias			
- Materias primas		Efectos a pagar a largo plazo	
- Mercancías		Deudas a bancos a largo plazo	
- Productos acabados			
Realizable		TOTAL PASIVO CORRIENTE	
- Cliente		Proveedores a corto plazo	
- Inversiones a corto plazo		Deudas a bancos a corto plazo	
- Deudas de Hacienda o S.S.		Hacienda Pública acreedora	
Disponible		Seguridad Social acreedora	
- Bancos e instituciones de crédito			
- Caja			
TOTAL ACTIVO		TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	

La cuenta de resultados

La cuenta de **resultados, cuenta de explotación o cuenta de pérdidas y ganancias recoge los ingresos y gastos de la organización o de un proyecto concreto durante un período de tiempo.**

La cuenta de resultados refleja la gestión económica de la organización en un período determinado: la diferencia entre los ingresos y los gastos proporciona el beneficio o pérdida en un período concreto. Si no se indica lo contrario en los estatutos de la organización, se entiende que el período habitual es un año natural. Debe recoger todos los gastos y los ingresos de este período:

- Los **gastos** son los consumos necesarios para llevar a cabo la actividad y son materiales fungibles, ya que si fueran inversiones (duración superior a un año) irían en el balance. Por ejemplo, gastos de personal, alquileres, transportes, teléfono, agua, luz, servicios exteriores, materiales, seguros, publicidad, comisiones, amortizaciones, etc.
 - Los **ingresos** pueden tener procedencias distintas: ordinarios (propios de la actividad de la entidad), o extraordinarios. Los ingresos son las rentas derivadas de la realización de la actividad y otros que permitirán llevar a cabo distintas actividades. Por ejemplo, cuotas de socios, subvenciones, ingresos derivados de la actividad, venta de mercadeo, etc.
- > El resultado económico de un ejercicio es la diferencia entre los ingresos y los gastos. La periodicidad puede ser variada: semanal, mensual, trimestral, anual, etc., en función de las necesidades del proyecto o la entidad.

Figura 12 Proceso de elaboración de la cuenta de resultados de una entidad.**PÉRDIDAS Y GANANCIAS****+ Ingresos de explotación**

- Importe neto de la cifra de negocios
- Variación de las existencias
- Otros ingresos de explotación

- Gastos de explotación

- a. Proveimientos (compras y variación de existencias)
- b. Gastos de personal
- c. Amortización del inmovilizado
- d. Otros gastos

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN = RESULTADO ANTES DE INGRESOS E IMPUESTOS (BAII)**RESULTADO ANTES DE INGRESOS E IMPUESTOS (BAII)**

+ ingresos financieros

- gastos financieros

RESULTADO FINANCIERO = RESULTADO FINANCIERO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)**RESULTADO FINANCIERO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)**

- Impuestos sobre beneficios

= RESULTADO NETO (BN)

Como en el caso del balance, **la cuenta de resultados debe realizarse anualmente**, pero si una organización considerara oportuno hacer más durante el año, dispondrá de más información, hecho que puede ayudar a tomar decisiones de una manera más óptima.

- > En la cuenta de explotación tenemos el reflejo de la actividad de la entidad, por este motivo es normal dedicarle más esfuerzos y análisis. Pero también debemos entender el valor del balance para ganar equilibrio en la gestión de la entidad.

La memoria económica. El Plan contable de asociaciones y fundaciones

En la memoria económica se explicará con detalle la información recogida en los dos primeros documentos (balance y cuenta de resultados). La memoria, a partir del año 2008, con la entrada en vigencia del nuevo Plan Contable, debe incluir dos nuevos estados financieros:

- El estado de flujos de efectivo
- El estado de cambios en el patrimonio neto

Hay que indicar que, en cuanto a asociaciones y fundaciones, existe el denominado **Plan contable de asociaciones y fundaciones**, aprobado por el Decreto 259/2008, de 23 de diciembre, por el cual se aprueba el Plan de contabilidad de las fundaciones y las asociaciones sujetas a la legislación de la Generalitat de Cataluña, y que hay que aplicar en los ejercicios económicos iniciados en 2009. El mismo decreto define los contenidos y modelos para elaborar estas cuentas anuales.

Otros informes de gestión

Existen otros informes de gestión para facilitar la toma de decisiones, que están dirigidos a la gestión

específica de la entidad y de los programas o actividades llevados a cabo. Algunos de los informes específicos podrían tener una periodicidad mensual o trimestral, por ejemplo, de seguimiento sobre algunas áreas concretas, o bien de la entidad en general (mientras que los informes de aprobación obligatoria son anuales).

Pueden ser informes específicos preparados para personas directamente implicadas en el proyecto; indicadores especiales para evaluar el funcionamiento de la organización, etc. Algunos ejemplos pueden ser:

- Cuenta de resultados mensual.
- Control presupuestario: a partir del presupuesto anual se realiza el seguimiento trimestral y su actualización, con el fin de analizar la comparativa entre el presupuesto aprobado y el de seguimiento. También se realizan previsiones de cierre.
- Plan de tesorería y control mensual.
- Indicadores de gestión.

La ley de asociaciones prevé la aprobación de los informes anuales por parte del órgano de gobierno, aunque no especifica que se tengan que depositar en todos los casos. Si la entidad es considerada de Utilidad Pública, además tienen la obligación de depositarlas en el Registro de Asociaciones. En el caso de las fundaciones, el patronato es el encargado de revisar y velar por las cuentas anuales.

Las cuentas anuales deben reflejar la situación real de la organización y ser una imagen fidedigna del patrimonio, la situación financiera y los resultados de la entidad. Para que esto sea posible, la información contable debe ser clara, exacta, relevante, útil, completa, objetiva e imparcial. También es necesario que el sujeto económico (aquellos que origina un movimiento contable) y el período al cual se refiere la información contable sean identificables.

Si la información contable no tiene estas características, será imposible hacer una gestión financiera precisa. Así pues, para que la información contable sea útil para la gestión financiera, se debe encontrar disponible antes de tomar las decisiones correspondientes y se debe poder verificar, revisar y controlar, tanto internamente como externamente. Por eso, la información contable siempre debe encontrarse disponible para ser analizada, ya sea por miembros de la entidad o por otras personas involucradas.

LA TRANSPARENCIA CONTABLE Y FINANCIERA

La **transparencia es el grado de información y la actitud con que se se hace frente a la rendición de cuentas.** La transparencia no es algo absoluto, sino que está influenciada por variables como los valores organizativos, la actividad realizada, las personas destinatarias de las actuaciones, la cultura participativa de la organización o el entorno social, entre otros. Lejos de eludir responsabilidades, este concepto de transparencia implica obligaciones derivadas de la coherencia con la misión y los valores de cada organización.

Además, hay que mencionar que, en el caso catalán, existe la **Ley de la transparencia** (Ley 19/2014, de 29 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno) de la que ha derivado, en relación con **las asociaciones y fundaciones**, a menudo receptoras de fondos públicos (como puede ser una entidad de custodia), la **Guía de transparència per a les associacions i fundacions perceptores de subvencions i ajuts públics** (véase el enlace al apartado de Recursos). En el apartado introductorio de la Guía se dice:

- > Las asociaciones y las fundaciones tienen una cultura propia de transparencia de larga tradición. Esta cultura parte de su sensibilidad y se fundamenta en la consciencia de la necesidad de rendir cuentas a la ciudadanía y a sus grupos de interés sobre los retornos sociales efectuados con dinero de origen público, del procedente de campañas de captación pública y del derivado de las actividades realizadas con la dedicación de los voluntarios que desinteresadamente aportan sus conocimientos y su tiempo a las actividades de estas entidades en beneficio de la ciudadanía.

La Ley de la transparencia **se aplica a las asociaciones y fundaciones receptoras de subvenciones o ayudas públicas**, de acuerdo con el artículo 3.4 de la Ley, si:

- Perciben más de 100 000 euros anuales de subvenciones o ayudas públicas.
- O un 40 % o más de sus ingresos anuales proceden de ayudas o subvenciones públicas (mínimo: más de 5000 euros).

Las asociaciones y fundaciones que se encuentren en alguno de estos supuestos deben cumplir las obligaciones de transparencia del título II de la Ley de transparencia, que de forma resumida son:

- A) Difundir la información pública de interés general de una forma veraz y objetiva, porque las personas puedan conocer la actuación y el funcionamiento de la Administración pública y ejercer el control de esta actuación.
- B) Garantizar que la información a la cual hace referencia la letra A) se difunda de forma constante y se actualice permanentemente, con la indicación expresa de la fecha en la que se ha actualizado por última vez y, si es posible, de la fecha en la que se tiene que volver a actualizar.
- C) Organizar la información de forma que sea fácilmente accesible y comprensible para las personas y que facilite una consulta ágil y rápida mediante instrumentos de búsqueda dotados de las características técnicas que lo garanticen.
- D) Ordenar temáticamente la información para que sea fácil e intuitiva de localizar. Esta ordenación debe hacerse, como mínimo, con criterios temáticos y cronológicos, siguiendo el cuadro de clasificación documental corporativo –si se dispone de él– e incorporando índices o guías de consulta.
- E) Facilitar la consulta de la información con el uso de medios informáticos en formatos fácilmente comprensibles y que permitan la interoperabilidad y la reutilización.

La afectación y la aplicación completas de la Ley de transparencia a una entidad de custodia del territorio como receptora de fondos públicos la podéis consultar en el enlace disponible en el apartado de Recursos.

Sin embargo, independientemente de si es de aplicación o no la Ley de transparencia en nuestra entidad, debemos considerar que los informes económicos y financieros son relevantes en distinto grado para los distintos actores involucrados de la entidad: para los trabajadores, para el órgano de gobierno, para los donantes actuales o potenciales o bien para las personas interesadas en la actividad y el funcionamiento de la organización. **Es importante que cada entidad piense e identifique las personas o entidades que pueden ser los destinatarios de los informes financieros;** en general, los destinatarios son los involucrados en la organización.

- > Los **involucrados** (en inglés, **stakeholders**) son todas aquellas personas interesadas en la actividad o en el funcionamiento de la entidad y que pueden afectar a su resultado o bien estar afectadas por el funcionamiento de la organización.

Figura 13 ¿Quién necesita la información financiera?

PERSONAS INVOLUCARADAS	UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN
Órgano de gobierno	Supervisar cómo se utilizan los recursos para los objetivos de la organización
Dirección	Supervisar cómo se utilizan los fondos de los proyectos, especialmente para compararlo con los planes originales. Puede servir para planificar mejor en un futuro.
Equipo del proyecto	Conocer los recursos disponibles para los proyectos y en lo que se han gastado estos recursos.
Equipo de finanzas o personas que llevan la responsabilidad financiera	Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.
Público destinatario de los proyectos	Propietarios con acuerdos, ayuntamientos, voluntarios, etc. Conocer el valor de los servicios de los que se benefician.
Fuentes de financiación	Asegurar que los fondos se utilicen tal como se acordó y que los objetivos de los proyectos se cumplan. Puede ayudar a considerar una nueva financiación en un futuro.
Administraciones	Asegurar la regularidad fiscal de la entidad.
Público en general	Conocer lo que ingresa y gasta la entidad durante el año y en qué se utiliza el dinero.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Documento de balance de la XCT del año 2016

Xarxa de Custòdia del Territori

Balanç de situació

31 de desembre de 2016

Exercici 2016			
ACTIU	INDICIS DE LA MEMBRIA	2016	2015
A) ACTIU NO CORRENT		10.678,58	40.230,41
I. Inmobilitzat Intangible	4,6	294,79	439,99
II. Inmobilitzat material	4,6	6.214,57	3.648,00
VI. Inversions financeres a llarg termini	7,9	4.163,42	36.126,62
VII. Actiu per impost diferit		15,80	15,80
B. ACTIU CORRENT	4	229.488,58	285.533,04
II. Usuaris, patrocinadors i deutors de les activitats i altres comptes a cobrar		227.968,04	272.380,88
1. Usuaris i deutors per vendes i prestació de serveis	9	200.357,38	244.768,80
6. Actius per impost corrent i altres crèdits amb les administracions públiques		27.610,66	27.611,88
VI. Efectiu i altres actius líquids equivalents		1.520,54	13.152,36
TOTAL ACTIU (A+B)		240.167,16	325.763,45

PATRIMONI NET I PASSIU	INDICIS DE LA MEMBRIA	2016	2015
A) PATRIMONI NET	11	38.134,37	27.311,21
A-1) Fons propis		38.134,37	27.311,21
III. Excedents d'exercicis anteriors		27.311,21	29.122,87
V. Excedent de l'exercici (positiu o negatiu)		10.823,16	-1.811,66
A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts i altres ajustaments		0,00	0,00
C) PASSIU CORRENT	4	202.032,79	298.452,24
II. Deutes a curt termini	10	142.726,24	112.754,17
1. Deutes amb emissors de crèdit		55.826,80	32.754,17
2. Altres deutes a curt termini		86.899,44	80.000,00
IV. Creditors per activitats i altres comptes a pagar	10	33.460,55	75.077,07
1. Proveïdors		9.003,00	14.106,70
2. Creditors variis		16.366,40	52.572,65
4. Passius per impost corrent i altres deutes amb les administracions públiques	13	8.191,16	8.397,72
V. Perforacions a curt termini	10	25.846,00	110.521,00
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU (A+B+C)		240.167,16	325.763,45






Documento con la cuenta de resultados de la XCT del año 2017

BALANÇ D'EXPLOTACIÓ <i>Pèrdues i guanys</i>		
	2017	2016
Pla de Treball DTES- GenCat (42%)	146.796 €	150.000 €
Quotes membres (14%)	49.219 €	49.943 €
Subvencions públiques per projectes (17%)	60.122 €	53.782 €
Ingressos projectes, patrocinadors privats (6%)	15.978 €	85.080 €
Altres/Ajut Google adWords (21%)	73.492 €	81.066 €
TOTAL INGRESSOS	348.862 €	419.871 €
Personal assalariat (38,36%)	120.548 €	129.063 €
Càrregues Seguretat Social (11,64%)	36.597 €	37.792 €
Col.laboradors externs (0,15%)	460 €	3.858 €
Despeses de Funcionament (9,7%)	30.480 €	34.250 €
Despeses activitats periòdiques XCT (5,6%)	17.586 €	5.287 €
Bens i serveis de projectes (4,38%)	13.765 €	88.780 €
Promoció Arrèlia Google Adwords (23,38%)	73.492 €	80.414 €
Impostos (3,03%)	9.532 €	15.519 €
Despeses financeres (2,69%)	8.450 €	12.187 €
Amortitzacions (0,53%)	1.675 €	1.748 €
Fons / Variacions provisions (0,54%)	1.689 €	150 €
TOTAL DESPESES	314.274 €	409.048 €
RESULTATS	34.588 €	10.823 €

Ingressos per projectes (26%)	
Subvencions públiques (17%)	60.122 €
Mejorando la custodia-F. Biodiversidad	20.318 €
Enfortiment custòdia-DTASF GenCat	1.579 €
ELCN- LIFE (CE)	5.436 €
Diplocat	1.001 €
Ajut SOC. Programa Garantia Juvenil	19.942 €
Land Acces-Erasmus (CE)	9.346 €
Jornades PATT- DARP	2.500 €
Ingressos privats i contractes serveis (6%)	15.978 €
Organització actes i activitats	2.138 €
Assessoraments	3.965 €
Arrèlia	640 €
Premi Fundació Girbau	3.500 €
Donant Ambiental- O3SAC	4.140 €
Mans al Verd- Aj. de Barcelona	1.595 €

Els resultats presentats estan avalats per l'auditoria Domenec Xicota SL. Consulteu informe

5.D. Presupuesto anual y tesorería

El **órgano de gobierno aprueba el presupuesto anual** que se ha elaborado a partir de los distintos proyectos e iniciativas de custodia planificados.

Sobre este presupuesto se realiza un **seguimiento y un control de las desviaciones**.

ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL

El presupuesto es la **previsión económica de lo que sucederá en el futuro**: es la cantidad de dinero que una organización planifica ingresar y gastar globalmente o para un fin específico, en un período de tiempo determinado.

- > El presupuesto es una herramienta de planificación, decisión, coordinación y control de la entidad.

La importancia del presupuesto deriva de que las previsiones o estimaciones sobre el futuro implican un elevado grado de incertidumbre. **El presupuesto es la herramienta que permitirá conocer el nivel de desviaciones entre la previsión y la realidad de los ingresos y gastos** de un período para poder corregirlas a medida que se conocen y poder tomar mejores decisiones en el futuro. Debido a este elevado grado de incertidumbre, a la hora de trabajar con el presupuesto de la entidad se recomienda:

- Hacer una previsión de los gastos e ingresos que se producirán.
- Realizar un presupuesto global de la entidad y otros específicos con un mayor grado de detalle según la temática (por ejemplo, por proyecto).
- Hacer un seguimiento del presupuesto, ya que, si no, pierde su sentido de planificación.
- Llevar a cabo un control de las desviaciones presupuestaria y ver si se pueden corregir.

Para cualquier entidad es relevante ser solvente y, para conseguirlo, los presupuestos suponen la herramienta más apropiada ya que permitirán:

- Ajustar los planes, actividades y proyectos.
- Gastar el dinero de una forma eficiente.
- Conseguir los objetivos específicos de la entidad.
- Buscar financiación de otras fuentes, en caso necesario.

Un presupuesto elaborado por las personas responsables de los proyectos, revisado y validado por el/la responsable financiero/a y la dirección, es una de las mejores herramientas para conseguir una organización en la que sus miembros se sientan protagonistas y responsables de la gestión global.

Para la entidad, un presupuesto resulta útil para los distintos públicos involucrados:

- El órgano de gobierno: el presupuesto se debe aprobar formalmente al inicio del ejercicio y también hacerle un seguimiento.
- La dirección ejecutiva: para realizar el seguimiento del progreso de la organización y de la situación de financiación.
- La coordinación de proyectos: para poder asegurar su implementación.
- El departamento de captación de fondos: para tenerlo en cuenta en sus solicitudes de financiación.
- El departamento de finanzas: para asegurar que existen fondos suficientes.
- Las fuentes financieras: para conocer cómo la organización tiene previsto destinar sus recursos.

La mayoría de organizaciones no lucrativas necesitan los presupuestos en primer lugar para obtener recursos económicos, ya que señalan las necesidades financieras de los diferentes proyectos. Sin embargo, aunque ya se disponga de una fuente de financiación, una buena gestión financiera requiere que la entidad haga una previsión de dónde destinará estos recursos, mediante los presupuestos.

A la hora de elaborar los presupuestos de la entidad, hay algunos elementos que hay que tomar en consideración:

- **Claridad.** Cualquier persona que lo necesite, debe ser capaz de entender el presupuesto, sin aclaraciones especiales más allá de lo que hay escrito. La claridad y la exactitud son muy importantes, por lo que se recomienda disponer de notas de las premisas del presupuesto y de cómo se han realizado los cálculos.
- **Calendario.** Es básico intentar identificar lo mejor posible los datos en los que se producirán los ingresos y los gastos. Además, esto puede ayudar a hacer la previsión de ingresos y gastos del año siguiente con antelación suficiente.
- **Los conceptos** del presupuesto. Es recomendable que los conceptos que se empleen en el presupuesto se correspondan con los de los libros de cuentas, porque esto facilita hacer el seguimiento cuando se lleva a cabo la implementación.
- **La estimación de costes.** Se tienen que poder justificar los cálculos realizados cuando se estiman los costes. Si se hace la estimación para cada uno de los conceptos, resultará sencillo actualizar alguna línea, en caso necesario.
- **Los costes olvidados.** En el sector no lucrativo, existe la tendencia de subestimar la realidad de los costes por miedo a que no se financien los proyectos. Estos costes olvidados suelen ser los indirectos, como dedicaciones de personal, promoción, mantenimiento, auditoría, etc. Es importante considerarlos a la hora de presupuestar la actividad para tener en cuenta todo lo que puede afectar y evitar de este modo sustos imprevistos posteriores.

SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO Y CONTROL DE LAS DESVIACIONES

Las **desviaciones son las diferencias entre la cantidad presupuestada y la cantidad real**. Para que el presupuesto sirva para poder calcular las desviaciones, tiene que ser claro y llevarlo al día.

- > El presupuesto es una herramienta de seguimiento económico de la entidad. No es necesario terminar la actividad o el año para ver si se ha cumplido el presupuesto. Se puede ir controlando para aplicar las medidas correctoras correspondientes.

Antes de pensar en corregir las desviaciones, se tendrá que analizar a qué se han debido. Algunas causas pueden ser:

- Importes mal presupuestados.
- Gastos no previstos.
- Cambios en la operativa de la entidad.
- Expectativas erróneas de ingresos.
- Proyectos con sobrecoste.

Una vez se conoce el origen de las desviaciones, se podrá pensar en corregirlas para:

- Iniciar una política de contención.
- Destinar una partida del presupuesto a imprevistos.
- Separar los gastos derivados de proyectos nuevos de los que se tienen cada año, para poder ver si se ha presupuestado mal o si hay una desviación que se hubiera podido evitar.

Al calcular las desviaciones, se tendrían que poner en términos relativos para poder analizar su magnitud, ya que un valor absoluto explica poco por sí solo.

EL PLAN DE TESORERÍA

El plan de tesorería de la entidad de custodia se elabora sobre el presupuesto aprobado y permite ajustar a lo largo del tiempo los cobros y pagos y prever su liquidez y su necesidad de préstamos.

INVERSIONES

Las inversiones cumplen requisitos de prudencia razonables. En el caso de inversiones financieras, la organización contará con unas normas o criterios aprobados por el órgano de gobierno. Las inversiones en sociedades no cotizadas están relacionadas y ayudan directamente a la consecución de la misión.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Documento con el presupuesto de la XCT para el año 2017

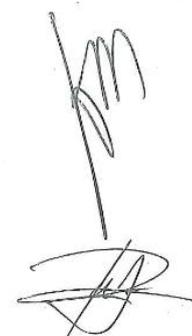
PRESSUPOST XCT 2017		pressupost-17
Ingressos propis	13,22%	48.260
Ajuts estructural públic	41,98%	150.000
Subvencions públiques projectes	44,74%	163.345
FR Municipals		49.458
Erasmus +		9.602
Jornades DAR		2.500
SOC		16.500
Sant Joan de Vilatorrada		3.000
LIFE5		29.686
Altres		29.600
Petrocinis privats de projectes	0,80%	3.500
Pramp. Garbau		3.500
Fundació Arènes		0
Altres	0,00%	0
TOTAL INGRESSOS		385.105
Personal assalariat	54,80%	192.392
Col·laboradors externs	7,62%	26.552
Despeses Funcionament	0,88%	34.400
Activitats Pbes XCT	8,87%	30.509
Activitats LIFE	4,96%	15.551
Despeses projectes	4,72%	16.428
FR		7.000
Erasmus		4.202
Jornades DAR		2.500
Diplomes		2.600
Arrels		726
Impostos	4,92%	17.127,81
Despeses financeres	4,44%	15.450,00
Amortitzacions	0,41%	1.415,00
Projecte 07%	0,00%	0,00
Fons de sostenibilitat	0,00%	0,00
TOTAL DESPESES		348.324
RESULTAT		16.781




Documento de análisis de desviación presupuestaria de la XCT del año 2016

(19) Informació de la liquidació del pressupost 2016

	Pressupost tancament	
	2016	2016
Ingressos propis-quotes	48.260	49.943
Patrociní públic estructural	150.000	150.000
Subvencions públiques a projectes	46.511	53.782
Ingressos per projectes (patr_privats)	117.641	85.080
Altres / Ajut Google AdWords	0	81.066
TOTAL INGRESSOS	362.412	419.871
Despeses de Personal assalariat	180.301	166.855
Despeses col·laboradors externs	12.352	3.858
Despeses de Funcionament	34.250	34.250
Activitats periòdiques XCT	31.402	5.287
Béns i serveis de projectes	68.331	88.780
Despeses Projecte LIFE aportació XCT	0	
Promocio Arrèlla Google AdWords	0	80.414
Impostos	20.201	15.519
Despeses financeres	14.160	12.187
Amortitzacions	1.415	1.748
Fons/variacions/provisions	0	150
TOTAL DESPESES	362.412	409.048
Resultat de l'exercici	0	10.823




5.E. Auditoría de cuentas

Se recomienda la realización de auditorías para comprobar que las cuentas reflejan fielmente la realidad de la entidad en términos económicos, financieros y patrimoniales.. **La auditoría da credibilidad y transparencia.**

Una auditoría **es un examen independiente** de los registros, procedimientos y actividades de una organización, para comprobar que las cuentas reflejan fielmente la realidad de la entidad, en términos económicos, financieros y patrimoniales.

El objetivo de la auditoría es certificar que los criterios de contabilización sean los correctos. Este proceso lleva a la elaboración de un informe donde se destaca la opinión del auditor/a respecto a la situación financiera de la entidad.

La auditoría da credibilidad y transparencia a la organización que la realiza y a sus cuentas y, por lo tanto, ayuda a fomentar la confianza en la organización. No se puede pretender que sea la única herramienta disponible para crear esta confianza, ya que este no es su rol.

- **La auditoría externa** es la que se realiza por un persona experta en la contabilidad de los libros y registros contables de una entidad para opinar sobre la razonabilidad de la información que contienen y sobre los cumplimientos de las normas contables.
 - **La auditoría interna** es el proceso de revisión de las cuentas y de la gestión financiera por parte de una persona experta interna a la organización. El objetivo principal es el de llevar un control interno de la propia gestión financiera, con el fin de mejorarla en la medida en que se pueda.
- > A todas las entidades de custodia, por el sector donde trabajamos y la responsabilidad social que tenemos, nos llegará la auditoría. Lo tenemos que resumir con espíritu positivo para crear esta relación de confianza porque la auditoría represente una oportunidad de mejora de la entidad.

La auditoría de los estados contables consiste en el examen de la información que contienen por parte de un/a auditor/a independiente a la entidad. El propósito de este examen es determinar si las cuentas están elaboradas de forma coherente con las normas contables vigentes, para validar la información económica de la entidad.

Los resultados de la auditoría

Una vez que se han realizado los procedimientos que el auditor/a considere oportunos, debe emitir una opinión favorable o desfavorable sobre si los Estados Contables reflejan la realidad patrimonial y

financiera de la organización auditada. **Los posibles resultados de una auditoría de cuentas** (las posibles opiniones que el auditor puede dar con respecto a la contabilidad de la entidad) **son:**

- **Favorable:** el auditor certifica que la información proporcionada por la contabilidad de la entidad es totalmente fiable.
- **Con salvedades:** el auditor certifica que la información proporcionada por la contabilidad de la entidad es fiable pero hay algún punto en el cual no puede, por alguna causa determinada, garantizar al 100 % su fiabilidad.
- **Desfavorable:** el auditor no puede certificar que la información proporcionada por la contabilidad de la entidad es fiable.
- **Denegada:** cuando el auditor no puede dar ninguna opinión, ya sea porque la entidad no dispone del soporte documental preciso, o por alguna otra causa determinada.

¿Quién está obligado a auditar las cuentas anuales?

En el **supuesto general**, están obligadas a auditar sus cuentas anuales **todas las empresas o entidades que no puedan formular sus balances en formato abreviado o simplificado**, es decir, las que estén obligadas a presentar los balances según el modelo normal, o las que tengan algunas otras circunstancias determinadas, como recibir subvenciones con cargo a fondos públicos por importes superiores a los 600 000 €.

En el caso de las **entidades no lucrativas de ámbito estatal**, el **Real Decreto 776/1998**, de adaptación del Plan de contabilidad a las entidades no lucrativas (que convive en todo aquello que no lo contradiga con el plan de contabilidad para empresas, mientras no se publique la nueva adaptación sectorial prevista), **obliga a auditar a aquellas entidades que en la fecha de cierre superen estos dos límites:**

- Que el total del Activo supere los 2 850 000 €
- Que el importe neto de su volumen anual de ingresos sea superior a 5 700 000 €
- Que el número medio de trabajadores empleado durante el ejercicio haya sido superior a 50.

Las **fundaciones privadas de ámbito catalán**, a las cuales es de aplicación el plan de contabilidad regulado en el **Decreto 259/2008**, tienen unos otros límites (también referidos para desempeñar dos de las tres condiciones) establecidos en la Ley 4/2008, de 24 de abril, del Libro tercero del Código Civil de Cataluña, relativo a las personas jurídicas:

- Que el importe total del Activo supere los 6 000 000 €
- Que el importe total de su volumen anual de ingresos sea superior a 3 000 000 €
- Que el número medio de trabajadores empleado durante el ejercicio haya sido superior a 50.

Aparte de estos volúmenes, **las entidades que reciban subvenciones o ayudas del Estado y el resto de organismos públicos por importe superior a 600 000 € o bien que realicen obras, prestaciones de**

servicios o suministren bienes al Estado por este mismo importe, también estarán obligadas a auditar sus cuentas, aunque no lleguen a los límites mencionados.

Otras tareas que puede hacer el auditor

Además de las auditorías, los auditores también son personal cualificado para realizar otras tareas de revisión y verificación de estados o documentos contables de la entidad, como pueden ser:

- **Informes especiales** sobre determinados aspectos de algunas operaciones económicas
- **Revisiones limitadas** de la contabilidad, por ejemplo, de una subvención determinada.
- **Otras tareas** como experto en procesos de concursos de acreedores en caso de quiebras o impagados.
- **Trabajos como expertos independientes** por el Registro Mercantil, en aquellos casos en los que la ley exija su intervención.

En lo que se refiere al trabajo de los responsables de la entidad de custodia con los/las auditores/as:

- Es recomendable implicar a las personas auditoras a priori, para construir una relación positiva basada en la confianza.
- Los criterios de las personas que hacen la auditoría son públicos, por lo que es recomendable hacer una revisión interna previa.
- Más allá de la revisión: trabajo conjunto para crear criterios de gestión. La auditoría no debe entenderse solo como un examen, un control sobre la forma de hacer de la entidad. Será más positivo si se entiende como un trabajo conjunto para crear y mejorar los criterios de gestión financiera.
- Hay que ver a los/las auditores/as como una persona socia para garantizar la calidad del trabajo financiero y riguroso de la entidad.
- La relación de confianza con el/la auditor/a es básica. A la larga, se tendría que conseguir el suficiente grado de confianza para anticiparse y preguntar al auditor cómo hacer las cosas.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Bibliografía

- Valor C., Cuesta, M. 2006. Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro: especial atención a la financiación privada. Revista Española del Tercer Sector. Nº 2.
- XCT. *03 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La gestió financera a les entitats de custòdia. Tallers de reforçament mutu. 2008.*
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 7. Com finançar les iniciatives de custòdia del territori.*

Internet

- http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/ambits/dret_i_entitats_juridique/transparencia_entitats/guia_transparencia.pdf. Guía de transparència per a les associacions i fundacions perceptores de subvencions i ajuts públics, Generalitat de Catalunya.
- http://www.bdv.cat/sites/default/files/common/Participacio/decret_259_2008.pdf. Decreto 259/2008, de 23 de diciembre, por el cual se aprueba el Plan de contabilidad de las fundaciones y las asociaciones sujetas a la legislación de la Generalitat de Catalunya
- <http://www.custodiaterritori.org/ca/xct/transparencia.html>. Portal de transparencia de la XCT.
- <https://www.boe.es/boe/dias/1998/05/14/pdfs/A16039-16124.pdf>. Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades.
- <http://cido.diba.cat/legislacio/1128538/decret-2592008-de-23-de-deseembre-pel-qual-saprova-el-pla-de-comptabilitat-de-les-fundacions-i-les-associacions-subjectes-a-la-legislacio-de-la-generalitat-de-catalunya>. Decreto 259/2008, de 23 de diciembre, por el cual se aprueba el Plan de contabilidad de las fundaciones y las asociaciones sujetas a la legislación de la Generalitat de Catalunya.
- http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=490798. Ley 4/2008, de 24 de abril, del libro tercero del Código civil de Catalunya, relativo a las personas jurídicas.

6. Captación de fondos

Entendemos por captación de fondos el conjunto de procesos por los que las entidades de custodia se dotan de financiación.

La entidad de custodia debe **actuar de forma ética en la captación de fondos**, buscando fuentes coherentes con su misión y destinando la financiación a la finalidad e iniciativas para las que han sido dados.

Para trabajar como entidad de custodia del territorio hay que tener una **mínima capacidad económica**. La financiación es un tema clave para que las entidades de custodia tengáis capacidad de actuación para desarrollar vuestras iniciativas.

La búsqueda de las fuentes de financiación más adecuadas, así como el desarrollo de todas las acciones y gestiones necesarias, es lo que se conoce como **captación de fondos**. Este ámbito es clave y, por tanto, se debe afrontar como una **cuestión estratégica y de convicción por parte de la entidad**.

Dado que la **financiación compromete**, de diversas maneras, **las acciones o iniciativas** que se llevan a cabo, las **estrategias e iniciativas de captación de fondos deben ser coherentes y consecuentes** con los objetivos de la entidad de custodia.

Los recursos que obtengáis os tienen que permitir una cierta libertad de acción; por eso hay que definir una política de financiación y de captación de fondos clara y de acuerdo con los valores de su entidad de custodia. Los dos puntos clave que debe tener claros desde el principio son:

- La **misión** concreta que persigue la entidad: los valores y la ética de actuación de la entidad y los objetivos que se pretenden alcanzar (véase la Buena Práctica núm. 1 Definición estratégica de la entidad)
- La **organización y gestión** de la entidad: ¿cómo se estructura la entidad?, ¿quién la representa?, ¿cómo se determinan las actuaciones a realizar? (Véase la Buena Práctica núm. 3 Gestión interna de la entidad).

Recomendaciones referentes a la captación de fondos

1.C. Gestión interna de la captación de fondos

9.C. Planificación de la comunicación Relación con los donantes

- > Los beneficios fiscales de la custodia del territorio

1.C. Financiación privada

- > Patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social de las empresas
- > Promoción propia

3.B. Financiación pública catalana y estatal

69.C. Planificación de la comunicación Financiación pública europea

- > Fondos europeos
- > Programas europeos

9.C. Planificación de la comunicación Otros mecanismos de financiación

- > Voluntariado
- > Acuerdos con beneficio mutuo

6.A. Gestión interna de la captación de fondos

La captación de fondos es el **método de obtención de capital de manera directa a partir de un tercero**. Este actor puede ser la administración pública, una empresa, una fundación, una obra social o un particular.

A pesar de que la “**Buena Práctica núm. 3 Gestión interna de la entidad**” ya está destinada a tratar el funcionamiento interno de una entidad de custodia del territorio, aquí queremos destacar la importancia de la gestión que una entidad de custodia hace internamente en el ámbito de la captación de fondos.

En este sentido, hay que incidir en los puntos siguiente:

- La entidad tiene que poner a disposición del público la información sobre los ingresos y gastos conseguidos en la captación de fondos.
- En la medida de lo posible el equipo técnico debe tener una persona responsable de la captación de fondos que pueda destinar esfuerzos y recursos y que vele por el buen cumplimiento de la misión, los objetivos y el código ético.
- Hay que garantizar que el equipo de trabajo responsable de la captación de fondos no tiene una remuneración basada en un sistema de comisiones según resultados. Esto ayudará a garantizar su comportamiento ético.
- En caso de que el donante utilice la imagen de la entidad, la entidad debe velar para que el uso de esta imagen respete sus principios éticos.
- Hay que intentar que la entidad cuente con fuentes de financiación suficientemente diversas para minimizar el riesgo de no disponer de recursos a medio y largo plazo y aumentar el grado de independencia en su trabajo de custodia del territorio.
- Buscar alianzas con otras entidades para conseguir recursos, ya sean públicos o privados.

6.B. Relación con los donantes

Cuando una entidad de custodia recibe el apoyo de otras entidades o personas externas para impulsar sus iniciativas de custodia del territorio se establece una relación a dos bandas que la entidad de custodia debe tener cuidado de llevar con profesionalidad.

En este sentido, se recomienda tener cuidado especialmente los aspectos:

- Como paso previo a la colaboración, la **entidad tiene que definir unos criterios de aceptación y captación de fondos** procedentes de las empresas y entidades colaboradoras aprobados por el órgano de gobierno.
- Antes de contactar con una empresa, se **buscará información sobre la responsabilidad social empresarial (RSE)** de la misma, que deberá ajustarse a los criterios de la entidad y con la misión de ésta. En caso de que hubiera duda de la conveniencia de colaboración con la empresa, es el órgano de gobierno quien la tiene que valorar.
- En las **tareas de captación de fondos** siempre hay que describir con precisión la misión fundacional, las actividades de la entidad y el uso previsto de los fondos donados. La información suministrada desde la entidad al donante refleja la realidad.
- Puede ser de ayuda el hecho de que la entidad **informe siempre a los posibles donantes sobre los beneficios fiscales** de las donaciones a la entidad y suministre el certificado legalmente válido una vez se ha realizado la donación.
- Hay que intentar desde la entidad que se establezca una **relación a largo plazo con los donantes**, fidelizándolos y buscando alianzas a largo plazo.

LOS BENEFICIOS FISCALES DE LA CUSTODIA DEL TERRITORIO

Tanto las personas físicas como las empresas se benefician del ahorro fiscal derivado de las aportaciones efectuadas a Fundaciones y Asociaciones declaradas de utilidad pública. Los **incentivos fiscales**, pues, **pueden ser una herramienta más para favorecer la colaboración y las donaciones a entidades de custodia.**

La Declaración de Utilidad Pública (DUP)

La Declaración de Utilidad Pública (DUP) es una medida de fomento prevista en la **Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación**, que equipara, desde el punto de vista fiscal, las asociaciones con DUP y las fundaciones. Las competencias para declarar una entidad de utilidad pública fueron traspasadas a la Generalidad de Cataluña con el **Real Decreto 1266/2007, de 24 de septiembre**,

de traspaso de funciones de la Administración del Estado a la Generalidad de Cataluña en materia de declaración de utilidad pública de las asociaciones y aplicación de los beneficios fiscales a asociaciones y fundaciones. Las asociaciones que lo soliciten deben tener fines estatutarios de interés general constatables, y también suficiente capacidad económica y de actuación (sin que la ley fije mínimos en este sentido).

Las asociaciones con DUP tienen el derecho de utilizar esta denominación y acceder al reconocimiento social que conlleva, además de los beneficios económicos y desgravaciones fiscales asociadas.

La [Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo y el Censo de Entidades Ambientales de Cataluña](#)

En el Estado español la **Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo** prevé incentivos al mecenazgo.

- > Los **principales beneficios fiscales** contemplados son deducciones en el IRPF de donaciones o aportaciones realizados por las personas físicas y deducciones en el IS (Impuesto de Sociedades) de donativos realizados por personas jurídicas. Varios donativos dan derecho a deducción. Para las entidades de custodia tiene especial relevancia la posibilidad de deducir el valor de los derechos reales de usufructo, así como las donaciones de terrenos y las donaciones dinerarias.

En Cataluña estos beneficios pueden afectar a las personas físicas (residentes en España) que efectúen donaciones a entidades ambientales vinculadas a la ecología y a la protección y mejora del medio ambiente, y que estén **registradas en el Censo de Entidades Ambientales**.

6.C. Financiación privada

La financiación privada es **aquella que proviene de agentes privados de nuestra sociedad**, tanto empresas como personas socias, donaciones, etc.

En la gestión económica de una entidad de custodia aparecen siempre las necesidades de financiación, sobre todo a la hora de ajustar los cobros y los pagos en la escala temporal.

A pesar de que es evidente que una posible salida a las necesidades de financiación de la entidad son las entidades financieras, en este apartado queremos exponer **otras posibilidades de financiación privada** por las que puede optar vuestra entidad.

En el caso que acuda a una entidad financiera en busca de financiación, hay que tener en cuenta que esta opción conlleva el pago de unos intereses. Este aspecto plantea un **debate ético** (destinar parte de los recursos disponibles a pagar los intereses) sobre el que vuestra entidad debería posicionarse. Por este motivo, os proponemos que tengáis relación, siempre que sea posible, con la **Banca ética y Cooperativas de financiación de la economía social**, que pretenden dar un rendimiento económico a las contribuciones sociales y medioambientales.

Recordad también que **la XCT trabaja activamente para conseguir productos financieros más atractivos** que permitan obtener más ventajas en la custodia del territorio, sobre este aspecto podéis solicitar asesoramiento a la xct. A modo de ejemplo os contamos dos iniciativas que nos han dado buenos resultados.

- **Préstamos personales.** Podéis poner a disposición de las personas socias de vuestra entidad la posibilidad de depositar sus ahorros, en forma de operación de préstamo personal, en nombre de la entidad, y vinculado a un contrato privado.
- **Avance de ayudas otorgadas.** También vía contrato privado, pero entre Coop57 SCCL (ofrecen Servicios Financieros Éticos y Solidarios) y la entidad de custodia. Al no intervenir ninguna entidad financiera, los costes son mucho más reducidos y ágiles. También Coop57 ofrece créditos hasta un importe máximo de 200.000 €. Puede obtener más información en: <http://www.coop57.coop/>

PATROCINIO, MECENAZGO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

El sector privado tiene un interés creciente en participar en iniciativas sociales y de implicarse en la protección el territorio donde se sitúa. En los últimos años, las empresas han reconsiderado su papel dentro de la sociedad y el medio en que se encuentran. De aquí aparece la creciente preocupación del sector por el medio ambiente, la biodiversidad y el patrimonio natural; y que finalmente se ha traducido en el concepto de **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**.

- > El **lavado de imagen verde, ecoblanqueamiento** (o *Greenwashing* en inglés) es la práctica de las empresas, gobiernos y organismos mediante las que se **utiliza el marketing para promover una vertiente sostenible de sus productos o servicios** en aquellos casos donde éstos tienen una percepción social negativa. Muchas empresas que realizan actividades perjudiciales desde un punto de vista ambiental impulsan o apoyan campañas ambientales para promocionar una percepción más verde de sus actividades.

El Libro Verde de la Unión Europea define la RSE como "**la integración voluntaria [por parte de las empresas] de las preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores**".

Buscad propuestas imaginativas para cada uno de los proyectos que emprendáis, y que sean adecuadas tanto para vuestra organización como para las empresas: establecer relaciones que reporten un beneficio mutuo, colaboraciones donde todos salgan ganando.

Combinad varios tipos de colecciones para alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambas partes y, más que en recibir aportaciones monetarias puntuales, dedicad esfuerzos para lograr alianzas a largo plazo con las empresas. Buscad propuestas imaginativas y adecuadas a cada organización. No os limitéis a pedir una ayuda económica.

Algunos tipos de colecciones posibles con empresas son:

- **Financiación estructural:** vínculos a largo plazo articulados a través de convenios.
- **Colaboración económica o en especies:** donación de capital, donación de materiales, ...
- **Patrocinio y mecenazgo** de proyectos a largo plazo.
- **Cesiones de uso:** infraestructuras, materias primas, canales de comunicación...
- **Descuentos** en la adquisición de productos y servicios de *merchandising* o del mercado de custodia (promociones especiales...).
- **Voluntariado social corporativo:** los trabajadores y trabajadoras de la empresa con la que establezca acuerdos pueden aportar recursos humanos, asesoramiento y experiencia.
- **Acciones de tipo promocional** a los clientes relacionados a vuestra entidad.

- **Marketing social:** la empresa puede impulsar acciones de marketing, concretas y temporales, con una finalidad no sólo comercial sino también social.
- **Teaming:** es una iniciativa solidaria para reunir microdonaciones individuales en una sola donación, y destinarla a la entidad elegida conjuntamente por los participantes. Es sencillo, se trata de que cada trabajador de la empresa aporte voluntariamente una cantidad simbólica (puede ser un euro sólo) de su nómina, que junto con las otras aportaciones formarán una donación más importante para la entidad elegida.
- **Creación de Reservas Naturales de Empresa** en terrenos que son propiedad de la empresa, o bien que hace algún uso o ha asumido la gestión.
 - > Puede encontrar ejemplos muy interesantes de las posibilidades que ofrece la colaboración de las empresas con la custodia del territorio en la **Guía de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y custodia del territorio**.

PROMOCIÓN PROPIA

Un primer paso en la financiación es arriesgarse e invertir. Crea un fondo propio de recursos para vuestra entidad de custodia, que os sirva como base de la organización y para buscar nuevos recursos. En general, se recomienda que alrededor de un 30% de la entidad y sus actuaciones estén financiadas por fondos propios de la entidad de custodia.

- > El **fundraising** es un conjunto de estrategias de captación de fondos para entidades no lucrativas. Lo que se pretende con esta técnica no es sólo recoger dinero, sino que busca construir buenas relaciones con la sociedad y conseguir una base de socios y colaboradores a largo plazo, de acuerdo con los valores y la ética de cada entidad

Los **fundraisers son profesionales de la captación de fondos**, que planifican una estrategia y gestionan el proceso de captación de recursos para las entidades. Pueden ser voluntarios o recibir una tasa por su trabajo, pero en ambos casos también son personas que difunden la causa de la entidad a la que sirven y buscan la colaboración de la sociedad.

Si contempláis la **incorporación de un fundraiser a vuestra entidad**, visitad la web de la Asociación Española de *Fundraising*, donde encontraréis más información y también podréis descargar el código de conducta de los profesionales del sector.

Algunas de las opciones que tenéis como recursos propios de las entidades son:

- **Cuotas de los asociados.** La base de la mayoría de entidades de custodia son las personas que colaboran de manera regular. Muy a menudo la vinculación de estas personas se vehicula por la figura de la **persona socia** que puede estar fuertemente vinculada a la entidad o solo contribuir económicamente al proyecto. La realidad es que en nuestro país esta segunda figura es proporcionalmente escasa si lo comparamos con países nórdicos o anglosajones, donde las figuras del socio mecenas están ampliamente extendidas.

Así pues, las **personas socias** (o entidades socias en los casos de las entidades de segundo nivel) mediante su cuota **contribuyen a sostener económicamente la entidad** de manera regular, aunque a menudo, y especialmente en nuestro contexto, tienen un grado de expectativas de sus acciones relativamente alto.

- **Servicios.** Una buena opción de financiación es la oferta de servicios exclusivos tales como guías, experiencias, estancias, campamentos, cursos ... Esta oferta de servicios se debe dotar de un valor añadido para que destaque sobre la amplia gama de ofertas que los posibles clientes encuentran hoy en día en el mercado. Podemos hacerlo en espacios singulares, en lugares en custodia, incluyendo actividades de voluntariado.

Pensad que esta opción es tan **válida para un público familiar-adulto como para empresas y otras instituciones**. En este sentido se han de explorar nuevas vías hacia públicos que tradicionalmente no habían mostrado interés en este tipo de actividades.

- **Productos de custodia.** Algunas entidades en nuestra tierra han iniciado la producción de productos de custodia, principalmente alimenticios, como legumbres, quesos, cervezas, conservas... Esta es una muy buena oportunidad, especialmente si vuestro espacio en custodia os permite producir estos productos, yendo en consonancia con tus objetivos de conservación.

Los productos de custodia tienen un **valor ambiental y cultural importante**, especialmente con respecto a las personas más cercanas a las entidades o proyectos de custodia. Sin embargo, no hay que menospreciar el valor añadido que supone para un consumidor cotidiano el hecho de que aquel producto se haya producido en sintonía con unos valores ambientales y éticos. Este origen de custodia puede ir acompañado de otras certificaciones o compromisos

- > A Cataluña contamos con el **Mercado de Custodia**, una iniciativa de la XCT que aglutina numerosas entidades de custodia y ofrece un amplio abanico de productos de custodia. También recomendamos que exploréis vías de distribución de ciclo corto. Seguramente comercios de vuestro pueblo o ciudad pueden ofrecer vender sus productos a cambio de un pequeño margen comercial y, si tenéis producciones grandes, podéis plantearos plataformas de distribución más ambiciosas.
- **Eventos populares y solidarios.** Una buena oportunidad para tener algunos ingresos extras es la organización de eventos en fiestas populares o la organización de fiestas solidarias. En este sentido, se recomienda la organización de este tipo de actividades, pero sed conscientes de las limitaciones y riesgos en términos económicos que conllevan.
- Para que sean iniciativas exitosas tienen que ser imaginativas y aportar algo que vaya más allá: si hacéis una parada de libros por Sant Jordi que sean libros sobre temática ambiental y / o con papeles certificados; si organizáis una Calçotada, consumir calçots del campesino de su finca en custodia; si organizáis cenas solidarias, sorteamos productos o servicios que vosotros u otras entidades de custodia ofrecéis. Ejemplos de este tipo de eventos son mercados de segunda mano, conciertos y cenas benéficas, ferias de naturaleza (como la Feria Naturaleza de la entidad IPCENA <http://www.firanatura.org/>), ciclos de tertulias, puestos a eventos de cultura popular, entre otros.
- **Apadrinamientos.** A menudo las personas se implican más cuando les damos elementos que puedan hacer suyos, también desde un punto de vista emocional. Numerosas entidades han utilizado este recurso que permite crear un vínculo entre un individuo de una especie en peligro o un pedazo de tierra y la persona que apadrina aquel elemento. En este sentido es muy interesante la vía de los apadrinamientos.
 - El **apadrinamiento** puede consistir en una aportación económica puntual o periódica hacia un elemento y la implicación en la conservación, gestión y mantenimiento de este elemento.
- **Micromecenazgo**, o crowdfunding en inglés, es un método de autofinanciación de proyectos culturales, sociales y ambientales surgido con la era digital que presenta numerosas oportunidades para las entidades ambientales en general. Permite llegar a públicos lejanos

(tanto geográfica como sociológicamente), nos aporta independencia y autonomía en nuestros proyectos y es una alternativa a otras formas de financiación que a menudo suponen un elevado desgaste.

El micromecenazgo está basado en las **microdonaciones** (financiaciones en masa). Generalmente son iniciativas de personas particulares que quieren recaudar dinero para un determinado proyecto (cultural, social o político). El micromecenazgo promueve que, en lugar de financiar un determinado proyecto con 2 o 3 grandes inversores, éste sea financiado por muchas personas que hacen pequeñas donaciones. De esta manera se evita la difícil tarea de encontrar un gran inversor y, por el contrario, se **consigue implicar en el proyecto a muchas personas**.

El uso de las plataformas de micromecenazgo es gratuito y en la **mayoría de casos la entidad destinataria del proyecto recibe el 100% del importe recaudado**. Los usuarios realizan el pago a través de plataformas bancarias. En general, para agradecer la donación se ofrece una recompensa al donante que varía según el importe dado (por ejemplo: una suscripción a una revista, o salir como colaborador al final de un documental).

El éxito o fracaso del *crowdfunding* depende, por un lado, del tipo de proyecto y su originalidad, y por otro, de la difusión y comunicación que el promotor del proyecto realiza (*mailing*, redes sociales, etc.).

Para más información al respecto le recomendamos que consulte el Análisis de opciones de crowdfunding para el Tercer Sector Ambiental de Catalunya, informe realizado por el obrador del 3er Sector Ambiental de Cataluña.

- **El merchandising.** Vuestra entidad puede ofrecer algún producto a la venta para ayudar a la captación de fondos (camisetas, libros, bolsas ...). La venta de productos puede ayudar a financiarlos, pero sed cuidadosos y rigurosos en analizar la viabilidad comercial de vuestro merchandising. El merchandising también incluye productos promocionales y publicaciones (periódicas o no) que pueden ayudar a recoger fondos sin la necesidad de poner en marcha un negocio.
 - > Si decidís iniciar alguna actividad económica para obtener beneficios para financiar vuestra entidad, debéis seguir dos premisas:
 - Separad bien la entidad y el negocio, teniendo claro cuáles son los límites de cada lugar.
 - Buscad personas que tengan conocimientos y experiencia para hacer viable y sacar adelante el negocio.

6.D. Financiación pública catalana y estatal

Las **subvenciones pueden representar una financiación fácil** para vuestras iniciativas, **pero al mismo tiempo pueden ser difíciles de conseguir**.

Cada año se abren varias convocatorias de ayudas públicas a diferentes niveles que pueden ser útiles a vuestra entidad para impulsar la custodia del territorio. Por este motivo, y para aprovechar estas oportunidades, hay que prepararse bien y con antelación:

- Prever cuando habrá las convocatorias.
 - > Una posibilidad para vuestra entidad es la de estar suscrita al boletín electrónico **Custodia de 30 en 30** y / o consultar de manera periódica la web de la XCT, donde se informa a las entidades de las **convocatorias vigentes**. En la web también hay a disposición de las entidades una base de datos de la mayoría de las convocatorias.
- Estudiar los requerimientos que se piden.
- Informar a través de los entes convocantes si es posible y oportuno.
- Como más importante, redactar un buen proyecto y buscar una convocatoria adecuada para éste, aunque para su ejecución lo tendremos que adaptar a la financiación disponible.

Cuando hablamos de buscar una convocatoria adecuada nos estamos refiriendo a que, a menudo, las líneas de subvenciones van dirigidas a unas actuaciones o proyectos concretos, ya sea referente a los objetivos a alcanzar y / o los territorios para los que se pueden pedir las subvenciones.

Estas subvenciones se publican en diferentes niveles (diferentes administraciones) y los más importantes son: (Podemos incorporar al listado otras posibilidades de obtener financiación para vuestra entidad a pesar de que no se trate específicamente de subvenciones):

- **Ayuntamientos**, a través de impuestos o tasas (cómo hacer pagar por tener permiso para acampar, para realizar actividades deportivas, para acceder vehículos, para recolectar bienes como las setas...).
- A modo de ejemplo podemos citar la posibilidad de dedicar un porcentaje del **IBI** (Impuesto de Bienes Inmuebles) que recauda un ayuntamiento a proyectos de conservación de la naturaleza. Esta posibilidad se analizó en la jornada online **Asignación del 0'5% del impuesto de bienes inmuebles municipal a proyectos de conservación de la naturaleza**, organizada por la XCT en septiembre de 2018.

- > Dado que el IBI es el impuesto directamente vinculado a la transformación del suelo, tiene todo el sentido que sea la fuente de recursos que ayude a reequilibrar el territorio.

Podéis consultar los contenidos de la jornada y ejemplos de mociones aprobadas en este sentido por algunos ayuntamientos a:

http://www.xct.cat/ca/cdr/9_material_jornades_tallers.html

- **Diputaciones.** Por ejemplo, la Diputación de Girona aprobó, en 2018, la **Segunda convocatoria de subvenciones para actuaciones, por parte de organizaciones no lucrativas, de conservación del patrimonio natural y para custodia del territorio (2018-2019)** a la que podéis concurrir las asociaciones y fundaciones privadas sin ánimo de lucro que, de acuerdo con sus estatutos, tengan como objetivo exclusivo o preferente la protección o conservación del patrimonio natural o del medio ambiente, y cooperativas de trabajo que tengan por objeto la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social y que hagan trabajos de restauración o mantenimiento del patrimonio natural.
- Podéis consultar las bases de la convocatoria a:
- <http://www.ddgi.cat/web/servei/3307/segona-convocatoria-de-subvencions-per-a-actuacions-per-part-d-organitzacions-no-lucratives--de-conservacio-del-patrimoni-natural-i-per-a-custodia-del-territori-2018-2019;jsessionid=445447725FAF50FE8C2056E016D337BC>
- **Otras administraciones locales:** consorcios, mancomunidades, consejos comarcales...
- **Generalitat de Catalunya.** La Generalitat de Catalunya, de manera periódica, publica convocatorias de subvenciones que pueden ser aprovechadas por las entidades de custodia, como pueden ser ayudas a **fincas ubicadas en espacios incluidos en el PEIN o ayudas a la custodia fluvial a través de la Agencia Catalana de del Agua (ACA)**.
- De manera puntual pueden aparecer otras líneas de ayudas desde la Generalitat que también pueden ser útiles para las entidades de custodia. Como ejemplos podemos citar los siguientes:
- La convocatoria 2016-2018 de **subvenciones para la promoción y la consolidación de la custodia del territorio a Catalunya**, consultable a:
- http://mediambient.gencat.cat/ca/05_ambits_dactuacio/patrimoni_natural/custodia_del_territori/programes-de-custodia-del-territori/programa-de-custodia-periode-2016-2018/
- La convocatoria 2018-2019 de **subvenciones a asociaciones y fundaciones del tercer sector ambiental de Cataluña para la financiación de proyectos de educación y sensibilización ambiental llevados a cabo en régimen de colaboración**, consultable a:
- http://mediambient.gencat.cat/ca/05_ambits_dactuacio/educacio_i_sostenibilitat/tercer_sect_ambiental/ajuts_projectes_edu_sensibilizacio_ambiental/2018-2019/
- **Financiación pública estatal**, por ejemplo, a través de la Fundación Biodiversidad.

6.E. Financiación pública europea

Una de las principales fuentes de financiación del sector ambiental es la **Unión Europea (UE)** que articula el **Marco Financiero multianuales (MFM)** la herramienta comunitaria para la financiación de las políticas europeas. Dentro de este marco, la UE presupuestó en 2017 un 37% de su gasto total en *Crecimiento sostenible: recursos naturales*.

La **estrategia Europa 2020** es la hoja de ruta de la UE en relación al trabajo y el crecimiento por periodo 2010-2020, estableciendo los diferentes **ejes prioritarios** de las diferentes **políticas comunitarias**. Europa 2020 pretende alcanzar un 75% de la población ocupada, la dedicación de un 3% del PIB para investigación y desarrollo, reducir el abandono escolar a menos del 10% y alcanzar una tasa superior al 40% de estudios superiores en jóvenes y reducir el riesgo de pobreza en 20 millones de personas.

Referente al ámbito ambiental, la estrategia Europa 2020 quiere **reducir un 20% las emisiones de gases de efecto invernadero, aumentar en un 20% el volumen relativo a las energías renovables e incrementar, también en un 20% la eficiencia energética comunitaria**.

Para conseguir los objetivos, la UE formuló **7 iniciativas**, de las cuales una de ellas hace referencia explícita al sector ambiental: **una Europa que utilice eficazmente los recursos**. La Comisión Europea identificó dentro de esta iniciativa las **políticas relacionadas con la biodiversidad como una de las medidas a medio plazo para frenar el deterioro de la biodiversidad y restablecer y potenciar los servicios ecosistémicos**.

La **estrategia de la UE sobre biodiversidad** se adoptó en mayo del 2011 y establece una serie de **objetivos prioritarios**:

- Plena aplicación de las Directivas Aves y Hábitats.
 - Mantenimiento y restauración de los ecosistemas y sus servicios.
 - Mayor contribución a la agricultura y la silvicultura y el mantenimiento y mejora de la biodiversidad.
 - Uso sostenible de los recursos marinos.
 - Lucha contra las especies exóticas invasoras.
 - Contribución a la lucha contra la pérdida de biodiversidad.
- > Una recomendación para lograr financiación europea: cuando formuléis vuestros proyectos, sed explícitos a la hora de mencionar los objetivos de la Estrategia de la UE sobre biodiversidad.

Algunas de las fuentes de financiación europeas son **difícilmente asumibles** por entidades de custodia de tamaño pequeño-mediano. Los **costes administrativos** y la **elevada cofinanciación** son algunas de las trabas importantes que se pueden encontrar las entidades de custodia a la hora de optar a este tipo de financiación.

Sin embargo, el hecho de representar un volumen económico importante debéis plantearos la posibilidad de hacer red con otras entidades y administraciones con el fin de optar a la financiación europea. Especialmente cuando las acciones llevadas a cabo **se encuentran dentro de los objetivos de la estrategia** de la UE sobre biodiversidad o bien si trabajamos en espacios **RN2000**.

Si tenéis intención de profundizar en la financiación europea se recomienda la *Guía de oportunidades para la custodia del territorio en los Fondos Europeos 2014-2020 en España y en la UE. Para entidades de custodia del territorio y organizaciones de gobernanza, gestión y conservación rural* (Fundación Biodiversidad 2016), de la que la XCT fue colaboradora.

