

Guia de bones pràctiques per a la custòdia del territori

Gestió de les entitats i les iniciatives de custòdia del territori



Una iniciativa de:



Amb el suport de:



MINISTERIO
DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN
Y MEDIO AMBIENTE



Fundación Biodiversidad



Generalitat de Catalunya
**Departament de Territori
i Sostenibilitat**

GUIA DE BONES PRÀCTIQUES PER A LA CUSTÒDIA DEL TERRITORI. Gestió de les entitats i les iniciatives de custòdia del territori

Novembre de 2013. Revisió i actualització a desembre de 2016.

La revisió i maquetació d'aquest document ha estat possible gràcies als projectes "*Mejorando la custodia. Desarrollo de compromisos hacia estándares de calidad en custodia del territorio*", i "*Compromiso de la custodia del territorio: cómo garantizar el cumplimiento de los acuerdos a largo plazo*" amb el suport de la Fundación Biodiversidad, del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Coordinació: Montse Masó

Autors: Núria Asensio, Hernan Collado, Montse Masó i Jofre Rodrigo

DOCUMENT DE LA XARXA DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI DE LLIURE ÚS

La xta elabora aquest i altres materials gràcies al suport d'organitzacions i persones diverses.
Col·laboreu-hi també si podeu: info@custodiaterritori.org www.custodiaterritori.org

Citació recomanada: Masó Aguado, M. (Coord) (2013). GUIA DE BONES PRÀCTIQUES PER A LA CUSTÒDIA DEL TERRITORI. Gestió de les entitats i les iniciatives de custòdia del territori. Xarxa de custòdia del territori, 214 pp.

Part 1. Bones pràctiques en gestió de les entitats de custòdia del territori

- > 1. Definició estratègica de l'entitat
- > 2. Funcionament de l'òrgan de govern
- > 3. Gestió interna de l'entitat
- > **4. Conflicte d'interessos**
- > 5. Gestió econòmica i financera
- > 6. Captació de fons
- > 7. Gestió de l'equip humà
- > 8. Base social
- > **9. Comunicació**

Part 2. Bones pràctiques en gestió de les iniciatives de custòdia del territori

- > **10. Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia**
- > **11. Contacte amb la propietat**
- > **12. Redacció de l'acord de custòdia**
- > **13. Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini**
- > **14. Aliances**

ÍNDEX

ÍNDEX	4
Introducció	6
Part 1. Bones pràctiques en gestió de les entitats de custòdia del territori	8
4. CONFLICTE D'INTERESSOS	9
4.A. Política de gestió dels conflictes d'interessos	14
4.B. Retribucions de l'òrgan de govern	35
4.C. Acords de custòdia i transaccions econòmiques o de terrenys amb un membre de l'entitat	37
4.D. Transparència i prevenció de conflictes d'interessos	43
9. Comunicació	49
9.A. Comunicació alineada amb la missió i valors de l'entitat	52
9.B. Coherència i transparència	58
9.C. Planificació de la comunicació	59
9.D. Departament de comunicació de l'entitat	68
9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori	72
Part 2. Bones pràctiques en gestió de les iniciatives de custòdia del territori	91
10. Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia	92
10.A. Identificació de zones prioritàries	95
10.B. Procés de selecció d'iniciatives de custòdia	97
10.C. Memòria justificativa del valor de conservació	104
10.D. Avaluació dels recursos i pla de viabilitat	106
10.E. Planificació d'iniciatives i avaluació de les eines de custòdia	107
10.F. Sinergies entre entitats	118
10.G. Terrenys sense valor de conservació	119
11. Contacte amb la propietat	120
11.A. Preparació prèvia al contacte	123
11.B. Primer contacte	124
11.C. Responsable de l'acord i relació amb la propietat	127
11.D. Negociació de l'acord	129
11.E. (Estratègia educativa i) Ètica de la negociació	132
11.F. Suport a la propietat	133
11.G. Contacte regular amb la propietat	135

11.H. Reconeixement social	136
12. Redacció de l'acord de custòdia	137
12.A. Valoració de la necessitat de l'acord	141
12.B. Explorar els compromisos	142
12.C. Elecció de l'opció jurídica	143
12.D. Redacció de l'acord	146
12.E. Compromisos de les parts	152
12.F. Eficàcia real de l'acord	154
12.G. Representativitat legal	157
12.H. Trencament de la negociació	158
13. Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini	159
13.A. Previsió de recursos per al manteniment dels acords	162
13.B. Manteniment dels acords a llarg termini	167
13.C. Protocol en cas de desaparició	171
13.D. Mètode de seguiment i avaluació d'acords	176
13.E. Registre documental dels acords de custòdia	193
13.F. Seguiment amb la propietat	194
14. Aliances	196
14.A. Filosofia d'aliança	198
14.B. Aliances estratègiques	200
14.C. Formalització de les aliances	206
14.D. Treball conjunt amb l'administració	208
14.E. Treball en xarxa	209
Recursos per a l'aplicació de les bones pràctiques	210

INTRODUCCIÓ

El 3r Pla director de la xct (2012-2017)¹ inclou 5 accions en la seva línia estratègica 4. *Capacitació, reforçament i qualitat de les entitats de custòdia*. Aquestes accions són les següents:

1. **l'Estratègia de reforçament (ERxct)** que s'ha desenvolupat des del 2006, que proposa una sèrie d'actuacions per a reforçar, formar i capacitar les entitats de custòdia del territori membres de la xct, amb l'objectiu d'augmentar el seu grau d'incidència en la custòdia i la conservació del patrimoni del nostre país;
2. les **Bones pràctiques per a entitats de custòdia**², que compten amb la guia preliminar de 2009 que pretén ser un reflexió col·lectiva del sector per a establir les línies de treball comunes que garanteixin les bones pràctiques de gestió en l'aplicació de les eines de custòdia del territori, i que cal desenvolupar la metodologia per aplicar-les;
3. la **qualitat i seguretat jurídica dels acords de custòdia**, les quals la xct treballa amb diferents projectes des de 2009;
4. **Eina de Gestió d'Acords de Custòdia (EGAC)**; L'EGAC és una base de dades on-line (acords.xct.cat) que permet treballar totes les fases de la gestió d'un projecte de custòdia. Facilita especialment el seguiment i avaluació dels acords i la nostra acció en conservació.
5. i el **Programa de captació i redistribució de recursos a les entitats de custòdia**, lligat a la participació en les anteriors accions.

En el mateix pla director de la xct, s'exposa que aquestes accions han d'estar vinculades entre elles, revertint les unes en les altres.

La qualitat de la custòdia del territori és també un objectiu del *Pla estratègic del patrimoni natural i de la biodiversitat (2011-2017)*³ aprovat per l'Estat espanyol. Quan parlem de qualitat, ens referim principalment als següents aspectes:

- a aconseguir uns acords de custòdia amb drets i compromisos concrets per a les parts
- a facilitar i fer més eficient la gestió diària de les entitats.
- i a aconseguir una conservació de la natura i el paisatge eficaç, demostrable i a llarg termini.

Per a donar resposta a aquests posicionaments estratègics línia estratègica, durant l'any 2012 la xct va començar a definir un nou programa, més enllà de l'Estratègia de reforçament. Així, es va desenvolupar la idea de crear un Sistema de Qualitat de la xct (SQxct), com a una evolució natural del treball realitzat aquests anys amb l'ERxct, i que té com a base la *Guia preliminar de bones pràctiques a entitats de custòdia del territori*.

¹ Masó, M. i Rodrigo, J. (Coord.) (2011)

² Asensio, N. i Masó, M. (2010).

³ Real Decreto 1274/2011, de 16 de septiembre, por el que se aprueba el Plan estratégico del patrimonio natural y de la biodiversidad 2011-2017, en aplicación de la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.

A partir d'aquí la xct està treballant per proporcionar recomanacions, recursos, documentació i models concrets que integrin en un sol document els materials editats fins ara des de la xct i molts dels documents models que fins ara estaven a disposició dels membres de forma més dispersa.

Les bones pràctiques i els models comuns de seguiment d'acords permetran conèixer el grau d'eficàcia de les iniciatives de custòdia del territori, i també saber com contribueixen a assolir els objectius d'interès públic de conservació del patrimoni natural i cultural.

Destinatari de la guia

Qualsevol entitat de custòdia, independentment del seu grau de professionalització i pressupost, pot formar part del sistema de qualitat de la xct.

Tot i això, la *Guia de bones pràctiques a entitats de custòdia del territori* està dissenyada i elaborada principalment per tal que pugui ser aplicable a les entitats privades sense ànim de lucre, associacions i fundacions, principalment. Segons *l'Inventari d'acords i entitats de custòdia de territori a Catalunya* del 2012 de la xct⁴, el 56,3% de les entitats amb acords tenen aquest perfil.

Per la seva banda, els ajuntaments i administracions tenen un funcionament i uns mecanismes de regulació i control propis que no són tractats en aquesta guia. Tot i que en alguns aspectes, sobretot els més tècnics, pot ser recomanable que es guiïn també per aquestes bones pràctiques.

⁴ Iglesias, A. i Masó, M (2012).

Part 1. Bones pràctiques en gestió de les entitats de custòdia del territori

4. CONFLICTE D'INTERESSOS

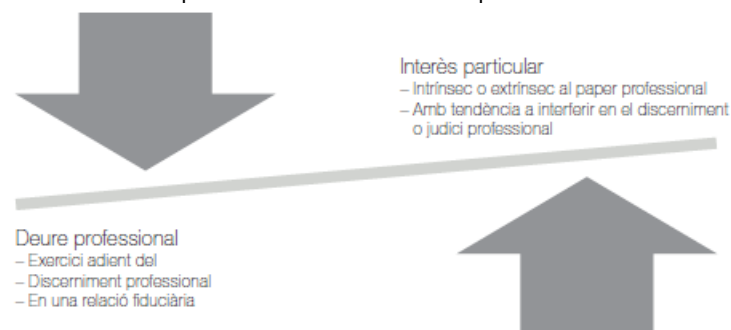
L'entitat de custòdia assumeix amb responsabilitat els conflictes d'interessos, amb mesures de prevenció i procurant que es solucionin de la manera més justa, sempre des de la llei i l'ètica.

El conflicte està present en gairebé totes les decisions humanes quan interactuem o ens vinculem amb altres persones o organitzacions. La vida en societat genera una àmplia gamma de conflictes de tot tipus: personals, interpersonals, intergrupals, interculturals, a l'escola, a la feina, en el barri, etc.⁵ En aquesta bona pràctica ens centrarem en la gestió dels conflictes d'interès a les entitats de custòdia, partint de la base que el conflicte és inevitable i que la seva gestió positiva és el pilar bàsic per afrontar aquestes situacions quotidianes.

Un **conflicte d'interès** és tota situació de risc que apareix quan una persona en una posició de responsabilitat en l'entitat de custòdia (ja sigui un membre de l'òrgan de govern o personal laboral) té un interès personal o particular que podria influenciar-lo a l'hora de prendre una decisió dins de l'acompliment del seu càrrec en nom d'una altra (tota la comunitat involucrada en l'entitat de custòdia) i que, legítimament, confia en aquell judici.

Els membres d'una entitat de custòdia, en tant que ciutadans, tenim interessos particulars legítims que fan inevitable que en algun moment de la nostra carrera professional ens trobem en una situació de conflicte entre l'interès particular i el deure professional, de manera que el nostre judici professional podria arribar a veure's influït realment, potencialment o aparentment per l'interès particular. Aquesta situació de risc no ha de representar un problema *per se* però si no es reconeix i gestiona adequadament pot generar situacions problemàtiques, tant per l'entitat de custòdia com pel professional afectat.

Gràfic 1. Interès particular enfront de deure professional



Font: Baena et al. (2016)⁶

⁵ Farré, Gutiérrez, 2004. Gestió positiva dels conflictes a les associacions: Mediació. Útils pràctics 16. Participació ciutadana, Ajuntament de Barcelona.

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

Es poden crear conflictes d'interès quan hi ha oportunitats d'obtenir guanys materials directes (lucre personal); quan es poden beneficiar associats propers o familiars (persones vinculades); quan qüestions de caràcter personal o professional o un altre tipus de vinculació interfereixen en la formulació de judicis justos i imparcials, o quan les lleialtats o interessos personals competeixen o entren en conflicte amb els de l'entitat sense ànim de lucre. Les situacions de conflicte d'interès poden ser reals (risc efectiu: quan ja s'emet el judici professional) com potencials (risc futur: quan s'ha de prendre una decisió o emetre un judici professional) o aparents (aparença de risc: quan no hi ha cap interès particular).

La percepció infundada d'un conflicte d'interès pot ser igualment perjudicial per a la reputació d'una entitat de custòdia, com en el cas d'un conflicte real. Per això, la **tasca de prevenció** és la millor manera per evitar aquestes situacions. La millor manera de prevenir i abordar els conflictes d'interès és entendre la forma i les circumstàncies en què poden sorgir; requerir als membres de l'òrgan de govern, personal i altres persones implicades a l'entitat a conèixer qualsevol possible conflicte; i establir una política per afrontar els problemes de conflicte que puguin sorgir.

La percepció social que les decisions en les entitats de custòdia es prenen amb imparcialitat i objectivitat permet mantenir o millorar la confiança de la ciutadania i evitar greus perjudicis. En els últims anys ha augmentat considerablement l'atenció de la societat pels conflictes d'interessos, sobretot perquè el conflicte d'interessos pot estar relacionat amb el problema de la corrupció.

Els conflictes d'interès són un risc de corrupció, no un acte de corrupció. No s'ha de confondre risc de corrupció amb corrupció efectiva, tot i que el conflicte d'interès sigui indicador, precursor o motor de l'acte de corrupció si no es fa res per evitar-ho.

Les entitats de custòdia serveixen a l'interès públic i no privat, de manera que situacions de benefici privat han de ser examinades atentament per no generar un conflicte d'interès. Tot i així, en molts casos, les persones implicades no entenen què és un conflicte d'interès o no detecten l'existència d'una situació de conflicte i, quan ho detecten, no saben del cert com cal tractar-la.

Els **conflictes d'interès** són problemes ètics molt generalitzats que, precisament per aquesta raó, mereixen una atenció especial, tant des del punt de vista legal com del de l'ètica aplicada a les organitzacions i professions.⁷ L'ètica en les organitzacions és absolutament necessària, no només per millorar la seva reputació sinó per tenir una organització sòlida, coherent i capaç d'adaptar-se a les canviants circumstàncies de l'entorn mantenint la unitat dels seus membres al voltant d'un objectiu comú, que és la seva funció social i que justifica la seva existència.

⁷ Argandoña, A. 2004. Conflicto de intereses: el punto de vista ético. Documento de investigación nº552. IESE Business School.

Cal afegir que en el cas que l'entitat no gestioni correctament els possibles conflictes d'interessos podrà trobar-se en dificultats per accedir a fonts de finançament i crèdits o per obtenir reconeixements per la seva gestió.⁸

La forma en què una organització assegura la resolució transparent, participativa i eficient d'aquestes qüestions, afecta a tots els aspectes de la seva activitat i és crítica a l'hora de prendre bones decisions. En aquest sentit, **una bona gestió dels conflictes d'interès en una entitat de custòdia contribueix decisivament a la consecució d'una conservació a llarg termini.**

Pel què fa al marc legal, la Llei Orgànica 1/2002, de 22 de març, reguladora del dret d'associació i la Llei 50/2002, de 26 de desembre, de fundacions són el marc jurídic principal que regula les associacions i fundacions sense ànim de lucre a nivell estatal. Cap de les dues lleis conté cap regulació específica sobre conflictes d'interessos tot i que pot esdevenir una situació habitual en la pràctica diària de les entitats.

Pel que fa a la normativa aplicable a Catalunya, aquesta sí que regula els conflictes d'interessos en associacions i fundacions. A [la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques](#) es preveuen una sèrie de procediments per gestionar situacions de conflictes d'interessos que s'han incorporat minuciosament en aquest document.

L'objectiu principal d'aquesta bona pràctica és donar la informació necessària per gestionar els conflictes d'interessos que sorgeixin en les entitats de custòdia, seguint el marc normatiu i els estàndards ètics internacionalment acceptats.

⁸ Per exemple el Balanç Social de la Xarxa d'Economia Solidària (<http://www.xes.cat/pages/xs142.php?i=1>), Fundació Lealtad (<http://www.fundacionlealtad.org/>), etc.

Bones pràctiques en la gestió de conflictes d'interessos

4.A. Política de gestió dels conflictes d'interessos

- > Eines de detecció de conflictes d'interès
- > Eines de gestió de situacions de conflicte d'interès
- > Garantir l'eficàcia de les eines de detecció i gestió
- > Conclusions
- > Recursos, documentació i models

11.B. Primer contacte 4.B. Retribucions de l'òrgan de govern

- > Aspectes clau a considerar

4.C. Acords de custòdia i transaccions econòmiques o de terrenys amb un membre de l'entitat 11.C.

Responsable de l'acord i relació amb la propietat

- > Aspectes clau a considerar
- > Recursos, documentació i models

4.D. Transparència i prevenció de conflictes d'interessos

- > Indicadors de transparència d'una entitat de custòdia
- > Formació en conflictes d'interessos

4.A. Política de gestió dels conflictes d'interessos

L'entitat de custòdia té **una política aprovada per l'òrgan de govern** i/o assemblea que defineix com **gestionar els conflictes d'interessos**. Aquesta política té en compte les relacions del personal laboral, de l'òrgan de govern i en general totes aquelles persones que tinguin accés a informació confidencial i/o formin part de la presa de decisions.

La política de conflicte d'interessos és un conjunt de procediments escrits a seguir per prevenir i gestionar conflictes d'interès. L'objectiu d'aquesta política és assegurar que el procés de presa de decisions en l'entitat de custòdia sigui imparcial, prioritzant sempre l'interès de l'organització davant de qualsevol interès o benefici personal d'un o diversos dels seus membres o persones vinculades a aquests, i per vetllar per a què els fins de l'entitat s'acompleixin.

S'entén com a **membres d'una entitat de custòdia** a les persones integrants dels òrgans de govern o consultius, les persones de l'equip directiu, així com la resta treballadors/es. Es consideren **persones vinculades** als membres de l'entitat de custòdia el del cònjuge, el d'altres persones amb qui hom estigui especialment vinculat per lligams d'afectivitat, el dels seus parents en línia recta i, en línia col·lateral, fins al tercer grau de consanguinitat o afinitat; i el de les persones jurídiques en les quals hom exerceixi funcions d'administració o amb les quals hom constitueixi, directament o per mitjà d'una persona interposada, una unitat de decisió, d'acord amb la legislació mercantil.⁹ També es podrien considerar persones vinculades els principals donants i persones amb capacitat d'influenciar decisions o amb accés a informació privilegiada.

