

Manual de implementación

Gestión de entidades e iniciativas de custodia del territorio



Una iniciativa de:



Con el apoyo de:



MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN. Gestión de entidades e iniciativas de custodia del territorio

Publicación: diciembre 2018

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

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

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

Citaci3n recomendada: Mas3, M., Rodrigo, J. (Coords.) (2018). MANUAL DE IMPLEMENTACI3N. Gestidn de entidades e iniciativas de custodia del territorio.

Publicaci3n digital de la Xarxa de Cust3dia del Territori de uso libre. En caso de usar y mencionar los contenidos de esta publicaci3n, hay que citas la fuente de informaci3n como es debido.




La edici3n, revisi3n y maquetaci3n de este documento ha sido posible gracias a los proyectos "*Mejorando la custodia. Desarrollo de compromisos Hacia est3ndares de calidad en custodia del territorio*" (2013), "*Compromiso de la custodia del territorio: c3mo garantizando el cumplimiento de los Acuerdos a Largo Plazo*" (2016) y "*Consolidate. Programa de mejora de las entidades de custodia*" (2018) financiados por la Fundaci3n Biodiversidad del Ministerio para la Transici3n Ecol3gica. En estas ediciones tambi3n se cont3 con el apoyo del Departamento de Territorio y Sostenibilidad de la Generalidad de Catalu1a.

Las opiniones y documentaci3n aportadas en esta publicaci3n son de exclusiva responsabilidad del autor o autores del mismo, y no reflejan necesariamente el punto de vista de las entidades que apoyan econ3micamente el proyecto.

Para m3s informaci3n contacte con nuestro equipo a info@xct.cat, <http://www.xct.cat/>

ÍNDICE

Introducción	5
Aspectos clave, retos y recomendaciones para la implementación de las Buenas prácticas en gestión de las iniciativas de custodia del territorio	8
 1. Definición estratégica de la entidad	11
 2. Órganos de gobierno	16
 3. Gestión interna de la entidad	23
 4. Conflicto de intereses-	30
 5. Gestión económica i financiera	35
 6. Captación de fondos	43
 7. Gestión del equipo humano	50
 8. Base social	59
 9. Comunicación	65
 10. Selección y evaluación de iniciativas de custodia	71
 11. Contacto con la propiedad	76
 12. Redacción del acuerdo de custodia	81
 13. Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo	87

 **14. Alianzas**

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

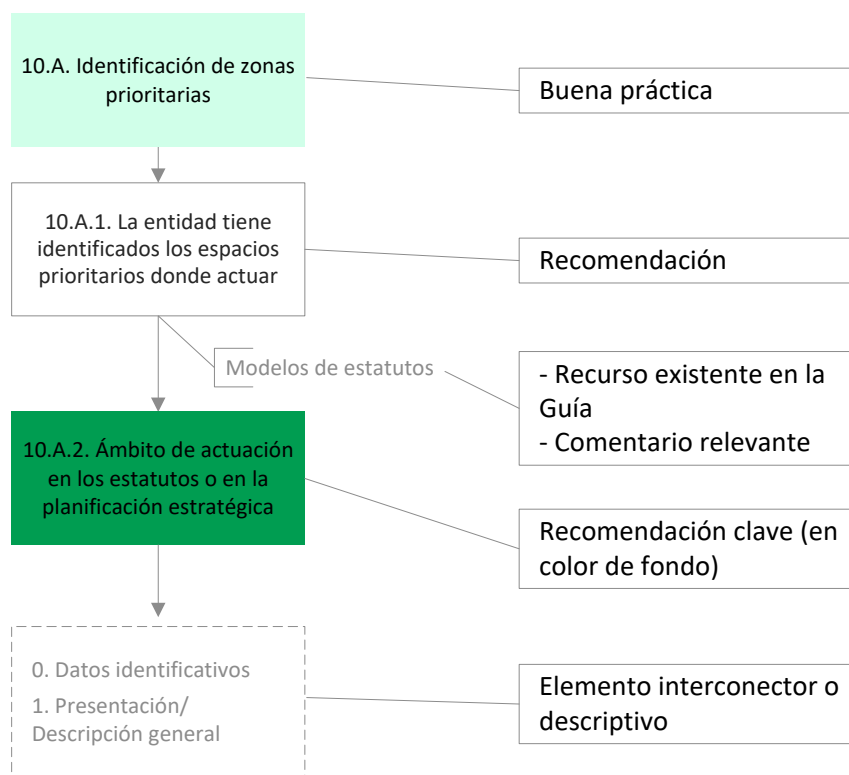
No obstante, es evidente que las entidades de custodia tienen y tendrán un papel muy importante en el modelo de conservación del patrimonio natural del nuestro país y hay que asegurar que este nuevo modelo de gobernanza tenga un impacto positivo, de gran alcance y a largo plazo.

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

Sobre el Manual de implementación de las buenas prácticas

Este Manual de implementación resume la Guía de buenas prácticas para entidades de custodia del territorio y destaca las **acciones más relevantes a la hora de implantar las buenas prácticas**. Todas las buenas prácticas están codificadas de manera que se puede relacionar fácilmente la Guía de buenas prácticas con el Manual de implementación.

Para cada grupo de buenas prácticas se han resumido las **recomendaciones y recursos principales** en un esquema. Para poder leer correctamente los esquemas resumen hay que entender cada nivel tal y como se ejemplifica a continuación:



También hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las buenas prácticas están dentro de un rectángulo de color claro.
- En los demás rectángulos hay numeradas las recomendaciones principales para cada buena práctica.
- Si el interior del recuadro está pintado de color significa que esta recomendación se considera clave o prioritaria.
- Las flechas marcan una relación de acciones correlacionadas en el desarrollo de las diferentes fases, aunque no es una relación estrictamente de causa – efecto

- Los textos dentro de recuadros discontinuos identifican elementos de relación entre diferentes recomendaciones, comentarios relevantes, elementos descriptivos, puntualizaciones o recursos propios de la buena práctica.

Las priorizaciones de las acciones se basan, en parte, en el resultado de entrevistas a 20 entidades de custodia de Cataluña y un taller participativo. De este trabajo también se extrajeron los principales retos y soluciones o recursos que integran este Manual.

Por último, se incluye un test de autoevaluación para que cada entidad pueda establecer hasta qué punto cumple las Buenas prácticas actualmente, en qué grado y de qué manera. Esta herramienta debe ser útil para que la entidad planifique una implementación gradual las Buenas Prácticas en el futuro.

El resultado es este Manual de implementación que pretende orientar a las entidades sobre cómo empezar a aplicar las Buenas prácticas, basado en la realidad de las entidades y orientando el camino a recorrer hacia un futuro de calidad en la custodia del territorio.

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

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

ASPECTOS CLAVE, RETOS Y RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE LAS INICIATIVAS DE CUSTODIA DEL TERRITORIO

A continuación, como ya se ha comentado más arriba, se expone el resumen de las buenas prácticas de gestión que contiene la Guía de buenas prácticas.

Por cada Buena práctica incluye el esquema y un resumen de recomendaciones que se consideran clave y una serie de comentarios de ayuda para su implementación. .

Las **recomendaciones** consideradas clave o **prioritarias** son las siguientes:

1. Definición estratégica de la entidad

- 1.A.1. Definición de la misión, los objetivos generales y los programas de la entidad.
- 1.B.1. Seguimiento y evaluación de proyectos y actividades.

2. Órganos de gobierno

- 2.A.2. Identificación y compromiso del órgano de gobierno con la misión de la entidad.
- 2.B.1. Identificación clara de los roles de los órganos de gobierno.

3. Gestión interna de la entidad

- 3.A.1. Objetivos y presupuestos anuales.
- 3.D.2. Una entidad transparente.

4. Conflicto de intereses

- 4.A.1. Disponer de una política de gestión de los conflictos de intereses.
- 4.D.2. Ser transparente para prevenir conflictos de intereses.

5. Gestión económica y financiera

- 5.A.1. Incorporación de la gestión financiera en la gestión global de la entidad.
- 5.D.1. Elaboración y aprobación del presupuesto anual

6. Captación de fondos

- 6.A.1. Definición de un sistema de captación de fondos claro y ético.
- 6.D.1. i 6.E.1. Conocimiento de subvenciones i ayudas.

7. Gestión del equipo humano

- 7.A.1. Un órgano de gobierno comprometido con la entidad.
- 7.B.1. Rol y funcionamiento claros del equipo técnico.

8. Base social

- 8.A.2. La base social dentro de la planificación estratégica de la entidad.

9. Comunicación

- 9.A.1. Definir una estrategia de comunicación clara, bien argumentada y compartida
- 9.C.1. Elaborar un Plan de comunicación sencillo que planifique y priorice acciones
- 9.D.1. Designar un responsable de comunicación.

10. Selección y evaluación de iniciativas de custodia

- 10.A.1. Ámbito de actuación definido en los estatutos o en la planificación estratégica.
- 10.E.1. Planificación de la iniciativa de custodia del territorio.

11. Contacto con la propiedad

- 11.C.1. Existe un interlocutor principal con la propiedad.
- 11.G.1. Contacto regular de la entidad con los propietarios y registro escrito.

12. Redacción del acuerdo de custodia

- 12.C.1. La entidad consulta y se asesora sobre las diferentes opciones y modelos de acuerdo para escoger la que más se ajusta a la entidad y la propiedad.
- 12.D.1. El documento del acuerdo es claro, entendedor e incluye todos los aspectos clave para que se trate de un acuerdo de calidad.
- 12.E.1. Los compromisos de las partes y también las restricciones de gestión quedan reflejadas de forma clara y precisa en la propuesta de acuerdo.

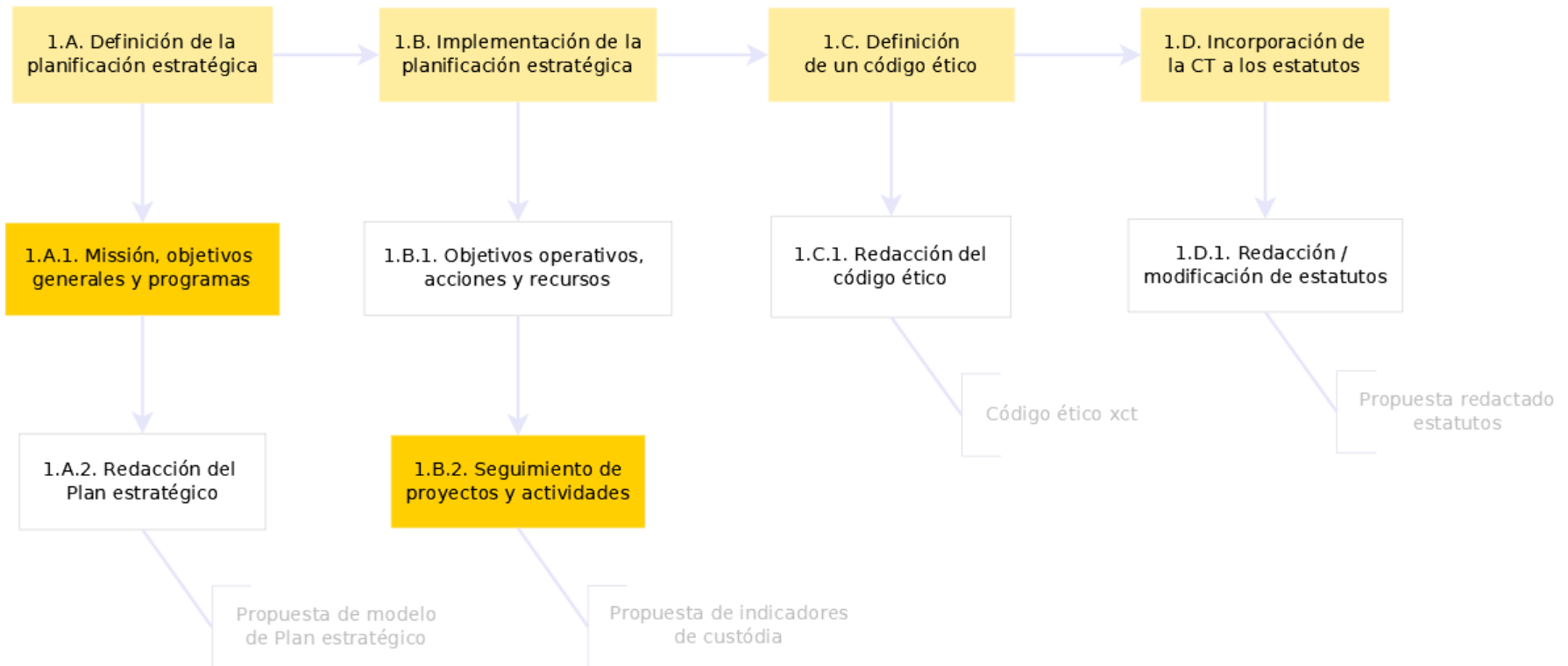
13. Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo

- 13.C.1. La entidad tiene previsto un protocolo de actuación sobre los acuerdos e iniciativas de custodia que ejecuta en caso de que la entidad desaparezca.
- 13.D.1. 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.

14. Alianzas

- 14.E.1. 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.
- 14.D.1. Siempre se contacta con la administración local del municipio donde se sitúan las fincas donde se trabaja con acuerdo de custodia.

1. Definición estratégica de la entidad



Objeto

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

Resumen

Para definir nuestra entidad debemos entender correctamente la filosofía y las herramientas que aporta la custodia del territorio y tener claro que la custodia es el mecanismo adecuado para llevar a cabo la misión y alcanzar los objetivos de nuestra entidad.

Una vez hayamos tomado esta decisión, nuestra entidad, una "nueva" entidad de custodia, debe ser organizada y definida a nivel interno de manera adecuada, y eso implica ir avanzando de manera progresiva en los siguientes pasos:

La definición de un **marco ideológico** de la entidad de custodia, que establezca la misión y las razones fundamentales que motivan y argumentan su razón de ser. Esta fase corresponde a la planificación estratégica.

La **estructuración interna** de la entidad, donde se especificarán los objetivos, los programas para alcanzar estos objetivos y los sistemas de evaluación y seguimiento de todo el conjunto. Esta fase corresponde a la planificación operativa, la cual siempre debe tener como marco de referencia las conclusiones a las que se llegue a través de la planificación estratégica e ir en consonancia con ellas.

- > Es conveniente que estos dos puntos sean trabajados mediante la redacción de un **Plan estratégico** o documento similar que establezca la organización de la entidad, los espacios de coordinación, los canales de comunicación, los procedimientos de trabajo, etc.

La redacción de un **Código ético** que garantice el cumplimiento de manera adecuada de la misión y los valores de la entidad.

La redacción de unos **estatutos** de la entidad que incorporen los ideales de la custodia del territorio.

Hay que recordar que la **custodia del territorio es un concepto bastante amplio** y, por tanto, **permite la aparición de entidades de custodia de formas y dimensiones muy diversas**, por lo que se hace aún más importante que nuestra entidad de custodia esté correctamente pensada, definida y diseñada.

Recomendaciones clave

1.A.1. Definición de la misión, los objetivos generales y los programas de la entidad.

La **Planificación estratégica** corresponde a una etapa inicial y fundamental de planificación y diseño de nuestra entidad. La planificación estratégica debe responder a la pregunta "**¿qué queremos ser?**", Y forman parte de esta etapa la definición de aspectos tan importantes como son:

- La **misión**. Contiene la identidad de la organización e indica su razón de ser y los valores fundamentales en que se sustenta.
- La **visión**. Representa la situación ideal al que aspira a llegar en el futuro una organización.
- Los **objetivos estratégicos**. Son objetivos de carácter general que establecen los resultados que se deben obtener para lograr abarcar la visión y, a través suyo, cumplir la misión.
- Las **acciones estratégicas**. Constituyen el conjunto de actividades que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos.
- El **seguimiento y revisión**. Proceso de control y evaluación del cumplimiento de la misión, los objetivos y las acciones de la planificación estratégica.
- A la hora de trabajar la definición estratégica de nuestra entidad debemos tener en consideración todos aquellos factores que pueden condicionar la toma de decisiones, como pueden ser:
 - La **dificultad de trabajar con una visión a medio / largo plazo**, y disponer de un plan estratégico que permita dirigir mejor la entidad para alcanzar mayor éxito en el futuro.
 - La **posibilidad de realizar algunas iniciativas de custodia con otras entidades**, en colaboración o alianza, para enriquecer el trabajo en equipo, reforzar la metodología de trabajo, optimizar los recursos, aportar voluntarios, experiencia temática, etc.
 - La **posibilidad de que aparezcan nuevas oportunidades o imprevistos no contemplados en la planificación estratégica**.

1.B.1. Seguimiento y evaluación de proyectos y actividades.

La puesta en funcionamiento de una entidad de custodia no tiene demasiado sentido si no se puede comprobar en la práctica cómo funciona, tanto a nivel de funcionamiento interno (Planificación estratégica) como de consecución de los objetivos establecidos (**Planificación operativa**).

Los mecanismos de seguimiento se pueden ver facilitados con la utilización de un **sistema de indicadores**. La XCT pone a disposición de las entidades de custodia un **Sistema de Indicadores de Impacto y Efectividad de la Custodia del Territorio**, formado por un conjunto de 27 indicadores clasificados en 3 grandes familias: indicadores estratégicos (7), indicadores de conservación (8) e indicadores socioeconómicos (12).

El seguimiento y la evaluación de la entidad permiten trabajar con calidad y facilita aplicar a la entidad un proceso de mejora continuada.

Retos y recomendaciones para la implementación

La **custodia del territorio** como **mecanismo de conservación del patrimonio natural y valores culturales y paisajísticos** es un concepto relativamente nuevo en nuestra casa y que ha sido adaptado a partir de las experiencias de países con una idiosincrasia y una situación diferentes a las nuestras (a nivel legislativo, de distribución y régimen de la propiedad, etc.). Esto hace que un primer paso clave se considere entender correctamente el concepto y las implicaciones de la custodia del territorio antes de definir y estructurar nuestra entidad.

Se recomienda:

- > **Profundizar en el concepto**, la filosofía, las implicaciones y las herramientas de la custodia del territorio a partir de la definición de custodia que recomienda la XCT y otros documentos disponibles en su web.
- > En caso de dudas, **solicitar información** de primera mano sobre la custodia del territorio al equipo de la XCT, a través de una entrevista en directo con sus técnicos especializados en los diferentes ámbitos relacionados con la custodia del territorio (a nivel legal, técnico, de comunicación, etc.).

Hay que **definir y dimensionar** correctamente **nuestra entidad**. Una indefinición o mala definición de la entidad, sin unos objetivos claros y con un ámbito de actuación poco definido, puede llevar a la no concreción del proyecto, a una dispersión de las acciones, a una frustración “por no poder llegar a todas partes” y un mal funcionamiento interno y externo de la propia entidad.

Se recomienda:

- > Agrupar los resultados del proceso de planificación estratégica y planificación operativa en un documento (Plan estratégico) a cuya redacción será necesario dedicar los esfuerzos necesarios siguiendo uno a uno los diferentes pasos que indica la ficha de la buena práctica.
- > La implicación de todas las partes de la entidad en este proceso.

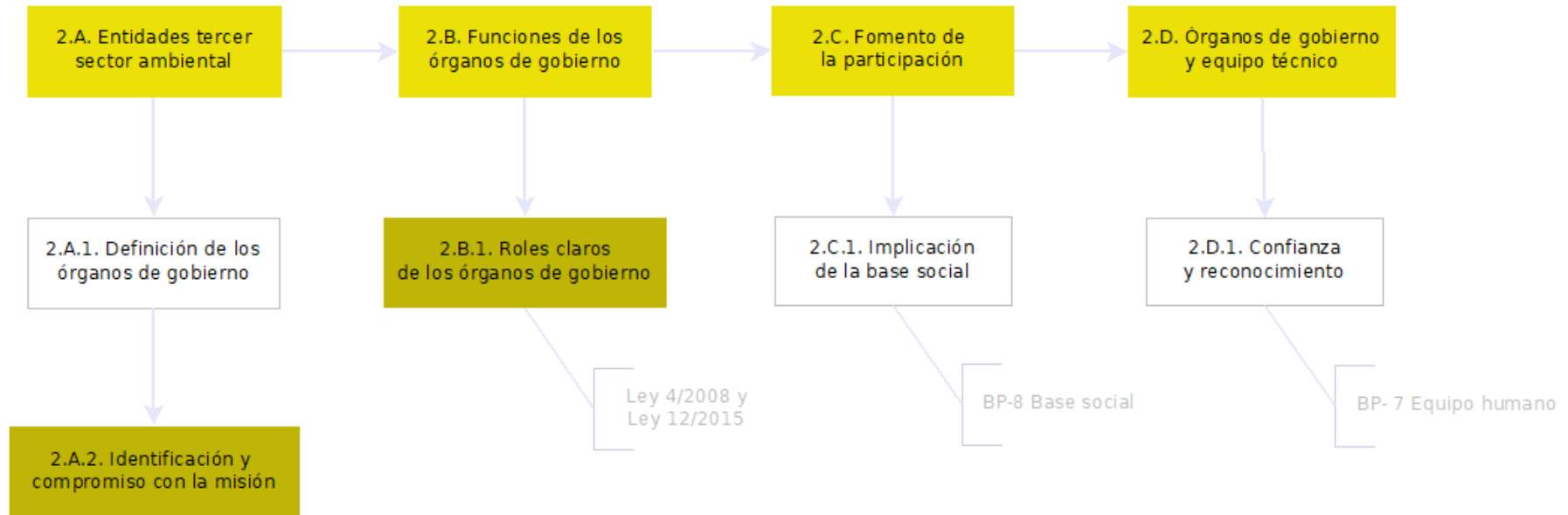
La importancia de trabajar correctamente en el proceso de planificación estratégica de la entidad hace recomendable que se establezcan sistemas para asegurar que los resultados de este proceso se mantengan y se tengan en consideración en todos los aspectos del día a día de la entidad de custodia a lo largo de toda su existencia.