La tabla adjunta, extraída de la misma Guía, muestra las diferentes opciones que encontramos de fuentes de financiación comunitarias que pueden estar relacionadas con la custodia (el grado de relación se muestra en la columna de POTENCIAL). Posteriormente se describen con mayor detalle las opciones que se consideran de mayor interés para la custodia.

ANÓNIMO	DESCRIPCIÓN	POTENCIAL
FONDOS TEMÁTICOS (gestión CE)		
COSME	Soporte a la competitividad, crecimiento y sostenibilidad de las PIMES a la UE	BAJO - MEDIO
EUROPA CREATIVA	Cinema, creación y cultura	BAJO
EASI	Programa de ocupación y innovación social	BAJO - MEDIO
ERASMUS+	Educación y capacitación en contexto europeo de profesionales, jóvenes y cooperación	MEDIO - ALTO
EUROPE FOR CITIZENS	Europa para los ciudadanos	BAJO
SALUT	Prevención de enfermedades, fomento de estilos de vida saludables	MUY BAJO
HORIZÓ 2020	I+D+I Europea en retos sociales, investigación europea	ALTO
JUSTICIA	Legislación civil, pena y otros en la UE	BAJO - MEDIO
COOPERACIÓN TERRITORIAL	Programa específico de cooperación entre regiones y ámbitos territoriales concretos en la UE (incluido en FEDER)	MIDIO – ALTO
LIFE+	Medio ambiente y naturaleza	MUY ALTO
PI	Instrumento de partenariado	BAJO
FONDOS ESTRUCTURALES (Co-gestión CE - Estados Miembro y CCAA)		
FSE	Desarrollo social europeo	MEDIO
FEDER	Desarrollo regional europeo	MEDIO
Desenvolupament Rural - Pilar II PAC	Programa estatal y autonómico de desarrollo rural	ALTO
FEMP	Asuntos marítimos y pesqueros	ALTO
FONDOS INDIRECTOS (dirigidos a colaboradores de organizaciones)		
DI	Doctorados industriales (y en otras organizaciones)	MEDIO – BAJO
SVE	Servicio de Voluntariado Europeo (Erasmus+)	ALTO
EURDISSEY	Programa de intercambios pre-profesionales para jóvenes (solo Catalunya, Comunidad Valenciana y Murcia)	ALTO

FONDOS EUROPEOS

FEDER (Fondos Europeos de Desarrollo Regional)

El **Fondo Europeo de Desarrollo Regional** (FEDER) es la fuente de financiación europea para corregir los desequilibrios socioeconómicos entre las regiones de la UE y fortalecer la cohesión territorial comunitaria.

Los FEDER estructuran los **Programas Operativos** (OP) regionales e interregionales. En el ámbito español existen dos programas plurirregionales: el **PO Plurirregional de España 2014-2020** y el PO Iniciativa PYMEs. El primero cuenta con un eje de tipo ambiental, el eje 6, que destina recursos al saneamiento y depuración de aguas residuales, desafortunadamente fuera del ámbito catalán.

En cuanto al programa regional catalán (**PO FEDER de Cataluña**) aprobado el 30 de julio de 2015, recoge diferentes ejes de trabajo en cuanto al fomento del crecimiento y el aumento del empleo. De nuevo, nos encontramos que uno de sus ejes prioritarios tiene carácter ambiental: **Eje 6. Conservar y proteger el medio ambiente y la eficiencia de los recursos**. Dentro de este, encontramos algunas actuaciones prioritarias que enmarcan la **custodia del territorio** como una buena práctica para alcanzar los objetivos considerados.

A pesar de la dotación económica, no es una de las vías más óptimas para las entidades de custodia de recibir financiación europea. Aun así hay que estar alerta a las convocatorias regulares ya que alguna puede ser de interés para alguna entidad.

FSE (Fondo Social Europeo)

El **Fondo Social Europeo** es el fondo europeo que tiene como misión promover unos **niveles elevados de empleo y de calidad** de éste, así como mejorar el acceso al mercado laboral, fomentar la movilidad geográfica, entre otros.

Al igual que los fondos FEDER, se estructuran en **Programas Operativos** (PO) en el ámbito estatal y regional. Estos programas establecen las principales prioridades de inversión y las acciones que se derivan. En España encontramos hasta 3 PO plurirregionales y uno por cada comunidad autónoma, incluyendo Cataluña.

Del mismo modo que fondos europeos, encontramos que su **vinculación con la Custodia del Territorio** es tangencial e indirecta, pero puede ser una buena **oportunidad para en proyectos de capacitación** de trabajadores del ámbito ambiental o de profesionalización de PYMES.

- > Una de las opciones de financiación al FSE es el **programa Empleaverde** de la Fundación Biodiversidad. De convocatorias anuales, Empleaverde tiene como objetivos mejorar las

competencias de los trabajadores en temas de sostenibilidad, creación de empleo en economía verde y azul, entre otros. Las entidades de custodia pueden ser beneficiarias de estas ayudas.

FEADER (Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural)

El FEADER es el instrumento de financiación para **implementar la Política Agrícola Común (PAC)** y la **estrategia europea 2020**. Su objetivo es **mejorar la gestión y la política de control de desarrollo rural**. Los objetivos generales del Fondo Europeo de Desarrollo Rural son:

- El fomento de la competitividad de la agricultura.
- La garantía de una gestión sostenible de los recursos naturales y de acción por el clima.
- El desarrollo territorial equilibrado de las economías y comunidades rurales mediante la creación de empleo.

En concreto, las **áreas temáticas** para las cuales está pensado el FEADER son:

- Desarrollo rural.
- Agricultura, innovación y transferencia de conocimientos en el sector agroalimentario.
- Mitigación y adaptación al cambio climático.
- Protección de los recursos naturales.
- Economía, empleo y jóvenes.

A nivel catalán, el **Programa de desarrollo rural (PDR)** de Cataluña para el periodo 2014-2020 es uno de los principales instrumentos de que dispone la Generalidad de Cataluña para **promover una política estructural dirigida al mundo rural**, con especial atención a los sectores agrarios y forestales. Este Programa tiene los siguientes grandes retos:

- Fomentar el establecimiento y desarrollo económico y social de los jóvenes en el medio rural.
- Contribuir a la reactivación económica y la creación de empleo, con especial atención a los sectores agrario, alimentario, forestal y las zonas rurales.
- Estimular la innovación y la transferencia de conocimientos en el sector agroalimentario.
- Promover acciones dirigidas a mitigación y adaptación al cambio climático y la protección de los recursos naturales.

Fondo Europeo Marítimo y de Pesca

El **Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (EMFF)** es el principal instrumento financiero de la Unión Europea en cuanto a las **políticas marítimas y pesqueras**. Cada estado miembro de la UE tiene una asignación y le corresponde elaborar un programa operativo estatal en el que se expone el reparto de los fondos. El programa operativo español tiene planificado una serie de necesidades **específicas de la RN2000**, como la protección de la biodiversidad y los ecosistemas marinos a través de áreas protegidas marinas o de la reducción del impacto de las pesquerías en el medio marino.

El EMFF supone una oportunidad de financiación para las entidades de custodia por diferentes vías:

- **Programa Pleamar**, de la Fundación Biodiversidad. Hasta el 2023 publica convocatorias de subvenciones para hasta 300 proyectos.
- A través de los **Grupos de Acción Local Pesquero (GALP)**. Similares a los Grupos de Acción Local LEADER. En Cataluña existen dos: el GALP Costa Brava y el GALP Mar del Ebro. Estos grupos ofrecen convocatorias de ayudas para proyectos no productivos que pueden ser de interés para las entidades que realicen custodia marina y litoral.

PROGRAMAS EUROPEOS

LIFE

Las políticas ambientales europeas fueron diseñadas bajo el **enfoque de integración**, según el cual las **políticas ambientales quedan integradas en diferentes fondos y programas comunitarios**, fuentes de financiación a menudo bastante complejas. Aun así, existe una fuente de financiación exclusivamente diseñada para el medio ambiente: el **Programa LIFE**. Sin embargo, esto no es sinónimo de que sea el instrumento financiero más adecuado para las entidades de custodia, ya que a menudo el proceso para pedir y justificar el Programa LIFE es complejo.

Cooperación territorial

Los fondos de proyectos de cooperación forman parte de los fondos FEDER, formando parte ambos de la política regional europea. Existen diferentes programas que incluyen Cataluña en su ámbito de actuación:

- **InteregEurope:** en ámbito europeo.
- **InteregMed:** en ámbito mediterráneo.
- **InteregSUDOE:** en ámbito ibérico más Francia y Andorra.
- **POCTEFA:** en ámbito pirenaico.

HORIZON 2020

Horizon 2020 es un programa de la Comisión Europea para **financiar la investigación, la innovación y la competitividad**. Las organizaciones catalanas (empresas, centros tecnológicos y entidades públicas) pueden aprovechar sus últimas convocatorias (2018- 2020) para dar un impulso a su R+D. Para participar de HORIZON 2020 hay que conocer estos requisitos:

- Ser una entidad jurídica de la UE, países asociados o terceros países.
- Los proyectos deben aportar valor añadido a nivel europeo.
- Las actividades deben enfocarse en la R + D y una innovación real respecto a las existentes.
- Los consorcios deben estar formados por un mínimo de tres entidades independientes de tres países. También existen otros instrumentos donde no es necesario formar consorcio para participar.
- El presupuesto total de los proyectos es superior a los 500.000 € en la mayoría de proyectos.
- La duración de un proyecto se estima entre 1 y 5 años.
- El enfoque de los proyectos debe alinearse a las directrices propuestas.

- Las convocatorias y Work Programmes se publican cada dos años.
- La subvención es a fondo perdido del 70% o del 100%, según la convocatoria.

Erasmus+

El Erasmus + es el programa europeo en los ámbitos de la educación, la formación, la juventud y el deporte. Es una de las oportunidades más interesantes para iniciarse en las convocatorias europeas. Como ejemplo podemos citar la convocatoria Solidarity Corps para voluntariado europeo, que puede consultar en: https://ec.europa.eu/youth/news/european-solidarity-corps-first-call-proposals_en

- > Existen muchas otras vías de financiación menos explícitas. Si tiene intención de profundizar en la financiación europea se recomienda la Guía de oportunidades para la custodia del territorio en los Fondos Europeos 2014-2020 en España y en la UE. Para entidades de custodia del territorio y organizaciones de gobernanza, gestión y conservación rural (Fundación Biodiversidad 2016), de la que la XCT fue colaboradora.

6.F. Otros mecanismos de financiación

Existen otros **mecanismos de financiación indirectos** que permiten ahorrar costes financieros, de ejecución, descuentos... Es una manera de financiar vuestra entidad de custodia indirectamente, es decir, no recibiendo fondos directamente sino ahorrando costes de ciertas acciones.

La obtención de recursos para sus iniciativas de custodia no se acaba en la financiación directa. Pueden ser voluntarios, donativos en especie, la difusión de su actuación de manera gratuita o bonificada a través de acuerdos con los medios de comunicación... **Hay muchas otras posibilidades, solo hace falta imaginación.**

VOLUNTARIADO

Los voluntarios y las voluntarias son personas que se comprometen con una causa de forma desinteresada y desean participar activamente a hacer un mundo mejor para todos. **Representan una gran ayuda para las entidades sin ánimo de lucro**, pero estas entidades deben estar preparadas para recibirlos para que pueda lograrse un **resultado satisfactorio para ambas partes**.

- > Si desea tener voluntarios entre vosotros, lo primero que hay que hacer es definir unas tareas concretas para ellos. Procure que el trabajo sea interesante para la persona voluntaria, que pueda aprender cosas nuevas y disfrutar de la experiencia. Sin tareas definidas no será una relación productiva y las dos partes quedaréis decepcionadas.

Además, también hay que determinar el tiempo aproximado de dedicación para cada tarea, para poder informar a los voluntarios y que estos se puedan comprometer totalmente.

Puede pedir el apoyo de voluntarios a través de anuncios en vuestra web, a páginas especializadas... Una vez los recibáis en vuestra entidad, preparélos para la tarea, enseñándoles lo que sea necesario, ofrecerles vuestra ayuda en todo momento y apreciad siempre su trabajo. A partir de ahí, sólo queda que tanto vosotros como los voluntarios retire provecho de la relación y que paséis un buen rato mientras trabajáis juntos.

El tema del voluntariado se trata con más profundidad en la ficha de la Buena Práctica núm. 7 Gestión del equipo humano.

ACUERDOS CON BENEFICIO MUTUO

Sed imaginativos, no penséis sólo en el dinero. En muchos casos pueden existir **necesidades complementarias entre ambas partes**, que dejen de lado el dinero y se centren en obtener un beneficio mutuo. Sea un propietario, una empresa u otra entidad sin ánimo de lucro, cualquiera podría ofrecer algo interesante, a la vez que vosotros podríais también satisfacer sus necesidades de formas diversas (aportando un terreno del que se debe limpiar el sotobosque...).

Podéis encontrar muchas formas de colaboración que pueden resultar interesantes para vuestra entidad, y que os ayudarán a acercaros un poco más a vuestros objetivos. En definitiva, se trata de un trabajo en red que beneficie a todas las partes que participan.

En el mismo sentido, los acuerdos con otras entidades son siempre interesantes, ya que os permiten alcanzar de manera conjunta lo que ninguna de las partes puede conseguir por sí misma. Las organizaciones pueden colaborar entre ellas de formas muy variadas, algunas opciones más encaradas a la financiación de proyectos son:

- **Alianzas temporales** para proyectos determinados.
- **Alianzas a largo plazo** entre organizaciones cercanas, sean globales o para proyectos concretos.
- **Avales financieros** de otras organizaciones o instituciones.
- **Créditos entre entidades.**
- **Compartir personal, infraestructuras y servicios**, para rebajar los gastos estructurales. También las ideas se pueden compartir.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Bibliografía

- Fundación Biodiversidad (2013). Mecanismos innovadores de financiación, sistema para la aplicación de los mecanismos, y metodología para instrumentalizar un sistema de Pagos por Servicios Ambientales en la Red Natura 2000. 219 p.
- Fundación Biodiversidad (2016). *Guía de oportunidades para la custodia del territorio en los Fondos Europeos 2014-2020 en España y la Unión Europea. Para entidades de custodia del territorio y organizaciones de gobernanza, gestión y conservación rural*. 82 p.
- IPCENA (2013). *Manual d'autofinançament del Tercer Sector Ambiental de Catalunya*. 48 p.
- Obrador del Tercer Sector Ambiental de Catalunya. *Anàlisi d'opcions de crowdfunding per tercer sector ambiental de Catalunya*. 43 p.
- XCT. Caixa d'eines. EINA 7. *Com finançar les iniciatives de custòdia del territori?* Disponible en el área xct.
- XCT. Caixa d'eines. EINA 11. *El voluntariat ambiental a les entitats de custòdia*. Disponible en el área xct.
- XCT, Fundación Biodiversidad i MediaResponsable. *Guia de bones pràctiques de Responsabilitat Social Empresarial i custòdia del territori*.
-

Internet

- <http://www.atc.gencat.cat>. Web de la Agencia Tributaria de Cataluña, con información sobre los beneficios fiscales aplicables a empresas y personas que colaboren con entidades sin ánimo de lucro.
- https://dibaaps.diba.cat/scripts/ftpisa.aspx?fnew?cido&dogc/2007/09/20070925/DOGC_20070925_007_009.pdf. Real Decreto 1266/2007, de 24 de setiembre, de traspaso de funciones de la Administración del Estat a la Generalitat de Catalunya en materia de declaración de utilidad pública de las asociaciones y aplicación de los beneficios fiscales a asociaciones y fundaciones.
- <https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-25039-consolidado.pdf>. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

- <https://www.aefundraising.org>. Asociación Española de *Fundraising*.
- <https://www.migranodearena.org>. Plataforma de micromecenazgo. En esta web cualquier persona, empresa o entidad puede presentar su proyecto a ser financiado. El requisito principal es que el proyecto o causa para la que se busca la financiación debe ser destinado a una entidad sin ánimo de lucro. El creador del proyecto determina la cantidad económica que necesita para ejecutar el proyecto y la fecha límite en la que los usuarios pueden hacer sus donaciones. Una vez pasada la fecha límite, la entidad recibe el importe íntegro recaudado, independientemente de que la suma de las donaciones llegue a la cantidad global necesaria o no.
- <https://www.verkami.com>. Plataforma de micromecenazgo. Es la primera plataforma de micromecenazgo en catalán. En este caso la plataforma fija el límite de 40 días para recaudar la financiación necesaria. Si pasado este periodo no se alcanza el 100% del importe necesario, las microdonaciones de los donantes no se hacen efectivas. Aunque la mayoría de proyectos que hay publicados en esta web en concreto son culturales, también se pueden publicar proyectos con fines sociales o ambientales.
- <https://www.lanzanos.com>. Apoya ideas creativas y proyectos emprendedores. En este caso, al igual que a verkami, si pasado el período fijado por el creador del proyecto no se ha recaudado el 100% del importe, las microdonaciones no se hacen efectivas.
- <http://www.coop57.coop>. Entidad que ofrece Servicios Financieros Éticos y Solidarios
- <https://fundacion-biodiversidad.es/>. Fundación Biodiversidad.
- http://exteriors.gencat.cat/ca/ambits-dactuacio/afers_exteriors/ue/fons_europeus/quins_fons/feader/#bloc1. FEADER.
- <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/innovacio/serveis-sectorials-i-especialitzats/horizon-2020/>. HORIZON 2020.

7. Gestión del equipo humano

El equipo humano de una entidad de custodia (órganos de gobierno, equipo técnico y voluntariado) tiene el perfil adecuado y suficiente para llevar adelante la gestión de la entidad y sus iniciativas.

El equipo humano es el principal activo de las entidades de custodia. Hay que seleccionar de manera adecuada a los nuevos integrantes de la entidad y procurar que el equipo esté razonablemente satisfecho dentro de la entidad, creando un buen ambiente de trabajo.

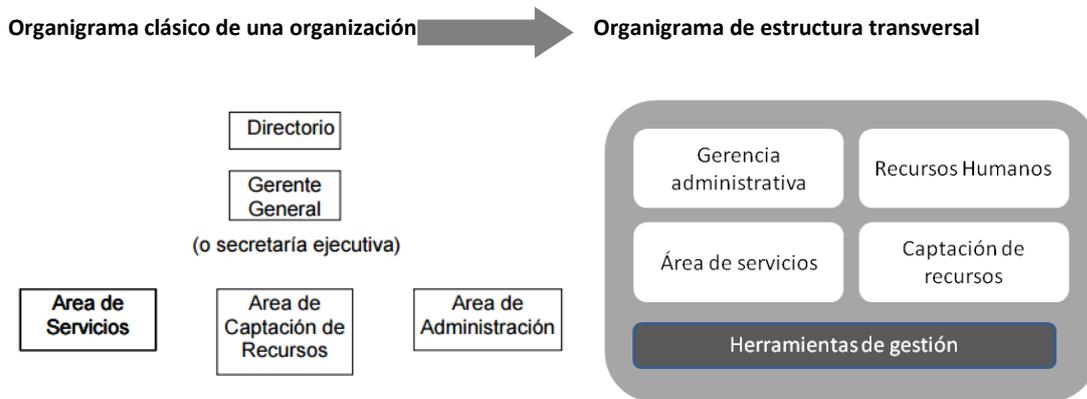
El equipo humano se basa en la **gestión de las personas**, entendida como el centro neurálgico de una entidad a través del cual se desarrollan políticas, estrategias y procesos día a día. Está formado por los **diferentes colectivos identificados** con la entidad, entendidos como **aquellos grupos de personas relacionados con la entidad con la cual comparten la misión y los valores**: trabajadores o equipo técnico, voluntarios, socios y, incluso, los órganos de gobierno, que se encargan de seleccionar, acoger, contratar, formar y evaluar el personal a la vez que contribuyen a crear y mantener **un buen ambiente de trabajo**.

Para entender las funciones del equipo humano dentro de la entidad es interesante analizar el **organigrama** de ésta. El organigrama de una entidad da una visión de la organización y ayuda a entender su funcionamiento, aunque no es una garantía de una estructura eficaz ni eficiente. La **función del Equipo Humano ha evolucionado en las últimas décadas**, y con ello el organigrama de la entidad o la organización de la cual forma parte.

Un **organigrama clásico** corresponde a un modelo de organización jerárquica donde se muestra claramente los que están “arriba” mandando y “abajo” ejecutando. Pero cada vez es menos frecuente, dentro de una misma entidad, el cargo de **Jefe de personal** que correspondería al típico organigrama clásico.

En el mundo de las entidades se ha evolucionado hacia un modelo de trabajo en el que las personas son el elemento diferenciador. Este cambio de paradigma corresponde a un modelo de organigrama con una estructura transversal donde todas las partes juegan un papel clave.

Figura 14 Evolución de los organigramas desde la pirámide hacia estructuras transversales



Es importante que vuestra entidad tenga definida una **política de Recursos Humanos**, la cual tenga en consideración estos aspectos relacionados con vuestro equipo humano:

- El **organigrama funcional y las responsabilidades de cada rol** (equipo técnico, órganos de gobiernos, voluntariado) están claramente definidos y documentados, y la cadena de decisiones está estructurada. Esta información es conocida por todos los integrantes de la organización.
- La entidad tiene una **persona responsable de la gestión del equipo humano** que vela por su encaje dentro de la organización, su fidelización, cohesión y formación.
- Los **canales de comunicación** y relación entre todos los miembros del equipo humano son **eficientes**, están definidos y son utilizados por las personas implicadas.
- La entidad **documenta** de forma suficiente toda su actividad y conocimiento para aumentar el capital humano de la entidad.
- La **fidelización** del equipo de trabajo es un eje prioritario de la política de recursos humanos de la entidad para asegurar un trabajo de custodia que genere confianza en los diferentes actores implicados. Esta fidelización se trabaja especialmente en los responsables de los acuerdos de custodia con el fin de dar confianza a la propiedad.
- Los **perfiles** de los componentes del equipo humano son los **idóneos** para realizar las tareas dentro de un equipo pluridisciplinar.

Recomendaciones referentes a la Gestión del Equipo Humano

1.C. Órganos de gobierno

1.C. El equipo técnico

1.C. Los voluntarios

- > La gestión del voluntariado
- > Normativa. Derechos y deberes de los voluntarios y las entidades
- > El valor añadido de un programa de voluntariado en una entidad de custodia

1.C. Comunicación interna y fidelización del equipo humano

- > Comunicación interna
- > Fidelización

1.C. Formación

7.A. Órganos de gobierno

Las entidades del tercer sector, asociaciones o fundaciones, como son las entidades de custodia del territorio, **tienen órganos de gobierno que son los máximos responsables de las entidades**: las juntas directivas y los patronatos. Las personas que forman parte de los órganos de gobierno son un colectivo básico de la entidad.

- > Aprovechar al máximo las potencialidades y las sinergias de los órganos de gobierno de las entidades puede ser un factor fundamental de fortalecimiento del conjunto de la entidad. En cambio, si los órganos de gobierno son débiles, esto tendrá una repercusión negativa por tener una base social fuerte y activa.

Los principales retos que se dan en la gestión de los órganos de gobierno son:

- El **compromiso organizativo**: es muy importante que las personas que forman parte de los órganos de gobierno se sientan total implicadas y comprometidas con la entidad. La responsabilidad del órgano de gobierno es fundamental para el buen funcionamiento de ésta.
- La **función estratégica**: los órganos de gobierno deben gestionar los temas estratégicos de la entidad y no la operativa del día a día, que corresponde al equipo técnico. Mezclar estos dos roles no permite avanzar a la entidad.
- La **relación con el equipo directivo**: la relación entre los órganos de gobierno y el equipo directivo debe ser fluida, transparente y basada en la confianza. Clarificar en todo momento cuál es el rol de cada uno y cuáles son los objetivos comunes.
- La **diversidad de perfiles**: para fortalecer los órganos de gobierno de las entidades es importante que las personas que participen tengan perfiles y habilidades complementarias de manera que puedan hacer aportaciones enriquecedoras. La participación de propietarios, campesinos y otros usuarios del territorio puede ser muy positiva, y es un reto de futuro.
- La **renovación del órgano de gobierno**: es importante que haya una cierta renovación en los órganos de gobierno para mantener la vigencia de la entidad. Lo que hace falta evitar, pero, es que haya una renovación total que signifique prácticamente empezar de nuevo para la entidad.
- La **gestión de la información**: hay que traspasar la información a los órganos de gobierno de manera que sea útil para decidir sobre las cuestiones estratégicas de la entidad. Tanto mucha como poca información puede llegar a dificultar la toma de decisiones.
- Algunas **orientaciones** que puede ayudar en la gestión de los órganos de gobierno de vuestra entidad son:
 - Explicitar el compromiso y el rol del órgano de gobierno con las personas que forman parte.
 - Facilitar el conocimiento entre los diferentes colectivos que forman parte de la base social de la entidad.

- Contar con unos órganos de gobierno transversales que integren otros colectivos, como por ejemplo el voluntariado.
- Contar con la representación del equipo técnico y el voluntariado en las reuniones de los órganos de gobierno.
- Clarificar cuáles son los roles del órgano de gobierno y cuáles del equipo directivo.
- Hacer evaluaciones del funcionamiento del órgano de gobierno.
- Hacer un esfuerzo importante de equilibrar la cuestión de género en los órganos de gobierno.
- Establecer un ritmo de reuniones periódicas de encuentro y un flujo continuo de información con los órganos de gobierno de la entidad.

Figura 15 Los retos de los órganos de gobierno de las entidades de custodia



Fuente: Observatorio del Tercer Sector

Para una mayor profundización sobre las funciones y las características de los órganos de gobierno de una entidad de custodia podéis consultar la ficha de la **Buena Práctica núm. 2 Órganos de gobierno**.

7.B. El equipo técnico

Los trabajadores del **equipo técnico** de una entidad de custodia **son los que gestionan día a día la entidad** y hace falta asegurar que sus perfiles son los idóneos para realizar el trabajo dentro de un **equipo pluridisciplinar**.

Es fundamental que se sientan identificados con los objetivos, los estatutos y la misión de la entidad y, por tanto, hace falta que se gestione como un **colectivo identitario**, ya que son el motor principal dentro de la entidad.

El **equipo técnico** de vuestra entidad **está formado por el personal remunerado** que forma parte.

- > El equipo técnico es un colectivo muy importante para el buen funcionamiento de la entidad. **Si el objetivo de la entidad es que el equipo técnico esté identificado e implicado con la misión de la entidad**, debemos tratar al equipo técnico como un **colectivo identitario** de nuestra base social.

En organizaciones muy grandes se puede dar el caso de que no todo el equipo técnico esté identificado con la misión de la entidad, por tanto, no forme parte de la base social. En las entidades de custodia no se suele dar esta situación. Es importante que cuando se gestiona la base social también se tenga en cuenta los trabajadores y trabajadoras de la entidad.

Con relación con las **tareas y funciones** del equipo técnico se pueden hacer algunas recomendaciones básicas que podéis aplicar a vuestra entidad:

- Los **miembros del órgano de gobierno no forman parte del equipo técnico**, excepto en casos puntuales y debidamente justificados delante del mismo. En caso de entidades pequeñas, donde esta práctica puede ser habitual, es necesaria una justificación adecuada y suficiente delante de la asamblea. Las retribuciones a los miembros del órgano de gobierno deben cumplir la normativa vigente.
- Existe una persona representante de la entidad que se encarga y se responsabiliza de las tareas de traspaso de información y comunicación, y de coordinación entre el órgano de gobierno y el equipo técnico. Esta persona asiste habitualmente, con su voz y sin voto, a las reuniones del órgano de gobierno y vela por el encaje de los trabajadores dentro de la organización, su fidelización, cohesión y formación.
- El equipo técnico suministra al órgano de gobierno la información necesaria sobre las iniciativas de custodia de la entidad con suficiente antelación y concreción para poder tomar decisiones de forma responsable.
- Respecto al establecimiento de un funcionamiento interno de la entidad de custodia que facilite la tarea del equipo técnico, ya sea recogido en un Reglamento de régimen interno o en

los propios Estatutos de la entidad, es recomendable que tenga en consideración los puntos siguientes:

- La entidad tenga definida la metodología de reunión y de toma de decisiones en los estatutos, protocolo de funcionamiento del órgano de gobierno u otro documento formalizado y acordado con el órgano de gobierno y asamblea.
- Se garanticen los principios democráticos, la igualdad y la libertad de expresión, respetando las opiniones minoritarias.
- Se definan claramente el número mínimo de reuniones anuales. Se recomienda un mínimo de tres o cuatro durante el año.
- Exista un registro de las reuniones que incluya las actas con los acuerdos tomados y este registro se mantenga actualizado. Las actas de las reuniones siempre se envían a todas las personas invitadas a la reunión (asistentes o no) y deben estar disponibles para los miembros de la entidad y para el público que lo solicite.
- La existencia de equipos técnicos en las entidades de custodia escenifica la posibilidad de creación de puestos de trabajo en torno a la custodia del territorio. Existe un gran abanico de oportunidades para crear ocupación entorno a la custodia, pero requiere también unas necesidades específicas de capacitación y profesionalización de las entidades de custodia.
- Hay que tener en cuenta que la realidad de las entidades de custodia es muy diversa y puede ser muy diferente en cada organización. Con el fin de conocer el estado del mercado de trabajo de la custodia del territorio, su grado de profesionalización y poder elaborar propuestas futuras en este ámbito, la XCT dispone, des del año 2009, de un informe sobre El mercado laboral y el grado de profesionalización de las entidades de custodia del territorio (para ampliar estos aspectos podéis consultar la ficha de la Buena Práctica núm.3 Gestión interna de la entidad y la ficha de la Buena Práctica núm. 2 Órganos de gobierno).
-

7.C. Los voluntarios

Un voluntario es una persona que **libremente** efectúa una acción que comporta un compromiso para la mejora del entorno, de la sociedad y de la persona en el marco de una entidad organizada y sin ánimo de lucro. En este **sentido las entidades de custodia pueden acoger voluntarios.**

Los dos **aspectos clave del voluntariado** son:

- La **persona voluntaria** no lo es ni por obligación ni como una prestación social, ni cívica, ni percibe una remuneración económica, **lo hace porque se siente motivada**, porque está interesada en el trabajo que realiza y porque cree que puede aportar cosas a la entidad y a los receptores de su trabajo voluntario.
- La persona voluntaria **tiene una necesidad de participación** y la vive como una posibilidad de cambio. Cree y defiende, por tanto, que las cosas pueden mejorar. Desarrolla el voluntariado en el marco de una entidad organizada. Entiende, entonces, que es mucho mejor no actuar solo, que hace falta trabajar en red para sumar esfuerzos y resultados. A su vez, tiene el apoyo de una estructura que puede tener muchas formas y dimensiones diferentes, que puede cambiar y evolucionar en función de las tareas que desarrolla y de los recursos humanos y materiales de los que dispone.
- Si a esta definición de **persona voluntaria** se le añade el adjetivo de **ambiental**, enmarcamos un tipo de voluntariado, aclarando a qué se dedica, cuál es su tarea y qué funciones puede asumir. La **“Xarxa de Voluntariat Ambiental de Catalunya”**, con quién la **“Xarxa de Custòdia del Territori”** estaba en proceso de fusión en el momento de redactarse esta ficha de buena práctica, lo define de la siguiente manera:
 - > El **voluntariado ambiental** consiste en la participación libre, organizada y altruista en la conservación de los recursos naturales y en la mejora de la calidad ambiental, a través de actividades y programas, desde los que tienen una vertiente de acción social sobre el medio propiamente dicha hasta los de sensibilización y educación ambiental.

A esta definición se le puede añadir la motivación, la necesidad de participación y organización, el objetivo de centrar la tarea en la conservación de los recursos naturales y la mejora del medio ambiente. **El voluntariado ambiental deviene así una pieza clave en la conservación del medio ambiente.**

Es necesario porque **disponen de un elemento muy importante: la motivación** por el cambio, por la acción, por la participación, y es desde esta ilusión que se implican en las entidades. Hace falta saber aprovechar esta energía para trabajar conjuntamente, para organizarnos y para canalizar positivamente sus intervenciones. Pero a su vez, es necesario tener claro que no son sencillamente un recurso que en un momento determinado nos rebaja el presupuesto de una acción, sino que es un potencial creativo con ideas, propuestas y capacidades que pueden hacer avanzar la entidad

hacia su propio objetivo. **No son un grupo para hacer tareas pesadas**, sino que son personas que se suman a las potencialidades de la entidad de la cual forman parte.

Diferentes tipos de voluntariado

En este sentido, **podemos encontrar muchos espacios donde incorporar voluntarios** en nuestros proyectos, algunos ejemplos pueden ser:

- **Jornadas de voluntariado sobre el terreno:** Dentro de un programa de actuación podemos ofrecer periódicamente actividades de un espacio reducido de tiempo para realizar acciones de intervención directa sobre el medio, como pueden ser la restauración de comunidades vegetales, la eliminación de especies invasoras, el mantenimiento de replantaciones realizadas, la limpieza de playas y del fondo marino, la gestión de espacios naturales, el seguimiento de biodiversidad de flora y fauna... Este tipo de voluntariado puede ser un primer paso para conocer más nuestras entidades por parte de nuestros voluntarios y después involucrarlos más activamente.
- **Campos de trabajo:** Espacios también sobre el terreno, pero con una duración más larga, donde se pueden hacer proyectos de un alcance un poco más profundo gracias a la mayor disponibilidad de tiempo y de recursos humanos.
- **Voluntariado especializado:** Requiere de conocimientos de base en temas ambientales como pueden ser de ciencias ambientales, biología, geología, ingeniería forestal, agrónomos... o una larga experiencia profesional en alguno de los ámbitos donde actuamos. Las necesidades de voluntarios especializados en las entidades de custodia pueden ser muy singulares: mediadores, abogados, sociólogos, etc. Los voluntarios pueden participar en acciones más concretas y especializadas. Un ejemplo de colaboración puede ser la participación en la redacción de informes sobre cualquier impacto de nuestros proyectos, o en el censo de aves, o en la formación de otras personas voluntarias, realización de estudios de flora, fauna, gestión de espacios en custodia, contacto con propietarios, etc.
- **Voluntariado corporativo:** Un programa de voluntariado corporativo tiene como finalidad facilitar la movilización del talento, tiempo y energía de la plantilla de una empresa a favor del desarrollo social y/o ambiental de las comunidades donde la empresa opera. Este tipo de actividades enmarcadas en la acción social de la empresa puede ser un primer camino en un proceso de relación más profunda entre las empresas y nuestras entidades. Pueden ser tanto actividades puntuales como convenios de colaboración más largos.
- **Tareas de comunicación, administración, etc.:** Se trata de tareas a desarrollar en la oficina y relacionadas con la actividad del día a día de la asociación de la entidad. También requiere de conocimientos básicos especializados en la temática a desarrollar durante el voluntariado.
- **Tareas sin perfil especializado:** Tareas necesarias para el funcionamiento de la entidad y que no necesitan de conocimientos específicos, un ejemplo podría ser la ordenación de archivos.

LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

Las personas voluntarias muchas veces hacen progresar nuestras entidades, ayudadas por el personal técnico o la junta de la entidad. **Su carácter desinteresado**, a su vez, **hace que a veces se infravalore la importancia de gestionar correctamente este colectivo**, que bien gestionado ayudará a las personas a aprovechar su potencial y a conseguir un alto grado de satisfacción personal que dotará de más fuerza a las entidades.

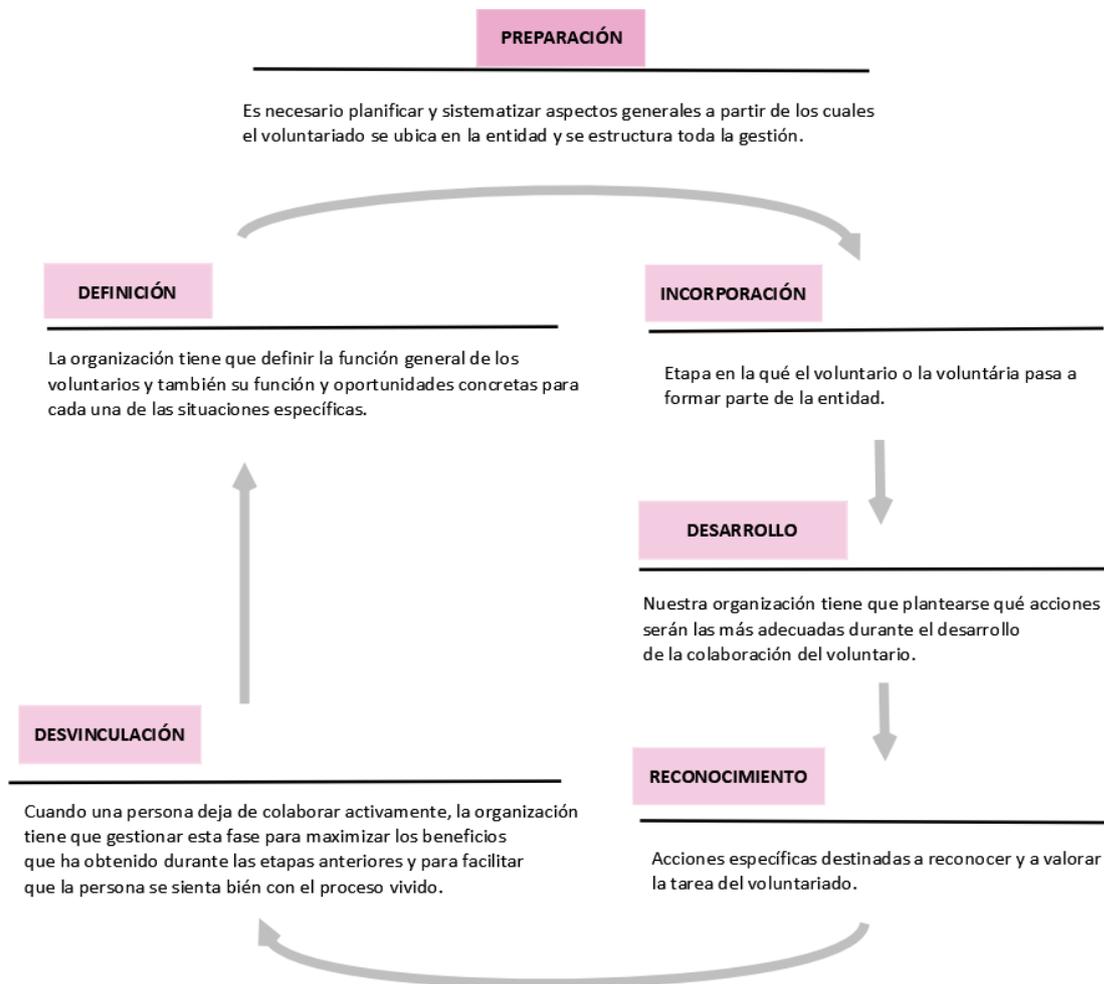
El planteamiento **de integrar personas voluntarias a nuestras entidades no es un aspecto colateral**, es necesario el **convencimiento de los órganos de gobierno** de la organización, el **apoyo del equipo técnico**, profesional o voluntario pero permanente, y destinar los **recursos suficientes**. Si se parte de esta premisa, difícilmente podremos desarrollar correctamente una buena política y una correcta gestión del voluntariado.

Este planteamiento parte de la necesidad de una **visión integral del voluntariado en nuestras entidades**. Hay que trabajar desde el primer contacto hasta la desvinculación, y esto tan solo podemos hacerlo analizando de forma detallada el ciclo de gestión del voluntariado. La relación entre la persona voluntaria y la organización es diferente en cada parte del proceso.

Desde el punto de vista del voluntariado, **su relación con la organización consta de cuatro etapas**:

- **Acercamiento** a la entidad.
- Momento de la **incorporación**.
- Período de **colaboración**.
- **Desvinculación** y relación con la entidad a posteriori.
- Desde el punto de vista de la entidad deberíamos añadir algunos momentos más en este proceso. **El ciclo de gestión del voluntariado** proporciona un marco que permite una aproximación gráfica y esquemática del proceso de los voluntarios en nuestras entidades. Aporta una visión global de todo el proceso a plantear en una entidad que quiere integrar voluntarios y sirve como referencia para los responsables.
- El **modelo del ciclo del voluntariado es genérico para cualquier entidad**. No obstante, el peso de cada una de las fases puede variar según la organización, la tipología del voluntariado, las actividades en que participa el voluntariado, etc. Es básico entonces, que cada organización adapte el ciclo a sus necesidades, y que el esfuerzo que dedique a cada una de las fases mencionadas no sea aleatorio, sino que sea el resultado de una reflexión y planificación dentro de la organización.

Figura 16 El ciclo de gestión del voluntariado



Fuente: Observatorio del Tercer Sector

La preparación

Antes de plantear las acciones concretas de gestión del voluntariado en cada una de las fases del ciclo, hay una serie de elementos previos que hay que planificar.

Es importante recalcar la importancia que pueden llegar a adquirir las personas voluntarias en nuestras entidades. Esto requiere de la **existencia de una figura de gestión o coordinación** (aunque no sea de manera exclusiva), ya que los voluntarios necesitan un referente des de un principio, y durante toda la trayectoria en la entidad.

Esta persona, conjuntamente con los órganos de gobierno, debe **definir las políticas de voluntariado** que deben ser una ayuda para especificar el planteamiento de la organización en la relación con este colectivo, nunca una limitación o una restricción burocrática, además, siempre buscando la máxima eficiencia para la entidad y el máximo grado de satisfacción y autonomía de los voluntarios.

Es importante que el fruto de este proceso acabe siendo un documento que será utilizado como referencia en el momento de gestionar el voluntariado. Ahora bien, debe ser un documento flexible, nunca debe ser considerado un reglamento estricto.

La definición de perfiles

Este es un punto básico en todo el proceso. Se trata de **definir las tareas que las personas voluntarias llevarán a cabo en la entidad**. En esta definición debemos hacer constar una descripción detallada de las funciones y responsabilidades, los requisitos y las capacidades esperadas de los voluntarios, etc. De esta forma, definimos ya las competencias deseadas de los voluntarios tanto desde el punto de vista técnico como motivacional.

- **Captación.** Para conseguir llegar a los perfiles de voluntarios que necesitamos se deben analizar las posibles fuentes o canales donde poder localizarlos y planificar posibles acciones de captación. La definición de los perfiles de voluntarios nos ayudará a simplificar el proceso de captación, ya que nos permitirá tener más claro dónde encontrar los voluntarios y voluntarias. Es necesario tener en cuenta la realidad social que nos envuelve y ser proactivos en la búsqueda y selección de personas voluntarias, preguntarse si el perfil que buscamos existe en nuestro entorno o quizás debemos modificarlo un poco, y donde lo podemos encontrar. En muchos casos no es suficiente esperar que los voluntarios se acerquen a nosotros por el simple hecho de tener un proyecto interesante. Por tanto, es importante la manera de comunicar la necesidad de voluntarios de nuestra entidad. Debemos transmitir quién somos, qué hacemos, qué esperamos y qué ofrecemos a los voluntarios, siempre de acuerdo con los valores y la visión de nuestra entidad. Esto evitará crear imágenes equivocadas de la entidad, o que se acerquen perfiles que no estamos buscando.
- Una vez tenemos claro el perfil de voluntarios que buscamos (qué comunicaremos) hace falta decidir cómo lo comunicaremos y el canal de captación que utilizaremos. Los mecanismos de captación son muchos y muy diversos. La conveniencia de unos u otros dependerá del número de voluntarios que queramos captar, del presupuesto de que disponemos, pero sobretodo, y una vez más, del perfil de voluntario que buscamos. La campaña de captación de voluntarios puede ser más o menos compleja, y puede prever diferentes medidas como: anunciarlo en nuestra web o boletín, publicarlo en canales especializados (revistas del sector, webs especializadas...), envío de folletos, apariciones en prensa local, carteles, cartas a los socios y socias, de boca a boca, charlas y exposiciones, anuncios de televisión...
- Una posibilidad es trabajar conjuntamente con otras entidades y con canales compartidos, como por ejemplo puntos de voluntariado o similar, gestionados desde otras instituciones o incluso desde otras entidades.
- **Selección y asignación.** En esta fase conviene descubrir tanto si nuestra entidad encaja con las expectativas de la persona voluntaria como si ésta encaja con las nuestras. Por eso es importante tener una definición previa del voluntariado y el perfil o perfiles esperados.
- Este primer contacto es necesario hacerlo con una entrevista, ya que esta nos permitirá presentar la propia entidad y la función del voluntariado, al mismo tiempo que nosotros conocemos las motivaciones de la persona, sus aptitudes, experiencias u otros elementos de su trayectoria vital...

- Evidentemente el proceso de selección acaba con la incorporación o no de la persona voluntaria en la entidad. Debemos ser suficientemente conscientes de que nos encontraremos con casos que no se ajustaran a lo que estábamos buscando y deberemos decir que no. En estos casos es muy importante explicar correctamente los motivos a la persona candidata. La justificación no debe ser nunca que el voluntario o voluntaria no “sirve”, sino que “nuestra entidad o propuesta de voluntariado no se ajusta a la que el voluntario busca”.

La incorporación

La incorporación consiste en dar la bienvenida al nuevo colaborador, darle la acogida y establecer el compromiso de las dos partes.

- **Compromiso:** Cuando una persona se incorpora en una entidad como voluntaria se establece un compromiso de colaboración. Por un lado, con este compromiso las dos partes se responsabilizan de cumplir con la dedicación y las tareas pactadas y, de otra, la entidad se compromete a ofrecer al voluntariado todo el apoyo necesario para sus tareas y evolución.
- Este acuerdo se formaliza mediante la **Carta del compromiso del voluntario**, un documento escrito que recoge este acuerdo e información adicional como los derechos y las obligaciones de las dos partes, como mínimo las que establece la **Ley de voluntariado**, ya que será necesario tramitar un seguro obligatorio.
- **Acogida:** En el momento de la acogida, la nueva persona voluntaria es recibida por la entidad. Puede haber acciones específicas especialmente programadas para este momento, o también puede desarrollarse de forma más informal, pero hay que tener en cuenta que este comienzo de la relación entre las dos partes puede marcar las vivencias posteriores. Es en este momento que la entidad debe presentar su actividad, su estilo, sus valores y su manera de trabajar. Durante la acogida también es positivo que haya una interacción entre el equipo permanente de la entidad y la persona voluntaria, que se entenderá a lo largo de la estada de la persona en la entidad.

El desarrollo

Es la etapa de más duración en la relación de la persona voluntaria con la entidad. De hecho, es cuando deviene directamente la colaboración voluntaria, la que refleja la vida del voluntariado en la entidad. Es por eso que en esta fase hay más fases de acción por lo que hace a la gestión de voluntariado. Dentro de este desarrollo se detallan diferentes acciones concretas: organización, formación, comunicación, participación y seguimiento.

- **Organización:** Debemos cuidar que todo aquello que hemos planificado anteriormente se lleve a cabo y es importante hacer un seguimiento de este proceso. Si la tarea que realiza la persona voluntaria se realiza fuera de la entidad es importante cuidar la forma mediante la cual ésta se relacionará con la entidad.
- **Formación:** Para que una persona voluntaria pueda llevar a cabo su tarea adecuadamente, esté bien preparada y se identifique con la entidad es importante plantearse si necesita formación. Los contenidos y el grado de formación dependerán del tipo de tarea que realizará el voluntario y otros factores, como el presupuesto de la entidad, etc.

- **Comunicación:** El canal principal de comunicación con la persona voluntaria es mediante la persona responsable de la actividad en la cual colabora o el responsable de voluntariado de la entidad, de esta manera, éste debe tener de forma clara también este papel. Es importante no delegar la función de responsable en una persona que no conozca en profundidad nuestra organización, ya que debe poder informar y ofrecer otros modos de poder comunicarse con la entidad. También hay otros canales como los boletines, e-mails, portales o el mismo centro de información de interés sobre la entidad o temas.
- **Participación:** Con el compromiso establecido debemos definir de forma clara hasta qué punto puede y quiere participar la persona voluntaria. Con el fin de que esta participación sea factible, el voluntariado debe disponer de mecanismos que favorezcan su implicación, y los debe sentir cercanos y eficaces.
- La participación y comunicación con los voluntarios se da en dos ámbitos: en el ámbito institucional y en el ámbito de desarrollo de la tarea. Es necesario, entonces, definir estrategias y diseñar mecanismos de participación y comunicación que traten estos dos ámbitos. La realización de la asamblea anual, de reuniones informativas del equipo directivo con los diferentes colectivos, la distribución de un boletín informativo, la creación de comisiones para reflexionar sobre temas concretos, etc., permite canalizar la comunicación y participación de los voluntarios en el ámbito institucional. En el desarrollo de su tarea el voluntario también debe tener oportunidades de participación y creación adecuadas a sus posibilidades. Un voluntariado con tareas totalmente dirigidas y predefinidas no es participativo.
- Para que estos mecanismos tengan un efecto real que responda a la manera de hacer de nuestra entidad y a un estilo determinado de liderazgo, determinado por el equipo técnico y la junta de la entidad, pero impulsado por el responsable del voluntariado.
- **Seguimiento:** Este es un punto primordial en el proceso de gestión del voluntariado. Se trata de seguir la evolución de las tareas del voluntario o voluntaria y de saber cómo se transforman en la práctica diaria las expectativas y las motivaciones presentadas a priori. Los voluntarios nos ofrecen un servicio muy útil para nuestra entidad y debemos estar atentos a cualquier situación que, por una parte, pueda hacer que su tarea no se desarrolle bien y, por otra, que haya una falta de atención al voluntariado para saber cómo se sienten en su actividad en la entidad, el grupo, etc. Esto no quiere decir que hay que trabajar constantemente en este seguimiento, se pueden establecer una serie de acciones periódicas de evaluación que se pueden formalizar.

El reconocimiento

Los voluntarios o las voluntarias son personas que colaboran en las entidades de manera desinteresada. Así pues, su finalidad no es la compensación por su actividad, pero sí agradecen que la entidad reconozca su labor. De todos modos, hay que tener en cuenta que es buena praxis cubrir los gastos que tienen los voluntarios para hacer las tareas asignadas.

Este reconocimiento se puede poner en práctica de muchas maneras, y su repercusión está estrechamente vinculada a las motivaciones individuales de cada voluntario o voluntaria. Aunque las acciones de reconocimiento más visibles o formales son las que se basan en aportaciones tangibles tales como premios, cartas de agradecimiento, certificados, referencia a la memoria anual, participación en actos y en formación, etc. También se pueden potenciar otros mecanismos

informales, no tan visibles pero que ocurren en el día a día. Este tipo de valoración es el que suele agradecer más el voluntariado y consiste en agradecer su aportación de manera directa, ya que de esta manera se siente más integrado y motivado por la entidad, lo que favorece la fidelización del voluntario.

La desvinculación

La última etapa del ciclo del voluntariado corresponde al momento en que el voluntario o la voluntaria deja de colaborar con la entidad. Las organizaciones deben ser conscientes de que este momento todavía forma parte de la trayectoria del voluntariado y que, consecuentemente, tanto para la entidad como para la persona que se desvincula es necesario plantear alguna acción.

Para los voluntarios, el hecho de que la entidad continúe interesándose de su situación o que se continúe informando a pesar de haber dejado de ser activos, demuestra que han formado parte del proyecto más allá de la tarea concreta que deben llevar a cabo.

Desde el punto de vista de la entidad, la gestión de la desvinculación puede aportar beneficios adicionales ya que el hecho de conocer los motivos que han conducido a esta desvinculación puede ayudar a plantear alternativas para reducirlos. En este momento, por ejemplo, podría haber acciones para fomentar que los voluntarios que dejan de serlo se conviertan, al menos, en socios de la entidad.

- **Relación posterior:** El voluntario o voluntaria puede dejar de colaborar activamente, pero esto no implica que su desvinculación de la entidad tenga que ser completa. Según su propio funcionamiento, las entidades deben plantearse la posible relación que pueden mantener posteriormente con este colectivo, por ejemplo, enviando boletines de la entidad de forma periódica, enviando felicitaciones de Navidad, invitaciones a eventos y actividades que organice la entidad, etc.

NORMATIVA. DERECHOS Y DEBERES DE LOS VOLUNTARIOS Y LAS ENTIDADES

La incorporación de voluntarios en nuestras entidades no se puede plantear de forma accidental. Si queremos que la relación entre la entidad y el voluntariado tenga éxito esta debe estar bien enmarcada. **Debemos definir las obligaciones y los derechos de los voluntarios**, es decir, el marco de colaboración entre ellos y la entidad para garantizar un buen funcionamiento, al igual que hacemos con el personal remunerado.

No hay una legislación específica de voluntariado ambiental, pero sí podemos encontrar leyes que regulan aspectos básicos de la gestión del voluntariado, declaraciones y códigos que hacen referencia a las tareas y personas voluntarias, sin especificar la tipología (véase el apartado de Recursos).

- **En el ámbito internacional**

Declaración universal del voluntariado (París 149.1990)

Recomendación del Consejo de Ministros del Consejo de Europa, de junio de 1985 (R85.9)

Dictamen del Comité de las Regiones de Europa (98C 180/1)

Carta europea para los voluntarios

- **En el ámbito del Estado español**

- Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado.

- **En el ámbito catalán**

Ley 25/2015, de 30 de julio, del voluntariado y de fomento del asociacionismo

Ley 4/2008, de 24 de abril, del Libro III del Código Civil de Cataluña

Carta del Voluntariado de Cataluña, Resolución 98/V de 29 de mayo de 1996 del Parlamento de Cataluña

Tomando como base estos documentos (que nos pueden servir de guía) y teniendo en cuenta las características propias de nuestra organización, **es necesario definir los derechos y los deberes de las personas que forman parte voluntariamente de nuestro proyecto.**

- > Entendemos como derechos aquellos aspectos facilitadores del trabajo que va a hacer y del hecho de ser partícipe de una entidad. Y como deberes las responsabilidades que deberá asumir para desarrollar la tarea voluntaria.

Tan importante como definir los derechos y deberes es dar a conocer a todas las personas que quieren hacerse voluntarios. Hay que explicarles en el momento de hacer la entrevista y la formación inicial, e incorporarlos en el dossier de acogida o de explicación de la entidad que daremos a los recién llegados, e incorporarlos a la **Carta de Compromiso del Voluntario.**

Del mismo modo que es imprescindible definir los derechos y deberes de los voluntarios hacia a la entidad, también lo es definir los **derechos y deberes de las entidades hacia los voluntarios**.

Lógicamente, estos compromisos irán ligados a los voluntarios, por tanto, deben ser coherentes y consecuentes con los derechos y deberes de éstos. La XCT, por ejemplo, regula los derechos y deberes de sus voluntarios a través de sus estatutos y reglamento de régimen interno.

Carta del Voluntariado de Cataluña

El **I Congreso Catalán del Voluntariado**, reunido en Barcelona el 29 de octubre de 1995, inspirándose, entre otras, en las recomendaciones del Consejo de Europa y del Parlamento Europeo sobre Voluntariado, en la Carta Europea para los Voluntarios propuesta por Volonteurope y en la Declaración Universal sobre el Voluntariado proclamada en el Congreso Mundial por iniciativa de la IAVE, **considera**:

- Que el voluntariado es una manifestación solidaria que se canaliza a través de entidades sin ánimo de lucro.
- Que todos los ciudadanos tienen derecho de organizarse y contribuir, de acuerdo con sus preferencias y capacidades, a la tarea que realiza el voluntariado.
- Que el compromiso de actuación que supone el voluntariado se fundamenta en una decisión libre y personal motivada por principios de solidaridad y altruismo.
- Que el voluntariado contribuye a un desarrollo social de nuestro entorno y del mundo, más justo, solidario, equilibrado, pacífico y respetuoso con el medio mediante la participación de los ciudadanos en la vida de las sociedades.
- Que el voluntariado estimula la responsabilidad social de los ciudadanos y contribuye a la resolución de las necesidades sociales.
- Que el voluntariado fundamenta su acción en los principios de asociación y participación democrática, respeto a la dignidad, igualdad y libertad de la persona.

Y establece unos **derechos** y unos **deberes de los voluntarios**.

- **Derechos de los voluntarios**
 1. Obtener información de la entidad donde col • labora, sobre el funcionamiento, las finalidades y sus actividades, apoyo en el desarrollo de la acción voluntaria y medios para poder ejercitar convenientemente.
 2. Recibir la formación necesaria para el desarrollo de la actividad.
 3. Ser tratado sin ningún tipo de discriminación y con todo respeto a su condición y creencias.
 4. Disfrutar de acreditación suficiente como voluntario / a frente a terceros y obtener certificación de su participación en los programas.

5. Participar activamente en la elaboración, planificación, ejecución y evaluación de los programas y actividades donde col • Labor, con el reconocimiento social de su actividad
6. Ser cubiertos los riesgos derivados de la actividad que lleva a cabo como voluntario y de los daños que, involuntariamente, podría causar a terceros por razón de su actividad.
7. Resarcirse, si lo desea, de los gastos que le pueda ocasionar la actividad voluntaria.
8. Acordar libremente las condiciones de su acción voluntaria y el compromiso de las tareas definidas conjuntamente, el tiempo y horario que podrá invertir y las responsabilidades aceptadas por cada uno.

- **Deberes de los voluntarios**

1. Cooperar en la consecución de los objetivos del programa donde participe para el cumplimiento de los compromisos adquiridos dentro de la organización.
2. Realizar la actividad a que se ha comprometido con responsabilidad, buena fe y gratuidad, apoyando de manera activa en su entidad y respetando las normas internas de funcionamiento.
3. Observar las medidas de seguridad e higiene reglamentadas y aquellas que sean adoptadas por la entidad.
4. Rechazar cualquier contraprestación económica o material que le pueda ser ofrecida por el beneficiario o por terceros en virtud de su actuación.
5. Mantener la confidencialidad, sin perjuicio de los derechos de la persona, de las informaciones recibidas y conocidas en el desarrollo de su actividad, tanto respecto de los beneficiarios como de la entidad.
6. En caso de renuncia, notificarla con antelación o continuar la actividad hasta que puedan adoptarse las medidas necesarias para evitar perjuicios graves al servicio.

Carta de compromiso del Voluntariado

Esta carta **es un contrato entre la entidad y la persona voluntaria** y en la que debe constar que el voluntario realizará un trabajo no remunerado y los derechos y deberes que tiene. Es una garantía de que no hay relación contractual entre la entidad y el voluntario.

En función de cada entidad puede ser más o menos detallada. Por ejemplo, podemos incluir una relación de trabajo, los horarios, el compromiso de cumplir el código ético de la entidad, etc. En todo caso, debe servir:

- **A la entidad** para salvaguardarnos de posibles reclamaciones laborales.
- **Al voluntario** como reconocimiento de su pertenencia a una entidad.

- En el apartado de recursos os ayudamos a encontrar modelos de esta carta.

Responsabilidad civil y seguros

El artículo 10.1.e de la **Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado** establece que **los voluntarios tienen derecho a "estar cubiertos, a cargo de la entidad de voluntariado, de los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la acción voluntaria y de responsabilidad civil en los casos en los que la legislación sectorial lo exija, a través de un seguro u otra garantía financiera"**. El artículo 14.3 de la misma ley habla de la responsabilidad extracontractual frente a terceros y establece que las entidades deben responder ante terceros por los daños y perjuicios que puedan haber causado los voluntarios que participen en sus proyectos o como consecuencia de la organización de actuaciones de voluntariado.