Tot i que les solucions als problemes creats pels conflictes d'interessos són molt variades i la determinació de les mesures adequades s'ha de fer sempre en funció de les situacions concretes que es presentin i de les seves circumstàncies, és imprescindible disposar d'una política de conflicte d'interessos per evitar personalitzar les decisions i gestionar correctament la situació. Aquesta ha de contemplar la prevenció, la detecció i la gestió dels conflictes d'interessos.

Conseqüentment, és imprescindible que cada entitat de custòdia disposi de la seva pròpia política, participada, compartida i consensuada amb la base social, per tal que s'adeqüi a la seva pròpia realitat i dinàmica de funcionament intern. Aquesta ha de ser clara, simple i directa i ha de ser pública i estar disponible per a qualsevol interessat.

⁹ Segons l'article 312-9.3 de LLEI 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques

Aquesta política no pretén prohibir l'existència de relacions entre l'entitat i terceres parts relacionades amb l'òrgan de govern, empleats o altres persones o grups relacionats amb l'organització, els interessos de la qual puguin coincidir en la realització d'alguna activitat conjunta (dualitat de interessos i no conflicte); però sí que és el seu objectiu detectar aquestes situacions, documentar-les i comunicar-les a l'òrgan de govern perquè decideixi com actuar. A continuació es desenvolupen els punts que ha de contenir una política de conflicte d'interessos. En els següents apartats d'aquesta Bona pràctica trobareu exemples dels conflictes d'interès més comuns en custòdia del territori i propostes per a resoldre'ls.

EINES DE DETECCIÓ DE SITUACIONS DE CONFLICTE D'INTERÈS

L'article 312-9, apartat 2, de la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques, fa una previsió en aquest sentit i concretament diu: "Els membres dels òrgans de govern de les persones jurídiques han de comunicar a l'òrgan qualsevol situació de conflicte, directe o indirecte, que tinguin amb la persona jurídica. Abans que l'òrgan adopti un acord en el qual hi pugui haver un conflicte entre un interès personal i l'interès de la persona jurídica, la persona afectada ha de proporcionar a l'òrgan la informació rellevant i s'ha d'abstenir d'intervenir en la deliberació i la votació."

Per tant, una política de gestió de conflictes d'interès ha d'exigir que qualsevol membre d'una entitat de custòdia que tingui coneixement de la possible existència d'un conflicte d'interès propi o d'un altre membre de l'entitat (real, potencial o percebut) ho hagi de **posar en coneixement de l'òrgan de govern de l'entitat, per escrit i aportant les proves o arguments necessaris per verificar-ho**. És aconsellable utilitzar un "**Formulari de comunicació de conflictes d'interès**" per a complir el deure de comunicació (consultar l'últim apartat d'aquesta secció per a veure models de formularis de comunicació d'altres entitats).

Tot i així, per poder anticipar i gestionar l'existència de possibles conflictes d'interès de forma proactiva és desitjable que tots els membres de l'entitat de custòdia facin una "**Declaració responsable de conflictes d'interès**". Les declaracions d'interessos constitueixen l'eina principal perquè les entitats de custòdia detectin interessos dels seus membres susceptibles d'originar situacions de conflictes d'interès en qualsevol de les seves modalitats: reals, potencials o aparents. Constitueixen l'exemple més clar d'instruments legals de prevenció del conflicte d'interès que faciliten ex ante la transparència necessària sobre les circumstàncies personals i patrimonials dels membres d'una entitat privada o un servidor públic.¹⁰

¹⁰ Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.

Aquesta mesura consisteix a declarar prèviament els interessos privats que puguin generar un conflicte amb el deure professional, contractual, legal, etc. de la persona. Aquesta mesura és utilitzada freqüentment perquè a més és una obligació ètica i moral ja que l'ocultació pot provocar danys a tercers i, conseqüentment, afecta les responsabilitats originades en l'exercici del càrrec (veure Torre Jussana, 2015). Tot i així, aquesta mesura no elimina el problema sinó que simplement el posa de manifest. A continuació es detallen les eines de gestió de situacions de conflicte d'interès.

EINES DE GESTIÓ DE SITUACIONS DE CONFLICTE D'INTERÈS

L'article 312-9, apartat 1, de la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques, també fa una previsió en aquest sentit i concretament diu: **“Hom no pot intervenir en la presa de decisions o l'adopció d'acords en els assumptes en què tingui un conflicte d'interessos amb la persona jurídica”**

Aquest principi que marca la llei es porta a la practica mitjançant dos instruments clarament delimitats, l'abstenció i la recusació:¹¹

- El deure d'**abstenció** sorgeix en l'exercici ordinari de les funcions assignades al lloc de treball concret que es desenvolupa, és a dir, quan la imparcialitat es pot veure compromesa en un supòsit concret i determinat; en definitiva, obliga al membre de l'entitat de custòdia a apartar-se del coneixement d'un assumpte en la tramitació del qual hagi d'intervenir.
- La **recusació**, per la seva banda, adopta un paper complementari i subsidiari al de l'abstenció, atès que opera quan aquesta no es produeix, és a dir, en cas que el membre de l'entitat de custòdia, davant un conflicte d'interès real, incompleixi el deure d'apartar-se'n. El mecanisme de la recusació és el dret de les persones interessades en el procediment decisorí a sol·licitar l'apartament del recusat per les mateixes causes per les quals s'hauria d'haver abtingut.

En els conflictes d'interès reals, com que el membre de l'entitat ja es troba en situació d'haver d'oferir el judici professional, actualment l'única eina de gestió de la situació és l'abstenció (o recusació en cas que sigui necessari). L'abstenció és l'última barrera de protecció, en aquells casos en què el conflicte ja és present, l'interès ja no és eliminable i només és possible preservar la imparcialitat apartant la persona del procés decisorí. En cas de dubte sobre l'existència de conflicte d'interessos, s'ha d'optar sempre per l'abstenció.

¹¹ Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.

Alguns motius d'abstenció són els següents (entre d'altres):¹²

1. Tenir interès personal en l'assumpte de què es tracti o en un altre en la resolució del qual pugui influir la d'aquell; ser administrador de societat o entitat interessada, o tenir una qüestió litigiosa pendent amb alguna persona interessada.
2. Tenir un vincle personal tal i com es defineix en l'article 312-9.3 de LLEI 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques.
3. Haver intervingut com a pèrit o com a testimoni en el procediment de què es tracti.
4. Tenir relació de servei amb una persona natural o jurídica interessada directament en l'assumpte, o haver-li prestat en els dos últims anys serveis professionals de qualsevol tipus i en qualsevol circumstància o lloc.

Si la resolució del conflicte d'interès s'enquista en el si de l'entitat de custòdia i abans d'arribar a obrir un procés judicial per a resoldre'l, s'aconsella fermament iniciar un procés de **Gestió Alternativa de Conflictes (GAC)** que contempli la mediació.

La mediació com a metodologia per a la resolució pacífica dels conflictes, és una opció viable i pertinent, ja que es basa en una lògica de col·laboració que s'oposa a la lògica de la confrontació judicial. La mediació presenta alguns avantatges respecte d'altres mètodes de resolució de conflictes: evita la via judicial, els seus costos són menors, la seva aplicació és més ràpida, cuida les relacions entre les persones i és preventiva, ja que centra els seus esforços en resoldre el problema de fons. Les principals característiques del seu funcionament requereix la disposició i la voluntarietat de les parts per tal de participar en la mediació, així com la necessitat de cooperació en el procés de transformació i/o en la resolució del conflicte, esdevenint fonamental la imparcialitat i la neutralitat del mediador.¹³

Des de fa més de 15 anys, l'Administració impulsa polítiques actives per a la implantació de la mediació com a sistema alternatiu a la judicialització per a la resolució de conflictes. Concretament l'any 2009, la Generalitat va crear el **Centre de Mediació de Dret Privat de Catalunya** mitjançant la Llei 15/2009 de mediació en l'àmbit del dret privat.¹⁴ Aquesta institució té com a principals objectius fomentar i difondre la mediació i facilitar-hi l'accés a tots els ciutadans, estudiar les tècniques de mediació, gestionar els registres de persones mediadores en l'àmbit familiar i el de l'àmbit del dret privat, designar la persona mediadora, fer el seguiment del procediment, homologar els estudis, els cursos i la formació específica en matèria de mediació, i organitzar el servei públic.

¹² Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.

¹³ Armandans, I. 2009. La mediació en l'àmbit de la salut: una nova opció alternativa de gestió de conflictes. Anuari de Psicologia (Monogràfic 2008-2009). Pàg. 111-125.

¹⁴ http://justicia.gencat.cat/ca/ambits/mediacio/mediacio_dretprivat/

GARANTIR L'EFICÀCIA DE LES EINES DE DETECCIÓ I GESTIÓ

La política d'interessos d'una entitat de custòdia pot integrar-se en els estatuts de l'entitat o incorporar-se en forma de reglament de règim intern.¹⁵ Seguint les directrius dels estatuts, el reglament pot desenvolupar àmpliament la política de gestió dels conflictes d'interessos i, conseqüentment, és un format més adequat per a això. A més, cal tenir en compte que el reglament de règim intern és una eina més flexible i àgil que permetrà actualitzar periòdicament la política de gestió de conflictes d'interès sense la càrrega burocràtica i costos associats a la modificació d'estatuts. Tot i així, es recomanable que almenys el contingut bàsic de la política estigui recollit als estatuts. En concret, els estatuts haurien de preveure (per informació més detallada veure Collado, 2016):¹⁶

- Que l'entitat té un reglament de règim intern que regula la política de conflicte d'interessos.
- Quines persones l'han de conèixer i signar.
- La forma com l'òrgan de govern informarà a l'assemblea de qualsevol incidència en relació a conflicte d'interessos que hagi tingut lloc durant el transcurs de l'activitat de l'entitat (en el cas que els expedients de conflicte d'interessos els substanciï l'òrgan de govern i no directament l'assemblea).

Cal tenir en compte però, que a Catalunya les fundacions estan obligades a què la política de conflicte d'interessos consti als estatuts (art. 331-9.h CcC). La previsió en aquest sentit és molt poc concreta, i no té per què comportar la necessitat de regular tota la política de conflicte d'interessos dins els estatuts, però sí les previsions bàsiques esmentades.

Òbviament, no és suficient amb que la política estigui en format paper o disponible electrònicament. Perquè resulti efectiva, l'òrgan de govern ha de garantir la seva aplicació rigorosa, així com contemplar processos participatius amb la base social per a la seva revisió.

- > **Tots els membres de l'entitat de custòdia han de disposar d'una còpia de la política d'interessos i subscriure-la** després d'un procés de comunicació. En cas de canvis substancials en els continguts de la política es recomana realitzar un altre procés informatiu i renovació de signatures.

És important establir **formació per als membres de l'entitat en criteris legals, ètics i professionals sobre conflicte d'interessos, especialment utilitzant exemples reals de conflictes i solucions adoptades** per a facilitar la comprensió d'aquesta pràctica i la seva importància. Aquests exemples també poden incorporar-se al document de política de gestió dels conflictes d'interessos.

¹⁵ Els codis ètics també són una eina important que poden reflectir aquesta gestió.

¹⁶ Collado Urieta, H., (2016). La incorporació de la custòdia del territori als estatuts de les entitats no lucratives. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 24. XCT. 23pp

Cal també, mantenir **registres complets i precisos del procés** de presa de decisions en un conflicte d'interessos (processos i procediments documentats de l'organització). L'acta de l'òrgan de govern ha de reflectir si hi havia un conflicte potencial d'interessos i com s'ha afrontat.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Model de política de gestió dels conflictes d'interessos¹⁷

Article I: Propòsit

L'objectiu d'aquesta política és assegurar que el procés de presa de decisions de l'entitat de custòdia sigui imparcial, prioritzant sempre l'interès de l'organització davant de qualsevol interès o benefici personal d'un o diversos dels seus membres. La forma en què una organització assegura la resolució transparent, participativa i eficient d'aquestes qüestions, afecta a tots els aspectes de la seva activitat i és crítica a l'hora de prendre bones decisions.

Tot i que les solucions als problemes creats pels conflictes d'interessos són molt variades i la determinació de les mesures adequades s'ha de fer sempre a la vista de les situacions concretes que es presentin i de les seves circumstàncies, és imprescindible disposar d'una política d'interessos per evitar personalitzar les decisions i gestionar correctament la situació.

Aquesta política no pretén prohibir l'existència de relacions entre l'entitat i terceres parts relacionades amb l'òrgan de govern, empleats o altres persones o grups relacionats amb l'organització, els interessos de la qual puguin coincidir en la realització d'alguna activitat conjunta (dualitat de interessos i no conflicte); però sí que és el seu objectiu detectar aquestes situacions, documentar-les i comunicar-les a l'òrgan de govern perquè decideixi com actuar.

Article II: Definició

Conflicte d'interessos: Un conflicte d'interessos es dona quan una persona en una posició de responsabilitat en l'entitat de custòdia (ja sigui personal laboral com a membres de l'òrgan de govern) té un interès personal o particular que pot influenciar a l'hora de prendre una decisió dins de l'acompliment del seu càrrec.

Persones vinculades: Persones vinculades: Persones integrants dels òrgans de govern o consultius, les persones de l'equip directiu, així com la resta treballadors/es i també¹⁸:

- En el cas que es tracti d'una persona física, el del cònjuge, d'altres persones amb les que s'estigui especialment vinculat per lligams d'afectivitat, el dels seus parents en línia recta sense limitació i en línia col·lateral fins al quart grau de consanguinitat o segon d'afinitat, i el de les persones jurídiques en les que exerceixin funcions d'administració o amb les que es constitueixi, directament o per mitjà de persona interposada, una unitat de decisió, d'acord amb la legislació mercantil.
- En el cas que es tracti d'una persona jurídica, el dels seus administradors o apoderats, el dels socis de control i el de les entitats que formen amb la mateixa una unitat de decisió, d'acord amb la legislació mercantil.
- A més de les persones esmentades anteriorment, cal afegir als principals donants i persones amb capacitat d'influenciar decisions o amb accés a informació privilegiada.

Article III: Procediment

¹⁷ Basat en la política de gestió dels conflictes d'interessos de l'associació Nutrició Sense Fronteres i el model proposat per l'agència nord-americana Internal Revenues Service (IRS).

¹⁸ Definició establerta per l'article 312-9 de la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi Civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques.

1.- El deure de comunicar un conflicte d'interessos:

La persona o persones que tinguin coneixement de la possible existència d'un conflicte d'interès propi o d'un altre membre de l'entitat (real, potencial o percebut) han de posar-ho en coneixement de l'òrgan de govern de l'entitat, per escrit i aportant les proves o arguments necessaris per verificar-ho, abans que aquest adopti un acord en el qual hi pugui haver un conflicte.

2.- Determinació de si existeix o podria semblar que hi ha un conflicte d'interès:

En reunió de l'òrgan de govern s'exposarà el cas amb totes les dades possible i, en cas necessari, s'escoltarà a la persona interessada. Posteriorment aquesta persona abandonarà la reunió i es deliberarà i decidirà si es considera que existeix o podria semblar que hi ha aquesta situació de conflicte d'interès.

3. Procediment a seguir:

- 3.1. La persona interessada s'ha d'absentar de la reunió a on es discutiran les contractacions, compres, signatures d'acords de custòdia, o qualsevol altre aspecte en què hagi sorgit el conflicte d'interès (abstenció). Únicament per petició expressa de l'òrgan de govern podrà realitzar una presentació exposant les seves raons per a la contractació o l'acord al qual es pretén arribar. Posteriorment aquesta persona abandonarà la reunió.
- 3.2. L'òrgan de govern pot convocar a la reunió una o diverses persones alienes al conflicte per proposar alternatives a l'opció presentada per la persona interessada.
- 3.3. Quan es tracti de compra de finques o acords de custòdia, caldrà valorar les opcions seguint la missió i valors establerts pels Estatuts així com els criteris tècnics i de selecció marcats per la bona pràctica número 10 "Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia".
- 3.4. Sempre que un membre de l'entitat o qualsevol finca de la seva propietat (total o parcialment) es beneficiï de recursos econòmics es justifica tècnicament el seu interès públic davant l'òrgan de govern, l'equip de treball i l'assemblea.
- 3.5. Posteriorment l'òrgan de govern haurà de decidir si algunes de les alternatives proposades pot ser igual o més beneficiosa que la que pot suposar un conflicte d'interès. En qualsevol transacció de terrenys (p.e. compra-venta, lloguer, etc.) o acords de custòdia entre l'entitat i una persona vinculada a aquesta, cal consultar a un taxador independent, publicitar la oferta àmpliament i realitzar una inspecció de la finca en transacció o custòdia.
- 3.6. Si cap de les alternatives proposades millora les condicions de la presentada per l'interessat haurà de decidir per majoria dels membres desinteressats si se segueix endavant amb la contractació o acord.

4. Incompliment de la política de Conflicte d'Interès:

- 4.1. Si qualsevol membre de l'associació té coneixement d'un possible incompliment de la política de conflicte d'interès ha d'informar a l'òrgan de govern d'aquesta sobre les raons per creure que s'ha incomplert aquesta política i permetre a la persona afectada que exposi el seu punt de vista sobre la situació.
- 4.2. Si, després d'això, l'òrgan de govern decideix que no s'ha seguit el procediment adequat o no s'ha informat d'un conflicte d'interès, ja sigui real o potencial, es prendran les mesures adequades seguint el règim disciplinari establert pels Estatuts (recusació, sanció, etc.).

Article IV: Arxiu del procés i rendició de comptes

Les actes de les reunions de l'òrgan de govern han de contenir:

- Els noms de totes les persones que han intervingut al llarg del procés amb un resum de les seves intervencions.
- Les alternatives proposades per part de l'òrgan de govern a la proposta de la persona interessada.

- Tant si s'escull la proposta de la persona interessada com no, cal justificar escrupolosament la decisió.
- Acord i votació final.

Article V: Publicitat i declaració anual

Cada membre de l'òrgan de govern així com qualsevol persona que tingui alguna capacitat de decisió a l'entitat, haurà de signar un document en el qual afirmi que:

- Ha rebut una còpia de la política de conflicte d'interès.
- L'ha llegit i comprès aquesta política.
- Està d'acord amb el compliment d'aquesta política.