Se recomienda:

- > Elaborar un **Código ético** de la entidad que incorpore la manera de actuar de la entidad y las personas que forman parte en consonancia con la misión y los valores derivados de la planificación estratégica.
- > La incorporación de la custodia del territorio en los estatutos de la entidad.

Buenas practicas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialmente; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
1. Planificación estratégica de la entidad				
1.A. Planificación estratégica: misión, objetivos y programas				
1.A.1. Definición de la misión, los objetivos generales y los programas de la entidad	✓			
1.A.2. Redacción del Plan estratégico	--			
1.B. Implementación y seguimiento de la planificación estratégica				
1.B.1. Definición de los objetivos operativos, acciones y recursos	--			
1.B.2. Seguimiento y evaluación de proyectos y actividades	✓			
1.C. Código ético				
1.C.1. Redacción del Código ético	--			
1.D. Incorporación de la custodia del territorio a los estatutos de la entidad				
1.D.1 Redacción / modificación de los estatutos de la entidad	--			

2. Órganos de gobierno



Objeto

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

Resumen

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

- > Los **órganos de gobierno son un elemento clave para el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas y el cumplimiento de su misión**. Los órganos de gobierno deben ser activos e implicados en la dirección estratégica de la entidad, y se recomienda que tenga un origen el máximo de diverso y diferenciado de las personas que llevan proyectos en el día a día de la entidad.
- > Los **objetivos de la entidad de custodia tienen que marcar la composición del órgano de gobierno**. Los perfiles de las personas que formarán parte deben estar relacionados con la finalidad última de la entidad.

El órgano de gobierno tiene que **actuar de forma ética en la dirección de la entidad y orientarla de acuerdo con sus estatutos, misión y objetivos**, de forma responsable con la sociedad y de acuerdo con los requisitos legales. Sea cual sea la estructura de su entidad de custodia, los principales retos que deberán afrontar los órganos de gobierno son:

- **El compromiso organizativo**
 - > En ocasiones hay una confusión entre el papel del patronato de una fundación o de la junta directiva de una asociación y el papel de un consejo asesor. En este sentido, se detecta la necesidad de **clarificar cuáles son las funciones y responsabilidades** de los órganos de gobierno de las entidades no lucrativas, reforzando el componente de compromiso organizativo.
- **La función estratégica**
 - > Los órganos de gobierno tienen que centrarse en los **temas estratégicos de la entidad**, marcando las políticas generales y delegando el trabajo operativo en el equipo directivo. Separar la función estratégica de la función operativa es clave para crecer y consolidarse como entidad. En el caso de entidades pequeñas en las que hay personas que desarrollan un doble papel, es necesario dedicar un espacio y un tiempo diferenciado para desarrollar la función estratégica
- **La relación con el equipo técnico o directivo.**
- **La gestión de la información**

- La **cultura de evaluación**
- La **cultura de la transparencia**

Recomendaciones clave

2.A.2. Identificación y compromiso del órgano de gobierno con la misión de la entidad.

- Nuestra entidad de custodia, como entidad del Tercer Sector comprometida con la conservación del patrimonio natural y la biodiversidad, puede estructurarse según diferentes fórmulas legales. Las **principales fórmulas legales son la Asociación, la Fundación y la Cooperativa**. Cada una de estas fórmulas tiene un sistema específico de estructuración y funcionamiento, y habrá que ver cuál se adapta mejor a la entidad que queremos. Según la fórmula elegida, la ley establece los diferentes órganos de gobierno que será necesario constituir en nuestra entidad.
- > Sea cual sea la fórmula elegida, un aspecto clave para garantizar el correcto funcionamiento de la entidad de custodia es que las personas que forman parte de los órganos de gobierno cumplan unas características fundamentales como son la **identificación y el compromiso con la misión y los valores de la organización**.

Ante esta situación, un aspecto muy importante es la decisión sobre quién formará parte de los órganos de gobierno. En este sentido se hace necesario:

- **Reflexionar sobre la pluralidad de perfiles** que tienen que formar parte de los órganos de gobierno. Conviene que cada organización inicie una reflexión en torno a la diversidad de perfiles de su órgano de gobierno: edad, procedencia, género, representación de beneficiarios, experiencia, trayectoria, etc. En este ámbito hay que tener en cuenta la pluralidad del contexto en el que opera la organización y también la pluralidad de colectivos vinculados a la actividad de la entidad.
- **Definir los perfiles**. Del mismo modo que se hace para puestos de trabajo de carácter técnico, se propone incorporar la definición de perfiles en relación con los componentes de los órganos de gobierno. Esta definición de perfiles debe realizarse a partir de las necesidades y características de cada organización, así como de la reflexión en torno a la diversidad y complementariedad de perfiles. Se sugiere explicitar esta definición de perfiles en un documento específico o en el marco de la política de gestión de personas de la entidad.
- **Formalizar los procesos de selección** de los componentes de los órganos de gobierno. La definición de perfiles es un primer paso importante para llegar a formalizar los procesos de selección de los miembros del órgano de gobierno. A menudo esta selección se hace a partir de las relaciones personales y de confianza en el momento de constituir una entidad.

2.B.1. Identificación clara de los roles de los órganos de gobierno

- **Explicitar el compromiso y el rol del órgano de gobierno** con las personas que forman parte es un aspecto clave a la hora de estructurar la entidad de custodia y puede ser útil, incluso, elaborar una guía de trabajo en este sentido.
- Más allá de las funciones que constan en los estatutos, se propone formalizar en un documento específico (reglamento interno u otro) los roles, los derechos y las responsabilidades de los órganos de gobierno. Las personas deben saber qué implicaciones tiene formar parte de una junta directiva o patronato y, en este sentido, este documento contribuiría a definir, clarificar y explicitar lo que se espera de ellas. Para poder tener un documento de estas características es necesario que cada organización reflexione, a partir de sus especificidades, cuáles deben ser los roles y las funciones de su órgano de gobierno. Es también muy importante **clarificar cuáles son los roles del órgano de gobierno y qué el del equipo directivo**.

Retos y recomendaciones para la implementación

Nuestra entidad de custodia, como entidad del Tercer Sector ambiental, puede constituirse bajo la fórmula de una Asociación, una Fundación o una Cooperativa. Cada una de estas fórmulas presenta características diferentes, y habrá que ver cuál es la más adecuada para el tipo de entidad que queremos y la misión y los objetivos a alcanzar. La legislación catalana establece las principales características de estas tres fórmulas, entre las que hacen referencia a los órganos de gobierno.

Se recomienda:

- > Consultar la legislación vigente que establece las características y el funcionamiento de las asociaciones y las fundaciones en Cataluña, la **Ley 4/2008, de 24 de abril, del libro tercero del Código Civil Catalán, relativo a las personas jurídicas para asociaciones y fundaciones**; y la ley que lo hace para las cooperativas, la **Ley 12/2015, de 9 de julio, de cooperativas de Cataluña**.
- En el caso de las asociaciones y de las cooperativas, el papel de los socios es fundamental en el funcionamiento de la entidad, por lo que hay que incentivar su participación. Se tiene que entender la participación de forma amplia. La participación de la base social no quiere decir que todos los colectivos y las personas que forman parte tienen que tomar las decisiones de la entidad, porque para eso ya existe el órgano de gobierno. Hay que enriquecer la participación de manera que sus formas sean cada vez más transversales posibles. Hay diferentes tipos de participación dependiendo del colectivo y tenemos que saber qué tipo de participación tiene valor para nuestra organización.

Se recomienda:

- > Iniciar el fomento de la participación en el mismo momento que una persona se interesa por formar parte de la asociación.
- > Exponer al nuevo socio que, con su acción conjunta con la del resto de miembros de la entidad, el conjunto dispondrá de más recursos de carácter global mediante la aportación económica y de voluntariado. En este caso estaremos creando **asociados con compromiso**.
- > Fomentar la generación de **dinámicas internas dentro de la base social**, y por ello es necesario asegurar que existen los canales y mecanismos necesarios.
- > A medida que conseguimos que la gente se implique en más formas de participación, conseguimos una base social más activa.

Finalmente, otro aspecto clave para el buen funcionamiento de nuestra entidad es el establecimiento de una correcta **relación entre los órganos de gobierno y el equipo técnico**. Si bien las relaciones entre el equipo directivo y el órgano de gobierno están en buena parte determinadas por el tipo de organización y el modelo organizativo, existen tres principios que contribuyen significativamente a construir una buena relación entre ambos colectivos: la confianza, el conocimiento y el reconocimiento mutuos.

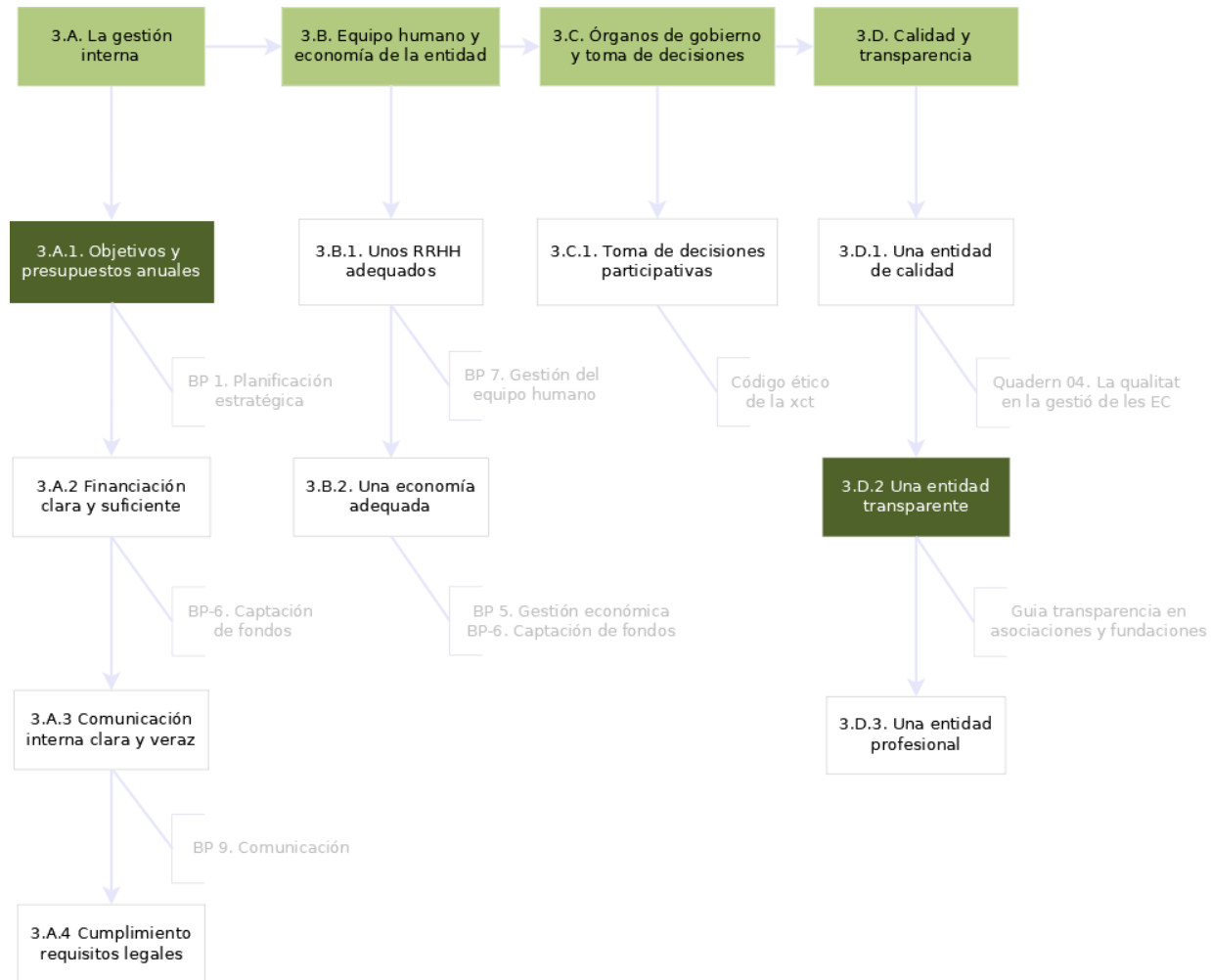
Se recomienda:

- > Que los órganos de gobierno tengan claro y reconozcan el rol del equipo técnico, y viceversa.

- > Establecer un liderazgo colectivo. La distinción de roles es fundamental para garantizar una buena relación entre el órgano de gobierno y el equipo directivo. El órgano de gobierno debe asumir el liderazgo de la estrategia organizativa, y el equipo ejecutivo el del funcionamiento operativo. En definitiva, es necesario trabajar para clarificar los roles y avanzar hacia un liderazgo compartido, basado en un compromiso colectivo hacia el cumplimiento de la misión de la organización.
- > Encontrar un equilibrio entre la visión estratégica y la visión operativa. El equipo técnico tiene que ser capaz de formular preguntas al órgano de gobierno sobre aquellos elementos estratégicos que permitirán avanzar en el plan operativo. Por su lado, los miembros del órgano de gobierno deben ser capaces de delegar y respetar el ámbito de acción del equipo directivo.
- > Crear comisiones mixtas de trabajo como un factor clave tanto para el buen funcionamiento de la organización y para la mejora de la relación entre el órgano de gobierno y el ejecutivo.
- > Propiciar espacios de relación entre el órgano de gobierno y otros colectivos que forman la entidad.
- > Elaborar un manual de funciones para contribuir a clarificar el ámbito de actuación del equipo ejecutivo y de la junta directiva o patronato, en el que se detallen las funciones específicas de cada colectivo.

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialmente; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
2. Órganos de gobierno				
2.A. Entidades ambientales del tercer sector: asociaciones, fundaciones y cooperativas sin ánimo de lucro				
2.A.1. Definición de los órganos de gobierno	--			
2.A.2. Identificación y compromiso de los órganos de gobierno con la misión de la entidad	✓			
2.B. Funciones de los órganos de gobierno				
2.B.1. Roles claros de los órganos de gobierno	✓			
2.C. Fomento de la participación de los socios en las asociaciones y cooperativas				
2.C.1. Implicación de la base social	--			
2.D. Órganos de gobierno y equipo técnico				
2.D.1. Confianza, conocimiento y reconocimiento entre los órganos de gobierno y el equipo técnico	--			

3. Gestión interna de la entidad



Objeto

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

Resumen

Las entidades de custodia son, junto con propietarios y usuarios del territorio, los agentes principales de la custodia del territorio, por lo que sin entidades de custodia no habría custodia del territorio.

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

En este sentido, la **transparencia** y la **calidad** son fundamentales porque ayudan a establecer los objetivos de una organización, a verificar si se han alcanzado los resultados propuestos, a detectar las desviaciones y a incorporar en la organización las pautas de mejora necesarias. Por eso es importante que una entidad, sea grande o pequeña, tenga o no ánimo de lucro, implante un sistema de gestión de calidad y de buenas prácticas adaptado a su realidad, que contribuya a la consecución de sus objetivos y satisfaga las expectativas de sus grupos de interés.

La implantación de una estrategia de calidad y buenas prácticas asegura que los esfuerzos realizados por las entidades se llevan a cabo de acuerdo con procedimientos lógicos y eficientes, y además se asegura y se documenta que estos contribuyen a lograr los objetivos de conservación de cada entidad.

La adaptación de estándares y normas de calidad hará las entidades de custodia y la gestión del patrimonio:

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

Dos aspectos son clave a la hora de establecer un sistema de gestión de la calidad:

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

Recomendaciones clave

3.A.1. Objetivos y presupuestos anuales

La estrategia de una entidad viene definida en su Planificación estratégica (véase la ficha de la Buena Práctica núm. 1 **Planificación estratégica**). Esta estrategia no se puede lograr sin una buena gestión interna. La gestión es un elemento transversal a la entidad y requiere dedicarle una atención especial.

Es bueno que esta estrategia general de la entidad se **planifique y se concrete de forma anual**. Se deben establecer unos **objetivos** y un **presupuesto anuales, que deben aprobar el órgano de gobierno y la asamblea de socios** (en el caso de las asociaciones). Estos objetivos deben ser coherentes con lo previsto en la planificación estratégica de la entidad.

También hay que hacer seguimiento, evaluación al final del año, y presentar los resultados en la memoria anual de la entidad, siguiendo criterios de transparencia y rendición de cuentas.

3.D.2. Hay que asegurar el funcionamiento transparente de la entidad:

Uno de los aspectos más importantes de una entidad de custodia es que se **perciba y sea creíble, eficaz y profesional**. Esta idea está íntimamente atada con el hecho de dar una **imagen de transparencia**. La transparencia es uno de los conceptos que frecuentemente se asocian a la calidad.

La transparencia es importante para suscitar la confianza de la sociedad y conseguir apoyos, para mejorar la gestión interna de las organizaciones y para medir los resultados. Además, la transparencia permite a los líderes de las entidades velar por el cumplimiento de la misión y tomar decisiones. Por último, hace partícipe a la sociedad del trabajo de las entidades, que de esta forma puede comparar las actuaciones y resultados de una entidad con los de otras organizaciones similares

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

- La **gestión económica**.
- Los **recursos humanos**.
- La **comunicación**
- Otras **entidades de custodia**.
- Las **administraciones públicas**.

Hay que destacar la existencia de obligaciones legales relacionadas con la transparencia que afectan a las entidades de custodia, derivadas de la aplicación **Ley 19/2014, de 29 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno**, de ámbito catalán. La **Guía de transparencia para las asociaciones y fundaciones receptoras de subvenciones y ayudas públicas** es extremadamente útil en este sentido.

Retos y recomendaciones para la implementación

La estrategia de una entidad no se puede lograr sin una buena gestión interna. La gestión es un elemento transversal a la entidad y requiere dedicarle una atención especial. El modelo de gestión interno de su entidad debe conseguir que ésta se **perciba y sea creíble, eficaz y profesional** (aunque no profesionalizada).

Se recomienda:

- > Definir una gestión económica y financiera el máximo de cuidadosa y transparente. Una buena gestión financiera de los recursos os puede permitir gestionar mejor vuestros proyectos. Consultar la ficha de la **Buena Práctica núm. 5 Gestión económica y financiera**.
- > No iniciar los proyectos o iniciativas de custodia sin unos recursos claros y suficientes, o sin planificación. Consultar la ficha de la **Buena Práctica núm. 6 Captación de fondos**.
- > Establecer un sistema de comunicación eficiente, que transmita mensajes claros y veraces, así como definir una estrategia global de comunicación, donde se decida las herramientas más adecuadas, dentro de las disponibles, para su entidad. Consultar la ficha de la **Buena Práctica núm. 9 Comunicación**.
- El conocimiento del mercado laboral asociado a la custodia del territorio indica que, a pesar de que la profesionalización del sector de la custodia del territorio hace que cada vez tenga más sentido para las entidades la creación de una política de gestión y desarrollo de las acciones, una parte importante de los recursos humanos de las entidades está formado por voluntariado. Además, en el caso del equipo técnico remunerado la contratación indefinida es baja y algunas entidades, especialmente las más pequeñas, tienen problemas para captar fondos y poder contratar personal.

Se recomienda:

- > Unir esfuerzos entre entidades pequeñas y otras entidades más grandes para poder contratar trabajadores compartidos y hacer más rentables los recursos.
- > Analizar la posibilidad de utilizar las ayudas de la Administración, de entidades privadas o de incentivos fiscales para las empresas que invierten en custodia del territorio para la contratación de personal.
- En cuanto a los recursos económicos, sólo un 50% de las entidades de custodia ha explorado vías alternativas de financiación. Este es un punto débil de una parte importante de las entidades. Aquellas que han apostado por buscar vías alternativas de financiación han utilizado principalmente los préstamos personales directos o los avales mancomunados a través de la banca ética.

