Guía de buenas prácticas para entidades de custodia

Buenas prácticas en gestión de las iniciativas de custodia del territorio

Una iniciativa de:

xct
xarxa de custòdia del territori

Con el apoyo de:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE

Fundación Biodiversidad

Generalitat de Catalunya
Departament de Territori i Sostenibilitat

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ENTIDADES DE CUSTODIA.
Buenas prácticas en gestión de las iniciativas de custodia del territorio

Noviembre de 2013. Revisión y actualización a octubre de 2015.

La revisión y maquetación de este documento ha sido posible gracias al proyecto "*Mejorando la custodia. Desarrollo de compromisos hacia estándares de calidad en custodia del territorio*", con el apoyo de la Fundación Biodiversidad, del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

DOCUMENTOS OCASIONALES DE LA XARXA DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI, 24

Autores: Montse Masó (XCT), Hernan Collado (XCT) y Nuria Asensio (Lavola)

DOCUMENTO DE LA XARXA DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI DE LIBRE USO
La XCT elabora este y otros materiales gracias al apoyo de distintas organizaciones y personas.
Os invitamos también a colaborar: info@custodiaterritori.org www.custodiaterritori.org

Cita recomendada: Asensio, N., Collado, H. y Masó, M. (2013). GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ENTIDADES DE CUSTODIA. Buenas prácticas en gestión de las iniciativas de custodia del territorio. Xarxa de Custòdia del Territori.

ÍNDICE

Introducción **5**

Buenas prácticas en gestión de las iniciativas de custodia del territorio **7**

10. Selección y evaluación de iniciativas de custodia **8**

10.A. Identificación de zonas prioritarias 11
10.B. Proceso de selección de iniciativas de custodia 13
10.C. Memoria justificativa del valor de conservación 20
10.D. Evaluación de los recursos y plan de viabilidad 22
10.E. Planificación de iniciativas y evaluación de las herramientas de custodia 24
10.F. Sinergias entre entidades 35
10.G. Terrenos sin valor de conservación 36

11. Contacto con la propiedad **37**

11.A. Preparación previa al contacto 40
11.B. Primer contacto 41
11.C. Responsable del acuerdo y relación con la propiedad 44
11.D. Negociación del acuerdo 46
11.E. (Estrategia educativa y) Ética de la negociación 49
11.F. Apoyo a la propiedad 50
11.G. Contacto regular con la propiedad 53
11.H. Reconocimiento social 54

12. Redacción del acuerdo de custodia **55**

12.A. Valoración de la necesidad del acuerdo 59
12.B. Explorar los compromisos 60
12.C. Elección de la opción jurídica 61
12.D. Redacción del acuerdo 64
12.E. Compromisos de las partes 70
12.F. Eficacia real del acuerdo 72
12.G. Representatividad legal 75
12.H. Ruptura de la negociación 76

13. Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo 77

13.A. Previsión de recursos para el mantenimiento de los acuerdos 80
13.B. Mantenimiento de los acuerdos a largo plazo 85
13.C. Protocolo en caso de desaparición 89
13.D. Método de seguimiento y evaluación de acuerdos 90
13.E. Registro documental de los acuerdos de custodia 107
13.F. Seguimiento con la propiedad 108

14. Alianzas 110

14.A. Filosofía de alianza 112
14.B. Alianzas estratégicas 114
14.C. Formalización de las alianzas 120
14.D. Trabajo conjunto con la administración 122
14.E. Trabajo en red 123

Recursos para la aplicación de las buenas prácticas 124

INTRODUCCIÓN

El *III Plan director de la XCT (2012-2017)*[1] incluye 5 acciones en su línea estratégica *4.* Capacitación, refuerzo y calidad de las entidades de custodia. Estas acciones son las siguientes:

1. La **Estrategia de refuerzo** (ERxct), desarrollada desde 2006, que propone una serie de actuaciones para reforzar, formar y capacitar a las entidades de custodia del territorio miembros de la XCT, con el objetivo de aumentar su grado de incidencia en la custodia y la conservación del patrimonio de nuestro país.
2. Las **Buenas prácticas para entidades de custodia**[2], que cuentan con la guía preliminar de 2009, que pretende ser una reflexión colectiva del sector para establecer las líneas de trabajo comunes para garantizar las buenas prácticas de gestión en la aplicación de las herramientas de custodia del territorio y que es necesario desarrollar la metodología para aplicarlas.
3. La **calidad y seguridad jurídica de los acuerdos de custodia**, para las cuales la XCT trabaja con diferentes proyectos desde 2009.
4. La **Herramienta de Gestión de Acuerdos de Custodia** (EGAC, Eina de Gestió d'Acords de Custòdia): 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.
5. El **Programa de captación y redistribución de recursos a las entidades de custodia**, vinculado a la participación en las acciones anteriores.

En el mismo plan director de la XCT, se expone que estas acciones deben estar vinculadas entre sí, revirtiendo las unas con las otras.

La calidad de la custodia del territorio es también un objetivo del *Plan estratégico del patrimonio natural y de la biodiversidad (2011-2017)*[3] aprobado por el Estado español. Cuando hablamos de calidad, nos referimos principalmente a los siguientes aspectos:

- conseguir unos acuerdos de custodia con derechos y compromisos concretos para las partes,
- facilitar y hacer más eficiente la gestión diaria de las entidades,
- conseguir una conservación de la naturaleza y el paisaje eficaz, demostrable y a largo plazo.

Para dar respuesta a estos posicionamientos estratégicos, durante el año 2012 la XCT empezó a definir un nuevo programa, más allá de la Estrategia de refuerzo. De esta forma, se desarrolló la idea de crear un Sistema de Calidad de la XCT (SQxct), como una evolución natural del trabajo realizado estos años con la ERxct, y que tiene como base la *Guía preliminar de buenas prácticas para entidades de custodia del territorio*.

---

[1] Masó, M. y Rodrigo, J. (Coord.) (2011)
[2] Asensio, N. y Masó, M. (2010).
[3] *Real Decreto 1274/2011, de 16 de septiembre, por el que se aprueba el Plan estratégico del patrimonio natural y de la biodiversidad 2011-2017, en aplicación de la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.*

A partir de aquí, la XCT está trabajando para proporcionar recomendaciones, recursos, documentación y modelos concretos que integren en un solo documento los materiales editados hasta el momento desde la XCT y muchos de los documentos modelos que hasta ahora se encontraban a disposición de los miembros de forma más dispersa.

Las buenas prácticas y los modelos comunes de seguimiento de acuerdos permitirán conocer el grado de eficacia de las iniciativas de custodia del territorio, y también saber cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de interés público de conservación del patrimonio natural y cultural.

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, en especial asociaciones y fundaciones. Según el *Inventario de acuerdos y entidades de custodia de territorio en Cataluña* de 2012 de la XCT[4], el 56,3% de las entidades con acuerdos tienen este perfil.

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

[4] Iglesias, A. y Masó, M (2012).

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE LAS INICIATIVAS DE CUSTODIA DEL TERRITORIO

Índice

> 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

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.

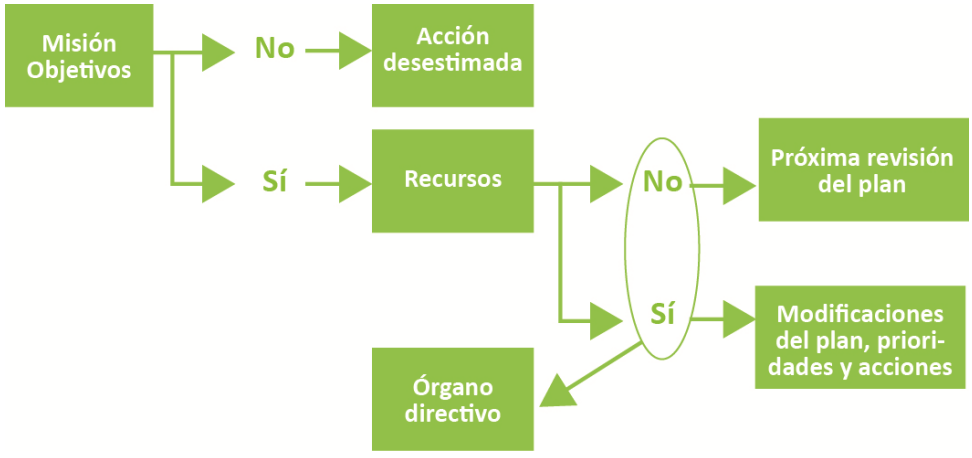
La planificación estratégica debe predecir de la forma más precisa posible los acontecimientos de los próximos años y las tareas que desarrollará la entidad y su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos programados, pero, a pesar de todo, no hay que olvidar que en un trabajo a largo plazo, existen 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 1 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 mutu5