Article VI: Revisió periòdica

Anualment l'òrgan de govern haurà de revisar i emetre un informe que justifiqui que les transaccions, contractacions, acords, etc. realitzats en els quals s'ha produït o semblava que s'hagués pogut produir un conflicte d'interès i que es justifiquen per les seves condicions beneficioses per a l'entitat. En el cas de les associacions, posteriorment caldrà traslladar-ho a l'assemblea i passar comptes a aquesta.

L'assemblea té plenes facultats per a revisar i modificar la política d'interessos sempre que així ho decideixi una majoria simple d'aquesta.

Article VII: Exemples de possibles situacions

Amb aquest document es concreten algunes d'aquestes possibles situacions:

- Els membres de l'òrgan de govern han d'abstenir-se de participar en tot tipus de negoci i activitats financeres que puguin comprometre la transparència i objectivitat en la gestió de l'entitat.
- Els membres de l'òrgan de govern no poden participar en societats constituïdes o participades per l'associació.
- L'entitat de custòdia no pot fer préstecs de diners a membres de l'òrgan de govern.
- En el cas que hi hagi membres de l'òrgan de govern amb relació laboral o professional amb l'associació, aquesta relació s'articularà mitjançant un contracte, en el qual es determinarà clarament les tasques laborals o professionals que se li retribueixen, les quals seran diferents de les pròpies del càrrec que ocupen dins de la junta. A més, en el cas de les fundacions, abans de dur a terme l'operació, el patronat ha d'adoptar una declaració responsable i l'ha de presentar al protectorat juntament amb la documentació justificativa pertinent, d'acord amb el que disposen els articles 332-9 i 332-10 de llibre tercer del Codi Civil.
- En cas que es signi un acord de custòdia en la propietat d'un membre de l'òrgan de govern, aquest s'abstindrà del procés de decisió i si és el cas delegarà la signatura de l'acord. L'interès ecològic de la finca ha de ser justificat tècnicament i alineat amb els objectius de l'entitat. Es comunicarà el procés a tots els membres de l'entitat de custòdia perquè tinguin l'oportunitat de mostrar el seu desacord si així es creu oportú. Tot el procés i presa de decisions ha d'estar registrat seguint els protocols de la política de conflictes d'interessos.
- Es posarà especial atenció en aquelles situacions en què els processos deliberatius de l'òrgan de govern, o la simple participació en aquest per part d'alguns membres, poden resultar en conflicte d'interès. En aquests casos s'aplicarà estrictament el Protocol establert en la política d'interessos, i l'òrgan de govern (sense la participació dels interessats) decidirà les accions necessàries (inclús la baixa d'un membre de l'òrgan). Si quan es presentin els conflictes d'interès l'assemblea considera necessari renovar el protocol o que l'òrgan de govern no ha actuat èticament tindrà la potestat de modificar la decisió. Alguns exemples:

- L'òrgan de govern d'una entitat de custòdia realitza un procés deliberatiu per decidir quin import es vol destinar a la compra d'una finca agrària d'alt valor ecològic. Un membre s'absté en la votació, però no informa que el seu germà és soci de l'empresa agrària propietària de la finca.
- Un membre de l'òrgan de govern que tingui oportunitat de lucre personal a través d'una empresa de serveis pròpia per alguna actuació de l'entitat de custòdia (consultora ambiental, gestor de finques, banquer, etc.).
- Un membre de l'òrgan de govern que influeix en les decisions de contractació de personal o serveis a favor d'un amic personal o familiar (p.e. per a realitzar tasques en finques de custòdia o propietat).
- Un membre de l'òrgan de govern pren avantatge personal d'una oportunitat que ell o ella sap que seria d'interès per a l'entitat de custòdia (per exemple, la compra d'una finca en venda d'alt valor ecològic).
- Un membre de l'òrgan de govern lloga unes oficines de la seva propietat a l'entitat de custòdia (o a l'inrevés, quan l'entitat lloga les seves oficines a algun membre de l'entitat).
- Quan una mateixa persona és membre de l'òrgan de govern de dues entitats de custòdia diferents poden aparèixer conflictes de lleialtat. Per exemple, proposant principals donants d'una entitat perquè l'altra li contacti per al mateix propòsit. L'òrgan de govern s'encarregarà de valorar-lo i jutjar-ho si hi ha conflicte d'interessos per així recomanar la baixa del membre de l'òrgan de govern.
 - S'evitarà que el president de l'entitat sigui alhora el director tècnic. Això, a més de ser poc ètic, pot generar dificultats, per exemple, a l'hora d'accedir a crèdit ja que les entitats financeres o la mateixa administració ho veuran com una debilitat estructural.
 - No s'incorporarà a la propietat a l'òrgan de govern com a pràctica habitual per evitar les constants situacions de conflicte d'interès que això generaria. Es buscaran altres maneres d'involucrar els propietaris en l'activitat de l'entitat de custòdia.

Lloc i data.....

PRESIDENT

Nom i cognoms

SECRETARI

Nom i cognoms

Política de conflicte d'interessos de la Xarxa de Custòdia del Territori (XCT)

Antecedents i motiu de la política

És a rel de l'anàlisi per al compliment dels Principis de Transparència i Bones Pràctiques de la Fundación Lealtad (any 2010) que la xct cospa la necessitat d'establir una política de conflicte d'interessos com a mesura per assegurar una resolució transparent, participativa i eficient de possibles conflictes d'interès interns i assegurant així la independència del consell de membres de la xct.

La creació d'aquesta política de conflicte d'interessos respon al compliment del subprincipi establert per la Fundación Lealtad de:

Principi de Funcionament i Regulació de l'Òrgan de Govern

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

- Existiran mecanismes aprovats per l'òrgan de govern que evitin situacions de conflicte d'interès en el si de l'òrgan de govern. Aquests mecanismes seran públics.

Un conflicte d'interès sorgeix quan un membre de l'òrgan de govern (consell de la xct) te un interès personal o particular que pot influenciar-lo en el moment de prendre una decisió en el desenvolupament del seu càrrec.

Amb aquest objectiu establim una política de conflicte d'interessos que respon a:

- Què es considera un conflicte d'interès per part de la xct
- Qui decideix si existeix conflicte d'interès,
- Procés per donar a conèixer el conflicte d'interès,
- Procés de presa de decisions,
- Conseqüències de que no es compleixi la política,
- Com i qui documentarà i de quina manera els conflictes d'interès que es generin, el procés a seguir y la seva publicació (per exemple en la memòria econòmica o auditoria).

POLÍTICA DE CONFLICTE D'INTERESSOS DE LA XCT

Propòsit

L'objectiu de la política de conflicte d'interès és evitar que els interessos personals i/o institucionals dels membres del consell de membres de la xct (òrgan de govern) interfereixin amb el normal desenvolupament de la seva tasca en la xct, i assegurar que no existeix un benefici personal, professional o polític en perjudici de l'entitat.

El conflicte d'interès es defineix, per tant, com un interès que podria afectar o podria semblar que afecta, el judici o la conducta d'algun o alguns membres del consell de membres de la xct, personal contractat, etc. en perjudici dels interessos de l'entitat.

Aquesta política no pretén prohibir l'existència de relacions entre la xct i terceres parts relacionades amb el consell de membres, empleats o altres individus o grups relacionats amb l'organització els interessos dels quals poden coincidir amb la realització d'alguna activitat conjunta (dualitat d'interès i no conflicte).

Aquesta política si exigeix, en canvi, davant la possibilitat d'alguna de les situacions assenyalades, l'obligació de posar-lo en coneixement de qui designi aquesta política y de que si es decideix que existeix conflicte d'interès, la persona o persones involucrades no participin en el procés de presa de decisions.

Definició

NOTA: Adaptat de la llei 4/2008 del Llibre Tercer del Codi Civil de Catalunya, relatiu a les Persones Jurídiques (Llei d'Associacions i Fundacions Catalanes). Article 312-9. Conflicte d'interessos.

"S'equipara a l'interès personal, a efectes d'apreciar l'existència d'un conflicte d'interessos, l'interès de les següents persones:

- a) En cas de que es tracti d'una persona física, el del cònjuge, el d'altres persones amb qui s'estigui especialment vinculat per vincles d'afectivitat, el dels seus parents en línia recta sense limitació i en línia col·lateral fins el quart grau de consanguinitat o el segon d'afinitat, i el de las persones jurídiques en les que s'exercitin funcions d'administració o amb les que es constitueixin, directament o per mitjà d'una persona interposada, una unitat de decisió, d'acord amb la legislació mercantil.
- b) En el cas de que es tracti d'una persona jurídica, el dels seus administradors o apoderats, el de les entitats que formin amb la mateixa una unitat de decisió, d'acord amb la legislació mercantil."

Procediment

1.- **Comunicació:** La persona o persones que tinguin coneixement de la possible existència d'un conflicte d'interès propi o d'un altre membre de l'entitat haurien de posar-ho en coneixement del Director/a o President/a de la xct, indistintament, aportant les proves o arguments necessaris per verificar si existeix o si podria semblar que existeix el conflicte d'interès.

2.- **Determinació** de si existeix o podria semblar que existeix un conflicte d'interès: En reunió amb el consell de membres s'exposarà el cas amb totes les dades possible i s'escoltarà a la persona interessada. Posteriorment aquesta persona abandonarà la reunió i es discutirà i decidirà si es considera que existeix o podria semblar que existeix tal situació de conflicte d'interès.

3.- **Procediment** a seguir:

Sempre en reunió amb el consell de membres de la xct:

3.a. La persona interessada realitzarà una presentació exposant les seves raons per la contractació o l'acord al que es pretén arribar. Posteriorment aquesta persona abandonarà la reunió.

3.b. El president del consell de membres podrà convocar a la reunió una o varies persones desinteressades per proposar alternatives a la transacció o contractació o la situació que fos de l'opció presentada per la persona interessada.

3.c. Posteriorment el consell de membres haurà de decidir si algunes de les alternatives proposades pot ser igual o més beneficiosa que aquella que pugui suposar un conflicte d'interès.

3.d. Si ninguna de les alternatives proposades millora les condicions de la presentada per la persona interessada es tindrà que decidir per majoria dels membres desinteressats si es segueix endavant amb la contractació o acord.

4.- **Incompliment** de la política de Conflicte d'Interès:

4.a. Si el consell de membres designat té coneixement d'un possible incompliment de la política de conflicte d'interès haurà d'informar al membre sobre les raons per creure que s'ha incomplert la política i permetre a la persona afectada que exposi el seu punt de vista sobre la situació.

4.b. Si, després de l'anterior, el consell de membres decideix que no s'ha seguit el procediment adequat o no s'ha informat d'un conflicte d'interès, ja sigui real o potencial, es prendran les mesures adequades, podent arribar a l'expulsió de la persona del consell de membres o fins i tot la pèrdua de la condició de soci.

Arxiu del procés i rendició de comptes

Les actes de les reunions del consell de membres de la xct hauran de contenir:

- 1.- Els noms de totes les persones que han intervingut des del començament del procés amb un resum de les seves intervencions.
- 2.- Les alternatives estudiades a la transacció o acord proposat per la persona interessada.
- 3.- Les raons per les quals s'ha decidit continuar amb la transacció o acord.
- 4.- L'acord arribat i la votació final.

Publicitat

Cada membre del consell de membres de la xct, així com qualsevol persona en la que es delegui alguna capacitat de decisió en l'entitat, haurà de signar un document d'acceptació de la política de conflicte d'interessos en la que afirmi que:

- 1.- Ha rebut una copia de la política de conflicte d'interès.
- 2.- Ha llegit i entès la política.
- 3.- Està d'acord amb el compliment d'aquesta política.

Revisió periòdica

Anualment el consell de membres haurà de revisar i emetre un informe que justifiqui les transaccions, contractacions, acords, etc. realitzats en els que s'ha produït o semblaria que es pot produir un conflicte d'interès, tot i que es justifiquin per les seves condicions beneficioses per l'entitat en detriment d'altres possibilitats que no suposarien conflicte d'interès.

Annex I:

Document d'acceptació de la Política de Conflicte d'Interès

He llegit i entès la Política de Conflicte d'Interès de la xct. En el cas de que es produís una situació o circumstància personal, familiar, professional o empresarial originària o sobrevinguda, que pugui implicar que jo em trobo en una situació de conflicte d'interès, em comprometo a informar d'aquest fet al director/a o president/a de la xct, indistintament:

Data _____

Nom, càrrec i signatura _____

Exemple de resolució d'un conflicte d'interès de la Land Trust for Santa Barbara County

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

WHEREAS:

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

make up a sizeable part of the production of Santa Barbara County's sixth highest valued crop. As a result, protection of the aforementioned conservation values of the region will require the Land Trust to work with landowners to acquire easements on parcels of the size range being offered by Mr. Anderson.

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

THEREFORE, IT IS RESOLVED THAT:

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

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

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

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

No:

Abstain: Marshall

Absent: Chamberlin, Eagle, Leighty, McGuire, Mills

Exemple de declaració responsable de conflictes d'interès de conflictes d'interès del director executiu de l'entitat de custòdia Montana nonprofit Association (MNA)¹⁹

**Director and Officer
Annual Conflict of Interest Statement**

1. Name: _____ Date: _____

2. Position:

Are you a voting Director? Yes No

Are you an Officer? Yes No

If you are an Officer, which Officer position do you hold:

3. I affirm the following:

I have received a copy of the MNA Conflict of Interest Policy. _____ (initial)

I have read and understand the policy. _____ (initial)

I agree to comply with the policy. _____ (initial)

I understand that MNA is charitable and in order to maintain its federal tax exemption it must engage primarily in activities which accomplish one or more of tax-exempt purposes. _____ (initial)

4. Disclosures:

a. Do you have a financial interest (current or potential), including a compensation arrangement, as defined in the Conflict of Interest policy with MNA? Yes No

i. If yes, please describe it: _____

ii. If yes, has the financial interest been disclosed, as provided in the Conflict of Interest policy? Yes No

b. In the past, have you had a financial interest, including a compensation arrangement, as defined in the Conflict of Interest policy with MNA? Yes No

i. If yes, please describe it, including when (approximately): _____

ii. If yes, has the financial interest been disclosed, as provided in the Conflict of Interest policy? Yes No

5. Are you an independent director, as defined in the Conflict of Interest policy? Yes No

a. If you are not independent, why? _____

Signature of director Date: _____

Date of Review by Executive Committee: _____

Exemple de declaració responsable de conflictes d'interès de l'entitat Oxfam Intermón



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

V. ANEXOS

5.1 Aceptación del protocolo

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

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

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

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

Sí No

En caso afirmativo, cumplimentar los datos siguientes:

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



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

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

Sí No

En caso afirmativo, cumplimentar los datos siguientes:

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

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

Sí No

En caso afirmativo indicar el nombre de dicha institución: _____

Declaro que la información proporcionada es completa y verdadera,

Nombre y apellidos: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

D.N.I.: _____ Firma: _____

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

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

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

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

Exercici d'autoavaluació²⁰

La vostra entitat de custòdia gestiona correctament els conflictes d'Interessos?

Aquest és un exercici ràpid d'autoavaluació per saber si la vostra entitat de custòdia utilitza una política d'interessos adequada o per el contrari, no incorpora els punts bàsics recomanats a la guia de bones pràctiques. Cada resposta positiva és un punt que cal sumar. A la part final trobareu l'explicació de les diferents puntuacions obtingudes:

1. La vostra entitat de custòdia té aprovada una política de conflicte d'interessos per escrit?
2. Tots els membres de l'entitat en són coneixedors i en tenen una còpia?
3. La política està disponible al web de l'entitat?
4. Aquesta defineix el que és un conflicte d'interessos?
5. Aquesta defineix les persones concretes que estan afectades per la política d'interessos?
6. Obliga a fer una declaració responsable de conflictes d'interès?
7. Defineix els processos a seguir per afrontar un conflicte potencial o real d'interessos i incorpora la separació del que ha de prendre la decisió?
8. Es signa anualment per part dels membres de l'òrgan de govern i treballadors de l'entitat?

Puntuació:

8: Molt bé. Seguiu així i informeu a la Xarxa de Custòdia del Territori sobre el vostre model de política i exemples pràctics resolts amb èxit. Aquests poden esdevenir una exemple de bona pràctica pel sector.

5-7: Bé però hi ha marge de millora.

0-4: Situació compromesa que requereix emplaçar a l'òrgan de govern, treballadors i voluntaris per millorar l'actual política d'interessos.

Exemples de política de gestió dels conflictes d'interessos

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

²⁰ Basat en la guia Standards and Practices de la Land Trust Alliance (ed. 2004).

4.B. Retribucions de l'òrgan de govern

Els **representants de l'òrgan de govern** treballen sense interès econòmic i **no tindran compensació econòmica**, excepte en aquells casos puntuals en què estigui justificat i aprovat en el mateix òrgan.

ASPECTES CLAU A CONSIDERAR

En la bona pràctica nº2 “Funcionament de l'òrgan de govern” d'aquesta guia es detallen els aspectes econòmics relacionats amb l'exercici del càrrec en l'òrgan de govern de les entitats de custòdia, tot i així, s'ha considerat necessari aprofundir-hi des del punt de vista dels conflictes d'interès.

A nivell estatal, la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación no prohibeix als membres de les associacions rebre retribucions per l'exercici del seu càrrec a diferència de Catalunya. En el cas de les fundacions, la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones ho prohibeix explícitament. A Catalunya, la Llei 4/2008, de 24 d'abril del llibre III del Codi Civil de Catalunya relatiu a les persones jurídiques estableix que **els membres dels òrgans de govern** tan d'associacions (article 322-16) com de fundacions (article 332-10) **no poden ser retribuïts per l'exercici del seu càrrec (gratuitat dels càrrecs)**.

Tot i així, la llei preveu el dret a la bestreta i al **reemborsament de les despeses relacionats amb l'exercici del càrrec en l'òrgan de govern** (viatge, manutenció i allotjament) degudament justificades i a la indemnització pels danys produïts per raó d'aquest exercici.