Se recomienda:

- > Innovar y potenciar ingresos importantes a partir de fuentes alternativas poco tradicionales, como podrían ser, por ejemplo, el patrocinio o mecenazgo, los donativos de empresas privadas con RSC, el pago por servicios directos, la obtención de ingresos a partir del turismo sostenible y de custodia, el establecimiento de convenios con ayuntamientos...

Los **órganos de gobierno son los máximos responsables de las entidades de custodia**, pero es necesario dotar a la gestión interna de la entidad de elementos de participación que aseguren que la toma de decisiones del órgano de gobierno se corresponde con la decisión de la mayoría de socios de la entidad.

- > Disponer de un **Reglamento de régimen interno** que regule el funcionamiento de la entidad más allá de lo establecido en los estatutos.
- > Aprobar un **Código ético** de la entidad que permita establecer normas en cuanto a lo que se considera correcto o incorrecto en la conducta y en la toma de decisiones de la entidad.
- > Disponer de un **Plan de participación** para ayudar a reflexionar y definir la orientación de la entidad a la democracia interna.

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

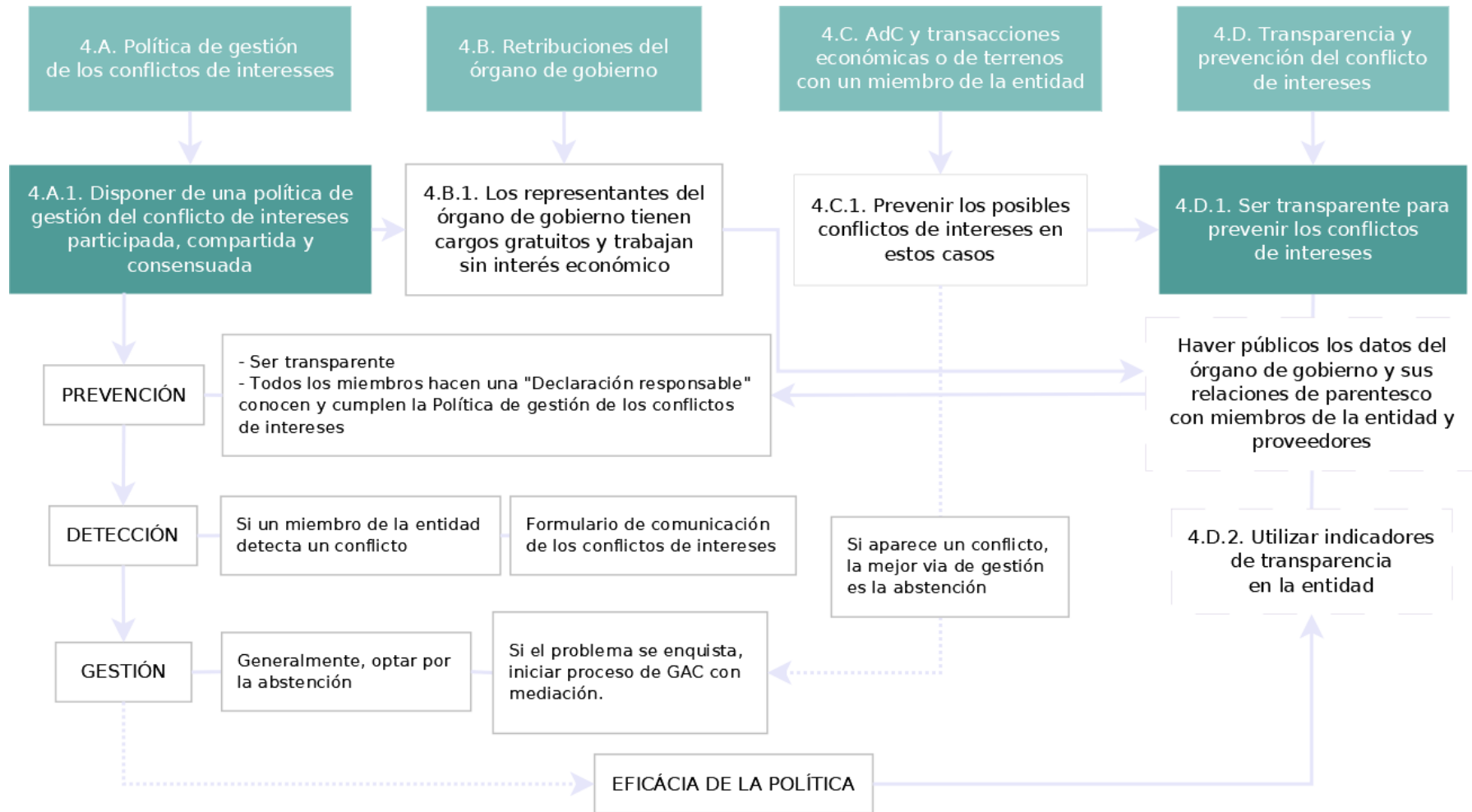
Se recomienda:

- > Integrar la calidad en todas las áreas de la entidad y en todos los puestos de trabajo.
- > Si el punto anterior se considera demasiado complejo para vuestra entidad, implantar el funcionamiento de la entidad un sistema basado en procesos, que consiste en dividir la actividad general de la entidad en diferentes fragmentos y aplicar el principio de PDCA a cada uno de ellos.

Buenas practicas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialmente; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
3. Gestión interna de la entidad				
3.A. Contextualización previa: la gestión interna				
3.A.1. Definición de una estrategia anual de la entidad	✓			
3.A.2. Financiación de la entidad	--			
3.A.3. Comunicación interna de la entidad	--			
3.A.4. Cumplimiento de los requisitos legales que afectan a la entidad	--			
3.B. Los recursos internos de la entidad: el equipo humano y la economía				
3.B.1. Unos recursos humanos adecuados	--			
3.B.2. Una economía adecuada	--			
3.C. Órganos de gobierno y toma de decisiones				

Buenas practicas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialmente; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
3.C.1. Una toma de decisiones participativa	--			
3.D. Calidad, transparencia y publicidad de la información				
3.D.1. Una entidad de calidad	--			
3.D.2. Una entidad transparente	✓			
3.D.3. Una entidad profesional	--			

4. Conflicto de intereses



Objeto

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

Resumen

Un **conflicto de intereses** es toda situación de riesgo que aparece cuando una persona en una posición de responsabilidad en la entidad de custodia (ya sea un miembro del órgano de gobierno o personal laboral) tiene un interés personal o particular que podría influenciarle a la hora de tomar una decisión dentro del desempeño de su cargo en nombre de otra (toda la comunidad involucrada en la entidad de custodia) y que, legítimamente, confía en ese juicio. Se pueden crear conflictos de interés cuando hay oportunidades de obtener ganancias materiales directos (lucro personal); cuando se pueden beneficiar asociados cercanos o familiares (personas vinculadas); cuando cuestiones de carácter personal o profesional u otro tipo de vinculación interfieren en la formulación de juicios justos e imparciales, o cuando las lealtades o intereses personales compiten o entran en conflicto con los de la entidad sin ánimo de lucro.

Es por esto que la tarea de **prevención** es la mejor manera para evitar estas situaciones. Para prevenir y abordar los conflictos de intereses es fundamental entender la forma y las circunstancias en que pueden surgir y requerir los miembros del órgano de gobierno, personal y otras personas implicadas en la entidad a dar a conocer cualquier posible conflicto. Así, se propone que las entidades dispongan de una política de gestión de los conflictos de intereses, aprobada por el órgano de gobierno y conocida por todos sus miembros, basada en procedimientos a seguir para prevenir, detectar y gestionar los conflictos de intereses que puedan surgir.

Dado que las entidades de custodia sirven al interés público y no al privado, la ética en este caso es absolutamente necesaria, no sólo para mejorar su reputación sino para tener una organización sólida y coherente. Consecuentemente, es imprescindible que cada entidad de custodia disponga de su propia política de conflicto de intereses, participada, compartida y consensuada con la base social. Debe ser clara, simple y directa y debe ser pública y estar disponible para cualquier persona que lo requiera.

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

Recomendaciones clave

- 4.A.1. Disponer de una política de gestión de los conflictos de intereses

Es imprescindible disponer de una política de conflicto de intereses para evitar personalizar las decisiones y gestionar correctamente la situación. Esta debe contemplar las herramientas necesarias para la **prevención**, la **detección** y la **gestión** de los conflictos.

La forma en que una organización asegura la resolución transparente, participativa y eficiente de estas cuestiones, afecta a todos los aspectos de su actividad y es crítica a la hora de tomar buenas decisiones. En este sentido, una buena gestión de los conflictos de intereses en una entidad de custodia contribuye decisivamente a la consecución de una conservación a largo plazo.

- 4.D.1. Ser transparente para prevenir los conflictos de intereses

Un mecanismo de prevención fundamental ante el conflicto de intereses es la **transparencia**: la entidad debería hacer públicas y accesibles los datos de los miembros del órgano de gobierno (nombre, profesión, cargo, etc.), las relaciones de parentesco entre diferentes miembros del órgano de gobierno o de estos y proveedores o equipo de trabajo. Además, en algunos casos se puede aplicar la Ley 19/2014, de 29 de diciembre de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, donde el incumplimiento del deber de transparencia y las obligaciones derivadas supone la aplicación de un régimen sancionador a las entidades.

Retos y recomendaciones para la implementación

Detección. Una política de gestión de conflictos de interés debe exigir que cualquier miembro de una entidad de custodia que tenga conocimiento de la posible existencia de un conflicto de interés propio o de otro miembro de la entidad (real, potencial o percibido) lo tenga que poner en conocimiento del órgano de gobierno de la entidad, por escrito y aportando las pruebas o argumentos necesarios para verificarlo.

Se recomienda:

- > Para poder anticiparse y gestionar la existencia de posibles conflictos de intereses, se recomienda que todos los miembros de la entidad de custodia hagan una "Declaración responsable de conflictos de intereses" (ver el ejemplo que se aporta a la BP-4 en la Guía), que son la herramienta principal para que las entidades de custodia detecten intereses de sus miembros susceptibles de originar situaciones conflictivas.
- > Utilizar un "Formulario de comunicación de conflictos de intereses" para cumplir el deber de comunicación (ver los modelos de formularios de la BP-4 en la Guía).
- > Esta medida no elimina el problema, sino que simplemente lo pone de manifiesto. Por ello, es necesario disponer de herramientas de gestión de situaciones de conflicto de intereses.
- > Consultar y adaptar a cada entidad el modelo de política de gestión del conflicto de intereses que proporciona la Guía. También, puede ser útil ver los ejemplos que se incluyen en la guía en relación a la resolución de situaciones reales de conflictos de intereses en entidades de custodia.

Gestión. Una vez se ha detectado el conflicto de intereses, es necesario que la entidad emprenda medidas de gestión del conflicto. Así, cuando el miembro de la entidad ya se encuentra en situación de tener que ofrecer el juicio profesional, actualmente la única herramienta de gestión de la situación es la abstención (o recusación en caso necesario).

Se recomienda:

- > En caso de duda sobre la existencia de conflicto de intereses, se debe optar siempre por la abstención (cuando la imparcialidad puede verse comprometida en un supuesto concreto y determinado; obliga al miembro de la entidad de custodia a apartarse del conocimiento del asunto donde tenga que intervenir).
- > Si la resolución del conflicto de intereses se enquista en la entidad de custodia y antes de llegar a abrir un proceso judicial para resolverlo, se aconseja firmemente iniciar un proceso de Gestión Alternativa de Conflictos (GAC) que contemple la mediación.

Eficacia de las herramientas de detección y gestión. No es suficiente que la política esté en formato papel o disponible electrónicamente. Para que resulte efectiva, el órgano de gobierno debe garantizar su aplicación rigurosa, así como contemplar procesos participativos con la base social para su revisión.

Se recomienda:

- > Es recomendable que al menos el contenido básico de la política esté recogido en los estatutos.
- > Se recomienda que todos los miembros de la entidad de custodia dispongan de una copia de la política de intereses y que la suscriban tras un proceso de comunicación. En caso de cambios sustanciales en los contenidos de la política se recomienda realizar otro proceso informativo y renovación de firmas.
- > Formar los miembros de la entidad con criterios legales, éticos y profesionales sobre conflicto de intereses, especialmente utilizando ejemplos reales de conflictos y soluciones adoptadas.
- > Hacer un ejercicio de autoevaluación para saber si su entidad de custodia utiliza una política de intereses adecuada o, por el contrario, no incorpora los puntos básicos recomendados en la guía de buenas prácticas. Se puede ver un ejemplo de ejercicio breve en la Guía.

Transparencia para la prevención de conflictos de intereses. El ejercicio de la transparencia es fundamental en muchos aspectos del día a día de las entidades, y en este caso también. Tanto para prevenir como para gestionar las situaciones de conflictos de intereses, la transparencia permite aplicar herramientas claras y consensuadas por todo el equipo y con el reconocimiento de la base social. Además, la Ley obliga al cumplimiento del deber de transparencia y obligaciones derivadas a las entidades del 3er sector.

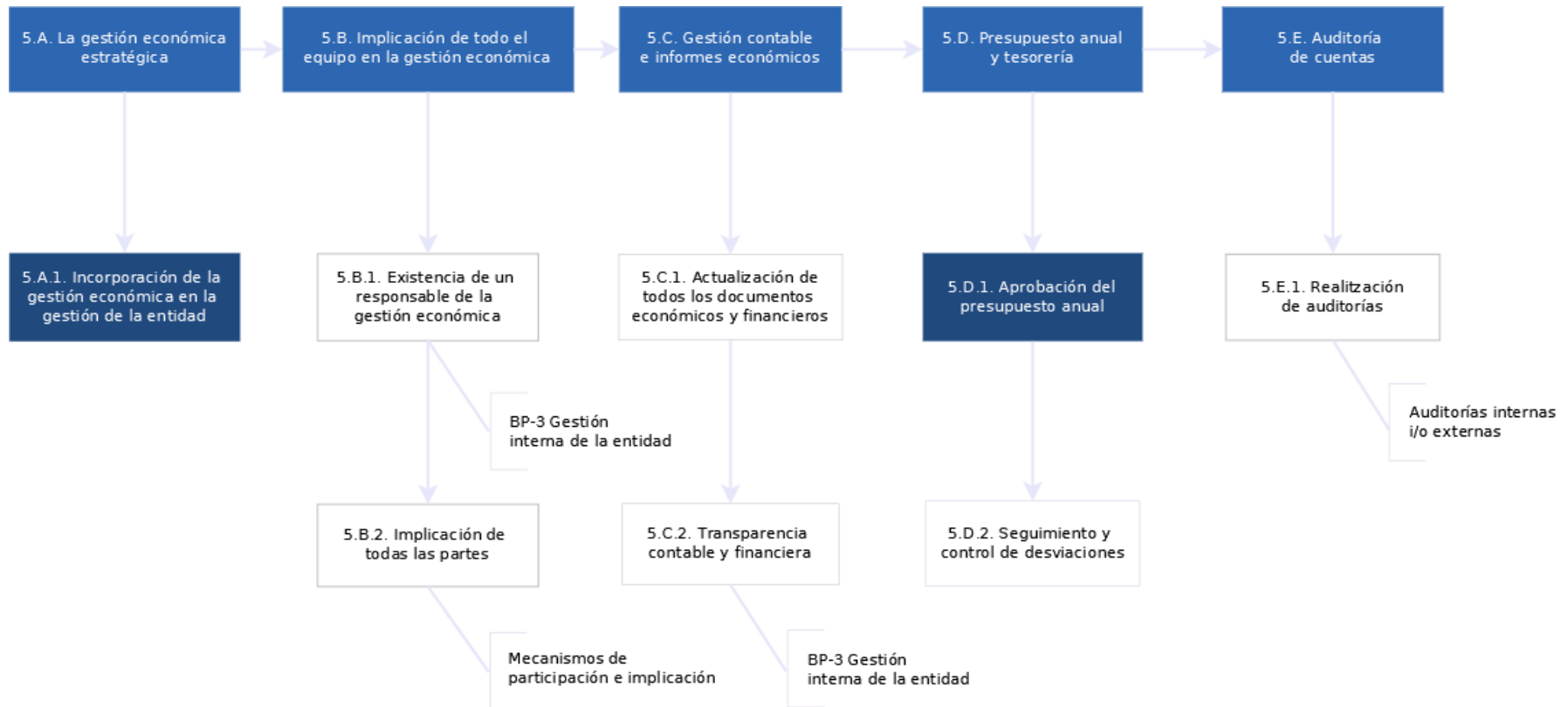
Se recomienda:

- > Tener especial cuidado en los casos en que la entidad realicen acuerdos de custodia y transacciones de terrenos o transacciones económicas con miembros o personas relacionadas con la entidad, para que no se produzca un conflicto de intereses.

Hay que tener presente que los representantes del órgano de gobierno deben trabajar sin interés económico y no tendrán compensación económica, tal como establece la Ley 4/2008, de 24 de abril del libro III del Código Civil de Cataluña, excepto en aquellos casos puntuales en que esté justificado y aprobado en el mismo órgano

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialment; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en la relación a la recomendación? (Si/no)
4. Conflicto de intereses				
4.A. Política de gestión de los conflictos de intereses				
4.A.1. Disponer de una política de gestión de los conflictos de intereses participada, compartida y consensuada.	✓			
4.B. Retribuciones del órgano de gobierno				
4.B.1. Los representantes del órgano de gobierno tienen cargos voluntarios y trabajan sin interés económico.	--			
4.C. Acuerdos de custodia y transacciones económicas o de terrenos con un miembro de la entidad				
4.C.1. Prevenir los conflictos de intereses en acuerdos de custodia y transacciones de terrenos o transacciones económicas con miembros de la entidad o relacionados con esta.	--			
4.D. Transparencia y prevención de conflictos de intereses				
4.D.1. Ser transparente para prevenir los conflictos de intereses, haciendo públicos los datos de los órganos de gobierno y sus relaciones de parentesco con miembros de la entidad y proveedores.	✓			
4.D.2. Utilizar algunos indicadores de transparencia en la entidad.	--			

5. Gestión económica y financiera



Objeto

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

Resumen

Las entidades de custodia operan en un mundo cambiante, dinámico y exigente. En este contexto, y con el fin de asegurar la viabilidad de la entidad, hay que desarrollar el conocimiento necesario y, sobre todo, debe existir la voluntad de dedicar tiempo y recursos a la gestión financiera, por lo que será necesario un esfuerzo de gestión. Además, la importancia de la gestión financiera también se debe a que permite hacer posible la operativa de la entidad.

Este doble objetivo de hacer viable la entidad y facilitar la operativa son posibles porque la gestión financiera:

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

Además, la gestión financiera permite ser eficaces siendo más eficientes.

- **Eficacia:** alcanzar los objetivos marcados
- **Eficiencia:** alcanzar los objetivos marcados con el mejor uso posible de los recursos disponibles.

Recomendaciones clave

5.A.1. Incorporación de la gestión financiera en la gestión global de la entidad

El **proceso de gestión financiera** debe formar parte del **proceso estratégico** y del día a día de la organización. Es por ello que se debe considerar el hecho de mantener la estructura financiera a lo largo del tiempo. En la medida en que una organización se va adaptando al entorno, podrá ser más eficiente y competitiva en un contexto de recursos escasos, por ser capaz de gestionar los recursos financieros de manera óptima.

Hay que entender la gestión financiera como una parte más de la gestión global de la entidad. Es diferente de la contabilidad, que consiste en el registro de los hechos económicos de las entidades. La gestión financiera, entendida como la **planificación, la organización, el control y el seguimiento de los recursos financieros** de una organización para conseguir los objetivos marcados, se centra sobre todo en el análisis del flujo del dinero y los valores económicos de la entidad.

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

5.D.1. Elaboración y aprobación del presupuesto anual

El **presupuesto** es una herramienta de planificación, decisión, coordinación y control de la entidad. Consiste en la previsión económica de lo que sucederá en el futuro: es la cantidad de dinero que una organización planifica ingresar y gastar globalmente o para un fin específico, en un período de tiempo determinado. La importancia del presupuesto deriva de que las previsiones o estimaciones sobre el futuro implican un elevado grado de incertidumbre y por eso, a la hora de trabajar con el presupuesto de la entidad, se recomienda:

- Hacer una previsión de los gastos e ingresos que se producirán.
- Realizar un presupuesto global de la entidad y otros específicos con un mayor grado de detalle según la temática (por ejemplo, por proyecto).
- Hacer un seguimiento del presupuesto, ya que si no pierde su sentido de planificación.
- Llevar a cabo un control de las desviaciones presupuestarias y ver si se pueden corregir.
- Para toda entidad es relevante ser solvente, y para conseguirlo, los presupuestos suponen la herramienta más apropiada ya que permitirán:
- Ajustar los planes, de actividades y proyectos.
- Gastar el dinero de una manera eficiente.