En Cataluña disponemos de legislación específica para el voluntariado, la Ley 25/2015, de 30 de julio, del voluntariado y de fomento del asociacionismo, la cual, en **el artículo 8**, relativo a los derechos de los voluntarios, establece que uno de los derechos es el de **recibir cobertura de un seguro de riesgos derivados de la actividad que ejercen como voluntarios y de los daños que, involuntariamente, podrían causar a terceros por razón de su actividad**. Ante esta situación, se nos plantean diferentes cuestiones y posibilidades:

- **Debemos contratar un seguro nominativo** donde figuren todos los voluntarios con nombres y apellidos o podemos contratar una genérica que cubra un determinado número de voluntarios con el fin de evitarnos la gestión de altas y bajas, dado que los cambios son menudo una constante.

Lo que es **más recomendable**, a pesar de las dificultades, es **la primera opción**, ya que ésta nos evitará problemas en casos de accidentes graves, en que la compañía pueda evitar el pago de la indemnización alegando, por ejemplo, que la persona que ha sufrido el accidente no estaba incluida en la póliza porque no tenía una acreditación expresa expedida por nuestra entidad. Así pues, es recomendable tener todos los voluntarios asegurados de forma nominal y buscar fórmulas ágiles y sencillas para mantener la lista actualizada. Hoy en día las nuevas tecnologías nos lo ponen fácil. Cuando tengamos un acto donde participarán un número muy elevado de voluntarios que mayoritariamente sean eventuales podremos hacer una ampliación de nuestro seguro o pactar otra fórmula con la aseguradora que nos facilite las gestiones.

- La **cuantía de las indemnizaciones o riesgos** que cubren las pólizas:

En el caso del **seguro de enfermedad y gastos de médicos**, sólo será necesario que cubra los gastos necesarios hasta que pueda ser atendido por la Seguridad Social, ya que si pretendemos que la cobertura sea superior el coste puede suponer una carga considerable.

En el caso del **seguro de accidentes**, las compañías ya tienen establecidas las valoraciones estándares para minusvalías derivadas de siniestros, por lo que será necesario que fijamos el límite económico de la póliza por encima de este estándar para poderlo cubrir.

Determinar el **seguro por responsabilidad civil** es bastante más complicado, ya que ésta debe cubrir los daños ocasionados a terceros y estos son muy difíciles de prever. Habrá pues que el importe de la cobertura esté relacionado con el riesgo potencial de nuestras actividades.

- > **El coste del seguro puede reducirse con una franquicia.** La franquicia de un seguro es la cantidad máxima por debajo de la que el seguro no nos cubre. De esta manera, la compañía se ahorra tener que indemnizar muchos casos de pequeñas cantidades que podemos asumir desde la entidad pero sí nos dará cobertura en casos en que las cantidades económicas sean importantes.

Hay entidades que ofrecen marcos contractuales de seguros y servicios agrupados de seguros para voluntarios. También ofrecen la posibilidad de contratar un seguro temporal cuando se incorpora un voluntario a la entidad. Este tipo de entidades pueden facilitar la gestión, ya que puede costar encontrar aseguradoras que nos permitan de una manera ágil tener la flexibilidad que requerimos a la hora de gestionar los seguros del voluntariado. Ejemplos de estas entidades son Fundación Esplai y la Fundación Pere Tarrés.

EL VALOR AÑADIDO DE UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO EN UNA ENTIDAD DE CUSTODIA

- > **La participación de los voluntarios en un proyecto de custodia puede fortalecerlo más allá de la actuación sobre el medio**, como en la comunicación, el apoyo social, la financiación o el desarrollo de nuevas potencialidades.
- > La custodia ofrece muchas posibilidades para el voluntariado. La propia filosofía de la custodia intenta generar la responsabilidad voluntaria de propietarios y usuarios del territorio en su conservación y en el uso responsable de sus recursos. En este sentido, el voluntariado, **es una herramienta básica para la implicación de los usuarios del territorio en su conservación**. Además, el voluntariado puede ser muy útil para las entidades para desarrollar sus objetivos, no sólo de conservación, sino de difusión y comunicación, y participación, de la sociedad de sus valores. Esto cada vez se valora más, por ejemplo, en las convocatorias de ayudas y en la imagen de la entidad.
- > El voluntariado puede ser, pues, un elemento básico para la gestión de nuestros acuerdos de custodia ya que garantiza la participación de las personas en las estrategias de conservación del medio natural. Hay que definir, pero, una buena estrategia y qué tipo de perfiles nos interesan, y qué podemos asumir.
- > **Muchas entidades de custodia son totalmente voluntarias**, es decir, estando promovidas por voluntarios. Debemos diferenciar, sin embargo, el hecho de ser una entidad voluntaria a tener voluntariado en la entidad. Es decir, una entidad puede ser voluntaria en su núcleo activo y emprendedor, pero también contar con programas de voluntariado para realizar ciertas tareas. Evidentemente, unos y otros voluntarios tienen perfiles diferentes. En esta herramienta nos hemos referido específicamente al voluntariado que puede tener una entidad, sea ésta voluntaria o profesionalizada.
- > A continuación os detallamos algunas opciones de voluntariado en custodia, pero hay que tener en cuenta que cada entidad puede tener unas necesidades o coyuntura específica, y por tanto podrá adaptar estas fórmulas o inventar otras nuevas, igualmente válidas.
- **Comunicación.** En el ámbito de la comunicación, la participación de los voluntarios puede contribuir a dar conocer el proyecto de custodia de boca a oreja de los voluntarios. Esta modalidad de difusión es poco masiva pero de gran calidad ya que **no hay comunicación más estimulante y vivencial que aquella que hacen las personas directamente implicadas en un proyecto**. Además, si el material de difusión de nuestro proyecto de custodia contiene llamadas a la participación, adquiere más fuerza comunicativa y motiva a los voluntarios a implicarse también en su difusión.
- **Apoyo social.** El voluntariado abre posibilidades para ampliar el apoyo social a los proyectos de custodia. Un mayor conocimiento de las áreas naturales donde trabajan las entidades de custodia por parte de la población, y especialmente de los sectores que se han implicado personalmente, favorece la creación de redes de personas que pueden colaborar en actuaciones futuras de gestión y conservación, sea puntual o permanentemente. También facilitará un mayor apoyo popular en casos de necesidad de movilización frente a amenazas a la

conservación de estos espacios. Además, el voluntariado contribuye a reforzar la base social de la entidad. En algunos países este apoyo se hace muy potente, como por ejemplo la **British Trust for Conservation Volunteers** o **The National Trust**.

- **Financiación.** Otro aspecto importante a tener en cuenta es la posibilidad de acceder a fuentes de financiación suplementarias para los proyectos de custodia. Cada vez más subvenciones tienen en cuenta como aspecto positivo los proyectos que incluyen el voluntariado como vía de participación ciudadana.
- **Nuevas potencialidades:** Pero más allá de la ampliación del conocimiento y el apoyo social o económico que los programas de voluntariado pueden aportar, hay que buscar aquellas nuevas potencialidades cualitativas que pueden enriquecer los proyectos de custodia que cuentan con el activo de los voluntarios.
- > En primer lugar, si la actuación de voluntarios está abierta a la participación no sólo de individuos sino también de entidades sociales que ya cuentan con voluntarios, contribuiremos a fortalecer el tejido asociativo reforzando los vínculos entre asociaciones sociales y ambientales. Si las entidades sociales participantes son de jóvenes o niños, se abre la posibilidad de desarrollar programas de educación ambiental en torno al proyecto de custodia; si son entidades de apoyo a discapacitados tenemos la oportunidad de trabajar la problemática de acceso al medio de estos colectivos, u ofrecer nuevas vías de inserción laboral, etc. Cada tipo de entidad permitirá desarrollar diferentes líneas de trabajo innovadoras que a menudo no son el campo principal de actuación de las entidades naturalistas y conservacionistas.
- > Finalmente, la presencia de voluntarios puede aportar beneficios para las poblaciones rurales del entorno de los proyectos de custodia, con el aumento de visitas al comercio, los lugares turísticos y, en general, con la contribución a una mayor vida de los pueblos. Un ejemplo de este tipo es la iniciativa del **GOB Menorca: Acuerdo de Prácticas Agrarias Sostenibles**, una iniciativa que pretende fomentar sistemas de gestión agraria que puedan acercar los objetivos de viabilidad económica con la preservación de los valores ambientales más destacados. En el acuerdo, el GOB se compromete a colaborar en la promoción de la finca ante otros agentes, públicos o privados, a fin de conducir ayudas directas o vías de comercialización en beneficio de la finca. Además, fomentar el voluntariado en custodia agraria, organizando jornadas para realizar actuaciones de gestión y conservación en fincas de ganadería extensiva que tienen un acuerdo de este tipo.
- **Enriquecimiento de los voluntarios.** Cabe también señalar el valor añadido que un proyecto de custodia puede aportar a los voluntarios. Las actividades de voluntariado en entornos naturales constituyen una oferta atractiva en contraste con las actividades de visita más pasiva, porque promueven el establecimiento de vínculos más fuertes con el medio a través de la participación en proyectos reales y de calidad. Así, las entidades de custodia pueden ofrecer a los voluntarios un entorno de trabajo asociativo vivo. Finalmente, los voluntarios tendrán la oportunidad de entrar en contacto con los agentes vivos del territorio, como los agricultores y ganaderos, las administraciones o los propietarios, y por tanto conocer de forma más profunda la realidad social que hay detrás de los espacios naturales, más allá del conocimiento menudo externo que se pueda tener desde entidades ambientales y del territorio más urbanas.

7.D. Comunicación interna y fidelización del Equipo humano

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es un elemento clave para el buen funcionamiento de cualquier organización. Es necesario que tanto el equipo técnico como los voluntarios, que son las personas más vinculadas efectivamente y afectivamente a la entidad, sean continuamente informados de los cambios, transformaciones o reflexiones que se produzcan dentro de la entidad.

- > La participación y comunicación con los voluntarios se da en dos ámbitos: **en el ámbito institucional y en el ámbito de desarrollo de la tarea**. Es necesario, pues, definir estrategias y diseñar mecanismos de participación y comunicación que traten estos dos ámbitos.

Por lo tanto, **los canales de comunicación deben ser eficientes, estar bien definidos y ser utilizados por las personas implicadas** de forma que vinculen la comunicación entre todas ellas. Con una correcta información:

- Se **refuerza el sentimiento de pertenencia** al equipo.
- Se **mejora el funcionamiento interno**.
- **Se identifican mejor los problemas y las soluciones**.
- Se pueden **prever las necesidades** y, además, se dispone de tiempo suficiente para afrontarlas.

La importancia de la comunicación en el funcionamiento de una organización como puede ser una entidad de custodia del territorio ha provocado que se este Manual se dedique una ficha de manera exclusiva a este ámbito (**Buena Práctica núm. 9 Comunicación**).

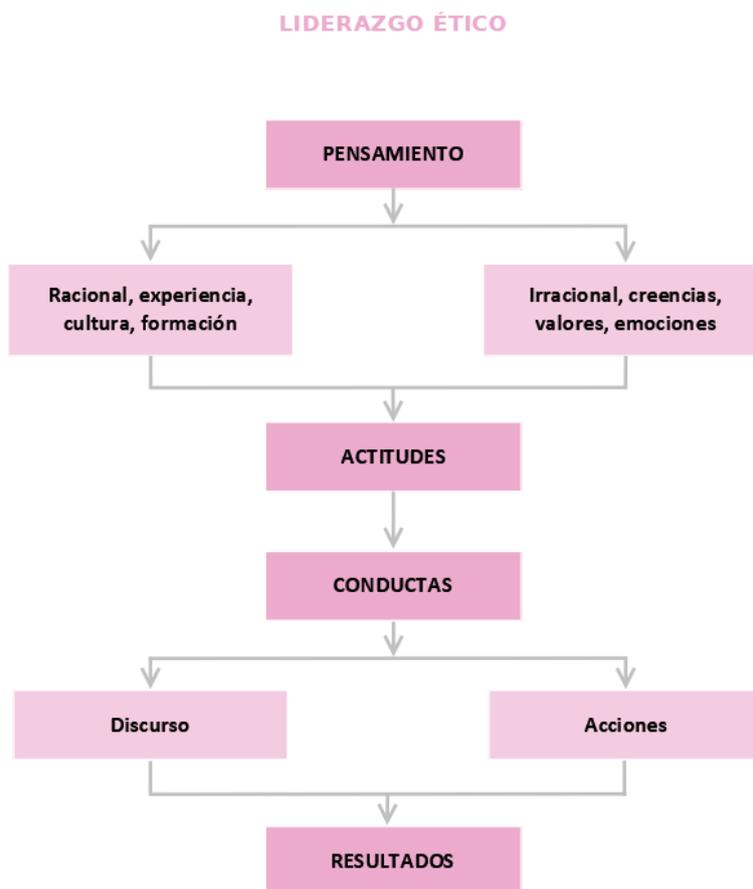
FIDELIZACIÓN

La **fidelización del equipo de trabajo** es un eje prioritario de la política de recursos humanos de la entidad para asegurar un trabajo de custodia que genere confianza entre los diferentes actores implicados. Esto permite que haya un mejor desarrollo de las tareas tan del Equipo Humano como de los voluntarios.

- > La fidelización se trabaja especialmente en los responsables de los acuerdos de custodia dentro del equipo técnico de la entidad para dar confianza a la propiedad.

La **Dirección por valores** es un modelo de gestión del personal de la entidad basado en valores que busca el compromiso y la autonomía responsable de todos los individuos que componen una organización para ser efectiva, y que en las organizaciones de custodia es perfectamente aplicable.

Figura 17 Dirección por valores



Fuente: Observatorio del Tercer Sector

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Bibliografía

- Asensio N, Colom A i Vila J. 2009. *Quaderns per a entitats de custòdia del territori. Quadern 04: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia.*
- CASTRO, R. DE (2001). *Voluntariado ambiental, claves para la acción proambiental comunitaria.* Illes Balears: Di7 edició.
- CASTRO, R. DE (2003). *Voluntariado Ambiental. Experiencias en España, Europa y América.* En Castro, R. de (coord.). *Voluntariado ambiental. Participación y conservación del medio ambiente.* Sevilla: Consejería de Medio Ambiente.
- CHACON, F. VECINA, M.L. (2002) *Gestión del voluntariado.* Madrid: Editorial Síntesis.
- Corporación Simón de Cirene. (2015). *Manual construir y gestionar empresas sociales.* Chile. 3ª Edición.
- DOMINGO MORATALLA, Agustín, *Ética y voluntariado,* PPC ed., Madrid 1997
- FERRAND-BECHMANN, Dan: *Voluntariat i solidaritat.* Col·lecció animació sociocultural, 13. edicions Pleniluni, Barcelona 1995
- Fundación Luis Vives. Obra Social. *Manual de ayuda para gestión de entidades no lucrativas.*
- Fundación Luis Vives. (2009). *Cuaderno de gestión 7: Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas.*
- IGLÉSIAS, Maria. *Captació, seguiment, motivació i avaluació del treball voluntari.* Sessió monogràfica, el voluntariat. Centre d'Estudis de l'Esplai. Suport Associatiu. Fundació Catalana de l'Esplai. 2000.
- OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR (2007). *Bones pràctiques en la gestió del voluntariat.* Barcelona: Fundació La Caixa
- Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa. Observatori del Tercer Sector 2010. Col·lecció de debats OTS 13. Reflexions i propostes per a la millora dels òrgans de govern al tercer sector: una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS.
- Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa. Observatori del Tercer Sector 2010. Col·lecció de debats OTS 12. Ideas para avanzar en la mejora de los órganos de gobierno en el tercer sector. Reflexiones en torno al funcionamiento de patronatos y juntas directivas.
- Rodrigo, J. (2015). Anàlisi dels recursos i necessitats de les entitats de custòdia membres de la XCT. Xarxa de Custòdia del Territori. Disponible a l'Àrea xct.
- Romero-Lengua, J. (coord.). 2009. *El mercat laboral i el grau de professionalització de les entitats de custòdia del territori.* 1a edició. Informes de de la Xarxa de Custòdia del Territori, 18. 42 pp.

- TRACY DANIEL CONNORS, ed. : *Manual de les organitzacions no lucratives I. Col·lecció animació sociocultural*, 14. edicions Pleniluni, Barcelona 1998 (planificació estratègica) (gestió del voluntariat)
- TRACY DANIEL CONNORS, ed. : *Manual de les organitzacions no lucratives II. Col·lecció animació sociocultural*, 14. edicions Pleniluni, Barcelona 1999 (captació de fons i organització econòmica)
- VELLOSO DE SANTIESTEBAN, Agustín, *Guía crítica del voluntariado*, Espasa Práctico, Madrid 1999
- VILÀ, Antoni i TORRALBA, Francesc: *Perspectives de l'acció voluntària*. Col·lecció animació sociocultural, 19. edicions Pleniluni, Barcelona 1999
- XCT. Caixa d'eines. EINA 2. Passos previs per començar a funcionar com una entitat de custòdia del territori. Disponible a l'Àrea xct.
- XCT. Caixa d'eines. EINA 11. *El voluntariat ambiental a les entitats de custòdia*. Disponible a l'Àrea xct.

Otros recursos

- *Custòdia de 30 en 30*. Boletín electrónico de la XCT donde se informa sobre las líneas de financiación que se publican relacionadas con la custodia del territorio
- *Curs d'iniciació al voluntariat*. Generalitat de Catalunya, Departament de Benestar Social, Institut Català del Voluntariat, Barcelona, 1994.

Internet

- <http://www.voluntariat.org/LinkClick.aspx?fileticket=NvkXES6Azcw%3D&tabid=102>. Declaración Universal del Voluntariado.
- <http://www.voluntariat.org/LinkClick.aspx?fileticket=VloBgRvK1hU%3D&tabid=102>. Recomendación del Consejo de Ministros del Consejo de Europa, de junio de 1985 (R85.9).
- <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11072>. Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado.
- <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6930/1438814.pdf>. Ley 25/2015, del Voluntariado y de fomento del asociacionismo de Cataluña.
- http://tjussana.entitatsbcn.net/tj/pdf/Carta_del_Voluntariat.pdf. Carta del Voluntariado de Cataluña, Resolución 98/V de 29 de mayo de 1996 del Parlament de Catalunya.
- http://www.voluntaris.cat/sites/default/themes/voluntaris/pdf/compromis_entitat_voluntari.pdf. Web donde podéis encontrar modelos de Carta de Compromiso del Voluntario.
- <http://civil.udg.edu/normacivil/cat/CCC/L4-08.htm>. Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques.

- <http://www.esplai.org>. Web de la Fundació Catalana de l'Esplai.
- <http://www.peretarres.org/assegurances/voluntariat.html>. Web de la Fundació Pere Tarrés.
- <http://www.gobmenorca.com/colabora/voluntariat>. Web dónde podréis consultar el programa del GOB Menorca: Acuerdo de Prácticas Agrarias Sostenibles.
- <https://www.btcv.org.uk>. Web del British Trust for Conservation Volunteers
- <http://www.nationaltrust.org.uk/main/w-trust/w-volunteering.htm>. Web del National Trust

8. Base social

Todos los colectivos identitarios de la organización **se implican para conseguir la misión y representar los valores de la entidad**. Gracias a su implicación, la entidad logra que la custodia del territorio sea una realidad donde todos los agentes que intervienen en ella estén presentes: los propietarios, las administraciones, las entidades y también las personas.

La base social es el conjunto de personas y colectivos que tienen relación con la entidad de custodia, apoyándola y reforzando su misión a través de las vías de participación disponibles y con distintos niveles de implicación o responsabilidad.

La **gestión de la base social forma parte de la planificación estratégica de la entidad**, que debe dedicar esfuerzos, recursos y tiempo de forma regular y planificada para conseguir la participación y fidelización de los colectivos identitarios. Por este motivo, es importante detectar y comprender los valores que aporta la entidad de custodia: recursos humanos, económicos, conocimientos de la realidad social y reflexión, divulgación de los valores y misión de la entidad, legitimidad, relaciones y contactos. La **función y extensión de la base social** está determinada por la misión y los valores de la entidad de custodia. En este sentido, es la entidad la que debe definir qué tipo de base social quiere cultivar, reflexionando acerca de distintos aspectos.

Además de las aportaciones de la base social a las entidades, el vínculo entre las dos también debe aportar **beneficios concretos a las personas y colectivos que forman la base social**, tales como satisfacción y desarrollo personal, oportunidades sociales, acceso preferencial a bienes y servicios y representación.

En este capítulo se exponen **medidas de gestión** para los diferentes grupos identitarios de la base social de vuestra entidad, que, en esencia, hay que concebir como medio y no como finalidad. Es necesario indicar que algunos de estos grupos identitarios ya se han tratado en otras fichas de este Manual de buenas prácticas, por lo tanto, a menudo nos dirigiremos a esas otras fichas para no repetir información. En concreto, se trata de manera específica la base social formada por los socios de la entidad y los voluntarios (a pesar de que en este segundo caso encontraréis más información en la ficha correspondiente a la **Buena práctica n.º 7 Gestión del equipo humano**). En lo referente al órgano de gobierno y al equipo técnico o equipo de trabajo que, como veremos, también deben ser considerados como base social, estos dos colectivos ya han sido considerados con detalle en la misma **Buena Práctica n.º 7 Equipo humano**.

Recomendaciones referentes a la base social

1.C. base social como elemento estratégico y transversal

- > El concepto de base social
- > ¿Quién forma la base social?

3.B. intercambio

- > ¿Qué aporta la base social a la entidad?
- > ¿Qué puede aportar la entidad a la base social?

9.C. Planificación de la comunicación de la base social

- > Herramientas para la gestión de la base social
- > Voluntariado
- > Socios y socias

8.A. La base social como elemento estratégico y transversal

La **base social** es el conjunto de personas y colectivos que tienen relación con la entidad de custodia, **apoyándola** y reforzando su **misión** a través de las vías de **participación** disponibles y con **distintos niveles de implicación o responsabilidad**.

EL CONCEPTO DE BASE SOCIAL

La **base social** es un concepto clave e importante para todas las entidades. Cada vez es más evidente la necesidad de que las entidades tengan **una base social fuerte para legitimar el trabajo** que desarrollan. El concepto de base social es un concepto amplio, un concepto paraguas que engloba distintas ideas según el enfoque que se le quiera dar. Por lo tanto, la base social no tiene una definición única, no todo el mundo la entiende ni la utiliza de la misma manera.

En términos generales, podemos acercarnos al concepto de base social a partir de varios puntos de vista:

- **Como colectivo**, estamos hablando de personas, instituciones y grupos implicados con la entidad. En las entidades de custodia, estos grupos pueden ser administraciones, propietarios, grupos ecologistas, plataformas, etc.
- **Como forma de participación**, la base social participa y se implica para ayudar a que se lleven a cabo las actividades de la entidad. En las entidades de custodia son aquellos colectivos y personas que participan en las actividades que organizan las entidades: salidas, exposiciones, jornadas, charlas, etc.
- **Como forma de obtener recursos** estaríamos hablando de un método de captación de varios tipos de recursos (socios, voluntariado, etc). La base social se puede entender como los socios y las socias de las entidades que pagan una cuota y también el voluntariado que aporta su tiempo como una contribución al trabajo de custodia.
- **Como tema adicional para gestionar**: la base social debe gestionarse dentro del funcionamiento de la entidad. La base social no se forma ni se implica sola, hay que pensar cuáles son las acciones y las actividades que la entidad debe realizar para promover y tener una base social fuerte y estable.

¿QUIÉN FORMA LA BASE SOCIAL?

Cuando leemos acerca de qué es la base social de las entidades podemos encontrar dos tipos de enfoques:

- **Una visión restrictiva**, que entiende la base social solo como las personas que abonan una cuota a la entidad, los socios y las socias. Según esta visión, un ejemplo puede ser una entidad de custodia que moviliza a muchas personas para conseguir la custodia de un territorio, con distintas personas voluntarias pero que tiene pocos socios y socias. Desde este punto de vista, se considera una entidad con una base social débil.
- **Una visión extensa**, que entiende que todas las personas y los colectivos que tienen relación con la entidad forman parte de su base social. Según esta visión, los proveedores de una entidad o los propietarios con quien mantiene acuerdos también formarían parte de su base social.

Figura 18 Visiones de la base social



La base social de las entidades de custodia está integrada por **personas individuales**, que a veces proceden **de uno o varios colectivos identitarios** (socios, voluntarios, equipo técnico, órgano de gobierno...). En algunas ocasiones, cuando la entidad de custodia hace un buen trabajo prolongado arraigado a un territorio, su base social incluye también a **propietarios y administraciones**. Ahora bien, la base social no es simplemente la suma de los distintos grupos identitarios, sino que **debe estar estructurada como vivencia colectiva**. Así pues, los conceptos de **participación, voluntariado y ciencia ciudadana** tienen relación directa con la base social y hay que valorar su incorporación.

- > Hay que tener presente que **una base social fuerte es aquella que se dinamiza, se regenera y se implica, legitimando el trabajo que la entidad de custodia desarrolla.**

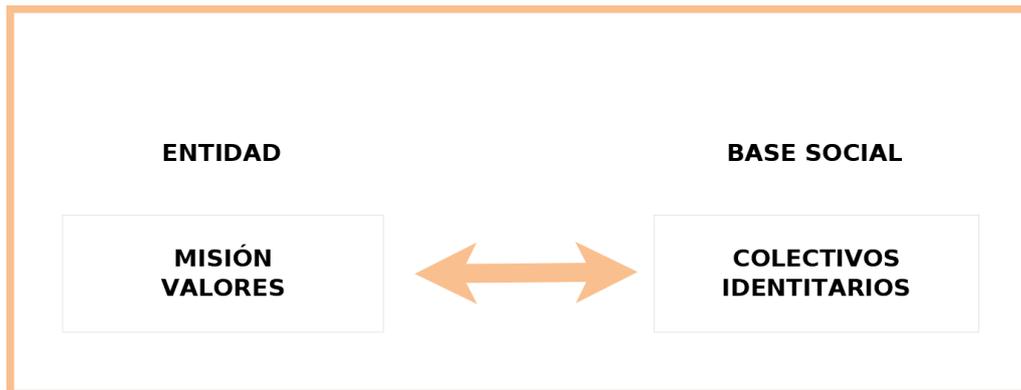
La misión de la entidad y la base social

Lo que define una entidad es su misión, es decir, el objetivo para el cual ha sido creada. En base a la misión se determina el funcionamiento y la gestión de la entidad. La misión también justifica el “qué” y

el “por qué?” de sus actividades, funcionamiento, órganos de gobierno, participación y muchos aspectos más que configuran la realidad de las entidades.

La misión y los valores deben guiar la actividad de la entidad y marcar los límites de la base social: definir quién forma parte de ella. Por lo tanto, la base social **está formada por todos aquellos colectivos identitarios** de la entidad **implicados para conseguir la misión y los valores de la entidad**.

Figura 19 Relación de la entidad con la base social



- > El objetivo final de la base social es reforzar la misión de la entidad.
- > Es necesario que la base social se conciba como **un elemento estratégico y transversal dentro de la entidad**, y su estructuración debe permitir y fomentar que la custodia del territorio sea una realidad. Con este objetivo, **es esencial asegurar que la gestión de la base social forme parte de la planificación estratégica de la entidad**, que de forma regular y planificada dedica esfuerzos, recursos y tiempo para conseguir la participación y fidelización de los colectivos identitarios. Aunque la gestión de la base social debe ser transversal dentro de la entidad, es necesario que haya una persona responsable de coordinarla de forma continuada.

Cada entidad define cuál debe ser la base social

Partiendo de una definición común de base social, **cada entidad debe establecer su propia definición de qué colectivos integran su base social** y cuáles no. **Tener o no una base social fuerte no debe ser un objetivo de la entidad**. La base social es quién nos puede ayudar a alcanzar nuestra misión y, por lo tanto, **debemos considerarla un medio, pero nunca un fin**. Debemos tener en cuenta que:

- **La base social no es la suma de los diferentes colectivos identitarios**. Potencialmente, las aportaciones de la base social superan las de los colectivos por separado. La relación entre ellos puede crear sinergias muy significativas para el objetivo de conseguir la misión.
- Numéricamente, **la base social es menor que la suma de los colectivos**. En muchas entidades, una misma persona puede pertenecer a distintos colectivos. Por ejemplo, un voluntario o voluntaria puede ser también socio o socia.
- Cuando hablamos de la base social, hablamos de una **vivencia colectiva**. Una organización no es un ente aislado, ya que cuenta con la base social que genera una vivencia colectiva y crea

una riqueza alrededor de las organizaciones. Así pues, el concepto de participación, entendido desde varias acepciones, tiene relación directa con la base social.

A las entidades de custodia, la base social les debe permitir que la custodia del territorio sea una realidad donde se impliquen todos los agentes que intervienen en la custodia: los propietarios, las administraciones, las entidades y también las personas. Los colectivos identitarios son claves para conseguir la custodia del territorio.

- Para las entidades de custodia, los **propietarios** son un colectivo básico para su misión (la custodia) pero seguramente este colectivo no formará parte de una entidad que tenga como misión hacer cooperación internacional.
- En relación con las **administraciones**, muchas entidades tienen relación con ellas pero no para todas son un colectivo identitario para conseguir su misión. Para las entidades de custodia, es muy importante llegar a acuerdos con las administraciones, especialmente locales, para custodiar un territorio. Se convierten, pues, en parte de su base social.

A partir de estas ideas, se puede plantear una reflexión sobre la base social de la propia identidad. Hay que analizar la relación de la entidad con sus creadores y colectivos identitarios, la existencia de socios o socias y voluntariado y su vínculo con el personal que trabaja diariamente en la entidad.

Para que una base social pueda explorar estas potencialidades, se requiere una buena **gestión integrada en el funcionamiento de la entidad**. Esto permitirá obtener el máximo rendimiento de la base social y, a la vez, asegurará que las personas que la integren se sientan realizadas participando en las actividades de la entidad.

La **función y extensión de la base social** está determinada por la misión y los valores de la entidad de custodia. En este sentido, la entidad debe definir qué tipo de base social quiere cultivar, reflexionando acerca de los aspectos siguientes:

- ¿Qué tipos de colectivos pueden contribuir a la misión de la entidad? ¿Cuáles son los más prioritarios? ¿Qué tipos de colectivos pueden gozar más de las actividades de la entidad?
- ¿Cómo se segmenta la base social?
- ¿Qué tareas se espera que desarrollen desde la base social? ¿A qué franjas de edad se quiere implicar? ¿Qué implicación de tiempo y qué periodicidad se busca?
- ¿Cómo se implicará y se gestionará la base social? ¿Cómo se mantendrá su vinculación? ¿Quién será la persona responsable de coordinarlo?
- ¿Cómo se monitorizará la satisfacción de la base social? ¿Cómo se monitorizará el impacto de la base social en la entidad?
- ¿Hay necesidad de incluir a las administraciones locales en la base social? ¿Cuáles? ¿Con qué objetivo? ¿Hay que incluir a propietarios? ¿Hay necesidad y opción de incluir a posibles financiadores en la base social?

- ¿Hay que aplicar un sistema de cuotas para los socios? ¿Cómo funciona? ¿Con cuántos socios y socias quiere contar la entidad? ¿Qué ventajas tienen?
- ¿Qué papel debe jugar la base social en la toma de decisiones de la entidad? ¿Los distintos segmentos de la base social están representados en los órganos de gobierno?
- ¿Es deseable que la base social se autogestione? ¿De qué manera?

Estas y otras preguntas deben encontrar respuesta en el **Plan estratégico** de la entidad. En esencia, hay que concebir **la base social como medio y no como finalidad**, recordando que **el objetivo de la base social es reforzar la misión de la entidad**.

8.B. Una relación de intercambio

QUÉ APORTA LA BASE SOCIAL A LA ENTIDAD

Para definir la función específica de la base social y para realizar una buena gestión, antes hay que detectar y comprender los valores que esta aporta a la entidad.

Recursos

La base social es una fuente importante de recursos, pero no solo se puede gestionar la base social desde esta perspectiva. Si lo hacemos, perderemos muchas posibilidades y sinergias para lograr nuestros objetivos. Estamos hablando de estos tipos de recursos:

- **Recursos humanos:** la base social participa y se implica para ayudar a que se lleven a cabo las actividades de la entidad. De esta forma, la movilización aporta tiempo, trabajo y dedicación, haciendo posible el desarrollo de algunas acciones. El voluntariado hace posible que se desarrolle la actividad, y su tiempo a menudo es mucho más valioso que una contribución económica puntual.
- **Recursos económicos:** la base social, o una parte ella, se puede componer de socios y socias que, si así lo establece la política de la entidad, realizan el pago de una cuota anual o de una cuota asociada a las actividades. La base social también puede aportar recursos económicos a través de donaciones u otros métodos de recaudación de fondos. En definitiva, además de aumentar los ingresos económicos, da una cierta estabilidad a la entidad, que diversifica su fuente de financiación. Además de ampliar sus ingresos, las cuotas ayudan a la diversificación de la economía de las organizaciones. Estas se convierten en más estables al no depender exclusivamente de un único tipo de financiador.

- **Relacionales:** mediante los socios y socias, el voluntariado, los miembros de los órganos del gobierno, otras entidades, etc., podemos establecer posibles contactos y relaciones futuras de gran utilidad para la entidad.
- **Ideas / Conocimiento / Reflexión estratégica:** las aportaciones, ideas y experiencias de la base social nos enriquecen al aportarnos nuevas visiones que van más allá de nuestro día a día. Hay que hacer un esfuerzo para que se creen canales de comunicación con la base social, que a menudo aportará ideas y conocimiento sobre el entorno, a la vez que facilita la detección de nuevos retos o áreas de actuación.
- **Divulgación de los valores y misión de la entidad:** una base social satisfecha e informada actuará informalmente como fuente de divulgación de la entidad, que se verá beneficiada por un mayor reconocimiento. La base social puede ayudar a la entidad a aumentar la movilización, es decir, la participación en las actividades por parte de personas que pueden no formar parte estable de la base social.

Legitimidad

La base social da fuerza y credibilidad a la entidad, y puede actuar como aval de cara a acciones de incidencia política, subvenciones o convocatorias. Para mantener la legitimidad **es esencial que la entidad actúe de forma coherente con sus valores y su misión, y que transmita su coherencia a los colectivos que forman la base social.**

La legitimidad viene dada por distintos actores según el sector al cual hacemos referencia. Por ejemplo, un gobierno o un organismo público tiene una representación otorgada mediante los votos después de unas elecciones. En este caso, los votantes son los que legitiman estas instituciones. Otro ejemplo es el de una empresa que ofrece servicios que conseguirá su legitimidad a partir de sus clientes.

En el caso del tercer sector, la misión legítima, pero esto solo no es suficiente. Como entidades que trabajan para una transformación social, hay que ser conscientes de que el trabajo aislado sin el apoyo de la sociedad no tiene sentido y tampoco es sostenible a medio plazo. **Una base social activa y fuerte legitima la existencia y la forma de actuar de la entidad.** Significa que diferentes colectivos y personas consideran que la existencia de la entidad es importante para la tarea que se propone.

Si una entidad de custodia tiene una fuerte base social querrá decir que diferentes colectivos consideran que es importante la custodia del territorio o de los territorios que proponen, y que hay personas dispuestas a colaborar con su causa con recursos, tiempo o relaciones.

La base social es una de las fuentes principales que otorga legitimidad a una entidad. Para mantener esta legitimidad **es muy importante que la entidad actúe de forma coherente** con sus valores y su misión. Sin coherencia se puede perder fácilmente su legitimidad y, como consecuencia, su base social. Por ejemplo, si una entidad de custodia no es socialmente responsable con sus trabajadores o con los residuos que genera puede fácilmente perder su legitimidad.

Además, **no solo es necesario ser coherente sino que esta coherencia hay que explicarla** a los diferentes colectivos que forman parte de la base social. Cada vez es más importante la transparencia y

la rendición de cuentas para conseguir la implicación de la base social (véase la ficha de la **Buena práctica n.º 3 Gestión interna de la entidad**).

Movilización

Cuando hablamos de movilización, **nos referimos tanto a la participación de la ciudadanía para la transformación social como a la movilización que se genera cuando la entidad realiza una jornada, acto público o campaña**. Sin embargo, esto no quiere decir que nuestra base social se corresponda con el número de personas que la entidad es capaz de movilizar.

Por ejemplo, una entidad de custodia puede convocar una campaña para salvar un territorio con un éxito importante de participación. Muchas de estas personas formarán parte de la base social, pero no todas. Es erróneo considerar que todas las personas que han participado forman la base social porque en otra convocatoria de la misma entidad pueden no participar en ella.

La base social nos ayudará a lograr e impulsar esta movilización. Con el fin de aprovechar todo su potencial y conseguir la máxima participación y el mayor impacto, **es importante gestionar esta movilización de forma adecuada**.

- > La **gestión de la base social** debe centrarse en establecer canales, destinar los recursos necesarios, fijar objetivos, etc. para favorecer y hacer posible la movilización y evitar que esta se queden en campañas puntuales.

Una movilización bien gestionada puede ampliar nuestra base social e integrar personas que no estaban vinculadas anteriormente.

La movilización también es muy importante para poder realizar incidencia política desde las entidades. Además de las actividades, si una entidad se plantea incidir para conseguir cambios en las políticas, necesita una base social activa que le permita movilizar para realizar acciones de incidencia política (recogidas de firmas, escribir correos electrónicos, adhesión a documentos de posición, etc.).

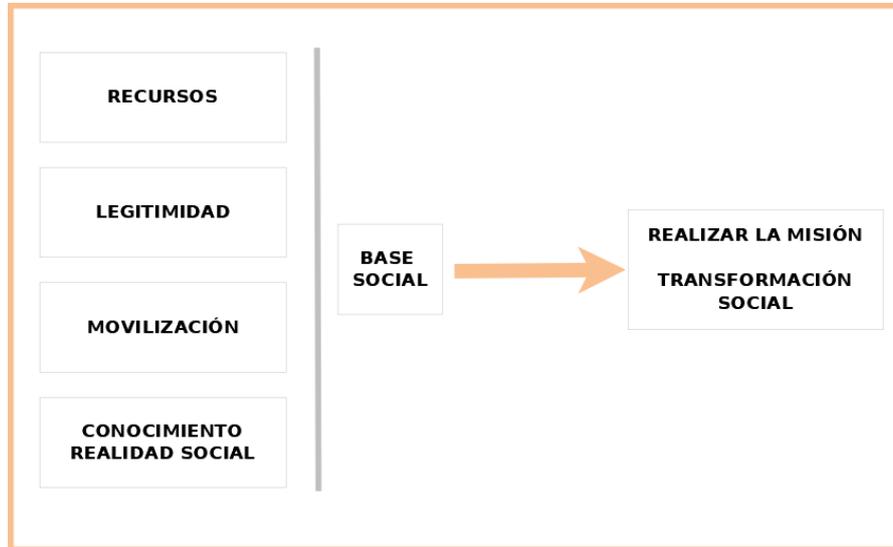
Conocimiento de la realidad social

El día a día de la entidad o el hecho de estar centrados en las actividades en curso, a menudo hace que no siempre tengamos presente nuestro entorno o las nuevas necesidades que pueden surgir. Aunque existe la posibilidad de tener un técnico encargado de buscar nuevas alternativas, el hecho de tener **una base social amplia e implicada es clave para poder estar en contacto con la realidad social** y no cerrarnos en nuestra gestión del día a día.

La base social nos aporta innovaciones e ideas, nos permite conocer mejor el entorno que nos rodea y nos ayuda a identificar nuevos retos o áreas de actuación. Este hecho nos convertirá en una organización más flexible y más capacitada para adaptarse a los cambios.

- > Una base social amplia, implicada y bien comunicada es clave para estar en contacto con la realidad social que rodea la entidad.

Figura 3 Aportaciones de la base social a la entidad



¿QUÉ PUEDE APORTAR LA ENTIDAD A LA BASE SOCIAL?

Como hemos visto, una base social fuerte y activa aporta muchos beneficios a las entidades. **Los diferentes colectivos que forman parte de la base social también deben percibir que participar en la entidad les beneficia.** Cuando uno de los colectivos de la base social tiene la sensación de que la vinculación no le está aportando nada nuevo, acabará reduciendo su contribución o incluso puede llegar a desvincularse.

Esto es importante a la hora de gestionar la base social. **No se puede pensar la base social solo como una fuente de recursos y legitimidad para el trabajo que estamos desarrollando.**

- > Tener **una base social activa y consolidada requiere un esfuerzo importante para la entidad.**

Es común que, al principio, una entidad consiga una determinada base social que después vaya perdiendo por no gestionar su vinculación. Por ejemplo, una entidad de custodia que inicia su actividad con una campaña muy fuerte para salvar un territorio puede tener una base social muy fuerte. Pero una vez que esta acción ha sido un éxito, si la entidad se plantea otras acciones, deberá gestionar su base social para conseguir que siga activa y vinculada.

Entre los beneficios que la entidad puede aportar a la base social, encontramos:

- **Satisfacción:** la entidad posibilita a las personas gozar de un espacio de participación para contribuir a la conservación de los valores naturales de su entorno.

- **Desarrollo personal:** las personas y los colectivos que están colaborando y participando con las entidades se relacionan con otras personas y colectivos, aprendiendo y desarrollándose en nuevo campos.
- **Oportunidades sociales:** formar parte de una entidad abre puertas a establecer nuevos contactos y nuevos vínculos con otras personas y colectivos.
- **Acceso preferencial a bienes y servicios:** los socios y socias pueden acceder de forma gratuita o a un precio reducido a algunos servicios o bienes que ofrecen las entidades de custodia.
- **Beneficio financiero:** las donaciones a entidades de custodia se pueden desgravar. Los incentivos fiscales podrían suponer un beneficio adicional, aunque en Cataluña se trata de un aspecto poco trabajado desde las administraciones. En cambio, en otros países, las donaciones reciben debidamente el apoyo del gobierno a partir de importantes desgravaciones fiscales, elementos decisivos para el potente funcionamiento de la conservación privada en el país.
- **Representación:** algunas personas o colectivos consideran que la entidad, con quien comparten valores, puede convertirse en la representante para llevar a cabo demandas o acciones. Se trata a menudo del caso de entidades que tienen una base social muy arraigada al territorio y que demuestran a toda la comunidad la capacidad de canalizar sus demandas.
- **Altruismo:** el tercer sector, independientemente del ámbito concreto de actuación, tiene un componente de altruismo. Mucha gente se siente con la “necesidad” de hacer cosas para mejorar el contexto donde vive. Las entidades no lucrativas pueden ser una respuesta para dar cobertura a estas necesidades. La entidad posibilita a las personas gozar de un espacio de participación para contribuir a la transformación social de su entorno.

Figura 20 Aportaciones entre la entidad y la base social



8.C. La gestión de la base social

La gestión de la base social va más allá de la **captación**, incluyendo también la **identificación y el seguimiento de los colectivos** vinculados a la actividad de la entidad de custodia y la **creación y el mantenimiento de canales de participación**. Adicionalmente, hay que realizar un buen **plan de difusión** de las actividades y un **plan de evaluación** de las mismas.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA BASE SOCIAL

¿Quién?

La gestión de la base social es **transversal** y una **responsabilidad compartida** para toda la entidad. De todas formas, y para evitar que esta se disperse de forma ineficiente entre los miembros del equipo técnico, **hay que determinar las tareas de cada trabajador/a y un o una responsable de la coordinación global**.

Teniendo en cuenta que una base social activa y participativa puede llegar a **autogestionarse**, desde el equipo técnico hay que fomentar la generación de **dinámicas internas** dentro de la base social. En este sentido, la entidad puede proporcionar los **espacios y los canales para que la base social participe en su propia gestión**. De esta forma, los individuos que la conforman propondrán actividades, espacios de comunicación y relación o movilizaciones.

¿Cuándo y cómo?

La base social de una entidad es un aspecto vinculado al resto y, por lo tanto, debe ser gestionada de manera **integrada** con el funcionamiento de la entidad, **regularmente** y de **manera transversal**.

La entidad debe asegurar la existencia de **canales, espacios y mecanismos de participación** para cada uno de los segmentos de la base social según su nivel de implicación. Además, debe **ofrecer apoyo y establecer las pautas** durante los procesos participativos.

La comunicación entre la entidad y la base social debe producirse de manera regular. En esta línea:

- > Es importante que la entidad no se comunique únicamente cuando tiene una petición hacia la base social, sino siempre que disponga de una información relevante para transmitir. De la misma forma, hay que asegurar que los diferentes colectivos reciban o tengan a su alcance información continuada de la entidad, facilitando así su implicación.

¿Hasta qué punto?

La participación de la base social a menudo está vinculada a la asistencia a actividades de campo y/o jornadas de actualización de la entidad. Las personas que la forman ocasionalmente pueden redactar artículos, organizar una actividad o colaborar de una forma más activa. **Es necesario enriquecer la participación** de manera que sus formas sean cada vez más **diversas y transversales**.

- > Es vital que, desde un inicio, la entidad determine qué papel debe tener la base social en la toma de determinadas decisiones.

¿Cómo se complementa?

En ámbitos donde es difícil conseguir participación se puede valorar la **incorporación puntual de técnicos expertos**. En estos casos, es importante encontrar un **equilibrio entre profesionalización y participación**. Para el personal técnico, es más fácil tomar las decisiones solo y, al final, esto conlleva el riesgo de que la actividad profesionalizada se realice sin tener en cuenta la base social.

Con todo esto, **la gestión de la base social** se puede estructurar sobre las siguientes premisas generales:

- **Gestionar de forma eficaz la base social:** resulta apropiado **segmentarla** en función de los colectivos y personas que la forman. Adaptando los recursos a las necesidades específicas de los diferentes colectivos, se consigue una atención más personalizada y efectiva.
- **Facilitar la comunicación entre la entidad y su base social:** es necesario crear y mantener una **base de datos de contacto unificada**. Entre otros, se pueden utilizar softwares gratuitos de gestión de contactos, como el de CRM, que permiten una organización precisa a través de categorías y filtros. Una base de datos clara y actualizada ahorrará tiempo a la entidad y potenciará su **capacidad de diseminación**. De la misma manera, puede incluir información clave de las personas que forman parte de la base social o que se relacionan puntualmente con la entidad, como formación, ocupación o habilidades.
- **Mantener la base social activa y satisfecha:** hay que **reconocer el trabajo que desarrolla**. De la misma manera, la realización de **encuestas de satisfacción** dirigidas a la base social, y personalizada por los diferentes segmentos, proporcionan información esencial de cara a la gestión de los colectivos que la conforman.
- **Fomentar una base social integrada:** es necesario que la entidad organice **acciones y actividades destinadas a la vinculación de todos los agentes** de su base social.

Segmentación de la base social

Una herramienta muy útil para poder gestionar la base social es su segmentación. Esta segmentación se realiza en función de los distintos colectivos y personas que forman parte de la base social de la entidad.

- > Si adaptamos los recursos a las necesidades específicas de los diferentes colectivos, **nuestra gestión será mucho más eficaz.**

Si se realiza **una gestión generalizada** para todos, corremos el **riesgo de dejar excluidos a algunos colectivos** que no se sientan reconocidos. En cambio, **si segmentamos** a la hora de organizar actividades, **conoceremos realmente cuál es nuestra capacidad de convocatoria y gestionaremos las expectativas que tenemos al respecto.**

Por ejemplo, cuando organizamos una actividad de inspección de un río, se puede dirigir el llamamiento al colectivo que más acostumbra a participar en este tipo de actividades y después hacer un reconocimiento a la gente que ha asistido. A los otros colectivos, les podemos informar pero no será un llamamiento tan directo.

Esto también es importante a la hora de gestionar las expectativas que tenemos de participación. Si hacemos llamamientos masivos esperando que todo el mundo participe en todo, acabaremos frustrando al equipo de personas que gestionan la actividad y a los mismos participantes que esperaban más participación.

Algunos criterios de selección habituales para realizar la segmentación son los siguientes:

- El tipo de actividad.
- Su posición en el ciclo de la vida: niños, jóvenes, adultos, gente mayor...
- ¿El tipo de profesión?
- La disponibilidad de tiempo.

Sin embargo, esta segmentación no es lo que más diferencia unos grupos de los otros, ya que hay que conocer sus intereses y motivaciones. **Lo que nos interesa como entidad es qué pueden esperar de nosotros y qué esperamos nosotros de ellos para realizar las acciones conjuntas.**

Reconocimiento del trabajo desarrollado

Otro factor importante para la buena gestión es el **reconocimiento del trabajo desarrollado** para la base social con el fin de conseguir una relación continuada. Este reconocimiento es importante, pero no debe ser el objetivo principal de nuestro trabajo. Es importante reflexionar sobre el tipo de reconocimiento que se quiere dar (formal o informal, explícito o implícito...) manteniendo la coherencia con el talante de la entidad.

Existe una diferencia en cuanto a la gestión de la base social entre las entidades más profesionalizadas y las que funcionan exclusivamente con voluntariado. Irónicamente, las entidades que han logrado ciertos recursos y que han incorporado un determinado número de técnicos, acostumbran a tener más facilidad para gestionar su base social y para mantenerla activa. En cambio, la gestión de la base social de las entidades que solo funcionan con voluntariado no se mantiene tan activa e implicada.

Algunas entidades con voluntariado se acaban convirtiendo en el grupo de amigos donde no participa nadie más. Solo se autogestionan ellos mismos. **Tener voluntarios, por lo tanto, no asegura la base social.**

Algunas entidades de custodia nacen como la iniciativa de un grupo de personas que se reúnen por una causa común, la defensa de un espacio natural. Después, las realidades de estas personas van cambiando y esto afecta directamente a la capacidad de gestión y de dedicación de tiempo a la entidad. En otros casos, entidades que habían sido muy activas acaban desapareciendo porque nadie se dedica a ellas, ni tan siquiera para cobrar las cuotas de los socios y las socias de la entidad.

Mantener una base social activa e implicada

Para intentar **mantener una base social activa e implicada**, de manera general, debemos tomar en consideración los puntos siguientes:

- Hay acciones que se pueden llevar a cabo de forma genérica pero otras es mejor adaptarlas a los diferentes colectivos que forman parte de la base social.
- Es importante ofrecer posibilidades de colaboración distintas en función de las necesidades y las posibilidades de cada colectivo.
- La gestión de la base social será más efectiva si las acciones nos diversifican según los colectivos.
- Los objetivos que se plantee la entidad deben ser mensurables y evaluables tanto a escala cuantitativa como cualitativa.

VOLUNTARIADO

El voluntariado es un valor muy importante de la base social de una entidad, especialmente de cara a acciones puntuales e intensivas que requieren el trabajo simultáneo de muchas personas. Para gestionar

de forma eficaz este colectivo, **hay que elaborar un Plan de voluntariado** que tenga en cuenta el ciclo siguiente:

- **Preparación:** se analizan los aspectos generales a partir de los cuales se contextualiza el voluntariado y se estructura su gestión.
- **Definición:** se determina la función general del voluntariado, así como su función concreta para cada una de las situaciones específicas. De la misma forma, hay que decidir qué volumen de personas voluntarias requiere la entidad, y el tiempo y la dedicación que se espera del colectivo.
- **Incorporación:** el voluntario o voluntaria pasa a formar parte de la estructura de la entidad. En este momento se le informa sobre la actividad de la entidad y se valora qué grado de compromiso puede asumir. Se le asignan unas tareas y, en caso necesario, se le ofrece una formación. En cualquier caso, la formación se debe concebir también como espacio de reflexión sobre la realidad del territorio, más allá de los conocimientos técnicos requeridos para desarrollar el trabajo voluntario. Hay que acompañar de forma adecuada el proceso de incorporación.
- **Desarrollo:** se ejecutan las actividades para el voluntariado y se crean espacios de formación continua, procurando desarrollar todo el potencial del voluntariado. En esta fase, es necesario crear y mantener canales de participación y comunicación, y valorar la posibilidad de crear herramientas de comunicación interna, como intranet para el voluntariado.
- **Reconocimiento:** se realizan acciones específicas destinadas a valorar la aportación del voluntariado y a reconocer su trabajo, de manera formal y puntual. De la misma forma, se puede valorar la participación del voluntariado organizativo en los órganos de gobierno.
- **Desvinculación:** se gestiona la salida de las personas voluntarias para que estas se sientan satisfechas de la totalidad del proceso, y se mantiene una relación posterior.

A lo largo de estas fases, hay que realizar un seguimiento de la satisfacción y del impacto del voluntariado. De la misma forma, con el fin de ofrecer vías de participación adecuadas, hay que tener en cuenta factores como el tipo de actividad, la edad de la persona, la condición física, la disponibilidad y los intereses.

Para profundizar en la gestión del voluntariado de una entidad de custodia, podéis consultar la **Buena Práctica n.º 7 Equipo humano**.

SOCIOS Y SOCIAS

La continuidad de los miembros asociados a la entidad está vinculada a su grado de **satisfacción y de implicación**. Para gestionar la implicación es importante que la comunicación con este grupo sea fluida y transparente. Más allá de las medidas genéricas ya mencionadas, la gestión de los socios y las socias puede mejorar a partir de las acciones siguientes:

- Dar a conocer los **beneficios de asociarse**.
- Ofrecer posibilidades de colaboración **diversas**.
- Realizar **consultas participativas** a la hora de tomar determinadas decisiones estratégicas.
- **Reconocer** la importancia de los socios y **mencionar sus aportaciones** económicas en los materiales que elabora la entidad, explicitando a qué se han destinado.
- **Implicarlos en las actividades** de la entidad y ofrecer **espacios de participación**.
- Contar con **canales abiertos de participación** para los socios y las socias para que **puedan aportar** ideas y sugerencias en el **diseño y la programación de las actividades** de la entidad.
- Aprovechar la base social actual para hacer una **campana de captación** de socios.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

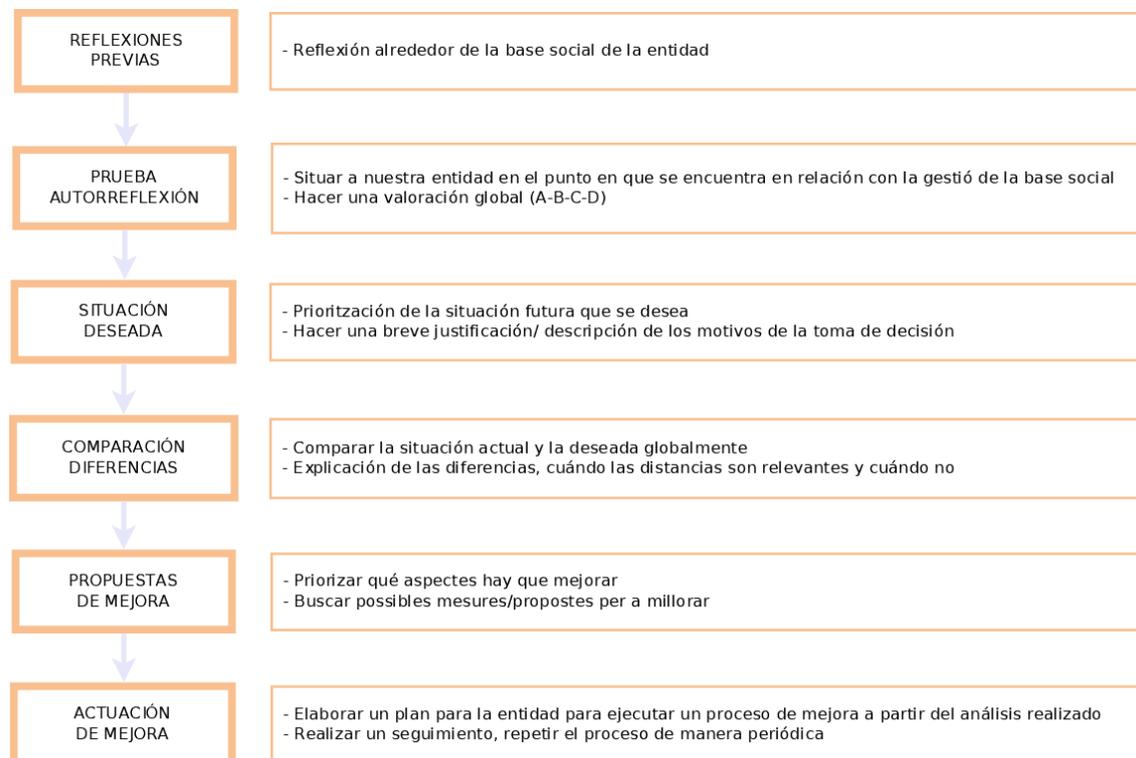
Propuesta de prueba de autodiagnóstico sobre la base social de la entidad

Introducción a la prueba de autodiagnóstico sobre la base social

Cada entidad puede responder a la prueba de autodiagnóstico y realizar una autovaloración de su situación en relación con la base social. Hacer una valoración global permite ser conscientes de cuál es el punto de partida. Este hecho ayuda a las entidades a situarse a sí mismas en relación con la gestión de la base social. Aunque los ámbitos son distintos, en algunos resulta más sencillo determinar dónde somos/dónde queremos estar. Hay que tener presente la idea de construir una visión global sobre el enfoque de la gestión de la base social.

El trabajo con la prueba de autodiagnóstico supone la realización de un análisis interno a dos niveles: el momento actual y la situación deseada. Una vez que se comparan las dos, y dependiendo de las necesidades y prioridades que se establecen en cada caso, se pueden hacer distintas reflexiones para llevar a cabo un plan de actuación.

Para simplificar la explicación, se pueden sintetizar de forma gráfica los pasos a seguir desde una entidad para que estas fichas de autodiagnóstico sean útiles en cada entidad:



Prueba de autodiagnóstico sobre la base social

LA BASE SOCIAL	No procede	Aún no planteado	Intentado sin continuidad	Se está aplicando
¿Existe algún Manual de gestión de la base social que sistematice todos los procedimientos relacionados con la base social?				
¿Existe una base de datos de contactos unificada dónde aparece la información de cada una de las personas que tienen relación con la entidad?				
¿Se elabora un boletín periódico informativo sobre las actividades de la entidad?				
¿Existe un área o función específica responsable de la gestión de la base social?				
¿Existe un documento de presentación de la entidad para presentar a los interesados potenciales?				
¿Tenéis web y se actualiza con periodicidad?				
¿Se elabora la Memoria anual?				
¿Se tiene con una lista de distribución electrónica a la cual se envían todas las informaciones y las actividades de la entidad?				
¿Se realizan actividades periódicas abiertas a toda la base social?				
¿Se realiza algún encuentro anual de la base social con una vertiente lúdica (fiesta anual, cena de Navidad, etc.)?				
¿Se establecen canales de comunicación conjuntos entre los diferentes colectivos: socios, voluntariado, órganos de gobierno, etc.?				
¿Existe un canal de comunicación (correo electrónico, teléfono, etc.) a disposición de los diferentes colectivos para recibir respuestas, sugerencias y aportaciones?				
¿La entidad tiene voluntariado?				
¿Existe un Plan de gestión del voluntariado?				
¿La entidad tiene socios?				
¿Los socios están implicados en las actividades de la entidad?				
¿Se hacen campañas de captación de socios?				
¿Se realizan encuestas periódicas de seguimiento del grado de satisfacción de los socios?				
¿Se establecen vínculos continuados con las administraciones y con otras instituciones locales?				
¿Los órganos de gobierno son transversales y integran otros colectivos (socios, voluntariado)?				