La legislació catalana preveu també que **si algun membre de l'òrgan de govern exerceix altres tasques diferents a les seves funcions aquestes poden ser retribuïdes**, però amb certes limitacions en funció de la naturalesa jurídica de l'entitat de custòdia:

-
- En el cas de les **associacions**, aquesta possibilitat està limitada en el sentit que s'ha d'establir sempre dins d'una relació contractual, incloent-hi les de caràcter laboral i d'altra banda, cal que el nombre de membres de la junta directiva que percebin qualsevol tipus de retribució de l'associació no superin la meitat del total de membres que l'integren.
- En el cas de les **fundacions**, els patrons sí que poden establir una relació laboral o professional retribuïda amb la fundació sempre que el nombre de patrons contractats sigui inferior al nombre de patrons previst perquè el patronat es consideri vàlidament constituït. El patronat, abans de la formalització del contracte del patró amb la fundació, ha de presentar al protectorat la declaració responsable. Aquesta relació s'ha d'articular mitjançant un contracte

que determini clarament les tasques laborals o professionals que es retribueixen i a més, aquestes tasques retribuïdes han d'ésser diferents de les tasques i funcions que són pròpies del càrrec de patró. Si l'import dels contractes formalitzats amb un patró és superior a 100.000 euros anuals o al 10% dels ingressos meritats en el darrer exercici econòmic tancat i aprovat pel patronat, s'ha d'acompanyar la declaració responsable amb un informe validat per tècnics independents que justifiqui que la contractació és beneficiosa per a la fundació i respon a criteris del mercat laboral o professional. També es requereix aquest informe si el cost anual dels contractes formalitzats amb patrons, més el cost del nou contracte que es vol formalitzar, és superior al dit 10%.

En cas de necessitar els serveis professionals d'un membre de la junta de govern per raons justificades s' aconsellen les següents condicions:

- Assegurar-se que els costos són raonables. Comparar preus per serveis similars.
- Assegurar-se que els serveis contractats promouen els propòsits de l'entitat de custòdia segons indiquen els seus estatuts.
- Seguir els procediments habituals de l'entitat per a la contractació de serveis (p.e. licitació)
- Contracte per escrit amb els termes, compensació i llaurables requerits i ser comunicat a tot els membres de la junta.
- Aprovar la contractació per vot del ple de la junta, sense la presència del membre afectat.
-

4.C. Acords de custòdia i transaccions econòmiques o de terrenys amb un membre de l'entitat

Quan l'entitat realitza acords de custòdia i transaccions de terrenys o econòmiques amb membres o persones relacionades amb l'entitat té especial cura en no provocar un conflicte d'interessos. Evita qualsevol benefici indegut, per si o per a tercers, ja sigui directament o indirectament, servint-se intencionalment del seu càrrec o les seves funcions en profit particular i obviant l'interès general degut.

ASPECTES CLAU A CONSIDERAR

La política d'interessos hauria de requerir **equitat en qualsevol transacció que impliqui arranjaments econòmics** (p.e. des d'utilitzar licitacions formals competitives fins a fer compres a partir de comparatives de preus de béns i serveis).

A més, **sempre que un membre de l'entitat** o qualsevol finca de la seva propietat (total o parcialment) **es beneficiï de recursos econòmics es justifica tècnicament el seu interès públic davant l'òrgan de govern, l'equip de treball i l'assemblea**. També es documenta que el projecte està d'acord amb la missió i valors i s'assegura que no hi ha enriquiment personal, seguint la política de gestió de conflictes d'interessos aprovada. En aquests casos es té especial cura en fer públic i justificar aquesta situació.

En qualsevol transacció de terrenys (p.e. compra-venta, lloguer, etc.) o acords de custòdia entre l'entitat i una persona vinculada a aquesta se segueixen estrictament els requisits legals i la política de prevenció de conflictes d'interessos aprovada.

Adicionalment cal que:

- La **persona vinculada s'ha d'abstenir de participar en el procés de presa de decisions** i hi ha d'haver un seguiment per escrit d'aquest.
- Es realitzen sempre a través d'un **taxador independent** que assegura que l'operació es fa amb transparència i que la finca no es compra per un preu més elevat que el preu de mercat.
- S'ha d'assegurar que es fa **publicitat de la oferta** àmpliament per diversos canals (web, mail, butlletí, etc.) i que arriba al màxim de nombre de potencials interessats; evitant així un tracte preferencial.
- La **inspecció de la finca en transacció o custòdia** s'ha de fer amb profunditat per tal d'assegurar que és un tracte just per a l'entitat i es respecten els seus criteris de conservació.

En el cas de les fundacions, la llei estableix que cal presentar una declaració responsable²¹ al Protectorat per tots aquells actes d'alienació o gravamen de béns immobles, establiments mercantils o béns mobles, amb un valor de mercat superior a 100.000 euros o al 20% de l'actiu de la fundació que resulti del darrer balanç aprovat. En aquests supòsits, a la declaració responsable s'haurà de fer constar que l'operació és beneficiosa per a la fundació i caldrà aportar un informe subscrit per tècnics independents que acrediti que l'operació respon a criteris economicofinancers i de mercat. Se n'exceptuen els actes d'alienació de béns negociats en mercats oficials si l'alienació es fa almenys pel preu de cotització. Les alteracions patrimonials derivades dels actes d'alienació o gravamen han de quedar reflectides en l'inventari de la fundació i en la memòria dels comptes anuals. Aquests actes també s'han d'inscriure en el Registre de la Propietat o en el registre que escaigui per raó de l'objecte.

EXEMPLES PRÀCTICS DE CONFLICTES D'INTERÈS EN ENTITATS DE CUSTÒDIA

Es posarà especial atenció en aquelles situacions en què els processos deliberatius de l'òrgan de govern, o la simple participació en aquest per part d'alguns membres, poden resultar en conflicte d'interès. En aquests casos s'aplicarà estrictament el Protocol establert en la política d'interessos, i l'òrgan de govern (sense la participació dels interessats) decidirà les accions necessàries (inclús la baixa d'un membre de l'òrgan). Si quan es presentin els conflictes d'interès l'assemblea considera necessari renovar el protocol o que l'òrgan de govern no ha actuat èticament tindrà la potestat de modificar la decisió.

A continuació es presenten alguns exemples ficticis i les possibles solucions plantejades de forma molt generalista però cal tenir en compte que **les solucions als problemes creats pels conflictes d'interessos són molt variades i la determinació de les mesures adequades s'ha de fer sempre en funció de les situacions concretes que es presentin i de les seves circumstàncies:**

- **CONFLICTE:** En cas que es signi un acord de custòdia en la propietat d'algun membre de l'òrgan de govern, aquest s'abstindrà del procés de decisió i si és el cas delegarà la signatura de l'acord. **SOLUCIÓ:** L'interès ecològic de la finca ha de ser justificat tècnicament i alineat amb els objectius de l'entitat. Es comunicarà el procés a tots els membres de l'entitat de custòdia perquè tinguin l'oportunitat de mostrar el seu desacord si així es creu oportú. Tot el procés i presa de decisions ha d'estar registrat seguint els protocols de la política de conflictes d'interessos.
- **CONFLICTE:** L'òrgan de govern d'una entitat de custòdia realitza un procés deliberatiu per decidir quin import es vol destinar a la compra d'una finca agrària d'alt valor ecològic. Un membre s'absté en la votació, però no informa que el seu germà és soci de l'empresa agrària propietària de la finca. **SOLUCIÓ:** En aquest cas el membre no ha informat del conflicte

²¹ La declaració responsable regulada a la normativa de fundacions és un document subscrit pels patrons d'una fundació on declaren sota la seva responsabilitat que els acords adoptats reuneixen els requisits legals establerts, que disposen dels informes i documents que així ho acrediten i que són beneficiosos per a la fundació.

d'interès i l'òrgan de govern podria recusar-lo en cas de no haver-se fet efectiva la compra-venta o aplicar mesures sancionadores en cas que el tracte estigui finalitzat.

- **CONFLICTE:** Un membre de l'òrgan de govern que tingui oportunitat de lucre personal a través d'una empresa de serveis pròpia per alguna actuació de l'entitat de custòdia (consultora ambiental, gestor de finques, banquer, etc.). **SOLUCIÓ:** Aquest membre s'ha d'abstenir del procés deliberatiu i de la votació final.
- **CONFLICTE:** Un membre de l'òrgan de govern que influeix en les decisions de contractació de personal o serveis a favor d'un amic personal o familiar (p.e. per a realitzar tasques en finques de custòdia o propietat). **SOLUCIÓ:** Aquest membre ha actuat de manera poc ètica i ha de ser sancionat segons estableixi els estatuts o el reglament de règim intern.
- **CONFLICTE:** Un membre de l'òrgan de govern pren avantatge personal d'una oportunitat que ell o ella sap que seria d'interès per a l'entitat de custòdia (per exemple, la compra d'una finca en venda d'alt valor ecològic). **SOLUCIÓ:** Aquest membre ha actuat de manera poc ètica i ha de ser sancionat segons estableixi els estatuts o el reglament de règim intern.
- **CONFLICTE:** Un membre de l'òrgan de govern lloga unes oficines de la seva propietat a l'entitat de custòdia (o a l'inrevés, quan l'entitat lloga les seves oficines a algun membre de l'entitat). **SOLUCIÓ:** Cal justificar davant l'òrgan de govern (i posteriorment l'assemblea) que aquesta opció és estratègica per a la entitat de custòdia i que el preu pagat no està per sobre la mitjana del mercat (segons un taxador independent).
- **CONFLICTE:** Quan una mateixa persona és membre de l'òrgan de govern de dues entitats de custòdia diferents poden aparèixer conflictes de lleialtat. Per exemple, proposant principals donants d'una entitat perquè l'altra li contacti per al mateix propòsit. **SOLUCIÓ:** L'òrgan de govern s'encarregarà de valorar i jutjar si hi ha conflicte d'interessos per així recomanar la baixa del membre de l'òrgan de govern.

Altres exemples de conflicte d'interès:

- S'evitarà que el president de l'entitat sigui alhora el director tècnic. Això, a més de ser poc ètic, pot generar dificultats, per exemple, a l'hora d'accedir a crèdit ja que les entitats financeres o la mateixa administració ho veuran com una debilitat estructural.
- No s'incorporarà a la propietat a l'òrgan de govern com a pràctica habitual per evitar les constants situacions de conflicte d'interès que això generaria. Es buscaran altres maneres d'involucrar els propietaris en l'activitat de l'entitat de custòdia.
- Un propietari decideix crear una entitat de custòdia per a conservar la seva pròpia finca. Aquesta situació no és aconsellable però, en cas que succeeixi, una possible solució fora que l'entitat de custòdia fos totalment transparent en la seva pràctica i que el propietari s'abstingués de participar en les decisions que afectessin la seva pròpia finca.

- Professionals del sector ambiental tenen una relació amb una entitat tant com a proveïdors de serveis externs, i a l'hora com a tècnics de l'entitat. Aquesta és una situació que es desaconsella i només s'entendria en cas excepcional, justificant amb detall la seva necessitat i gestionant el procés amb la màxima transparència possible. Per la seva banda, el professional ha de ser molt curós en diferenciar les tasques per a l'entitat i les tasques professionals.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Exemple d'una política específica per a transaccions de terrenys amb membres de l'entitat de custòdia The Nature Conservancy (EUA)

The Nature Conservancy — Sales To Or From Related Parties

POLICY:

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

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

PURPOSE:

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

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

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

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

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

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

ORIGIN:

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

REFERENCES, RESOURCES, and EXPLANATORY NOTES:

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

4.D. Transparència i prevenció de conflictes d'interessos

Els mecanismes de prevenció de conflictes d'interessos són públics. L'entitat fa públic les dades dels membres de l'òrgan de govern (nom, professió, càrrec, etc.), les relacions de parentesc entre diferents membres de l'òrgan de govern o d'aquests i proveïdors o equip de treball seran públiques i accessibles.

OBLIGACIONS LEGALS DE LES ENTITATS DEL TERCER SECTOR

La [Llei 19/2014, de 29 de desembre de transparència, accés a la informació pública i bon govern](#), pretén regular conceptes bàsics com són la transparència, l'accés a la informació, el bon govern i el govern obert. Tot i que aquesta és una llei pensada i redactada per a l'Administració, i no per a les entitats del tercer sector, dels seus preceptes també es deriven obligacions aplicables a totes aquelles entitats vinculades i a les persones físiques i jurídiques que tenen relacions de manera directa amb l'Administració pública. **L'incompliment del deure de transparència i les obligacions derivades, regulat al Títol II de la Llei, suposa l'aplicació d'un règim sancionador a les entitats.**

A continuació es presenten aquelles actuacions a què estan obligades de manera directa les **entitats del tercer sector**.²² Interpretant la llei, hem de diferenciar en primer lloc la relació directa que les entitats poden tenir amb l'Administració per tal de extraure a què s'obliga cada entitat en un cas o un altre:

ENTITATS QUE PRESTEN SERVEIS PÚBLICS: Les persones jurídiques **que perceben fons públics** per a funcionar o per a dur a terme llurs activitats **auran d'informar l'administració** de:

- Les activitats directament relacionades amb el servei públic.
- La gestió de serveis públics.
- La percepció de fons públics.
- Retribucions percebudes pels càrrecs directius (quan el volum de l'entitat derivat de la prestació de serveis públics, és superior al 25% del volum general).

En aquest cas qui realitza la publicitat activa és l'administració. Aquesta podrà demanar informació a l'entitat, que tindrà un deure de publicitat passiva.

²² El tercer sector és l'espai de relacions socioeconòmiques conformat per un conjunt d'entitats o organitzacions que no tenen ànim de lucre, són no governamentals i són finançades, en gran part, pel sector públic. El terme "tercer sector" sorgeix per definir les entitats no governamentals i no lucratives, en contraposició al "primer sector" o sector públic (governamental i no lucratiu), i al "segon sector" o sector de l'empresa privada.

ENTITATS QUE REBEN SUBVENCIONS O AJUTS PÚBLICS: Les entitats que reben subvencions o **ajuts per més de 100.000€ anuals o més de 5.000€ anuals i que almenys el 40% dels ingressos procedeixi de subvencions o ajuts públics** estan obligades a fer publicitat activa. En aquest cas, s'estableix aquest plus d'obligatorietat ja que són entitats destinatàries de diner públic i han de justificar l'aplicació, destí i resultats obtinguts amb aquests diners públics. Per saber la documentació que han de fer pública aquestes entitats, hem de parlar de diferents tipus d'informació:

- **Informació institucional i organitzativa**
 - > La missió i les activitats que desenvolupen d'acord amb els estatuts.
 - > La normativa que sigui aplicable (per exemple: el Llibre tercer del Codi civil de Catalunya, la Llei de mecenatge, la Llei reguladora de les activitats, la Llei del voluntariat, la Llei de finançament de partits polítics, la Llei de caixes d'estalvis per a les entitats vinculades a partits polítics i fundacions especials i bancàries, el Pla de comptabilitat, la Llei d'auditoria de comptes...).
 - > Els estatuts i el número de registre de l'entitat.
 - > La composició dels òrgans de govern amb identificació nominativa dels membres i de llurs perfils i trajectòries i dels òrgans delegats, d'assessorament i de control intern, si s'escau (per exemple: la comissió executiva, la comissió d'auditoria, la comissió de nomenaments i retribucions, el consell assessor...).
 - > L'organigrama actualitzat que identifiqui els responsables dels equips de direcció i gestió de l'entitat, si s'escau, i llurs perfils i trajectòries professionals.
 - > L'estructura del grup d'entitats, si és el cas.
- **Informació econòmica i patrimonial**
 - > El Pla anual d'activitats (descriptiu de les activitats i indicatiu dels treballadors i voluntaris destinats a aquestes, dels beneficiaris o usuaris, dels indicadors de realització de les activitats i de la previsió d'ingressos i despeses corresponent).
 - > Els comptes anuals, l'informe d'auditoria —si hi estan subjectes— i els informes dels òrgans de control extern de les comunitats autònomes (OCEX), quan s'escau.
 - > La retribució dels òrgans de direcció i administració de les entitats que perceben ajuts i subvencions d'import superior a 10.000 euros (inclou la informació dels ajuts o subvencions atorgades en favor de prestadors de serveis; en canvi, s'exclouen de la publicitat els ajuts i subvencions rebuts per motius de vulnerabilitat social).
 - > L'inventari del patrimoni de les entitats.
 - > En el cas de les fundacions que per llei estan obligades a presentar declaració de responsable per a determinades activitats de caire econòmic i a respectar una regulació d'incompatibilitats en l'exercici del càrrec, també es faran públiques aquestes resolucions dictades per l'òrgan competent (protectorat).

- **Gestió administrativa**
 - > **El deure de transparència en la contractació pública:** En el cas dels contractes adjudicats per l'administració, mínim **dels 5 darrers anys**, caldrà publicar l'objecte del contracte, l'import, la durada, i si n'hi ha, les posteriors les modificacions, les pròrrogues i les subcontractacions.
 - > **El deure de transparència en els convenis de col·laboració amb l'administració:** La llei parteix de l'obligació de transparència en els convenis de col·laboració subscrits entre entitats i administració, **que siguin vigents**, a diferència del cas dels contractes públics, on es demana informació pública dels cinc darrers anys. La informació pública relativa als convenis de col·laboració suposa conèixer la seva data, quines són les seves parts, l'objecte, les obligacions, la durada, les modificacions posteriors (en el cas que n'hi hagin), la informació relativa al compliment i finalment l'execució dels convenis.
 - > **El deure de transparència respecte les subvencions i ajuts públics:** La llei també demana aquí tenir al dia la informació relativa als cinc darrers anys, com en el cas de la contractació pública. Cal informar de l'import de l'ajut o subvenció, de l'objecte, qui són els beneficiaris, si s'ha concedit sense concurrència pública i les retribucions dels òrgans de direcció o administració (pel cas de subvencions o ajuts de més de 10.000€).
- **Fer pública la informació seguint els següents criteris:**
 - > **És aconsellable publicar la informació en un apartat específic sobre transparència al web de l'entitat.**
 - > **La informació s'ha de presentar de forma clara, estructurada i en format reutilitzable.**
 - > **La informació ha de ser veraç i objectiva i fàcilment comprensible.**
 - > **La informació que es publiqui s'ha d'actualitzar periòdicament i se n'ha de facilitar la consulta.**

ENTITATS ADJUDICATÀRIES DE CONTRACTES AMB L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA: en aquest cas, els contractes del sector públic inclouran les obligacions dels adjudicataris de facilitar informació. Per tal de **donar compliment a les obligacions** que estableix la Llei de transparència, les entitats comptaran amb **els mitjans següents:**

- A través del lloc web i seus electròniques.
- A través dels portals de les administracions.
 - > **Només entitats amb finalitats culturals o socials.**
 - > **De menys de 50.000€ de pressupost.**
- En format electrònic.