- Conseguir los objetivos específicos de la entidad.
- Buscar financiación de otras fuentes, si fuera necesario.

Un presupuesto elaborado por las personas responsables de los proyectos, revisado y validado por la persona responsable de la financiación y la dirección, es una de las mejores herramientas para conseguir una organización en la que sus miembros se sientan protagonistas y responsables de la gestión global.

La mayoría de organizaciones no lucrativas necesitan los presupuestos en primer lugar para obtener recursos económicos, ya que señalan las necesidades financieras de los diferentes proyectos. Sin embargo, aunque ya se disponga de una fuente de financiación, una buena gestión financiera requiere que la entidad haga una previsión de donde destinará estos recursos, mediante los presupuestos.

Retos y recomendaciones para la implementación

La **gestión contable y financiera** de la entidad de custodia y de los principios y conceptos que se derivan puede ser uno de los puntos débiles de la gestión global de la entidad, por falta de conocimientos de sus responsables en este ámbito.

Se recomienda:

- > Realizar la formación necesaria y tener un equipo técnico con conocimiento en este campo.
- > Analizar la posibilidad de utilizar las ayudas de la Administración, de entidades privadas o de incentivos fiscales para las empresas que invierten en custodia del territorio para la contratación de personal.

Hay que conseguir que la entidad de custodia, que a menudo trabajará con recursos económicos escasos, mantenga una estructura financiera equilibrada. Toda entidad puede llevar a cabo actividades que conlleven pérdidas, obviamente siempre que no sean todas.

Se recomienda:

- > Valorar correctamente la importancia estratégica para la organización de las actividades que generan pérdidas, a fin de decidir si se asumen las pérdidas o no.
- > Realizar una reflexión interna continua que evite que aquellas actividades con pérdidas, que están lejos de las prioridades estratégicas, se conviertan en las principales actividades de la organización.

La gestión financiera tiene que formar parte de la gestión estratégica de toda la organización, aunque es habitual que se delegue esta gestión en la gerencia o en un responsable financiero.

A pesar de la existencia de un responsable financiero de la entidad, debe haber una corresponsabilidad entre la persona que tiene asignada la responsabilidad financiera y las personas responsables de los diferentes proyectos de la entidad. Esto supone una cierta implicación de todas las partes de la entidad en su gestión financiera.

Se recomienda:

- > Que los responsables de la gestión financiera y económica de la entidad tengan la formación adecuada para llevar a cabo esta función.
- > Facilitar el intercambio de información entre las personas técnicas y responsables de proyectos y las administradoras de recursos.
- > Establecer los procedimientos necesarios para fomentar la participación y la implicación de las diferentes personas del equipo en la gestión financiera de la entidad, incorporando estos mecanismos en la operativa diaria.
- > Elaborar los presupuestos de manera participativa.
- > Trabajar en equipo en la elaboración de los informes de los proyectos.

- > Coordinar todo el equipo en el diseño de las políticas.
- > Realizar seguimiento económico de los proyectos, con una gestión integrada del proyecto, tanto técnica como financiera.
- > Identificar conjuntamente las áreas de mejora.
- > Garantizar la transparencia contable y financiera a la entidad, tanto interna como externamente, a través, por ejemplo, de una auditoría de cuentas.

A pesar de la aprobación de un presupuesto inicial, esta previsión puede sufrir desviaciones a lo largo del año, debido a factores muy diversos y a menudo impredecibles. Las desviaciones son las diferencias entre la cantidad presupuestada y la cantidad real. El presupuesto es la herramienta que permitirá conocer el nivel de desviaciones entre la previsión y la realidad de los ingresos y gastos de un periodo para poder corregirlas a medida que se conocen y poder tomar mejores decisiones en el futuro.

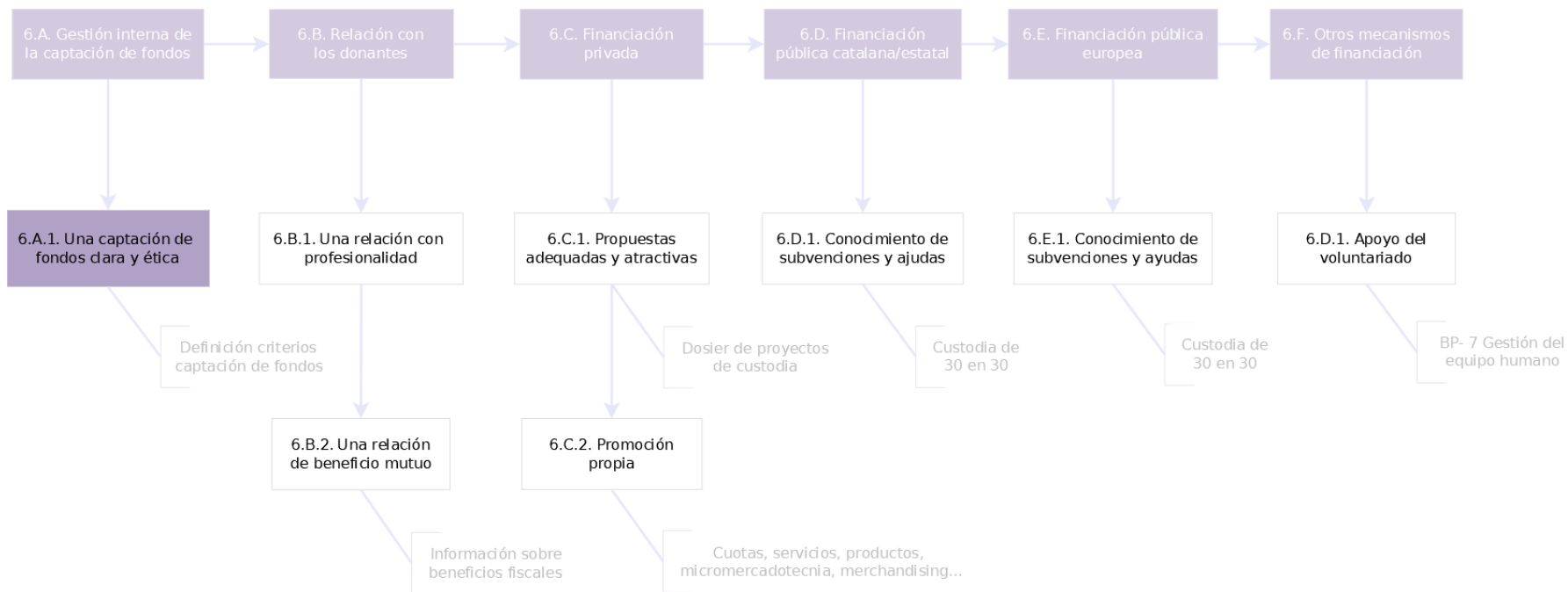
Se recomienda:

- > Elaborar un presupuesto claro y llevarlo al día.
- > Realizar un seguimiento del presupuesto y un control de las desviaciones
- > Antes de corregir las desviaciones, analizar a que se han debido: importes mal presupuestados, gastos no previstos, cambios en la operativa de la entidad, expectativas erróneas de ingresos, proyectos con sobrecoste.
- > Una vez conocido el origen de las desviaciones, pensar en corregirlas a través de políticas de contención o destinando una partida del presupuesto a imprevistos.
- > Separar los gastos derivados de proyectos nuevos de las que se tienen cada año, para poder ver si se ha presupuestado mal o si hay una desviación que se hubiera podido evitar.

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialmente; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
5. Gestión económica y financiera				
5.A. La gestión económica estratégica				
5.A.1. Incorporación de la gestión económica en la gestión global de la entidad	✓			
5.B. La implicación de todo el equipo en la gestión económica y financiera				
5.B.1. Existencia de un responsable de la gestión económica	--			
5.B.2. Implicación de todas las partes en la gestión económica	--			
5.C. Gestión contable e informes económicos				
5.C.1. Actualización de todos los documentos económicos y financieros	--			
5.C.2. Transparencia contable y financiera	--			
5.D. Presupuesto anual y tesorería				
5.D.1. Aprobación del presupuesto anual	✓			

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialmente; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
5.D.2. Seguimiento del presupuesto y control de las desviaciones	--			
5.E. Auditoría de contables				
5.E.1. Realización de auditorías internas i/o externas	--			

6. Captación de fondos



Objeto

Entendemos por captación de fondos el **conjunto de procesos por los que las entidades de custodia se dotan de financiación.**

La entidad de custodia debe actuar de forma ética en la captación de fondos, buscando fuentes coherentes con su misión y destinando la financiación a la finalidad e iniciativas para las que han sido dados.

Resumen

Para trabajar como entidad de custodia del territorio **hay que tener una mínima capacidad económica.** La financiación es un tema clave para que las entidades de custodia tengáis capacidad de actuación para desarrollar vuestras iniciativas. De este elemento depende, en buena medida, que las entidades de custodia tengan capacidad de actuación para desarrollar iniciativas.

La búsqueda de las fuentes de financiación más adecuadas, así como el **desarrollo de todas las acciones y gestiones necesarias**, es lo que se conoce como **captación de fondos**. Este ámbito es clave y, por tanto, se debe afrontar como una cuestión estratégica y de convicción por parte de la entidad.

Dado que la **financiación compromete**, de diversas maneras, **las acciones o iniciativas** que se llevan a cabo, las **estrategias e iniciativas de captación de fondos deben ser coherentes y consecuentes** con los objetivos de la entidad de custodia.

Los recursos que obtengáis os tienen que permitir una cierta libertad de acción; por eso hay que definir una política de financiación y de captación de fondos clara y de acuerdo con los valores de vuestra entidad de custodia. Los dos puntos clave que debe tener claros desde el principio son:

- La **misión** concreta que persigue la entidad: los valores y la ética de actuación de la entidad y los objetivos que se pretenden alcanzar (véase la Buena Práctica núm. 1 Definición estratégica de la entidad)
- La **organización y gestión** de la entidad: ¿cómo se estructura la entidad?, ¿quien la representa?, ¿como se determinan las actuaciones a realizar? (Véase la Buena Práctica núm. 3 Gestión interna de la entidad).

Recomendaciones clave

6.A.1. Definición de un sistema de captación de fondo claro y ético

La captación de fondos es el **método de obtención de capital de manera directa a partir de un tercero**. Este actor puede ser la administración pública, una empresa, una fundación, una obra social o un particular.

Para que este proceso de captación de fondos sea lo más transparente y ético posible es necesario que la entidad defina los criterios a seguir en el proceso. Es recomendable que estos criterios consideren los siguientes puntos:

- La entidad debe **poner a disposición del público la información sobre los ingresos y gastos** conseguidos en la captación de fondos.
- En la medida de lo posible el equipo técnico debe tener una persona responsable de la captación de fondos que **vele por el buen cumplimiento de la misión, los objetivos y el código ético**.
- El equipo de trabajo responsable de la captación de fondos no tiene una remuneración basada en un sistema de comisiones según resultados.
- En caso de que el donante utilice la imagen de la entidad, la entidad debe velar para que el uso de esta imagen respete sus principios éticos.

6.D.1. y 6.E.1. Conocimiento de subvenciones y ayudas

Cada año se abren varias convocatorias de ayudas públicas a diferentes niveles (convocados por diferentes administraciones) que pueden ser útiles a vuestra entidad para impulsar la custodia del territorio. Para aprovechar estas oportunidades, hay que prepararse bien y con antelación, y en este sentido es fundamental prever y conocer las posibles convocatorias.

- > Una posibilidad para vuestra entidad es la de estar suscrita al boletín electrónico **Custodia de 30 en 30** y / o consultar de manera periódica la web de la XCT, donde se informa a las entidades de las convocatorias vigentes. En la web también hay a disposición de las entidades una base de datos de la mayoría de las convocatorias.

Cuando tengamos conocimiento de una convocatoria que consideramos que puede ser interesante para nuestra entidad deberá:

- Estudiar qué requerimientos se piden para poder presentarse a la convocatoria.
- Informar a través de los entes convocantes si es posible y oportuno.
- Redactar un buen proyecto y buscar una convocatoria adecuada para éste, aunque para la ejecución tendremos que adaptar la financiación disponible. Cuando hablamos de buscar una convocatoria adecuada nos estamos refiriendo a que, a menudo, las líneas de subvenciones van dirigidas a unas actuaciones o proyectos concretos, ya sea en cuanto a los objetivos a alcanzar y / o los territorios para los que se pueden pedir las subvenciones.

Retos y recomendaciones para la implementación

Cuando una entidad de custodia recibe el apoyo de otras entidades o personas externas para impulsar sus iniciativas de custodia del territorio se establece una relación a dos bandas que la entidad de custodia debe tener cuidado de llevar con profesionalidad.

Se recomienda:

- > Como paso previo a la colaboración, la entidad tiene que definir unos criterios de aceptación y captación de fondos procedentes de las empresas y entidades colaboradoras aprobados por el órgano de gobierno.
- > Buscar información sobre la responsabilidad social empresarial (RSE) en el caso de que el donante sea una empresa. Esta RSE deberá ajustarse a los criterios de la entidad y con la misión de ésta. En caso de que hubiera duda de la conveniencia de colaboración con la empresa, es el órgano de gobierno quien valora esta conveniencia.
- > Describir con precisión la misión fundacional, las actividades de la entidad y el uso previsto de los fondos donados.
- > Informar al donante sobre los posibles beneficios fiscales de las donaciones a la entidad y suministrarle el certificado legalmente válido una vez se ha realizado la donación.
- > Intentar establecer una relación a largo plazo con los donantes, fidelizándolos y buscando alianzas a largo plazo.
- > Reducir el uso de las entidades financieras en su proceso de captación de fondos, ya que esta opción conlleva el pago de unos intereses y plantea un debate ético (destinar parte de los recursos disponibles a pagar los intereses) sobre el que vuestra entidad debería posicionarse. Proponemos que en estos casos tengáis relación, siempre que sea posible, con la Banca ética y Cooperativas de financiación de la economía social, que pretendáis dar un rendimiento económico a las contribuciones sociales y medioambientales.

Una parte de la financiación que pueda recibir vuestra entidad provendrá de la financiación pública, a través de subvenciones y ayudas de las diferentes administraciones (locales, autonómicas, estatales, europeas...).

Se recomienda:

- > Establecer sistemas para identificar las diferentes líneas de ayudas y subvenciones existentes que pueden ayudar a vuestra entidad. La suscripción al boletín electrónico Custodia de 30 en 30 puede ser de gran interés, así como consultar de manera periódica la web de la XCT, donde se informa a las entidades de las convocatorias vigentes.

Es cada vez más relevante trabajar para que una parte de la financiación que pueda recibir vuestra entidad provenga de la financiación privada (empresas, particulares, fundaciones...).

Se recomienda:

- > Buscar propuestas imaginativas para cada uno de los proyectos que emprendáis, y que sean adecuadas tanto para vuestra organización como para la empresa (patrocinio, mecenazgo, voluntariado social corporativo...).
- > Establecer relaciones que reporten un beneficio mutuo, colaboraciones donde todos salgan ganando.
- > Tener en consideración la posibilidad de lograr financiación vía Promoción propia desde la misma entidad: cuotas, servicios, productos de custodia, actos populares, merchandising...

Existen otros mecanismos de financiación indirectos que permiten ahorrar costes financieros, de ejecución, descuentos... a vuestra entidad. Es una manera de financiar vuestra entidad de custodia indirectamente, es decir, no recibiendo fondos directamente sino ahorrando costes de ciertas acciones.

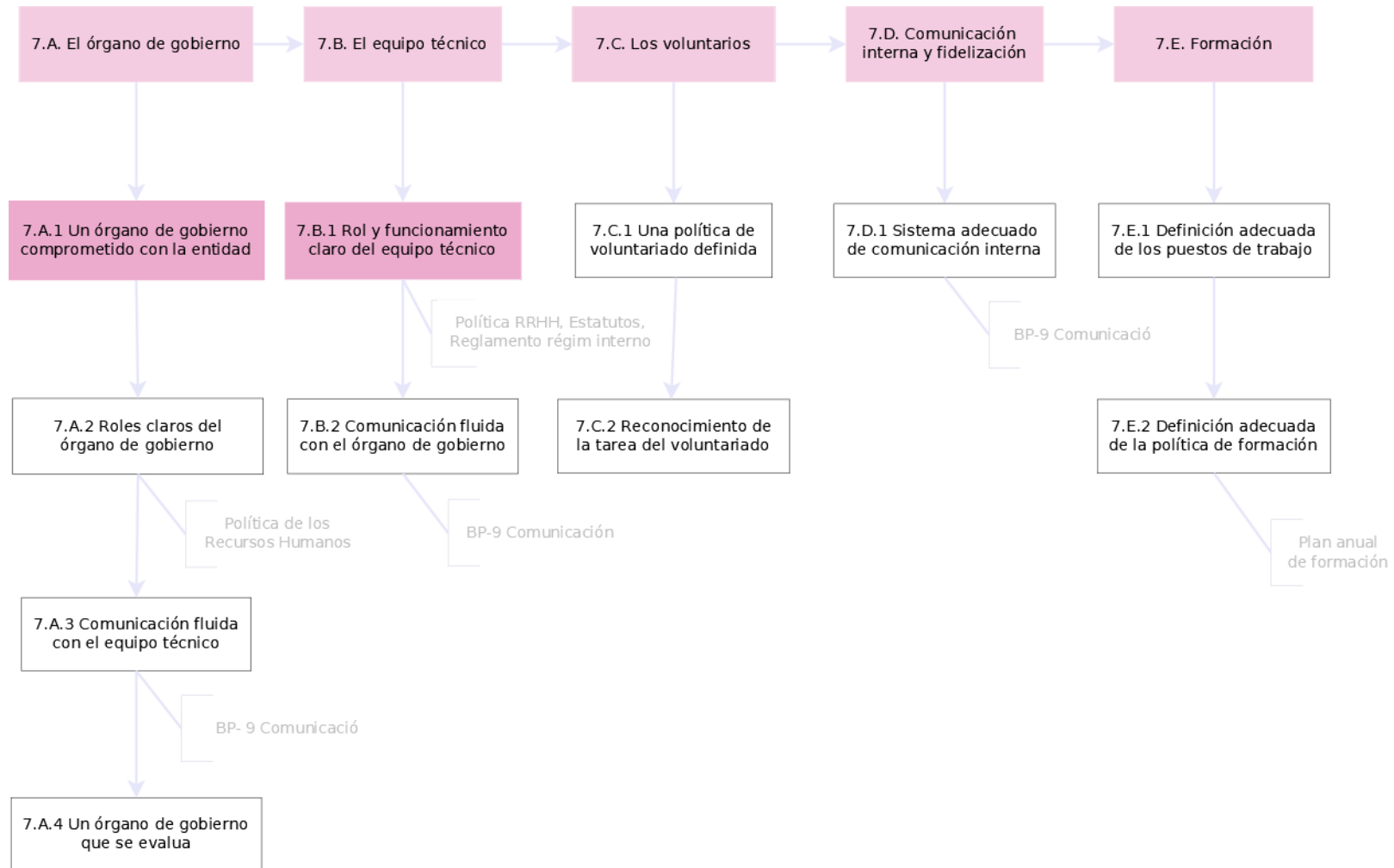
Se recomienda:

- > Ser imaginativos a la hora de pensar sistemas que pueden ayudar a la economía de vuestra entidad.
- > El voluntariado, correctamente gestionado, puede ser una buena herramienta en este sentido. Consulte la ficha de la Buena Práctica núm. 7 Gestión del equipo humano para aprovechar el potencial de este colectivo.

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialment; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
6. Captación de fondos				
6.A. Gestión interna de la captación de fondos				
6.A.1. Definición de un sistema de captación de fondos claro y ético	✓			
6.B. Relación con los donantes				
6.B.1. Una relación profesional con los donantes	--			
6.B.2. Una relación de beneficio mutuo	--			
6.C. Financiación privada				
6.C.1. Realización de propuestas atractivas a posibles donantes	--			
6.C.2. Utilización de la promoción propia en la financiación de la entidad	--			
6.D. Financiación pública catalana y estatal				
6.D.1 Conocimiento de las líneas de ayudas y subvenciones existentes	✓			

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialment; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
6.E. Financiación pública europea				
6.E.1 Conocimiento de las líneas de ayuda y subvenciones existentes	✓			
6.F. Identificación de otros mecanismos de financiación				
6.F.1 Utilización del potencial del voluntariado en la financiación de la entidad	--			

7. Gestión del equipo humano



Objeto

El equipo humano de una entidad de custodia (órgano de gobierno, equipo técnico y voluntarios) tiene el perfil adecuado y suficiente para llevar adelante la gestión de la entidad y sus iniciativas.