Bibliografía

- CASTRO, R. DE (2001). *Voluntariado ambiental, claves para la acción proambiental comunitaria*. Illes Balears: Di7 edició.
- CASTRO, R. DE (2003). *Voluntariado Ambiental. Experiencias en España, Europa y América*. En Castro, R. de (coord.). *Voluntariado ambiental. Participación y conservación del medio ambiente*. Sevilla: Consejería de Medio Ambiente.
- CHACON, F. VECINA, M.L. (2002) *Gestión del voluntariado*. Madrid: Editorial Síntesis.
- DOMINGO MORATALLA, Agustín, *Ética y voluntariado*, PPC ed., Madrid 1997
- Federació d'Ecologistes de Catalunya (2012) *Diagnosi per a l'establiment de vincles entre les universitats i el Tercer Sector Ambiental*.
- IGLÉSIAS, Maria. *Captació, seguiment, motivació i avaluació del treball voluntari. Sessió monogràfica, el voluntariat*. Centre d'Estudis de l'Esplai. Suport Associatiu. Fundació Catalana de l'Esplai. 2000.
- Observatori del Tercer Sector. 2007. Quaderns per a entitats de custòdia del territori. *Quadern 01. La base social a les entitats de custòdia*. Disponible en el Área XCT.
- Observatori del Tercer Sector. 2007. Quaderns per a entitats de custòdia del territori. *Quadern 02. La presència social a les entitats de custòdia*. Disponible en el Área XCT.
- Observatori del Tercer Sector. (2007). *Bones Pràctiques en la Gestió del Voluntariat*. Barcelona: Fundació La Caixa. Obra Social.
- Observatori del Tercer Sector . (2010). *Bones pràctiques en actuacions cíviques, comunitàries i de voluntariat*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Governació i Administracions Públiques. Secretaria d'Acció Ciutadana.
- XCT. Caixa d'eines. *EINA 11. El voluntariat ambiental a les entitats de custòdia*. Disponible en la web de la XCT.

9. Comunicación

La entidad debe ser capaz de explicar su misión y acción en custodia del territorio ante sus colectivos interesados, y la sociedad en general, de forma coherente y transparente.

Todo es comunicación: un gesto, una palabra, la fachada de su local, la respuesta que se da cuando se coge el teléfono, la página web, el folleto de la asociación, las noticias que aparecen en los medios o el boletín de la entidad.

- > La comunicación forma parte esencial de la razón de ser de cualquier organización sin ánimo de lucro. En gran medida, las entidades existen para comunicar lo que hacen para mejorar la sociedad.

Así pues, dar a conocer el trabajo de las entidades de custodia es básico para recibir el reconocimiento de la sociedad y para que los diversos actores implicados (propietarios de terrenos, instituciones, otras entidades, posibles financiadores, voluntarios, colaboradores y personas individuales sensibilizadas por la custodia del territorio) colaboren y apoyen las iniciativas de custodia.

Para las entidades, que tienen como objetivo hacer transformación social y cambios en su entorno, es vital hacer comunicación de lo que hacen, pero especialmente del por qué y del cómo lo hacen. La comunicación se convierte en una parte fundamental de las entidades y debe tener como eje orientador la misión de la entidad y los valores que la definen y trabajar bajo el eje de la transparencia.

En cualquier organización hay dos sectores básicos de comunicación: la **comunicación externa** (hacia afuera) y la **comunicación interna** (hacia dentro, es decir, hacia el personal y los miembros de la organización). Mientras la comunicación externa es necesaria para crear una imagen y para transmitir las iniciativas de la entidad, la interna, igual de importante, se emplea para coordinar actuaciones, para tomar decisiones y para implicar al colectivo de la entidad. La base social es uno de los colectivos más importantes de la entidad y por ello se debe asegurar la buena relación para fomentar el buen funcionamiento de la entidad.

A pesar de ello, esta guía se centra en la comunicación externa, aunque los dos tipos de comunicación tienen bastantes puntos en común y deben compartir aspectos como el estilo, algunas herramientas, etc. Por ejemplo, el boletín, que a menudo nace como un servicio interno para los socios, se termina enviando a muchas otras personas de fuera la entidad.

Para abordar el tema de la comunicación de una manera integral, es muy recomendable empezar elaborando un sencillo **Plan de comunicación**, una guía estratégica que comprenda los objetivos y las acciones de comunicación de la entidad.

Recomendaciones referentes a la comunicación

9.A. Comunicación alineada con la misión y valores de la entidad

- > La presencia social de las entidades
- > Elementos básicos del proceso de comunicación
- > La creación de mensajes, aspectos a considerar
- > Orientaciones para gestionar la presencia social

9.B. Coherencia i transparencia

9.C. Planificación de la comunicación

- > El plan de comunicación, un instrumento fundamental

9.D. Departamento de comunicación de la entidad

9.E. Difusión del concepto de custodia del territorio

- > Características e ideas relacionadas con la custodia que tienen potencial mediático
- > Eventos relacionados con la custodia del territorio que pueden convertirse en hechos noticiables
- > Explorar diversos géneros periodísticos y medios de comunicación
- > Directrices para difundir las iniciativas de custodia a los medios de comunicación
- > Relacionarse con los medios de comunicación: consejos básicos

9.A. Comunicación alineada con la misión y valores de la entidad

La **comunicación forma parte intrínseca** de la entidad, sigue como **eje orientador la misión** de la entidad y los valores que la definen y está **adaptada al público destinatario**.

LA PRESENCIA SOCIAL DE LAS ENTIDADES

Las entidades de custodia forman parte del tejido asociativo local de las zonas donde trabajan. Mantienen relaciones con varios tipos de agentes, se comunican con multiplicidad de colectivos y están vinculadas con las comunidades en las que actúan. Todo ello forma su presencia social.

La acción y la misión de las entidades tienen sentido si estas están presentes socialmente. Las entidades no se pueden limitar a existir como entidad y realizar una tarea específica, sino que tienen que trabajar para ser más visibles, fomentar el reconocimiento de su labor y reconocer cuáles son las necesidades sociales en el campo de la custodia del territorio.

Es importante estar presentes, explicar que se hace y conocer las necesidades del territorio para aproximarse, a los propietarios de terrenos, instituciones, otras entidades, posibles financiadores, voluntarios, colaboradores y personas individuales sensibilizadas para la custodia del territorio.

La presencia social no se puede entender como un área de acción individual de la entidad, sino que se trata de un eje transversal tanto a la actividad de custodia, como en la gestión de propia organización.

- > Nuestra presencia social es global y va desde elaborar una buena publicación hasta cómo respondemos el teléfono. Estamos comunicados en todo momento y con todas las actividades.

Hay diferentes puntos de vista o perspectivas para entender la presencia social:

- ¿Dónde está presente? ¿En qué entornos o espacios la entidad actúa o es reconocida?
- ¿Qué colectivos tienen presente la entidad? ¿Qué agentes en concreto, grupos o colectivos que conocen la entidad y reciben información o acciones.
- ¿Cómo se tiene presente o como se valora? ¿Cuál es la situación de la entidad en los entornos donde incide o cómo es reconocida su tarea?
- ¿Cuál es su rol? ¿Cómo incide en mejorar su presencia social? ¿Desde la entidad se puede trabajar con el fin de incrementar su presencia social? ¿O sencillamente, sus acciones tienen un impacto que genera una determinada percepción?

Los principios

Aparentemente las entidades podrían limitarse a buscar:

- Cómo obtener más apoyo para la tarea de custodia (base social más grande, más captación de fondos, más participación, etc.)
- Cómo dar a conocer mejor lo que hacen y proyectarlo a la sociedad Sin embargo, aparte de eso, las entidades no lucrativas, y por tanto también las entidades de custodia del territorio, deben preocuparse, además, de:
- Qué colectivos quieren que los apoyen.
- Cómo compartir su misión y sus objetivos con los colectivos que los apoyan.
- Cómo se benefician los colectivos que apoyan a la entidad.
- Cómo desarrollan el sentimiento de implicación de los diferentes colectivos que participan / apoyan en la entidad de custodia
- Cómo se benefician los colectivos que apoyan a la entidad.

Para hacer todo esto, es fundamental la comunicación con los diferentes colectivos que participan en las entidades de custodia. Pero no sirve cualquier tipo de comunicación.

- > Si no convencemos no podemos actuar. La custodia sin comunicación no tiene sentido, no puede tener impacto.

ELEMENTOS BÁSICOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación se puede definir como el proceso de producción, transmisión, recepción e intercambio de mensajes entre dos o más participantes, caracterizado por el uso intencional, consciente, de un sistema simbólico mutuamente inteligible.

En cualquier proceso comunicativo operan unos **elementos comunes básicos**. De forma sintética, el proceso comienza cuando una persona o una organización dirigen un mensaje a otra persona o grupo de personas a través de un canal específico, proceso que puede perturbarse de alguna manera (“ruido”, explicado más adelante). Asimismo, el proceso incorpora el concepto de *feedback* o retroalimentación y se inserta en un escenario sociocultural o ecosistema comunicativo (contexto) que lo determina.

El **emisor** es quien envía el mensaje, aunque quizás lo produce originalmente alguien (que llamaremos la fuente). El **receptor** es la persona o personas que percibe el mensaje, el descodifica y lo descifra. Cuando el receptor son un gran número de personas hablaremos de público o audiencia.

El **mensaje** son un conjunto de signos, organizados de manera intencionada por el emisor, y posible por la existencia de un código acordado entre emisores y receptores. Los signos son elementos perceptibles

por los sentidos, principalmente la vista y el oído. El código son el conjunto de normas que sirven de base para producir mensajes. El canal es el medio a través del cual se transmite el mensaje.

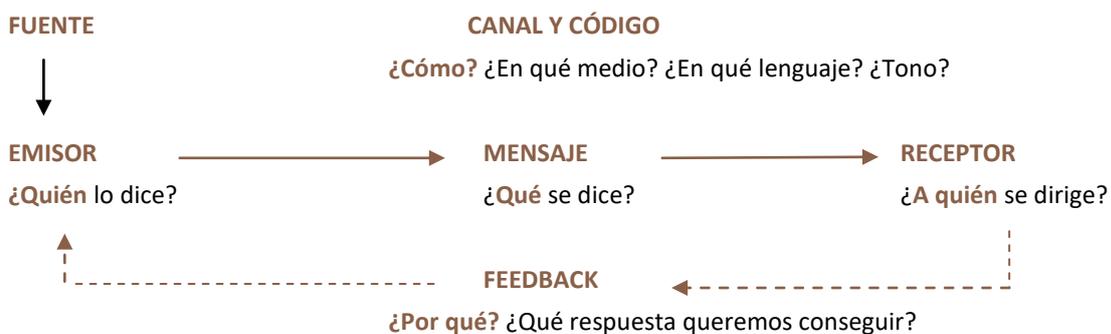
El **ruido** es cualquier fenómeno, interno o externo al proceso comunicativo, que puede causar una perturbación en el mismo, sobre todo en el contenido y la recepción del mensaje. El contexto es el espacio sociocultural con unas normas explícitas e implícitas donde se produce el acto comunicativo.

El *feedback*, por último, son las posibles respuestas del receptor a los mensajes del emisor.

Elementos del proceso comunicativo y preguntas asociadas

CONTEXTO

¿Cuándo? ¿En qué momento? ¿Situación?



LA CREACIÓN DE MENSAJES, ASPECTOS A CONSIDERAR

Cuando nos disponemos a crear y posteriormente difundir un mensaje, debemos responder en primer lugar unas preguntas básicas asociadas a los elementos del proceso comunicativo:

1. ¿Qué información queremos comunicar? (respondiendo a las 6 cuestiones de todo mensaje periodístico: “qué”, “quién”, “dónde”, “cuándo”, “cómo” y “por qué”).
2. ¿Por qué queremos difundir el mensaje?
3. ¿Qué nos gustaría conseguir?
4. A esto debemos añadir el buen conocimiento del contexto sociocultural en el que trabajamos (un municipio, una comarca, todo Catalunya) y de los destinatarios de nuestro mensaje.

No plantearse estas preguntas o responderlas de manera precipitada puede conllevar un diseño erróneo o ineficaz de las acciones comunicativas.

Cuando llega el momento de elaborar el mensaje, suele ser útil expresarlo en palabras y compartirlo con el resto del equipo de la entidad, aunque al final acabe plasmado por escrito. Asimismo, hay que

complementar el mensaje con un conjunto de argumentos para "convencer" al destinatario. En este sentido, hay que determinar si el objetivo prioritario del mensaje es informar (dar a conocer unos contenidos), o persuadir (buscar una actitud favorable y promover una conducta determinada).

Las claves para elaborar mensajes efectivos tienen que ver con la formación y el nivel cultural del emisor, en su capacidad de pensamiento divergente, su sensibilidad artística, la experiencia previa, el conocimiento del tema, del contexto y del destinatario, así como el uso de técnicas de creatividad. En cualquier caso, siempre es necesario contrastar la calidad (atractivo, claridad) del mensaje con uno o más terceros.

Durante la creación del mensaje, resulta útil tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Seleccionar una idea, o unas pocas. El exceso, en comunicación, es un error fatal.
- Comenzar con las buenas noticias.
- Utilizar un lenguaje claro, atractivo, preciso, conciso y veraz.
- Adaptarse al lenguaje de los destinatarios, evitando arcaísmos y tecnicismos (aunque si no hay más remedio, hay que explicar su significado).
- Relacionar lo que queremos decir con algo que interese al destinatario.
- Tener siempre presente la perspectiva del destinatario, es decir, las diversas lecturas que pueda hacer de nuestro mensaje.
- Dejar claro lo que se quiere.
- Habilitar canales para la reacción, sistemas que permitan al destinatario expresar su opinión, cuestionar la información, etc.

Sólo cuando se han superado estos pasos previos, es el momento de escoger el medio que utilizaremos para hacer llegar el mensaje a nuestros destinatarios, para lo que habrá que valorar las ventajas y los inconvenientes de los múltiples soportes físicos y medios tecnológicos que tenemos hoy en día al alcance (9.E. Difusión del concepto de custodia del territorio). Asimismo, será necesario adecuar el lenguaje del mensaje al medio elegido. No se debe utilizar el mismo lenguaje en un mail informativo que en un reportaje televisivo, para poner algún ejemplo.

Por último, hay que tener presente la imagen que damos cuando transmitimos un mensaje, ya que es fundamental para crear confianza y para lograr el reconocimiento y el apoyo social. En este sentido, la coherencia y la transparencia son aspectos clave para construir una buena imagen y tener legitimidad para desarrollar nuestras acciones de custodia (9.B. Coherencia y transparencia).

La coherencia debe estar presente tanto en el discurso como en la forma de comunicar; lo que se comunica debe ser coherente con la misión y se debe seleccionar con cuidado cuál es la información

relevante a transmitir. La comunicación de las entidades de custodia debe tener en cuenta la transmisión de contenidos, pero también de los valores de la propia entidad.

La **transparencia** también es clave a la vez que legitima las entidades para llevar adelante su tarea. Si una entidad que defiende un territorio de una práctica de especulación llega a algún pacto con las administraciones de la zona y no lo explica a colectivos que apoyan su actividad perderá toda su legitimidad.

ORIENTACIONES PARA GESTIONAR LA PRESENCIA SOCIAL

Criterios de la comunicación para las entidades de custodia

Tal y como se ha comentado, la idea de presencia social se refiere a las relaciones y la comunicación entre una entidad y los diversos colectivos y agentes del entorno donde trabajan.

La presencia social se basa principalmente en la comunicación y como elemento protagonista se debe tener en cuenta los siguientes criterios básicos para conseguir una buena comunicación:

- **Estrategia:** la comunicación debe ser transversal a toda la entidad de custodia y debe tener en cuenta cuáles son los objetivos estratégicos de la misma.
- **Planificación:** no se puede comunicar sin planificar qué, quién y cómo. Y hay que evaluar cuál es el impacto de las acciones comunicativas
- **Coherencia:** la comunicación de las entidades de custodia debe ser coherente con los valores y la misión de las mismas.
- **Veracidad:** la comunicación desde las entidades de custodia debe ser veraz y no manipulativa. Otro tipo de comunicación hará que el colectivo de la custodia y no sólo la entidad de custodia pueda llegar a perder credibilidad.
- **Transparencia:** la comunicación es una herramienta básica para gestionar la transparencia. La transparencia es un elemento clave para la legitimidad de las entidades de custodia.
- **Calidad:** una buena comunicación debe tener en vez criterios de calidad que tienen que ver con la coherencia, la planificación y la evaluación posterior.

Orientaciones básicas para la presencia social

A pesar de que cada entidad tiene una misión, unos valores y públicos diferentes, hay algunas pistas básicas que pueden facilitar la buena gestión de la presencia social.

- Determinar los **elementos estratégicos** de la entidad de custodia: **misión y visión, valores, ámbitos de actuación, actividades, acuerdos de custodia**, etc.
- Establecer las **líneas de comunicación prioritarias:** reflexionar sobre dónde se quiere estar presentes y cómo, qué se quiere transmitir, etc.

- **Objetivos y marco de actuación:** fijar los objetivos estratégicos a partir de la misión de la entidad para poder determinar el ámbito de actuación.
 - **Trabajar en red:** formar parte de redes es fundamental para tener presencia social como entidad. Formar parte activa de la Xarxa de Custòdia el Territori es clave para reforzar la presencia de las entidades de custodia.
 - **Plan de comunicación:** diseñar un plan de comunicación donde se determinan de manera específica el público objetivo, el mensaje para transmitir, los canales escogidos, los recursos, etc.
 - **Situaciones claves:** dar importancia a las actuaciones en situaciones en que la imagen de la entidad puede verse afectada. Por ejemplo, centralita, recepción, atención telefónica, puntos de venta/ información, presentación de proyectos, relaciones institucionales, firmas de acuerdos de custodia, jornadas, talleres, etc.
 - **Gestión de eventos:** diseñar un plan de trabajo para los eventos que promueve la entidad. Este plan debe contemplar la finalidad, los destinatarios, la metodología, el espacio y el momento. Es importante que el tema del evento relacionado con el mensaje de la entidad, que haya acercamiento del público y que se haga una buena difusión.
 - **Uso de Internet y nuevas tecnologías:** facilita compartir información y documentación, permite inmediatez y participación interactiva.
- > La **web** debe identificar la entidad y los objetivos, debe estar integrado en la estrategia de comunicación y debe ser compartido por toda la organización. También es importante su actualización y que su diseño sea sencillo, claro y de fácil orientación.
- **Identificación de la entidad (logotipo, formato, colores, etc.)** coherentes con la misión, valores y objetivos estratégicos de las entidades de custodia.
 - **Mensaje:** debe ser claro y conciso y que tenga un tono adecuado con los destinatarios y coherente con los valores y misión de la entidad de custodia.
 - **Aprovechar espacios y actividades de encuentro:** identificar previamente los asistentes. Estar presentes en espacios y en actividades de encuentro es clave para hacer que la presencia de la entidad sea real. No hay que ir a todos los actos, por eso es importante identificar los asistentes. Pero si una entidad de custodia participa en los espacios de encuentro que tengan que ver con su misión será más reconocida como entidad de custodia.
 - **Seguimiento y evaluación:** intentar contar con indicadores de impacto (respuestas de correos). Sin saber el impacto de nuestra comunicación y de la presencia social no se puede plantear objetivos estratégicos en relación con la presencia social de las entidades de custodia.

9.B. Coherencia y transparencia

La **comunicación se da con coherencia y transparencia** para construir una buena imagen y tener legitimidad para desarrollar acciones de custodia del territorio.

La entidad explica a su **público objetivo el funcionamiento y actividades globales** de la organización (su razón de ser y los valores de la entidad, los objetivos, las actividades y su impacto, la financiación, el equipo y las políticas de gestión de personas, la visión que tiene de la sociedad, los informes económicos, etc.) con la máxima transparencia, **haciendo pública toda la información que sea necesaria para poder explicar toda la actividad de la entidad.**

La imagen que se da es fundamental para crear confianza y para lograr el reconocimiento y el apoyo social. De este modo, la coherencia y la transparencia son clave para construir una buena imagen y tener legitimidad para desarrollar acciones de custodia.

- > Hay que cuidar mucho la forma y hacer un discurso bien argumentado

La **coherencia** debe estar presente tanto en el discurso como en la forma de comunicar; lo que se comunica debe ser coherente con la misión y se debe seleccionar con cuidado cuál es la información relevante a transmitir. La comunicación de las entidades de custodia debe tener en cuenta la transmisión de contenidos, pero también de los valores de la propia entidad.

Una entidad de custodia del territorio puede tener en sus objetivos el trabajo con el colectivo de propietarios, pero si después en sus publicaciones o en la organización de actos manifiesta enfrentamiento con este colectivo, realmente no habrá coherencia entre las intenciones y la práctica del día a día.

La **transparencia** también es clave a la vez que legitima las entidades para llevar adelante su tarea. Si una entidad que defiende un territorio de una práctica de especulación llega a algún pacto con las administraciones de la zona y no lo explica a colectivos que apoyan su actividad perderá toda su legitimidad.

Estos aspectos claves son estratégicos y transversales. Cada entidad debe analizar si la imagen que transmite cumple ciertos requisitos: si se refleja la realidad de la entidad, sus valores y si se genera confianza en la sociedad y en concreto, al colectivo que apoya la entidad.

9.C. Planificación de la comunicación

Existe un **plan de comunicación** o un documento que define las políticas, estrategias y acciones de comunicación, así como los recursos para llevarlas a cabo. Los colectivos con quien se quiere comunicar la entidad están definidos y clasificados según el nivel de interacción que tienen y los canales de comunicación internos y externos (presentaciones, web, memoria, trípticos, artículos, boletines, publicidad, correo electrónico, etc.) están especificados en función del público destinatario.

Las acciones de comunicación están **planificadas y previstas dentro del presupuesto anual y se hace el seguimiento y evaluación de las acciones comunicativas** emprendidas por la entidad (dosier de prensa, registro de apariciones, etc.).

EL PLAN DE COMUNICACIÓN, UN INSTRUMENTO FUNDAMENTAL

El **Plan de comunicación** es la primera herramienta de comunicación de una entidad. Es el documento que **establecerá y organizará toda la comunicación**, partiendo de la base de que "todo comunica", incluso la no comunicación o el silencio.

El plan debe ser compartido por todo el equipo directivo (junta o patronato), especialmente los objetivos, y también debería ser conocido por todos, incluidas las personas de la organización que trabajan más alejadas de la comunicación para que, como acabamos de decir, todo comunica.

Reflexiones iniciales

¿Para qué un plan?

Disponer de un plan de comunicación nos ayuda a poner orden en todo lo que tenemos sobre la mesa y planificar y priorizar lo que haremos en los próximos meses o años.

Mejor sobre una buena base

Un plan de comunicación debe apoyarse sobre las bases de una **buena estrategia general de la entidad**. Cuanto más estructurada, definida e implantada esté esta estrategia más fácil será hacer el plan de comunicación. Estas bases son la misión, la visión y los valores de la entidad. Quede claro que estas bases no se deben definir desde la comunicación, si no que la comunicación las recogerá e implementará en su área de trabajo.

Adaptémonos a la realidad

Las entidades, especialmente las más pequeñas, tienen grandes dificultades para elaborar un plan de comunicación completo y para ceñirse a ellas ya que la realidad es muy cambiante. Por lo tanto, aunque

planificar es de principal importancia para andar sobre seguro hacia un objetivo, también debemos saber hacer los cambios necesarios a tiempo para adaptarnos a una realidad cada día más cambiante. Por ejemplo, el hecho de que nos den una subvención para un gran proyecto (como un *Life*), puede significar grandes cambios en la comunicación de la entidad (aunque sólo debería modificar la cantidad de acciones y no la calidad ni el estilo).

A pesar de estos cambios, debemos ser conscientes de la necesidad de tener unas líneas marcadas de por dónde queremos ir, así será fácil decidir después en momentos concretos de oportunidades, si hacemos o no algo, o como la hacemos. Y siempre, todo lo que hacemos, deberá ceñirse a nuestro plan y al eje comunicacional que tendremos determinado.

- > Por ejemplo, si somos una entidad de custodia que no tenemos ninguna línea de trabajo de educación ambiental, y el Ayuntamiento de nuestra localidad nos propone unas charlas a los escolares sobre conservación de la naturaleza, tendremos que decidir si encaja o no en nuestra estrategia. O si nos llama algún medio de comunicación para pedirnos nuestro posicionamiento respecto una novedad en temas de residuos, tal vez tendremos que valorar que no somos un portavoz adecuado y los podemos derivar a otra entidad ambiental que trabaje el tema de los residuos.

Recursos humanos necesarios

Para tener un plan de comunicación sólo es necesario que alguien se responsabilice de hacerlo (9.D. Departamento de comunicación de la entidad). Esta persona debe coordinarse con la dirección o la junta de la entidad para que el plan siga las líneas estratégicas de la entidad. Evidentemente será mejor que la persona responsable de elaborar el plan tenga formación en comunicación, pero no es imprescindible. También es interesante que sea la misma persona que después ejecutará gran parte del trabajo que explicita el plan, o al menos coordinarlo. El coste de elaborar el plan serán sólo las horas que se inviertan.

Vigencia

Los resultados en comunicación no son inmediatos, hay quien dice que no comienzan a verse hasta después de tres años como mínimo; por lo tanto, sería ideal hacer un plan de comunicación que abarcara el tiempo necesario para su evaluación. Sin embargo, la experiencia también nos dice que la dinámica de la vida de las entidades demuestra que hay que adaptarse constantemente a una realidad cambiante. Por ello se propone elaborar un **plan anual**, aunque muchas partes se podrán mantener para los años siguientes.

Estructura de un plan de comunicación

Es importante que no caigamos en la trampa, que "los árboles no nos dejen ver el bosque". El objetivo no es hacer un plan de comunicación fantástico, sino que nuestra entidad realice una buena comunicación. Esto quiere decir que no debemos perder toda la energía haciendo un plan muy detallado si después no tendremos tiempo para ejecutarlo porque es demasiado pesado o ambicioso.

Quizás el primer plano tendrá errores, alguna incoherencia, pero si nos ha servido para avanzar y aprender, ya habrá valido la pena. De hecho, los errores del primer plan nos servirán para corregir y mejorar los planes de los años posteriores.

A continuación, se desglosa un posible índice de un plan de comunicación y se comentan cada uno de los apartados para dar pistas para llenar cada punto del guión. Las pautas que se proponen deberán adaptarse a la realidad concreta, a la personalidad y los recursos de que dispone cada organización.

1. Antecedentes

Nos puede ser útil hacer un repaso de cómo ha sido la comunicación de la entidad hasta ahora. Este apartado sirve sobre todo a nivel interno, para conocer la situación actual. Si queremos ir más allá, se puede valorar la conveniencia de adjuntar documentación o de hacer un análisis DAFO, donde se incluye una relación de las Debilidades y Fortalezas de la entidad a nivel interno, y de las Amenazas y Oportunidades de la coyuntura externa a la entidad. Tengamos en cuenta que si hasta ahora no ha habido departamento de comunicación dentro de la entidad no quiere decir que no se haya comunicado. Lo que hará ahora la nueva persona de comunicación será ordenar, potenciar o reformular lo que había hecho hasta ahora.

Si no es el primer plan de comunicación que hacemos, es el lugar donde conviene explicar los objetivos alcanzados del anterior plan y los que no se alcanzaron y el porqué.

2. Objetivos

- **Finalidad**
- La finalidad es aquella meta más o menos utópica a la que nos gustaría llegar, pero que no debe ser tan concreta ni medible como los objetivos. Ejemplo: ser la entidad de custodia más conocida del país.
- Objetivos generales
- Los objetivos deben estar redactados en infinitivo y deben ser medibles, aunque no hay que ceñirse siempre a la cuantificación, la evaluación cualitativa también es importante. Ejemplos de posibles objetivos:
 1. Aumentar la visibilidad de la entidad.
 2. Fidelizar a los socios de la entidad.
 3. Comunicar la tarea hecha por la entidad.
 4. Establecer un canal de comunicación bidireccional con los medios de comunicación.

Para pensar los objetivos y las acciones, resulta útil elaborar una imagen ideal de la entidad a tres o cinco años vista.

3. Posicionamiento y eje comunicacional

Se trata de un ejercicio teórico sobre qué queremos transmitir y qué **valores** (profesionalidad, rigor científico, optimismo, espíritu crítico, proximidad...) queremos que rezume nuestra comunicación, aunque no sean explícitos. No comunicaremos que somos una entidad "humana", por ejemplo, pero nuestra manera de comunicar lo deberá transmitir con un lenguaje cercano y cálido, con unas fotos con personas, etc.

El **eje comunicacional** son las **ideas clave que queremos transmitir siempre**. Deberían ser tres como máximo, y las iremos repitiendo en todos los mensajes, en todas las notas de prensa, en todos los trípticos, en todas las entrevistas. Ejemplos: "Somos la entidad de custodia con más hectáreas protegidas del Empordà", o "Trabajamos para proteger el hábitat de la nutria".

4. Público objetivo

A la hora de enviar los mensajes hay que tener en cuenta el **tipo de público**, de manera que para cada público tendremos que adaptar el mensaje, y sobre todo el lenguaje. Pero tampoco podemos hacer un mensaje y una herramienta para cada público, así que tendremos que encontrar el equilibrio entre diversificación de mensajes y lenguajes, y las posibilidades reales de ejecutar esta diversificación (coste económico y humano).

En este apartado no deberíamos caer en la tentación de poner "Sociedad en general" ya que es un concepto demasiado amplio y sólo hará que dificultarnos el plan y la estrategia.

Público interno

- Socios/socias.
- Personal del equipo técnico.
- Miembros de la junta o patronato y asesores.
- Entidades patrocinadoras.
- Entidades que otorguen subvenciones.
- Voluntarios/voluntarias, etc.

Estos son los públicos que nos han de conocer más, que deben estar más informados de todo lo que hacemos. Tenemos la obligación de comunicar a ellos y ofrecerles un canal bidireccional de comunicación.

Público externo

- Profesionales del sector y expertos.
- Administraciones públicas (locales, comarcales, nacionales, estatales, europeas...).
- Personas propietarias.
- Medios de comunicación.

- Proveedores.
- Otras entidades del sector.
- Entidades susceptibles de ser una fuente de financiación, etc.

Aunque estos son los más habituales, debemos tener en cuenta otros públicos según la naturaleza y los objetivos de nuestra entidad. Si tenemos una importante labor de lobby, quizás tendremos que añadir los sindicatos y los partidos políticos, por ejemplo. Si hacemos educación ambiental, tal vez queramos mantener informados otros agentes implicados de nuestro territorio, como las escuelas, los centros de interpretación o los museos. Otros públicos que podríamos valorar incluir serían “público de las tiendas de productos ecológicos” o “personas apuntadas a determinadas listas de distribución”, por ejemplo.

5. Líneas de trabajo

En este apartado desarrollamos las acciones concretas que llevaremos a cabo, por lo que definiremos los objetivos específicos, las acciones y los indicadores que nos servirán para evaluar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos.

- **Objetivo específico:**
- Recordemos que un objetivo es un anuncio redactado en infinitivo y que debe ser medible. Hay que tener presente que todos estos objetivos específicos sólo deben servir para conseguir los objetivos generales que definimos más arriba. Así que para cada objetivo que establecemos deberemos comprobar que se adapta a los objetivos generales.
- **Acciones:**
- El trabajo en concreto que se debe hacer. Se debe tener cuidado de no confundir con el objetivo. También es importante valorar hasta dónde hay o no que detallar lo que haremos para no acabar planificando hasta el más mínimo detalle. A la hora de plantear las acciones tened en cuenta los instrumentos que planteamos en el apartado 9.E. Difusión del concepto de custodia del territorio.
- **Indicadores:**
- Será el ítem o los ítems que nos indicarán que el trabajo ha sido realizado. Debe ser medible, y se pueden fijar también con un plazo de tiempo.

Dado el grosor y diversidad de líneas de actuación que puede tener una entidad, nos puede resultar más cómodo agrupar el trabajo en líneas estratégicas que concuerden con los objetivos generales. Podríamos encontrar unas líneas de trabajo estándares para todas las organizaciones, pero la naturaleza de cada entidad marcará sus propias. Proponemos de entrada las siguientes:

- A. Imagen corporativa
- B. Herramientas de comunicación
- C. Visibilidad

- D. Gabinete de prensa

A continuación, las desarrollamos con algunos ejemplos:

A. Imagen corporativa

Objetivo específico: si acabamos de iniciar la comunicación a la entidad, el objetivo específico puede ser “crear una imagen corporativa”; si la entidad ya hace tiempo que funciona, pero hasta ahora no había una estrategia de comunicación, el objetivo específico puede ser “estandarizar la imagen corporativa de la entidad y crear un pequeño manual”.

- > Acciones: algunos ejemplos de acciones para conseguir este objetivo específico pueden ser:
 - > Crear plantillas para los documentos más habituales de la entidad (firmas en los correos electrónicos, papel de carta, portada y cabecera para proyectos, etiquetas como remitente de las cartas, etc.)
 - > Elaborar un pequeño manual de imagen corporativa con los tipos de logo de la entidad y sus diferentes aplicaciones.
- > Indicadores: algunos ejemplos para controlar la ejecución de estas acciones pueden ser:
 - > Firmas de los correos electrónicos creadas para todos los usuarios a fin de año.
 - > Plantillas compartidas y usadas para el equipo al mes de junio.

B. Herramientas de comunicación

Objetivos específicos: un ejemplo en el campo de la web de la entidad podría ser “potenciar la web como herramienta de comunicación bidireccional de la entidad”.

- > Acciones:
 - > Actualizar la web un mínimo de una vez por semana.
 - > Colocar las novedades a la página de inicio de la web como tema destacado.
 - > Enviar un boletín electrónico mensual con las novedades más destacadas.
 - > Enviar correos electrónicos con información de especial relevancia.
 - > Colocar la web en directorios y guías ambientales y del tercer sector
- > Indicadores:
 - > Web actualizada y con las novedades a la página de inicio constantemente.
 - > Gráfica del incremento de visitas a la web.

C. Visibilidad

Objetivos específicos: un ejemplo podría ser “organizar una charla mensual para difundir el conocimiento de la custodia del territorio y los valores naturales de la zona a la población”. Si el acto a organizar es complejo, resultará útil crear un plan de comunicación propio de aquel acto, que tendrá sus propios objetivos, públicos, acciones, herramientas, calendario, etc.

- > Acciones:
- > Lista de temas a tratar y ponentes y calendario
- > Logística del espacio y la charla (local, sillas, material necesario, folletos, etc...)
- > Indicadores:
- > Asistentes a las redes
- > Valoración de los asistentes (se puede hacer una evaluación cualitativa fruto de las conversaciones e inputs recibidos, o se puede pasar un breve cuestionario para obtener esta evaluación).

D. Gabinete de prensa

Objetivos específicos: por ejemplo, “mantener los medios locales informados de las actividades de la entidad”.

- > Acciones:
- > Enviar todas las herramientas de comunicación (boletín electrónico, memoria, etc...) a los medios locales.
- > Enviar una nota de prensa cuando haya alguna novedad significativa y de interés para los medios locales.
- > Enviar la convocatoria de prensa para los actos que organice la entidad y que puedan interesar a los medios locales.
- > Organizar un encuentro cada tres meses con un periodista ambiental o local para explicarle con detalle algún proyecto.
- > Indicadores:
- > Base de datos de medios y periodistas locales actualizada
- > Número de comunicaciones enviadas (herramientas propias, notas de prensa, etc.)
- > Número de veces que los medios o periodistas nos buscan para resolverles dudas o nos preguntan como a referentes.
- > Recopilación de prensa

6. Calendario

Debe tener el grado de concreción necesario para que nos facilite la organización y no nos limite. Recomendaríamos una visión semanal, tal como se plantea en el siguiente ejemplo ficticio.

	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
Imagen corp.																
Acción 1	■															
Acción 2		■	■													
Herramienta com.																
Acción 3	■					■				■				■		
Acción 4			■	■												
Acción 5										■	■			■	■	
Visibilidad																
Acción 6			■				■				■				■	
Acción 7	■	■														
Gabinete																
Acción 8				■				■				■				■
Acción 9										■	■			■	■	

7. Presupuesto

El presupuesto es una lista de las acciones planificadas con su correspondiente partida presupuestada. Hay que tener en cuenta que los presupuestos suelen presentarse sin el IVA. Es importante no dejarse ninguna partida (por ejemplo, elaborar un tríptico tiene el coste de la imprenta, pero también el del diseño y el del envío, que a la vez puede incluir el sobre y el sello, y quizás el coste de adquisición de las fotografías).

8. Evaluación. Tabla de seguimiento de los indicadores

Podemos elaborar una tabla que nos permita ir marcando los indicadores alcanzados de cada una de las acciones planificadas. También se puede utilizar el calendario para realizar este control.

	Pendiente	En elaboración	Logrado
Acción 1	■		
Acción 2		■	
Acción 3			■

Aparte del seguimiento de cada uno de los indicadores, se puede completar la evaluación con una valoración más cualitativa de los resultados obtenidos, que no sólo incluya las percepciones de la persona responsable de comunicación, sino también del resto del equipo y de la junta de la entidad.

El responsable de comunicación también debe saber que de todo el trabajo que va a hacer, sólo se verá la punta del iceberg, un pequeño porcentaje, y que le parecerá que constantemente debe justificar su trabajo.

9. Resumen del plan de comunicación

Es interesante incluir al final del plan una página resumen donde se vean los objetivos generales, desglosados en los específicos y en cada una de las acciones. Así, con un vistazo se puede ver si todas las acciones se adecuan a los objetivos, y no nos queda ningún objetivo sin acción para lograrlo, ni ninguna acción que no se corresponde a un objetivo planificado.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Un plan de comunicación en versión simplificada: la herramienta mínima para pequeñas entidades de custodia

Si nuestra coyuntura o el tamaño de nuestra entidad y las personas que colaboran no nos permite elaborar un plan como el que acabamos de presentar, hacemos por lo menos un ejercicio de racionalidad de la comunicación. En lugar de seguir haciendo lo que hemos hecho hasta ahora, establecemos unos objetivos simples, buscamos el público al que nos dirigimos y con qué herramienta o acción lo haremos.

Un plan de comunicación sencillísimo debería poder llenar una parrilla como ésta:

Objetivo	Público	Herramienta/Acción	Características

Por ejemplo, si queremos hacer difusión de unas charlas divulgativas que hacemos una vez al mes en el casal del pueblo, nos dirigimos a la población y los medios de comunicación locales, haremos un tríptico que lo distribuiremos a través del semanario del pueblo. Y esta previsión la podríamos presentar de la manera siguiente:

Objetivo	Público	Herramienta/Acción	Características

Difundir charlas	Población	Tríptico informativo	Casal de jóvenes, centros excursionistas
	Medios locales	Nota prensa	Seguimiento

9.D. Departamento de comunicación de la entidad

Hay un **equipo o persona responsable de la comunicación**, aunque la comunicación se realiza a través de todos los componentes de la entidad.

Tradicionalmente las tareas de difusión externa de las organizaciones y de relación con los medios de comunicación eran una responsabilidad de los gabinetes de prensa. Hoy en día, sin embargo, estos gabinetes han sido mayoritariamente sustituidos por el Departamento o el Área de Comunicación, de concepción más amplia, pero que siguen teniendo como una de sus tareas principales las relaciones con los medios.

En el contexto de las entidades de custodia profesionalizadas, lo más habitual es que el departamento de comunicación esté integrado por una única persona, el cargo de la que suele llamarse como responsable de comunicación. Sin embargo, también se pueden contratar servicios externos en períodos de acumulación de trabajo, ante eventos específicos, para elaborar materiales divulgativos, o para diseñar nuevos instrumentos de comunicación.

En el contexto de las entidades no profesionalizadas (o que no puedan disponer de un responsable de comunicación a tiempo completo o con la formación que se detalla más abajo), habrá que prever que alguna persona del equipo se responsabilice de las funciones de comunicación, al menos las más básicas (como la aplicación de un plan de comunicación simplificado, o el diseño y organización de las actividades públicas que realice la entidad).

El responsable de comunicación debería depender directamente de la dirección (en entidades más o menos jerarquizadas) y debe mantener una comunicación fluida y constante con el resto del equipo, especialmente los técnicos de proyectos.

Antes de exponer las funciones y las aptitudes del responsable de comunicación, es importante remarcar que debe tener un conocimiento perfecto de la organización, de las personas que trabajan, de sus miembros, y de las actividades que se llevan a cabo. Asimismo, debe conocer las prácticas de los medios y se debe ganar su credibilidad como informador y no como “vendedor de motos”.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Funciones del responsable de comunicación

Las funciones del responsable de comunicación son muy diversas. Además de tener en cuenta que pueden variar según la dimensión de la entidad. En algunas organizaciones, por ejemplo, el responsable de comunicación asume también las tareas de captación de fondos, de relaciones institucionales y de comunicación interna.

Aquí nos centramos, en las funciones más relacionadas con la comunicación externa y los medios de comunicación. La siguiente tabla es una selección de las funciones principales que suelen desarrollar los responsables de comunicación.

Una selección de las funciones principales del responsable de comunicación

- Planificar y supervisar el desarrollo de las líneas de información y difusión de la custodia del territorio y las necesidades de comunicación y publicación en general.
- Revisar, elaborar y aplicar el Plan de comunicación de la entidad.
- Tratar directamente con la dirección de la entidad por organizar actuaciones y dar cuenta de la eficacia de las acciones comunicativas.
- Definir estrategias y acciones comunicativas con el apoyo de la dirección y con aportaciones del resto del equipo técnico de la entidad.
- Gestionar los distintos instrumentos de comunicación (página web, exposiciones, campañas...).
- Relacionarse con los medios de comunicación: actos de prensa, responder demandas de información, envío de documentos y notas de prensa, etc.
- Hacer el seguimiento de la aparición de la entidad en los medios de comunicación (recopilación de prensa).
- Difundir las actividades de la organización.
- Crear y procurar por la imagen corporativa de la entidad.
- Crear, gestionar y mantener la fototeca de la entidad.
- Redactar los boletines internos y externos de la entidad.
- Gestionar las publicaciones de la entidad.
- Coordinar y editar la memoria anual de la entidad.

El responsable de comunicación desarrolla una tarea de documentación y seguimiento. Examina la prensa informativa, las revistas y la prensa especializada para archivar las noticias más interesantes, conocer todo lo que se dice en los medios a propósito de la entidad (y hacer la correspondiente recopilación de prensa), y estar al día de los problemas de la actualidad que afecten, de forma directa o

indirecta. En el caso de las entidades de custodia, esto quiere decir tener un conocimiento básico (hace falta que sea avanzado) sobre las nuevas disposiciones legales, la evolución del estado de conservación del patrimonio natural y cultural, las iniciativas de custodia que promueven otras entidades, las reclamaciones de la propiedad rural, etc. Para alcanzar este conocimiento se requiere trabajar codo con codo con el equipo técnico.

La relación con los medios es otra de las tareas clave del responsable de comunicación. Esta responsabilidad implica unas cuantas funciones. Así, cuando la entidad quiere dar a conocer una iniciativa, el responsable de comunicación convoca la prensa, elabora y envía las notas y documentos de prensa, hace el seguimiento del acto, etc. Por otro lado, tiene que cuidar a sus contactos personales con los periodistas y satisfacer sus demandas de información. Por último, actúa de intermediario entre los medios y la dirección de la entidad en motivo de la organización de entrevistas, lanzamiento de campañas, etc. La relación con los medios de comunicación se trata con más detalle en el apartado 9. E. Difusión del concepto de custodia del territorio.

El responsable de comunicación debe conocer los medios desde dos puntos de vista: el cuantitativo (tiradas de difusión en el caso de la prensa escrita y de audiencia en los medios audiovisuales) y cualitativo (perfil de los lectores o de la audiencia). En este sentido, otra de las tareas importantes que desarrolla es la elaboración y mantenimiento de una base de datos de los medios de comunicación donde figuran las características de cada medio y los datos de contacto de los periodistas que tratan la información relacionada con el medio ambiente y, en general, del tercer sector (vean también 9.E Difusión del concepto de custodia del territorio).

Por otra parte, el responsable de comunicación concibe, redacta (o bien repasa la redacción hecha por el equipo técnico para hacerla más inteligente y adaptarla a cada público) y hace el seguimiento de cualquier documento de difusión pública de la entidad, sea un simple comunicado, un dossier de prensa, la memoria anual de actividades, los boletines internos y externos o los trípticos informativos. Hoy día, una tarea clave en este ámbito es el mantenimiento de la página web de la entidad

En otro ámbito, el responsable se encarga de coordinar cualquier actuación relacionada con la imagen corporativa de la entidad. Por lo tanto, debe supervisar que todos los documentos, materiales y actuaciones que desarrolla la entidad respetan los criterios establecidos previamente en relación a la imagen corporativa. Esto no sólo significa la aplicación correcta del logotipo, sino también otros aspectos como el tipo de papel utilizado, que “también comunica”.

Con una finalidad más estratégica, el responsable estudia y valora las necesidades de comunicación de la entidad (con el apoyo del resto del equipo) y en este sentido planifica y supervisa el desarrollo de las líneas de información y difusión de las iniciativas de custodia. Por lo tanto, debe poner de relieve nuevos temas de interés para la entidad, debe estudiar las oportunidades de crear eventos (convenciones, jornadas de puertas abiertas, campañas, cumpleaños, etc.) y tiene que seleccionar los instrumentos que

conviene emplear para cada campaña en concreto. El apoyo de un buen plan de comunicación, la redacción y aplicación del que también corresponde al responsable de comunicación, resulta clave para estas tareas de carácter más estratégico.

Aptitudes del responsable de comunicación

El responsable de comunicación debe tener formación universitaria en el ámbito social, de comunicación, publicidad o similares, y cuanto más experiencia tenga, mejor. Habitualmente los responsables de comunicación suelen ser periodistas o profesionales de otros ámbitos con una formación complementaria en comunicación.

Es importante que el responsable esté identificado con la finalidad y los valores de la entidad. En el sector de las entidades de custodia, también es deseable, aunque no imprescindible, que tenga conocimientos básicos de temáticas ambientales, y de conservación de la naturaleza, el paisaje y el patrimonio cultural.

Desde un punto de vista técnico, debe tener un buen nivel escrito de las lenguas oficiales del territorio dónde se actúa, una buena capacidad de síntesis, y un buen dominio del lenguaje periodístico para conseguir que los mensajes que difunda sean claros, precisos y atractivos. También es importante que tenga ciertos conocimientos de diseño gráfico y de programación web. Asimismo, debe tener una buena capacidad para organizarse y documentarse.

Por otra parte, este responsable se relaciona habitualmente con periodistas y otras personas de los medios y del mundo de la comunicación, por lo que debe tener capacidad para tejer complicidades en este sentido y que no sea recibido como un “vendedor”. Asimismo, debe disponer de conocimientos de base sobre los diversos medios de comunicación que operan en el ámbito de actuación de la entidad.

A menudo, el responsable de comunicación debe coordinar u organizar actos y eventos, por lo que debe tener unos ciertos conocimientos de protocolo y capacidad para prever los numerosos aspectos organizativos que conllevan los actos públicos.

Por último, las demandas procedentes de los medios de comunicación y de otros ámbitos suelen ser imprevisibles, por lo que el responsable de comunicación deberá tener un horario con una cierta flexibilidad y deberá estar localizable en horario extralaboral.

9.E. Difusión del concepto de custodia del territorio

La entidad cuenta con **mecanismos suficientes de comunicación**. En **todas las acciones de comunicación el concepto de custodia del territorio se trata** y difunde de forma clara i entendedora.

Las iniciativas de custodia y sus resultados se hacen públicos **de forma conjunta con la propiedad** implicada y con su visto bueno.

CARACTERÍSTICAS E IDEAS RELACIONADAS CON LA CUSTODIA QUE TIENE POTENCIAL MEDIÁTICO

De entrada, se puede pensar que la custodia del territorio o tiene un potencial elevado mediático en tanto que no cumple con algunas de las características básicas de los hechos noticiables: interés general –valorado por el nombre de personas afectadas o implicadas en el hecho–, excepcionalidad, morbosidad, tempestividad, etc.

A esto hay que añadir el *handicap* del hecho positivo de la información relacionada con la custodia del territorio: socialmente se entiende que conservar la naturaleza y el paisaje es favorable, pero precisamente por esto resulta menos interesante por los medios de comunicación. Que se conserve un árbol de dos mil años no es noticia, la noticia sería que lo cortaran.

A pesar de lo dicho anteriormente, las iniciativas de custodia presentan una característica interesante des del punto de vista de medios: son innovadores. De entrada, pues, la custodia del territorio puede ser noticia en la medida que es una nueva forma de conservación del territorio y la naturaleza que se aleja de las formas habituales de protección vinculadas a las administraciones públicas y a las legislaciones de espacios protegidos.

Además de esta característica, la custodia del territorio se puede asociar a otras ideas-fuerza que, si bien no son noticia en sí mismas, sí son interesantes desde el punto de vista mediático y que por tanto se pueden incluir de forma sutil en noticias o reportajes relacionados con la custodia del territorio:

- La custodia del territorio es una herramienta necesaria: la conservación del territorio es una responsabilidad compartida entre diferentes agentes, no sólo corresponde a las administraciones públicas, como a menudo se piensa. La sociedad civil, la ciudadanía, la propiedad privada y las empresas tienen mucho que decir y qué hacer.

- La conservación y gestión del territorio rural no será nunca eficaz si no se tienen en cuenta las opiniones y las inquietudes de sus propietarios. Las entidades de custodia escuchan y aconsejan los propietarios rurales.
- La custodia del territorio es un mecanismo para apoyar a los propietarios rurales, que hoy en día se sienten olvidados y despreciados por parte de la administración pública. Este apoyo puede ser técnico, moral e incluso económico, dependiendo de la capacidad de las entidades de custodia.
- “Custodiar” una zona significa, simplemente, llegar a un acuerdo entre diferentes agentes públicos y privados que se corresponsabilizan de la conservación y la buena gestión de aquella zona. Habitualmente el acuerdo lo firman una entidad sin ánimo de lucro y los propietarios de terrenos rurales que tienen interés por sus valores naturales, culturales o paisajísticos.
- La custodia del territorio, a diferencia de las políticas públicas de protección de la naturaleza, no implica ninguna imposición “de fuera” sino que se basa en la voluntariedad de las partes implicadas.
- “Territorio custodiado, territorio de calidad”. La custodia del territorio aporta un valor añadido (sobre todo intangible) en los terrenos de propiedad privada.
- La custodia del territorio contribuye al desarrollo sostenible en la medida en que: 1) promueve una gestión responsable de los recursos naturales; 2) ayuda a conservar el entorno y la biodiversidad; 3) fomenta la participación de la sociedad civil.
- La custodia del territorio puede contribuir a crear nuevos puestos de trabajo en la medida en que las entidades de custodia se vayan profesionalizando y reciban el necesario reconocimiento social.
- La custodia del territorio se ha aplicado con éxito, desde hace ya muchos años, en otros países del mundo, desde países desarrollados (como EE.UU., Australia, Holanda o Gran Bretaña) hasta países no tan “desarrollados” (como Kenia, Namibia o Zambia).

EVENTOS RELACIONADOS CON LA CUSTODIA DEL TERRITORIO QUE PUEDEN CONVERTIRSE EN HECHOS NOTICIALES

Para plantear noticias sobre custodia del territorio, no sólo hay que encontrar el espacio en un medio, sino saber enfocar correctamente, poniendo énfasis en la parte que pueda ser más relevante. Que una entidad se dedique a emprender iniciativas de custodia no puede convertirse nunca una noticia, tiene que “pasar algo”, que la custodia del territorio sea noticia por algún motivo concreto. Así pues, hay que explorar y determinar qué acontecimientos son susceptibles de convertirse en hechos noticiables.

Ejemplos de eventos relacionados con la custodia del territorio que pueden ser noticia:

- > La firma de un acuerdo de custodia entre una entidad de custodia y un propietario. En general, esta noticia tendrá más cabida en medios locales, a menos que tenga una gran relevancia por la superficie de la propiedad, por su ubicación, por el mecanismo de custodia utilizado o por la relevancia de la entidad de custodia.

- > La presentación de algún estudio, informe o publicación relacionados con la custodia del territorio y que aporte datos nuevos o propuestas innovadoras. Algunos ejemplos: el estudio de opciones jurídicas para la custodia del territorio, el inventario de acuerdos de custodia, la guía municipal de custodia del territorio, la presentación de un plan de gestión de una finca con acuerdo de custodia, etc. Será una noticia que tendrá cabida todo en medios especializados.
- > La aprobación de normativa relacionada con la promoción de la custodia del territorio y que favorezca las entidades de custodia y, sobre todo, los propietarios rurales. En este sentido, una normativa que aportara ventajas fiscales a los propietarios sería un buen ejemplo. Estas noticias, dependiendo de la especificidad, tendrán todo interés para medios especializados.
- > Los actos públicos vinculados a la custodia del territorio: presentación de una iniciativa nueva, jornadas de voluntariado, etc. En función del ámbito de actuación de la entidad, estas noticias tendrán cabida en medios locales.
- > Actuaciones de custodia relacionadas con la fauna salvaje. Los animales tienen un gran rendimiento mediático, sobre todo televisivo. En el mundo de los naturalistas llaman “seducción ambiental”. Así pues, proyectos o actuaciones de custodia del territorio que impliquen la conservación o recuperación de fauna salvaje, como la liberación o reintroducción de especies o la adopción de especies emblemáticas o amenazadas por parte de una entidad, pueden convertirse fácilmente noticia. A veces, sin embargo, este tipo de actuaciones tienen la dificultad añadida de la obtención de buenas imágenes para las televisiones.

EXPLORAR VARIOS GENEROS PERIODÍSTICOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Aparte de las noticias, los periódicos y los programas estrictamente informativos, existen otros géneros periodísticos y otros medios de comunicación donde la custodia del territorio también puede tener cabida. Explorad los mismos y tened los mismos bien presentes:

- Reportajes tanto en periódicos como en la televisión o la radio. El ejemplo más emblemático podría ser el programa “30 minuts” de TV3.
- Participación en espacios de debate o reflexión sobre el medio ambiente, tanto a en programas especializados (“Banda Ample”, en TV3 por ejemplo) como en programas o magazines generalistas.
- Apariciones de la entidad o de alguna iniciativa suya (en forma de reportaje, entrevista en profundidad, artículo de opinión...) en programas audiovisuales especializados (“El medio ambiente”, de TV3), en suplementos especializados en medio ambiente (“Naturaleza”, del diario El Mundo, etc.), o en revistas especializadas en naturaleza o geografía (“Quercus”, “Descobrir Catalunya”, “El Mundo de los Pirineos”, “Geo”, ..).
- Apariciones de la entidad o de alguna de sus iniciativas (en formato de reportaje, entrevista en profundidad, artículo de opinión...) en revistas de instituciones o entidades relacionadas directamente o indirectamente con la custodia del territorio (“La Terra d’Unió

de PAGESOS”, “Silvicultura del Centre de la Propietat Forestal”, “Perspectives territorials del Departament de Política Territorial i Obres Públiques”, etc.).

-
- Radio: colaboraciones en alguna sección, entrevistas, o participaciones en tertulias o magazines.
- Instrumentos del “web 2.0”: blogs, fotoblogs, videoblogs, redes sociales (*Facebook*, *Myspace*), *Flickr*, *Twitter*, *YouTube*, RSS, etc.
- Canales de comunicación del tercer sector: por ejemplo, www.xarxanet.org o www.canalsolidari.org.

De bien seguro que habrá muchos más espacios, pueden no estar tan directamente relacionados con el medio ambiente y la natura, donde también tendría cabida la custodia del territorio. Por ejemplo, revistas de derecho, de entidades excursionistas, de patrimonio cultural, etc. Es necesario destacar en este sentido que las entidades de custodia, como a parte integrante del tercer sector, pueden aparecer también en canales de comunicación en el entorno del mundo asociativo y los movimientos sociales.

DIRECTRICES PARA DIFUNDIR LAS INICIATIVAS DE CUSTODIA A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Las noticias son la esencia de los medios periodísticos. Hay muchas formas de crear noticias y por lo tanto cada entidad deberá de decidir cuándo le conviene o no crear noticias. Como a aspectos generales, las informaciones que las entidades envíen a los medios deberán de cumplir tres características básicas:

- que sean de actualidad (esto es fundamental),
- que tengan algún tipo de interés,
- que se transmitan con rigor.

Las siguientes pautas pueden servir de guion a la hora de difundir las noticias:

Reconocer el evento

- ▶ Recoged la información
 - ▶ Destacarla en sus partes más importantes
 - ▶ Valorar las consecuencias de su divulgación
 - ▶ Definir la zona de influencia a quién se dirige
 - ▶ Ordenar las partes de más a menos importantes
 - ▶ Contestar a: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, porqué
 - ▶ Plan de comunicación de la noticia
 - ▶ Pasar a la acción

Para hacer llegar una información a los medios de comunicación hay varias opciones y elegir una u otra dependerá de los objetivos perseguidos:

- **Nota o comunicado de prensa:** aporta la información fundamental sobre algún tema o alguna actuación y busca ser publicado, en parte o en su totalidad, en el medio donde se envía. Debe contener información inédita a fin de que el periodista se sienta incitado a transmitirla a sus lectores.
- **Convocatoria (o rueda) de prensa:** incluye información básica sobre un evento que tendrá lugar próximamente para que los medios acudan a cubrirlo. La rueda (o conferencia) de prensa es un acto organizado exclusivamente para periodistas donde la entidad expone un tema y posteriormente se somete a preguntas de los periodistas. Una variante “más íntima” de la rueda de prensa es el desayuno o almuerzo con periodistas, restringidos a un número más pequeño de profesionales; el objetivo no es tanto hacer declaraciones sino explicar algún tema con más detalle debido a que es complejo, polémico o delicado.
- **Dossier de prensa:** proporciona un conjunto de información amplia que el periodista utilizará según le convenga. Contiene las informaciones generales y los detalles más matizados.
- **Entrevista:** aunque la realización de una entrevista suele ser a propuesta del periodista, también se puede poner en marcha por iniciativa de la entidad. En caso de que el medio acepte, se le deberá facilitar por adelantado informaciones básicas y complementarias (trayectoria del entrevistado, fotografías...), sin que en ningún momento el periodista perciba ningún intento de dirigir la entrevista.
- **Comunicación directa con el periodista:** llamadas, cartas personalizadas o encuentros, siempre y cuando el responsable de comunicación tenga una relación directa. Los encuentros informales con un periodista son un recurso poco explotado, pero pueden dar buenos resultados.

Una vez difundida la información, el responsable de comunicación sólo se quejará si hay errores grandes (que alteren sustancialmente el mensaje ofrecido, sobre todo en el caso de las entrevistas). Por otro lado, si lo considera conveniente, dará las gracias al periodista por su colaboración.

RELACIONARSE CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN: CONSEJOS BÁSICOS

Hoy día, no aparecer en los medios informativos es como no existir. Los medios de comunicación son la principal fuente de información de la ciudadanía y por tanto las entidades de custodia necesitan los medios para hacer llegar su mensaje a la población y a su público objetivo. Además, aparecer en los medios da prestigio, siempre que no sea por un evento negativo.

Para relacionarse con los medios de comunicación hay que saber cómo trabajan y entender sus necesidades. Las entidades sin ánimo de lucro y los medios se necesitan mutuamente, pero a veces hablan lenguajes diferentes.

La relación debe ser de colaboración ya que las entidades quieren aparecer en los medios y los medios necesitan noticias y otros materiales para nutrir sus espacios informativos. Las entidades pueden ser una buena fuente de información, pero para ello será necesario trabajar con profesionalidad y generar confianza. Favorablemente, según algunos estudios, los medios confían más en las informaciones que les transmiten las entidades que las que les envían las empresas privadas.