- De manera gratuïta i de fàcil accés.
- De manera estructurada i clara.
- En format reutilitzable.

L'article 94.2 de la Llei de transparència estableix que la Generalitat ha de prestar **assessorament tecnològic a les entitats** que tenen obligacions específiques de transparència per a la percepció de fons públics. Aquests serveis d'assessorament es presten a través de Xarxanet.org (xarxa associativa i de voluntariat de Catalunya).²³

INDICADORS DE TRANSPARÈNCIA D'UNA ENTITAT DE CUSTÒDIA²⁴

Òrgan de govern (Junta directiva per a les associacions i Patronat per a les fundacions) i executiu:

- Composició de l'òrgan de govern accessible i a disposició pública (nom, càrrec i descripció de la seva trajectòria).
- Si més del 40% de membres de l'òrgan de govern ostenten càrrecs en una mateixa institució (partit polític, sindicat, grup empresarial, congregació religiosa o administració pública) i / o la seva pertinença a la mateixa és reconeguda públicament, es fa pública aquesta vinculació (sense detallar les dades personals).
- L'organigrama i noms dels principals responsables de l'estructura executiva accessible i està a disposició pública.
- Els estatuts són accessibles i estan a disposició pública.
- Taules salarials accessibles i a disposició pública.
- Identificar nominalment a las persones que componen l'òrgan de govern

Missió, visió i valors

- La Missió és accessible i està a disposició pública.
- La Visió és accessible i està a disposició pública.
- Els Valors de l'organització són accessibles i estan a disposició pública.
- La informació sobre l'evolució històrica de l'organització és accessible, està a disposició pública i conté com a mínim any de constitució, motivació, fundadors i fites.

²³ Per més informació consultar la guia de transparència per associacions i fundacions perceptores de subvencions i ajuts públics:

http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/ambits/dret_i_entitats_juridique/transparencia_entitats/guia_transparencia.pdf

²⁴ Per a la redacció d'aquest apartat s'han utilitzat part dels indicadors de transparència i bon govern de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España.

- Donar a conèixer els principis ètics i de conducta de l'organització.

Base social i suports

- Dades quantitatives de cada un dels següents col·lectius de la base social de l'entitat de custòdia, especificant que s'entén per cada un d'ells: socis, donants i voluntaris.
- Donar a conèixer la composició de l'equip humà de l'organització.
- Hi ha un llistat públic i accessible de les xarxes o federacions a les que pertany l'organització.
- Hi ha un llistat públic i accessible dels finançadors públics i privats que són persones jurídiques.
- Facilitar la comunicació directa dels grups d'interès i la societat en general amb l'organització.
- Hi ha informació pública i accessible de la implantació territorial de l'organització (seus).
- Hi ha un llistat públic i accessible dels ajuts públics i les subvencions públiques i privades concedides en l'any analitzat, amb indicació del seu import, objectiu o finalitat i grups beneficiaris.

Planificació i rendició de comptes:

- La planificació estratègica, com a mínim les seves línies generals, accessible interna i externament.
- Els comptes anuals de l'organització (balanç de situació, compte de resultats i memòria econòmica), auditats en el cas de les organitzacions que han de passar auditoria externa obligatòriament, són accessibles pel públic en general.
- Es difon públicament amb caràcter anual una memòria social d'activitats: Informar sobre les activitats i dades econòmiques (origen i destinació dels fons) de l'organització.
- Les memòries socials dels últims tres anys són públiques i accessibles.
- En la memòria social es facilita, com a mínim, la següent informació de tots els programes i projectes: títol, país, import executat i socis locals. Nota: Per als projectes ja emmarcats en un programa no caldrà facilitar la informació esmentada de forma individual.
- L'organització posa a disposició pública el compromís de comunicació amb les persones i institucions que facin aportacions finalistes. Com a mínim aquest compromís d'incloure el proporcionar informació sobre l'activitat recolzada i els resultats obtinguts amb la mateixa.
- L'organització posa a disposició pública la seva política d'inversions financeres.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

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

9. Comunicació

L'entitat ha de ser capaç d'explicar la seva missió i acció en custòdia del territori davant els seus col·lectius interessats, i la societat en general, de forma coherent i transparent.

Tot és comunicació. Un gest, una paraula, la façana del vostre local, la resposta que es dona quan s'agafa el telèfon, la pàgina web, el fulletó de l'associació, les notícies que apareixen als mitjans o el butlletí de l'entitat.

- > La comunicació forma part essencial de la raó de ser de qualsevol organització sense ànim de lucre. En gran mesura, les entitats existeixen per comunicar allò que fan per millorar la societat.

Així doncs, donar a conèixer el treball de les entitats de custòdia és bàsic per rebre el reconeixement de la societat i per tal que els diversos actors implicats (propietaris de terrenys, institucions, altres entitats, possibles finançadors, voluntaris, col·laboradors i persones individuals sensibilitzades per la custòdia del territori) col·laborin i donin suport a les iniciatives de custòdia.

Per a les entitats, que tenen com a objectiu fer transformació social i canvis en el seu entorn, és vital fer comunicació d'allò que fan, però especialment del per què i del com ho fan. La comunicació esdevé una part fonamental de les entitats i ha de tenir com a eix orientador la missió de l'entitat i els valors que la defineixen i treballar sota l'eix de la transparència.

En qualsevol organització hi ha dos sectors bàsics de comunicació: la comunicació externa (cap a enfora) i la comunicació interna (cap a dins, és a dir, cap al personal i els membres de l'organització). Si la comunicació externa és necessària per crear una imatge i per transmetre les iniciatives de l'entitat, la interna, igual d'important, s'empra per coordinar actuacions, per prendre decisions i per implicar el col·lectiu de l'entitat. La base social és un dels col·lectius més importants de l'entitat i per això s'ha d'assegurar la bona relació per fomentar el bon funcionament de l'entitat.

Malgrat això, aquesta guia se centra en la comunicació externa, tot i que els dos tipus de comunicació tenen força punts en comú i han de compartir aspectes com ara l'estil, algunes eines, etc. Així per exemple, el butlletí, que sovint neix com un servei intern per als socis, s'acaba enviant a moltes altres persones de fora l'entitat.

Per tal d'abordar el tema de la comunicació d'una manera integral, és molt recomanable començar elaborant un senzill Pla de comunicació, una guia estratègica que compregui els objectius i les accions de comunicació de l'entitat.

Recomanacions referents a la comunicació

9.A. Comunicació alineada amb la missió i valors de l'entitat

- > La presència social de les entitats
- > Elements bàsics del procés de comunicació
- > La creació de missatges, aspectes a considerar
- > Orientacions per gestionar la presència social

9.B. Coherència i transparència

9.C. Planificació de la comunicació

- > El pla de comunicació, un instrument fonamental

9.D. Departament de comunicació de l'entitat

9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori

- > Característiques i idees relacionades amb la custòdia que tenen potencial mediàtic
- > Esdeveniments relacionats amb la custòdia del territori que poden convertir-se en fets noticiables
- > Explorar diversos gèneres periodístics i mitjans de comunicació
- > Directrius per difondre les iniciatives de custòdia als mitjans de comunicació
- > Relacionar-se amb els mitjans de comunicació: consells bàsics

9.A. Comunicació alineada amb la missió i valors de l'entitat

La **comunicació forma part intrínseca** de l'entitat, té com a **eix orientador la missió** de l'entitat i els valors que la defineixen i està **adaptada al públic destinatari**.

LA PRESENCIA SOCIAL DE LES ENTITATS

Les entitats de custòdia formen part del teixit associatiu local de les zones on treballen. Mantenen relacions amb diversos tipus d'agents, es comuniquen amb multiplicitat de col·lectius i estan vinculades amb les comunitats en les quals actuen. Tot això forma la seva presència social.

L'acció i la missió de les entitats tenen sentit si aquestes estan presents socialment. Les entitats no es poden limitar al fet d'existir com a entitat i realitzar una tasca específica sinó que cal treballar per ser més visibles, fomentar el reconeixement de la seva tasca i reconèixer quines són les necessitats socials en el camp de la custòdia del territori.

És important estar presents, explicar què es fa i conèixer les necessitats del territori per aproximar-se, entre d'altres col·lectius, als propietaris de terrenys, institucions, altres entitats, possibles finançadors, voluntaris, col·laboradors i persones individuals sensibilitzades per a la custòdia del territori.

La presència social no es pot entendre com una àrea d'acció individual de l'entitat sinó que es tracta d'un eix transversal tant a l'activitat de custòdia, com en la gestió de pròpia organització.

- > La nostra presència social és global, va des d'elaborar una bona publicació fins a com responem el telèfon. En tot moment i amb totes les activitats estem comunicant.

Hi ha diferents punts de vista o perspectives per entendre la presència social:

- On s'està present? En quins entorns o espais l'entitat actua o és reconeguda?
- Quins col·lectius tenen present l'entitat? Quins agents en concret, grups o col·lectius que coneixen l'entitat i en reben informació o accions.
- Com es té present o com es valora? Quina és la situació de l'entitat en els entorns on incideix o com és reconeguda la seva tasca.?
- Quin és el seu rol? Com incideix en millorar la seva presència social? Des de l'entitat es pot treballar per tal d'incrementar la seva presència social? O senzillament, les seves accions tenen un impacte que genera una determinada percepció.

Els principis

Aparentment les entitats podrien limitar-se a buscar:

- Com obtenir més suport per a la tasca de custòdia (base social més gran, més captació de fons, més participació, etc.)
- Com donar a conèixer millor el que fan i projectar-ho a la societat No obstant, a part d'això, les entitats no lucratives, i per tant també les entitats de custòdia del territori, han de preocupar-se, a més, de:
- Quins col·lectius volen que els donin suport
- Com compartir la seva missió i els seus objectius amb els col·lectius que els donen suport
- Com es beneficien els col·lectius que donen suport a l'entitat
- Com desenvolupen el sentiment d'implicació dels diferents col·lectius que participen/donen suport en l'entitat de custòdia
- Com es beneficien els col·lectius que donen suport a l'entitat.

Per fer tot això, es fonamental la comunicació amb els diferents col·lectius que participen en les entitats de custòdia. Però no qualsevol comunicació pot servir.

- > Si no convencem no podem actuar. La custòdia sense comunicació no té sentit, no pot tenir impacte.

ELEMENTS BÀSICS DEL PROCÉS DE COMUNICACIÓ

La comunicació es pot definir com el procés de producció, transmissió, recepció i intercanvi de missatges entre dos o més participants, caracteritzat per l'ús intencional, conscient, d'un sistema simbòlic mútuament intel·ligible.

En qualsevol procés comunicatiu operen uns elements comuns bàsics. De forma sintètica, el procés comença quan una persona o una organització dirigeix un missatge a una altra persona o grup de persones a través d'un canal específic, procés que pot pertorbar-se d'alguna manera ("soroll"). Així mateix, el procés incorpora el concepte de *feedback* o retroalimentació i s'insereix en un escenari sociocultural o ecosistema comunicatiu (context) que el determina.

L'emissor és qui envia el missatge, tot i que potser el produeix originalment algú altre (que anomenarem la font). El receptor és la persona o persones que percep el missatge, el descodifica i el desxifra. Quan el receptor són un gran número de persones parlarem de públic o audiència.

El missatge són un conjunt de signes, organitzats de manera intencionada per l'emissor, i possible per l'existència d'un codi acordat entre emissors i receptors. Els signes són elements perceptibles pels

sentits, principalment la vista i l'oïda. El codi són el conjunt de normes que serveixen de base per produir missatges. El canal és el mitjà a través del qual es transmet el missatge.

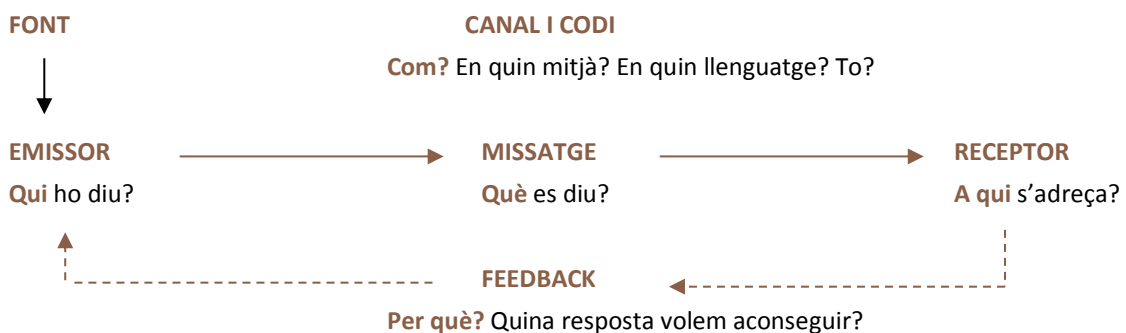
El soroll és qualsevol fenomen, intern o extern al procés comunicatiu, que pot causar una perturbació en el mateix, sobretot en el contingut i la recepció del missatge. El context és l'espai sociocultural amb unes normes explícites i implícites on es produeix l'acte comunicatiu.

El *feedback*, per últim, són les possibles respostes del receptor als missatges de l'emissor.

Elements del procés comunicatiu i preguntes associades

CONTEXT

Quan? En quin moment? Situació?



LA CREACIÓ DE MISSATGES, ASPECTES A CONSIDERAR

Quan ens disposem a crear i posteriorment difondre un missatge, en primer lloc hem de respondre unes preguntes bàsiques associades als elements del procés comunicatiu:

1. Quina informació volem comunicar? (responent a les 6 qüestions de tot missatge periodístic: "què", "qui", "on", "quan", "com" i "per què").
2. Per què volem difondre el missatge?
3. Què ens agradaria aconseguir?
4. A això cal afegir el bon coneixement del context sociocultural en el que treballem (un municipi, una comarca, tot Catalunya) i dels destinataris del nostre missatge.

No plantejar-se aquestes preguntes o respondre-les de manera precipitada pot comportar un disseny erroni o ineficaç de les accions comunicatives.

Quan arriba el moment d'elaborar el missatge, sol ser útil expressar-lo en paraules i compartir-lo amb la resta de l'equip de l'entitat, encara que al final s'acabi plasmant per escrit. Així mateix, cal

complementar el missatge amb un conjunt d'arguments per “convèncer” el destinatari. En aquest sentit, cal determinar si l'objectiu prioritari del missatge és informar (donar a conèixer uns continguts), o persuadir (buscar una actitud favorable i promoure una conducta determinada).

Les claus per elaborar missatges efectius tenen a veure amb la formació i el nivell cultural de l'emissor, en la seva capacitat de pensament divergent, la seva sensibilitat artística, l'experiència prèvia, el coneixement del tema, del context i del destinatari, així com l'ús de tècniques de creativitat. En qualsevol cas, sempre és necessari contrastar la qualitat (atractiu, claredat) del missatge amb un o més tercers.

Durant la creació del missatge, resulta útil tenir en compte els aspectes següents:

- Seleccionar una – o unes poques– idees. L'excés, en comunicació, és un error fatal.
- Començar amb les bones notícies.
- Utilitzar un llenguatge clar, atractiu, precís, concís i veraç.
- Adaptar-se al llenguatge dels destinataris, evitant arcaïsmes (llur, hom, quelcom...) i tecnicismes (tot i que si no hi ha més remei, cal explicar-ne el significat).
- Enganxar el que volem dir amb alguna cosa que interessi al destinatari.
- Tenir sempre present la perspectiva del destinatari, és a dir, les diverses lectures que pot fer del nostre missatge.
- Deixar clar el que es vol.
- Habilitar canals per a la reacció, sistemes que permetin al destinatari expressar la seva opinió, qüestionar la informació, etc.

Només quan s'han superat aquests passos previs, és el moment d'escollir el mitjà que utilitzarem per fer arribar el missatge al nostre destinatari, per a la qual cosa caldrà valorar els avantatges i els inconvenients dels múltiples suports físics i mitjans tecnològics que tenim avui dia a l'abast (9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori). Així mateix, caldrà adequar el llenguatge del missatge al mitjà escollit. No s'ha d'utilitzar el mateix llenguatge en un mail informatiu que en un reportatge televisiu, per posar algun exemple.

Per últim, cal tenir present la imatge que donem quan transmetem un missatge ja que és fonamental per crear confiança i per aconseguir el reconeixement i el suport social. En aquest sentit, la coherència i la transparència són aspectes clau per construir una bona imatge i tenir legitimitat per desenvolupar les nostres accions de custòdia (9.B. Coherència i transparència).

La coherència ha d'estar present tant en el discurs com en la forma de comunicar; el que es comunica ha de ser coherent amb la missió i s'ha de seleccionar amb cura quina és la informació rellevant a

transmetre. La comunicació de les entitats de custòdia ha de tenir en compte la transmissió de continguts però també dels valors de la pròpia entitat.

La transparència també és clau alhora que legitima les entitats per portar endavant la seva tasca. Si una entitat que defensa un territori d'una pràctica d'especulació arriba a algun pacte amb les administracions de la zona i no ho explica als col·lectius que donen suport a la seva activitat perdrà tota la seva legitimitat.

ORIENTACIONS PER GESTIONAR LA PRESENCIA SOCIAL

Criteria de la comunicació per a les entitats de custòdia

Tal com s'ha comentat, la idea de presència social es refereix a les relacions i a la comunicació entre una entitat i els diversos col·lectius i agents de l'entorn on treballen.

La presència social es basa principalment en la comunicació i com a element protagonista s'ha de tenir en compte els següents criteris bàsics per aconseguir una bona comunicació:

- **Estratègia:** la comunicació ha de ser transversal a tota l'entitat de custòdia i ha de tenir en compte quins són els objectius estratègics de la mateixa.
- **Planificació:** no es pot comunicar sense planificar què, qui i com. I cal avaluar quin és l'impacte de les accions comunicatives
- **Coherència:** la comunicació de les entitats de custòdia ha de ser coherent amb els valors i la missió de les mateixes.
- **Veracitat:** la comunicació des de les entitats de custòdia ha de ser veraç i no manipulativa. Un altre tipus de comunicació farà que el col·lectiu de la custòdia i no només l'entitat de custòdia pugui arribar a perdre credibilitat.
- **Transparència:** la comunicació és una eina bàsica per gestionar la transparència. La transparència és un element clau per a la legitimitat de les entitats de custòdia.
- **Qualitat:** una bona comunicació ha de tenir en comptes criteris de qualitat que tenen a veure amb la coherència, la planificació i l'avaluació posterior.

Orientacions bàsiques per a la presència social

Malgrat que cada entitat té una missió, uns valors i públics objectius diferents, hi ha algunes pistes bàsiques que poden facilitar la bona gestió de la presència social.