El equipo humano es el principal activo de las entidades de custodia. Seleccionad de manera adecuada los nuevos integrantes de la entidad y **procurad que el equipo esté razonablemente satisfecho dentro de la entidad creando un buen ambiente de trabajo.**

Resumen

El equipo humano se basa en la gestión de las personas entendida como el centro neurálgico de una entidad a través del cual se desarrollan políticas, estrategias y procesos día a día. Está formado por los diferentes colectivos identitarios de la entidad, entendidos como aquellos grupos de personas relacionados con la entidad con la que comparten la misión y los valores: trabajadores o equipo técnico, voluntarios, socios y, incluso, los órganos de gobierno.

Para entender las funciones del equipo humano en la entidad es interesante analizar el **organigrama** de ésta.

Un **organigrama clásico** corresponde a un modelo de organización jerárquica donde se muestra claramente los que están "arriba" mandando y "abajo" ejecutando. Pero cada vez es menos frecuente, dentro de una entidad, el cargo de **Jefe de personal** que correspondería al típico organigrama clásico.

En el mundo de las entidades **se ha evolucionado hacia un modelo de trabajo en el que las personas son el elemento diferenciador**. Este cambio de paradigma corresponde a un modelo de **organigrama con una estructura transversal** donde todas las partes juegan un papel clave.

Para definir el papel de cada colectivo del Equipo humano en el funcionamiento de la entidad es bueno que se disponga de un documento donde queden establecidos estos aspectos, ya sea en los propios Estatutos de la entidad o en un Reglamento de régimen interno específico. En cualquier caso, este documento deberá considerar estos aspectos:

- **El organigrama funcional y las responsabilidades de cada rol** (equipo técnico, órgano de gobierno, voluntariado) están **claramente definidas y documentadas** y la cadena de decisiones está estructurada. Esta información es conocida por todos los integrantes de la organización.
- La entidad tiene una **persona responsable de la gestión del equipo humano** que vela por su encaje dentro de la organización, su fidelización, cohesión y formación.
- Los **canales de comunicación** y relación entre todos los miembros del equipo humano son eficientes, están definidos y son utilizados por las personas implicadas.
- La entidad **documenta** de forma suficiente toda **su actividad** y conocimiento con el fin de aumentar el capital humano de la entidad.

- La **fidelización** del equipo de trabajo es un eje prioritario de la política de recursos humanos de la entidad para asegurar un trabajo de custodia que genere confianza entre los diferentes actores implicados. Esta fidelización se trabaja especialmente en los responsables de los acuerdos de custodia para dar confianza a la propiedad.
- Los **perfiles** de los componentes del equipo humano son los idóneos para realizar el trabajo dentro de un equipo pluridisciplinar.

Recomendaciones clave

7.A.1. Un órgano de gobierno comprometido con la entidad.

Las entidades del tercer sector, asociaciones o fundaciones, como son las entidades de custodia del territorio, **tienen órganos de gobierno que son los máximos responsables de las entidades**: las juntas directivas y los patronatos. Las personas que forman parte de los órganos de gobierno son un colectivo básico de la entidad, pero en la mayoría de casos, a la vez no son personal laboral de la entidad ni están remunerados. Esto puede llevar a una desconexión de la realidad y/o el día a día de la entidad.

Aprovechar al máximo las potencialidades y las sinergias de los órganos de gobierno de las entidades puede ser un factor fundamental de fortalecimiento del conjunto de la entidad. En cambio, si los órganos de gobierno son débiles esto tendrá una repercusión negativa para tener una base social fuerte y activa.

Entre los **principales retos** que se dan en la gestión de los órganos de gobierno de una entidad de custodia encontramos el **compromiso organizativo**. En este sentido:

- > Es muy importante que **las personas que forman parte del órgano de gobierno se sientan total implicadas y comprometidas con la entidad**. La responsabilidad del órgano de gobierno es fundamental para el buen funcionamiento de ésta.

Algunas **orientaciones** que pueden ayudar a la gestión de los órganos de gobierno de vuestra entidad son:

- Explicitar el compromiso y el rol del órgano de gobierno con las personas que forman parte.
- Facilitar el conocimiento entre los diferentes colectivos que forman parte de la base social de la entidad.
- Contar con unos órganos de gobierno transversales que integren otros colectivos: como por ejemplo el voluntariado.
- Contar con la representación del equipo técnico y voluntariado en las reuniones de los órganos de gobierno.
- Clarificar cuáles son los roles del órgano de gobierno y cuáles del equipo directivo.
- Hacer evaluaciones del funcionamiento del órgano de gobierno.
- Hacer un esfuerzo importante de equilibrar la cuestión de género en los órganos de gobierno.
- Establecer un ritmo de reuniones periódicas de encuentro y un flujo continuo de información con los órganos de gobierno de la entidad.

Para una mayor profundización sobre las funciones y las características de los órganos de gobierno de una entidad de custodia podéis consultar la ficha de la **Buena Práctica núm. 2 Órgano de gobierno**.

7.B.1. Rol y funcionamiento claros del equipo técnico.

El **equipo técnico** de vuestra entidad está **formado por el personal remunerado** que forma parte. Los trabajadores del **equipo técnico son los que gestionan día a día la entidad y es fundamental que se sientan identificados con los objetivos, los estatutos y la misión de la entidad**. Por lo tanto, es necesario que se gestione como **colectivo identitario** ya que son el motor principal en la entidad.

Con relación a las **tareas y funciones del equipo técnico** se pueden hacer algunas recomendaciones básicas que pueden aplicarse en vuestra entidad:

- > Hay que poner especial atención en que el rol y las funciones del órgano de gobierno y el **equipo técnico estén claramente establecidos y evitar que se produzcan solapamientos** entre estos dos colectivos.
- > **Los miembros del órgano de gobierno no forman parte del equipo técnico** excepto en casos puntuales y debidamente justificados ante el mismo. En caso de entidades pequeñas, donde esta práctica puede ser habitual, hace falta una justificación adecuada y suficiente ante la asamblea.
- > Existe **una persona** representante de la entidad **que se encarga y se responsabiliza de las tareas de traspaso de información y comunicación y coordinación entre el órgano de gobierno y el equipo de técnico**. Esta persona asiste habitualmente, con voz y sin voto, a las reuniones del órgano de gobierno, y vela por el encaje de los trabajadores dentro de la organización, su fidelización, cohesión y formación.

Retos y recomendaciones para la implementación

Una implicación de los diferentes componentes del equipo humano de una entidad de custodia con la misión y los valores de la entidad es un aspecto clave para garantizar el correcto funcionamiento de la entidad.

Por este motivo, dotar a la entidad de las herramientas y los recursos necesarios para garantizar esta implicación de todos los colectivos identitarios (órgano de gobierno, equipo técnico, voluntarios, socios...) es una tarea a la que hay que dedicar esfuerzos.

Se recomienda:

- > **Definir correctamente los roles y las funciones de cada colectivo de la entidad**, y recoger este aspecto en un documento, ya sean los propios Estatutos de la entidad o un Reglamento de régimen interno específico.
- > Dada la importancia del órgano de gobierno como máximo responsable del cumplimiento de la misión y los valores de la entidad, es necesario **disponer de un sistema específico de seguimiento y evaluación del funcionamiento de este colectivo de la entidad**.

En cuanto al **equipo técnico**, hay que tener en cuenta que es el responsable del día a día de la entidad, por lo que **es fundamental que se sienta identificado con su misión y sus valores**, lo que puede ser dificultoso en organizaciones muy grandes (que no suele ser el caso de las entidades de custodia).

Se recomienda:

- > Asegurar que los perfiles de los miembros del equipo técnico son los idóneos para realizar el trabajo dentro de un equipo pluridisciplinar.

En referencia al **voluntariado**, hay que recordar que **los voluntarios ambientales son una pieza clave para la conservación del medio ambiente**. Por este motivo, es necesario que, desde la entidad, sepamos aprovechar esta energía para trabajar conjuntamente, para organizarnos y para canalizar positivamente sus intervenciones. Los voluntarios **no son un recurso que en un momento determinado nos rebaja el presupuesto de una acción**, sino que son un potencial creativo con ideas, propuestas y capacidades que pueden hacer avanzar la entidad hacia su objetivo. Por lo tanto, es necesario destinar los recursos necesarios a la gestión del voluntariado.

Se recomienda:

- > Que la entidad defina una persona **responsable del voluntariado** que se encargue de la gestión de este colectivo a lo largo de todo el ciclo de relación con la entidad.
- > Que la entidad tenga definida de manera clara su **Política de voluntariado** que defina la gestión de este colectivo dentro de la entidad con respecto a aspectos tan importantes como pueden ser las tareas que desarrollarán los voluntarios, su formación...
- > Que la entidad establezca sistemas de **reconocimiento** de la labor del voluntariado.

- > Que la entidad conozca y cumpla toda la **normativa vigente** relacionada con el voluntariado.

El correcto funcionamiento de las relaciones entre los diferentes colectivos que forman parte del equipo humano de una entidad de custodia pasa, sin lugar a dudas, por una correcta comunicación entre ellos. Por lo tanto, **los canales de comunicación deben ser eficientes, estar bien definidos y ser utilizados por las personas implicadas** de forma que vinculen la comunicación entre todas ellas, ya que, con una correcta información:

Se **refuerza el sentimiento de pertenencia** al equipo.

Se **mejora el funcionamiento interno**.

Se **identifican mejor los problemas y las soluciones**.

Se pueden **prever las necesidades** y, además, se dispone de tiempo suficiente para afrontarlas.

Se facilita la **fidelización** de los diferentes colectivos de la entidad.

Se recomienda:

- > Consultar la ficha la Buena Práctica núm. 9 Comunicación.
- > Establecer un sistema de comunicación interna entre los diferentes colectivos de la entidad, con especial atención a la comunicación entre el órgano de gobierno y el equipo técnico.

Finalmente, otro aspecto fundamental para garantizar el correcto funcionamiento de la entidad es el de asegurar la **formación** necesaria a cada uno de los colectivos.

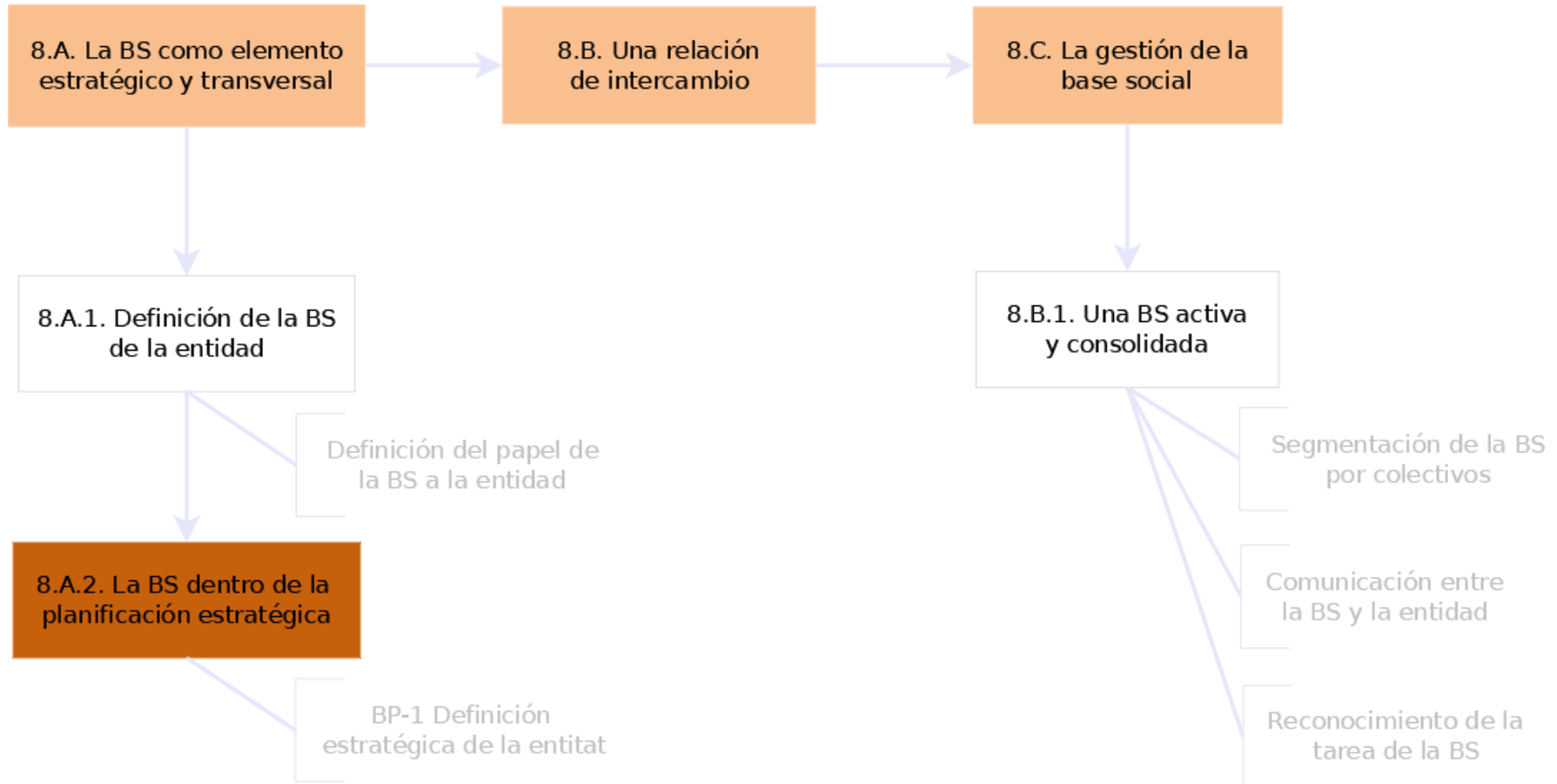
Se recomienda:

- > Realizar una **definición formal de cada puesto de trabajo**, con tareas asignadas y la formación imprescindible y bien detallada para llevarlas a cabo.
- > Redactar una **Política de formación** de la entidad, documento donde se recogen las decisiones que se toman en materia de formación. Adjunto también habrá que elaborar el **Plan anual de Formación**, donde se recogen sistemáticamente todas las acciones formativas previstas anualmente, que deberá estar dotado del presupuesto correspondiente.

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplimos ; 2-parcialmente; 3-cumplimos)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Sí/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Sí/no)
7. La gestión del equipo humano				
7.A. El órgano de gobierno				
7.A.1. Un órgano de gobierno comprometido con la entidad	✓			
7.A.2. Unos roles claros del órgano de gobierno	--			
7.A.3. Comunicación fluida con el equipo técnico	--			
7.A.4. Un órgano de gobierno que se evalúa	--			
7.B. El equipo técnico				
7.B.1. Rol y funcionamiento claros del equipo técnico	✓			
7.B.2. Comunicación fluida con el órgano de gobierno	--			
7.C. Los voluntarios				

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplimos ; 2-parcialmente; 3-cumplimos)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Sí/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Sí/no)
7.C.1. Una política de voluntariado definida	--			
7.C.2. Reconocimiento de la labor del voluntariado	--			
7.D. Comunicación interna y fidelización				
7.D.1 Sistema adecuado de comunicación interna	--			
7.E. Formación				
7.E.1 Definición adecuada de los puestos de trabajo	--			
7.E.2 Definición adecuada de la Política de formación	--			

8. Base social



Objeto

El **equipo humano de una entidad de custodia** (órgano de gobierno, equipo técnico y voluntarios) tiene el **perfil adecuado y suficiente para llevar adelante la gestión de la entidad y sus iniciativas**.

El equipo humano es el principio activo de las entidades de custodia. Se debe seleccionar de manera adecuada a los nuevos integrantes de la entidad y **procure que el equipo esté razonablemente satisfecho dentro de la entidad creando un buen ambiente de trabajo**.

Resumen

La **base social es el conjunto de personas y colectivos que tienen relación con la entidad de custodia**, dándole apoyo y reforzando su misión a través de las vías de participación disponibles y con diferentes niveles de implicación o responsabilidad.

Los **colectivos identitarios de la organización se implican para lograr la misión y representar los valores de la entidad**. Gracias a su implicación la entidad logra que la custodia del territorio sea una realidad donde todos los agentes que intervienen están presentes: los propietarios, las administraciones, las entidades y también las personas.

La **gestión de la base social forma parte de la planificación estratégica de la entidad**, que debe dedicar esfuerzos, recursos y tiempo de manera regular y planificada para lograr la participación y fidelización de los colectivos identitarios. Por ello, es importante detectar y comprender los valores que ésta aporta a la entidad de custodia: recursos humanos, económicos, conocimientos de la realidad social y reflexión, divulgación de los valores y misión de la entidad, legitimidad, relaciones y contactos. La **función y extensión de la base social** está determinada por la **misión y los valores de la entidad de custodia**. En este sentido, es la entidad la que debe definir qué tipo de base social quiere cultivar, reflexionando en torno a diferentes aspectos.

Además de las aportaciones de la base social en las entidades, el vínculo entre ambas también debe aportar **beneficios concretos a las personas y colectivos que forman la base social**, así como satisfacción y desarrollo personal, oportunidades sociales, acceso preferencial a bienes y servicios y representación.

Recomendaciones clave

8.A.2. La base social en la planificación estratégica de la entidad.

La **base social es un concepto clave e importante para todas las entidades**. Cada vez es más evidente la necesidad de que las entidades tengan una base social fuerte para legitimar la tarea que desarrollan.

Es necesario que la **base social sea concebida como un elemento estratégico y transversal dentro de la entidad**, y su estructuración debe permitir y fomentar que la custodia del territorio sea una realidad. Con este objetivo, es **esencial asegurar que la gestión de la base social forma parte de la planificación estratégica de la entidad**, que regularmente y planificadamente dedica esfuerzos, recursos y tiempo para conseguir la participación y fidelización de los colectivos identitarios. Aunque la gestión de la base social debe ser transversal dentro de la entidad, es necesario que haya una persona responsable de coordinarla continuamente.

La integración de la base social en la planificación estratégica de la entidad **permitirá obtener el máximo rendimiento de la base social y al mismo tiempo asegura que las personas que lo integran se sientan realizadas participando en las actividades de la entidad**. Será necesario que esta planificación estratégica de la base social de respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de colectivos pueden contribuir a la misión de la entidad? ¿Cuáles son los más prioritarios? ¿Qué tipo de colectivos pueden disfrutar más de las actividades de la entidad?
- ¿Cómo se segmenta la base social?
- ¿Qué tareas se espera que se desarrollen desde la base social? ¿A qué franjas de edad se quiere implicar? ¿Qué implicación de tiempo y qué periodicidad se busca?
- ¿Cómo se implicará y se gestionará la base social? ¿Como se mantendrá su vinculación? ¿Quién será la persona responsable de coordinarlo?
- ¿Cómo se monitorizará la satisfacción de la base social? ¿Como se monitorizará el impacto de la base social en la entidad?
- ¿Hay necesidad de incluir las administraciones locales en la base social? ¿Cuáles? ¿Con qué objetivo? ¿Hay que incluir propietarios? ¿Hay necesidad y opción de incluir posibles financiadores en la base social?
- ¿Hay que aplicar un sistema de cuotas para los socios? ¿Cómo funciona? ¿Con cuántos socios quiere contar la entidad? ¿Qué ventajas tienen?

- ¿Qué papel debe jugar la base social en la toma de decisiones de la entidad? ¿Los diferentes segmentos de la base social están representados en los órganos de gobierno?
- ¿Es deseable que la base social autogestione? ¿De qué manera?

Retos y recomendaciones para la implementación

Partiendo de una definición común de base social, cada entidad tiene que **establecer su propia definición de qué colectivos integran su base social** y cuáles no. **Tener o no una base social fuerte no debe ser un objetivo de la entidad.** La base social es quien nos puede ayudar a lograr nuestra misión, y, por tanto, tenemos que verla como un medio, pero nunca como un fin. Debemos tener en cuenta que:

- La **base social no es la suma de los diferentes colectivos identitarios.** Potencialmente, las aportaciones de la base social superan las de los colectivos por separado. La relación entre ellos puede crear sinergias muy significativas para el objetivo de conseguir la misión.
- Numéricamente, la **base social es menor que la suma de los colectivos.** En muchas entidades, una misma persona puede pertenecer a diferentes colectivos. Por ejemplo, un voluntario o voluntaria puede ser también socio.
- Cuando hablamos de la base social hablamos de una **vivencia colectiva.** Una organización no es un ente aislado ya que cuenta con la base social que genera una vivencia colectiva y crea una riqueza alrededor de las organizaciones. Así pues, el concepto de participación, entendido desde múltiples acepciones, tiene relación directa con la base social.