Las claves para tener una buena relación con los medios de comunicación es ofrecer una información de calidad, eficaz, veraz y coherente. Si se cumplen estas funciones, las entidades de custodia pueden convertirse en fuentes de información de gran valor por su condición de expertas y próximas al territorio.

Consejos generales para trabajar con los medios de comunicación

Para trabajar con los medios de comunicación hay que conocer cómo funcionan, pero también ser conscientes del discurso de las entidades de custodia y de los errores más frecuentes que se cometen a la hora de relacionarse con los medios. A continuación, a modo de consejos y recomendaciones, se apuntan ideas diversas para mejorar la relación de las entidades de custodia con los medios de comunicación:

- Relacionaros con los periodistas de una manera profesional, es decir, con coherencia, eficacia, y una actitud proactiva. Hay que mantener una relación más o menos constante para que os conozcan y os tengan presentes.
- Racionalizad los contactos con los medios para no inundar las redacciones con informaciones de “máxima importancia” que terminan desgastando la credibilidad de la entidad. Cuando informamos es mejor la calidad que la cantidad. Aunque es conveniente tener relaciones más o menos periódicas con los medios, no tenemos que enviar cualquier cosa porque hace tres meses que no enviamos nada.
- Adelantaros a enviar la información con suficiente tiempo (aunque tampoco con mucha antelación); y haced un seguimiento posterior para recordar a los periodistas más importantes (o más relevantes según su ámbito de actuación) que les enviasteis la información.
- A la hora de transmitir información a los medios, haced una buena selección previa de los periodistas. No siempre se tiene que enviar todo a todos los periodistas. Ante la duda, sin embargo, mejor enviar, que no hacerlo. Una vez enviada la información, hay que hacer la verdadera selección: a qué medios hacemos el seguimiento posterior. Por ejemplo, en el caso de una convocatoria de prensa, tal vez decida enviarla a La Vanguardia, pero luego sólo llamar a los medios locales para asegurar que vengán. Aprovecha el seguimiento para actualizar su base de datos.
- Valorad los instrumentos que utilizáis para contactar con los medios (correo electrónico, teléfono, carta, visita...) según su eficacia, coste o rapidez.
- Tened presentes los horarios habituales de los medios cuando desee contactar. Los periodistas de los diarios suelen ir a ruedas de prensa por la mañana y redactan a última

hora de la mañana y primera de la tarde; a partir de las 17h mejor no contactarlos porque están cerrando la edición del día siguiente. Las radios tienen un horario más continuo, se puede llamar a cualquier hora, pero hay que tener en cuenta que a las horas en punto están haciendo los informativos. Para las televisiones no hay norma. En todos los casos, siempre hay que ser breves a la hora de hablar con ellos.

- Evitad decir al periodista cómo debe trabajar y que tiene que decir. La entidad informa y el periodista decide qué dice y cómo lo dice, aunque se pueda equivocar. Se deben entender las limitaciones con las que trabajan los periodistas: pocos conocimientos específicos de las materias, trabajo con plazos de tiempo muy ajustados, etc. Ante el error de un medio, puede comentarlo amistosamente al periodista y ofrecerle más información sobre el tema. Si el error es grave y hubiera que corregir o desmentir algo, puede utilizar el espacio de las cartas al director.
- Atened los medios y responded sus peticiones lo antes posible. A menudo están buscando completar una información que deben terminar en dos horas para el diario de mañana o para el informativo de la cabeza de una hora en el caso de la radio. Otorgad la máxima prioridad a sus demandas y así ganaréis credibilidad para convertirlos en una fuente fidedigna. Lógicamente esto será más fácil si la entidad dispone de un responsable de comunicación (véase 8.3). También hay demandas que se resuelven con documentación estándar (un documento informativo general, un tríptico, la memoria anual, etc.).
- Si detectáis que la información que se os solicita está asociada a un tema de actualidad sensible o problemático, decidid, urgentemente, quién es el interlocutor más bien acreditado para darles respuesta y intentad que responda, en la medida de lo posible, lo más rápido posible, a pesar de que a menudo es difícil obtener un consenso rápido del órgano de gobierno sobre el posicionamiento frente a un tema polémico.
- En el caso de demandas que no corresponden al ámbito de actuación de vuestra entidad, redirigid los medios a otras organizaciones acreditadas. Mejor no aparecer en los medios de comunicación que no salir a él con informaciones u opiniones poco fundamentadas.
- Siempre que podáis, acompañar vuestras noticias con buenas imágenes -o incluso vídeos. La disponibilidad de unas imágenes atractivas (capaces de captar la atención del lector de un diario, de un portal web de noticias o de la audiencia de un reportaje televisivo) es un aspecto cada vez más importante para conseguir aparecer en los medios.
- Aportad datos que les permita hacerse una idea de la magnitud de la noticia: superficie que implica el acuerdo de custodia, número de acuerdos de custodia, etc. No habléis de “muchos” asistentes a una charla, decid número exacto. No habléis de un bosque restaurado, decid cuántas hectáreas se han recuperado.
- Explicad la noticia, siempre que sea posible, con casos y ejemplos concretos y reales. A veces las noticias vinculadas a la conservación de la naturaleza y el paisaje pueden resultar demasiado abstractos y el periodista puede llegar a rechazarlas porque no las entiende. Para evitarlo, complementad la información con casos reales (con nombres y apellidos) que sirvan para entender cómo se concreta aquella noticia de manera real y sobre un territorio.

- Tramita comunicados y dossiers de prensa que tengan un cierto tono original, que tengan creatividad. Por ejemplo, notas de prensa con titulares creativos, un comunicado de prensa con formato vídeo (más complejo de hacer, pero), notas de prensa que acompañen un artículo ya publicado sobre la primera nota pasada, etc.
- Valora de manera positiva la incidencia en los medios de comunicación locales, donde siempre es más accesible y más fácil el impacto. De hecho, muchas de las noticias relacionadas con las iniciativas de custodia son material ideal para los medios locales. En estos medios hay que enfocar las noticias con un importante carácter social y local, pero que no pierda de vista el hecho ambiental y cultural.
- Para temáticas que, como la custodia del territorio, no son de máxima actualidad, a veces es más fácil aparecer los fines de semana o en vacaciones, cuando hay más espacio libre a los medios por falta de noticias de otros tipos. Tenedlo presente. También resulta interesante aprovechar los días mundiales para que los medios estarán más predispuestos a recibir los mensajes que están relacionados.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

A la página web de la XCT (<http://www.custodiaterritori.org/ca/actualitat/premsa.html>) se pueden encontrar comunicados, notas de prensa y recursos para los medios de comunicación de la XCT.

Publicación interesante con recursos sobre cómo divulgar la custodia del territorio: La Custodia del Territorio al alcance de todos. Guía para divulgar la custodia del territorio. (Basora, 2009).

Instrumentos para la comunicación: un amplio abanico

El abanico de recursos e instrumentos comunicativos que tiene al alcance para difundir sus iniciativas de custodia es muy amplio. La aparición en los medios informativos tiene una gran importancia, pero la comunicación y la imagen pública que ofrece una entidad van mucho más allá. Este apartado pretende ser una recopilación clasificada de los principales instrumentos para la comunicación (tanto externa como interna) para que valore, en cada caso, cuál os conviene más. Como veréis, no se entra a explicar en detalle cada uno de los instrumentos.

El libro *Más que palabras* (de Castro, 2002) propone un sistema de clasificación que ha servido de base para organizar los instrumentos comunicativos que se exponen a continuación. Este sistema se basa en dos ejes:

- Dimensión pública o privada: según si el instrumento se dirige a toda la población en general (pública), o un conjunto definido y limitado de destinatarios (por ejemplo los miembros de la entidad, los propietarios de fincas con los que se tienen acuerdos, los patrocinadores, etc.).
- Dimensión presencial o con medios técnicos: según si el instrumento implica un contacto personal con el receptor y una comunicación bidireccional (presencial), o utilizan medios técnicos -canal- para transmitir el mensaje.

Instrumentos dirigidos a la población general y que utilizan medios técnicos

Medios de comunicación

- Convocatoria de prensa
- Nota (o comunicado) de prensa / Vídeo-comunicado (nota de prensa visual, más costosa)
- Dossier de prensa
- Apariciones en televisión / radio / publicaciones especializadas (entrevistas, participación en tertulias, artículos de opinión, actos de la entidad anunciados en las agendas, etc.)

Publicaciones impresas

- Folleto de información general de la entidad
- Folleto sobre algún proyecto o programa específico, o de algún espacio en custodia

- Dossier corporativo de la entidad
- Boletín o revista (con periodicidad) de la entidad
- Memoria anual de actividades y resultados
- Mapas y guías divulgativas de un espacio
- Libros promocionales
- Otros: agendas, cómics, cuentos, álbumes de cromos...

Publicaciones e instrumentos electrónicos

- Página web
- Boletín electrónico (con periodicidad) dirigido a la población general
- Instrumentos del “web 2.0”: blogs, fotoblogs, videoblogs, redes sociales (*Facebook, Myspace*), *Flickr, Twitter, YouTube*, RSS, etc.

Publicidad

- Anuncios a la prensa (general o revistas especializadas), radio, televisión, Internet
- Material promocional diverso (*merchandising*: camisetas, gorras, bolígrafos...)
- Campañas específicas de publicidad

Identidad corporativa

- Logotipo y lema
- Papelería oficial (papel de carta, tarjetas de visita, carpetas personalizadas, etc.)
- Pancartas, tótems y “trasereas” de la entidad que se exponen durante actos públicos

Audiovisuales

- Vídeo / DVD / CD divulgativos
- *Podcast* (fichero de radio, de sonido o de vídeo destinado a la difusión por Internet. El usuario se puede descargar estos archivos en su ordenador de manera automática y escucharlos o verlos cuando quieran, sea desde el ordenador o especialmente desde un reproductor portátil)

Medios expositivos

- Exposiciones propias (fijas o itinerantes)
- Plafones informativos de la entidad (o de alguna de sus iniciativas) expuestos en el marco de un evento público de alcance o temática más amplia.

Premios y concursos

Instrumentos dirigidos a la población general y que implican un contacto personal

Eventos festivos

- Inauguraciones y jornadas de puertas abiertas
- Participación en ferias
- Celebración de cumpleaños y de días mundiales
- Organización de fiestas específicas

Eventos informativos de convocatoria abierta

- Conferencias y charlas a la población
- Jornadas de debate, encuentros de reflexión o foros
- Visitas guiadas a espacios con acuerdos de custodia (siempre que estén previstas en el acuerdo)

Instrumentos dirigidos a un grupo específico de destinatarios y que utilizan medios técnicos

Teléfono

- Teléfono de atención a los miembros y otras personas interesadas en las iniciativas de custodia

Correo postal

- Envíos postales colectivos
- Cartas y materiales informativos dirigidos a los miembros
- Felicitaciones (de Navidad, por ejemplo)
- Invitaciones a eventos

Internet y correo electrónico

- Mensajes electrónicos a los miembros (o los integrantes de grupos de trabajo temáticos)
- Felicitaciones electrónicas (de Navidad, por ejemplo)
- Boletín electrónico (con periodicidad) dirigido a los miembros (puede acabar siendo, para aprovechar recursos, el mismo boletín que se dirige a la población general, y viceversa)
- Listas de distribución
- Área de la web accesible sólo a los miembros (intranet)

Instrumentos dirigidos a un grupo específico de destinatarios y que implican un contacto personal

Informadores directos

- Visitas guiadas a espacios con acuerdos de custodia dirigidas a colectivos específicos (otros propietarios, técnicos de la Administración o de otras entidades de custodia, etc.)
- Talleres de simulación (por ejemplo, de negociación de acuerdos de custodia)
- Procesos participativos con un dinamizador

Eventos informativos de convocatoria cerrada

- Jornadas de debate, encuentros de reflexión o foros
- Intercambios entre entidades (a escalas diversas: regional, estatal, internacional)
- Comidas o cenas con propietarios
- Cursos o seminarios sobre temáticas diversas
- Asamblea anual de la entidad

La base de datos de medios de comunicación

Para relacionaros con los medios de comunicación es indispensable disponer de una base de datos de contactos con la relación de los medios más importantes. Esta tabla, además de los datos del medio, debe incluir los datos de los periodistas que se ocupan de los temas relacionados con el medio ambiente y, en general, con el tercer sector. Lógicamente, es imprescindible mantener actualizada la base de datos.

En función de sus necesidades y su ámbito de actuación, la base de datos incluirá más o menos medios, especializados o generalistas, locales o de alcance más amplio (regional, nacional...). No olvide abarcar todo el abanico de medios:

- Agencias de información: Agencia Catalana de Noticias, Efe, Europa Press, etc. Son muy importantes ya que nutren de noticias del resto de medios.
- Televisiones: normalmente hay contactos para ofrecer informaciones más superficiales, a menos que esté preparando o participa en un reportaje de larga duración. Piense que en las TV manda la imagen, sin imágenes no saldrá nada. Observe que la XTVL (Red de Televisiones Locales) actúa como una especie de agencia para las televisiones locales.
- Prensa: diarios (gratuitos y de pago) y semanarios. En el caso de los semanarios, tenga en cuenta el día que salen.
- Revistas: las hay generales y especializadas. Cuando los enviamos información a tener en cuenta su *timing* particular: cierran a mediados del mes anterior, tienen planificaciones largas, etc.
- Radio: aquí toma protagonismo la voz y las apariciones en directo.
- Internet: un mundo aparte, con una gran diversidad de medios, tanto generalistas con secciones específicas de medio ambiente (por ejemplo www.eltemps.cat) como especializados en naturaleza, medio rural o medio ambiente (www.sostenible.cat, www.ecodiari.cat, etc.). Aparte de los portales de noticias, considerad también otras herramientas que no son medios propiamente, pero pueden actuar de mediadores o de canal para ampliar una determinada información: los bloques, el resto de herramientas de la web 2.0 (véase 8.4), las listas electrónicas de distribución (por ejemplo, la Lista Territorio), etc.

Para elaborar esta base de datos podéis utilizar las herramientas siguientes:

- El Mapa interactivo de los Medios Comunicación en Cataluña: espacio web creado por el Laboratorio de Comunicación Pública (LCP) de la UAB que ofrece datos sobre los medios de comunicación en Cataluña. El mapa muestra todas las comarcas y todos los municipios, con información de los medios de comunicación públicos y privados presentes en cada uno de ellos. <http://labcompublica.info/>
- El Directorio de comunicación ambiental 2003. Periodistas y medios en Cataluña: recopilación elaborada por la Asociación Catalana de Comunicación Científica sobre los medios de comunicación y los profesionales que buscan, elaboran y difunden la información sobre el medio ambiente en nuestra tierra:
 - http://www.accc.cat/index/wp/directori_ca.phtml?sz=1680,1050,1680,886
- El Directorio de la Generalitat de Medios de comunicación: recoge los diferentes medios de comunicación y los profesionales de Cataluña:
 - <http://www20.gencat.cat/portal/site/mitjansdecomunicacio>
- Guía de los medios de comunicación en catalán: recopilación elaborada por la Asociación de Publicaciones Periódicas en Catalán sobre los medios de comunicación (tanto escritos como audiovisuales) de Cataluña. <http://www.lesrevistes.cat/guiademitjans/>
- Prensa local y comarcal (Asociación Catalana de la Prensa Comarcal):
 - <http://www.premsa.comarcal.cat/>
- Prensa de distribución gratuita (Asociación Catalana de Prensa Gratuita y Medios Digitales): <http://www.acpg.cat/default.php>
- Las revistas en catalán: www.lesrevistes.cat
- Colegio de Periodistas de Catalunya: <http://www.periodistes.org> (consultad sobre todo el apartado de “recursos”)

Seguimiento de las apariciones a los medios (resumen de prensa)

El resumen de prensa es el documento que archiva todas las apariciones de la entidad a los medios. La recopilación no se hace sólo con una función de "recuerdo", sino que sirve para demostrar la repercusión social (e incluso el prestigio) de la tarea de la entidad y, en este sentido, puede ayudar a la hora de buscar financiación para algún proyecto o actividad. Al mismo tiempo, la recopilación viene a ser uno de los "justificantes" del trabajo del responsable de comunicación. El resumen lo suele hacer el responsable de comunicación de la entidad, a pesar de que es un servicio que se puede contratar también en empresas especializadas.

Cuanto más exhaustivo sea, mejor. Existen varias herramientas en Internet (de pago) para buscar noticias que contengan unas determinadas palabras clave. Entre estas herramientas destacan “MyNewsonline” (www.mynews.es) y “LexisNexis” (www.lexisnexis.com), esta última más útil a escala internacional. Normalmente estos buscadores dan los titulares de las noticias donde aparece la palabra

clave y entonces, si se quiere la noticia, se debe comprar (existen *bonus* que abaratan el coste de descargar noticias).

Por otra parte, existen herramientas gratuitas, normalmente asociadas a los buscadores de Internet más conocidos y utilizados. Entre estas destaca el buscador de noticias vinculado a Google News (<http://news.google.es/>). Google ofrece también un sistema de alertas (<http://www.google.com/alerts>) que se puede utilizar para recibir periódicamente mensajes de correo electrónico (a una dirección de Gmail) donde figuren las noticias que contengan una determinada palabra clave. Otro buscador gratuito de noticias a considerar es Huub (<http://huubs.imente.com>), si bien se limita a buscar noticias en catalán (aparecidas durante el último mes previo a la consulta) y en medios digitales (incluyendo, sin embargo, las versiones digitales de los diarios).

El resumen de prensa puede ser una tabla con diferentes entradas, o un conjunto de fichas individuales para cada aparición, cada una de las cuales debería aportar la siguiente información: medio, programa o sección, tipo de medio, fecha, duración o espacio, tema tratado, formato o género periodístico, personas que han intervenido y, si se quiere, una valoración cualitativa del impacto y la calidad informativa de aquella aparición. Esta tabla o conjunto de fichas puede complementarse con una recopilación de fotocopias de las apariciones en medios escritos, si puede ser en color mejor. Idealmente, la recopilación debería incluir también las cuñas radiofónicas o los vídeos de las imágenes aparecidas; como esto es difícil de conseguir, y también de enseñar, para las apariciones en medios audiovisuales es suficiente si se incluyen en la ficha correspondiente.

En cuanto a la valoración del resultado de una acción comunicativa, hay que tener presente que el objetivo no es sólo en cuantos medios ha salido una determinada información, sino qué impacto ha tenido y qué mensaje se ha comunicado. Por ejemplo, si una entidad de custodia hace una rueda de prensa en la que participan muchos periodistas pero el contenido que aparece posteriormente en los medios es contrario a la filosofía de custodia del territorio, la valoración de esta acción no puede ser nunca positiva.

Directrices para elaborar y ejecutar la convocatoria de prensa

Con una convocatoria de prensa se invita a los medios a algún lugar, sea una rueda de prensa o un acto de la entidad. El objetivo es difundir en vivo y en directo una información determinada. Sólo se convocará cuando la importancia y calidad de la información lo requiera. Los periodistas trabajan a contrarreloj y sólo vendrán si están seguros de obtener un plus de información (imágenes, declaraciones, aclaraciones, exclusivas...) que no podrían conseguir con un comunicado o dossier de prensa enviado por correo electrónico. Y, si finalmente no ha sido así, se irán contrariados.

El acto requiere una preparación cuidadosa y un dominio perfecto de la información que se quiere difundir. Y, aunque la preparación sea la adecuada, el éxito no está asegurado ya que depende de

muchos parámetros: el atractivo de la información que se quiere transmitir, la calidad de los oradores, la coincidencia con otras convocatorias, los temas que son actualidad en el momento, etc.

Una vez finalizado el acto, es importante evaluarlo, sobre todo para detectar los medios de comunicación ausentes para después entregarlos rápidamente los documentos.

Consejos sobre el envío, el seguimiento y la organización de la convocatoria de prensa

- La convocatoria se enviará unos días antes del acto, normalmente una semana como máximo. Los medios trabajan con calendarios muy ajustados, con una semana en la cabeza como máximo. Aunque hay tres maneras para difundir la convocatoria (correo postal, mensajero y correo electrónico), el mail se ha impuesto por su rapidez.
- Cuando se utiliza el correo electrónico, incluir la convocatoria en el mismo cuerpo del mensaje. Evitar adjuntarla como un archivo anexo ya que a veces la apertura del archivo puede conllevar problemas y además al periodista le resulta más cómodo visualizar (e imprimir) la convocatoria en el mismo mensaje.
- Evitar que el día de la convocatoria coincida con otros actos previstos en la agenda de los periodistas. Se puede consultar en periodistas de confianza estas posibles coincidencias.
- Tras el envío hay que hacer seguimiento de los medios, llamar a todos, o los que interesen más, y preguntar si han recibido la convocatoria y si vendrán al acto. Los periodistas suelen decir implícitamente o explícitamente si les interesa o no, y si intentarán venir o no. Este seguimiento se puede aprovechar para actualizar la base de datos de medios de comunicación.
- Buscar un lugar adecuado al número de periodistas previstos, que sea céntrico e incluso simbólico. En cuanto la sala se contemplarán aspectos como la zona de acreditación y entrega de materiales la acústica, el espacio para cámaras y las conexiones para los medios que lo precisen (radio y TV).
- Otros aspectos logísticos a considerar: colocar carteles con los logotipos de la entidad en la parte delantera de la mesa o detrás (las llamadas "traseras"), identificar claramente las personas que intervienen, poner botellas de agua, micrófonos, etc.
- La hora del acto se adecuará a los horarios de los periodistas: normalmente se convocan mañana, hacia las 11 o las 12.
- El tiempo óptimo de una rueda de prensa es entre 45 y 60 minutos, incluyendo el espacio para preguntas de los periodistas.
- Hay que prever tras el acto un tiempo para grabar declaraciones para las radios y las televisiones.
- Hay que preparar un dossier para cada periodista que incluya información complementaria: puede ser un dossier de prensa (véase más adelante), publicaciones, gráficos, un CD o la versión impresa de la presentación proyectada.

- Entre las personas de la entidad que intervienen, puede haber un portavoz institucional que haga una breve introducción para contextualizar y el resto de portavoces que se considere conveniente para exponer los aspectos más específicos. La persona que hace la introducción puede ejercer también de moderador y dar la palabra a los periodistas en el turno de preguntas.
- Durante el acto, hay que controlar muy bien los tiempos de cada portavoz y la temática que se le asigna a cada uno, no sólo en las declaraciones sino también en el turno de preguntas.
- En caso de que el acto sea público (no circunscrito a periodistas pero a los que también se les invita), hay que reservar una primera fila (en el lateral) para la prensa y prever sus necesidades: instala el "rac" para conexiones, reservar un espacio privilegiado y central para la cámara, etc.

Consejos sobre los contenidos

Hay que destacar el día, la hora, el lugar, el motivo de la convocatoria y las personalidades que asistirán. Asimismo, no hay que olvidar nunca el contacto, donde deben llamar o enviar un mail para pedir más información. Mejor si se da un móvil para que el horario de atención sea lo más amplio posible.

Si llegar al lugar es complejo, hay que poner un mapa o explicaciones detalladas. Si el acto se celebra en una ciudad, es recomendable especificar qué transportes públicos llegan.

En cuanto al motivo del acto, la convocatoria no lo tiene que explicar todo, sólo tiene que dar la mínima información para asegurar que vengan los periodistas.

Ejemplo de convocatoria de prensa que puede servir de modelo





Convocatòria de roda de premsa

El Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa i la Xarxa de Custòdia del Territori presenten el Fons Documental de la Custòdia

Estarà ubicat a Can Jordà, a La Fageda d'en Jordà

La xct disposa d'un Fons Documental de Custòdia del Territori on es pot trobar tot tipus de documents, en diversos formats, referent a qualsevol aspecte que tingui relació amb la custòdia del territori. El Centre Documental del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa allotjarà aquest Fons, que ja conté 66 entrades documentals. El divendres 4 de maig, a les 19.30 h, es farà la presentació del Fons Documental i, seguidament, s'inaugurarà l'exposició "La custòdia del territori, un acord entre persones per tenir cura de la terra".

Presentació del Fons Documental de la Custòdia
 Dia: divendres 4 de maig de 2007
 Hora: 19.30 h
 Lloc: Delegació Garrotxa- Ripollès del Col·legi d'Arquitectes de Catalunya (COAC). Plaça Clara, 12 d'Olot

L'acte comptarà amb la presència de Xavier Puig i Oliveras, director del PNZVG, Jordi Pietx i Colom, director de la xct i Daniel Mallarach, president del COAC



Més informació:

Mireia Batiste Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa Tel. 972 26 62 02 www.parcscatalunya.net	Anna Grabalosa Responsable de comunicació Xarxa de Custòdia del Territori Tel. 93 886 61 35 A/e agrabalosa@custodiaterritori.org www.custodiaterritori.org
---	--

Directrices para elaborar y ejecutar la notas de prensa

La nota (o comunicado) de prensa informa, de manera concisa, sobre una iniciativa concreta. Es un primer esbozo de la información que se quiere transmitir.

Aunque tiene la ventaja de ser un recurso poco costoso que permite llegar a audiencias amplias de una manera rápida, tiene el problema de que los periodistas la consideran una herramienta banal ya que cada día reciben muchas, por lo que el envío no garantiza, por sí mismo, la aparición en los medios. En consecuencia, debe tener una realización óptima para que, en muy poco tiempo (a veces, en segundos), el periodista ha de extraer rápidamente el mensaje principal y decidir si publica algo.

Consejos sobre el envío y el seguimiento

- Valorar adecuadamente la importancia de la información antes de elaborar y enviar la nota de prensa
- Dependiendo del contenido de la nota de prensa, elegir los medios a los que se envía en función de su especialización o su ámbito de actuación
- Se debe enviar siguiendo las mismas directrices que la convocatoria de prensa
- Hay que informarse si el envío puede coincidir con otros eventos o previsiones informativas que puedan interferir; a veces convendrá adelantar o retrasar una nota por este motivo
- Como en el caso de las convocatorias, es recomendable llamar posteriormente a los periodistas (al menos los que se consideren más importantes) para asegurarse de que el comunicado ha llegado bien, reforzar la importancia del asunto, satisfacer, si es necesario, demandas de informaciones complementarias, o proponer entrevistas.

Consejos sobre los contenidos y el lenguaje (muchas de las pautas son útiles para los dossieres de prensa). Las notas de prensa deben redactarse con lenguaje y estilo periodísticos, por lo que la mayoría de consejos que se exponen a continuación son comunes para cualquier texto periodístico. No hay que perder de vista que a veces las notas de prensa (o parte de ellas) se publican tal como se han escrito originalmente.

- Un hecho nuevo e importante debe aparecer primero y el menos importante el último.
- El titular es importantísimo. No puede tener más de 10 palabras. Mejor si tiene gancho, llama la atención o es original.
- Escribir en tercera persona y utilizando el tiempo verbal tal como lo haría el medio de comunicación.
- Utilizar frases cortas, con sentido por sí mismas por si el periodista quiere recortar el texto. Un buen consejo es dar una información por frase y una idea por párrafo.

- Descartar expresiones enfáticas, superlativos y calificativos tendenciosos.
- Incluir, si se considera oportuno (no es imprescindible), citas entre comillas de las declaraciones de los representantes de la entidad.
- Evitar hablar con siglas y abreviaturas, por ejemplo el PEIN o el DMAH. El medio ya valorará según su público si lo pone de una manera o de la otra. Si se utilizan inevitablemente para reducir espacio, contar siempre que quieren decir la primera vez que aparecen.
- Evitar el uso de las mayúsculas, sobre todo en frases largas, que dificultan la lectura.
- Utilizar los recursos tipográficos (subrayados, cursivas, negritas...) que se consideren oportunos, pero sin abusar.
- Dar cifras, gustan mucho a los periodistas.
- Evitar el uso excesivo de tecnicismos y de argot propio de la custodia del territorio. Si resulta imprescindible, explicar los tecnicismos la primera vez que aparezcan.
- Enviar material gráfico propio para ilustrar la nota. Las imágenes deben tener una definición adecuada (300 páginas) y disponer de un pie suficientemente explicativo. Además, en el caso de fotografías que no pertenecen a la entidad, hay que citar el autor y tener en cuenta la necesidad de permisos para difundirlas. Los gráficos no siempre son fáciles de interpretar, por lo que deben utilizarse con moderación y reduciendo al máximo la información que presentan.

Consejos sobre la estructura

- La extensión de la nota no debería sobrepasar las dos páginas. Una página es el tamaño ideal.
 - Después del titular, un párrafo introductorio (el *lead*) que en 2-3 líneas responda dos cuestiones (el “qué” y el “quién”) de las seis principales que necesita saber el lector (el resto son el “dónde”, el “cuándo”, el “cómo” y el “por qué”).
 - El texto general se organiza en párrafos (de 6-7 líneas máximo) cuya importancia es decreciente a medida que avanza el texto.
 - En el primer párrafo se debe intentar responder el máximo de preguntas que interesan al lector (“qué”, “quién”, “dónde”, “cuándo”, “cómo” y “por qué”).
 - A lo largo del texto conviene introducir titulillo en negrita (un máximo de 2 ó 3) al inicio de algún nuevo párrafo que den ritmo en la nota, destacando preferentemente los aspectos positivos de la información.
 - Al final incluir la persona de contacto, la dirección, el teléfono (fijo y móvil) y el mail para pedir más información. También citar la página web de la entidad donde es conveniente tener un espacio de “prensa” donde se archiven todas las notas de prensa disponibles para los medios.
- > Si queréis más consejos, consultad:

- > <http://www.badlanguage.net/62-ways-to-improve-your-press-releases>
- > Luna, L.M. i F. Hernández. 2001. Gestió Integral d'Entitats, 2. La comunicació. Col·lecció Útils Pràctics, 11. Ajuntament de Barcelona.

Ejemplo de nota de prensa que puede servir de modelo



Nota de premsa

El territori custodiat augmenta un 45% a Catalunya, Balears i Andorra els dos últims anys

El tercer inventari d'acords i entitats de custòdia del territori de Catalunya, les Balears i Andorra, elaborat per la xct, reflexa el creixement de l'interès per tenir cura de la terra amb 147.482 hectàrees custodiades actualment respecte a 101.600 que constaven l'any 2005. Els acords de custòdia també han augmentat, de 369 registrats l'any 2005 a 445 de l'any 2007, xifres que suposen l'augment del 21% de convenis acordats tant en finques privades com públiques. Pel que fa a les entitats de custòdia, han passat de 61 a 68, fet que representa un increment del 9% d'associacions interessades en cuidar o conservar el país.

Les entitats amb més acords són, en primer lloc, la Fundació Territori i Paisatge de Caixa Catalunya, seguida del Consell Insular de Menorca, els Minyons Escoltes i Guies de Sant Jordi de Catalunya, i en quart lloc la Fundació Escolta Josep Carol. La Fundació Territori i Paisatge gestiona l'acord de major extensió, que és la Reserva de la Muntanya d'Alinyà amb 5250 ha.

La comarca amb més acords de custòdia és el Pallars Sobirà, amb 42 iniciatives i 351 ha. que representen el 25% de la superfície de la comarca. A les Illes Balears destaca Menorca amb 97 acords i 11.374 ha. que suposen el 16% de la superfície total de l'illa.

El valor de conservació predominant per als acords de custòdia és, tenint en compte les dades de Catalunya, el forestal. Considerant tots els acords en conjunt, l'aportació de Menorca decanta la conservació cap als terrenys agrícoles o pastures i deixa el valor forestal en segon lloc. Els segueixen ~~la~~ riberes i els valors paisatgístics, molt igualats entre ells.

L'objectiu final més rellevant segons els acords de custòdia inventariats a Catalunya és la recuperació i la restauració d'hàbitats. Novament, però, si es tenen en compte els acords de les Illes Balears, l'objectiu més citat és l'aprofitament sostenible dels recursos naturals, seguit de conservació o restauració d'elements singulars (naturals o culturals) i conservació de la gestió tradicional.

Les actuacions que més es duen a terme en els espais naturals o finques en custòdia són actuacions de conservació de valors naturals o patrimonials, així com també d'ús sostenible dels recursos naturals, seguides de les actuacions d'habilitació de la finca per a l'ús públic i actuacions de restauració de la finca. Tenint en compte els acords de Menorca, i concretament els 79 contractes agraris de la Reserva de Biosfera, apareix, també, com a actuació rellevant, l'assessorament tècnic o jurídic per a la gestió de la propietat.

Més informació de la VR de la xct i programa detallat a >
<http://www.custodiaterritori.org/veure/veure.html>, amb espai específic per la premsa (09).
III Inventari complet a > http://www.custodiaterritori.org/centre_recursos.php#informes
Persona de contacte a la vostra disposició per facilitar-vos la feina > Núria Vila, responsable de comunicació.
Mòbil 687.749.267 . correu electrònic nvila@custodiaterritori.org

pàg. 1/1

Directrices para elaborar y ejecutar el dossier de prensa

El **dossier de prensa** aporta al periodista una información más abundante y detallada que la nota de prensa. Si está bien concebido, da al profesional todos los elementos necesarios para redactar la noticia. Este dossier se acostumbra a enviar como complemento de una nota de prensa (en caso de que el periodista pida más información) o se entrega durante una rueda de prensa (no antes). En este segundo caso, se evita al periodista que tenga que tomar notas. Posteriormente, se envía también a los que no hayan ido a la rueda de prensa y, especialmente, a aquellos más especializados que seguro que les puede interesar.

Un buen dossier tiene efectos a corto y medio plazo. Si es atractivo y está bien estructurado, los periodistas lo conservan como elemento de referencia. Conviene tener en cuenta, sin embargo, que las redacciones reciben a diario numerosos dossieres y que estos son cada vez más largos y sofisticados.

El dossier de prensa es una herramienta flexible, tanto en el fondo como en la forma. Puede ser exhaustivo ya que no es necesario hacerlo breve, pero tampoco debe ser un documento demasiado voluminoso que provoque el rechazo del periodista. En cuanto al lenguaje y el estilo, se pueden seguir las mismas directrices expuestas para la nota de prensa. Para ser más eficaz, se deberían incluir ilustraciones, diagramas, gráficos y fotografías. Puede tener forma de carpeta y adjuntar folletos y otras informaciones no encuadernables. Puede encontrar un ejemplo en:

http://www.viulaterra.cat/mm/file/actualitat/Notes%20de%20premsa/Dossier%20de%20Premsa_camp_anya_10_maneres.pdf

Parte 2. Buenas prácticas para la gestión de iniciativas de custodia del territorio

10. Selección y evaluación de iniciativas de custodia

La entidad selecciona y evalúa de forma adecuada sus iniciativas de custodia para garantizar su viabilidad e implicación.

En el momento en el que la entidad inicie una nueva iniciativa de custodia o tenga una oportunidad de hacerlo, es necesario que evalúe y tome en consideración tanto los aspectos más éticos como los más prácticos. **La aceptación de las iniciativas y proyectos de acuerdo con la misión de la entidad facilita la transparencia**, de forma que es recomendable haber definido los criterios de selección *a priori* y evaluar todos los proyectos que la entidad inicie con esta criba para que se adecuen a ella. De esta forma, la entidad se asegura de que trabaja según su misión, visión y valores, y los nuevos proyectos que emprende están de acuerdo con ellos.

La entidad que acepta proyectos **según unos criterios previamente establecidos aumenta su credibilidad y se asegura de que podrá hacer frente a los compromisos** que acepta al iniciar un nuevo proyecto. En cambio, la aceptación de proyectos sin una evaluación previa puede conducir a dificultades inesperadas, ya sean de carácter técnico, económico, financiero o social.

De igual modo, para conseguir una buena ejecución de las iniciativas de custodia del territorio y garantizar la conservación del patrimonio natural, cultural o paisajístico, es necesario que haya una definición del proyecto que incluya **la evaluación de su viabilidad**. En muchos casos, esta viabilidad depende no solo de la entidad, sino de las alianzas como aspecto clave en el proyecto, de forma que la entidad las tiene que considerar, evaluar y trabajar para conseguir las necesarias.

Recomendaciones referentes a la selección y evaluación de iniciativas de custodia

10.A. Identificación de zonas prioritarias

10.B. Proceso de selección de iniciativas de custodia

- > Aspectos a tener en cuenta para diseñar criterios de selección de iniciativas de custodia del territorio.
- > Implantación y seguimiento del proceso de selección.
- > ¿Cómo afrontar una nueva oportunidad no planificada?

10.C. Memoria justificativa del valor de conservación

- > Documentación de la información de la finca.
- > Contenidos de la información de base.

10.D. Evaluación de los recursos y plan de viabilidad

- > Criterios de viabilidad de una iniciativa de custodia del territorio.
- > Bolsa de proyectos y oportunidades.

10.E. Planificación de iniciativas y evaluación de las herramientas de custodia

- > Contenidos que ha de prever la planificación de una iniciativa de custodia del territorio.

10.F. Sinergias entre entidades

10.G. Terrenos sin valor de conservación

- > Cómo actuar ante la oferta de un terreno sin valor de conservación.

10.A. Identificación de zonas prioritarias

La entidad tiene definido su ámbito de actuación en los **estatutos o en la planificación estratégica** y tiene **identificados los espacios prioritarios** donde actuar según los valores patrimoniales a conservar y/o gestionar.

La identificación de zonas prioritarias tiene en cuenta, en la medida de lo posible, el contexto de áreas protegidas y las prioridades de otras organizaciones de custodia y conservación de la zona.

Para facilitar la tarea de seleccionar iniciativas, la entidad puede identificar su ámbito de actuación en los estatutos o en la planificación estratégica. A partir de aquí, se sientan las bases para definir el ámbito de actuación geográfica. Si no se da el caso, es necesario que la entidad establezca los criterios geográficos sobre los cuales centrar los esfuerzos.

Los criterios pueden ser muy distintos en función de la misión de la entidad y se pueden basar en el tipo de hábitat; en un ámbito geográfico concreto como una comarca; en la zona de distribución de una especie clave, etc.

- > Lo más importante es que las zonas prioritarias estén definidas e identificadas cartográficamente y recogidas en algún documento.
- > La planificación estratégica puede ser una buena herramienta para la concreción de las zonas prioritarias de actuación.

En el momento de la concreción del ámbito de acción de la entidad (geográfico, especies, hábitats, etc.), es necesario velar por considerar otras entidades de custodia y organizaciones de conservación cercanas que actúen en el mismo espacio o en los mismos hábitats a fin de encontrar los puntos de cooperación y estudiar la posibilidad de alianzas (ver *Buena práctica 14. Alianzas*)

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Bibliografía

- Amorós V. 2012. Caixa d'eines. EINA 10. Aplicacions dels Sistemes d'Informació Geogràfica en la custòdia del territori.

Estatutos Xarxa de Custòdia del Territori

Article 4

1. El domicili social s'estableix a la Universitat de Vic, carrer Sagrada Família número 7, 08500-VIC (Osona), Catalunya.
2. L'associació desenvoluparà les seves activitats majoritàriament a Catalunya, amb la possibilitat de participar o impulsar projectes i iniciatives en d'altres indrets de parla catalana, en d'altres autonomies, també en l'àmbit de l'Estat espanyol i en projectes internacionals, sigui en col·laboració amb altres entitats similars o per iniciativa pròpia.

10.B. Proceso de selección de iniciativas de custodia

La entidad evalúa previamente todos los proyectos e iniciativas según los criterios establecidos en un manual, protocolo o **proceso de selección de iniciativas de custodia**. Los criterios están **de acuerdo con la misión** de la entidad y las líneas de actuación estratégicas (criterios técnicos, éticos, zonas prioritarias, ámbito de actuación, especies prioritarias, etc.).

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA DISEÑAR CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INICIATIVAS DE CUSTODIA DEL TERRITORIO

Una iniciativa de custodia del territorio es una aventura que reclama grandes dosis de ilusión, creatividad y compromiso. Pero más allá de la motivación y la profesionalidad, antes de ir al grano, es necesario considerar una serie de factores que facilitarán la tarea y ofrecerán garantías de éxito (ver figura 1):

- **Coherencia con los objetivos y la estrategia de la entidad:** Cada entidad tiene una serie de objetivos fundacionales que le dan la razón de ser (ver *Buena práctica 1. Definición estratégica de la entidad*). Si el plan estratégico marca el camino a recorrer, se puede contrastar la idea con las directrices de acción que determinan el plan. Si la idea no es coherente con los objetivos y las líneas estratégicas de la entidad, aumentan las probabilidades de perder el impulso inicial y que la iniciativa fracase.
- **Consenso e implicación de las personas de la entidad:** Sin consenso de las personas de la entidad, difícilmente se podrá impulsar una iniciativa de custodia del territorio con éxito. Una vez alcanzado, será necesario conseguir la implicación de la base social (socios, voluntarios, colaboradores...). Obviamente, la implicación de los distintos colectivos dependerá del tipo de iniciativa, por lo que no requerirá tanta implicación de la base social el establecimiento de un acuerdo puntual de custodia como una actividad de voluntariado continuada en el tiempo.
- **Detección de oportunidades:** Cuando se emprende una iniciativa, no se trata de hacer por hacer ni de inventarse una realidad inexistente, sino de dar respuesta a necesidades reales. La necesidad que justifica el impulso de la iniciativa puede ser sutil y solo a la vista de los buenos conocedores del territorio, pero también puede tratarse de una demanda firme de un grupo de personas, a la cual deberá adecuarse el proyecto. Es necesario dedicar atención a las necesidades locales y hacer las consultas necesarias a fin de dedicar los esfuerzos hacia iniciativas que capten el interés de las personas y que vayan dirigidas al cuidado del territorio.
- **Generación de valor añadido:** Toda iniciativa debe conllevar un valor añadido respecto al que ya exista. Solo de esta forma se puede asegurar que la inversión haya sido provechosa. Para garantizar esta generación de valor será necesario buscar fórmulas innovadoras y creativas que no permitan obtener resultados efectivos y valiosos.

En base a todos estos planteamientos, las entidades de custodia deben tener criterios claros de selección de fincas donde buscar acuerdos, para hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles. Un documento de criterios de selección de fincas ayuda a orientar las necesidades, el objetivo y las características de la búsqueda de proyectos. Siempre que sea posible, se recomienda que los criterios de selección sean cuantificables y, por tanto, objetivables. De esta forma, resulta conveniente no aceptar propuestas que no se ajusten a estos criterios.

Por último, también es necesario ser sensibles a dificultades, riesgos y amenazas que hagan aconsejable una actuación de custodia y descartar sin miedo fincas que no se ajusten a los criterios acordados.

En este sentido, algunos de los criterios a valorar pueden ser:

- la extensión y la localización (coste futuro de seguimiento y gestión),
- las posibilidades de ampliación con acuerdos en fincas vecinas,
- el carácter abierto o cerrado de la finca,
- la relación coste - efectividad - valores a proteger,
- aquellas situaciones que puedan entrar en conflicto y/o servir a intereses ajenos (bloqueo de proyectos urbanísticos, tensiones entre vecinos, problemáticas ambientales o de uso público...).

IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

A continuación se detallan ciertos aspectos que se han identificado como claves en el proceso de selección y en su implantación.

Se consideran condiciones para la buena calidad del proceso de selección:

- Criterios de selección aprobados por el órgano de gobierno.
- Visita de campo de verificación de los valores de conservación y criterios de selección antes de su selección o exclusión.
- Registro escrito justificativo de la aceptación o renuncia de la iniciativa.
- Transferencia de la evaluación al órgano de gobierno, que puede replantear la propuesta técnica de aceptación o denegación.

¿CÓMO AFRONTAR UNA NUEVA OPORTUNIDAD NO PLANIFICADA?

En cualquier momento puede surgir una nueva oportunidad de acuerdo. Puede presentarse como consecuencia de un nuevo enfoque en las ayudas públicas, un conflicto ambiental inesperado, una entrada de financiación no prevista, una posibilidad de alianza con otras entidades de custodia, un

cambio en la legislación, o cualquier otro acontecimiento que no esté planificado. En este caso, es necesario decidir si se incluye dentro del plan de trabajo o se excluye de la actividad de la entidad.

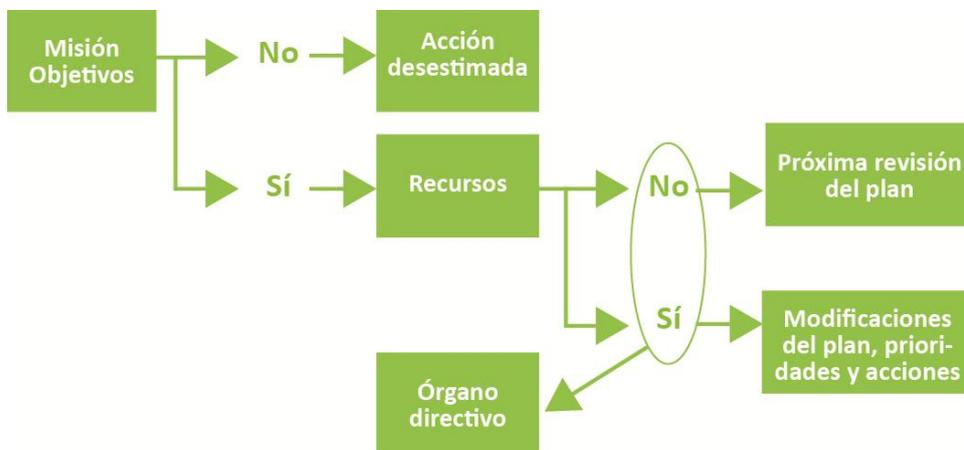
La planificación estratégica debe predecir de la forma más precisa posible los acontecimientos de los próximos años y las tareas que desarrollará la entidad y su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos programados, pero, a pesar de todo, no hay que olvidar que en un trabajo a largo plazo, existen muchas posibilidades de que se puedan presentar nuevas oportunidades o imprevistos.

Para ir sobre seguro, la entidad debe tener claro el procedimiento y el protocolo de toma de decisiones. En este sentido, se recomienda realizar una evaluación técnica de la nueva opción y una evaluación de encaje de este nuevo proyecto dentro de la misión y visión de la entidad.

Los pasos a seguir recomendados son los siguientes:

1. **Contrastar** si la nueva oportunidad encaja con los criterios de selección de proyectos y la planificación estratégica actual.
2. **Valorar la viabilidad** técnica y económica de la nueva oportunidad.
3. **Decidir** con la información anterior analizada, si el nuevo proyecto y/u oportunidad se incorpora dentro del plan de trabajo de la entidad y de qué forma lo hace. Esta responsabilidad es del órgano designado por la entidad.

Figura 21 Esquema de protocolo de actuación ante una nueva oportunidad



Fuente: 04 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia. Tallers de reforçament mutu¹⁵

¹⁵ Asensio, N., Colom, A., Vila, J.(2009).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Criterios para las propuestas de protección en la evaluación de las tierras (Potawatomi Land Trust)



CRITERIOS PARA LAS PROPUESTAS DE PROTECCIÓN EN LA EVALUACIÓN DE LAS TIERRAS

(ejemplo traducido del original en inglés)

El *Potawatomi Land Trust* (PLT) tiene como objetivo principal la protección de la tierra de cultivo y los espacios naturales en *Washtenaw* (Michigan). El PLT lleva a cabo este objetivo aceptando donaciones para la tierra, a través de acuerdos denominados "facilidades en la conservación". El PLT también considera aceptar en algunos casos las donaciones de la propiedad.

El PLT ha establecido los criterios siguientes como base para la evaluación de una propiedad particular:

A. Criterios de Recursos

Los elementos del paisaje en los cuales el PLT está particularmente interesado en proteger son:

1. Tierras agrícolas "esenciales" y "secundarias"
2. Zonas húmedas, llanuras inundables, vertientes, áreas de recarga de aguas subterráneas y bosques.
3. Áreas con un valor pintoresco o cultural único o que su protección abre áreas de desarrollo de espacios cercanos.
4. Corredores fluviales, riberas de lagos, vías férreas abandonadas u otras conexiones que tienen el potencial de crear corredores verdes, zonas tampón o corredores de fauna.
5. Áreas que incluyen especies de animales o plantas extrañas, amenazadas o en peligro de extinción o que proceden de un hábitat apropiado para estas especies.
6. Áreas que incluyen la presencia o el potencial para ecosistemas de valor científico o educativo.
7. Áreas que tienen características geológicas únicas.

B. Criterios de Proyectos

En el caso de un proyecto concreto se pueden considerar, además de los citados anteriormente, los factores siguientes:

1. Si la tierra está sujeta a una amenaza inminente de desarrollo insostenible u otras alteraciones.
2. Si la tierra coincide con objetivos gubernamentales locales o políticas para la protección de la tierra y los recursos de agua.
3. Si la tierra está sujeta a una amenaza inminente de desarrollo insostenible u otras alteraciones.
4. Si la tierra coincide con objetivos gubernamentales locales o políticas para la protección de la tierra y los recursos de agua.
5. Si la tierra es o puede ser accesible públicamente o proporciona beneficios públicos sustanciales.
6. Si la tierra normalmente se encuentra bajo cultivo de acuerdo con los estándares de gestión establecidos.
7. Si la tierra es adyacente a una tierra protegida de forma privada o pública o tiene el potencial de ser protegida por una tierra adyacente.
8. Si la tierra tiene la extensión suficiente para proteger sus características naturales presentes.
9. Si un proyecto anima y apoya una fundación privada.

C. Criterios adversos

El PLT ha establecido que puede no llevar a cabo un proyecto concreto si se encuentra bajo la amenaza de uno de los siguientes criterios adversos:

1. Beneficios públicos inciertos o beneficios realizados principalmente por un propietario de una tierra o un constructor particular.
2. Requerimientos del propietario de una tierra para detener el desarrollo, la gestión u otros derechos que pueden afectar seriamente la conservación de los valores de la tierra, si se ejercen.
3. Características únicas de la tierra que pueden presentar dificultades en los retos de gestión o que son imposibles de vencer, como la propiedad fracturada o múltiple, traspasos frecuentes, configuración irregular o restricciones bloqueadas.
4. Recursos disponibles limitados del PLT para gestionar la donación.
5. Tierra contaminada por vertidos peligrosos.

En base a estos tres grupos de criterios y las conversaciones con el propietario, el PLT determinará si asume un nuevo proyecto de conservación o no.

Modelo de datos básicos de selección de fincas para acuerdos de custodia del territorio (Xarxa de Custòdia del Territori)

Nombre de la finca y municipio:	
<input type="text"/>	
Nombre y dirección del propietario o propietarios:	
<input type="text"/>	
Correo electrónico y teléfono de contacto:	
<input type="text"/>	
Ocupación/profesión del propietario:	
<input type="text"/>	
Edad:	Años que hace que es propietario:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Extensión de la propiedad:	Extensión con interés natural:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Usos actuales de la propiedad:	
<input type="text"/>	
Valores naturales, culturales y/o paisajísticos de la finca:	
Hábitats interesantes:	
<input type="text"/>	
Otros hábitats:	
<input type="text"/>	
Especies notables:	
<input type="text"/>	
Valores culturales:	
<input type="text"/>	
Valores paisajísticos:	
<input type="text"/>	
Otros elementos a destacar:	
<input type="text"/>	

Usos actuales de la zona con interés natural:

Calidad de la finca (1 a 5):

Amenazas a los valores de la finca (alto/medio/bajo):

Tipo de amenazas:

Objetivos de uso y gestión de la finca por parte de la propiedad (si se conocen):

Opinión de la propiedad sobre la conservación de los valores de su finca (si se conoce):

Contactos anteriores de la propiedad sobre conservación y protección de la finca, con ONG, administraciones u otros agentes (si se conocen):

Objetivos para la finca por parte de la entidad de custodia:

10.C. Memoria justificativa del valor de conservación

Todas las iniciativas de custodia en las que trabaja la entidad cuentan con una **memoria justificativa del valor de conservación de las fincas** y su contribución a la consecución de la **misión de la entidad**.

La entidad **verifica** los datos sobre las fincas en custodia **de forma previa** a la implicación en la iniciativa.

DOCUMENTACIÓN DE LA FINCA

Una vez se ha evaluado una iniciativa según los criterios de selección y es aceptada en las líneas de trabajo de la entidad, es necesario estudiar aquel territorio sobre el cual se decide trabajar. Hace falta conocer con profundidad la realidad de la finca o las fincas donde se trabajará. Así, es importante recopilar toda la información de base y documentación de los valores de conservación que se consideren imprescindibles. Esta información debe ser fiable y suficiente. En este mismo documento es necesario justificar la contribución a la consecución de la misión, tarea ya iniciada en el proceso de selección.

CONTENIDOS DE LA INFORMACIÓN DE BASE

La documentación que hay que recopilar referente al territorio donde se quiere desarrollar una iniciativa de custodia debe incluir toda la información necesaria para el correcto desarrollo del acuerdo, pero, a la vez, es necesario que no se extienda excesivamente para conseguir un documento manejable.

La información ha de ser el máximo objetiva y reproducible posible para que se pueda realizar un seguimiento fiable. También ha de ser comparable a lo largo de los años. La documentación de base debe incluir los siguientes campos:

- Localización de la finca con los correspondientes límites (información georreferenciada, coordenadas UTM y mapa adjunto).
- Información sobre los valores de conservación de la finca y sobre los que realiza el acuerdo de custodia.
- Cartografía de la finca, descriptiva y con los principales elementos de interés geolocalizados.
- Información sobre los usos y actividades que se desarrollan en el espacio.
- Información catastral de la finca y del registro de la propiedad (nombre del propietario, superficie, cargas...).

- Estado urbanístico de la finca (suelo no urbanizable, urbanizable...) y normativa asociada.
- Datos de contacto del propietario y gestores de la finca.
- Fotografías de la finca (con los puntos de fotografía cartografiados).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Información de la finca con acuerdo que se almacena en la Herramienta de Gestión de Acuerdos de Custodia - [acords.xct.cat](#) – (Xarxa de Custòdia del Territori)

Funcionament EGAC, Afegir finques

Indicadors Editar entitat Projectes Organitzacions Persones Finques Acords

Finca de prova

Nom:

Tipus de propietat:

Superfície (Ha.):

Superfície (Ha.) PEIN: Superfície (Ha.) SN2000: Superfície (Ha.) RAMSAR:

Fora d'àrea protegida: Cap hectàrea de la finca està sota cap pla de protecció

Coordenades UTM (x,y):

Fitxer del mapa:

Referències cadastrals de la finca

Referència cadastral	Municipi	Comarca
	Folgueroles	Osona

[Afegir](#)

Anotacions registrals de la finca

IDUFIR	Registre	Llibre	Tom	Foli	Finca

[Afegir](#)

Acords relacionats

Nom	Data

Persones relacionades amb la finca

Nom	Relació	Accions
Nom de prova_propietari	Propietari/opropietari	

[Afegir Persona](#)

10.D. Evaluación de los recursos y plan de viabilidad

Una vez se ha evaluado positivamente la iniciativa según los criterios de selección, se valora si **la entidad la puede asumir con los recursos existentes**.

Si no hay suficientes recursos, la entidad llevará a cabo un **plan de viabilidad** para asumir la iniciativa, buscará alianzas para poder iniciarla o la detendrá hasta que se consigan los recursos necesarios.

CRITERIOS DE VIABILIDAD DE UNA INICIATIVA DE CUSTODIA DEL TERRITORIO

La custodia del territorio no se reduce a ir a "hacer acuerdos": cada acuerdo de custodia del territorio se justifica dentro del contexto de una iniciativa y de acuerdo con unos objetivos. Por esto, antes de empezar, es necesario tener claro:

- **Con qué medios se cuenta:** ¿cuáles son los medios disponibles y qué apoyo pueden conseguir las actuaciones que se lleven a cabo?
- **De qué recursos se dispone:** dinero, personal, tiempo, medios técnicos...
- **A qué precio:** prever contrapartidas y otros gastos (precio de la transacción, implicación exigida por el propietario...).

La propuesta de iniciativa debe evaluarse según estos criterios y es necesario realizar un ejercicio económico esmerado para acotar al máximo la realidad y las posibilidades reales de poder asumir los costes a corto y largo plazo. Asimismo, se realizará un plan de financiación.

En caso de que la entidad no disponga de suficientes recursos para asumir directamente la iniciativa, se puede realizar un plan de viabilidad en el que se concreten los pasos a seguir para conseguirlos, entre los que puede ser importante buscar alianzas (ver *Buena práctica 0. 14. Alianzas*).

- > Nuevos proyectos o acuerdos de la entidad deben pasar por la aprobación de los órganos del gobierno para dar solidez a la entidad y seguridad a los acuerdos.

BOLSA DE PROYECTOS Y OPORTUNIDADES

Cuando un proyecto cumple los criterios de selección pero la ejecución no se considera viable en este momento, puede pasar a formar parte de una bolsa de proyectos y oportunidades, donde quede a la espera de conseguir recursos para ponerlo en marcha.

Este sistema puede facilitar el aprovechamiento de oportunidades económicas en las que no encajen los proyectos o iniciativas en funcionamiento en la entidad.

10.E. Planificación de iniciativas y evaluación de las herramientas de custodia

Cada una de las iniciativas de custodia de la entidad se planifica de manera que las acciones que garantizan la protección, mejora y/o restauración de los valores de conservación están **previstas, priorizadas y presupuestadas**.

En la planificación se prevén las distintas **herramientas y tipos de acuerdos** de custodia del territorio que se pueden utilizar y se priorizan.

CONTENIDOS QUE HA DE PREVER LA PLANIFICACIÓN DE UNA INICIATIVA DE CUSTODIA DEL TERRITORIO

A continuación se detallan los aspectos a considerar en la planificación de una iniciativa de custodia del territorio. Conviene adaptar las indicaciones a las especificidades de cada iniciativa, y también a su alcance (programa, acuerdo o acción concreta).

Aspectos	Apartados del plan
¿Cómo se identificará la iniciativa?	0. Datos identificativos/Denominación
¿Cómo se puede resumir la iniciativa?	1. Presentación/Descripción general
¿ Por qué se hace la iniciativa?	2. Motivación/Justificación
¿ Dónde se inscribe la iniciativa?	3. Marco de referencia/Ámbito de actuación
¿ A quién se dirige la iniciativa?	4. Destinatarios
¿ Dónde se desarrollará la iniciativa?	5. Ubicación y zona de influencia
¿ Qué se quiere conseguir con la iniciativa?	6. Objetivos estratégicos y operativos
¿Cómo y cuándo se lograrán los objetivos ?	7. Actividades y Calendario/Temporalización
¿ De qué forma se hará la iniciativa?	8. Organización, funcionamiento y metodología
¿ Con qué se hará la iniciativa?	9. Recursos
¿ Cuánto nos costará y cómo financiaremos la iniciativa?	10. Presupuesto

0. Datos identificativos y denominación de la iniciativa de custodia del territorio

- Datos de la entidad de custodia: nombre, dirección, municipio, teléfono, fax, correo electrónico, número de registro, NIF, personalidad jurídica, sector temático, sector de la población donde actúa, ámbito territorial de actuación, antigüedad, etc.
- Datos del responsable de la entidad de custodia: nombre, dirección, municipio, teléfono, fax, correo electrónico, cargo o función, etc.
- Datos de los autores y responsables de la iniciativa.
- Denominación de la iniciativa: debe permitir identificarla y conocerla en cualquier momento y situación. Aquí radica su importancia, sobre todo si pensáis darle una difusión y promoción amplia entre la población y los medios de comunicación.
 - > El nombre ha de ser breve, fácil e identificador del lugar.
 - > La elección del nombre requiere pensar en los contenidos y en los objetivos fundamentales de la iniciativa de custodia del territorio.
 - > La imagen y el logotipo de vuestra entidad debe trasladarse a la documentación tanto de confección de la iniciativa como de su desarrollo práctico, y la publicidad y promoción que se le dé.

1. Presentación/descripción general breve

Este punto ha de ser un breve resumen, de dos páginas como máximo, que permita al lector hacerse una idea aproximada de la estrategia o iniciativa de custodia que se pretende desarrollar.