[5] 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:	
Nombre y dirección del propietario o propietarios:	
Correo electrónico y teléfono de contacto:	
Ocupación/profesión del propietario:	
Edad:	Años que hace que es propietario:
Extensión de la propiedad:	Extensión con interés natural:
Usos actuales de la propiedad:	
Valores naturales, culturales y/o paisajísticos de la finca:	
Hábitats interesantes:	
Otros hábitats:	
Especies notables:	
Valores culturales:	
Valores paisajísticos:	
Otros elementos a destacar:	

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.

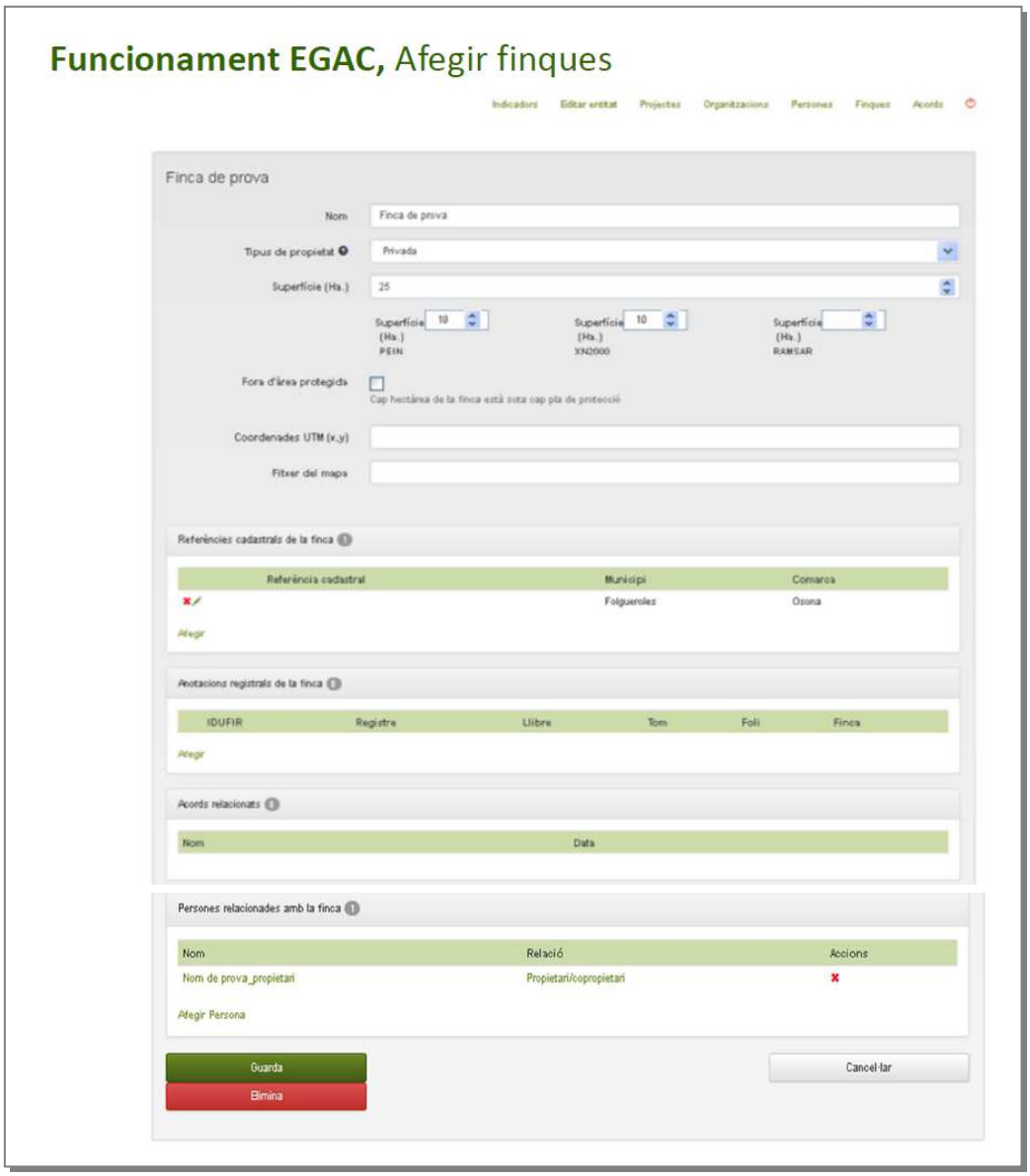
La documentación de base debe incluir los siguientes campos:

- 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)



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 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 propiedades 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).

> Estructuradlas 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*)[6], 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 trasmitir 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 13.* Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo.

[6] 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*[7] 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-hi[3].

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.

[7] 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 properes[4].

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 **fines 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 trasmitir 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

11.A. Preparación previa al contacto

- Recopilación de información previa al contacto

11.B. Primer contacto

- Materiales para la propiedad
- Procedimiento para el contacto con la propiedad

11.C. Responsable del acuerdo y relación con la propiedad

- 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

11.F. Apoyo a la propiedad

- ¿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.

RECOPILACIÓN 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 dosier 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 trasmitan 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 otros 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 trasmite **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:

1. 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.

2. 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 posible 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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** (dosier 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*8).
- **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.

[8] 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*[9].

> Es mejor ofrecer apoyo al propietario en la gestión, NO gestión para el propietario.

[9] 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 XCT[10] pueden servir de orientación o de base para redactar un acuerdo, pero siempre es recomendable asesorarse por un abogado[11] .

[10] Documento consultable en el Área XCT de la web www.custodiaterritori.org
[11] 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 privadas[12]

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 DE SUPERFICIE	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

[12] 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 DE DERECHOS	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 acuerdo[13].

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 virtual[14].

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

[13] Se puede consultar la oficina que corresponde a cada finca en la web http://www.registradores.org
[14] (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**[15].

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.).

[15] 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,[16]) 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 contracto, 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.

[16] 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 Registradores[17] .

[17] 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

13.C. Protocolo en caso de desaparición

- 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 complexidad 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.