Se recomienda:

- > **Definir la base social de la entidad desde una visión extensa,** que entiende que todas las personas y los colectivos que tienen relación con la entidad forman parte de su base social. Según esta visión, los proveedores de una entidad o los propietarios con los que mantiene acuerdos también **formarían parte de su base social.**

Para tratar de **mantener una base social activa e implicada,** debemos tener en consideración los siguientes puntos, de manera general:

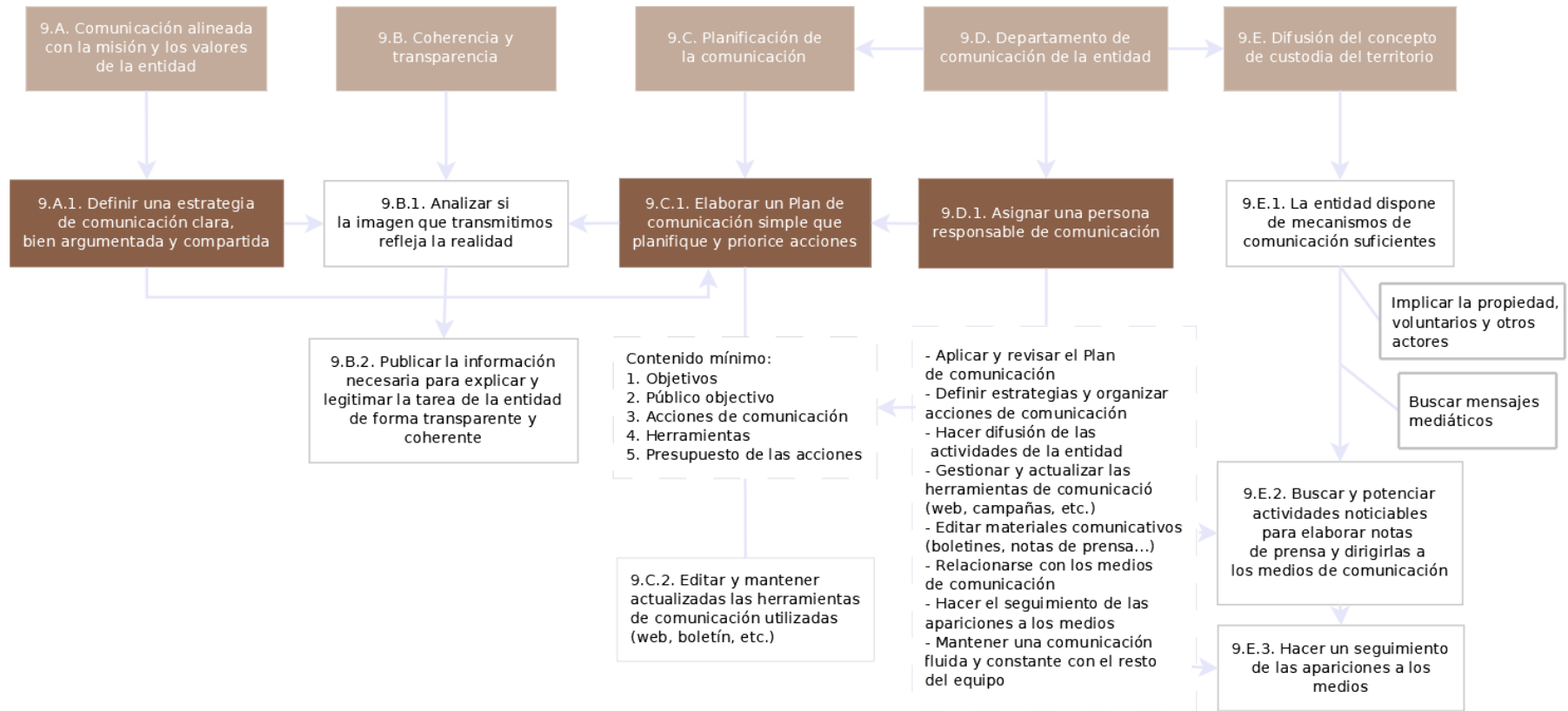
- Hay acciones que se pueden hacer de manera genérica, pero otras es mejor adaptarlas a los diferentes colectivos que forman parte de la base social.
- Es importante ofrecer diversas posibilidades de colaboración en función de las necesidades y las posibilidades de cada colectivo.
- La gestión de la base social será más efectiva si las acciones se diversifican según los colectivos.
- Los objetivos que se planteen la entidad deben ser medibles y evaluables tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Se recomienda:

- > **Segmentar la base social** en función de los colectivos y personas que la forman (por tipo de actividad, por edad, por profesión, por disponibilidad de tiempo...). Adaptando los recursos a las necesidades específicas de los diferentes colectivos se consigue una atención más personalizada y efectiva.
- > **Facilitar la comunicación entre la entidad** y su base social: es necesario crear y mantener una base de datos de contacto unificada que permita una organización cuidadosa a través de categorías y filtros. Una base de datos clara y actualizada ahorrará tiempo a la entidad y potenciará su capacidad de diseminación. Del mismo modo, se puede incluir información clave de las personas que forman parte de la base social o que se relacionan puntualmente con la entidad, como formación, empleo o habilidades.
- > **Reconocer el trabajo desarrollado** por la base social a fin de conseguir una relación continuada. Este reconocimiento es importante, aunque no debe ser el objetivo principal de nuestra labor. Es importante reflexionar sobre el tipo de reconocimiento que se quiere dar (formal o informal, explícito o implícito ...) manteniendo la coherencia con el carácter de la entidad.

Buenas practicas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialment; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
8. Base social				
8.A. La base social como elemento estratégico y transversal				
8.A.1. Definición de la base social de la entidad	--			
8.A.2. La base social dentro de la planificación estratégica de la entidad	✓			
8.B. El equipo técnico				
8.C. Los voluntarios				
8.C.1. La gestión de la base social	--			

9. Comunicación



Objeto

La entidad debe ser capaz de explicar su misión y acción ante sus colectivos interesados, y la sociedad en general, de forma coherente y transparente.

Resumen

Dar a conocer el trabajo de las entidades de custodia es básico para recibir el reconocimiento de la sociedad y para que los actores implicados (propietarios, instituciones, otras entidades, posibles financiadores, voluntarios, colaboradores y personas individuales, etc.) colaboren y apoyen las iniciativas de custodia.

Para abordar el tema de la comunicación de una manera integral, se propone empezar por **definir una estrategia de comunicación**, que sea compartida por el equipo directivo de la entidad, y que se vehicule entorno a su misión y valores, transmitiendo un mensaje global de los objetivos de la entidad claros y bien argumentados, siempre desde la transparencia y la coherencia.

Sería apropiado que esta estrategia global se plasme en un documento escrito, que recoja los principales objetivos comunicativos de la entidad, las acciones que se llevarán a cabo para alcanzarlos y cómo se hará. En este sentido, se propone elaborar un sencillo **Plan de comunicación**, que consiste en una guía estratégica que planifica la acción comunicativa para identificar el qué, el cómo, a quien, el por qué y el cuándo, y prevé un presupuesto anual. Y para tener un plan de comunicación, sola hace falta que alguien se responsabilice de hacerlo.

En este sentido, y para acabar de maximizar la eficacia comunicativa de la entidad, es recomendable designar un equipo o **una persona responsable de comunicación**, que se haga cargo de las funciones de comunicación básicas, desarrollando las acciones recogidas en el Plan, revisándolo y manteniendo al día los medios y herramientas comunicativas que utilizará la entidad para transmitir sus mensajes. Esta persona debe coordinarse con la dirección o la junta de la entidad para que el plan siga las líneas estratégicas de la entidad.

Finalmente, emprender el seguimiento de las acciones de comunicación realizadas puede ayudar de forma importante a demostrar la repercusión social de la entidad y puede contribuir a la obtención de financiación para algunos proyectos o actividades.

Recomendaciones clave

- 9.A.1. Definir un estrategia de comunicación clara, bien argumentada y compartida

La entidad debe asegurar que sus acciones comunicativas estén acuerdo con sus estatutos, su misión y sus valores. Esto llevará a ofrecer la transparencia y coherencia necesarias para construir una buena imagen y tener legitimidad para desarrollar acciones de custodia del territorio. Por lo tanto, la comunicación se debe vehicular haciendo pública toda la información que sea necesaria para poder explicar todas las actividades de la entidad.

- 9.C.1. Elaborar un Plan de comunicación sencillo que planifique y priorice acciones

Plan de comunicación es el instrumento fundamental para conseguir una correcta planificación de la comunicación de la entidad. Este planifica las acciones de comunicación, seguimiento y evaluación y las incluye dentro del presupuesto anual.

- 9.D.1. Designar un responsable de comunicación

En las entidades de custodia profesionalizadas, lo más habitual es que haya una persona responsable de comunicación que se responsabilice de las funciones principales de comunicación y mantenga una comunicación fluida y constante con el resto del equipo.

Retos y recomendaciones para la implementación

La entidad debe ser capaz de explicar a su público objetivo su funcionamiento y actividades globales (su misión y valores, objetivos, las actividades y su impacto, el equipo y las políticas de gestión de personas, la financiación de que dispone, etc.) con la máxima transparencia y coherencia. Estos aspectos son estratégicos y transversales y, por lo tanto, hay que cuidar mucho la forma y disponer de un discurso bien argumentado.

Se recomienda:

- > Disponer de una estrategia escrita de comunicación basada en la misión y los valores de la entidad, clara, bien argumentada, y compartida por todo el equipo directivo.
- > Evaluar y analizar periódicamente si la imagen que se está transmitiendo refleja la realidad de la entidad y genera confianza en la sociedad, y concretamente, a su base social.
- > En la implementación de la estrategia emplear siempre la transparencia y la coherencia, haciendo pública toda la información que sea necesaria para poder explicar toda la actividad de la entidad y legitimar su tarea.

En este sentido, la presencia social de las entidades en las zonas donde trabajan es fundamental para explicar qué se hace y conocer las necesidades del territorio para aproximarse a los actores implicados en la custodia. Pero la comunicación de un mensaje debe planificarse para identificar el qué, el cómo, a quien, el por qué y el cuándo.

Se recomienda:

- > Elaborar un Plan de comunicación sencillo, apoyado en la estrategia general de la entidad y que defina, como mínimo, los objetivos de comunicación, que queremos transmitir y qué valores, a qué públicos objetivo nos queremos dirigir, las principales acciones que queremos desarrollar, cuando las queremos llevar a cabo y con qué presupuesto.
- > El Plan debe ser compartido por todo el equipo directivo y conocido por todas las personas de la organización.
- > Designar, al menos una persona responsable de la comunicación de la entidad, que se haga cargo de las funciones principales de comunicación.
- > Editar y mantener actualizadas las herramientas comunicativas utilizadas, como la página web de la entidad, los boletines electrónicos, folletos informativos, etc.
- > Hacer un seguimiento de las acciones comunicativas realizadas por la entidad (dossier de prensa, registro de apariciones, etc.).

Cuando una entidad de custodia cuenta con una estrategia de comunicación bien planificada, se convierte en una fuente muy valiosa para la difusión de la custodia del territorio en todas sus acciones. Hay que aprovechar las oportunidades para difundir el concepto y el trabajo que se está haciendo, y buscar la atención de los medios de comunicación.

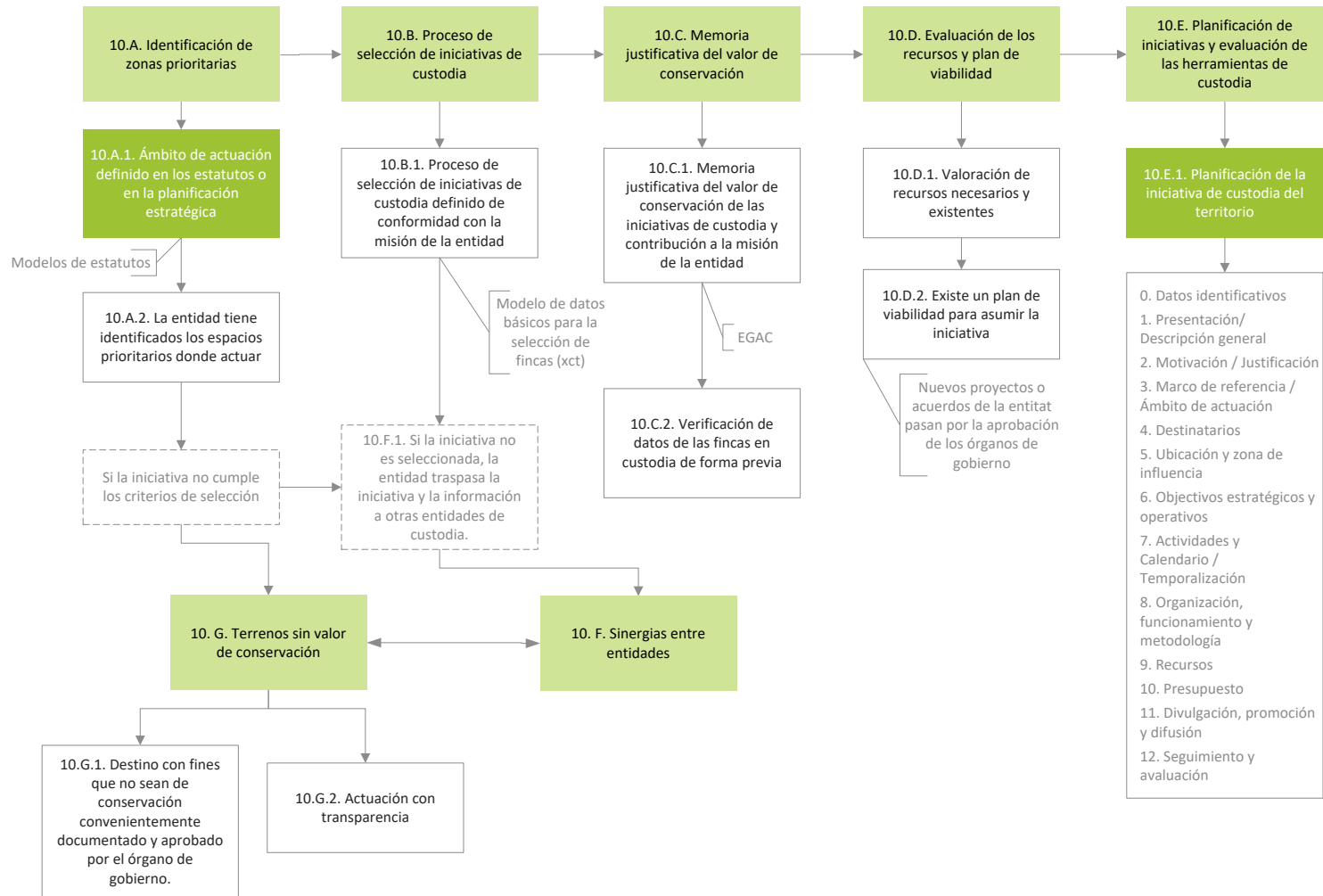
Se recomienda:

- > Explorar y potenciar determinados eventos que pueden ser noticiables y mediáticos, y elaborar notas o comunicados de prensa a los medios de comunicación que se consideren más adecuadas en cada caso.
- > Implicar a la propiedad, los voluntarios y otros actores relacionados con la custodia del territorio en la transmisión de su concepto y sus resultados aplicados, de forma conjunta, clara y comprensible.
- > Cuando el esfuerzo de difusión tenga resultados y aparezca en algún medio de comunicación, hacer un seguimiento y recopilar en un "resumen de prensa" donde se archiven todas las apariciones de la entidad a los medios. Esto servirá para demostrar la repercusión social de la entidad y para contribuir a la búsqueda de financiación para algunos proyectos o actividades.

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialmente; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
9. Comunicación				
9.A. Comunicación alineada con la misión y los valores de la entidad				
9.A.1. Definir una estrategia de comunicación clara, bien argumentada y compartida con el resto del equipo	✓			
9.B. Coherencia y transparencia				
9.B.1. Analizar si la imagen que transmitimos refleje la realidad.	--			
9.B.2. Publicar la información necesaria para explicar y legitimar la tarea de la entidad de forma transparente y coherente.	--			
9.C. Planificación de la comunicación				
9.C.1. Elaborar un Pla de comunicación sencillo que planifique y priorice acciones.	✓			
9.C.2. Editar y mantener actualizadas las herramientas comunicativas que se utilizaran.	--			
9.D. Departamento de comunicación de la entidad				
9.D.1. Designar una persona responsable de comunicación.	✓			

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim ; 2-parcialmente; 3-cumplim)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Si/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación a la recomendación? (Si/no)
9.E. Difusión del concepto de custodia del territorio				
9.E.1. La entidad dispone de mecanismos de comunicación suficientes.	--			
9.E.2. Buscar y potenciar actividades noticiables, elaborar notas de prensa y dirigirlas a los medios de comunicación adecuado.	--			
9.E.3. Hacer un seguimiento de las apariciones a los medios de comunicación.	--			

10. Selección y evaluación de iniciativas de custodia



Objeto

La entidad selecciona y evalúa de forma adecuada sus iniciativas de custodia para garantizar su viabilidad e implicación.

Resumen

La aceptación de las iniciativas y proyectos de conformidad con la misión de la entidad y unos criterios de selección definidos y aprobados por el órgano de gobierno facilitan la **transparencia**. Cuando la entidad que acepta proyectos, **según unos criterios previamente establecidos, aumenta su credibilidad y se asegura que podrá hacer frente a los compromisos** que adquiere al comenzar un nuevo proyecto.

Así pues, se propone la redacción de un **protocolo de selección de iniciativas a priori**, definido con criterios éticos, pero también prácticos, que servirá para evaluar todos los proyectos que la entidad inicie y para verificar que se adecuen a dicho protocolo. La aceptación de proyectos sin una evaluación previa puede conducir a dificultades inesperadas, ya sean de carácter técnico, económico, financiero o social. En el análisis de esta viabilidad hay que valorar las alianzas como aspecto clave en el proyecto, de forma que la entidad debe trabajar para conseguir las necesarias.

La **planificación de la iniciativa o proyecto de custodia** debe asegurar que las acciones previstas garantizan la protección, mejora y/o restauración de los valores de conservación y que están priorizadas y presupuestadas las necesidades. En la planificación se deben prever las distintas herramientas y tipos de acuerdos de custodia del territorio que pueden utilizarse, y debe establecerse el método de seguimiento para verificar que realmente se logran los objetivos de protección, mejora y/o restauración que se pretenden.

Recomendaciones clave

10.A.1. Ámbito de actuación definido en los estatutos o en la planificación estratégica.

- La entidad debe garantizar trabajar de conformidad con sus estatutos, con su misión y, si tiene, con su planificación estratégica a fin de ofrecer la transparencia necesaria para un buen reconocimiento social y la credibilidad de la custodia del territorio. Uno de los aspectos relevantes es la selección de las iniciativas y proyectos donde se trabaja y, en primera instancia, qué espacios o zonas son prioritarias para la entidad.

10.E.1. Planificación de la iniciativa de custodia del territorio.

- Para conseguir una ejecución de las iniciativas de custodia del territorio a largo plazo y poder garantizar la conservación del patrimonio natural, cultural o paisajístico, tiene que haber una planificación del proyectos que prevea los recursos, las alianzas, los objetivos, las acciones y el seguimiento necesarios.

Retos y recomendaciones para la implementación

Las entidades trabajan según su misión, visión y valores, y quieren que los nuevos proyectos que se emprendan estén de acuerdo con ellos. Los equipos técnicos de las entidades tienen claras las líneas principales de actuación, pero, a pesar de la importancia de este punto, se ha detectado como una debilidad importante la no disposición de un documento de priorización de la estrategia de custodia dentro de la planificación estratégica de las entidades de custodia.

Se recomienda:

- > Tener una estrategia en custodia del territorio clara, documentada y aprobada por los órganos de gobierno.
- > Tener el ámbito de actuación concretado en los estatutos, y los criterios de selección definidos formalmente *a priori* en un documento equiparable a un protocolo o procedimiento de aceptación de nuevas iniciativas de conformidad con el punto anterior.
- > Evaluar todos los proyectos que la entidad inicie con esta criba para que se adecuen a ella.
- > Que en la evaluación de proyectos se utilicen baremos de gasto anual por hectárea para valorar si la entidad puede asumir el acuerdo.
- > Los nuevos proyectos que la entidad impulse o las propuestas que lleguen deben pasar por la aprobación de los órganos de gobierno para evaluar y garantizar que todos los proyectos se adecuen a la misión, la planificación estratégica y los criterios de selección y viabilidad de la entidad. Esta aprobación garantiza el registro escrito de las decisiones en las actas del órgano de gobierno.