- **Determinar els elements estratègics de l'entitat de custòdia:** missió i visió, valors, àmbits d'actuació, activitats, acords de custòdia, etc.
- **Establir les línies de comunicació prioritàries:** reflexionar sobre on es vol estar presents i com, què es vol transmetre, etc.

- Objectius i marc d'actuació: fixar els objectius estratègics a partir de la missió de l'entitat per poder determinar l'àmbit d'actuació.
- Treballar en xarxa: el formar part de xarxes és fonamental per tenir presència social com a entitats. Formar part activa de la Xarxa de Custòdia el Territori és clau per reforçar la presència de les entitats de custòdia.
- Pla de comunicació: dissenyar un pla de comunicació on es determinen de manera específica el públic objectiu, el missatge per transmetre, els canals escollits, els recursos, etc.
- Situacions claus: donar importància a les actuacions en situacions en què la imatge de la entitat pot veure's afectada. Per exemple, centraleta, recepció, atenció telefònica, punts de venda/informació, presentació de projectes, relacions institucionals, signatures d'acords de custòdia, jornades, tallers, etc.
- Gestió d'esdeveniments: dissenyar un pla de treball per als esdeveniments que promou l'entitat. Aquest pla ha de contemplar la finalitat, els destinataris, la metodologia, l'espai i el moment. És important que el tema de l'esdeveniment estigui relacionat amb el missatge de l'entitat, que hi hagi apropament del públic i que es faci una bona difusió.
- Ús d'Internet i noves tecnologies: facilita compartir informació i documentació, permet immediatesa i participació interactiva.
- > El web ha d'identificar l'entitat i els objectius, ha d'estar integrat en l'estratègia de comunicació i ha de ser compartit per tota l'organització. També és important la seva actualització i que el seu disseny sigui senzill, clar i de fàcil orientació.
- Identificació de l'entitat (logotip, format, colors, etc.) coherents amb la missió, valors i objectius estratègics de les entitats de custòdia.
- Missatge: ha de ser clar i concís i que tingui un to adequat amb els destinataris i coherent amb els valors i missió de l'entitat de custòdia.
- Aprofitar espais i activitats de trobada: identificar prèviament els assistents. Estar presents en espais i en activitats de trobada és clau per fer que la presència de l'entitat sigui real. No cal anar a tots els actes, per això és important identificar els assistents. Però si una entitat de custòdia participa en els espais de trobada que tinguin a veure amb la seva missió serà més reconeguda com a entitat de custòdia.
- Seguiment i avaluació: intentar comptar amb indicadors d'impacte (respostes de correus, ...). Sense saber l'impacte de la nostra comunicació i de la presència social no es pot plantejar objectius estratègics en relació amb la presència social de les entitats de custòdia.

9.B. Coherència i transparència

La comunicació es dóna amb coherència i transparència per construir una bona imatge i tenir legitimitat per desenvolupar accions de custòdia del territori.

L'entitat **explica al seu públic objectiu el funcionament i activitats** globals de l'organització (la seva raó de ser i els valors de l'entitat, els objectius, les activitats i el seu impacte, el finançament, l'equip i les polítiques de gestió de persones, la visió que té de la societat, els informes econòmics, etc.) amb la màxima transparència, **fent pública tota la informació que sigui necessària per a poder explicar tota l'activitat de l'entitat.**

La imatge que es dóna és fonamental per crear confiança i per aconseguir el reconeixement i el recolzament social. D'aquesta manera, la coherència i la transparència són clau per construir una bona imatge i tenir legitimitat per desenvolupar accions de custòdia.

- > Cal cuidar molt la forma i fer un discurs ben argumentat

La coherència ha d'estar present tant en el discurs com en la forma de comunicar; el que es comunica ha de ser coherent amb la missió i s'ha de seleccionar amb cura quina és la informació rellevant a transmetre. La comunicació de les entitats de custòdia ha de tenir en compte la transmissió de continguts però també dels valors de la pròpia entitat.

Una entitat de custòdia del territori pot tenir en els seus objectius el treball amb el col·lectiu de propietaris però si després en les seves publicacions o en l'organització d'actes manifesta enfrontament amb aquest col·lectiu, realment no hi haurà coherència entre les intencions i la pràctica del dia a dia.

La transparència també és clau alhora que legitima les entitats per portar endavant la seva tasca. Si una entitat que defensa un territori d'una pràctica d'especulació arriba a algun pacte amb les administracions de la zona i no ho explica als col·lectius que recolzen la seva activitat perdrà tota la seva legitimitat.

Aquests aspectes claus són estratègics i transversals. Cada entitat ha d'analitzar si la imatge que transmet compleix certs requisits: si es reflexa la realitat de l'entitat, els seus valors i si es genera confiança a la societat i en concret, al col·lectiu que dóna suport a l'entitat.

9.C. Planificació de la comunicació

Existeix un **pla de comunicació** o un document que defineix les polítiques, estratègies i accions de comunicació, així com els recursos per a portar-les a terme. Els col·lectius amb qui es vol comunicar l'entitat estan definits i classificats segons el nivell d'interacció que tenen i els canals de comunicació interns i externs (presentacions, web, memòria, tríptics, articles, butlletins, publicitat, correu electrònic, etc.) estan especificats en funció del públic destinatari.

Les accions de comunicació **estan planificades i previstes dins el pressupost anual i es fa el seguiment i avaluació de les accions comunicatives** empreses per l'entitat (dossier de premsa, registre d'aparicions, etc.).

EL PLA DE COMUNICACIÓ, UN INSTRUMENT FONAMENTAL

El Pla de comunicació és la primera eina de comunicació d'una entitat. És el document que establirà i organitzarà tota la comunicació, partint de la base que "tot comunica", fins i tot la no comunicació o el silenci.

El pla ha de ser compartit per tot l'equip directiu (junta o patronat), especialment els objectius, i també hauria de ser conegut per tothom, incloses les persones de l'organització que treballen més allunyades de la comunicació perquè, com acabem de dir, tot comunica.

Reflexions inicials

Per què un pla?

Disposar d'un pla de comunicació ens ajuda a posar ordre a tot el que tenim damunt la taula i planificar i prioritzar allò que farem en els propers mesos o anys.

Millor damunt una bona base

Un pla de comunicació ha de recolzar-se sobre les bases d'una bona estratègia general de l'entitat. Com més estructurada, definida i implantada estigui aquesta estratègia més fàcil serà fer el pla de comunicació. Aquestes bases són la missió, la visió i els valors de l'entitat. Quedi clar que aquestes bases no s'han de definir des de la comunicació, si no que la comunicació les ha de recollir i implementar a la seva àrea de treball.

Adaptem-nos a la realitat

Les entitats, especialment les més petites, tenen grans dificultats per elaborar un pla de comunicació complert i per cenyir-s'hi ja que la realitat és molt canviant. Per tant, tot i que planificar és de cabdal

importància per caminar sobre segur cap a un objectiu, també hem de saber fer els canvis necessaris a temps per adaptar-nos a una realitat cada dia més canviant. Per exemple, el fet que ens donin una subvenció per a un gran projecte (com ara un Life), pot significar grans canvis en la comunicació de l'entitat (tot i que només hauria de modificar la quantitat d'accions i no pas la qualitat ni l'estil).

Tot i aquests canvis, hem de ser conscients de la necessitat de tenir unes línies marcades de per on volem anar, així serà fàcil decidir després en moments concrets d'oportunitats, si fem o no una cosa, o com la fem. I sempre, tot allò que fem, s'haurà de cenyir al nostre pla i a l'eix comunicacional que haurem determinat.

- > Per exemple, si som una entitat de custòdia que no tenim cap línia de treball d'educació ambiental, i l'Ajuntament de la nostra localitat ens proposa fer unes xerrades als escolars sobre conservació de la natura, haurem de decidir si encaixa o no en la nostra estratègia. O si ens truca algun mitjà de comunicació per demanar-nos el nostre posicionament respecte una novetat en temes de residus, potser haurem de valorar que no som un portaveu adequat i els podem derivar a una altra entitat ambiental que treballi el tema dels residus.

Recursos humans necessaris

Per tenir un pla de comunicació només cal que algú es responsabilitzi de fer-lo (9.D. Departament de comunicació de l'entitat). Aquesta persona s'ha de coordinar amb la direcció o la junta de l'entitat perquè el pla ha de beure de les línies estratègiques de l'entitat. Evidentment serà millor que la persona responsable d'elaborar el pla tingui formació en comunicació, però no és imprescindible. També és interessant que sigui la mateixa persona que després executarà gran part de la feina que expliciti el pla, si més no de coordinar-la. El cost d'elaborar el pla seran només les hores que s'hi inverteixin.

Vigència

Els resultats en comunicació no són immediats, hi ha qui diu que no comencen a veure's fins al cap de tres anys com a mínim; per tant seria ideal fer un pla de comunicació que abastés el temps necessari per a la seva avaluació. Tot i això, l'experiència també ens diu que la dinàmica de la vida de les entitats demostra que cal adaptar-se constantment a una realitat canviant. Per això es proposa elaborar un pla anual, tot i que moltes parts es podran mantenir per als anys següents.

Estructura d'un pla de comunicació

És important que no caiguem en la trampa que "els arbres no ens deixin veure el bosc". L'objectiu no és fer un pla de comunicació fantàstic, sinó que la nostra entitat realitzi una bona comunicació. Això vol dir que no hem de perdre tota l'energia fent un pla molt detallat si després no tindrem temps per executar-lo perquè és massa feixuc o ambiciós. Potser el primer pla tindrà errors, alguna incoherència, però si ens ha servit per avançar i aprendre, ja haurà valgut la pena. De fet, els errors del primer pla ens serviran per corregir i millorar els plans dels anys posteriors.

A continuació es desglossa un possible índex d'un pla de comunicació i es comenten cada un dels apartats per tal de donar pistes per omplir cada punt del guió. Les pautes que es proposen s'hauran d'adaptar a la realitat concreta, a la personalitat i als recursos de què disposa cada organització.

1. Antecedents

Ens pot ser útil fer un repàs de com ha estat la comunicació de l'entitat fins ara. Aquest apartat serveix sobretot a nivell intern, per conèixer la situació actual. Si volem anar més enllà, es pot valorar la conveniència d'adjuntar documentació o de fer una anàlisi DAFO, on s'inclou una relació de les Debilitats i Fortaleses de l'entitat a nivell intern, i de les Amenaces i Oportunitats de la conjuntura externa a l'entitat. Tinguem en compte que si fins ara no hi ha hagut departament de comunicació dins l'entitat no vol dir que no s'hagi comunicat. El que farà ara la nova persona de comunicació serà endreçar, potenciar o reformular el que s'havia fet fins ara.

Si no és el primer pla de comunicació que fem, és el lloc on convé explicar els objectius assolits de l'anterior pla i els que no es van assolir i perquè.

2. Objectius

- Finalitat

La finalitat és aquella fita més o menys utòpica a la qual ens agradaria arribar, però que no cal que sigui tan concreta ni mesurable com els objectius. Exemple: ser l'entitat de custòdia més coneguda del país.

- Objectius generals

Els objectius han d'estar redactats en infinitiu i han de ser mesurables, tot i que no ens hem de cenyir sempre a la quantificació, l'avaluació qualitativa també és important. Exemples de possibles objectius:

1. Augmentar la visibilitat de l'entitat.
2. Fidelitzar els socis de l'entitat.
3. Comunicar la feina feta per l'entitat.
4. Establir un canal de comunicació bidireccional amb els mitjans de comunicació.

Per pensar els objectius i les accions, resulta útil elaborar una imatge ideal de l'entitat a tres o cinc anys vista.

3. Posicionament i eix comunicacional

Es tracta d'un exercici teòric sobre què volem transmetre i quins valors (professionalitat, rigor científic, optimisme, esperit crític, proximitat...) volem que traspuï la nostra comunicació, encara que no siguin explícits. No comunicarem que som una entitat "humana", per exemple, però la nostra manera de comunicar ho haurà de transmetre amb un llenguatge proper i càlid, amb unes fotos amb persones, etc.

L'eix comunicacional són les idees clau que volem transmetre sempre. Haurien de ser tres com a màxim, i les anirem repetint en tots els missatges, en totes les notes de premsa, en tots els tríptics, en totes les entrevistes. Exemples: “som l'entitat de custòdia amb més hectàrees protegides de l'Empordà”, o “treballem per protegir l'hàbitat de la llúdriga”.

4. Públics objectiu

A l'hora d'enviar els missatges cal tenir en compte el tipus de públic, de manera que per a cada públic haurem d'adaptar el missatge, i sobretot el llenguatge. Però tampoc podem fer un missatge i una eina per a cada públic, així que haurem de trobar l'equilibri entre diversificació de missatges i llenguatges, i les possibilitats reals d'executar aquesta diversificació (cost econòmic i humà).

En aquest apartat no hauríem de caure en la temptació de posar “Societat en general” ja que és un concepte massa ampli i només farà que dificultar-nos el pla i l'estratègia.

Públics interns

- Socis.
- Personal de l'equip tècnic.
- Membres de la junta o patronat i assessors.
- Entitats patrocinadores.
- Entitats que atorguen subvencions.
- Voluntaris, etc.

Aquests són els públics que ens han de conèixer més, que han d'estar més informats de tot el que fem. Tenim l'obligació de comunicar-nos-hi i d'oferir-los un canal bidireccional de comunicació.

Públics externs

- Professionals del sector i experts.
- Administracions públiques (locals, comarcals, nacionals, estatals, europees...).
- Propietaris.
- Mitjans de comunicació.
- Proveïdors.
- Altres entitats del sector.
- Entitats susceptibles d'esdevenir una font de finançament, etc.

Tot i que aquests són els més habituals, hem de tenir en compte altres públics segons la naturalesa i els objectius de la nostra entitat. Si tenim una important tasca de lobby, potser haurem d'afegir els sindicats i els partits polítics, per exemple. Si fem educació ambiental, potser voldrem mantenir

informats altres agents implicats del nostre territori, com ara les escoles, els centres d'interpretació o els museus. Altres públics que podríem valorar incloure serien “públic de les botigues de productes ecològics” o persones apuntades a determinades llistes de distribució, per exemple.

5. Línies de treball

En aquest apartat desenvolupem les accions concretes que durem a terme, i per això definirem els objectius específics, les accions i els indicadors que ens serviran per avaluar el grau de compliment de cada un dels objectius.

- Objectiu específic:

Recordem que un objectiu és un anunciat redactat en infinitiu i que ha de ser mesurable. Cal tenir present que tots aquests objectius específics només han de servir per aconseguir els objectius generals que haurem definit més amunt. Així que per cada objectiu que establim haurem de comprovar que s'adapta als objectius generals.

- Accions:

És la feina en concret que s'ha de fer. S'ha d'anar en compte de no confondre amb l'objectiu. També és important valorar fins on cal o no detallar el què farem per no acabar planificant fins al més mínim detall. A l'hora de plantejar les accions tingueu en compte els instruments que plantejem en l'apartat 9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori.

- Indicadors:

Serà l'ítem o els ítems que ens indicarà que la feina ha estat realitzada. Ha de ser mesurable, i es poden fixar també amb un termini de temps.

Atès el gruix i diversitat de línies d'actuació que pot tenir una entitat, ens pot resultar més còmode agrupar la feina a fer en línies estratègiques que concordin amb els objectius generals. Podríem trobar unes línies de treball força estàndards per a totes les organitzacions, però la naturalesa de cada entitat marcarà les seves pròpies. Proposem d'entrada les següents:

- A. Imatge corporativa
- B. Eines de comunicació
- C. Visibilitat
- D. Gabinet de premsa

A continuació les desenvolupem amb alguns exemples:

A. Imatge corporativa

Objectiu específic: si tot just iniciem la comunicació a l'entitat, l'objectiu específic pot ser “crear una imatge corporativa”; si l'entitat ja fa temps que funciona, però fins ara no hi havia hagut una estratègia

de comunicació, l'objectiu específic pot ser “estandarditzar la imatge corporativa de l'entitat i crear un petit manual”.

Accions: alguns exemples d'accions per acomplir aquest objectiu específic poden ser:

- > crear plantilles per als documents més habituals de l'entitat (firmes dels correus electrònics, paper de carta, portada i capçalera per a projectes, etiquetes per a remitent de les cartes, etc.)
- > elaborar un petit manual d'imatge corporativa amb els tipus de logos de l'entitat i les seves diferents aplicacions.

Indicadors: alguns exemples per controlar l'execució d'aquestes accions poden ser:

- > firmes dels correus electrònics creades per a tots els usuaris a final d'any.
- > plantilles compartides i utilitzades per l'equip al mes de juny.

B. Eines de comunicació

Objectius específics: un exemple en el camp del web de l'entitat podria ser “potenciar el web com a eina de comunicació bidireccional de l'entitat”.

Accions:

- > actualitzar el web un mínim d'un cop per setmana.
- > col·locar les novetats a la pàgina d'inici del web com a destacat.
- > enviar un butlletí electrònic mensual amb les novetats més destacades.
- > enviar correus electrònics amb informacions d'especial rellevància.
- > col·locar el web a directoris i guies ambientals i del tercer sector

Indicadors:

- > web actualitzat i amb les novetats a la pàgina d'inici constantment.
- > gràfica d'increment de visites del web.

C. Visibilitat

Objectius específics: un exemple podria ser “organitzar una xerrada mensual per difondre el coneixement de la custòdia del territori i els valors naturals de la zona a la població”. Si l'acte a organitzar és complex, resultarà útil crear el propi pla de comunicació d'aquell acte, que tindrà els seus propis objectius, públics, accions, eines, calendari, etc.

Accions:

- > Llista de temes a tractar i ponents i calendari
- > Logística de l'espai i la xerrada (local, cadires, material necessari, fulletons, etc...)

Indicadors:

- > Assistents a les xerrades
- > Valoració dels assistents (es pot fer una avaluació qualitativa fruit de les converses i inputs rebuts, o es pot passar un breu qüestionari per obtenir aquesta avaluació).

D. Gabinet de premsa

Objectius específics: per exemple, “mantenir els mitjans locals informats de les activitats de l’entitat”.

Accions:

- > Enviar totes les eines de comunicació (butlletí electrònic, memòria, etc...) als mitjans locals.
- > Enviar una nota de premsa quan hi hagi alguna novetat significativa i d’interès per als mitjans locals.
- > Enviar la convocatòria de premsa per als actes que organitzi l’entitat i que puguin interessar als mitjans locals.
- > Organitzar una trobada cada tres mesos amb un periodista ambiental o local per explicar-li amb detall algun projecte.