Debe incluir las razones que motiven la iniciativa, las características de la situación de partida, las ideas fundamentales, los aspectos más innovadores, los objetivos básicos y las actividades que se desarrollarán, aspectos básicos de los destinatarios y el marco de referencia de la iniciativa.

- > La redacción debería despertar el interés del lector.
- > Debe hacerse una referencia explícita y bien resumida de la entidad y de los contenidos básicos de la iniciativa.
- > Debe ser un apartado breve y sintético.
- > Puede ser un documento útil para distintas peticiones de subvenciones o para buscar patrocinios.

2. Motivación/justificación

La justificación expresa las razones fundamentales que motivan y argumentan la iniciativa de custodia del territorio prevista. Este apartado debe permitir, por un lado, comprobar que la iniciativa de custodia está suficientemente fundamentada, relacionada con la misión y vinculada a los criterios de selección de iniciativas de la entidad (ver *Buena práctica 10.A Identificación de zonas prioritarias*). Por otro lado, la justificación también debe poder explicar cuál es la importancia y la prioridad de preservar los valores naturales, culturales o del paisaje y, además, por qué se considera la custodia del territorio como la alternativa más adecuada. También es recomendable exponer la capacidad de la entidad de custodia para dar respuesta a la situación de partida.

- > Es interesante incluir indicadores cualitativos y cuantitativos que demuestren objetivamente la necesidad de conservar el patrimonio natural y/o cultural (cuadro resumen, imágenes, gráficos, etc.).
- > Es importante especificar con claridad cuál es la importancia o la prioridad de la situación, y por qué se piensa que las herramientas y estrategias que ofrece la custodia del territorio son la mejor alternativa para darle respuesta.
- > No hay que confundir la justificación (¿por qué se hace?) con los objetivos (¿para qué se hace?).

3. Marco de referencia

El marco de referencia es el contexto en el que se ubica la iniciativa de custodia. Es necesario especificar si esta iniciativa pertenece a alguna otra de un nivel estructural superior, ya sea dentro de la misma entidad o en otro contexto (programa administrativo, planificación estratégica, etc.).

- > Es importante describir los motivos por los cuales la iniciativa de custodia depende del marco de referencia y señalar con claridad cuáles son los objetivos del programa, el lugar o el ámbito del que depende.

4. Destinatarios

Los destinatarios o "población diana" son los receptores directos de la iniciativa de custodia (vuestra entidad, entidades colaboradoras, los propietarios de las fincas, etc.) También hay unos destinatarios indirectos (otras entidades colaboradoras, usuarios del territorio, sociedad civil, etc.).

- > En este apartado, es necesario especificar el perfil, el nombre, la procedencia y/o la localización de los destinatarios directos que se beneficiarán de la iniciativa.
- > Para garantizar la protección de datos personales, es conveniente no indicar los datos de contacto sin la autorización expresa. Sin embargo, es necesario tener un archivo de los datos de contacto de los principales destinatarios de la iniciativa.

5. Ubicación y zona de influencia

En este apartado, es necesario hacer referencia al territorio concreto (ya sea de una sola finca o de más de una) donde se desarrolla la iniciativa de custodia del territorio, así como a las zonas que están influenciadas de una forma significativa por el desarrollo, los resultados y las actuaciones que se derivan de ellas a varias escalas (si procede).

- > Deben indicarse los datos de localización de las fincas o territorios donde se desarrollará la iniciativa de custodia con la máxima exactitud posible (datos registrales, catastrales y de georreferenciación). Conviene señalar claramente cuál es la zona de influencia, si existe.
- > Es importante incorporar un croquis, mapa o plano para facilitar la ubicación.

6. Objetivos estratégicos y operativos

Este punto requiere una profundización más importante, ya que los objetivos son el elemento primordial que condicionará el sentido y la viabilidad de vuestra iniciativa de custodia del territorio y marcará el nivel de dificultad a la hora de lograrlos y la posibilidad de hacerles un seguimiento.

Los objetivos deben indicar qué se programa hacer, qué cambios se pretenden conseguir, qué hitos deben marcarse, qué efectos y resultados se prevén, etc.

Los objetivos pueden ser de naturaleza más general (objetivos estratégicos) o más específica (objetivos operativos), en función del mayor o menor nivel de concreción que requiera la iniciativa. En cualquier caso, es necesario tener claros los objetivos concretos de cada acuerdo de custodia firmado, y que estos estén alineados con el plan de la iniciativa.

- > Los objetivos han de ser concretos y específicos, que expresen los resultados que se quieren lograr y, en la medida de lo posible, que se puedan cuantificar.
- > Los objetivos han de ser coherentes, viables y realistas, motivadores, participativos, adaptados a los recursos y evaluables. Si no cumplen estas características, es que aún no los habéis definido de manera suficientemente detallada.

7. Actividades y calendario/temporalización

Una vez definidos los objetivos, es necesario planificar las actividades estratégicas que se llevarán a la práctica. Especialmente importante es la planificación específica de las actuaciones y acciones concretas de custodia en que se prevean las herramientas de custodia que se aplicarán en el proyecto. Es necesario prever y sistematizar las tareas que serán necesarias para desarrollar las actividades y especificar los responsables.

Temporalizar las actividades y elaborar un cronograma sirve para asegurar el logro de los objetivos y para realizar el seguimiento y la evaluación de todo el proceso de la iniciativa de custodia. Este paso

previo permite ver en todo momento el desarrollo de las actividades, el cumplimiento de los plazos y hacer las modificaciones necesarias.

- > Definir un gráfico o cronograma de las actividades y actuaciones (por meses, semanas o días, en función de su complejidad y del nivel de concreción temporal que le queráis dar).
- > Estructurarlas en un calendario (marcad el inicio y el plazo de ejecución), ordenadlas cronológicamente y agrupadlas por fases o etapas (para hacerlo más comprensible y funcional) y especificad quién es el responsable de cada actividad, si se sabe.
- > Calcular bien los costes económicos, elaborar el presupuesto y ver si se dispone de la financiación correspondiente.
- > Evaluar las herramientas de custodia más adecuadas para el proyecto.

8. Organización y funcionamiento

En este apartado, es necesario indicar de qué manera se organiza la entidad para hacer frente a la gestión de la iniciativa.

Para definir la organización técnica y humana, en primer lugar hay que determinar la estructura interna de la entidad de custodia y especificar:

- El **organigrama** (ubicación de la iniciativa dentro de la entidad y vinculaciones con otras entidades).
- La **organización funcional** (responsabilidades concretas de cada uno de los miembros del equipo que desarrollen la iniciativa, funciones y cargos).
- Los **espacios** de coordinación, regulación y seguimiento (reuniones que se prevén, funciones, periodicidad, contenidos y participantes, etc.).
- Los **sistemas, canales y circuitos de información y comunicación** (quién debe informar, a quién se debe informar, contenidos de la información, periodicidad de emisión de la información, etc.).
- Las **normas y procedimientos** (cómo se desarrollará el trabajo, aspectos burocráticos y administrativos, protocolos, etc.).

En este apartado se puede valorar la posibilidad de realizar la iniciativa de custodia en colaboración o alianza con otra entidad (ver *Buena práctica 14 Alianzas*). El trabajo en red y la puesta en común de opiniones, metodologías y recursos puede ayudar a asegurar el éxito de vuestro proyecto en común, es decir, unir esfuerzos para la custodia y la conservación del territorio.

- > Es importante y necesario implicar a los destinatarios a participar activamente en la iniciativa de custodia (propietarios y usuarios del territorio, otras entidades, instituciones...).

9. Recursos

Los recursos disponibles y/o potenciales determinarán la viabilidad de los objetivos de la iniciativa de custodia, por tanto, son uno de los elementos básicos a la hora de establecer los hitos a lograr. Es necesario prever ahora ya de forma más concreta los recursos materiales, humanos y económicos:

Recursos materiales

- Infraestructura e instalaciones (locales, aulas, despachos, salas de reunión, etc.)
- Equipamientos (mesas, sillas, armarios, estanterías, etc.)
- Vehículos (coches, maquinaria, etc.)
- Medios y equipos técnicos (proyectores de transparencias, aparatos de vídeo, ordenadores, fotocopiadoras, etc.)
- Materiales fungibles (papelería, material para las actividades, alimentos, etc.)
- Material de restauración y conservación (plantas, vallas, etc.)

Recursos humanos: personal contratado, remunerado y voluntario que desarrolla una parte o la totalidad de la iniciativa.

Recursos económicos: hacen referencia a aquellas cantidades de dinero que hacen falta para pagar determinados conceptos que se incluyen en algunas iniciativas (becas, ayudas a propietarios, etc.). No deben confundirse las necesidades de tesorería (liquidez) con las necesidades de financiación conjunta de la iniciativa.

- > La relación de los recursos debe ir acompañada de sus costes, ya que serán la base para elaborar el presupuesto.

10. Presupuesto

El presupuesto es el instrumento que permite calcular los costes totales de la iniciativa de custodia del territorio y prever los recursos necesarios para cubrirlos.

Cualquier presupuesto incluye obligatoriamente dos grandes apartados: gastos e ingresos.

Como **gastos** es necesario incluir todos los conceptos que impliquen un coste:

- Recursos materiales
- Medios y materiales técnicos
- Costes de personal
- Costes vinculados al personal (dietas, desplazamientos, formación, etc.)
- Costes de los recursos monetarios (ayudas a los destinatarios, gastos de desplazamiento y comunicación, etc.)

- Costes de mantenimiento y funcionamiento (teléfono, seguros, mantenimiento de instalaciones o infraestructuras, etc.)
- Imprevistos (normalmente se asigna entre el 5 y el 10% del total de los gastos)

Como **ingresos** es necesario incluir todas las fuentes de recursos económicos que permitirán asumir los gastos que genera:

- La aportación económica de la entidad responsable de la iniciativa
- Las aportaciones económicas de los destinatarios de la iniciativa
- Ingresos generados por las actividades del proyecto
- Subvenciones, ayudas y patrocinadores - donaciones
- Ingresos atípicos (la cantidad que se le asigne debe ser pequeña)

En general no se suele incluir el trabajo voluntario en el apartado de recursos humanos. Este recurso facilita la financiación, reduce los costes y supone una aportación de la entidad que habría que poner de manifiesto. Sin embargo, es complicado calcular la cuantificación económica del trabajo voluntario, pero se puede hacer un cálculo aproximado a partir de:

- establecer el perfil profesional de cada voluntario,
 - establecer las horas de dedicación a la iniciativa,
 - valorar el coste del trabajo voluntario,
 - definir a qué voluntarios se puede aplicar y,
 - ponderar sus costes.
-
- > Para no desvirtuar el coste real de la iniciativa, es necesario incluir los recursos propios, adscritos (la partida presupuestaria de vuestra entidad que dedicáis a la iniciativa concreta), estructurales (funcionamiento cotidiano de vuestra entidad) y el trabajo voluntario.
 - > En el caso de que la iniciativa de custodia se presente a una subvención o ayuda externa, no resulta conveniente expresar el trabajo voluntario como aportación de la entidad de custodia.
 - > A la hora de elaborar el presupuesto no debemos olvidar que los ingresos y los gastos deben ser iguales. De no ser así, la iniciativa puede generar un déficit (gastos > ingresos) o un superávit (gastos < ingresos).
 - > Para corregir un posible déficit, se recomienda aumentar el concepto de imprevistos hasta un máximo del 10%. Si a pesar de todo queda deficitario, se podrá corregir ahorrando dinero (dejando de hacer alguna de las actividades programadas o reduciendo los costes de otras actividades) o buscando nuevas fuentes de financiación.

11. Divulgación, promoción y difusión

Es de vital importancia prever de antemano cómo es y cómo se ha de hacer la promoción de la actividad, para asegurar el conocimiento y la difusión de la iniciativa de custodia del territorio entre los grupos de interés y la población en general.

La estrategia de promoción y comunicación dependerá de la importancia de la iniciativa, el marco donde se inscribe, el nivel de participación de los destinatarios, el impacto que puede tener en el medio en el que se desarrolla, la participación de otras entidades, el apoyo que se requiere a los medios de comunicación, la trascendencia de los resultados que se buscan, etc.

La promoción de la iniciativa de custodia del territorio requiere pensar en dos aspectos básicos: la imagen que se quiere dar de la iniciativa y los sistemas y mecanismos de comunicación que permitirán la difusión y la promoción. Esto se puede hacer mediante un plan de comunicación (ver *Eina 8 Caixa d'Eines*)¹⁶, que ha de desarrollar una estrategia que debe prever:

- **A quién** se quiere comunicar: pensar y definir los destinatarios.
 - **Qué** se quiere comunicar: conviene tener claro el mensaje, las ideas o los aspectos más interesantes que se quieren comunicar y adaptarlos al tipo de público al que no dirigimos.
 - **Cómo** se quiere comunicar: envío de publicidad y propaganda, charlas informativa, debates, coloquios, mesas redondas, entrevistas, reportajes, actividades lúdicas, web, correo electrónico, etc.
 - **Con qué** se quiere comunicar: hojas informativas, cartas, dípticos y trípticos, folletos, vídeos, páginas web, etc.
 - **Cuándo** se quiere comunicar: en qué momentos del desarrollo de la iniciativa es necesario hacer la comunicación y la información a los distintos públicos.
- > Es importante elaborar la imagen de la iniciativa y los contenidos básicos que se quieren transmitir y adaptar estos contenidos específicamente a los distintos públicos.

12. Seguimiento y evaluación

Para realizar el seguimiento y la evaluación se recomienda seguir las recomendaciones de la *Buena práctica 0. 13. Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo*.

¹⁶ Basora, X. y Ferrer, E. 2012.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Aplicación del manual de Planes de Gestión *Eurosite* para fincas privadas con acuerdos de custodia del territorio (Xarxa de Custòdia del Territori).

Una metodología extendida en Europa para la redacción de Planes de gestión es la impulsada desde Eurosite. La XCT la aplica a los proyectos de custodia a través de Eina 6 de la *Caixa d'eines*¹⁷ y, a continuación, expone los aspectos más relevantes para la Buena práctica.

APLICACIÓ DEL MANUAL DE PLANS DE GESTIÓ *EUROSITE* A FINQUES PRIVADES AMB ACORDS DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

3. Requisits i passos generals d'un pla de gestió en finques privades amb acords de custòdia.

En primer lloc, cal especificar que en una finca privada sempre es **parteix d'un acord de custòdia** de base, previ al pla i que l'entitat de custòdia s'implicarà, elaborarà i redactarà el pla de gestió, o l'encarregarà a una empresa especialitzada amb el suport de l'entitat i la propietat.

Existeixen diferents modalitats d'acords de custòdia. Hi ha models d'acord de custòdia que detallen criteris de conservació i gestió, i n'hi ha que simplement defineixen els valors de la finca per fer-hi un pla de gestió, que passa a ser un annex de l'acord de custòdia.

a) Requisits previs a un pla de gestió en finques amb acords de custòdia

(correspon a l'apartat 3, capítol 1 del Manual *Eurosite*).

1. **Informar al propietari** sobre la situació actual de la finca, perquè és important o interessant, com cal dirigir-ne la gestió i fer **una valoració conjunta** abans d'iniciar el pla de gestió.

També cal tenir molt present que en un acord de custòdia el propietari és qui pren la darrera decisió, i cal que el propietari assumeixi el pla com a seu i, una vegada redactat i abans de portar a terme les actuacions, que el signi. El propietari ha de sentir-se implicat en totes les fases del pla i estar informat en tot moment.

2. **Identificar les responsabilitats** de l'entitat de custòdia i del propietari, ambdós implicats en el procés d'elaboració del pla de gestió.

Durant el procés d'elaboració del pla cal interaccionar en tot moment amb el propietari. És molt important saber que el propietari està d'acord en com s'elabora el pla. Segurament, el coneixement que té el propietari sobre la finca pot ajudar a l'entitat de custòdia a conèixer millor les característiques i problemàtiques de l'indret, per tant, és molt important conversar-hi i escoltar-lo amb molt d'interès. Per altra banda, si li expliquem les actuacions de conservació que es podrien elaborar en la seva finca el propietari estarà més disposat a participar-hi³.

Cal pensar en la importància que rau en la participació del propietari. Penseu que el punt de partida és l'acord de custòdia el qual expressa el **principi de voluntarietat** per part del propietari i de l'entitat de custòdia.

3. **Identificar els aspectes més problemàtics** perquè l'entitat de custòdia i el propietari els treballin.

¹⁷ Moreno, R. 2004. Caixa d'eines. EINA 8 Aplicació del Manual de plans de gestió Eurosite a finques privades amb acords de custòdia del territori. Documentos ocasionales de la XCT de Custodia del Territorio, 4. FTIP-Caixa Catalunya y XCT. 23 pp.

³ Un exemple que caracteritza la importància d'explicar als propietaris les actuacions de conservació que es volen fer a la seva finca, per tal d'implicar-los en la seva conservació, és el de l'entitat de custòdia **SEO/Birdlife**. A partir d'ensenyar els plànols de les actuacions que es volien fer per preservar i millorar l'hàbitat de l'àliga cuabarrada, van aconseguir engrescar a diferents propietaris, els quals s'han implicat totalment en l'acord de custòdia i col·laboren activament en la dinamització de les actuacions de conservació: un propietari hi inverteix els diners que obté de la tala dels arbres de la seva finca, un altre està fent de mediador amb els caçadors per controlar la gestió cinegètica de la zona, i un darrer està finançant directament les actuacions a la seva finca.

4. Cal fer un pla de **gestió comprensible** per tal de que el propietari entengui totes les facetes del pla i les accions que se'n deriven. Altrament, si el propietari no entén la metodologia i filosofia del pla, no voldrà o no estarà d'acord en el plantejament de la entitat de custòdia i la relació propietari-entitat custòdia no ajudarà al desenvolupament del pla de gestió i, per tant, de l'acord de custòdia.
5. És **imprescindible establir una bona relació** amb el propietari. Les habilitats i coneixements personals del propietari segurament són tant importants com les de l'entitat de custòdia i els seus tècnics. Cal buscar elements comuns amb el propietari. També es important entendre les preocupacions del propietari i què pretén que es faci a la seva finca. Llavors serà més fàcil integrar les preocupacions del propietari en les actuacions de conservació de la finca.
6. El **pla de gestió** ha de ser **possibilista**, per tant no es prudent engrescar al propietari a fer accions que no es podran arribar a desenvolupar, ja sigui per motius tècnics o econòmics. Si mantens la teva paraula de principi a fi s'establirà una bona confiança mútua.
7. **Estipular un mecanisme de revisió** del progrés de la gestió de la finca. Aquest mecanisme ha de formar part del seguiment de l'acord de custòdia per part de l'entitat de custòdia, la qual mantindrà un contacte regular amb la propietat.

Tots aquest matisos esmentats fins ara fan que el pla de gestió i l'acord de custòdia facilitin el **reconeixement social** de la propietat i de l'entitat de custòdia, i per tant, es puguin fer extensibles a les finques veïnes o a altres propietats properes⁴.

b) Passos generals

(correspon a l'apartat 6, capítol 1 del Manual *Eurosite*).

El pla de gestió ha de tenir un procés lògic des de l'inici fins al final, i al llarg d'aquest procés cal analitzar tota la informació sobre l'interès natural de l'espai, i els aspectes més delicats i funcionals que hi influeixen.

El pla de gestió ha de seguir uns **passos fonamentals** en el procés de planificació:

- Descriure el territori.
- Avaluar els elements de la finca i els interessos de la propietat.
- Determinar i argumentar els objectius ideals per a la finca.
- Identificar els factors limitants que poden impedir assolir els objectius ideals.
- Desenvolupar unes estratègies o projectes que permetin assolir els objectius però tenint en compte els factors limitants i els recursos (humans, tècnics, econòmics...) de l'entitat de custòdia.
- Identificar les prioritats d'acció, tenint en compte els interessos de la propietat.
- Revisar els processos realitzats mitjançant el mecanisme de seguiment de l'acord de custòdia.

Planificación forestal

Las fincas con carácter claramente forestal deben hacer la planificación forestal: proyecto de ordenación, plan técnico de gestión y mejora forestal y plan simple de gestión forestal. Esto permite tener acceso a recursos económicos de subvenciones públicas y se puede pactar que la metodología de los planes técnicos incorpore aspectos de conservación.

De esta forma, el Plan de gestión también incluye medidas para los valores naturales de la finca, uso público, gestión de hábitats acuáticos, etc. Este documento se aprueba públicamente por el Centro de la Propiedad Forestal y, de esta forma, cuando se hacen actuaciones, como ya están en el plan de gestión, la entidad se puede ahorrar pedir nuevos permisos para llevar a cabo las actuaciones.

10.F. Sinergias entre entidades

En caso de que la iniciativa de custodia **no sea elegida** según los criterios de selección de la entidad, **la entidad traspasa** la iniciativa y la información a otras entidades de custodia.

En caso de que la iniciativa haya sido propuesta por una persona externa de la entidad, este traspaso se realiza con su **permiso previo**.

Cuando una iniciativa es desestimada según los criterios de selección, podemos realizar un plan de viabilidad para intentar que sea una iniciativa viable a pesar de las dificultades detectadas, pero en muchos casos lo más interesante es ponerse en contacto con otras entidades que puedan estar interesadas en el proyecto y evaluar conjuntamente el traspaso total o parcial del proyecto.

Alternativamente también se puede contactar con la Xarxa de Custòdia del Territori por si se puede dar respuesta a la iniciativa o si conoce alguna entidad que pueda darle repuesta.

10.G. Terrenos sin valor de conservación

En caso de que la entidad reciba en donación o herencia fincas sin valor de conservación y que **no cumplan los criterios de selección**, la entidad puede decidir aceptarlas para **finés que no sean de conservación**, siempre que se documente y se apruebe convenientemente por el órgano de gobierno. Estos fines pueden ser el valor de donación económica al revender posteriormente estas fincas.

En este caso, se actuará con **transparencia** y se informará a la propiedad de estas fincas que la entidad no llevará a cabo proyectos de conservación en ellas.

CÓMO ACTUAR ANTE LA OFERTA DE UN TERRENO SIN VALOR DE CONSERVACIÓN

En algunas ocasiones, la entidad de custodia se puede encontrar con la situación en la que un propietario quiera dar o dejar en herencia una finca, pero que esta no tenga valores de conservación y/o que no se adapte a la misión y los objetivos de la entidad. En este caso, es necesario obrar con la máxima transparencia a fin de no generar suspicacias al público.

Lo primero es evaluar la finca según los criterios de selección establecidos y valorar los resultados desde distintas ópticas.

- Una **finca con un elevado valor de conservación** es necesario que pase a formar parte del trabajo de calidad con iniciativas que se han detallado en las buenas prácticas anteriores.
- Si **la finca tiene valores de conservación, pero estos no son la finalidad de la entidad**, se puede valorar la posibilidad de dirigir el propietario hacia otra entidad de custodia más afín a los contenidos de la finca.
- Si **la finca no tiene valores de conservación** relevantes, se redactará el informe sobre el poco valor de conservación y se informará al propietario que si la entidad acepta la finca no será con finalidad de conservación y actuará con la máxima transparencia. En caso de que se siga con la operación, será necesario que el órgano de gobierno tome las decisiones necesarias sobre el destino y la finalidad de la finca, que puede llegar a venderse para obtener fondos económicos.

En todo el proceso, es de vital importancia actuar con la máxima transparencia, informar al propietario y facilitar que la información esté disponible para cualquier grupo de interés de la entidad.

11. Contacto con la propiedad

La relación con los propietarios de las fincas en custodia de la entidad se basa en la confianza gracias a una relación constante en el tiempo en que se comparte la información de forma transparente y fiable.

Las personas propietarias y gestoras de fincas pueden encontrar varias **ventajas en la custodia del territorio**, como el apoyo en la voluntad de transmitir su finca a las generaciones futuras en las condiciones necesarias para que ellas también puedan disfrutar de estas fincas. Buena parte de los pequeños propietarios de fincas en Cataluña tienen esta sensibilidad y procuran llevar a cabo una gestión compatible con la finalidad de mantener el buen estado ambiental de sus fincas.

Normalmente, el recelo por parte de la propiedad hacia las posturas conservacionistas es fruto del desconocimiento mutuo y esto es, en sí mismo, una prueba de la **necesidad del contacto entre propietarios y entidades de custodia**.

Así, contactar con personas propietarias significa **ir construyendo puentes entre las entidades de custodia y la propiedad**. Para un correcto desarrollo de las iniciativas de custodia, es importante mantener y reforzar una relación de confianza entre la propiedad y la entidad de custodia. De esta forma, se pueden establecer **vínculos de larga duración que permitan acuerdos de custodia estables a largo plazo**. Esta recomendación sería extensible a cualquier entidad o persona vinculada al proyecto.

Recomendaciones referentes al contacto con la propiedad

4.A.

- > Recopilación de información previa al contacto

4.B. Retribuciones del órgano de gobierno

- > Materiales para la propiedad
- > Procedimiento para el contacto con la propiedad

4.C. Acuerdos de custodia y transacciones económicas o de terrenos con un miembro de la entidad

- > Relación de confianza y respeto con la propiedad

11.D. Negociación del acuerdo

- > Herramientas básicas de negociación
- > Puntos claves del proceso de negociación

11.E. (Estrategia educativa y) Ética de la negociación

4.D. Transparencia y prevención de conflictos de intereses

- > ¿Soporte en la gestión o gestionar fincas?
- > Gestión de líneas de ayudas y otros instrumentos de financiación del acuerdo
- > Implementación conjunta con la propiedad del acuerdo de custodia

11.G. Contacto regular con la propiedad

- > Mantener el contacto a largo plazo

11.H. Reconocimiento social

11.A. Preparación previa al contacto

Antes de contactar con un propietario, la entidad recopila el máximo de **información sobre la finca**, su situación geográfica y legal, los valores que contiene, las actividades económicas que sustenta, etc.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PREVIA AL CONTACTO

Antes de realizar el primer contacto con la propiedad, es necesario informarse de toda una serie de información: fincas inexistentes en el ámbito donde queréis llevar a cabo la iniciativa, límites, propietarios y usuarios que hay en cada una, usos actuales... Todas estas informaciones pueden ser más o menos complejas de encontrar, y puede resultar conveniente recurrir a fuentes diversas:

- **Información fáctica:** a través de visitas sobre el territorio, consultas a la misma propiedad o a vecinos...
- **Información legal:** sobre todo la información registral (que incluye el nombre de la persona o personas propietarias) y la información catastral (que nos aclarará la superficie y los límites de la finca).

En muchos casos, la información legal puede ser difícil de encontrar, dado que el ámbito rústico es de difícil delimitación. Por eso, puede resultar de gran utilidad preguntar al Ayuntamiento, lo cual puede ser además de muy recomendable para ponerlo al día de las intenciones de la entidad.

En el caso de que no se disponga de demasiada información, siempre se puede recurrir a la búsqueda de datos de contacto a través de directorios telefónicos o incluso buscadores de Internet. Cuanta más información se tenga, más fácil será establecer una buena estrategia para la negociación.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Bibliografía

- Collado, H., Cortina, A. 2012. Qualitat i seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori. Quaderns per a entitats de custòdia del territori, núm. 5. Xarxa de Custòdia del Territori

11.B. Primer contacto

Siempre que se realiza una entrevista con un propietario por primera vez, la persona representante de la entidad le entrega **información escrita sobre dicha entidad**, sobre la **custodia del territorio** y sobre la **iniciativa de conservación** en concreto en un dossier de información.

Es importante informar al propietario sobre la situación actual de la finca, por qué es valiosa, presentar la tarea que realiza la entidad y por qué se quiere firmar un acuerdo de custodia, explicar qué es la custodia, etc.

MATERIALES PARA LA PROPIEDAD

Con la idea de facilitar el trabajo, es necesario identificar aquellos materiales de presentación útiles para proporcionarlos a la propiedad durante el primer contacto. Es necesario que estos transmitan una información clara y entendedora de la entidad, su misión y valores, y también que expliquen de qué se trata la custodia del territorio. Generalmente, un folleto de la entidad, o una publicación equivalente, es lo más adecuado.

Estos materiales son los que, una vez finalizado el encuentro, las personas propietarias utilizarán para repasar lo que se ha hablado, acabarse de informar y comunicar el encuentro a otras personas implicadas. Por ejemplo, si la propiedad es múltiple, los utilizarán para hablar con los demás propietarios y su asesor legal.

Si el acuerdo propuesto se enmarca en una iniciativa de custodia más global que la entidad ya está llevando a cabo o está poniendo en marcha, también puede resultar interesante que se proporcione información específica de esta, y si puede ir acompañada de ejemplos u opiniones de otras propiedades, mejor. Si la entidad tiene un programa especial de contacto con la propiedad, también se puede diseñar un folleto concreto, que englobe tanto la presentación de la entidad como de la iniciativa.

La XCT también recomienda entregar a la propiedad un ejemplar de la guía *Opcions de custòdia del territori per a finques privades*. Esta guía, más compleja de entrada, permitirá a las personas propietarias y a sus asesores legales poder informarse y entender la filosofía de custodia del territorio y sus mecanismos.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Procedimiento para el contacto con la propiedad (Xct)

Nombre PROCEDIMIENTO PARA EL CONTACTO CON PROPIETARIOS		Código
Fecha de edición	Número de revisión	Página X de X
Elaborado por:		Aprobado por:

Este cuadro es una propuesta de encabezamiento a pie de página para cada página del procedimiento.

La presentación del procedimiento debería contener la información siguiente:

TÍTULO: Procedimiento para el contacto con la propiedad

CONTROL DE REVISIONES

Revisión	Fecha	Motivo de la revisión	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
0		Redacción inicial	Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma
1		Actualización	Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

ÍNDICE

El cuerpo del documento se conforma con la siguiente información:

1. OBJETO *(Describir la misión o propósito del procedimiento)*

El objeto de este procedimiento es describir la sistemática que sigue la entidad para realizar el contacto con la propiedad para hacer custodia del territorio. Establece las pautas de actuación en el contacto de presentación, desarrollo de la negociación, establecimiento y registro del acuerdo y seguimiento y contacto posterior.

2. ALCANCE *(Describir el ámbito de aplicación)*

Este procedimiento afecta a todos los proyectos que desarrolla la entidad y que requieren contacto directo entre la propiedad y la entidad.

3. ENTRADA Y SALIDA *(En qué momento empieza y cuándo acaba)*

El inicio es a partir del momento en que se detecta la necesidad de establecer un acuerdo con una propiedad.

El resultado es el establecimiento de un acuerdo eficiente, así como los registros de seguimiento posterior que garantizan la satisfacción de la propiedad hacia la entidad de custodia y la mejora del territorio.

4. RESPONSABILIDADES *Es difícil generalizar, ya que la información de este punto será muy específica de cada entidad en base a su organización, cargos existentes y normas de actuación. Es necesario pensar en todas las personas que intervienen en el proceso y definir claramente qué responsabilidades tendrá cada uno. Las siguientes responsabilidades son solo a modo de ejemplo:*

Órgano de gobierno

- Designar los recursos necesarios a fin de que este procedimiento se pueda llevar a cabo.
- Velar por que las personas que intervendrán en el proceso tengan la formación adecuada.

Responsable de buenas prácticas

- Velar por que este procedimiento se lleve a cabo de manera adecuada siguiendo este procedimiento.
- Registro de posibles conflictos que puedan surgir durante el desarrollo del procedimiento.

Voluntariado y/o equipo de la entidad

- Llamada inicial de contacto con la propiedad y acuerdo del día para el encuentro inicial.
- Realización de las reuniones de seguimiento hasta el establecimiento del acuerdo.
- Registro de la información y comunicación a las personas interesadas.

Etc.

5. DEFINICIONES (OPCIONAL. Aquí podemos definir todas aquellas palabras que saldrán más adelante y que creemos que es necesario aclarar porque no lleven a confusión)

Propiedad: se trata del titular o titulares de la finca donde queremos llegar a un acuerdo, ya sea pública o privada.

Acuerdo: Se trata del acuerdo de custodia que queremos firmar o hemos firmado con una propiedad.

6. NORMAS DE ACTUACIÓN

Es la parte más amplia e importante del documento.

Cada ECT debe definir su propia estrategia de actuación según su capacidad, los materiales de que dispone, el contexto en que se encuentre, etc.

Se definirán de forma secuencial todos los pasos que es necesario llevar a cabo para desarrollar la actividad objeto del procedimiento. Se contemplarán todas las posibles respuestas y resultados, y la forma de actuar en cada caso.

Ideas de algunos aspectos que debería contemplar el procedimiento de contacto con la propiedad: ¿Cómo establecemos el primer contacto con la propiedad?, ¿Quién lo hace?, ¿Qué información o documentación facilitamos (material informativo de la entidad, material sobre custodia del territorio, como la guía de opciones en fincas privadas de la XCT y/o el boletín del Acuerdo, etc.)?, ¿Cómo se introduce el concepto de custodia del territorio?, ¿Registramos los resultados del primer contacto?, ¿Cómo?, ¿Será necesario actualizar alguna base de datos de contactos?, ¿Cómo actuaremos si la propiedad no está abierta al diálogo para el acuerdo?, ¿Cómo procederemos si la propiedad sí que está de acuerdo en realizar un acuerdo?

7. DIAGRAMA DE FLUJO (OPCIONAL. Debería ser un esquema simple y visual de los pasos descritos en las normas de actuación)**8. DOCUMENTACIÓN ASOCIADA** *Denominar la documentación vinculada al procedimiento y que ayuda a completarlo (otros procedimientos, registros, bases de datos, etc). A continuación, se exponen algunas ideas para el caso del procedimiento de contacto con la propiedad:*

- Registro de seguimiento del contacto *(por ejemplo, esto se puede hacer mediante la base de datos del Protocolo de Seguimiento y Evaluación de los Acuerdos para entidades de custodia).*
- Registro de conflictos *(cuyo análisis puede ayudar a mejorar el proceso en un futuro)*
- Procedimiento sobre estrategias de negociación de la entidad

9. INDICADORES DE CONTROL

- % de acuerdos firmados (número de acuerdos firmados/total de contactos realizados) (indicador de eficacia)
- Número de horas destinadas hasta la firma del acuerdo (indicador de eficiencia)

11.C. Responsable del acuerdo y relación con la propiedad

Existe la figura del responsable del acuerdo como **interlocutor principal con la propiedad**. La entidad forma a sus representantes para que **la actitud** ante el propietario sea de **respeto, con trato humilde y paciente**, y siguiendo los criterios previamente definidos.

RELACIÓN DE CONFIANZA Y RESPETO CON LA PROPIEDAD

La confianza y el respeto entre las partes es la base de los acuerdos de custodia. Las entidades de custodia tienen sobre todo un papel de sensibilización y de establecimiento de diálogo con las personas propietarias y gestoras de las fincas donde se encuentran los valores a custodiar. Es en esta participación de todas las partes donde radica también el espíritu de los acuerdos de custodia.

La persona que establece el contacto es el nexo de contacto entre la propiedad y la entidad. Esta persona es importante para el éxito de la iniciativa, pero también marcará el tono de las relaciones de la entidad con la propiedad de ahora en adelante. Además, en muchos casos, de ella depende en gran medida el éxito o el fracaso de la iniciativa.

Es necesario tener presente que la propiedad accede a hacer el acuerdo de custodia por voluntad propia y porque confía en la entidad, las personas que la conforman y la filosofía de conservación. Es imprescindible mantener e incrementar su confianza a lo largo de todo el proceso, desde el primer contacto, durante el seguimiento e incluso más allá de la finalización del acuerdo.

Conseguir seducir a la propiedad y su confianza ayudará a que esta se implique y sea muy partícipe en todo el proceso del acuerdo. La base principal para conseguir esta confianza de la propiedad pasa por tener una comunicación muy activa y conocer las intenciones de los dos bandos, consensuarlas y tomar las decisiones conjuntamente.

Una buena sintonía entre la propiedad y la entidad durante todo el proceso del acuerdo de custodia también puede facilitar que otras fincas vecinas muestren interés por el proyecto y se avengan a formar parte de él. Por un lado, verán los resultados y los cambios en la finca donde existe el acuerdo y, por el otro, si la propiedad está satisfecha con la relación, hablará positivamente de ella entre las propiedades de la zona. De esta forma se consigue mejorar la gestión del lugar de interés natural en el que se está trabajando, ya que aumenta la extensión de fincas privadas con acuerdos de custodia y, por tanto, aumenta la extensión de territorio donde se hace una buena gestión de conservación.

Las experiencias de acuerdos de custodia exitosas siempre son una buena referencia tanto para otras fincas como para otras entidades de custodia del territorio, no solo para las fincas vecinas y cercanas a estas fincas "ejemplares". También puede resultar muy interesante que las entidades de custodia valoren la posibilidad de organizar intercambios entre propietarios y las visitas técnicas a fincas con acuerdos. Con estos intercambios se da a los propietarios la oportunidad de conocer experiencias de acuerdos de custodia en otras fincas privadas. Podrán contrastar opiniones con otras propiedades que se encuentran en situaciones similares, con otras que tienen distintas necesidades y problemáticas en sus fincas y con técnicos de otras entidades de custodia del territorio.

11.D. Negociación del acuerdo

La entidad transmite **información real y fiable** a la propiedad sobre el proyecto y el acuerdo de custodia **sin crear falsas expectativas**. La persona representante de la entidad explica de forma entendedora el conjunto de la iniciativa de custodia al propietario y concretamente lo que se pide al propietario.

La entidad siempre aconseja al propietario que consulte con **un asesor legal antes de firmar el acuerdo**.

HERRAMIENTAS BÁSICAS DE NEGOCIACIÓN

La relación entre la entidad de custodia y la propiedad o usuarios de la finca es de negociación, tanto en los inicios como durante el desarrollo de la iniciativa, una vez llegados a un acuerdo.

Existe toda una serie de características personales que proporcionan una ventaja o inconveniente ante la negociación: simpatía, sentido del humor, paciencia, empatía, extroversión, elegancia, atractivo personal, ganas, confianza en uno mismo... Todas estas características determinan nuestro grado de comodidad en las relaciones con las personas y, paralelamente, nuestra facilidad de persuasión. Antes de afrontar un proceso de negociación, es imprescindible conocer bien estos aspectos de uno mismo y ser conscientes de ellos.

Cinco aspectos claves de la negociación:

7. La regla de oro de la negociación: **es necesario demostrar al propietario que la intervención de la entidad es beneficiosa**. En la custodia del territorio, esto se traduce en la necesidad de explicar bien en qué aspectos la relación con la entidad de custodia puede beneficiar a la propiedad o a los usuarios de la finca.
 - > En algunos casos, la entidad puede valorar como mejor opción hablar conjuntamente con los abogados del propietario para evitar reticencias y explicar al abogado de primera mano las intenciones y el marco jurídico.
8. Las **alternativas**: en toda negociación es importantísimo echar una mirada hacia fuera y ser conscientes de las soluciones existentes para ambas partes fuera de la negociación, así como las posibles percepciones mutuas de las alternativas ajenas. Valorar correctamente las alternativas al cierre de un acuerdo permite dar a conocer el valor real de cada acuerdo posible, mientras que valorarlas incorrectamente puede llevar a un acuerdo no satisfactorio.

En la custodia del territorio, la **posición de la entidad de custodia es muy débil porque la realización de la iniciativa no es posible sin el pacto con la propiedad o los usuarios**; por este motivo, es muy importante entender bien sus intereses y aquello que la entidad le puede aportar que no pueda obtener fácilmente de otra forma.

9. Los intereses: cada parte tiene los suyos propios, pero es importante entender que no los valora exactamente igual que la otra parte. Es **muy importante distinguir los intereses de los temas que se encuentran sobre la mesa de negociación, ya que esto nos puede ayudar a desencallar la negociación.**

Por ejemplo, en una iniciativa interesa restaurar una balsa con criterios ecológicos, a lo cual la propiedad se opone ya que no obtendrá el volumen de agua necesario para su actividad agrícola. El tema es restaurar la balsa con criterios ecológicos o meramente productivos, mientras que los intereses opuestos son obtener el máximo volumen de agua para riego y conseguir un ambiente húmedo donde se desarrollen unas funciones ecológicas determinadas. Si se centra la mirada en los intereses y no en el tema, se puede encontrar la solución en la construcción de una segunda balsa, de dimensiones inferiores, y que pueda complementar el déficit de agua de la balsa principal que, de esta forma, se podrá restaurar con criterios ecológicos.

10. El acuerdo: en cualquier tipo de negociación se entiende que **el acuerdo ha de satisfacer, en mayor o menor medida, los intereses de ambas partes**, especialmente cuando tiene que haber una relación continuada. Esto es especialmente clave en la custodia del territorio, ya que el establecimiento del acuerdo marca el inicio de una relación entre la entidad de custodia y la propiedad hacia la consecución de un objetivo común en la cual la negociación será un elemento del día a día.

11. Las **reglas del juego en la negociación** (tratamiento, lugar y momento de las reuniones, formalidad, medio de comunicación entre las partes, etc.) **son aquellas que las partes aceptan tácitamente a través de la relación que se va estableciendo.** En este sentido, la negociación no se diferencia de ninguna otra relación personal: las reglas se ponen de forma no verbalizada a medida que se va estableciendo la relación y las partes se rigen por dichas normas mientras no se manifiesta la voluntad de cambiarlas. Esto también da a entender que cada proceso de negociación será distinto, en función de nuestro interlocutor.

- > Es necesario explorar el grado máximo de compromiso del propietario como escenario final, pero puede resultar interesante llegar a él poco a poco para dar confianza.

PUNTOS CLAVES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

La experiencia muestra que normalmente son necesarios distintos encuentros con la propiedad para dar a conocer las intenciones de la entidad de custodia y el significado del acuerdo que esta plantea. Conviene no escatimar esfuerzos a este punto, puesto que antes de plasmar ningún acuerdo sobre el papel es necesario que el propietario comprenda bien el planteamiento, la implicación y el compromiso necesarios en todas las fases del acuerdo de custodia del territorio.

En este establecimiento de contacto y las posteriores aproximaciones, aunque no existe una fórmula mágica, es importante seguir los siguientes consejos:

- Actitud de **respeto hacia la propiedad**: indiferente de las convicciones más internas. Entender su visión de las cosas y su papel principal en la gestión de la finca.
- **Humildad y paciencia**: virtudes fundamentales de un buen representante de entidad de custodia.
- Entender bien las **necesidades de la propiedad**: no ahorrar en visitas, conversaciones, etc. Hablar de las cosas que interesan al propietario, tomar notas del contenido y de las emociones que desprende.
- Crear un **clima de confianza**, en el que la propiedad no perciba que debe "defender" su postura. **Recomendar la asistencia de asesores externos de su confianza**. El acuerdo de custodia se fundamenta en la mutua confianza y respeto entre la entidad y la propiedad.
- **Abastecerse de información técnica concisa** (en la medida de la capacidad de la entidad) o de fuentes donde encontrar esta información. Los propietarios y usuarios buscan información práctica (no grandes cantidades de información divulgativa sobre por qué es importante la conservación).
- **Tener claros los objetivos** de la entidad para que el propietario entienda:
 - - ¿Quiénes sois?
 - - ¿Qué hay de importante para vosotros en su finca?
 - - ¿Qué le queréis proponer?
 - - ¿Qué le podéis ofrecer?
- **No generar expectativas** que no se puedan cumplir.
- **No ofrecer mucho a cambio de nada**.
- **Promocionar la imagen de la entidad** (dossier de información para el propietario, folleto de la entidad o folleto de propietarios y usuarios y guía *Opcions de custòdia del territori per a finques privades*¹⁸).
- **Vender el currículum de la entidad** (la reputación de la entidad es un activo fundamental en la negociación).
- Tener en cuenta el **apoyo social** que la propiedad pueda encontrar en su entorno: la opinión de la familia, los vecinos o los amigos es más determinante que cualquier publicación que podáis proporcionar a la hora de decidirse a firmar un acuerdo.
- **Algunos argumentos a favor de la custodia del territorio**: asesoramiento y planificación, búsqueda de financiación, voluntariado, reconocimiento social y recompensa personal y para las generaciones futuras.

¹⁸ N. Asensio, A. Cortina y J. Pietx. Revisión del 2005 por Collado, H. *Opcions de custòdia del territori per a finques privades. Una guia per a la propietat*. Xarxa de Custòdia del Territori / Fundació Territori i Paisatge - Caixa Catalunya. 40 p.

11.E. (Estrategia educativa y) Ética de la negociación

En todo contacto o encuentro con propietarios, la entidad promueve la **sensibilización educativa hacia la conservación** en general y de los valores patrimoniales de la finca en particular, como estrategia integrante de la custodia del territorio.

La complicidad con la propiedad es clave para que esta se implique en todas las fases del acuerdo de custodia, sea muy partícipe y no desista en la gestión de la finca. Es necesario mantener e incrementar su confianza hacia la entidad de custodia y conseguir que comprenda la importancia de su labor en la conservación del territorio, se anime a continuar mejorando el hábitat que lo rodea y valore más los recursos naturales, culturales y del paisaje de su finca.

- > La estrategia educativa es la base de los métodos de la custodia del territorio. Las entidades de custodia plantean ética y no solo mercantilismo.

11.F. Apoyo a la propiedad

La entidad ofrece siempre su **apoyo técnico, asesoramiento y aliento a la propiedad** para mejorar su gestión y protección responsable de los valores de su finca. La propiedad es informada de los posibles beneficios fiscales y las líneas de ayuda aplicables al acuerdo de custodia.

¿SOPORTE EN LA GESTIÓN O GESTIONAR FINCAS?

Suele ser recomendable ofrecer apoyo al propietario en la gestión de la finca en lugar de asumirla a fin de que la propiedad participe de una gestión y protección responsable de los valores de su finca.

Es decir, a menos que esté muy claro y que tenga importancia estratégica para la entidad, es mejor no ofrecerse a gestionar una determinada finca. En el mismo sentido, conviene evitar plantear de entrada la elaboración de un plan de gestión de una finca. En primer lugar, es necesario valorar la necesidad de realizar un plan de gestión o si con unas directivas simples es suficiente. En cualquier caso, un plan de gestión debe llevarse a cabo y debe ajustarse a la capacidad de la entidad y a la capacidad de la propiedad.

Para más información, ver *Aplicació del Manual de plans de gestió Eurosite a finques privades amb acords de custòdia del territori*¹⁹.

- > Es mejor ofrecer apoyo al propietario en la gestión, NO gestión para el propietario.

¹⁹ Moreno, R. 2004

GESTIÓN DE LÍNEAS DE AYUDAS Y OTROS INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN DEL ACUERDO

Para llevar a cabo las actuaciones previstas en el acuerdo de custodia, la entidad puede financiarse por distintas vías: desde fondos propios, la solicitud de ayudas y subvenciones, hasta otras formas de financiación. Además, es probable que aporte otros recursos propios, como por ejemplo, a través de jornadas de voluntariado.

Es importante que el acuerdo prevea, en la medida de lo posible, cómo se financiará el acuerdo de custodia, y que durante el seguimiento del acuerdo se detallen claramente aquellas inversiones y recursos aportados por la entidad y por la propiedad. Esto ayudará a evitar malentendidos, a visualizar la tarea realizada por todas las partes, y poder explicar a la sociedad los recursos que se están destinando a los objetivos de conservación de un acuerdo concreto.

Algunos instrumentos financieros y ayudas, sobre todo subvenciones públicas, los debe solicitar la propiedad, puesto que es el titular de los terrenos, aunque actualmente hay convocatorias que prevén que las entidades de custodia puedan solicitar las ayudas en nombre de los propietarios y que el mismo acuerdo de custodia se considere válido como justificación del visto bueno de la propiedad. Por eso, resulta esencial explicar a la propiedad a qué ayudas puede optar en el marco del acuerdo.

- > Si la entidad lo considera oportuno, puede asumir el compromiso de hacerse cargo de los trámites de solicitud, una vez que la propiedad los haya aceptado de antemano. Esto anima a la propiedad a presentarse y facilita la solicitud de ayudas que a menudo se convocan en plazos muy cortos de tiempo.

También resulta interesante explicar a la propiedad el trabajo que se está llevando a cabo para conseguir un marco fiscal favorable para aquellas fincas con acuerdos de custodia con compromisos claros entre las partes.

IMPLEMENTACIÓN CONJUNTA CON LA PROPIEDAD DEL ACUERDO DE CUSTODIA

Seguramente, el conocimiento que tiene la propiedad sobre la finca puede ayudar a la entidad de custodia a conocer mejor las características y problemáticas del lugar. Además, si le explicamos que las actuaciones de conservación que se podrían ejecutar en su finca, la propiedad estará más dispuesta a participar.

- > Es necesario pensar en la importancia que radica en la participación de la propiedad durante el desarrollo del acuerdo, el cual expresa el principio de voluntariedad por parte de la propiedad y de la entidad de custodia.

Por este motivo, es imprescindible establecer una buena relación con la propiedad. Sus habilidades y conocimientos personales seguramente son tan importantes como las de la entidad de custodia y sus técnicos. Es necesario buscar elementos comunes y entender sus preocupaciones y qué pretende que se haga en su finca. Entonces será más fácil integrar las preocupaciones de la propiedad en las actuaciones de conservación de la finca.

Así, es necesario que en los documentos se plasmen, de forma pactada, las responsabilidades tanto de la entidad de custodia como de la propiedad en el desarrollo de sus acciones, y se identifiquen los aspectos más problemáticos para trabajarlos conjuntamente. Asimismo, es necesario incluir en el documento, el acuerdo y las actuaciones que se derivan de él, se expliciten o no en un plan de gestión, de forma entendedora para el propietario para que la propiedad comprenda todas sus facetas y las acciones derivadas. Por otro lado, si la propiedad no entiende la metodología y la filosofía del acuerdo, no querrá o no estará de acuerdo con el planteamiento de la entidad de custodia y la relación propiedad - entidad de custodia no contribuirá al desarrollo del acuerdo de custodia.

11.G. Contacto regular con la propiedad

La entidad mantiene **contacto regular con los propietarios** de las fincas donde tiene acuerdos de custodia y del que hace un **registro escrito**. Los propietarios con acuerdos de custodia son **informados periódicamente** de la evolución de los valores patrimoniales de su finca y las actuaciones que se llevan a cabo dentro del acuerdo (recibe los informes de seguimiento) y de las actividades de la entidad en general.

MANTENER EL CONTACTO A LARGO PLAZO

Mantener la comunicación con el propietario a largo plazo resulta esencial para garantizar el éxito del acuerdo de custodia y, sobre todo, para que continúe vigente por tiempo indefinido.

A continuación, se recogen algunas vías y opciones a fin de mantener un buen contacto con el propietario:

- Llamar y visitar regularmente la finca con la participación del propietario.
- Enviarle un boletín de la entidad de custodia (valorar la posibilidad de elaborar uno dirigido a propietarios).
- Invitarlo a actos públicos de la entidad de custodia o conjuntos de la XCT.
- Organizar un encuentro (o cena) anual con todos los propietarios y técnicos implicados en la gestión de las fincas con acuerdos de custodia. Puede ser un buen sistema para que conozcan experiencias similares o realidades muy diferentes y que puedan intercambiar impresiones.
- Valorar la posibilidad de organizar intercambios entre los propietarios. Es un sistema que puede permitir a los propietarios ver otras fincas con acuerdos de custodia, comparar y contrastar opiniones, enriquecer los conocimientos de los distintos propietarios, etc.
- Enviarle una felicitación de Navidad.

11.H. Reconocimiento social

La entidad vela por el **reconocimiento social** de la propiedad con quien mantiene acuerdos en sus actos de comunicación.

En la actualidad, nuestro marco legal no considera ningún tipo de incentivo fiscal ni económico por la participación de los propietarios en iniciativas de custodia del territorio. Así pues, es necesario fomentar el reconocimiento social de la apuesta para la conservación que hacen los propietarios y, de este modo, asegurar su **satisfacción personal**, lo que mantendrá el acuerdo a lo largo del tiempo.

Por tanto, las entidades deben velar por que en toda la **difusión** del proyecto se explique la implicación del propietario y se agradezca su papel en la conservación de los valores de la finca. Asimismo, la entidad debe proporcionar información al propietario sobre los distintos espacios de intercambio de experiencias con otros propietarios y foros de debate.

12. Redacción del acuerdo de custodia

La firma de un acuerdo de custodia del territorio es un procedimiento que nos permite establecer de forma escrita unos compromisos recíprocos de la entidad de custodia hacia la propiedad, y viceversa, que son básicos para el cumplimiento de los objetivos de la iniciativa de custodia. Resulta esencial escoger la forma jurídica que convenga en cada caso y establecer de forma precisa y evaluable estos compromisos recíprocos.

El acuerdo de custodia es el proceso mediante el cual los propietarios y/o gestores de fincas privadas se comprometen ante la sociedad a llevar a cabo una gestión que vele por la conservación de sus valores naturales, culturales y paisajísticos. El acuerdo de custodia pone de manifiesto las necesidades concretas de la finca y los compromisos que se establecen entre, por un lado, la propiedad o los gestores (arrendatarios, usufructuarios) de la finca y, por el otro, una entidad de custodia, que representa el conjunto de la ciudadanía, el interés común.

El compromiso se puede hacer constar de varias formas, entre ellas, las no escritas. En nuestro país existen varias iniciativas de custodia que funcionan sobre la base de acuerdos verbales. Sin embargo, **las formas escritas son recomendables** cuando se trata de compromisos a largo plazo, y totalmente necesarias cuando la entidad de custodia debe invertir recursos materiales y económicos en la finca. **Cuanto mayor es el compromiso de la propiedad** (en duración y firmeza del acuerdo), **mayor es la implicación de la entidad de custodia** (en recursos humanos, materiales y económicos destinados a la finca).

El momento de plantearse llevar a cabo una iniciativa de custodia del territorio es una buena ocasión para releer el concepto de custodia del territorio y reflexionar sobre su doble contenido: por un lado, una **filosofía que fomenta la responsabilidad de la propiedad en la conservación de los valores naturales** y, por el otro, un **conjunto de mecanismos legales** para intentar fijar este compromiso. Estos son los **dos aspectos indisociables que definen nuestra actividad como entidades** de custodia del territorio.

En caso de formalizar por escrito el acuerdo consensuado con la propiedad, debe tenerse presente que **el éxito de la iniciativa dependerá en gran medida de la concreción y la claridad de este documento.**

Los modelos de acuerdo de custodia que ha redactado la XCT²⁰ pueden servir de orientación o de base para redactar un acuerdo, pero siempre es recomendable asesorarse por un abogado²¹.

²⁰ Documento consultable en el Área XCT de la web www.custodiaterritori.org

²¹ Las entidades miembros de la XCT disponen de modelos de acuerdos y de asesoramiento de servicio gratuito para su redacción.

Trabajar para conseguir seguridad jurídica significa mejorar la solidez y la concreción de los compromisos de las partes en los acuerdos o contratos de custodia del territorio y las posibilidades de tener un medio de prueba de estos compromisos en caso de conflicto.

En efecto, la **seguridad jurídica de los acuerdos de custodia empieza con una esmerada redacción del acuerdo**, con los derechos y las obligaciones bien especificados. Esto es especialmente importante en los negocios jurídicos atípicos, o basados en la autonomía de la voluntad, dado que no existe una normativa que pueda ayudar a interpretar su contenido en caso de contradicciones u omisiones, a diferencia de lo que sucede cuando la opción jurídica elegida está reconocida por la ley y, por tanto, es una forma típica o tipificada de negocio jurídico.

Recomendaciones referentes al establecimiento de acuerdos de custodia válidos y funcionales:**12.A. Valoración de la necesidad del acuerdo**

- > Acuerdo verbal

12.B. Explorar los compromisos**12.C. Elección de la opción jurídica**

- > El acuerdo de custodia
- > La seguridad jurídica

12.D. Redacción del acuerdo

- > Identificación de la finca
- > Identificación de las partes que suscriben el acuerdo de custodia
- > Fecha del acuerdo de custodia
- > Valor del derecho constituido
- > Duración temporal
- > Renta o canon
- > Régimen de disposición
- > Extinción, rescisión o resolución

12.E. Compromisos de las partes

- > Objetivos del acuerdo
- > Obligaciones de hacer/prestaciones
- > Difusión del acuerdo

12.F. Eficacia real del acuerdo

- > Formalización ante notario
- > La eficacia del acuerdo ante terceros

12.G. Representatividad legal**12.H. Ruptura de la negociación**

12.A. Valoración de la necesidad del acuerdo

Antes de decidir firmar un acuerdo, las **partes establecen cuáles son las necesidades que hay que satisfacer** para cumplir los objetivos de la iniciativa y juzgan si es necesario fijar unos compromisos mutuos en un documento escrito.

En muchos casos, al inicio de la relación entre la entidad de custodia y la propiedad, no resultará fácil llegar al nivel de concreción deseado. Sin embargo, se puede partir de un acuerdo marco, o incluso verbal, que se irá modificando y concretando con acuerdos posteriores.

Otra posibilidad es atenerse a la redacción de un plan de gestión o a otro documento técnico anexo que establezca las acciones concretas que deben respetar o implementar las partes.

ACUERDO VERBAL

El compromiso se puede hacer constar de varias formas, entre ellas, las no escritas. En nuestro país existen varias iniciativas de custodia que funcionan sobre la base de acuerdos verbales. En un momento determinado, a pesar de que no haya un documento firmado, puede ser que ya exista una voluntad de conservar pactada tácitamente entre la entidad y el propietario contactado.

Algunos de los indicios para reconocer **una situación de acuerdo verbal** son las situaciones en las que el propietario tenga:

- Una **intención firme** de proteger los valores naturales de la propiedad.
- El hábito y la **confianza** de consultar cualquier duda de gestión a la entidad de custodia.
- El **compromiso de informar** a la entidad sobre cualquier amenaza a los valores naturales o, si fuera el caso, de la intención de vender la propiedad.

12.B. Explorar los compromisos

Las partes redactan de mutuo acuerdo un **listado de los compromisos de cada una y valoran correctamente la equivalencia** entre los de cada una de ellas. La entidad averigua el **grado máximo de compromiso** que estaría dispuesta a aceptar la propiedad.

Es muy probable que sean necesarios distintos encuentros con la propiedad para dar a conocer las intenciones de la entidad de custodia y el significado del acuerdo que plantea. Es muy importante que el propietario entienda bien la idea de la entidad y también la implicación y el compromiso que se espera de ella en todas las fases del acuerdo de custodia del territorio.

- > Entender bien las necesidades del propietario: no ahorrar en visitas, conversaciones, etc. Hablar de las cosas que interesan al propietarios, tomar notas del contenido y de las emociones que desprende.

La gestión y el seguimiento del acuerdo de custodia es fundamental para que se logren los objetivos del acuerdo y este se mantenga vigente en el tiempo.

Sin embargo, la dificultad en el proceso de gestión del acuerdo de custodia dependerá de los ofrecimientos que se hayan hecho a la propiedad, los compromisos que se hayan adquirido en ayudar a gestionar la finca y de la complejidad de las acciones que se deriven del acuerdo de custodia o del plan de gestión (en el caso de que se haya considerado necesario y conveniente elaborar uno).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Bibliografía

- Collado, H., Cortina, A. 2012. Qualitat i seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori. Quaderns per a entitats de custòdia del territori, núm. 5. Xarxa de Custòdia del Territori

12.C. Elección de la opción jurídica

La entidad **dispone, consulta y se asesora** de las distintas opciones y modelos de acuerdo a fin de escoger la opción u opciones que más se ajusten a las pretensiones y posibilidades de la entidad y al grado de compromiso de la propiedad.