Por otra parte, para conseguir una ejecución de las iniciativas a largo plazo, es necesario que exista una planificación del proyecto. En muchos casos, las entidades planifican, pero sin materializarlo en un plan de gestión, puesto que elaborar el documento representa tiempo y dinero. Por lo tanto, se requieren modelos sencillos de planificación útil para las fincas más pequeñas y que cumplan los mínimos necesarios.

Se recomienda:

- > La utilización de las herramientas elaboradas desde la XCT: un modelo simplificado para proyectos de iniciativas de custodia de la metodología para la elaboración de planes de Gestión *Eurosite* y la Herramienta de Gestión de Acuerdos de Custodia (EGAC, Eina de Gestió d'Acords de Custòdia).
- > Elaborar un plan de gestión simplificado, ajustado a las necesidades de la finca y del acuerdo y que sea útil para el seguimiento, donde se definan los mínimos: ¿Qué quieres conservar? ¿Por qué? ¿Cómo lo harás? Y, ¿cuáles son los resultados esperados?
- > La utilización de herramientas de planificación existentes a escala internacional (como el software *Miradi*).

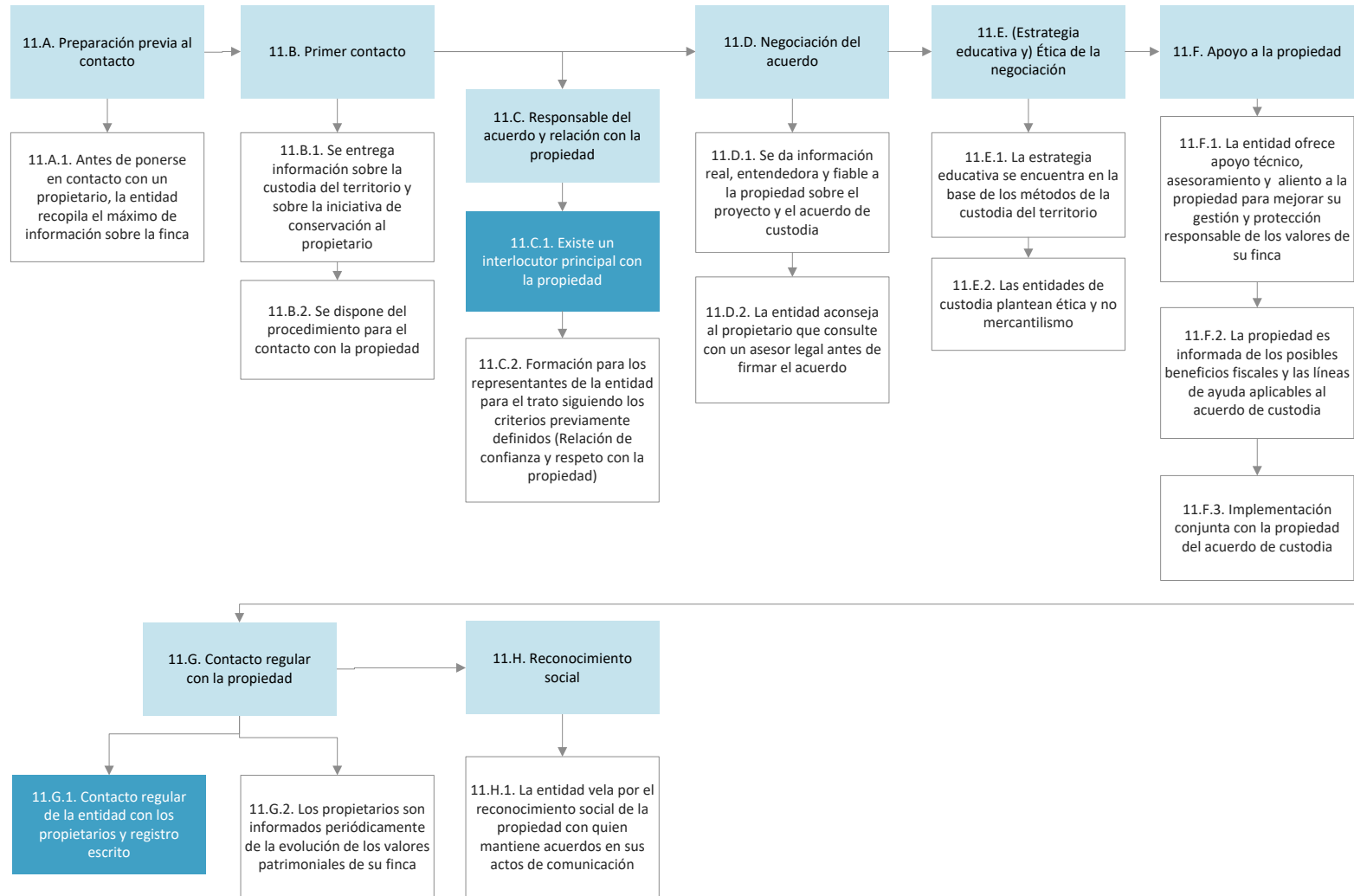
La principal dificultad detectada por las entidades es el registro escrito de todos los pasos, pues en muchos casos, y en especial en las entidades pequeñas, los distintos pasos se dan de manera informal dentro del equipo de trabajo y/o con el órgano de gobierno.

Se recomienda:

- > La documentación de cada uno de los pasos de forma sencilla a través de la EGAC o bien de las actas de reunión del órgano de gobierno.
- > El uso de otros documentos y planificaciones necesarios para la gestión de la finca (Planes técnicos de gestión y mejora forestal, informes a la administración ambiental, etc.) para tener un documento de gestión global de la finca.

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim. ; 2-parcialmente; 3-cumplim.)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Sí/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación con la recomendación? (Sí/no)
10. Selección y evaluación de iniciativas de custodia				
10.A. Identificación de zonas prioritarias				
10.A.1. Ámbito de actuación definido en los estatutos o en la planificación estratégica	✓			
10.A.2. La entidad tiene identificados los espacios prioritarios donde actuar	✓			
10.B. Proceso de selección de iniciativas de custodia				
10.B.1. Proceso de selección de iniciativas de custodia definido de conformidad con la misión de la entidad	--			
10.C. Memoria justificativa del valor de conservación				
10.C.1. Memoria justificativa del valor de conservación de las iniciativas de custodia y contribución a la misión de la entidad	--			
10.C.2. Verificación de datos de las fincas en custodia de forma previa	--			

11. Contacto con la propiedad



Objeto

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.

Resumen

La mayor parte de los propietarios en Cataluña tienen la sensibilidad de querer cuidar su finca y procuran gestionarla con la finalidad de mantener su buen estado ambiental. **Las entidades de custodia pueden ofrecer ventajas para los propietarios** a través del apoyo de esta voluntad para transmitir su finca a las generaciones futuras en las mejores condiciones.

Por lo tanto, el principal motor de contacto con la propiedad es una **estrategia educativa** como elemento integrante de la custodia del territorio. Las entidades de custodia deben plantear ética al propietario, no una visión mercantilista y, en cualquier contacto o encuentro con propietarios, la entidad promueve la **sensibilización educativa hacia la conservación** del propietario.

La **complicidad y la relación de confianza con la propiedad** es clave para que esta se implique en todas las fases del acuerdo de custodia, para que sea muy partícipe y no desista en la gestión de la finca. El mensaje a transmitir es que comprenda la importancia de su labor en la conservación del territorio, que continúe mejorando el hábitat que lo rodea y que valore más los recursos naturales, culturales y del paisaje de su finca.

Así, ponerse en contacto con personas propietarias significa **construir vínculos de larga duración entre las entidades de custodia y la propiedad que permitan acuerdos de custodia estables a largo plazo**. Esta recomendación sería extensible a cualquier entidad o persona vinculada al proyecto, pero para reforzarlo es necesario valorar el hecho de tener un interlocutor ante el propietario claro y constante a lo largo de todo el proyecto y que las personas que desempeñen esta tarea tengan acceso a formación específica para disponer de las suficientes habilidades y la información para conseguirlo.

Recomendaciones clave

11.C.1. Existe un interlocutor principal con la propiedad.

La persona que establece el contacto es el nexo entre la propiedad y la entidad. La base principal para conseguir la 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. Es imprescindible mantener e incrementar la confianza del propietario a lo largo de todo el proceso, desde el primer contacto, durante el seguimiento e incluso más allá de la finalización del acuerdo.

Así, la figura del responsable del acuerdo resulta clave como interlocutor principal con la propiedad porque, de ahora en adelante, marcará el tono de las relaciones de la entidad con la propiedad. La entidad debe asegurarse que 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.

11.G.1. Contacto regular de la entidad con los propietarios y registro escrito.

Mantener la comunicación regular 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. La fidelización de los propietarios resulta clave para la custodia. Si los propietarios con acuerdos de custodia son informados periódicamente de la evolución de los valores patrimoniales de su finca, de las actuaciones que se llevan a cabo dentro del acuerdo (recibe los informes de seguimiento) y de las actividades de la entidad en general, se conseguirá su fidelización, así como aumentar la credibilidad de la entidad hacia la sociedad. A fin de poder monitorizar esta acción, es necesario hacer un registro escrito.

Retos y recomendaciones para la implementación

Las claves del contacto con la propiedad son mantener e incrementar la confianza de la propiedad hacia las entidades de custodia y conseguir que comprenda la importancia de su labor en la conservación del territorio.

Se recomienda:

- > Estabilidad en los equipos que gestionan las iniciativas de custodia para ayudar a mantener a largo plazo un interlocutor principal con la propiedad.
- > Formación en negociación y habilidades de comunicación a los responsables de las iniciativas de custodia.
- > Buscar alianzas locales para establecer el primer contacto: utilizar el canal de personas conocidas por ambos lados, el apoyo de la administración local, buscar alianzas con otras entidades locales.
- > Establecer herramientas de comunicación para facilitar la tarea de los responsables de contacto con los propietarios. La XCT ofrece herramientas de comunicación fácil de los conceptos de custodia del territorio.

Las entidades están de acuerdo en la importancia del contacto regular con la propiedad y lo practican con dos principales dificultades: el mantenimiento a largo plazo de la relación, más allá de la ejecución del proyecto, y el registro escrito de los contactos, reduciendo el uso del acta escrita a las visitas programadas de seguimiento. A pesar de las dificultades, las entidades creen que una vez realizado el registro escrito de todos los contactos es de gran utilidad cuando es necesario volver a dirigirse a un propietario.

Se recomienda:

- > Tener un protocolo de contacto claro con el propietario que se mantenga a largo plazo. Organizar los mecanismos de comunicación regulares de la entidad para llegar a los propietarios a largo plazo.
- > Sistematizar de forma sencilla el registro de los contactos mantenidos de manera informal. Crear una hoja Excel o encontrar formas imaginativas y que requieran poco esfuerzo.
- > Mantener contactos para retroalimentar el acuerdo a largo plazo, donde se explique al propietario cómo se han logrado los objetivos de conservación. Establecer un protocolo para hacerlo extensivo a todos los acuerdos.
- > Utilizar las herramientas de seguimiento que ofrece la XCT, especialmente la EGAC.

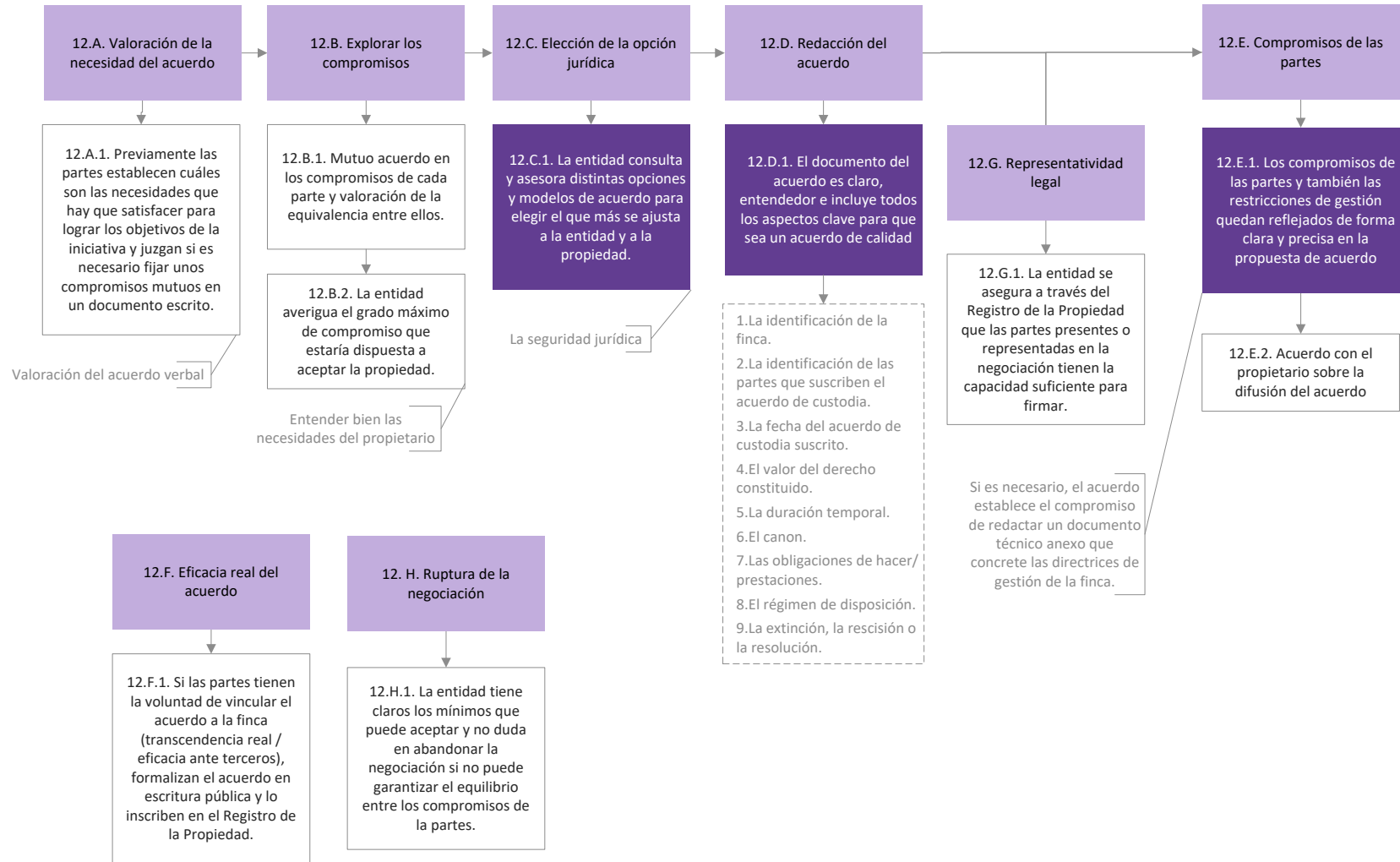
Las entidades detectan riesgos en la recomendación al propietario que consulte con su abogado. La custodia del territorio es todavía innovadora y desconocida en nuestro país, de forma que muchos abogados no la conocen y su desconocimiento les genera un recelo que, en algunos casos, traspasan a sus clientes.

Se recomienda:

- > Que la entidad ofrezca la posibilidad de acompañar al propietario a ver a su abogado para explicarle de primera mano los objetivos que se quieren lograr en el acuerdo con la propiedad y en el marco legal que la ampara.
- > Que, en el caso de grandes propietarios, busquéis si su asesor legal puede ser un buen interlocutor para el primer contacto y para la negociación.

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim. ; 2-parcialmente; 3-cumplim.)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Sí/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación con la recomendación? (Sí/no)
11. Contacto con la propiedad				
11.A. Preparación previa al contacto				
11.A.1. Antes de ponerse en contacto con un propietario, la entidad recopila el máximo de información sobre la finca	--			
11.B. Primer contacto				
11.B.1. Se entrega información sobre la custodia del territorio y sobre la iniciativa de conservación al propietario	--			
11.B.2. Se dispone del procedimiento para el contacto con la propiedad	--			
11.C. Responsable del acuerdo y relación con la propiedad				
11.C.1. Existe un interlocutor principal con la propiedad	✓			
11.C.2. Formación para los representantes de la entidad para el trato siguiendo los criterios previamente definidos (Relación de confianza y respeto con la propiedad)	--			

12. Redacción del acuerdo de custodia



Objeto

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.

Resumen

El acuerdo de custodia es la herramienta que concreta el compromiso del propietario y/o gestor de una finca privada y de la entidad para llevar a cabo una gestión que vele por la conservación de sus valores naturales, culturales y paisajísticos.

Este compromiso se puede hacer constar de varias formas, entre ellas, las no escritas. Ahora bien, las **formas de acuerdo escritas son recomendables para definir compromisos a largo plazo**, y necesarias cuando la entidad de custodia debe invertir recursos materiales y económicos en la finca. 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 pueden servir de orientación o de base para redactar un acuerdo, pero siempre es recomendable asesorarse por un abogado propio.

Trabajar para conseguir mejorar la solidez y la concreción de los compromisos de las partes en los acuerdos o contratos de custodia del territorio mejora la **seguridad jurídica de los acuerdos de custodia**, que empieza con una esmerada redacción del acuerdo y con los derechos y las obligaciones bien especificadas en el texto. Esto resulta especialmente importante en las negociaciones donde no existe una normativa que pueda ayudar a interpretar el contenido en caso de contradicciones u omisiones, ya que aumenta las posibilidades de tener un medio de prueba de estos compromisos en caso de conflicto.

Recomendaciones clave

La propuesta de Bases para elaborar una disposición de creación de un sistema de registro de acuerdos y entidades de custodia del territorio en Cataluña admite ciertas fórmulas jurídicas de acuerdo que se consideren contratos, con unos mínimos de contenidos del contrato, con los compromisos y deberes correctamente identificados y donde las partes estén bien representadas. Estas medidas se concretan en las siguientes buenas prácticas que se consideran clave:

12.C.1. La entidad consulta y asesora sobre las distintas opciones y modelos de acuerdo para elegir el que más se ajusta a la entidad y a la propiedad.

La fórmula jurídica elegida es importante para el futuro reconocimiento social de la custodia del territorio.

12.D.1. El documento del acuerdo es claro, entendedor e incluye todos los aspectos clave para que sea un acuerdo de calidad.

La calidad del acuerdo depende no solo de su fórmula jurídica, sino de su contenido, y de la calidad dependerá el desarrollo de fórmulas jurídicas de reconocimiento social y los incentivos fiscales.

12.E.1. Los compromisos de las partes y también las restricciones de gestión quedan reflejados de forma clara y precisa en la propuesta de 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.

Retos y recomendaciones para la implementación

En 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.
- Por el otro, un conjunto de mecanismos legales para intentar fijar este compromiso.

Estos son los dos aspectos indisolubles que definen nuestra actividad como entidades de custodia del territorio.

Las entidades en general actualmente no utilizan modelos uniformizados de acuerdo y/o contratos de custodia. Este hecho acaba desembocando en acuerdos sencillos que no garantizan la calidad jurídica necesaria para desarrollar en el futuro un sistema de registro de acuerdos e incentivos fiscales.

Se recomienda:

- > Utilizar los modelos de acuerdo de custodia que ha redactado la XCT, que pueden servir de orientación o de base para redactar un acuerdo. Documentos consultables en el Área XCT de la web www.custodiaterritori.org. Asimismo, las entidades miembros de la XCT disponen de un servicio de asesoramiento gratuito para su redacción.
- > Asesorarse sobre el proyecto concreto con un abogado de la entidad.

Uno de los aspectos más relevantes para las entidades de custodia es explorar el grado de compromiso del propietario combinado con el trabajo de la confianza a largo plazo. Este hecho ofrece un recorrido a la entidad en el que puede averiguar el grado máximo de compromiso que estaría dispuesta a aceptar la propiedad y lo va logrando con acuerdos de custodia de menor a mayor compromiso y de menos a más seguridad jurídica. Así, las entidades introducen en su trabajo diario el concepto de gradualidad en los acuerdos de custodia.

En lo referente a la voluntad de vincular el acuerdo a la finca, formalizando el acuerdo en escritura pública e inscripción al Registro de la Propiedad (trascendencia real / eficacia ante terceros), las entidades lo relacionan con esta gradualidad, creyendo que cuanto más confianza haya con el propietario, más fácil será aumentar el grado de seguridad jurídica. A pesar de todo, en general, las entidades perciben reticencias por parte de la propiedad. Sin embargo, se cree que este tema trascenderá en el momento en que los incentivos fiscales sean reales y sea necesaria escritura pública para conseguirlos.

Se recomienda:

- > Si la entidad debe hacer una inversión importante en un espacio, tiene que buscar la formalización del acuerdo ante notario, así la entidad aumenta las garantías de consecución de los objetivos en su finca.
- > Redactar los acuerdos con criterios de seguridad jurídica, pensando en que entonces sea fácil registrar el acuerdo ante notario. Se trata de no incluir información ambigua, sino de concretar el máximo posible desde el inicio. Después, valorar si se eleva o no a escritura pública.