Indicadors:

- > Base de dades de mitjans i periodistes locals actualitzada
- > Número de comunicacions enviades (eines pròpies, notes de premsa, etc...)
- > Número de vegades que els mitjans o periodistes ens busquen per resoldre’ls dubtes o com a referents.
- > Recull de premsa

6. Calendari

Ha de tenir el grau de concreció necessari per tal que ens faciliti l'organització i no ens limiti.

Recomanaríem una visió setmanal, tal com es planteja en el següent exemple fictici.

	Gener							Febrer							Març							Abril									
Imatge corp.																															
Acció 1																															
Acció 2																															
Eines de com.																															
Acció 3																															
Acció 4																															
Acció 5																															
Visibilitat																															
Acció 6																															
Acció 7																															
Gabinet																															
Acció 8																															
Acció 9																															

7. Pressupost

El pressupost és una llista de les accions planificades amb la seva corresponent partida pressupostada.

Cal tenir en compte que els pressupostos s'acostumen a presentar sense l'IVA. És important no deixar-se cap partida (per exemple, elaborar un tríptic té el cost de la impremta, però també el del disseny i el de l'enviament, que alhora pot incloure el sobre i el segell, i potser el cost d'adquisició de les fotografies).

8. Avaluació. Taula de seguiment dels indicadors

Podem elaborar una taula que ens permeti anar marcant els indicadors assolits de cada una de les accions planificades. També es pot utilitzar el calendari per fer aquest control.

	pendent	en elaboració	assolit
Acció 1			
Acció 2			
Acció 3			

A part del seguiment de cada un dels indicadors, es pot completar l'avaluació amb una valoració més qualitativa dels resultats obtinguts, que no només inclogui les percepcions de la persona responsable de comunicació, si no també de la resta de l'equip i de la junta de l'entitat.

El responsable de comunicació també ha de saber que de tota la feina que farà, només es veurà la punta de l'iceberg, un petit %, i que li semblarà que constantment ha de justificar la seva feina.

9. Resum del pla de comunicació

És interessant incloure al final del pla una pàgina resum on es vegin els objectius generals, desglossats en els específics i en cada una de les accions. Així, amb un cop d'ull es pot veure si totes les accions s'adeqüen als objectius, i no ens queda cap objectiu sense acció per assolir-lo, ni cap acció que no es correspon a un objectiu planificat.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Un pla de comunicació en versió simplificada: l'eina mínima per a petites entitats de custòdia

Si la nostra conjuntura o la mida de la nostra entitat i les persones que hi col·laboren no ens permet elaborar un pla com el que acabem de presentar, fem almenys un exercici de racionalitat de la comunicació. Enlloc de seguir fent el que hem fet fins ara, establim uns objectius simples, busquem el públic al qual ens dirigirem i amb quina eina o acció ho farem.

Un pla de comunicació senzillíssim hauria de poder omplir una graella com aquesta:

Objectiu	Públic	Eina/Acció	Característiques

Per exemple, si volem fer difusió d'unes xerrades divulgatives que fem un cop al mes al casal del poble, ens dirigirem a la població i als mitjans de comunicació locals, farem un tríptic que el distribuïrem a través del setmanari del poble. I aquesta previsió la podríem presentar de la manera següent:

Objectiu	Públic	Eina/Acció	Característiques
Difondre xerrades	Població	Tríptic informatiu	Casals de joves, centres excursionistes
	Mitjans locals	Nota premsa	Seguiment

9.D. Departament de comunicació de l'entitat

Hi ha **un equip o persona responsable de la comunicació**, tot i que la comunicació es realitza a través de tots els components de l'entitat.

Tradicionalment les tasques de difusió externa de les organitzacions i de relació amb els mitjans de comunicació eren una responsabilitat dels gabinets de premsa. Avui en dia, però, aquests gabinets han estat majoritàriament substituïts pel Departament o l'Àrea de Comunicació, de concepció més àmplia, però que continuen tenint com una de les seves tasques principals les relacions amb els mitjans.

En el context de les entitats de custòdia professionalitzades, el més habitual és que el departament de comunicació estigui integrat per una única persona, el càrrec de la qual sol anomenar-se com a responsable de comunicació. Tot i això, també es poden contractar serveis externs en períodes d'acumulació de feina, davant d'esdeveniments específics, per elaborar materials divulgatius, o per dissenyar nous instruments de comunicació.

En el context de les entitats no professionalitzades (o que no puguin disposar d'un responsable de comunicació a temps complet o amb la formació que es detalla més avall), caldrà preveure que alguna persona de l'equip es responsabilitzi de les funcions de comunicació, si més no de les més bàsiques (com ara l'aplicació d'un pla de comunicació simplificat, o el disseny i organització de les activitats públiques que dugui a terme l'entitat).

El responsable de comunicació hauria de dependre directament de la direcció (en entitats més o menys jerarquitzades) i ha de mantenir una comunicació fluïda i constant amb la resta de l'equip, especialment els tècnics de projectes.

Abans d'exposar les funcions i les aptituds del responsable de comunicació, és important remarcar que ha de tenir un coneixement perfecte de l'organització, de les persones que hi treballen, dels seus membres, i de les activitats que es duen a terme. Alhora, ha de conèixer les pràctiques dels mitjans i s'ha de guanyar la seva credibilitat com a informador i no com a "venedor de motos".

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Funcions del responsable de comunicació

Les funcions del responsable de comunicació són molt diverses. A més cal tenir en compte que poden variar segons la dimensió de l'entitat. En algunes organitzacions, per exemple, el responsable de comunicació assumeix també les tasques de captació de fons, de relacions institucionals i de comunicació interna. Aquí ens centrem, però, en les funcions més relacionades amb la comunicació externa i els mitjans de comunicació. La taula següent és una selecció de les funcions principals que solen desenvolupar els responsables de comunicació.

Una selecció de les funcions principals del responsable de comunicació

- Planificar i supervisar el desenvolupament de les línies d'informació i difusió de la custòdia del territori i les necessitats de comunicació i publicació en general.
- Revisar, elaborar i aplicar el Pla de comunicació de l'entitat.
- Tractar directament amb la direcció de l'entitat per organitzar actuacions i donar compte de l'eficàcia de les accions comunicatives.
- Definir estratègies i accions comunicatives amb el suport de la direcció i amb aportacions de la resta de l'equip tècnic de l'entitat.
- Gestionar els diversos instruments de comunicació (pàgina web, exposicions, campanyes...).
- Relacionar-se amb els mitjans de comunicació: actes de premsa, respondre demandes d'informació, enviament de dossiers i notes de premsa, etc.
- Fer el seguiment de l'aparició de l'entitat als mitjans de comunicació (recull de premsa).
- Difusió de les activitats de l'organització.
- Crear i vetllar per la imatge corporativa de l'entitat.
- Crear, gestionar i mantenir la fototeca de l'entitat.
- Redactar els butlletins interns i externs de l'entitat.
- Gestionar les publicacions de l'entitat.
- Coordinar i editar la memòria anual de l'entitat.

El responsable de comunicació desenvolupa una tasca de documentació i seguiment. Examina la premsa informativa, les revistes i la premsa especialitzada per arxivar les notícies més interessants, conèixer tot el que es diu als mitjans a propòsit de l'entitat (i fer el corresponent recull de premsa), i estar al dia dels problemes d'actualitat que l'afectin, de forma directa o indirecta. En el cas de les entitats de custòdia, això vol dir tenir un coneixement bàsic (no cal que sigui avançat) sobre les noves disposicions legals, l'evolució de l'estat de conservació del patrimoni natural i cultural, les iniciatives de custòdia que

promouen altres entitats, les reclamacions de la propietat rural, etc. Per assolir aquest coneixement cal treballar colze a colze amb l'equip tècnic.

La relació amb els mitjans és una altra de les tasques clau del responsable de comunicació. Aquesta responsabilitat comporta tot un seguit de funcions. Així, quan l'entitat vol donar a conèixer alguna iniciativa, el responsable de comunicació convoca la premsa, elabora i envia les notes i dossiers de premsa, fa el seguiment de l'acte, etc. D'altra banda, ha de tenir cura també dels contactes personals amb els periodistes i de satisfer-ne les demandes d'informació. Per últim, actua d'intermediari entre els mitjans i la direcció de l'entitat amb motiu de l'organització d'entrevistes, el llançament d'una campanya, etc. La relació amb els mitjans de comunicació es tracta més a fons en l'apartat 9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori.

El responsable de comunicació ha de conèixer els mitjans des de dos punts de vista: quantitatiu (tiratges de difusió en el cas de la premsa escrita i d'audiència en els mitjans audiovisuals) i qualitatiu (perfil dels lectors o de l'audiència). En aquest sentit, una altra de les tasques importants que desenvolupa és l'elaboració i manteniment d'una base de dades dels mitjans de comunicació on figuren les característiques de cada mitjà i les dades de contacte dels periodistes que tracten les informacions relacionades amb el medi ambient i, en general, amb el tercer sector (vegeu 9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori).

D'altra banda, el responsable de comunicació concep, redacta (o bé repassa la redacció feta per l'equip tècnic per fer-la més intel·ligible i adaptar-la a cada públic) i fa el seguiment de qualsevol document de difusió pública de l'entitat, sigui un simple comunicat, un dossier de premsa, la memòria anual d'activitats, els butlletins interns i externs o els tríptics informatius. Avui dia, una tasca clau en aquest àmbit és el manteniment de la pàgina web de l'entitat.

En un altre àmbit, el responsable s'encarrega de coordinar qualsevol actuació relacionada amb la imatge corporativa de l'entitat. Per tant, ha de supervisar que tots els documents, materials i actuacions que desenvolupa l'entitat respecten els criteris establerts prèviament en relació a la imatge corporativa. Això no només vol dir l'aplicació correcta del logotip, sinó també altres aspectes com ara el tipus de paper utilitzat, que "també comunica".

Amb una finalitat més estratègica, el responsable estudia i valora les necessitats de comunicació de l'entitat (amb el suport de la resta de l'equip) i en aquest sentit planifica i supervisa el desenvolupament de les línies d'informació i difusió de les iniciatives de custòdia. Per tant, ha de posar de relleu nous temes d'interès per a l'entitat, ha d'estudiar les oportunitats de crear esdeveniments (convencions, jornades de portes obertes, campanyes, aniversaris, etc.) i ha de seleccionar els instruments que convé emprar per a cada campanya en concret. El suport d'un bon pla de comunicació, la redacció i aplicació del qual també correspon al responsable de comunicació, resulta clau per a aquestes tasques de caire més estratègic.

Aptituds del responsable de comunicació

El responsable de comunicació ha de tenir formació universitària en l'àmbit social, de comunicació, publicitat o similars, i com més experiència tingui millor. Habitualment els responsables de comunicació solen ser periodistes o professionals d'altres àmbits amb una formació complementària en comunicació.

És important que el responsable estigui identificat amb la finalitat i els valors de l'entitat. En el sector de les entitats de custòdia, també és desitjable, tot i que no imprescindible, que tingui coneixements bàsics de temàtiques ambientals, i de conservació de la natura, el paisatge i el patrimoni cultural.

Des d'un punt de vista tècnic, ha de tenir un bon nivell escrit de les dues llengües oficials a Catalunya, una bona capacitat de síntesi, i un bon domini del llenguatge periodístic per aconseguir que els missatges que difongui siguin clars, precisos i atractius. També és important que tingui uns certs coneixements de disseny gràfic i de programació web. Així mateix, ha de tenir una bona capacitat per organitzar-se i documentar-se.

D'altra banda, aquest responsable es relaciona habitualment amb periodistes i altres persones dels mitjans i del món de la comunicació, de manera que ha de tenir capacitat per teixir complicitats en aquest sentit i que no sigui rebut com un "venedor". Així mateix, ha de disposar de coneixements de base sobre els diversos mitjans de comunicació que operen en l'àmbit d'actuació de l'entitat.

Sovint, el responsable de comunicació ha de coordinar o organitzar actes i esdeveniments, de manera que ha de tenir uns certs coneixements de protocol i capacitat per preveure els nombrosos aspectes organitzatius que comporten els actes públics.

Per últim, les demandes procedents dels mitjans de comunicació i d'altres àmbits solen ser imprevisibles, per la qual cosa el responsable de comunicació haurà de tenir un horari amb una certa flexibilitat i haurà d'estar localitzable en horari extralaboral.

9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori

L'entitat compta amb els **mecanismes suficients de comunicació**. En **totes les accions de comunicació el concepte de custòdia del territori es tracta** i difon de forma clara i entenedora.

Les iniciatives de custòdia i els seus resultats es fan públics **de forma conjunta amb la propietat** implicada i amb el seu vist-i-plau.

CARACTERÍSTIQUES I IDEES RELACIONADES AMB LA CUSTÒDIA QUE TENEN POTENCIAL MEDIÀTIC

D'entrada es pot pensar que la custòdia del territori no té un elevat potencial mediàtic en tant que no compleix algunes de les característiques bàsiques dels fets noticiables: interès general –valorat pel nombre de persones afectades o implicades en el fet–, excepcionalitat, morbositat, tempestivitat, etc.

A això cal afegir el handicap del fet positiu de la informació relacionada amb la custòdia del territori: socialment s'entén que conservar la natura i el paisatge és favorable, però precisament per això resulta menys interessant per als mitjans de comunicació. Que es conservi un arbre de dos mil anys no és notícia, la notícia seria que el tallessin.

Malgrat el que s'acaba de dir, les iniciatives de custòdia presenten una característica interessant des del punt de vista dels mitjans: són innovadores. D'entrada, doncs, la custòdia del territori pot ser notícia en la mesura que és una forma nova de conservació del territori i la natura que s'allunya de les formes habituals de protecció vinculades a les administracions públiques i a les legislacions d'espais protegits.

A més d'aquesta característica, la custòdia del territori es pot associar a altres idees-força que, si bé no són notícia en sí mateixes, sí que són interessants des del punt de vista mediàtic i que per tant es poden incloure de forma subtil en notícies o reportatges relacionats amb la custòdia del territori:

- La custòdia del territori és una eina necessària: la conservació del territori és una responsabilitat compartida entre diferents agents, no només correspon a les administracions públiques, com sovint es pensa. La societat civil, la ciutadania, la propietat privada i les empreses tenen molt a dir i a fer.
- La conservació i gestió del territori rural no serà mai eficaç si no es tenen en compte les opinions i les inquietuds dels seus propietaris. Les entitats de custòdia escolten i aconsellen els propietaris rurals.

- La custòdia del territori és un mecanisme per donar suport als propietaris rurals, que avui dia se senten oblidats i menystinguts per part de l'administració pública. Aquest suport pot ser tècnic, moral i fins i tot econòmic, depenent de la capacitat de les entitats de custòdia.
- "Custodiar" una zona vol dir, simplement, arribar a un acord entre diferents agents públics i privats que es corresponsabilitzen de la conservació i la bona gestió d'aquella zona. Habitualment l'acord el signen una entitat sense ànim de lucre i els propietaris de terrenys rurals que tenen interès pels seus valors naturals, culturals o paisatgístics.
- La custòdia del territori, a diferència de les polítiques públiques de protecció de la natura, no implica cap imposició "de fora" sinó que es basa en la voluntarietat de les parts implicades.
- "Territori custodiat, territori de qualitat". La custòdia del territori aporta un valor afegit (sobretot intangible) als terrenys de propietat privada.
- La custòdia del territori contribueix al desenvolupament sostenible en la mesura que: 1) promou una gestió responsable dels recursos naturals; 2) ajuda a conservar l'entorn i la biodiversitat; 3) fomenta la participació de la societat civil.
- La custòdia del territori pot contribuir a crear nous llocs de treball en la mesura que les entitats de custòdia es vagin professionalitzant i rebin el necessari reconeixement social.
- La custòdia del territori s'ha aplicat amb èxit, des de ja fa molts anys, a altres països del món, des de països desenvolupats (com EUA, Austràlia, Holanda o Gran Bretanya) fins a països no tan "desenvolupats" (com Kenya, Namíbia o Zàmbia).

ESDEVENIMENTS RELACIONATS AMB LA CUSTÒDIA DEL TERRITORI QUE PODEN CONVERTIR-SE EN FETS NOTICIABLES

Per plantejar notícies sobre custòdia del territori, no només cal trobar l'espai en un mitjà, sinó saber enfocar-les correctament, posant èmfasi en la part que pugui ser més rellevant. Que una entitat es dediqui a emprendre iniciatives de custòdia no pot esdevenir mai una notícia, cal que "passi alguna cosa", que la custòdia del territori sigui notícia per algun motiu concret. Així doncs, cal explorar i determinar quins esdeveniments són susceptibles de convertir-se en fets noticiables.

Exemples d'esdeveniments relacionats amb la custòdia del territori que poden ser notícia:

- > La signatura d'un acord de custòdia entre una entitat de custòdia i un propietari. En general, aquesta notícia tindrà més cabuda en mitjans locals, a no ser que tingui una gran rellevància per la superfície de la propietat, per la seva ubicació, pel mecanisme de custòdia utilitzat o per la rellevància de l'entitat de custòdia.
- > La presentació d'algun estudi, informe o publicació relacionats amb la custòdia del territori i que aportin dades noves o propostes innovadores. Alguns exemples: l'estudi d'opcions jurídiques per a la custòdia del territori, l'inventari d'acords de custòdia, la guia municipal de custòdia del territori, la presentació d'un pla de gestió d'una finca amb acord de custòdia, etc. Serà una notícia que tindrà cabuda sobretot en mitjans especialitzats.

- > L'aprovació de normativa relacionada amb la promoció de la custòdia del territori i que afavoreixi les entitats de custòdia i, sobretot, els propietaris rurals. En aquest sentit, una normativa que aportés avantatges fiscals als propietaris seria un bon exemple. Aquestes notícies, depenent de l'especificitat, tindran sobretot interès per a mitjans especialitzats.
- > Els actes públics vinculats a la custòdia del territori: presentació d'una iniciativa nova, jornades de voluntariat, etc. En funció de l'àmbit d'actuació de l'entitat, aquestes notícies tindran cabuda en mitjans locals.
- > Actuacions de custòdia relacionades amb la fauna salvatge. Els animals tenen un gran rendiment mediàtic, sobretot televisiu. En el món dels naturalistes en diuen "seducció ambiental". Així doncs, projectes o actuacions de custòdia del territori que impliquin la conservació o recuperació de fauna salvatge, com ara l'alliberament o reintroducció d'espècies o l'adopció d'espècies emblemàtiques o amenaçades per part d'una entitat, poden esdevenir fàcilment notícia. A vegades, però, aquest tipus d'actuacions tenen la dificultat afegida de l'obtenció de bones imatges per a les televisions.