EL ACUERDO DE CUSTODIA

El acuerdo de custodia del territorio es un negocio jurídico que participa de las características comunes siguientes:

1. Es un negocio jurídico basado en la confianza. En efecto, al propietario o titular del derecho real sobre la finca, legitimada para celebrar un contrato de custodia del territorio, no le resulta indiferente quién ha de llevar a cabo las tareas de conservación o vigilancia y el control de los valores de su finca. De hecho, la propiedad, en la práctica, acepta firmar un contrato de custodia justamente porque se trata de una entidad determinada con quién tiene unos vínculos de conocimiento, confianza, etc.
2. Es un negocio jurídico basado en la colaboración, ya que las partes persiguen la misma finalidad de conservación de los recursos presentes en la finca. No existe, por tanto, contraposición de intereses.
3. No está sometido a condiciones generales de la contratación, ni es un contrato de adhesión, sino que se negocia de forma totalmente individual y abierta, y se redacta en función de los recursos y las necesidades concretas de las partes y de la finca que es objeto del acuerdo. Sin embargo, es importante destacar que la generalización del uso de los modelos de acuerdo de la XCT han tendido a homogeneizar los acuerdos de las entidades. Aun así, se trata de modelos que ofrecen una gran capacidad de adaptación a las circunstancias de cada caso concreto.
4. Es un negocio jurídico consensual, que se perfecciona a través del simple consentimiento y del cual pueden nacer obligaciones para una parte (propietario o usuario de la finca) o para las dos partes (también para la entidad de custodia del territorio). En la práctica, suelen existir obligaciones recíprocas y de carácter oneroso, en las que la contraprestación no suele ser monetaria sino en actividades o servicios, como por ejemplo, la elaboración de proyectos de conservación, tareas de vigilancia, voluntariado, elaboración de informes, búsqueda de fondos para financiar y ejecutar los gastos de conservación, la ordenación de determinados usos de la finca como los usos turísticos, recreativos, culturales, etc.
5. Es un negocio jurídico de trato sucesivo, es decir, generador de obligaciones de carácter duradero para ambas partes. En él, generalmente las partes pactan un periodo de duración prorrogable, ya sea como reconducción tácita o como opción de renovación. Pero también

pueden no fijar esta duración (básicamente en el caso del precario), caso en el que la voluntad unilateral de una de las partes es suficiente para la extinción del contrato.

Por lo tanto, en función del contenido del acuerdo, la legislación civil vigente presenta distintas modalidades tipificadas de relaciones jurídicas posibles (ver tabla 1). También se puede constituir una relación jurídica atípica derivada del principio de la autonomía de la voluntad consistente en un acto unilateral del titular del derecho sobre la finca o en un contrato entre el mismo titular del derecho sobre la finca y una entidad de custodia o más de una.

Tabla 1: Opciones jurídicas para la custodia del territorio de fincas privadas²²

Tipos de acuerdo	Objetivos	Alcance	Eficacia	Gestión	Temporalidad
PROPIEDAD	Gestión integral de la finca orientada a la conservación	Total	Real	ECT	Perpetuidad
USUFRUCTO	Gestión integral de la finca orientada a la conservación	Total	Real	ECT	30 años (por defecto) 99 años (máximo)
ARRENDAMIENTO	Gestión integral de la finca orientada a la conservación	Total	Personal	ECT	7 años (LCC) Libre (Cc)
DERECHO REAL DE APROVECHAMIENTO PARCIAL	Gestión de determinados usos de la finca	Parcial	Real	ECT (del objeto del derecho real), propiedad (del resto de derechos)	30 años (por defecto) 99 años (máximo)
DERECHO SUPERFICIE DE	Gestión de determinados usos de la finca	Parcial	Real	Propiedad (del resto de derechos)	30 años (por defecto) 99 años (máximo)
CENSO ENFITÉUTICO	Gestión integral de la finca orientada a la conservación	Total	Real	ECT	Perpetuidad

²² Poneos en contacto con la XCT para modelos de acuerdos disponibles.

Tipos de acuerdo		Objetivos	Alcance	Eficacia	Gestión	Temporalidad
CESIÓN DE USO O PRECARIO		Gestión integral de la finca orientada a la conservación	Total	Personal	ECT	Libre (cesión de uso) o revocable en cualquier momento (precario)
ARRENDAMIENTO DERECHOS	DE	Gestión de determinados usos de la finca	Parcial	Personal	Propiedad (del resto de facultades)	Libre
MANDATO/ARRENDAMIENTO DE SERVICIOS		Seguimiento, asesoramiento, apoyo, voluntariado	Parcial	Personal	Propiedad	Libre
OTROS ACUERDOS ESCRITOS		Seguimiento, asesoramiento, apoyo, voluntariado	Parcial	Personal	Propiedad	Libre
ACUERDO VERBAL		Seguimiento, asesoramiento, apoyo, voluntariado	Parcial	Personal	Propiedad	Siempre revocable

LA SEGURIDAD JURÍDICA

Aplicado a los acuerdos de custodia del territorio, el principio de seguridad jurídica se refiere a:

1. La redacción de los acuerdos: los derechos y las obligaciones de las partes están establecidos de forma **concreta** y no pueden dar lugar a interpretaciones diversas.
2. La **intervención libre y suficiente** de las partes expresada en un documento cierto: las partes están perfectamente identificadas, su intervención no ofrece dudas por lo que se refiere a suficiencia y libertad y queda expresada en un documento que no ofrece dudas de autenticidad. La intervención de un notario nos ayudará, sobre todo, a asegurar esta cuestión.
3. **La eficacia** del acuerdo **ante terceros**: el acuerdo establece una relación directa entre la entidad y la finca, de forma que su cumplimiento es independiente de cualquier transmisión de la propiedad. Esto dependerá de la voluntad de las partes y, para hacerlo público y plenamente eficaz ante terceros, se deberá inscribir el acuerdo al Registro de la Propiedad.

12.D. Redacción del acuerdo

El **documento del acuerdo es claro, entendedor** e incluye todos los **aspectos clave** para que sea un acuerdo de **calidad**. En su caso, la entidad se asesora sobre sus contenidos técnicos y jurídicos.

- La propuesta de acuerdo **identifica de forma clara las partes** que intervienen en el contrato y su capacidad para actuar, así como la finca objeto del acuerdo (sus límites físicos, datos registrales y referencia catastral).
- La **duración del acuerdo** coincide con el plazo de ejecución de los objetivos de custodia y con el plazo de amortización de las inversiones que la entidad haga en la finca.
- Las consecuencias del **incumplimiento**, en su caso, se recogen en el acuerdo en base al informe de seguimiento del acuerdo, que debe especificar el balance de gastos e inversiones.

Para lograr estos objetivos, y eventualmente poder formalizar en escritura pública el acuerdo de custodia en el Registro de la Propiedad, todo acuerdo debe tener en cuenta los criterios siguientes en relación a:

1. La identificación de la finca.
2. La identificación de las partes que suscriben el acuerdo de custodia.
3. La fecha del acuerdo de custodia suscrito.
4. El valor del derecho constituido.
5. La duración temporal.
6. El canon.
7. Las obligaciones de hacer/prestaciones.
8. El régimen de disposición.
9. La extinción, la rescisión o la resolución.

IDENTIFICACIÓN DE LA FINCA

Es necesario que en el acuerdo se identifique la finca o las fincas objeto del acuerdo de custodia y se indiquen los **datos registrales** (número de finca registral, tomo, libro y folio donde constan inscritas) y **catastro** (polígono y parcela o referencia catastral).

- > La lectura de la documentación no debe dejar ninguna duda sobre el ámbito territorial del acuerdo.

Los datos registrales se pueden consultar en la escritura de la propiedad, o en el Registro de la Propiedad a partir del nombre del titular o la descripción de la finca.

El Registro de la Propiedad tiene base territorial, por lo cual para realizar cualquier consulta se debe acudir a la oficina registral correspondiente a la situación geográfica de la finca objeto del acuerdo²³.

Los datos catastrales, en cambio, se encuentran en los documentos de carácter tributario referentes a la finca, dado que el catastro es un instrumento que depende de la Agencia Tributaria a efectos de información tributaria. En la actualidad, el notariado acostumbra a hacer constar los datos catastrales en las escrituras públicas, de forma que si la finca se ha transmitido recientemente es posible que aparezcan. En el caso de no disponer de los datos, se pueden consultar en la oficina del catastro, de forma presencial o virtual²⁴.

Sin embargo, debemos señalar que no es fácil conseguir los datos registrales ni catastrales a partir de datos físicos de la finca, dado que, al tratarse de fincas rústicas, no tenemos elementos objetivos para referenciarla ni, de momento, existen sistemas de consulta cartográfica.

En cualquier caso, es necesario describir la totalidad de la finca, o al menos la parte de la finca registral a la cual hace referencia el acuerdo de custodia, y hacer constar el carácter, la situación física, el término municipal al cual pertenece, la superficie expresada de conformidad con el sistema métrico decimal, los umbrales de los cuatro puntos cardinales y la referencia catastral, si tiene. También podemos incluir, además, medios técnicos más innovadores y precisos (GIS, SIGPAC, etc.) y, siempre que sea posible, incluir un mapa de la finca como anexo al acuerdo.

Cuando la finca (en el sentido de espacio objeto del acuerdo) corresponda a más de una finca registral, parcela catastral, etc., podemos ayudarnos de un cuadro para detallar todos los datos registrales.

Tabla 2 Modelo para detallar los datos catastrales de una finca compuesta por varias unidades registrales y catastrales.

Nombre	Registro	Finca	Municipio	Referencia catastral	Superficie

²³ Se puede consultar la oficina que corresponde a cada finca en la web <http://www.registradores.org>

²⁴ (<http://www.catastro.minhac.es>).

IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES QUE SUSCRIBEN EL ACUERDO DE CUSTODIA

El acuerdo ha de expresar con claridad las partes que intervienen. A este punto, hay que recordar que la entidad de custodia puede ponerse en contacto con la persona que posea la propiedad, pero también con quien tenga otros derechos que incluyan el uso (arrendamiento, usufructo). Aquí hay que tener en cuenta los límites de las facultades que les otorguen estos derechos (es decir: el acuerdo no podrá incluir aspectos que estén fuera de las facultades de la persona signataria).

A continuación, se detalla la identificación de las partes en el acuerdo y los documentos que acreditan su capacidad. En caso de actuar ante notario, este se encargará de determinar todos estos aspectos, a raíz del análisis de los documentos acreditativos que aporten las partes y solicitando la información registral y catastral necesaria.

Identificación del titular registral

En el texto del acuerdo, es necesario identificar el titular registral y los cotitulares, si procede, de la finca, expresando:

1. Si es persona física: nombre y apellidos, NIF, domicilio, nacionalidad, estado civil y expresión del régimen económico matrimonial, si procede. Si la persona física actúa a través de un representante, se debe hacer constar también el carácter de esta representación y la documentación que la acredita.
2. Si es una persona jurídica: denominación social, NIF, domicilio, nacionalidad, circunstancias de su inscripción en el registro correspondiente y representación, carácter con el que actúa y documentación acreditativa (escritura de poderes).

Identificación de la entidad de custodia

Las entidades de custodia son personas jurídicas, de forma que se les aplica la identificación de los titulares cuando son personas jurídicas. Sin embargo, también hay que hacer constar el número de inscripción al Registro y los documentos que acreditan su personalidad jurídica y el carácter de los representantes.

Para ello, será suficiente con:

- Los estatutos en los que se exprese de forma suficiente la capacidad por medio de la cual actúa la persona firmante y el certificado de composición del órgano de gobierno (siempre en el supuesto de que la persona firmante lo haga por motivo de un cargo en el órgano de gobierno de la entidad).
- La escritura de poderes (cuando la persona firmante no forme parte del órgano de gobierno).
- El certificado del acuerdo del órgano de gobierno autorizando expresamente la firma cuando el poder genérico que otorguen los estatutos o la escritura de poderes no sean suficientes.

- En el caso de entidades públicas (entes locales) siempre será necesaria la propuesta de acuerdo aprobada por el Pleno del consistorio.

Según el artículo (artículo 312-13 del Código Civil de Cataluña):

- > La representación de las personas jurídicas corresponde al órgano de gobierno y se hace efectiva por medio del presidente, de la persona que lo sustituya o de los miembros que establezcan los estatutos. El órgano de gobierno puede nombrar apoderados generales o especiales, con funciones mancomunadas o solidarias, que no es preciso que formen parte del mismo.
- > La representación de las personas jurídicas se extiende a todos los actos comprendidos en sus finalidades estatutarias, con las limitaciones establecidas por la ley o los propios estatutos.
- > Las limitaciones estatutarias de las facultades representativas del órgano de gobierno, incluso si han sido objeto de inscripción, no pueden oponerse a terceras personas que hayan actuado de buena fe.

FECHA DEL ACUERDO DE CUSTODIA

Es necesario determinar siempre la fecha del acuerdo en el documento que firmen las partes:

- Cuando el acuerdo de custodia esté formalizado en escritura pública, la fecha del acuerdo será la de este título público.
- En caso de que la escritura pública sea de protocolización del acuerdo firmado en un documento privado, prevalece la fecha de firma privada.

VALOR DEL DERECHO CONSTITUIDO

La normativa que regula el Registro de la Propiedad establece que, en caso de que se quiera formalizar en escritura pública (e inscribirse en el Registro de la Propiedad, si procede), hay que hacerse constar el valor de la finca o del derecho que se transmite a la entidad de custodia en virtud del acuerdo. Este valor es también el que determinará la liquidación de los impuestos correspondientes para su formalización (Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados).

Esta constancia es imprescindible a pesar de que en el caso de la custodia del territorio y la determinación de este valor no resulte sencilla por falta de metodologías y fórmulas de cálculo establecidas hasta la actualidad. Cuando se trate de determinar el valor de la finca, se considera su valor catastral, el que exprese la escritura y el de mercado.

DURACIÓN TEMPORAL

En todos los acuerdos de custodia, es necesario fijar una duración temporal con la posibilidad de una o más prórrogas. En general, las entidades de custodia están interesadas en duraciones a largo plazo, pero esto depende sobre todo de las características de cada iniciativa. La XCT establece para sus modelos una duración estándar de diez años, que acostumbra a ser un buen punto de encuentro entre los intereses de la propiedad y de la entidad de custodia. Sin embargo, la XCT entiende que el objetivo de calidad de los acuerdos de custodia, en interés de una protección estable de los valores naturales, es lograr una duración de veinticinco años.

Cuando la opción elegida sea un contrato típico, es posible que la normativa que lo regula establezca una duración mínima o máxima o una duración en defecto de pacto. Por ejemplo, la Ley 1/2008, de 20 de febrero, de contratos de cultivo, establece en su artículo 17 una duración mínima de siete años. En lo referente al derecho de aprovechamiento parcial, el Código Civil de Cataluña establece en su artículo 563-2, apartados 3 y 4, que el plazo será de treinta años si no se pacta otro expresamente y, en ningún caso, no podrá ser superior a noventa y nueve años.

Existe un cierto consenso que, a pesar de todo, se podrían establecer derechos reales de duración más allá de los noventa y nueve años, pero en cualquier caso deberán determinarse y no es posible establecer derechos reales por un plazo indefinido o a perpetuidad. También es importante tener en cuenta que los derechos reales de aprovechamiento parcial son redimibles, es decir, que el nuevo propietario puede extinguirlos de forma unilateral una vez pasado cierto plazo con el pago de un precio pactado en el mismo título de constitución.

- > El plazo que aconseja la Xarxa de Custòdia del Territori para un acuerdo de custodia del territorio como objetivo de calidad y seguridad jurídica es de entre diez y veinticinco años prorrogables.

RENTA O CANON

Algunos acuerdos de custodia del territorio pueden prever la retribución de la entidad de custodia a la propiedad a cambio de los derechos que obtiene o de los compromisos de la propiedad, ya sea en una cantidad de dinero o en especie. En algunos negocios jurídicos típicos (como el arrendamiento o la compraventa), este elemento resultará esencial, mientras que en otros será opcional (como en los derechos reales de aprovechamiento parcial y en el usufructo) y en otros aún no tendrá lugar (cesión de uso y precario).

En el caso de los derechos reales de aprovechamiento parcial, la retribución recibe el nombre de canon. En el documento de acuerdo, se debe concretar este canon, cuando exista, y la obligación de la entidad de custodia de llevar a cabo determinadas prestaciones en relación con la finca objeto del aprovechamiento o custodia y los objetivos del acuerdo.

RÉGIMEN DE DISPOSICIÓN

Para intentar asegurar al máximo la continuidad del acuerdo de custodia, resulta aconsejable una buena regulación de los derechos de adquisición preferente (tanteo y retracto) en todos los acuerdos de custodia, especialmente en aquellos que no estén regulados por ninguna normativa específica que prevea el ejercicio de estos derechos.

EXTINCIÓN, RESCISIÓN O RESOLUCIÓN

Esta cláusula es fundamental para garantizar la seguridad jurídica preventiva.

La resolución del contrato se producirá cuando haya un incumplimiento de prestaciones por alguna de las partes, con la indemnización consiguiente. En el acuerdo de custodia se pueden establecer las obligaciones que deben cumplir cada parte y las consecuencias del incumplimiento, así como las posibles indemnizaciones. Esto facilitará enormemente la interpretación judicial en caso de incumplimiento y mejorará, por tanto, la seguridad jurídica de las partes.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Modelos de contrato de la Xarxa de Custòdia del Territori

Poneos en contacto con la Xarxa de Custòdia del Territori para consultar los modelos de acuerdos disponibles (<http://www.custodiaterritori.org>).

12.E. Compromisos de las partes

Los **compromisos de las partes** y también las restricciones de gestión **quedan reflejados de forma clara y precisa** en la propuesta de acuerdo, independientemente de la forma jurídica escogida. Si es necesario, el acuerdo establece el compromiso de redactar un documento técnico anexo que concrete las directrices de gestión de la finca.

OBJETIVOS DEL ACUERDO

Para hacer posible su seguimiento, el acuerdo de custodia debe **expresar claramente los objetivos que se pretende lograr** e incluir los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de hacer un seguimiento y los parámetros que se consideran aceptables. Es importante que estos objetivos y parámetros de seguimiento se incluyan de forma tan precisa como sea técnicamente posible.

El lugar indicado para explicar los objetivos y parámetros de seguimiento es en los antecedentes del acuerdo, apartado en el que se incluirá también una descripción general de la finca y de los valores naturales que no motivan a firmar el acuerdo, la relación entre la entidad de custodia y la propiedad y otros aspectos que valga la pena explicar. Sin embargo, se debe **velar por que estos objetivos se traduzcan en derechos y deberes concretos, presentes en las cláusulas del acuerdo**²⁵.

En los acuerdos que impliquen la redacción de un plan de gestión o se remitan a un plan de gestión preexistente, será necesario especificar también los objetivos y parámetros de seguimiento. Sin embargo, la existencia de un plan de gestión siempre que esté citado correctamente como anexo del acuerdo y que esté aceptado y firmado por las partes, puede servirnos para detallarlos mejor.

Entre otros aspectos, el acuerdo deberá especificar en concreto:

- **Los límites de la finca:** normalmente en la primera cláusula del contrato, donde se concreta el objeto. Especificaremos el nombre, los datos registrales y catastrales y, si es técnicamente posible, las coordenadas UTM. Adjuntaremos siempre un plano o croquis con el máximo detalle y procuraremos que los límites de la finca estén marcados sobre el terreno.
- **Los usos admitidos** en la finca y las **prohibiciones** expresas.
- El **objeto de la conservación** (especies, elementos patrimoniales, elementos paisajísticos...), citado de forma concreta (la tortuga del estaño, el águila perdicera, la robleda de tal lugar, la cabaña de, etc.).

²⁵ Collado, H., A. Cortina. 2012.

- Los **objetivos concretos de mejora o conservación** respecto a este objeto de conservación, concretados en acciones e indicadores cuantificables. Incluiremos siempre objetivos mensurables y evitaremos los inalcanzables y los genéricos. Esto permitirá un seguimiento más esmerado del acuerdo debido a la existencia de un referente de las acciones que es necesario realizar.
- Los **parámetros de seguimiento** en relación con los objetivos.

OBLIGACIONES/PRESTACIONES

Entre las cláusulas del acuerdo es imprescindible determinar de la forma más detallada posible las obligaciones que cada una de las partes se ha comprometido a cumplir. El espectro de posibilidades es prácticamente infinito, por lo cual resulta necesaria esta concreción porque este aspecto es, en la mayoría de los casos, especialmente en los negocios jurídicos atípicos, el que determina el contenido del derecho constituido.

Los **negocios jurídicos típicos** tienen un reconocimiento legal expreso y, además, gozan de un régimen normativo específico.

Los **negocios jurídicos atípicos** son aquellos acuerdos de voluntades que, siendo lícitos y admisibles con carácter general, como derivación de la autonomía de la voluntad, no tienen regulación institucional, por no haber sido contemplados expresamente por el legislador.

Los derechos y las obligaciones de las partes deben basarse en un proyecto de conservación y establecerse de forma concreta, ya sea en el texto del contrato o adjuntados en forma de documento técnico de gestión al cual se remita el acuerdo.

DIFUSIÓN DEL ACUERDO

Resulta fundamental que tanto la entidad como el propietario tengan clara qué difusión se pretende hacer del acuerdo y cómo se hará.

A veces, los intereses pueden ser contrapuestos. Por ejemplo, desde la perspectiva de la entidad, puede resultar beneficioso divulgar la existencia del acuerdo, mientras que para el propietario puede suponer un exceso de visitas inesperadas a su finca. Por lo tanto, resulta conveniente pactar la difusión del acuerdo.

Otra vía para hacer difusión de los acuerdos de custodia es la señalización en las fincas y/o la edición de diplomas para colocarlos en el domicilio o despachos de los propietarios. De esta forma, se informa a la sociedad y se da prestigio a las fincas con acuerdos de custodia.

12.F. Eficacia real del acuerdo

Si las partes tienen la voluntad de **vincular el acuerdo a la finca** (transcendencia real / eficacia ante terceros), formalizan el acuerdo en **escritura pública y lo inscriben en el Registro de la Propiedad**.

FORMALIZACIÓN ANTE NOTARIO

Un segundo paso en la mejora de la calidad y la seguridad jurídica de los acuerdos de custodia del territorio es la firma del acuerdo ante notario, es decir, su formalización en escritura pública (o elevación a escritura pública,²⁶) lo cual nos aporta una documentación cierta de los compromisos cuya autenticidad no presentará dudas. De conformidad con la Ley de 28 de mayo de 1862 del Notariado, los notarios son los encargados de aportar *fe pública*, es decir, garantía de la autenticidad de un acto o de una situación jurídica o de hecho.

Las escrituras públicas se archivan en las notarías en los denominados *protocolos*, que quedan permanentemente a disposición de las partes interesadas con copia en el registro del Consejo General del Notariado. Este sistema de archivo y publicidad está establecido en la Ley del Notariado.

Sin embargo, los despachos notariales están integrados por un conjunto de profesionales que nos ofrecen asesoramiento sobre todos los aspectos legales y fiscales de la firma de los acuerdos y pueden, incluso, redactarlos, en caso de que se estime oportuno.

- > Una escritura pública es un documento público en el que se hace constar un hecho determinado o un derecho autorizado por dicho documento ante notario, que firma el otorgante u otorgantes, y da fe sobre la capacidad jurídica del contenido y la fecha en la que se ha realizado. Este instrumento notarial contiene una o más declaraciones de las personas que intervienen en un acto o contrato, emitidas ante el notario, que lo complementa con los requisitos legales propios y específicos de cada acto, para su incorporación al protocolo del propio notario y, en su caso, para que pueda inscribirse en él.
- > A través de la escritura pública, el notario puede limitarse a dar publicidad a un acuerdo previamente firmado por las partes en privado (caso en el que simplemente introducirá el acuerdo firmado dentro de la escritura y validará la voluntad y capacidad de las partes), o bien puede redactar el borrador de acuerdo (denominado minuta notarial) que las partes firmarán ante él ya directamente con carácter de documento público.

²⁶ En esta guía se habla de formalización en escritura pública, pero hay que aclarar que en jerga legal a menudo se habla de «elevación a público».

Por lo tanto, podemos afirmar que la intervención notarial en la formalización de los acuerdos y contratos de custodia del territorio resulta conveniente tanto para asegurar la capacidad y voluntad de las partes que intervienen en ellos, expresada en un documento cierto, como para garantizar la buena conservación del acuerdo, y también para facilitar una mejor redacción y el asesoramiento previo sobre las consecuencias jurídicas que tiene.

La intervención notarial es necesaria para lograr:

- **Certeza:** las partes, tanto el propietario como la entidad de custodia, deben tener certeza y confianza absolutas en lo que están llevando a cabo. Por eso es fundamental el consentimiento informado, es decir, el consentimiento prestado sobre la base de conocer por completo el acto jurídico, así como las consecuencias de este. En esta función, resulta esencial la figura del notario, no solo como asesor, sino también como protector de las personas y relaciones jurídicas implicadas.
- **Libertad:** que implica garantizar la libertad y la plena capacidad tanto de obrar como jurídica de todos los otorgantes.
- **Fuerza probatoria:** dada la función del notario de dar fe pública de un acto o de un hecho, el contenido de la escritura pública se presupone auténtico y el hecho de aportarla exime de probar su contenido en juicio. La escritura pública es, por lo tanto, un título ejecutivo.
- **Legitimación:** para la intervención del notario se garantiza que las personas que intervienen son quienes dicen ser y que tienen las facultades necesarias para el otorgamiento de la escritura, tanto en el caso de la representación orgánica (personas físicas), como voluntaria (apoderamiento).
- **Control de la legalidad:** el notario califica y controla que el documento otorgado cumpla la legalidad vigente o aplicable en cada caso. Esta función resulta esencial en la custodia del territorio. La vía notarial será la más efectiva y rápida para dar respuesta, diseñar o ayudar a diseñar los distintos pactos o acuerdos que las partes quieran establecer, ajustarlos a derecho y velar por que efectivamente respondan a la verdadera voluntad de las partes.
- **Documentación pública:** si en último término pretendemos el acceso al Registro de la Propiedad, el derecho o el acuerdo deben constar en escritura pública, por imperativo de la ley hipotecaria.

LA EFICACIA DEL ACUERDO ANTE TERCEROS

El tercer paso para mejorar la seguridad jurídica de los acuerdos de custodia del territorio es la inscripción en el Registro de la Propiedad, si procede. En los casos en los que el acuerdo tenga trascendencia real, la inscripción supone obtener seguridad más allá de las partes ante terceros. El Registro de la Propiedad aporta la denominada publicidad registral, que significa la posibilidad de confiar en la certeza de lo que consta en dicho registro hasta el punto de prevalecer como cierto incluso cuando no lo es.

El Registro de la Propiedad es una entidad descentralizada con base territorial que se encarga de inscribir los títulos de propiedad sobre los bienes inmuebles y las cargas (usufructos, servidumbres, hipotecas, etc.) que estos pueden soportar.

El principio de fe pública registral nos garantiza que la información que contiene prevalece incluso cuando existe un título legítimo posterior (por ejemplo, una compraventa) que no se ha inscrito.

La inscripción en el Registro de la Propiedad, por lo tanto, asegura que cualquier persona, incluida aquella que compre o adquiera cualquier derecho sobre la finca gravada por el acuerdo, conocerá su existencia o la deberá respetar en cualquier caso.

Para la inscripción registral es requisito previo la formalización del documento en escritura pública ante notario.

Más allá de esta función básica, el Registro de la Propiedad desarrolla una función instrumental en doble sentido. Por un lado, proporciona seguridad jurídica en las estrategias en las que consiste la custodia, siempre que estas tengan trascendencia real sobre la finca; y, por el otro, sirve como sistema de homologación o validación a efectos administrativos, como por ejemplo, la obtención de beneficios fiscales.

Esta última función la pueden facilitar también otros registros administrativos sectoriales (como, por ejemplo, el registro administrativo de los contratos de cultivo o un futuro registro de contratos de custodia del territorio, si procede). Estos registros aportan o aportarían publicidad de conformidad con la normativa que los regule en cada caso, pero únicamente el Registro de la Propiedad puede hacer publicidad de los acuerdos con los efectos que se han comentado.

12.G. Representatividad legal

La entidad se asegura a través del Registro de la Propiedad de que **las partes presentes o representadas en la negociación tengan la capacidad suficiente para firmar.**

Por el principio de fe pública registral, se garantiza plenamente que la persona o personas que constan como titulares de la finca en el Registro de la Propiedad son titulares. Por este motivo, el primer paso al firmar un acuerdo de custodia es pedir al Registro de la Propiedad la nota simple informativa, el documento que expide el registrador certificando el estado de la finca (titularidad y cargas), que se puede obtener también a través de la página web. Esta nota también se puede obtener a través de la web del Colegio de Registradores²⁷.

²⁷ <http://www.registradores.org>

12.H. Ruptura de la negociación

La entidad tiene claros los mínimos que puede aceptar y no duda en **abandonar la negociación si no puede garantizar el equilibrio entre los compromisos de la partes.**

La entidad debe trabajar, por encima de todo, para garantizar el cumplimiento de su **misión y objetivos** estratégicos y evitar que ningún proceso de negociación salte por encima de estos principios. Así pues, ante las **exigencias excesivas** o condiciones de un propietario, la entidad puede valorar que no puede asumirlas o que son desproporcionadas. En muchos casos, es necesario garantizar la **coherencia** entre los acuerdos con distintos propietarios y evitar la especulación que puede representar la actividad de la entidad.

Así pues, la entidad debe ser capaz de **abandonar la negociación**, y sentirse fuerte para hacerlo, siempre que esta no se considere provechosa por los motivos expuestos u otros motivos que la entidad crea que tengan suficiente valor.

13. Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo

La entidad tiene la estructura interna y los recursos necesarios para asegurar el cumplimiento a largo plazo de los acuerdos de custodia que asume, así como su seguimiento y evaluación.

La custodia no se acaba con un proyecto de restauración, o transformación y adecuación de usos o simplemente de no actividad en un lugar. Sin el seguimiento de las actuaciones realizadas, la evaluación de su éxito, el mantenimiento necesario y la capacidad de reaccionar ante un incumplimiento, la entidad no puede asegurar la conservación del espacio donde ha actuado.

Así pues, **el seguimiento de los acuerdos es el vehículo para la confirmación y comprobación de que la custodia es eficaz** para la conservación del patrimonio natural, cultural y paisajístico, de manera que se convierte en una herramienta imprescindible de reconocimiento social, transparencia y rendición de cuentas. Por este mismo motivo, el seguimiento puede llegar a ser el instrumento de las entidades de custodia para certificar sus actividades ante las administraciones, sus colaboradores y socios y la sociedad en general. Asimismo, tendrá un importante papel en el futuro reconocimiento de incentivos fiscales para la custodia.

Además, con el seguimiento de los acuerdos de custodia, la entidad puede conseguir:

- Trabajar y mejorar la relación con el propietario.
- Obtener información detallada del estado de la finca de forma periódica.
- Asegurarse de que el acuerdo se cumpla.
- Ver si el acuerdo establecido realmente ayuda a lograr los objetivos de conservación.
- Identificar oportunidades de gestión para el futuro.
- Detectar posibles conflictos de forma prematura y facilitar su solución.

Hay que trabajar para conseguir evaluar la eficacia de los acuerdos. Ahora bien, las tareas de seguimiento pueden representar un gasto significativo para las entidades en tiempo y recursos. Así pues, **hay que prever el seguimiento en la planificación de la entidad** y en el proceso de gestación de las iniciativas.

Para el correcto desarrollo de la buena práctica, la XCT pone a disposición de las entidades de custodia del territorio la **Herramienta de Gestión de Acuerdos de Custodia (EGAC)**. La EGAC es una base de datos en línea ([acords.xct.cat](#)) que permite trabajar todas las fases de la gestión de un proyecto de custodia. Facilita especialmente el seguimiento y la evaluación de los acuerdos y nuestra acción en conservación.

Recomendaciones referentes al cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo:

13.A. Previsión de recursos para el mantenimiento de los acuerdos

13.B. Mantenimiento de los acuerdos a largo plazo

- > Responsabilidad hacia los acuerdos
- > Previsión de los costes de mantenimiento de un acuerdo
- > Fondos para el seguimiento de los acuerdos

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

- > Entidades “a segundo término” (back-up)
- > Coparticipación

13.D. Método de seguimiento y evaluación de acuerdos

- > Herramienta en línea de gestión de los acuerdos de custodia del territorio (EGAC)
- > Un acuerdo claro y ejecutivo facilita el seguimiento
- > Información de base
- > Definición del protocolo de seguimiento de vuestra entidad
- > Mecanismo de evaluación del cumplimiento del acuerdo
- > Sistemas de Información Geográfica (SIG) y seguimiento

13.E. Registro documental de los acuerdos de custodia

- > Procedimiento de almacenamiento de la información y documentación

13.F. Seguimiento con la propiedad

- > Fórmulas de contacto con los principales actores de la zona para realizar el seguimiento
- > Contacto postseguimiento

13.A. Previsión de recursos para el mantenimiento de los acuerdos

La entidad persigue **una estrategia a largo plazo de consecución de los recursos suficientes** para garantizar el cumplimiento de los acuerdos y compromisos adquiridos.

La entidad prevé y asume en su presupuesto el coste de seguimiento de toda la duración del acuerdo.

PREVISIÓN DE LOS COSTES DE MANTENIMIENTO DE UN ACUERDO

Antes de firmar un acuerdo, la entidad debería estimar el coste que le supondrá el acuerdo de custodia en términos de seguimiento y mantenimiento. De hecho, se recomienda hacerlo incluso desde el inicio de la negociación con la propiedad (ver *Buena práctica 10.D. Evaluación de los recursos y plan de viabilidad*).

Incluso en el caso de plantear que el seguimiento lo pueda hacer voluntariado, hay que prever los costes que conlleva, como las dedicaciones de coordinación de voluntariado, la consulta de expertos especializados, los costes inesperados de gestión o de defensa en caso de incumplimiento, etc.

La estimación de costes será más precisa a medida que la entidad tenga más experiencia. No hay que subestimar costes o plantearlos demasiado justos, etc. En el caso de prever que el acuerdo de custodia considere elaborar un plan de gestión, los costes de seguimiento deben calcularse según lo que establezca el plan y constar en él.

Deben tenerse en cuenta los costes ejecutivos (que incluyen el seguimiento), los costes administrativos y los costes estructurales y de funcionamiento de la entidad. En el caso de una entidad voluntaria, también hay que prever los costes de seguimiento y de consulta de expertos, entre otros.

Los distintos tipos de costes que puede haber son:

Costes de arranque

Los costes a prever justo cuando se inicia una iniciativa de custodia. Normalmente estos son los costes de transformación de la finca para el cumplimiento de los objetivos de conservación. Pueden ser costes que se produzcan una sola vez, o que sean ocasionales (por ejemplo, instalación de vallas, planes de gestión y sus revisiones, etc.). Algunos ejemplos:

- Comunicación del acuerdo (en caso necesario): rueda de prensa, presentación, etc.
- Puesta en contacto con los vecinos para explicar el proyecto.
- Pago de las tasas correspondientes, en el caso de compra o donaciones.
- Preparación del contrato, sobre todo en el caso de opciones jurídicas complejas.
- Señalización: entrada, límites de la finca, riesgos.
- Limpieza de desperdicios de la finca.
- Inventarios de los recursos naturales y culturales de la finca.
- Localización de especies raras.
- Instalación de vallas.
- Instalación de puertas al inicio de itinerarios o bloqueo de caminos.
- Creación de itinerarios o zona de aparcamiento.
- Retirada de edificios o de riesgos existentes.
- Compra o preparación de mapas, fotografías aéreas, etc.
- Plan de gestión.
- Edición de material informativo del acuerdo.

Costes anuales

La mayoría de costes de mantenimiento de los acuerdos se originan por el seguimiento anual de dichos costes y por la gestión de la finca, si procede. Estos son los costes que debe generar el fondo de seguimiento. Algunos ejemplos de costes anuales:

- **Seguimiento:** un acuerdo de custodia requiere un seguimiento regular.
- **Mantenimiento:** señalística, itinerarios, caminos, edificios, pasarelas, etc. Los costes deben incluir los técnicos o consultores y los de los objetos en sí.
- **Equipamiento:** costes de alquiler o compra de equipamientos varios necesarios para la gestión de la iniciativa.
- **Costes de mantenimiento y/o restauración de los valores naturales/culturales:** pueden ser varios en función de los objetivos del acuerdo. Puede incluir eliminación de especies exóticas, control de crecimiento de dichas especies, siegas, plantaciones, gestión forestal, mantenimiento del paisaje, control de plagas, control de calidad del agua, cajas nido, trabajos agrícolas, etc.
- **Administración:** Costes administrativos relativos al seguimiento y mantenimiento de los acuerdos de la entidad. Pueden ser para más de un acuerdo, pero deben cubrirse con el fondo de seguimiento. Puede incluir técnicos, costes de coordinación, de desarrollo de la política de seguimiento, mantenimiento del registro de seguimiento, presupuesto anual, tareas de gestión administrativa y dirección.

- **Seguro:** Por ejemplo, en el caso de que se celebren jornadas de voluntariado o que el seguimiento lo realicen los voluntarios.

Costes de reemplazo

Son aquellos costes que se presentan ocasionalmente pero no de forma anual y, sobre todo, están relacionados con el mantenimiento de la finca. Pueden incluir el reemplazo, reparación o mantenimiento de:

- Folletos informativos.
- Vallas.
- Señalización.
- Equipamientos para el mantenimiento.
- Pasarelas y otras infraestructuras.
- Edificios, en su caso.

FONDOS PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS ACUERDOS

Las entidades de custodia pueden crear un fondo destinado al seguimiento de los acuerdos y a los gastos originados en caso de incumplimiento del acuerdo.

Se trata, por tanto, de depositar una cantidad en el fondo para cada acuerdo de custodia firmado. Se puede depositar una cantidad fija de dinero al fondo cada vez que se firma un acuerdo de custodia o calcular la cantidad necesaria para el seguimiento para cada tipología de acuerdo. Algunos ejemplos de distintas formas de abastecer este fondo:

- Hacer una **aportación única** cuando se firma el acuerdo: hay que calcular cuánto se necesita anualmente para hacer el seguimiento. Entonces, a partir de aquí, hacer el cálculo de cuánto dinero hay que poner en el fondo porque a un interés determinado anualmente genere el dinero necesario para hacer el seguimiento.
- > Ejemplo: si calculamos que el coste medio de seguimiento anual es de 175 €, la entidad necesita un fondo de 3500 € que a un 5% de interés le produce estos 175 €. En este caso, no se tiene en cuenta el coste de seguimiento de cada acuerdo por separado, sino que se hace un promedio. Es un método poco complicado y directo que, sobre todo, funciona para entidades que tienen acuerdos similares en hectáreas y complejidad.
- Para **cada acuerdo de custodia en concreto, calcular los costes** de seguimiento. En función del número de hectáreas, la presencia de construcciones y la experiencia de la entidad. Calcular la cantidad necesaria que hay que poner al fondo para generar esta cantidad.
- **Cálculo de costes preciso para cada acuerdo.** Este método es más costoso en tiempo, pero más preciso. Incluye la accesibilidad a la finca, usos de las fincas vecinas, usos permitidos y restricciones, frecuencia de seguimiento, etc.

- > Ejemplo: sobre los datos de la iniciativa, extrapolar los costes de seguimiento teniendo en cuenta desplazamientos de los técnicos, tareas administrativas (incluidas las contables y financieras), si hay visitas a la propiedad (visitas guiadas, etc.), costes directos.
- **Según el valor de la finca.** En especial en caso de compraventa, donaciones o acuerdos con trascendencia real, pero no necesariamente. En casos de fincas muy pequeñas, se puede valorar poner una cantidad mínima.
- > Ejemplo: destinar un 1% del valor de la finca al fondo de seguimiento.

Fuentes de obtención de recursos

En países anglosajones, es una práctica habitual pedir a la propiedad la contribución necesaria para el seguimiento del acuerdo que firma:

- En el caso de una **compraventa**, se puede pactar que la propiedad no reciba esta cantidad.
- En el caso de **donación**, a pesar de que en un principio puede parecer que el propietario ya ha hecho suficiente, en realidad, es uno de los casos en los que está más convencido de la necesaria conservación de su propiedad. Por lo tanto, es lógico que ellos también decidan abastecer un pequeño fondo, en forma de donativo, que asegure la conservación de su finca a perpetuidad.
- En el caso de los **acuerdos de custodia**, hay que valorar la tipología de propiedad y la tipología de acuerdo que se presenta. Si es un acuerdo de mínimos, con un propietario reticente, puede que no sea posible que además haga una donación para el seguimiento.

En Cataluña, esta práctica no es habitual, aunque existan casos en los que el propietario ponga recursos propios para realizar el seguimiento.

Otras maneras de abastecer estos fondos son:

- Si se trata de una compra de terreno, una de las estrategias es **añadir el valor del seguimiento** (es decir, la parte que irá al fondo para la custodia para realizar el seguimiento) **al precio de la compra**, y hacer captación de fondos a partir de aquí. En caso de que esto no sea posible, se recomienda sobre todo hacer una campaña de captación de fondos para realizar el seguimiento antes de llevar a cabo la compra, ya que es más fácil, eficiente y transparente, además de motivacional. Por ejemplo, con una donación de “100” conseguiremos poder adquirir y conservar “100 000” de dicho lugar.
- A través de la obtención de ingresos para la **producción en la finca en custodia**. En la finca se pueden llevar a cabo actividades agrícolas o forestales que generen algún interés y destinar una parte al mantenimiento. Sin embargo, hay que vigilar, en el caso de tener fincas productivas y no productivas, de no priorizar las productivas por el solo hecho de generar ingresos. La localización de edificios en la finca en custodia donde se pueden hacer actividades que generen ingresos puede ser una ventaja, pero hay que recordar que también generan más gastos y una responsabilidad en su gestión de conformidad con los términos del acuerdo.
- Haciendo **campañas de captación de fondos** para el seguimiento de los acuerdos. Es necesario hacer un cálculo de lo que supone económicamente realizar el seguimiento de un acuerdo. La

propiedad nos puede ayudar en la campaña, si está bien dispuesta y, por ejemplo, tiene buena relación con el entorno. Otra propuesta puede ser dirigirse a la base social de la entidad y hacer algún acto de presentación del nuevo proyecto en su entorno, propietarios vecinos, aprovechar alguna de las actividades regulares de la entidad, etc.

- Otra manera es llegar a un acuerdo con el **ayuntamiento o entidad local para que colaboren** para realizar el seguimiento de los acuerdos firmados por la entidad en su municipio.
- Cuando se reciben **donaciones** no destinadas a un objetivo concreto, se puede destinar una parte al fondo para el seguimiento.
- Destinando una **parte de presupuesto estructural** anual de la entidad al fondo para el seguimiento. También se pueden transferir las ganancias de otros fondos establecidos de la entidad al fondo de seguimiento. Puede ser una cantidad determinada por acuerdo o una cantidad fija anual.

Mantenimiento y gestión del fondo

Hay que tener presente que el dinero que se destine será exclusivamente para el seguimiento (más allá de las operaciones bancarias que el fondo pueda generar).

Es el órgano de gobierno de la entidad quien debe establecer las condiciones y la temporalidad de las retiradas de dinero del fondo. Hay que establecer la retirada anual para realizar el seguimiento de los acuerdos y, en el caso de que el fondo también se utilice para posibles violaciones, cómo y cuándo hacer retiradas de emergencia para cubrir estos costes.

- Por lo general, los primeros años del fondo, cuando los costes de seguimiento de los acuerdos son relativamente bajos (hay pocos, todavía se está actuando en la finca, etc.), una vez generado el fondo, se puede pensar en destinar todas las ganancias obtenidas para volver a invertirlas en el fondo.
- Retirar un % anual del valor nominal del fondo para el programa de seguimiento. Este % puede cubrir o no los gastos totales de seguimiento. Si no lo hace, hay que destinar parte del presupuesto anual también a seguimiento. El % debe estar calculado para que permita llevar dinero suficiente al presupuesto orientativo, pero mantener el fondo.
- Retirar según los costes específicos de seguimiento, sobre todo si estos no son muy elevados. Asegura tener el seguimiento cubierto, pero si los costes son elevados, es posible que retires más de lo que el fondo ha generado y, por tanto, lo disminuyas.

En el caso de tener que retirar efectivo para cubrir los gastos de gestión de un incumplimiento de un acuerdo se puede hacer del fondo de seguimiento, pero hay que tener en cuenta que entonces se tendrá que volver a cubrir: si se gana el caso, es posible que se reembolsen los costes legales o que se reciba una indemnización, pero también puede pasar que no se recupere.

- En este caso, hay que volver a captar fondo para el fondo de seguimiento. También se puede optar por tener un fondo exclusivo para posibles incumplimientos, o cuando se presente uno, hacer primero la captación de fondos para afrontar el caso antes de extraer dinero del fondo de seguimiento.

13.B. Mantenimiento de los acuerdos a largo plazo

Dentro de la planificación de la iniciativa de custodia se prevén los **mecanismos económicos** que aseguran el **desarrollo futuro** de la iniciativa, el mantenimiento de las actuaciones realizadas y los costes derivados del seguimiento del acuerdo de custodia.

RESPONSABILIDAD HACIA LOS ACUERDOS

Como ya se ha comentado, la custodia no se acaba con un proyecto de restauración, o transformación y adecuación de usos o simplemente de no actividad en un espacio. Sin el seguimiento de que esto sea realmente así, si se hace el mantenimiento necesario, o la capacidad de reaccionar ante un incumplimiento, la entidad no puede asegurar la conservación del espacio donde ha actuado.

Es necesario asegurar el cumplimiento de los términos pactados en el acuerdo y, de manera anual, conseguir recursos para iniciar como mínimo uno de los términos pactados, así como actuar en caso de incumplimiento del acuerdo.

Es necesario que una entidad valore si podrá hacerse cargo del seguimiento y mantenimiento de los pactos del acuerdo de custodia antes de firmarlo. Algunas preguntas que pueden ayudar a valorarlo son las siguientes:

- ¿Realizar el seguimiento es práctico considerando el lugar, el tamaño, la forma de la finca, la complejidad del acuerdo?
- ¿Qué probabilidades hay de incumplimiento del acuerdo?
- ¿Los límites de la finca son claros?
- ¿El título de la propiedad es claro?
- ¿El acuerdo tiene términos sobre los cuales se puede realizar el seguimiento y se puede asumir responsabilidad real? ¿Se puede realizar un seguimiento claro de las restricciones del acuerdo?
- ¿La entidad está financieramente preparada para realizar el seguimiento?

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Ficha de procedimiento para el mantenimiento de los acuerdos de custodia (XCT)

MANTENIMIENTO DE LOS ACUERDOS DE CUSTODIA. PROCEDIMIENTO

1. OBJETO *(Describir la misión o propósito del procedimiento)*

El objeto de este procedimiento es describir la sistemática que sigue la entidad para el mantenimiento de los acuerdos de custodia una vez firmados. Establece las pautas de actuación para el seguimiento anual del acuerdo, registro del seguimiento del acuerdo, captación de fondos para el mantenimiento del acuerdo, actuaciones de mantenimiento, actuación en caso de incumplimientos, etc.

2. ALCANCE *(Describir el ámbito de aplicación)*

Afecta a todas las iniciativas de custodia que desarrolla la entidad una vez se ha firmado el acuerdo de custodia.

3. ENTRADA Y SALIDA *(En qué momento empieza y cuándo acaba)*

El inicio es a partir del momento en que se firma un nuevo acuerdo de custodia. El resultado es asegurar la continuidad y el mantenimiento del acuerdo a largo plazo y cumplir sus objetivos de conservación.

4. RESPONSABILIDADES *Es difícil generalizar, ya que la información de este punto será muy específica de cada entidad en base a su organización, cargos existentes y normas de actuación. Es necesario pensar en todas las personas que intervienen en el proceso y definir claramente qué responsabilidades tendrá cada uno.*

Órgano de gobierno:

- Establecer política de mantenimiento de los acuerdos.
- Establecer gestión del fondo de seguimiento.
- Aprobar cambios en los acuerdos.
- Aprobar actuaciones ante incumplimientos.
- Aprobar nuevos acuerdos y costes derivados.

Responsable de mantenimiento de acuerdos

- Costes de los acuerdos
- Tener al día la información referente al estado de los acuerdos.
- Programa de seguimiento anual de los acuerdos.
- Planificación de las actuaciones necesarias para cada acuerdo.

Voluntariado y/o equipo de la entidad

- Seguimiento anual e informe de seguimiento.
- Ejecución de actuaciones en los espacios con acuerdos de custodia.

5. DEFINICIONES (OPCIONAL. Aquí podemos definir todas aquellas palabras que saldrán más adelante y que creemos que es necesario aclarar para que no lleven a confusión)

Mantenimiento del acuerdo:

Propiedad:

Iniciativa de custodia:

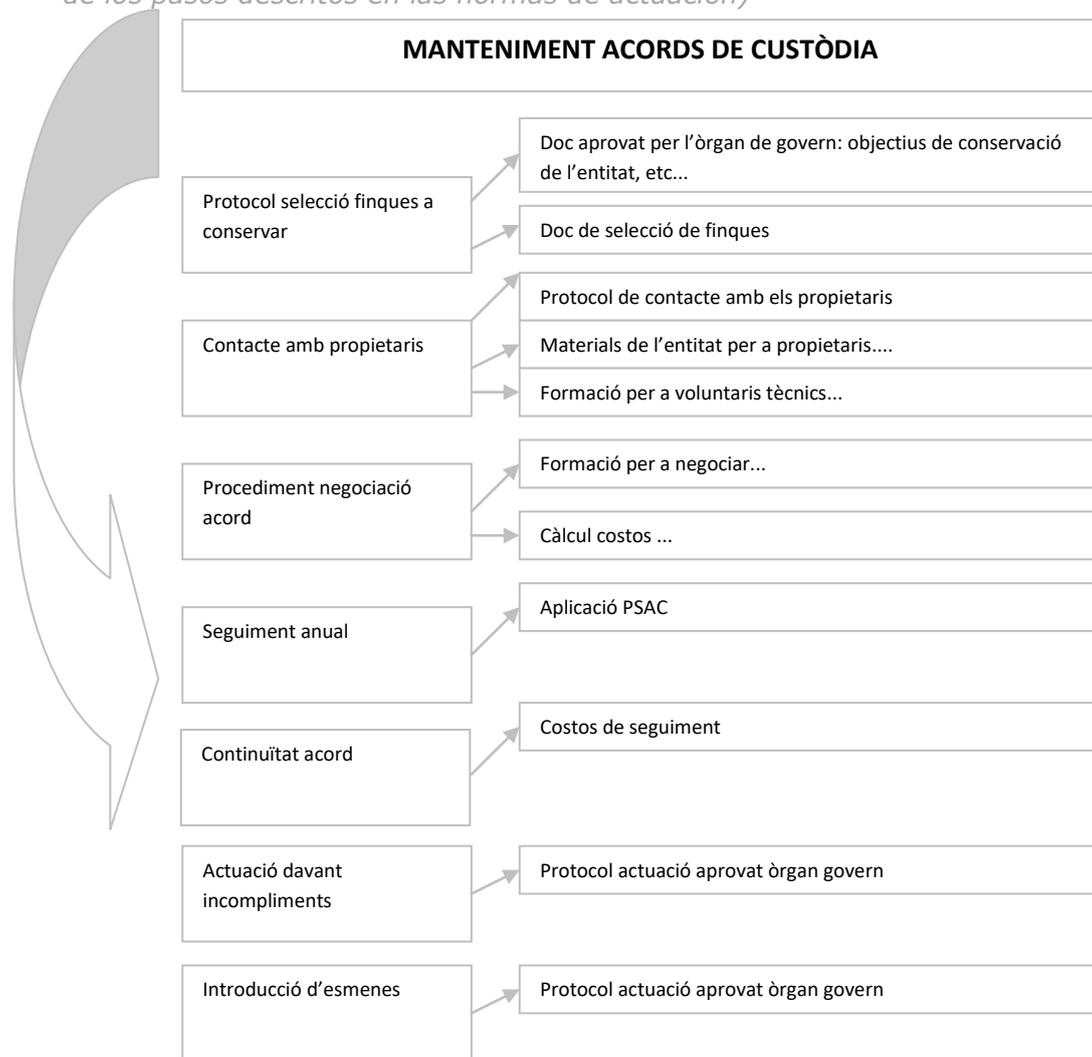
6. NORMAS DE ACTUACIÓN

Es la parte más amplia e importante del documento.

Cada ECT debe definir su propia estrategia de actuación según su capacidad, los materiales de que dispone, el contexto en que se encuentre, etc.

Se definirán de forma secuencial todos los pasos que es necesario llevar a cabo para desarrollar la actividad objeto del procedimiento. Se contemplarán todas las posibles respuestas y resultados, y la forma de actuar en cada caso.

7. DIAGRAMA DE FLUJO (OPCIONAL. Debería ser un esquema simple y visual de los pasos descritos en las normas de actuación)



DOCUMENTACIÓN ASOCIADA *Denominar la documentación vinculada al procedimiento y que ayuda a completarlo (otros procedimientos, registros, bases de datos, etc). A continuación, se exponen algunas ideas para el caso del procedimiento de contacto con la propiedad:*

- Registro del seguimiento anual del acuerdo *(por ejemplo, esto se puede hacer mediante la base de datos del Protocolo de Seguimiento y Evaluación de los Acuerdos para entidades de custodia).*
- Registro de conflictos *(cuyo análisis puede ayudar a mejorar el proceso en un futuro)*
- Memorias de las actuaciones realizadas en el marco de la iniciativa de custodia.

INDICADORES DE CONTROL

Mantenimiento del acuerdo:

Diferentes procedimientos:

- Seguimiento anual del acuerdo
- Contacto regular con las propiedades
- Gestión de incumplimientos
- Introducción de enmiendas a los acuerdos
- Financiación de la gestión de los acuerdos.

13.C. Protocolo en caso de desaparición

La entidad tiene previsto un **protocolo de actuación** sobre los acuerdos e iniciativas de custodia que desarrolla **en caso de que la entidad desaparezca**, o no pueda hacerse cargo.

La conservación a largo plazo es un objetivo principal para la custodia del territorio y, consecuentemente, es necesario encontrar opciones de continuidad de los proyectos de custodia en caso de problemas en la entidad de custodia responsable. En este apartado se proponen diferentes opciones legales para que las entidades de custodia puedan dar continuidad a sus proyectos de custodia en caso de no poder asumir los compromisos adquiridos o en caso de disolución. En todos los casos se requiere que una segunda entidad que actúe de sucesora y, por tanto, dependerá de la voluntad de esta de aceptar esta responsabilidad o no. En todo caso, son opciones a tener muy presentes.

CO-PARTICIPACIÓN

La coparticipación consiste en que dos o más entidades de custodia firmen el acuerdo de custodia, por ejemplo, para juntar diferentes entidades con capacidad de actuación de diferentes campos y que se complementen. Las diferentes entidades o bien deben aceptar iguales compromisos y responsabilidad sobre el seguimiento, o bien cada una puede aceptar la responsabilidad en su área de experiencia. Estos roles deben quedar bien definidos en el documento del acuerdo. Igualmente, en el caso de incumplimiento del acuerdo.

La coparticipación es una estrategia interesante para acuerdos complejas y para establecer alianzas (ver Buena práctica 14) y fortalecer y aumentar las posibilidades de éxito de la iniciativa de custodia. Así la entidad puede participar de acuerdos y proyectos interesantes que quizás sola no podría asumir. También puede tener un rol significativo en el mantenimiento de los acuerdos a largo plazo en caso de que nuestra entidad no pueda mantener, como veremos en el siguiente apartado.

ENTIDADES “EN SEGUNDO TÉRMINO” (*BACK-UP*)

Si la entidad deja de tener la capacidad para mantener un acuerdo de custodia, o cumplir con los términos pactados, puede recurrir a otra entidad que quiera y pueda hacerse cargo del acuerdo. Esta entidad le llamaremos de "segundo plano" o back-up siguiendo la terminología inglesa.

Evidentemente no todos los acuerdos de custodia tendrán asegurada una entidad de segundo término, pero es importante que, en acuerdos de mayor duración, con alta complejidad y en fincas de alto valor ecológico intentamos aplicar este mecanismo. Encontrar entidades de segundo término no es fácil principalmente porque hacerse cargo de acuerdos de custodia puede suponer un compromiso y una carga económica significativa, además del ámbito de actuación territorial o la experiencia puede limitar la disponibilidad de entidades que puedan asumir ese rol.

La co-participación en la firma de acuerdos es el principal mecanismo de asignación de entidades de custodia de "segundo plano", ya que es el único que asegura que efectivamente existe el compromiso de la segunda entidad a adquirir las responsabilidades hacia el acuerdo. Otros mecanismos, que no incluyan la firma del acuerdo por parte de la segunda entidad no pueden garantizar su compromiso final, ya que dependerá de la decisión de la entidad en el momento que se dé esta situación.

En este caso consistiría en una entidad principal que se hace responsable del acuerdo y una segunda que sólo adquiriría responsabilidades en caso de que la primera no pudiera manejar correctamente el acuerdo de custodia o estuviera en un proceso de disolución.

Al ser un proceso con dificultades para articular de manera habitual, incorporar previsiones en este sentido en los estatutos pueden ayudar a dar más garantías del destino de los bienes y compromisos en custodia de nuestra entidad. Como se explica en el siguiente apartado, en los estatutos no tiene sentido designar una entidad sucesora en caso de disolución de la entidad, pero sí se pueden incorporar los criterios concretos que deberán seguir sus órganos para determinar las entidades sucesoras en caso de disolución, concretando al máximo las previsiones que establece la ley.

DISSOLUCIÓN²⁸

En las entidades de custodia, la sucesión en caso de disolución es una cuestión que afecta a la continuidad de la conservación, como un elemento más de su duración y eficacia legal.

La regulación básica del **destino de los bienes de las entidades sin ánimo de lucro en caso de disolución de una asociación o fundación** se encuentra en artículos 39 del Código Civil, pero también en el artículo 17 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo reguladora del Derecho de Asociación y el artículo 33 de Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Estas normas, con algunas diferencias entre asociaciones y fundaciones se remiten a las **previsiones estatutarias**. En caso de que los estatutos de la entidad en disolución no prevea nada en este sentido, la ley establece que los bienes sobrantes /

²⁸ Per a la redacció d'aquest apartat s'han utilitzat textos de l'informe: Collado Urieta, H., (2016). La incorporació de la custòdia del territori als estatuts de les entitats no lucratives. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 24. XCT. 23pp.

patrimonio restante deberán destinarse a otras entidades sin ánimo de lucro que tengan fines análogos a los de la asociación o fundación disuelta y con el ámbito territorial más próximo posible.

Esto dificultaría la transmisión de la misión y de los acuerdos de custodia, que debería articularse a través de un convenio con la entidad receptora del patrimonio para que se comprometiera a dar continuidad al proyecto iniciado por la entidad en quiebra y sólo por un tiempo determinado.

También es importante saber que, el destino del patrimonio restante se puede hacer por procedimientos similares a los de realización de los bienes o de cesión global de activos y pasivos. Es decir, la entidad puede optar por vender todos sus bienes y derechos y asignar el dinero resultante a una entidad sucesora o bien asignarle directamente todos los bienes y derechos. La cesión global de activos y pasivos sin liquidación podría asimilarse a un legado con cargas o donación onerosa como contempla el artículo 622 del Código Civil o el art. 22.2 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

Los derechos no patrimoniales que se derivan de los acuerdos de custodia del territorio también se deberían transmitir a una entidad sucesora en la medida en que sean transmisibles a pesar de ser obligaciones con carácter personal. El cambio de entidad obligada, que debe ser aceptado por la otra parte (propiedad) supone una novación del contrato.