Finalmente, en una situación de ruptura de la negociación, las entidades se ven en una posición de debilidad si el patrimonio que hay en la finca en cuestión es de alto interés para ellos y el propietario se hace fuerte en la negociación.

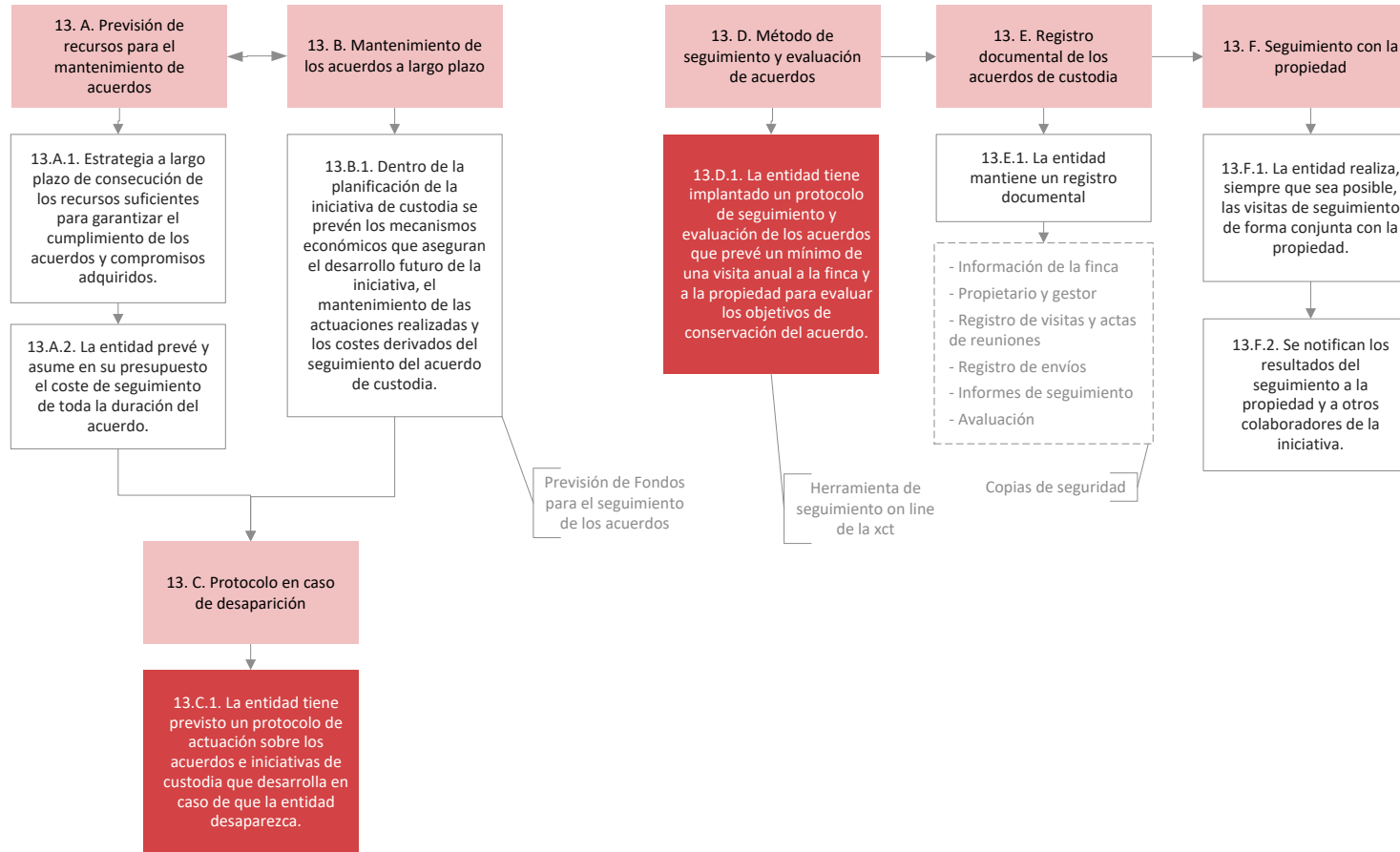
Se recomienda:

- > Que ante las exigencias o condiciones excesivas de un propietario, la entidad valore si no puede asumirlas o si son desproporcionadas y que vele por garantizar la coherencia entre los acuerdos con distintos propietarios y evitar la especulación que puede representar la actividad de la entidad.
- > Que la entidad sea capaz de sentirse fuerte para abandonar la negociación siempre que esta no se considere provechosa por los motivos expuestos u otros motivos que la entidad crea que tengan suficiente valor.

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim. ; 2-parcialmente; 3-cumplim.)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Sí/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación con la recomendación? (Sí/no)
12. Redacción del acuerdo de custodia				
12.A. Valoración de la necesidad del acuerdo				
12.A.1. Previamente las partes establecen cuáles son las necesidades que hay que satisfacer para lograr los objetivos de la iniciativa y juzgan si es necesario fijar unos compromisos mutuos en un documento escrito.	--			
12.B. Explorar los compromisos				
12.B.1. Mutuo acuerdo en los compromisos de cada parte y valoración de la equivalencia entre ellos.	--			
12.B.2. La entidad averigua el grado máximo de compromiso que estaría dispuesta a aceptar la propiedad.	--			
12.C. Elección de la opción jurídica				
12.C.1. La entidad consulta y asesora distintas opciones y modelos de acuerdo para elegir el que más se ajusta a la entidad y a la propiedad.	✓			
12.D. Redacción del acuerdo				
12.D.1. El documento del acuerdo es claro, entendedor e incluye todos los aspectos clave para que sea un acuerdo de calidad	✓			

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim. ; 2-parcialmente; 3-cumplim.)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Sí/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación con la recomendación? (Sí/no)
12.E. Compromisos de las partes				
12.E.1. Los compromisos de las partes y también las restricciones de gestión quedan reflejados de forma clara y precisa en la propuesta de acuerdo	✓			
12.E.2. Acuerdo con el propietario sobre la difusión del acuerdo	--			
12.F. Eficacia real del acuerdo				
12.F.1. 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.	--			
12.G. Representatividad legal				
12.G.1. La entidad se asegura a través del Registro de la Propiedad que las partes presentes o representadas en la negociación tienen la capacidad suficiente para firmar.	--			
12. H. Ruptura de la negociación				
12.H.1. 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 las partes.	--			

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



Objeto

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.

Resumen

La **custodia del territorio es un proyecto de conservación a largo plazo** y es necesario garantizar el seguimiento de las actuaciones realizadas, la evaluación de su éxito, el mantenimiento de las actuaciones necesario, y que la entidad tenga capacidad de reacción ante un incumplimiento de los acuerdos.

Así pues, la visión a largo plazo de los acuerdos es imprescindible para lograr los objetivos de la custodia del territorio, del cuidado de la tierra. Antes de firmar un acuerdo, la entidad debería **estimar el coste que le supondrá el acuerdo de custodia en términos de seguimiento y mantenimiento a largo plazo y hacer una previsión** de si pueden asumir estos costes. De hecho, se recomienda hacerlo incluso desde el inicio de la negociación con la propiedad.

Y el **seguimiento se convierte en 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 para el reconocimiento social, la transparencia y la rendición de cuentas.

Sin embargo, además de asegurarse de que el acuerdo se cumpla, con el seguimiento de los acuerdos de custodia, la entidad puede conseguir, entre otras cosas, mejorar la relación con el propietario, obtener información detallada del estado de la finca de forma periódica, identificar oportunidades de gestión para el futuro o detectar posibles conflictos de forma prematura y facilitar su solución.

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 clave

La propuesta de Bases para elaborar una disposición de creación de un sistema de registro de acuerdo y entidades de custodia del territorio en Cataluña contempla requisitos para las entidades y los acuerdos relacionados con las siguientes buenas prácticas y, por este motivo, se consideran clave:

13.C.1. La entidad tiene previsto un protocolo de actuación sobre los acuerdos e iniciativas de custodia que desarrolla en caso de que la entidad desaparezca.

Tener regulada de forma estatutaria el destino concreto de los derechos y obligaciones que se deriven de la custodia del territorio en caso de disolución de la entidad es un requisito para acceder a la sección de entidades de custodia de la propuesta de registro.

13.D.1. 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.

El seguimiento será el instrumento de las entidades de custodia para certificar sus actividades ante la administración y la sociedad en general, y este papel se reconoce así en la propuesta de registro de acuerdos, donde se propone que cada año la entidad debe pasar el informe de seguimiento a la administración competente.

Retos y recomendaciones para la implementación

Las entidades ven que trabajar para llevar a cabo los acuerdos a largo plazo tiene dificultades internas de la entidad (presupuestos plurianuales, financiación estructural, etc.) y que se genera una contradicción entre la voluntad a largo plazo y el compromiso económico a corto plazo.

Se recomienda:

- > Establecer un acuerdo de larga duración y que se especifique que anualmente se revisará la partida presupuestaria. Este hecho se puede concretar a través de anexos anuales al acuerdo general con el mantenimiento o actuaciones que se realizarán y su implicación económica.
- > Diversificar las fuentes de ingresos propios (patrocinios, mecenazgos, turismo sostenible, etc.) para asegurar la viabilidad de la entidad a largo plazo. La XCT os puede ayudar a concretar fórmulas viables, a buscar alianzas o a trabajar en proyectos europeos.
- > Disponer de un fondo de reserva (equivalente a un año de presupuesto) para hacer frente a imprevistos y gastos a largo plazo que se deriven de los acuerdos y su seguimiento.
- > Utilizar los servicios de las entidades financieras de banca ética.

En general, las entidades realizan un seguimiento de sus acuerdos y proyectos, a pesar de que en su mayoría lo hacen de forma no estandarizada, sin un protocolo de seguimiento homogéneo para todas las fincas. La necesidad de realizar el seguimiento está arraigada entre las entidades, y poco a poco debe ir ganando la calidad, la aplicación de protocolos previos y la documentación de toda la actividad de seguimiento y monitorización.

Se recomienda:

- > Implantar un protocolo de seguimiento y evaluación de los acuerdos formal, homogéneo para todas las fincas de la entidad con un mínimo de una visita anual a la finca y a la propiedad para evaluar los objetivos de conservación del acuerdo.
- > Aprovechar memorias de actividades anuales a utilizar para los diferentes públicos que sirvan para realizar un seguimiento de la custodia del territorio. En las entidades de utilidad pública es obligatorio hacer la memoria anual e introducirla en el Registro.

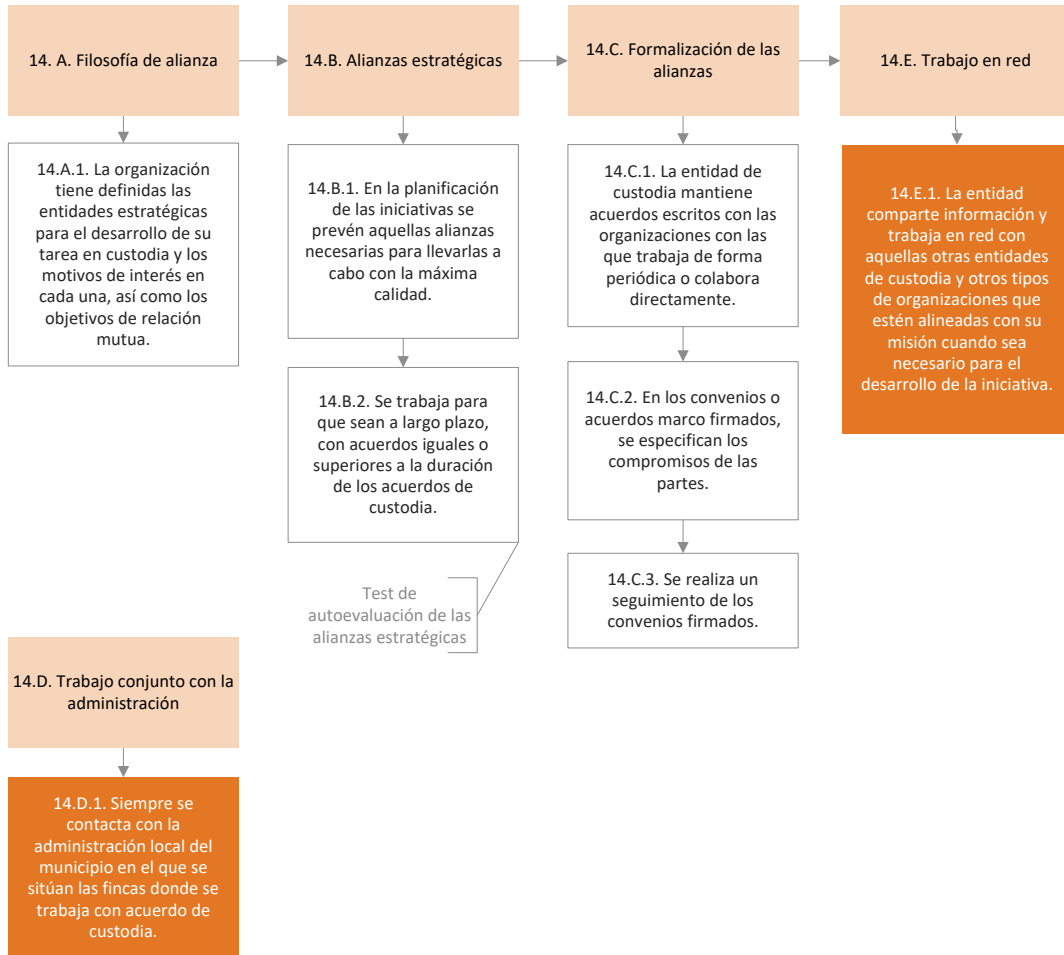
Ahora bien, un tema que preocupa de forma profunda a las entidades es el sostenimiento económico de los acuerdos a largo plazo. Se considera que existen pocas herramientas al alcance de las entidades para llevar a cabo un trabajo real en este sentido. En este aspecto, y tendiendo hacia la autosuficiencia económica de los proyectos, hay que favorecer que se puedan obtener beneficios económicos en los proyectos que se reinvertirán en la finca sin que se altere la falta de ánimo de lucro de la entidad.

En lo referente al protocolo de actuación, en caso de que la entidad desaparezca, las fundaciones, en sus estatutos, deben recoger qué sucederá con el capital fundacional en caso de disolución. Sin embargo, muchas otras entidades no lo contemplan y es necesario que se trabaje en profundidad y que cada entidad encuentre su solución a través de alianzas con otras entidades o administraciones.

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim. ; 2-parcialmente; 3-cumplim.)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Sí/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación con la recomendación? (Sí/no)
13. Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de custodia a largo plazo				
13. A. Previsión de recursos para el mantenimiento de acuerdos				
13.A.1. Estrategia a largo plazo de consecución de los recursos suficientes para garantizar el cumplimiento de los acuerdos y compromisos adquiridos.	--			
13.A.2. La entidad prevé y asume en su presupuesto el coste de seguimiento de toda la duración del acuerdo.	--			
13. B. Mantenimiento de los acuerdos a largo plazo				
13.B.1. 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.	--			
13. C. Protocolo en caso de desaparición				
13.C.1. La entidad tiene previsto un protocolo de actuación sobre los acuerdos e iniciativas de custodia que desarrolla en caso de que la entidad desaparezca.	✓			

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim. ; 2-parcialmente; 3-cumplim.)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Sí/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación con la recomendación? (Sí/no)
13. D. Método de seguimiento y evaluación de acuerdos				
13.D.1. 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.	✓			
13. E. Registro documental de los acuerdos de custodia				
13.E.1. La entidad mantiene un registro documental	--			
13. F. Seguimiento con la propiedad				
13.F.1. La entidad realiza, siempre que sea posible, las visitas de seguimiento de forma conjunta con la propiedad.	--			
13.F.2. Se notifican los resultados del seguimiento a la propiedad y a otros colaboradores de la iniciativa.	--			

14. Alianzas



Objeto

La entidad genera las alianzas estratégicas necesarias para trabajar de forma más amplia y en calidad en sus iniciativas de custodia.

Las alianzas estratégicas, bien planteadas y ejecutadas, son un instrumento poderoso para dinamizar y optimizar recursos, personas, proyectos, etc.

Resumen

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.

La propia cultura del acuerdo de la custodia del territorio y la gran diversidad de entidades y agentes que trabajan en la conservación del territorio abren la puerta a muchas posibilidades de alianzas estratégicas para promover y llevar a cabo acciones de custodia. 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.**

Una **alianza estratégica de cooperación** es aquella para:

- Trabajar juntos para satisfacer una obligación o realizar un trabajo.
- Complementar especialidades.
- Compartir los riesgos y los beneficios.
- Acceder a nuevas oportunidades.
- Compartir recursos o servicios.
- Aprovechar resultados derivados de una mayor masa crítica, con proyectos conjuntos.

Las alianzas tienen que revisarse con regularidad y reformarse el acuerdo según convenga. Y se pueden materializar de formas ilimitadas, solo dependen de la imaginación de las partes implicadas.

Recomendaciones clave

14.E.1. 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.

La aplicación directa de la filosofía de la alianza estratégica es el trabajo en red. Esta forma de trabajar, en que se reparte el trabajo en función de la capacidad de cada miembro de la red, permite lograr nuevos objetivos de forma más sencilla y transparente para el conjunto de las entidades de custodia del territorio.

14.D.1. Siempre se contacta con la administración local del municipio en el que se sitúan 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 imprescindible para el compromiso del territorio y para el reconocimiento social de la custodia del territorio. Además, los ayuntamientos, pero también el resto de entes locales, pueden resultar grandes impulsores de la custodia del territorio.

Retos y recomendaciones para la implementación

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.

Se recomienda:

- > Analizar aquellas alianzas estratégicas cooperativas que pueden ayudar a la entidad con nuevas oportunidades de crecimiento.

Las entidades actualmente tienen una filosofía de trabajo colaborativo, trabajan con distintas entidades de forma habitual, trabajan en confianza entre equipos de trabajo, pero solo formalizan y ponen por escrito aquellos acuerdos donde hay un intercambio económico.

Se recomienda:

- > Formalizar los distintos trabajos en red, colaborativos, bilaterales o multilaterales. Este marco conjunto puede ofrecer solidez a las instituciones más allá del acuerdo puntual.
- > Definir claramente quién hace qué y cuándo, en el marco de las alianzas con otras organizaciones.
- > Utilizar modelos sencillos adecuados a las necesidades y a la proporcionalidad de esfuerzos, en algunos casos una carta de apoyo puede ser suficiente. Asesorarse a través de la XCT de los posibles modelos de convenios, especialmente con las administraciones públicas.

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim. ; 2-parcialmente; 3-cumplim.)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Sí/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación con la recomendación? (Sí/no)
14. Alianzas				
14. A. Filosofía de alianza				
14.A.1. 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.	--			
14.B. Alianzas estratégicas				
14.B.1. En la planificación de las iniciativas se prevén aquellas alianzas necesarias para llevarlas a cabo con la máxima calidad.	--			
14.B.2. Se trabaja para que sean a largo plazo, con acuerdos iguales o superiores a la duración de los acuerdos de custodia.	--			
14.C. Formalización de las alianzas				
14.C.1. La entidad de custodia mantiene acuerdos escritos con las organizaciones con las que trabaja de forma periódica o colabora directamente.	--			
14.C.2. En los convenios o acuerdos marco firmados, se especifican los compromisos de las partes.	--			
14.C.3. Se realiza un seguimiento de los convenios firmados.	--			

Buenas prácticas	Elemento clave	Valorad el cumplimiento de la recomendación en vuestra entidad (1-no cumplim. ; 2-parcialmente; 3-cumplim.)	¿Trabajáis de forma coherente con la recomendación? (Sí/no)	¿Documentáis vuestro funcionamiento en relación con la recomendación? (Sí/no)
14.D. Trabajo conjunto con la administración				
14.D.1. Siempre se contacta con la administración local del municipio en el que se sitúan las fincas donde se trabaja con acuerdo de custodia.	✓			
14.E. Trabajo en red				
14.E.1. 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.	✓			



La **Xarxa de Custòdia del Territori** (XCT: **persones que velan por la terra**) es una organización sin ánimo de lucro, fruto de la convergencia de varias organizaciones y personas que creen en la necesidad de impulsar el desarrollo y el uso de la custodia del territorio en nuestro país. La **custodia del territorio** entendida como filosofía para facilitar las iniciativas voluntarias de conservación de la naturaleza, el paisaje y el patrimonio cultural en fincas privadas y municipales. Iniciativas en las que una entidad de custodia asesora al propietario para llevar a cabo una gestión de su finca orientada a la conservación de sus valores y recursos.