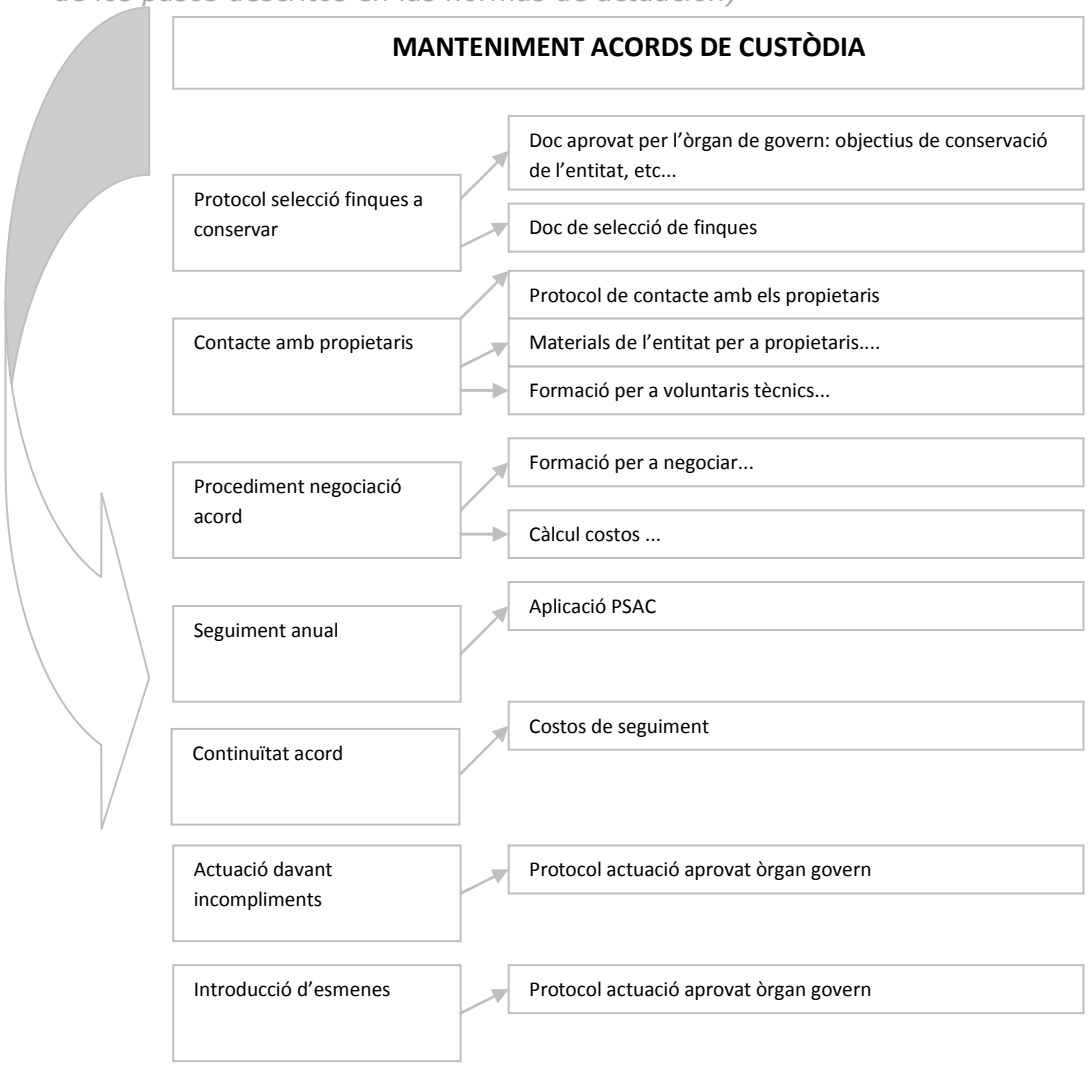
5. DEFINICIONES *(OPCIONAL. Aquí podemos definir todas aquellas palabras que saldrán más adelante y que creemos que es necesario aclarar para que no lleven a confusión)*

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.**

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. Sobre todo para acuerdos a largo plazo, con alta complejidad.

COPARTICIPACIÓN

La coparticipación consiste en que dos o más entidades de custodia firmen el acuerdo de custodia, por ejemplo, para reunir distintas entidades con capacidad de actuación de distintos campos y que se complementen. Las distintas entidades o bien deben aceptar igual responsabilidad sobre el seguimiento, o bien cada una puede aceptar la responsabilidad del área en la que es experta. Estos roles deben quedar bien definidos en el documento del acuerdo. Lo mismo sucede en el caso de incumplimiento del acuerdo.

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 monitoraje 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 galápago, 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 un 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, desglosadlo 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.

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

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.

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. Este 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.

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 construidos (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, poneos 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**.
- **Agradecer**le 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 (ver *Buena práctica 11.E. (Estrategia*

educativa y) Ética de 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*"[18] 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.

[18] 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 2 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 *partners*	9. **Compromiso** bajo, incumplimiento, decepcionar a los demás
10. **Apoyo externo** en el proceso de cooperación	10. **Poca integración** de equipos y procesos entre *partners*

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 cobir 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		
Externalizar 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 trayectòria?		
...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 sólida 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?		
Pel 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 edición. 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_ciutadana.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 territori**o 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**