En el caso de disolución de la entidad, para que se formalice la transmisión es necesaria la aceptación de la entidad sucesora en el momento de la transmisión, por lo que la previsión de una entidad sucesora concreta en los estatutos es poco efectiva. Sin embargo, las entidades pueden reflexionar sobre los criterios concretos que deberán seguir sus órganos para determinar las entidades sucesoras en caso de disolución, concretando al máximo las previsiones que establece la ley.

Los criterios para determinar las entidades sucesoras se pueden prever tanto en los estatutos como en cada uno de los acuerdos, o incluso podría ser una previsión doble, por lo que la estatutaria funcionara en defecto de la contractual. Cuando la previsión se haga dentro de cada acuerdo, se puede indicar una entidad sucesora que sea firmante del acuerdo, de forma que la sucesión se dará de forma automática en caso de disolución de la entidad principal, ya que tanto la entidad sucesora como la propiedad han convenido previamente.

En general, los criterios aconsejables para determinar la entidad sucesora son:

- ámbito territorial común,
- afinidad de objetivos,
- igual nivel de consolidación, experiencia y recursos.

Ante la dificultad de determinar esta entidad, las redes de entidades pueden tener un papel subsidiario de «último recurso» siempre que desarrollen la estructura para hacerlo.

FUSIÓN POR ABSORCIÓN

El proceso de fusión por absorción es una opción legal que tienen las entidades de custodia en quiebra para poder transmitir todo su patrimonio y legado ambiental a una entidad sucesora sin que esta última pierda la personalidad jurídica (aunque con la obligación de cambiar los estatutos para adaptarse a la nueva realidad). Adicionalmente, para transmitir los acuerdos de custodia sería necesaria una comunicación del cambio para que derechos y obligaciones continúen con la entidad que absorbe. En este caso, se produce una simple novación del contrato. De todos modos, habría que comprobar si en alguno de los acuerdos de custodia firmados hay una disposición específica que prevea otra opción por parte de la entidad que cede la gestión.

Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones, cubre un importante vacío legal mediante la regulación de dos situaciones de indudable importancia para el tráfico jurídico, como son las fusiones y transformaciones de asociaciones, que hasta entonces no tenían adecuada constancia. Se contempla, por tanto, la forma de inscribir tanto el supuesto de fusión entre dos o más asociaciones para crear una nueva, como el de fusión por absorción.

Si se fusionan varias asociaciones, de forma que una absorbe al resto, se requiere la siguiente documentación para tal fin:²⁹

- **Solicitud o instancia** dirigida a la Secretaría General Técnica del Ministerio del Interior formulada por el representante de la asociación absorbente, en la que figuren los datos de identificación del solicitante; la denominación y los números de inscripción de las asociaciones afectadas; la descripción de la documentación que se acompaña, la petición que se formula, lugar, fecha y firma del solicitante.
- **Actas** de las asambleas generales de las asociaciones afectadas en las que consten los respectivos acuerdos de fusión y sus fechas de aprobación. Deberá constar que la fusión se ha aprobado conforme a los requisitos que para la adopción de acuerdos establecen los estatutos.
- **Tasas:** debe acompañarse la hoja "Ejemplar para la Administración" del impreso de autoliquidación 790, validado por cualquier entidad bancaria, justificativo de haber abonado al Tesoro Público la tasa legalmente establecida. Asimismo puede realizar el pago de la tasa a través de la Sede electrónica central del Ministerio del Interior en la siguiente dirección de internet, adjuntando por el mismo conducto, como fichero anexo, el comprobante del pago: <http://www.interior.gob.es/es/web/interior/sede-electronica>. Sólo se abonará tasa si hay modificación de Estatutos en la entidad absorbente.

29

<http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/asociaciones/inscripciones-registrales-de-las-asociaciones/inscripcion-de-fusion-de-asociaciones>

A nivel de fundaciones, existe la fusión voluntaria y la fusión de carácter necesario. La primera consiste en un proceso de fusión previo acuerdo de los respectivos Patronatos y siempre que no lo haya prohibido el fundador. Acordada la fusión por el Patronato, se acompañará a la preceptiva comunicación al Protectorado, que podrá oponerse o mostrar su no oposición. En caso positivo, el Patronato elevará a escritura pública el acuerdo de fusión y solicitará su inscripción en el Registro de Fundaciones. La fusión de fundaciones de carácter necesario se produce cuando una fundación resulta incapaz de alcanzar sus fines. El Protectorado podrá requerirla para que se fusione con otra de análogos fines que haya manifestado ante el Protectorado su voluntad favorable a dicha fusión, siempre que el fundador no lo hubiera prohibido. En el caso de que la fundación se oponga, el Protectorado podrá solicitar de la autoridad judicial que ordene la fusión.

Finalmente, según la Ley de Fundaciones una asociación no podría absorber a una fundación, sin que previamente la fundación se disolviese, en cuyo caso el patrimonio resultante pasaría a la asociación, y siempre que esta tuviese la declaración de utilidad pública. En todo caso, **cabe la posibilidad de fusión entre fundaciones o entre asociaciones preexistentes, pero no entre fundaciones y asociaciones.**

13.D. Método de seguimiento y evaluación de acuerdos

La entidad tiene implantado un protocolo de seguimiento y evaluación de los acuerdos que prevé un **mínimo de una visita anual a la finca y a la propiedad** para **evaluar los objetivos** de conservación del acuerdo.

HERRAMIENTA DIGITAL DE GESTIÓN DE LOS ACUERDOS PARA ENTIDADES DE CUSTODIA DEL TERRITORIO

La Herramienta de gestión de los acuerdos de custodia (EGAC) existente, que cuenta con una base de datos en línea, propone de forma muy concreta cómo realizar el seguimiento; en este apartado se hace especial mención.

UN ACUERDO CLARO Y EJECUTIVO FACILITA EL SEGUIMIENTO

Para poder realizar un seguimiento esmerado del acuerdo, es necesario que este sea lo más claro posible sobre los elementos a conservar y lo que se quiere conseguir. El acuerdo de custodia debe expresar claramente los objetivos que se pretende lograr e incluir los aspectos que habrá que tener en cuenta a la hora de hacer un seguimiento, así como sus parámetros aceptables. Es importante que estos objetivos y parámetros de seguimiento se incluyan de forma tan precisa como sea técnicamente posible.

En los acuerdos que se remitan o bien en la redacción de un plan de gestión o en un plan de gestión preexistente, será necesario especificar también los objetivos y parámetros de seguimiento. Sin embargo, la existencia de un plan de gestión siempre que esté citado correctamente como anexo del acuerdo y que esté aceptado y firmado por las partes, puede servir para detallarlos mejor. Entre otros aspectos, es necesario que el acuerdo especifique en concreto:

- Los **límites de la finca**: normalmente se especifican en la primera cláusula del contrato, donde se concreta el objeto. Tienen que constar el nombre, los datos registrales y catastrales. Se adjunta un plano o croquis con coordenadas UTM y con el máximo detalle en el que los límites de la finca estén delimitados sobre el terreno.
- Los **usos admitidos** en la finca y las prohibiciones expresas.
- El **objeto de la conservación** (especies, elementos patrimoniales, elementos paisajísticos...), citado de forma concreta (la tortuga del estaño, el águila perdicera, la robleda de tal lugar, la cabaña de, etc.).
- Los **objetivos concretos de mejora o conservación** respecto a este objeto de conservación, concretados en acciones e indicadores cuantificables. Los objetivos deben ser mensurables y

evitar aquellos que sean inalcanzables o genéricos. Esto permite un seguimiento objetivo del acuerdo gracias a la existencia de un referente de las acciones que es necesario realizar.

- Los **parámetros de seguimiento** o de referencia en relación a los objetivos.

INFORMACIÓN DE BASE

Con el fin de realizar un seguimiento correcto del desarrollo del acuerdo, es necesario tener evidencia de cómo son las condiciones iniciales de la finca en el momento del establecimiento del acuerdo. Se trata, pues, de obtener la información de base necesaria, información general sobre el estado de la finca, sus valores, la historia, la propiedad, etc. y cualquier información relacionada que se considere de interés. Esta información, tal como se comenta en el apartado anterior, es interesante que se añada, de forma resumida, en los antecedentes del acuerdo o en un anexo de dicho acuerdo.

Obtener esta información de forma ordenada, que se pueda consultar fácilmente y que se incluya de alguna manera en el acuerdo es esencial para dar evidencia a los valores de los recursos a conservar y facilitar el monitoreo posterior de los valores y recursos de la finca. La EGAC dispone de un apartado que facilita la estructuración de la información recogida y la generación de un informe de seguimiento completo y clasificado en función de la fecha de realización.

Paralelamente, la información de base nos puede servir para conseguir la complicidad del propietario, ya que es posible que, al facilitarle la información de base (o un breve resumen), el propietario descubra ciertos aspectos y valores de la finca que no tenía en cuenta.

El momento idóneo para recopilar la información de base es durante el proceso de negociación, previo al establecimiento del acuerdo, pero se puede realizar en cualquier momento como medida adicional del seguimiento.

Contenidos de la información de base

Debe incluir toda la información que sea necesaria para el correcto desarrollo del acuerdo, pero no debe extenderse excesivamente para conseguir un documento **manejable**.

La información debe ser lo más **objetiva y reproducible** posible para que podáis realizar un seguimiento de forma fiable y que la información sea comparable a lo largo de los años. Es recomendable que la documentación de base incluya:

- **Localización** de la finca con los correspondientes límites (información georreferenciada, coordenadas UTM y mapa adjunto).
- Información sobre los **valores de conservación** de la finca y sobre los que realiza el acuerdo de custodia.
- **Cartografía** de la finca, descriptiva y con los principales elementos de interés.

- Información sobre los **usos y actividades** que se desarrollan en el espacio.
- **Información catastral** de la finca y del registro de la propiedad (nombre del propietario, superficie, cargas...).
- Estado **urbanístico** de la finca (suelo no urbanizable, urbanizable...) y normativa asociada.
- Datos de **contacto del propietario y gestores** de la finca.
- **Fotografías** de la finca (con los puntos de fotografía cartografiados).

DEFINICIÓN DEL PROTOCOLO DE SEGUIMIENTO DE VUESTRA ENTIDAD

Lo primero que hay que hacer para garantizar el seguimiento de los acuerdos de custodia es establecer un protocolo o método regular. La diversidad de acuerdos y de fincas conlleva necesidades distintas en cada caso, pero en la medida de lo posible, el protocolo debe establecer un procedimiento común a todas las fincas en las que la entidad tenga acuerdos.

El protocolo de seguimiento debe definir la política de seguimiento de la entidad para que, independientemente de quien lo lleve a cabo, se aplique de la forma más homogénea posible en el tiempo. Así pues, debe **describir los procedimientos del monitoraje y los pasos que hay que seguir para lograr los objetivos** fijados.

A continuación, se especifican los principales aspectos que hay que tener en cuenta al definir el protocolo de seguimiento, así como ejemplos de las menciones que debería incluir el protocolo de seguimiento.

Objetivo del protocolo de seguimiento

Concretar al máximo la finalidad de establecer un programa de seguimiento y el porqué de su redacción.

En este apartado, hay que destacar y recordar la importancia del seguimiento de las fincas en custodia y sus acuerdos como herramienta para mostrar y demostrar el trabajo realizado por la entidad.

- > Ejemplo: Establecer la sistemática a seguir en las vistas de campo periódicas a las fincas de la entidad para poder realizar el seguimiento regular de los valores de las fincas en custodia.

Frecuencia de seguimiento y época del año en la que realizaréis las visitas de campo

Lo más importante es que el seguimiento se lleve a cabo de forma regular y en la misma época del año para poderlo comparar en el tiempo. Se recomienda como mínimo una visita de seguimiento al año, aunque la frecuencia puede variar en función de las características y usos de la finca:

- En espacios muy frecuentados o periurbanos se suele requerir un seguimiento más intensivo de la finca.

- Si hay un acuerdo más restrictivo, es posible que se deba aumentar la frecuencia para asegurar su cumplimiento.
- Cuando se producen cambios en la finca (en la actividad agrícola o forestal, para la construcción de edificaciones, obras de restauración, paso de suministros...), es interesante aumentar las visitas para asegurar que no se produzcan impactos asociados.
- > Ejemplo: "Se realizará una visita anual a cada una de las fincas durante la primavera, excepto en aquellas que están situadas en las zonas próximas a las playas en las que durante la época de baño (julio y agosto) se realizará una visita semanal".

Método de muestreo

Hay que establecer el método de seguimiento para que sea reproducible (fotográfico, rutas, muestreos, censos de fauna, itinerario SOCC...). Este variará en función de los valores y elementos del patrimonio que sean objeto del acuerdo, pero se recomienda que el método sea sencillo, práctico y eficiente.

El método de muestreo variará en función del objeto y los objetivos del acuerdo, de forma que si en un acuerdo el objeto de protección es mantener la población de tortuga galápagos, hay que hacer un recuento de sus poblaciones con una metodología específica, mientras que si el objetivo es mantener la superficie arbolada, el método puede consistir en una ruta fotográfica.

- > De forma genérica, un método sencillo y recomendable que puede resultar útil en una gran parte de las fincas y acuerdos, es el seguimiento de fotografías realizadas desde los mismos puntos todos los años dentro de rutas establecidas.

Siempre que se establezcan rutas de muestreo, tienen que estar correctamente cartografiadas para que sean reproducibles año tras año. Se recomienda cubrir toda la finca de forma regular para asegurar el seguimiento de su totalidad, y a lo mejor habrá que establecer distintas rutas para años alternativos. Es importante que las rutas revisen los límites de la finca en acuerdo y los elementos más importantes del acuerdo.

¿Quién realiza el monitoraje?

La entidad debe definir qué perfil es necesario y qué conocimiento específicos se necesitan para poder realizar el seguimiento. Pueden ser tanto el personal técnico de la entidad de custodia, los voluntarios, como los miembros de los órganos de gobierno.

De forma genérica, las personas que lleven a cabo el seguimiento deben estar familiarizadas con la finca, tener los conocimientos técnicos necesarios, conocer la filosofía de la entidad, el plan de gestión si existe o el plan de trabajo anual, y ser capaces de reconocer cambios, modificaciones y oportunidades de gestión en la finca y el entorno.

Sin embargo, es posible que determinados acuerdos puedan requerir una formación o especialización muy concretas (en botánica o en determinadas especies de fauna), por lo que puede resultar útil plantearse contratar apoyo externo.

Es importante que garanticéis cierta estabilidad en la persona que lleva a cabo el seguimiento a fin de optimizar el proceso de conocimiento de la finca y de identificación de cambios, así como también para mantener una relación cercana con la propiedad.

- > Ejemplo: "Se designará una persona voluntaria para llevar a cabo el seguimiento procedente del entorno geográfico cercano a la finca. Esta persona se escogerá de forma coordinada entre el responsable de voluntariado y el coordinador de seguimiento, y se intentará la máxima fidelidad posible de la persona a fin de garantizar una continuidad en el seguimiento".

Tened en cuenta los posibles riesgos de las actuaciones y valorad la posibilidad de tener la persona que realiza el seguimiento asegurada.

Procedimiento de documentación y almacenamiento de la información y documentación

Hay que hacer una previsión por parte de la entidad del material que será necesario tener para realizar el seguimiento a fin de que podáis garantizarlo en el momento de la visita a campo y el tratamiento de datos.

Pasos a seguir para realizar el seguimiento

El protocolo debe incluir un manual claro de los pasos a seguir en el momento de llevar a cabo el seguimiento, lo que hay que tener en cuenta durante las semanas anteriores a su realización, la concreción del proceso de la visita de seguimiento y lo que hay que tener en cuenta después.

Antes de la visita de campo

1. **Ponerse en contacto con la propiedad**, y el gestor de la finca en caso de que haya uno, para darles a conocer con suficiente antelación la intención de realizar la visita de seguimiento (con un mínimo de 15 días de antelación). En este contacto, debe indicarse quién llama y por qué, así como una fecha y una invitación para ir juntos a la finca. Se aconseja realizar este contacto por vía telefónica y, si se considera oportuno, se puede enviar con posterioridad una carta o correo electrónico.
2. **Ponerse en contacto con todos aquellos agentes sociales y actores locales implicados** en la iniciativa que se especifiquen en el protocolo de seguimiento de la entidad y que consideréis convenientes (vecinos, técnicos o responsables del ayuntamiento, guardas forestales, otras entidades, etc.) y darles a conocer que llevaréis a cabo el seguimiento.
3. **Leer y revisar la información previa**. Revisar el documento del acuerdo, la información de base y los anteriores informes de seguimiento. El objetivo es familiarizarse con los aspectos más relevantes que hay que seguir en la finca y disponer de información suficiente para detectar incidencias o hechos destacables.
4. Preparar la **cartografía de la finca** que utilizaremos durante la visita y tener claros los accesos, los puntos a supervisar, puntos donde deben hacerse fotos, y la ruta que seguiremos. Siempre debemos tomar una copia y no el original, para evitar pérdidas de material relevante para el proyecto.
5. Preparar el **material necesario**, que en cada caso dependerá de los temas sobre los que se realiza el seguimiento. Es importante disponer de una lista de verificación para repasar el material antes de la visita. Aquí se proponen, como ejemplo, los siguientes materiales:
 - copia de la cartografía,
 - copia de la información de base,
 - copia del acuerdo y sus implicaciones,
 - copia del programa de seguimiento,

- ficha de campo o formularios de seguimiento en blanco,
 - cámara,
 - cinta métrica,
 - binóculo,
 - GPS,
 - otros materiales, etc.
6. En caso de que la persona que lleve a cabo el seguimiento de campo no sea personal laboral contratado por la entidad, es conveniente contratar un seguro suplementario para dicha persona.

Procedimiento de campo

1. Buscar un **acompañante**. Por seguridad, se recomienda que las inspecciones o visitas de seguimiento no las realice nunca una persona sola.
2. Realizar el procedimiento del seguimiento, los censos, las rutas establecidas o aquellas actividades que formen parte del **seguimiento** y estén especificadas en el protocolo.
3. Rellenar la ficha **de campo y la documentación necesaria**, así como la cartografía con la ruta realizada.
4. **Fotografiar** los puntos establecidos previamente como puntos de seguimiento, o cartografiar los puntos donde se realicen las fotografías.
5. **Localizar en el mapa, documentar y fotografiar las incidencias**, tanto positivas como posibles impactos. Estar atento a nuevas estructuras o cambios de uso, evidencias de impactos, posibles incidencias o hechos remarcables, etc.
6. En su caso, aprovechar para **encontrarse** con aquellas personas que estén implicadas en la iniciativa o que se consideren convenientes (guardas, técnicos del ayuntamiento, otras entidades...).

Después de la visita

1. **Completar el informe de seguimiento** con la información recogida, anotar en el mapa la ruta realizada, localizar las fotografías y cualquier otra documentación. Como ya se ha comentado anteriormente, la EGAC proporciona la opción de introducir esta información en una base de datos en línea y de forma estructurada.
2. **Ordenar y archivar los documentos y las fotografías**, tal como indica el procedimiento.
3. **Guardar la información original**, en el espacio seguro definido en el protocolo.
4. **Notificar a la propiedad de los resultados del seguimiento** y a cualquier otro socio o colaborador de la iniciativa de custodia. Enviar el informe de seguimiento a aquellos que se consideren convenientes.
5. Si se han producido **posibles incumplimientos**, es necesario tratarlo con el responsable de la entidad que convenga para realizar los pasos necesarios.

DEFINICIÓN DEL PROTOCOLO DE SEGUIMIENTO DE VUESTRA ENTIDAD

Para evaluar la eficacia de los acuerdos sobre la conservación de su objeto, es necesaria la reflexión de la entidad y el propietario sobre el seguimiento llevado a cabo y evaluar si la finca evoluciona hacia los objetivos previstos.

Para que el seguimiento sea una reflexión conjunta y no únicamente tarea de la entidad, y para que tanto la relación como el acuerdo salgan beneficiados, se aconseja que, siempre que sea posible, se evalúe el cumplimiento del acuerdo de forma compartida con los otros implicados en la iniciativa y, en especial, del propietario.

En la pantalla de evaluación del acuerdo de la EGAC, se propone un método de valoración del cumplimiento del acuerdo y de su efectividad para conservar los valores de la finca. A continuación, se presentan los principales indicadores:

- **Fecha de la evaluación:** Lo más cercana posible a la visita de seguimiento anual.
- **Valoración de los objetivos:** Hay que valorar de forma subjetiva el cumplimiento de los objetivos del acuerdo utilizando una escala numérica del 0 al 5 (de menos a más). Permite obtener una idea del grado de cumplimiento general de los objetivos del acuerdo.
- **Valoración de las finalidades:** Similar al anterior indicador pero valorando una serie de finalidades tipificadas previamente.
- **Calidad de la información de base:** Valorar si la información que tenemos del espacio es suficiente.
- **Estado de conservación de los valores naturales, culturales y paisajísticos:** Valorarlo eligiendo las respuestas adecuadas presentadas en un desplegable.
- **Planeamiento y grado de protección:** ¿Sabemos el planeamiento que afecta a la finca?
- **Cumplimiento general del acuerdo y los objetivos:** Activar si se cumplen de forma general, en función del balance técnico general que tienen vuestra entidad y el responsable del acuerdo.

Resulta interesante que la evaluación también se haga con el propietario y otros colaboradores y se comparta la decisión.

- **Incumplimiento del acuerdo:** En caso de que haya algún apartado del acuerdo que no se esté cumpliendo según lo previsto, hay que dejar constancia en este apartado.
 - **Posibles mejoras en las estrategias de gestión, conservación y acuerdo:** En cada evaluación es interesante que de forma compartida se reflexione acerca de futuras mejoras en las estrategias de conservación, gestión y acuerdo.
 - **Inversión total de la entidad para el acuerdo:** Calcular lo que se ha invertido en este acuerdo concreto durante todo el año (incluye todos los gastos). Una vez calculado el total, desglosarlo según la procedencia de los fondos. Esto permitirá saber cómo financiáis la custodia.
 - **Creación o mejora de equipamientos e instalaciones, e inversión:** Si se ha hecho inversión en este sentido, anotar el número de unidades y el importe que se ha destinado. Especialmente interesante para visualizar y cuantificar las mejoras en la finca.
 - **Satisfacción de la propiedad de los beneficios de la custodia:** Cuestionario a responder por el propietarios acerca de su satisfacción. En caso de que lo prefiráis, podéis realizar una encuesta anónima en línea y pasarla a todos vuestros propietarios.
 - **Colaboración con otras entidades y ámbito de actuación:** Si tenéis colaboraciones o alianzas en el marco de este acuerdo, hay que indicar de qué naturaleza.
 - **Voluntariado:** Si habéis organizado actividades con voluntariado, especificar el número total de actividades y voluntarios que han participado en ellas.
 - **Organización de actividades de ocio o educación ambiental:** Si organizáis actividades de esta naturaleza en el acuerdo, especificar cuántas al año, así como el número de participantes.
 - **Organización de actividades técnicas y científicas y participantes.**
- > No perdáis de vista que el objetivo de la evaluación es encontrar posibles mejoras en las estrategias de conservación y gestión del acuerdo.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA (SIG) Y SEGUIMIENTO

Los Sistemas de Información Geográfica pueden resultar muy útiles a la hora de sistematizar el seguimiento de los acuerdos. Sirven, por ejemplo, para:

- Obtener información de base: estado de la finca, valores, historia, propiedad, etc., especialmente los límites (información georreferenciada, coordenadas UTM y mapa adjunto).
- Obtener información detallada del estado de la finca de forma periódica.
- Garantizar que el acuerdo se cumpla.
- Ver si el acuerdo establecido realmente ayuda a lograr los objetivos de conservación.
- Identificar oportunidades de gestión para el futuro.

Como ya se ha mencionado anteriormente, esta información debe estar ordenada, ser fácilmente consultable y ser lo más objetiva y reproducible posible para que se pueda realizar el seguimiento de

forma fiable y que la información sea comparable a lo largo de los años. En este sentido, un SIG en sí mismo ya aporta estas cualidades y, además, permite realizar todos los análisis y consultas o producir nuevos datos.

La información de base para un SIG de los acuerdos de custodia podría ser:

- Localización de la finca con los correspondientes límites (información georreferenciada, coordenadas UTM y mapa adjunto). Intentar disponer de toda la delimitación de la finca, no solo las coordenadas UTM en un punto, ya que, de no ser así, no nos permitirá trabajar el resto de SIG.
- Información sobre los valores de conservación de la finca.
- Cartografía de la finca, descriptiva y con los principales elementos de interés.
- Información sobre los usos y actividades que se desarrollan en el espacio.
- Información catastral de la finca y del registro de la propiedad (nombre del propietario, superficie, cargas, etc.).
- Estado urbanístico de la finca (suelo no urbanizable, urbanizable, etc.) y normativa asociada.
- Datos de contacto del propietario y gestores de la finca.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Protocolo básico de seguimiento (Xarxa de Custòdia del Territori,)

1. Objetivo del protocolo de seguimiento

Establecer la metodología a seguir en las vistas de campo periódicas a las fincas en custodia de la entidad para poder realizar el seguimiento regular de los valores y el cumplimiento de los acuerdos de custodia.

2. Frecuencia de seguimiento y época del año en la que realizaremos las visitas de campo

Se realizará una visita anual a cada una de las fincas durante la misma época del año.

3. Método de muestreo

Se realizarán los itinerarios a pie marcados en la cartografía de cada finca y se realizarán fotografías en los puntos indicados.

A la hora de definir nuevas rutas, se tendrá en cuenta que:

Es importante que las rutas revisen los límites de la finca en acuerdo y los elementos más importantes del acuerdo.

Toda la finca esté cubierta en el recorrido, pudiendo establecer distintas rutas con distintas periodicidades.

Se cartografíen correctamente y se marquen los puntos de fotografía.

1.1.1

4. ¿Quién realiza el monitoraje?

Se designará a una persona para que realice el seguimiento de la finca intentando la máxima continuidad posible a fin de garantizar una continuidad en el seguimiento.

5. Material y documentación necesaria

Material para la visita de campo de seguimiento

Vehículo para acceder a la finca

Cartografía de cómo acceder y de la finca

Cámara de fotos digital

Binóculo

Guías de campo de aves y flora

Calzado y ropa adecuados para caminar por el espacio

Agua

Copia de la información de base y del acuerdo

Ficha de seguimiento

1.1.2

6. Documentación de seguimiento y evaluación

La documentación de seguimiento y evaluación se encuentra disponible en la herramienta en línea de gestión de acuerdos de custodia (EGAC). Al final de este apartado también se proporciona una ficha de campo para realizar el seguimiento de forma estructurada.

7. Fórmulas de contacto con los principales actores de la zona para realizar el seguimiento

Ponerse en contacto con la propiedad y los gestores de la finca para darles a conocer con 15 días de antelación que haremos la visita de seguimiento. La vía de contacto está especificada en la ficha de propiedad. Hay que indicar:

quiénes somos,

por qué llamamos,

la fecha propuesta y

la invitación para que nos acompañen.

Recomendaciones y orientaciones sobre el contacto con el propietario durante la visita:

Sentaos antes de hablar de la finca, de cómo evoluciona y de si ha habido cambios.

Dejad que el propietario os guíe y os explique cómo está la finca; esto ayudará a establecer relaciones de confianza.

Proporcionad información sobre vuestra entidad y responded a sus dudas y preguntas.

Si veis cualquier cosa remarcable caminando con el propietario, si es positiva, destacadla. Si se trata de un posible incumplimiento o impacto, preguntad a qué se debe, pero intentad no generar recelo en el propietario.

Si creéis que se ha producido algún incumplimiento por parte del propietario, comunicádselo y decidle que más adelante nos pondremos en contacto con él para hablar del asunto.

Al final de la visita, preguntad si tienen dudas.

Recordadle que se le enviará el informe de seguimiento.

Agradecedle al propietario la colaboración.

Registrar todos los contactos con el propietario en el registro de visitas y envíos.

1.1.3

8. Procedimiento de almacenamiento de la información y documentación

Se recomienda que toda la información referente a un acuerdo de custodia se introduzca en la base de datos en línea (EGAC) que se encuentra disponible para todas las entidades de custodia. Esta herramienta permite disponer fácilmente de toda la información introducida y garantiza un elevado nivel de seguridad y confidencialidad.

En lo referente a las **copias de seguridad**, habrá una copia en la oficina de la entidad y una en manos del presidente de la entidad, que la guardará en un espacio distinto (que debe constar en este protocolo). Las copias se actualizarán a medida que se genere la información y con una mínima frecuencia mensual.

9. Pasos a seguir para realizar el seguimiento

Documento resumen a revisar un mes antes de realizar la visita de campo.

1.1.4

Antes de la visita de campo

1. Ponerse en contacto con el propietario un mínimo de 15 días antes para invitarlo a venir.

2. Ponerse en contacto con todos aquellos agentes sociales y actores locales implicados en la iniciativa para informarles de la visita un mínimo de 15 días antes.
3. Leer y revisar la información previa incluida en la carpeta de seguimiento.
4. Preparar la cartografía de la finca que utilizaremos durante la visita y tener claros los accesos.
5. Preparar el material necesario para ir a realizar el seguimiento.
6. Contratar el seguro para la persona que hace el seguimiento en caso de que no sea una persona contratada.

Procedimiento de campo

1. Realizar la ruta marcada en la cartografía y las fotografías en los lugares indicados.
2. Rellenar la ficha de campo.
3. Localizar en el mapa, documentar y fotografiar las incidencias. Estar atento al cumplimiento de los objetivos del acuerdo.
4. Aprovechad para encontraros con aquellas personas que estén implicadas en la iniciativa o que se consideren convenientes (guardas, técnicos del ayuntamiento, otras entidades...).

Después de la visita

1. Completar el informe de seguimiento con la información recogida, anotar en el mapa la ruta realizada y localizar las fotografías en la cartografía.
2. Ordenar y archivar los documentos y las fotografías tal como indica el procedimiento.
3. Enviar el informe de seguimiento al propietario y a cualquier otro socio o colaborador de la iniciativa de custodia.
4. Si se han producido posibles incumplimientos, es necesario tratarlo con el responsable de la entidad para decidir los pasos que hay que dar.

10. Sistema de evaluación de los acuerdos

Una vez al año, después de la realización de la visita de campo de seguimiento, la junta directiva de la entidad, el equipo de trabajo y la persona responsable del seguimiento se reunirán. El objetivo de la reunión es evaluar el acuerdo y si la finca evoluciona hacia los objetivos previstos, así como encontrar posibles mejoras en las estrategias de gestión y del acuerdo.

En la reunión también se invitará al propietario y, en su caso, a otros agentes implicados en el proyecto. En esta reunión, además de una valoración cualitativa de la evolución de la finca y del acuerdo, se rellenará la ficha de evaluación, que se archivará a través de la EGAC.

Ficha de campo para realizar el seguimiento (Xarxa de Custòdia del Territori)

Generalidades	
Nombre de la finca o espacio:	
Población:	
Fecha de visita de seguimiento:	
Nombre de la persona que realiza el seguimiento:	
Personas asistentes:	
Hechos destacables e incidencias:	
Suelo	
Flora	
Fauna	
Paisaje	
Usos y actividades	Agrícola
	Pastura
	Silvícola
	Caza
	Pesca
	Residencial
	Ocio y uso público
	Otros

Elementos contruidos (incluye muros de piedra seca, masías, puentes...)	Incidencia

Equipamientos e instalaciones (incluye señalización, tablas, edificios, acechos, pasaderas...)		
Equipamientos e instalaciones (incluye señalización, tablas, edificios, acechos, pasaderas...)	Estado de conservación	Incidencia

Actuaciones y obras en marcha (proyectos en ejecución, sean de la entidad, del propietario, de organizaciones o administraciones)

Estado de limpieza del espacio
Ideas y propuestas para futuras actuaciones de gestión y conservación
Otras observaciones

13.E. Registro documental de los acuerdos de custodia

La entidad mantiene un **registro documentado** del seguimiento, acuerdos, visitas, etc.

PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

La XCT dispone de una base de datos en línea para almacenar toda la información relativa a los acuerdos de custodia del territorio, las fincas, etc. que una entidad utiliza. La base de datos también permite generar informes de seguimiento y evaluación y propone unos indicadores para el impacto y la efectividad de las iniciativas de custodia.

Para utilizarla, póngase en contacto con la XCT.

- > La EGAC genera una copia de las fotografías que se adjuntan en los informes de seguimiento.

13.F. Seguimiento con la propiedad

La entidad realiza, siempre que sea posible, las visitas de **seguimiento de forma conjunta con la propiedad**.

FÓRMULAS DE CONTACTO CON LOS PRINCIPALES ACTORES DE LA ZONA PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO

Cada vez que se realice una visita de seguimiento, hay que ponerse en contacto con la propiedad, y el gestor de la finca en caso de que haya uno, para darles a conocer con suficiente antelación la intención de realizar la visita de seguimiento (con un mínimo de 15 días de antelación). En este contacto, debe indicarse quién llama y por qué, así como una fecha y una invitación para ir juntos a la finca. Se aconseja realizar este contacto por vía telefónica y, si se considera oportuno, se puede enviar con posterioridad una carta o correo electrónico.

Una vez fijada la fecha, es conveniente avisar a todos aquellos agentes sociales y actores locales implicados en la iniciativa y que se consideren oportunos (vecino, técnicos o responsables del ayuntamiento, guardas forestales, otras entidades, etc.) de que se realizará una visita de seguimiento. Se puede considerar invitarlos.

Algunas recomendaciones y orientaciones sobre la conversación con la propiedad durante la visita podrían ser:

- **Hablar** de la finca, de cómo evoluciona y de si ha habido cambios.
- **Escuchar** las opiniones e inquietudes del propietario sobre el estado de la finca. Esto permite establecer relaciones de confianza.
- Proporcionar **información sobre vuestra entidad** y resolver las **dudas del propietario**.
- **Remarcar aspectos positivos** de la finca.
- En caso de un posible incumplimiento o impacto, pedir en primer lugar a qué se debe, intentando no generar recelo. Comentarle que más adelante ya se volverá a hablar del asunto.
- Preguntarle si tiene **dudas** al final de la visita.
- Recordarle que se le **enviará el informe de seguimiento**.
- **Agradecerle** la colaboración.

La relación con los agentes sociales de la zona de la finca puede facilitar el trabajo de seguimiento del espacio, por lo tanto recomendamos que en la negociación se incluya la filosofía de la entidad sobre

este aspecto. Así pues, estaría bien implicar de alguna forma el máximo número de agentes sociales en el seguimiento.

CONTACTO POSTSEGUIMIENTO

Es importante notificar a la propiedad de los resultados del seguimiento y a cualquier otro socio o colaborador de la iniciativa de custodia. En el caso que se considere oportuno, se puede enviar el informe de seguimiento.

Si se han producido posibles incumplimientos, es necesario tratarlo con el responsable de la entidad que convenga para realizar los pasos necesarios.

14. Alianzas

La entidad genera las alianzas estratégicas necesarias para trabajar de forma más amplia y en calidad en sus iniciativas de custodia.

Las alianzas son **marcos de colaboración que permiten cohesionar agentes varios hacia objetivos comunes**. La custodia del territorio es, de hecho, una alianza para la conservación de la naturaleza, el paisaje y el patrimonio cultural. Estas alianzas se pueden concretar en forma de acuerdos de custodia de un lugar, pero a menudo adoptan un carácter más estratégico. Las alianzas estratégicas pueden servir para que las partes implicadas impulsen proyectos conjuntos, obtengan recursos, difundan información, establezcan mecanismos de colaboración continuados, etc.

La propia cultura del acuerdo de la custodia del territorio y la enorme diversidad de agentes que intervienen en la conservación del territorio abren la puerta a **muchas posibilidades de alianzas estratégicas para promover y llevar a cabo acciones de custodia**. Estas alianzas se pueden materializar de formas ilimitadas, solo dependen de la imaginación de las partes implicadas. Las alianzas estratégicas, bien planteadas y ejecutadas, son un instrumento poderoso para dinamizar y optimizar recursos, personas, proyectos, etc.

Las estrategias de trabajo en red, coordinación, alianza y escalabilidad del trabajo en red de las entidades de custodia deben permitir ganar eficiencia y optimizar la aplicación de recursos para la custodia del territorio.

Recomendaciones referentes a las alianzas:

14.A. Filosofía de alianza

- > ¿Para qué buscar alianzas?
- > Beneficios de trabajar en alianza

14.B. Alianzas estratégicas

- > ¿Qué se entiende por alianza y alianza estratégica?
- > ¿Cómo trabajar para conseguir alianzas estratégicas?

14.C. Formalización de las alianzas

- > Pasos a seguir para la formalización de las alianzas
- > Desarrollo de la alianza

14.D. Trabajo conjunto con la administración

14.E. Trabajo en red



14.A. Filosofía de alianza

La organización tiene **definidas las entidades estratégicas** para el desarrollo de su tarea en custodia y los motivos de interés en cada una, así como los **objetivos de relación mutua**.

¿PARA QUÉ BUSCAR ALIANZAS?

La custodia del territorio es una herramienta de conservación del territorio que ofrece un marco ideal para desarrollar alianzas estratégicas.

En general, el tamaño de las ONG catalanas es reducido y más pequeño que la media de las europeas. Esto afecta a la eficacia de la acción y puede propiciar un uso inadecuado del talento, ya que se ven destinadas a perder mucho tiempo en actividades de bajo valor, incluidas las múltiples tramitaciones con las administraciones para solicitar información que ellas mismas disponen. En una situación de crisis o falta de recursos, todo esto todavía afecta más al crecimiento y a la creación de ocupación.

Así pues, se puede optar por una estrategia de cooperación orientada al crecimiento para:

- Hacer frente a **riesgos**. Hay consciencia de un problema o necesidad común.
- Acceder a nuevas **oportunidades**. Hay los "socios" adecuados, que son complementarios y sumatorios.
- **Complementar** especialidades.
- **Compartir** recursos o servicios. Se prevé que la alianza conducirá a un ahorro o un incremento de capacidad.
- **Aprovechar resultados** derivados de una mayor masa crítica, con proyectos conjuntos.

Cada entidad puede tener distintos motivos para buscar alianzas y, por lo tanto, es necesario que la entidad tenga claras las respuestas a estas preguntas:

- ¿Qué **motivos** tendría vuestra entidad para llevar a cabo una alianza?
- ¿Cuáles podrían ser las **condiciones mínimas** para que vuestra entidad formara una alianza?

BENEFICIOS DE TRABAJAR EN ALIANZA

En el contexto de la custodia del territorio, se pueden concebir dos tipos de beneficios como resultado de una buena alianza: los materiales y los inmateriales.

Beneficios materiales:

En esencia, una alianza responde a la oportunidad de dos o más agentes para complementarse. El vínculo facilita el intercambio de experiencias. La diversidad de opiniones, la mejora de los proyectos y, en definitiva, un mejor aprovechamiento de los recursos y medios disponibles. Los miembros de la alianza pueden conseguir mejores resultados con un menor esfuerzo.

Beneficios inmateriales:

La custodia del territorio se basa en un conjunto de valores que no son materiales (participación, voluntariado, colaboración...), pero que dan consistencia a las iniciativas. Una acción desarrollada por más de un agente implica una mayor participación en su concepción y ejecución, y aumenta su potencial para llegar a un mayor número de beneficiarios. Esto otorga prestigio y reconocimiento social a la iniciativa, contribuye a la gobernabilidad del territorio y legitima la acción en el marco de la alianza.

14.B. Alianzas estratégicas

El trabajo en alianza con otras entidades es habitual en la gestión de las iniciativas de custodia del territorio. En la planificación de las iniciativas se **prevén aquellas alianzas necesarias** para llevarlas a cabo con la **máxima calidad**. Se trabaja para que sean **a largo plazo**, con acuerdos iguales o superiores a la duración de los acuerdos de custodia.

QUÉ SE ENTIENDE POR ALIANZA Y ALIANZA ESTRATÉGICA

Una **alianza** es un acuerdo entre las partes que permite hacer más y mejor que la suma de las partes. Es decir:

- Acuerdo: implica que hay un **propósito común**. Puede derivar en varias formas: red, cooperación o fusión.
- Hacer más: la alianza **no suma sino que multiplica** la capacidad de actuación.
- Hacer mejor: la alianza **complementa y enriquece** la forma de hacer conjunta, la calidad, la fuerza, la representatividad.

Según “*Prince of Wales International Business Leaders*”³⁰ una **alianza estratégica** es aquella alianza intersectorial de individuos, grupos u organizaciones para:

- Trabajar juntos para satisfacer una obligación o realizar un trabajo.
- Compartir los riesgos y los beneficios.
- Revisar sus relaciones con regularidad.
- Reformar el acuerdo según convenga.

CÓMO TRABAJAR PARA CONSEGUIR ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Se pueden establecer varias modalidades de alianzas estratégicas, desde colaboraciones puntuales hasta vínculos entre organizaciones más a medio y largo plazo. Sin embargo, una buena alianza se basará en tres pilares fundamentales:

- la confianza entre los agentes,
- un objetivo común, y
- la coordinación de acción.

³⁰ <http://www.iblf.org/>

Llegar a una alianza con una o más entidades conlleva un proceso de **conocimiento** mutuo y **coordinación** que se basa en las **relaciones personales**. En primer lugar, hay que conocer la otra entidad y las personas que la forman. Si el trabajo realizado es interesante y de buena calidad, se reconocerá el trabajo de otros y se tomará en consideración la posible alianza. A partir de aquí, la primera base fundamental será el **apoyo** mutuo que llevará la **conexión** de las prioridades de dos o más entidades y nacerá la **alianza estratégica**.

Figura 22 Proceso para conseguir una alianza



Tabla 3 Llaves de éxito y factores de fracaso en el proceso de negociación

Llaves de éxito	Factores de fracaso
1. Las personas , las intenciones reales, apreciarse	1. Ego , deshonestidad, codicia o ignorancia
2. Focalización estratégica en ámbitos de valor	2. Confianza baja o desconocimiento mutuo
3. Potenciar las capacidades básicas (core)	3. Intereses o propósitos divergentes
4. Perfil de partners y del grupo de cooperación	4. Objetivos poco claros
5. Sincronía en necesidades, situación y ritmo	5. Liderazgo que no beneficia el grupo
6. Liderazgo , roles y comunicación al grupo	6. Relación o coordinación insatisfactoria
7. Definir objetivos, decisión y evaluación	7. Reglas de juego o acuerdos poco claros
8. Dedicación , recursos y procesos encajados	8. Desequilibrio en poder o aportación-compensación
9. Formalización según cooperación y <i>partners</i>	9. Compromiso bajo, incumplimiento, decepcionar a los demás
10. Apoyo externo en el proceso de cooperación	10. Poca integración de equipos y procesos entre <i>partners</i>

La alianza estratégica es una forma de trabajar que pide a sus integrantes una elevada dosis de **flexibilidad** y sobre todo mucha **imaginación**. Es el turno de los responsables para reunir la flexibilidad,

el coraje y la imaginación necesarios para alcanzar las alianzas estratégicas más indicadas a las necesidades de su territorio.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓN Y MODELOS

Bibliografía

- Steckel, R. y Boyson, J. *Creación de empresas sociales mediante alianzas estratégicas. Herramientas para las ONG*. Disponible en el Área XCT.

Test de autoevaluación de las alianzas estratégicas

Tests avaluació aliança

Taula 1: FINALITATS DE L'ALIANÇA PER A LA NOSTRA ENTITAT

Aquesta taula ens ajuda a clarificar qué és el que ens motiva a plantejar una aliança. Sovint no hi ha una única raó, però per poder prendre decisions, necessitem esbrinar el que és essencial, ja que això ens permet prioritzar i afinar la visió estratègica.

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Portar a terme un nou projecte			
Incrementar l'impacte			
Extensió territorial			
Arribar a altres col·lectius			
Millorar la imatge			
Tenir més força "política" i social			
Viabilitat econòmica			
Necessitat de lideratge			
Superar l'estancament			

Taula 2: CONDICIONS MÍNIMES (Com n'és d'important...) i RISCOS

En aquesta taula analitzem quines són les condicions mínimes que plantejem per a l'aliança. Cal veure si són condicions inamovibles o resultat de les pors o una visió centrada en la pròpia entitat.

També cal tenir en conte que en el temps de implementació de l'aliança, aquestes condicions poden canviar: per exemple, en una primera fase es conserva la personalitat jurídica, i al final d'un procés, es pot fer una fusió.

2.1. Condicions mínimes

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Conservar la personalitat jurídica			
Conservar el patrimoni			
Conservar la pròpia marca (imatge)			
Conservar el personal			
Compartir capacitat decisió igualitària			

2.2. Avaluació de riscos

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Impacte en la reputació			
Pèrdua d'autonomia			
Conflicte d'interessos			
Consum de recursos i temps en el procés			

Taula 3: EXTENSIÓ TERRITORIAL

En el cas de prioritzar l'extensió territorial, una primera anàlisi és com varia l'abast i l'impacte com a conseqüència de l'aliança. És una anàlisi quantitativa que és un argument clau.

Quin territori podem cobrir aliats? La cooperació ens permet derivar recursos generals a la intervenció directa?

Els resultats de l'aliança superen els resultats de la suma de les parts?

3.1. Comparació entre les parts

Aspecte	Soci 1	Soci 2	Suma
Territori (nombre de municipis)			
Nombre població objectiu			
Nombre beneficiaris actuals			
% beneficiaris / població objectiu			

3.2. Comparació entre el resultat de l'aliança i la suma de les parts

Aspecte	Aliats	Suma parts	Guany ¹
Territori (nombre de municipis)			
Nombre població objectiu			
Nombre beneficiaris actuals			
% beneficiaris / població objectiu			

¹ Expressar en xifres absolutes i percentatge d'increment.

Taula 4: AVALUACIÓ D'ALIANCES DESDE UNA VISIÓ BASADA EN RECURSOS.

Obtenció de recursos i capacitats	Irrellevant	Rellevant
Know-how i aprenentatge		
Recursos i capacitats complementaries		
Recursos i capacitats especialitzades		
Externalitzar recursos i capacitats		
Explotació de recursos i capacitats		
Recursos i capacitats adormits o infrautilitzats		
Us més intensiu de recursos i capacitats		
Us més eficient de recursos i capacitats		
Desenvolupament de futurs recursos i capacitats		

Taula 5: AVALUACIÓ SOCIS

La organització candidata té...	SI	NO
...Una bona trajectòria?		
...Bones credencials i respecte dins del seu propi sector?		
... Bones credencials i respecte per part d'altres sectors o altres actors clau?		
...Útils i extensos contactes i, ¿està disposada a compartir-los?		
...Accés a informació rellevant i, te recursos i experiència?		
...La capacitat i habilitats que podrien complementar-se amb les de la vostra organització o altres membres?		
...Una sòlida estructura directiva i de govern?		
...Un historial financer d'estabilitat i fiabilitat?		
...Un equip de personal estable?		
...Capacitat per resistir quan les coses es posen difícils?		
Pe'l que fa al personal de la organització candidata a membre...		
¿Tenen experiència en el desenvolupament de projectes? i ¿és factible?		
¿Tenen habilitat en la captació i administració de recursos?		
¿Tenen bons comunicadors? ¿Treballen be en equip?		

Taula 6: HABILITATS PER PART DELS CONDUCTORS DEL PROCÉS

Avaluació de la capacitat existent

Capacitat / competència	1	2	3	4	5
Negociació					
Mediació					
Divulgació					
Sintetització de la informació					
Formació particular (Coaching) - Capacitació					
Dedicació institucional					
Reforç de la institució					
Avaluació / Revisió					

Taula 7: ANÀLISI DE L'ENTORN

Aspecte a considerar	Favorable	Neutral	Negatiu
Marc legal i normatiu			
Condicions econòmiques a escala local			
Condicions econòmiques a escala nacional			
Nivell de receptivitat dels beneficiaris potencials			
Nivell de recolzament d'altres grups d'interès clau			

14.C. Formalización de las alianzas

La entidad de custodia mantiene **acuerdos escritos** con aquellas organizaciones con las que trabaja de forma periódica o con las que colabora directamente en una iniciativa de custodia. En los convenios o acuerdos marco firmados, **se especifican los compromisos de las partes**, estableciéndose las responsabilidades, derechos y obligaciones.

Se realiza un seguimiento de los convenios firmados de forma conjunta con las entidades colaboradoras.

PASOS A SEGUIR PARA FORMALIZAR LAS ALIANZAS

1. **Autodiagnóstico.** Realizar un análisis interno de la motivación y un inventario de iniciativas susceptible de participar en la alianza. Trabajar en la sistematización y priorización de iniciativas identificando las sinergias.
2. **Diagnóstico.** Exploración de las ventajas o hitos a alcanzar con la alianza.
3. **Evaluación comparativa.** Identificar otros actores relevantes que sumen esfuerzos y otras alianzas existentes.
4. Constitución del **acuerdo**, con la fórmula adecuada.
5. Establecimiento de órganos de gobierno o de **coordinación**.
6. **Comunicación interna.**
7. **Comunicación externa.**

Se recomienda:

- > Trabajar en pequeños grupos que promuevan creatividad, espontaneidad y velocidad.
- > Todo el mundo tiene libertad para comunicarse con los demás.
- > Escuchar todas las ideas (oportunidades/ laterales).
- > Ofrecer tus ideas no debe implicar riesgos.
- > Dedicarle un tiempo de forma periódica.
- > Estar cercano a otros actores e innovaciones externas.
- > Firmar documento de intenciones y confidencialidad.

DESARROLLO DE LA ALIANZA

Generalmente, se recomienda **redactar un documento** que refleje los objetivos comunes, las responsabilidades de cada participante y las actuaciones que se ha acordado llevar a cabo en el marco de la alianza. Esto facilitará la consecución de los objetivos y el entendimiento durante el desarrollo de las acciones. Este documento debe ser dinámico: una alianza es un proceso abierto y flexible que debe ir adaptándose a los cambios que puedan surgir a lo largo del tiempo, y no se puede atascar debajo de un documento fijo.

Durante el desarrollo de la alianza, habrá que **mantener el consenso** y la buena comunicación entre los agentes. Es muy importante que las personas que están al frente del proyecto común mantengan una mentalidad abierta durante todo el proceso y estén dispuestas a escuchar opiniones y a compartir responsabilidades.

Es habitual que las alianzas evolucionen de **menor a mayor compromiso** a medida que se van consolidando los frutos del trabajo en común. La importancia de los recursos y medios que invierten cada una de las partes es, entre otros, un buen indicador del grado de progreso de la alianza.

14.D. Trabajo conjunto con la administración

Siempre se contacta con la **administración local del municipio** en el que se inscriben las fincas donde se trabaja con acuerdo de custodia.

El ayuntamiento es la institución más cercana a los ciudadanos, al territorio y al paisaje y, por tanto, es lógico que uno de sus principales objetivos sea cuidar tanto de los unos como de los otros. Los ayuntamientos, pero también el resto de entes locales, pueden resultar grandes impulsores de la custodia del territorio.

Teniendo en cuenta la **triple función** dentro de la custodia que puede realizar la administración local (como promotor de la custodia del territorio, como propietario de fincas públicas o como entidad de custodia), en cada iniciativa, la entidad deberá encontrar el encaje entre esta administración y el resto de agentes que participan en ella. No debemos olvidar que la administración local es imprescindible para el compromiso del territorio y para el reconocimiento social de la custodia del territorio.

Sin embargo, debe tenerse presente la posible implicación del resto de administraciones en base a sus competencias y a las necesidades del proyecto.

14.E. Trabajo en red

La entidad **comparte información** y trabaja en red con aquellas otras entidades de custodia y otros tipos de organizaciones que **estén alineadas con su misión** cuando sea **necesario para el desarrollo de la iniciativa**.

Una aplicación directa de la filosofía de la alianza estratégica es el trabajo en red. Esta forma de trabajar, en la que se reparte el trabajo en función de la capacidad de cada miembro de la red, ya está consolidada en el mundo empresarial, pero tiene mucho sentido en la conservación del territorio, sector en el que confluyen agentes de distintas capacidades jurídicas, administrativas y económicas. Las alianzas estratégicas y su aplicación en forma de trabajo en red permiten alcanzar nuevos objetivos de forma más sencilla.

El trabajo en red es una filosofía de trabajo inherente a la XCT. Es por este motivo que existen un conjunto de iniciativas impulsadas por el propio equipo de la XCT, pero también son esenciales las iniciativas de los miembros de la XCT y las acciones que pretenden facilitar la creación de redes abiertas de colaboración en el seno de la XCT. En este sentido se promueven las estrategias de trabajo en red, coordinación, alianza y escalabilidad del trabajo en red de las entidades de custodia.

En la XCT se debaten y se trabajan las posibilidades de alianzas entre entidades, así como de qué forma se puede ganar eficiencia para optimizar la aplicación de recursos para la custodia del territorio. Un ejemplo es el debate de criterios de priorización de iniciativas de custodia y, sobre todo, si este debe producirse a escala institucional o territorial.

RECURSOS PARA LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

Las publicaciones que se indican se encuentran disponibles en la web de la XCT, en el campus XCT, en el fondo documental de la XCT (ubicado en el Centro de Documentación del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa), o se indica una referencia web para obtenerlas.

- Amorós V. 2012. Caixa d'eines. EINA 10. Aplicacions dels Sistemes d'Informació Geogràfica en la custòdia del territori. Documentos ocasionales de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT, 23 pp.
- Arquimbau, R., Pietx, J. y Rafa, M.. 2001. La custòdia del territori. Una guia per a la implantació a Catalunya. Fundació Territori i Paisatge. 32 p.
- Arrechea, E., Atauri, J.A., et al, 2010. Estándar de calidad en la gestión para la conservación en espacios naturales protegidos. Guía de Aplicación. Ed. Fundación Fernando González Bernáldez. Madrid. 62 páginas
- Asensio N., A. Cortina y J. Pietx. Revisión del 2005 por Collado, H. Opcions de custòdia del territori per a finques privades. Una guia per a la propietat . Xarxa de Custòdia del Territori / Fundació Territori i Paisatge - Caixa Catalunya. 40 p.
- Asensio, N., Capdevila, M. y Collado, H.. 2008. Caixa d'eines. EINA 13. Protocol de seguiment i avaluació d'acords de custòdia del territori. I aplicatiu en base de dades. Documentos ocasionales de la Xarxa de Custòdia del Territori, 16, 2.ª edición revisada. XCT. 54 pp.
- Asensio, N., Colom, A., Vila, J., 2009. 04 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia. Tallers de reforçament mutu.
- Badosa, M., Subirana, A. y Camps, M. 2011. Caixa d'eines. EINA 7. Com finançar les iniciatives de custòdia. Documentos ocasionales de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT, 10 pp.
- Basora, X., Gordi J., Sabaté, X. y Vicente, E., 2005. Oportunitats per a la custòdia del territori als municipis. Guia pràctica per a ajuntaments i entitats locals. Xarxa de Custòdia del Territori y Fundació Territori i Paisatge - Obra Social Caixa Catalunya
- Basora, X. y Ferrer, E. 2012. Caixa d'eines. EINA 8. Difusió i comunicació de les entitats i les iniciatives de custòdia. Documentos ocasionales de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT. 31 pp.
- Bates, Sylvia K. y Van Ryn Tammara, 2006. The land trusts standards and practices guidebook. An operating manual for land trusts. Volume 1. Organizational Management y Volume 2. Land Transactions. Land Trust Alliance, Conservation Leadership for America's future. 3.ª edición revisada.
- Byers, Elisabeth y Marchetti Ponte, Karin, 2005. The conservation easement handbook. The Trust for Public Land and The Land Trust Alliance con asistencia de The National Trust for Historic Preservation and Scenic America. 2.ª edición revisada y ampliada. Contiene un CD con modelos de formularios.

- Caixa d'Eines per a entitats de custòdia del territori. Documentos ocasionales de la Xarxa de Custòdia del Territori, 9 (2.ª edición revisada), 2008.
- Canadian Land Trust Alliance, 2005. Canadian Land Trust Standards and Practices. <http://www.clta.ca/en/publications/>
- Capdevila, M., Collado, H., Moreno, R. y Pietx, J. 2012. Caixa d'eines. EINA 4. Manual de disseny, negociació i seguiment d'acords de custòdia del territori. Documentos ocasionales de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT. 18 pp.
- Cortina, A. y Collado, H. 2012. 05 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori. Tallers de reforçament mutu.
- Guia d'ecoturisme "[Experiències d'ecoturisme: del disseny al terreny. Guia pràctica per a entitats de custòdia del territori](#)".
- Iglesias, A. y Masó, M 2012. Cinquè inventari d'acords i entitats de custòdia del territori a Catalunya. Informes de la Xarxa de Custòdia del Territori, núm. 18. 54 pp.
- Masó, M y Rodrigo, J. 2011. III Plan Director 2012-2016 de la Xarxa de Custòdia del Territori. 1.ª edició. Documentos ocasionales de la Xarxa de Custòdia del Territori, 20. 89 pp.
- Moreno, R. 2004. Caixa d'eines. EINA 6. Aplicació del manual Eurosite de plans de gestió en finques de custòdia. Documentos ocasionales de la Xarxa de Custòdia del Territori, 4. FTIP-Caixa Catalunya y XCT. 23 pp.
- [La custòdia del territori. Una oportunitat per a la gestió de finques privades.](#)
- Mille, J.M., 2002. Manual Bàsic d'elaboració de projectes i avaluació de projectes. Útils pràctics núm. 13. Imagen y producción editorial. Ayuntamiento de Barcelona. 133 pp.
- Puig, M. y Masó, M. 2009. Quart inventari d'acords i entitats de custòdia del territori a Catalunya, les Illes Balears i Andorra. Informe final. Informes de la Xarxa de Custòdia del Territori, núm.17, 46 pp.
- Sabaté, X., Collado, H. y Masó, M. 2012. Caixa d'eines. EINA 3. Guia per planificar iniciatives de custòdia del territori.
- [Sistema d'indicadors d'impacte i efectivitat de la custòdia del territori.](#) Enero 2014 (1 MB)
- Model de dades bàsiques de selecció de finques per a acords de custòdia del territori. Caixa d'Eines.
- [Pla de Treball de Legislatura 2015 - 2020 DGPA - XCT per a la custòdia del territori a Catalunya.](#) Enero 2015 (600 KB)

Páginas web

- Web de la Xarxa de Custòdia del Territori. www.xct.cat
- Portal ciudadano de la custodia del territorio: www.viulaterra.cat
- Página web del Colegio de Registradores: <http://www.registradores.org/>
- http://www.xct.cat/ca/cdr/2_acords_de_custodia_del_territori.html
- http://www.xct.cat/ca/cdr/3_documentacio_desenvolupament_de_la_custodia_del_territori.html
- http://www.xct.cat/ca/cdr/5_documentacio_gestio_entitats_custodia_territori.html
- http://www.xct.cat/ca/cdr/6_documentacio_voluntariat_implicacio_ciudadana.html



La **Xarxa de Custòdia del Territori** (XCT*) es una organización sin ánimo de lucro, fruto de la convergencia de varias organizaciones y personas que creen en la necesidad de impulsar el desarrollo y el uso de la custodia del territorio en nuestro país. La **custodia del territorio** entendida como filosofía para facilitar las iniciativas voluntarias de conservación de la naturaleza, el paisaje y el patrimonio cultural en fincas privadas y municipales. Iniciativas en las que una entidad de custodia asesora al propietario para llevar a cabo una gestión de su finca orientada a la conservación de sus valores y recursos.

***XCT: personas que velan por la tierra**