EXPLORAR DIVERSOS GÈNERES PERIODÍSTICS I MITJANS DE COMUNICACIÓ

A part de les notícies, els diaris i els programes estrictament informatius, existeixen altres gèneres periodístics i altres mitjans de comunicació on la custòdia del territori també hi pot tenir cabuda.

Exploreu-los i tingueu-los ben presents:

- Reportatges tant en diaris com a la televisió o la ràdio. L'exemple més emblemàtic podria ser el programa 30 minuts de TV3.
- Participació en espais de debat o reflexió sobre el medi ambient, tant a en programes especialitzats (Banda Ample, a TV3 per exemple) com en programes o magazines generalistes.
- Aparicions de l'entitat o d'alguna iniciativa seva (en forma de reportatge, entrevista en profunditat, article d'opinió...) en programes audiovisuals especialitzats (El medi ambient, de TV3), en suplementes especialitzats en medi ambient (Natura, del diari El Mundo, etc.), o en revistes especialitzades en natura o geografia (Quercus, Descobrir Catalunya, El Mundo de los Pirineos, Geo,...).
- Aparicions de l'entitat o d'alguna iniciativa seva (en forma de reportatge, entrevista en profunditat, article d'opinió...) en revistes d'institucions o entitats relacionades directament o indirecta amb la custòdia del territori (La Terra d'Unió de Pagesos, Silvicultura del Centre de la Propietat Forestal, Perspectives territorials del Departament de Política Territorial i Obres Públiques, etc.).
- Ràdio: col·laboracions en alguna secció, entrevistes, o participacions en tertúlies o magazines.
- Instruments del web 2.0: blocs, fotoblocs, videoblocs, xarxes socials (*Facebook, Myspace, Flickr, Twitter, YouTube*, RSS, etc).
- Canals de comunicació del tercer sector: per exemple, www.xarxanet.org o www.canalsolidari.org.

De ben segur que hi ha molts més espais, potser no tant directament relacionats amb el medi ambient i la natura, on també hi tindria cabuda la custòdia del territori. Per exemple, revistes de dret, d'entitats excursionistes, de patrimoni cultural, etc. Cal ressaltar en aquest sentit que les entitats de custòdia, com a part integrant del tercer sector, poden aparèixer també en canals de comunicació a l'entorn del món associatiu i els moviments socials.

DIRECTRIUS PER DIFONDRE LES INICIATIVES DE CUSTÒDIA ALS MITJANS DE COMUNICACIÓ

Les notícies són l'essència dels mitjans periodístics. Hi ha moltes formes de crear notícies i per tant cada entitat haurà de decidir quan li convé o no crear notícies. Com a trets generals, les informacions que les entitats enviïn als mitjans hauran de complir tres característiques bàsiques:

- que siguin d'actualitat (això és fonamental),
- que tinguin algun tipus d'interès,
- i que es transmetin amb rigor.

Les pautes següents poder servir de guió a l'hora de difondre les vostres notícies:

Reconèixer l'esdeveniment

- ▶ Recollir la informació
 - ▶ Destacar-la en les seves parts més importants
 - ▶ Valorar les conseqüències de la seva divulgació
 - ▶ Definir la zona d'influència a qui s'adreça
 - ▶ Ordenar les parts de més a menys important
 - ▶ Contestar a: què, qui, com, quan, on, per què
 - ▶ Pla de comunicació de la notícia (com la transmetem?)
 - ▶ Passar a l'acció

Per fer arribar una informació als mitjans de comunicació hi ha diverses opcions i triar-ne una o altra dependrà dels objectius perseguits:

- **Nota o comunicat de premsa:** aporta la informació fonamental sobre algun tema o alguna actuació i busca ser publicat, en part o en la totalitat, en el mitjà on s'envia. Ha de contenir informació inèdita a fi que el periodista se senti incitat a transmetre-la als seus lectors.
- **Convocatòria (o roda) de premsa:** inclou informació bàsica sobre un esdeveniment que tindrà lloc properament per tal que els mitjans acudeixin a cobrir-lo. La roda (o conferència) de premsa és un acte organitzat exclusivament per a periodistes on l'entitat exposa un tema i posteriorment se sotmet a preguntes dels periodistes. Una variant "més íntima" de la roda de premsa és l'esmorzar o dinar amb periodistes, restringits a un número més petit de professionals; l'objectiu no és tant fer declaracions sinó explicar algun tema amb més detall pel fet que és complex, polèmic o delicat.

- **Dossier de premsa:** proporciona un conjunt d'informació àmplia que el periodista utilitzarà segons li convingui. Conté les informacions generals i els detalls més matisats.
- **Entrevista:** tot i que la realització d'una entrevista acostuma a ser a proposta del periodista, també es pot endegar per iniciativa de l'entitat. En cas que el mitjà accepti, se li haurà de facilitar per avançat informacions bàsiques i complementàries (trajectòria de l'entrevistat, fotografies...), sense que en cap moment el periodista percebi cap intent de dirigir l'entrevista.
- **Comunicació directa amb el periodista:** trucades, cartes personalitzades o trobades, sempre i quan el responsable de comunicació hi tingui una relació directa. Les trobades informals amb un periodista són un recurs poc explotat, però poden donar bons resultats.

Un cop difosa la informació, el responsable de comunicació només es queixarà si hi ha errors grans (que alterin substancialment el missatge ofert, sobretot en el cas de les entrevistes). D'altra banda, si ho considera convenient, donarà les gràcies al periodista per la seva col·laboració.

RELACIONAR-SE AMB ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ: CONSELLS BÀSICS

Avui dia, no aparèixer als mitjans informatius és com no existir. Els mitjans de comunicació són la principal font d'informació de la ciutadania i per tant les entitats de custòdia necessiten dels mitjans per fer arribar el seu missatge a la població i al seu públic objectiu. A més, aparèixer als mitjans dóna prestigi, sempre, és clar, que no sigui per un esdeveniment negatiu.

Per relacionar-se amb els mitjans de comunicació cal saber com treballen i entendre les seves necessitats. Les entitats sense ànim de lucre i els mitjans es necessiten mútuament, però a vegades parlen llenguatges diferents.

La relació ha de ser de col·laboració ja que les entitats volen aparèixer als mitjans i els mitjans necessiten notícies i altres materials per nodrir els seus espais informatius. Les entitats poden ser una bona font d'informació, però per aconseguir-ho caldrà treballar amb professionalitat i generar confiança. A favor hi ha que, segons alguns estudis, els mitjans confien més en les informacions que els transmeten les entitats que en les que els envien les empreses privades.

Les claus per tenir una bona relació amb els mitjans de comunicació és oferir una informació de qualitat, eficaç, veraç i coherent. Si es compleixen aquestes funcions, les entitats de custòdia poden esdevenir fonts d'informació de gran valor per la seva condició d'expertes i properes al territori.

Consells generals per treballar amb els mitjans de comunicació

Per treballar amb els mitjans de comunicació cal conèixer com funcionen, però també ser conscients del discurs de les entitats de custòdia i dels errors més freqüents que es cometem a l'hora de relacionar-se amb els mitjans. A continuació, a manera de consells i recomanacions, s'apunten idees diverses per millorar la relació de les entitats de custòdia amb els mitjans de comunicació:

- Relacioneu-vos amb els periodistes d'una manera professional, és a dir, amb coherència, eficàcia, i una actitud proactiva. Cal mantenir-hi una relació més o menys constant perquè us coneguin i us tinguin presents.
- Racionalitzeu els contactes amb els mitjans per no inundar les redaccions amb informacions de “màxima importància” que acaben desgastant la credibilitat de l'entitat. Quan informem és millor la qualitat que la quantitat. Tot i que és convenient tenir relacions més o menys periòdiques amb els mitjans, no hem d'enviar qualsevol cosa perquè fa tres mesos que no enviem res.
- Avanceu-vos i envieu la informació amb suficient temps (tot i que tampoc amb molta antelació); i feu un seguiment posterior per recordar als periodistes més importants (o més rellevants segons el vostre àmbit d'actuació) que els vàreu enviar la informació.
- A l'hora de transmetre informació als mitjans, feu una bona selecció prèvia dels periodistes. No sempre s'ha d'enviar tot a tots els periodistes. Davant el dubte, però, millor enviar abans que no fer-ho. Un cop enviada la informació, cal fer la veritable selecció: a quins mitjans fem el seguiment posterior. Per exemple, en el cas d'una convocatòria de premsa, potser decidiu enviar-la a La Vanguardia, però després només trucareu als mitjans locals per assegurar que vinguin. Aproveu el seguiment per actualitzar la vostra base de dades.
- Valoreu els instruments que utilitzeu per contactar amb els mitjans (correu electrònic, telèfon, carta, visita...) segons la seva eficàcia, cost o rapidesa.
- Tingueu presents els horaris habituals dels mitjans quan vulgueu contactar-hi. Els periodistes dels diaris acostumen a anar a rodes de premsa al matí i redacten a última hora del matí i a primera de la tarda; a partir de les 17h millor no contactar-los perquè estan tancant l'edició de l'endemà. Les ràdios tenen un horari més continu, es pot trucar a qualsevol hora, però cal tenir en compte que a les hores en punt estan fent els informatius. Per a les televisions no hi ha norma. En tots els casos, sempre cal ser breus a l'hora de parlar-hi.
- Eviteu dir al periodista com ha de treballar i què ha de dir. L'entitat informa i el periodista decideix què diu i com ho diu, malgrat que es pugui equivocar. S'han d'entendre les limitacions amb les que treballen els periodistes: pocs coneixements específics de les matèries, treball amb terminis de temps molt ajustats, etc. Davant l'error d'un mitjà, podeu comentar-ho amistosament al periodista i oferir-li més informació sobre el tema. Si l'error és greu i calgués corregir o desmentir alguna cosa, podeu utilitzar l'espai de les cartes al director.
- Atengueu els mitjans i responeu les seves peticions el més aviat possible. Sovint estan buscant completar una informació que han d'acabar en dues hores per al diari de demà o per a l'informatiu del cap d'una hora en el cas de la ràdio. Atorgueu la màxima prioritat a les seves demandes i així guanyareu credibilitat per convertir-vos en una font fidedigne. Lògicament això serà més fàcil si l'entitat disposa d'un responsable de comunicació (vegeu 8.3). També hi ha demandes que es resolen amb documentació estàndard (un document informatiu general, un tríptic, la memòria anual, etc.).
- Si detecteu que la informació que us sol·liciten està associada a un tema d'actualitat sensible o problemàtic, decidiu, urgentment, qui és l'interlocutor més ben acreditat per donar-hi resposta i intenteu que responeu, en la mesura del possible, el més ràpid possible, malgrat que sovint és

difícil obtenir un consens ràpid de l'òrgan de govern sobre el posicionament enfront d'un tema polèmic.

- En el cas de demandes que no corresponen a l'àmbit d'actuació de la vostra entitat, redirigiu els mitjans a altres organitzacions acreditades. Més val no aparèixer als mitjans de comunicació que no pas sortir-hi amb informacions o opinions poc fonamentades.
- Sempre que pugueu, acompanyeu les vostres notícies amb bones imatges –o fins i tot vídeos. La disponibilitat d'unes imatges atractives (capaces de captar l'atenció del lector d'un diari, d'un portal web de notícies o de l'audiència d'un reportatge televisiu) és un aspecte cada vegada més important per aconseguir aparèixer als mitjans.
- Aporteu dades que permetin fer-se una idea de la magnitud de la notícia: superfície que implica l'acord de custòdia, nombre d'acords de custòdia, etc. No parleu de molts assistents a una xerrada, digueu quants. No parleu d'un bosc restaurat, digueu quantes hectàrees s'han recuperat.
- Expliqueu la notícia, sempre que sigui possible, amb casos i exemples concrets i reals. A vegades les notícies vinculades a la conservació de la natura i el paisatge poden resultar massa abstractes i el periodista pot arribar a rebutjar-les perquè no les entén. Per evitar-ho, complementeu la informació amb casos reals (amb noms i cognoms) que serveixin per entendre com es concreta aquella notícia de manera real i sobre un territori.
- Trameteu comunicats i dossiers de premsa que tinguin un cert to original, que destil·lin creativitat. Per exemple, notes de premsa amb titulars creatius, un comunicat de premsa amb format vídeo (més complex de fer, però), notes de premsa que adjuntin un article ja publicat sobre la primera nota passada, etc.
- Valoreu de manera positiva la incidència en els mitjans de comunicació locals, on sempre és més accessible i més fàcil l'impacte. De fet, moltes de les notícies relacionades amb les iniciatives de custòdia són material ideal per als mitjans locals. En aquests mitjans cal enfocar les notícies amb un important caire social i local, però que no perdi de vista el fet ambiental i cultural.
- Per a temàtiques que, com la custòdia del territori, no són de màxima actualitat, a vegades és més fàcil aparèixer els caps de setmana o en vacances, quan hi ha més espai lliure als mitjans per falta de notícies d'altres tipus. Tingueu-ho present. També resulta interessant aprofitar els dies mundials perquè els mitjans estaran més predisposats a rebre els missatges que hi estan relacionats.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

A la pàgina web de la xct (<http://www.custodiaterritori.org/ca/actualitat/premsa.html>) s'hi poden trobar els comunicats, notes de premsa i recursos per als mitjans de comunicació de la xct.

Publicació interessant amb recursos sobre com divulgar la custòdia del territori: La Custòdia del Territori a l'abast de tothom. Guia per divulgar la custòdia del territori. X. Basora (2009).

Instruments per a la comunicació: un ventall ben ampli

El ventall de recursos i instruments comunicatius que teniu a l'abast per difondre les vostres iniciatives de custòdia és molt ampli. L'aparició als mitjans informatius té una importància cabdal, però la comunicació i la imatge pública que ofereix una entitat van molt més enllà. Aquest apartat pretén ser un recull classificat dels principals instruments per a la comunicació (tant externa com interna) perquè valoreu, en cada cas, quin us convé més. Com veureu, no s'entra a explicar al detall cadascun dels instruments.

El llibre *Más que palabras* (de Castro, 2002) proposa un sistema de classificació que ha servit de base per organitzar els instruments comunicatius que s'exposen tot seguit. Aquest sistema es basa en dos eixos:

- Dimensió pública o privada: segons si l'instrument es dirigeix a tota la població en general (pública), o a un conjunt definit i limitat de destinataris (per exemple els membres de l'entitat, els propietaris de finques amb els que es tenen acords, els patrocinadors, etc.).
- Dimensió presencial o amb mitjans tècnics: segons si l'instrument implica un contacte personal amb el receptor i una comunicació bidireccional (presencial), o s'utilitzen mitjans tècnics – canal– per transmetre el missatge.

Instruments adreçats a la població general i que utilitzen mitjans tècnics

Mitjans de comunicació

- Convocatòria de premsa
- Nota (o comunicat) de premsa / Vídeo-comunicat (nota de premsa visual, més costosa)
- Dossier de premsa
- Aparicions en televisió / ràdio / publicacions especialitzades (entrevistes, participació en tertúlies, articles d'opinió, actes de l'entitat anunciats en les agendes, etc.)

Publicacions impreses

- Fulletó d'informació general de l'entitat
- Fulletó sobre algun projecte o programa específic, o d'algun espai en custòdia
- Dossier corporatiu de l'entitat

- Butlletí o revista (amb periodicitat) de l'entitat
- Memòria anual d'activitats i resultats
- Mapes i guies divulgatives d'un espai
- Llibres promocionals
- Altres: agendes, còmics, contes, àlbums de cromos...

Publicacions i instruments electrònics

- Pàgina web
- Butlletí electrònic (amb periodicitat) adreçat a la població general
- Instruments del "web 2.0": blocs, fotoblocs, vídeoblocs, xarxes socials (Facebook, Myspace...), Flickr, Twitter, YouTube, RSS, etc.

Publicitat

- Anuncis a la premsa (general o revistes especialitzades), ràdio, televisió, Internet
- Material promocional divers (marxandatge: samarretes, gorres, bolígrafs...)
- Campanyes específiques de publicitat

Identitat corporativa

- Logotip i lema
- Papereria oficial (paper de carta, targetes de visita, carpetes personalitzades, etc.)
- Pancartes, tòtems i "trasseres" de l'entitat que s'exposen durant actes públics

Audiovisuals

- Vídeo / DVD / CD divulgatius
- *Podcast* (fitxer de ràdio, de so o de vídeo destinat a la difusió per Internet. L'usuari es pot descarregar aquests arxius al seu ordinador de manera automàtica i escoltar-los o veure'ls quan vulgui, ja sigui des de l'ordinador mateix o bé, especialment, des d'un reproductor portàtil)

Mitjans expositius

- Exposicions pròpies (fixes o itinerants)
- Plafons informatius de l'entitat (o d'alguna de les seves iniciatives) exposats en el marc d'un esdeveniment públic d'abast o temàtica més amplis

Premis i concursos

Instruments adreçats a la població general i que impliquen un contacte personal

Esdeveniments festius

- Inauguracions i jornades de portes obertes
- Participació en fires

- Celebració d'aniversaris i de dies mundials
- Organització de festes específiques

Esdeveniments informatius de convocatòria oberta

- Conferències i xerrades a la població
- Jornades de debat, trobades de reflexió o fòrums
- Visites guiades a espais amb acords de custòdia (sempre que estiguin previstes a l'acord)

Instrumentes adreçats a un grup específic de destinataris i que utilitzen mitjans tècnics

Telèfon

- Telèfon d'atenció als membres i altres persones interessades en les iniciatives de custòdia

Correu postal

- Trameses postals col·lectives
- Cartes i materials informatius dirigits als membres
- Felicitacions (de Nadal, per exemple)
- Invitacions a actes

Internet i correu electrònic

- Missatges electrònics als membres (o als integrants de grups de treball temàtics)
- Felicitacions electròniques (de Nadal, per exemple)
- Butlletí electrònic (amb periodicitat) adreçat als membres (pot acabar sent, per aprofitar recursos, el mateix butlletí que s'adreça a la població general, i viceversa)
- Llistes de distribució
- Àrea del web accessible només als membres (intranet)

Instrumentes dirigits a un grup específic de destinataris i que impliquen un contacte personal

Informadors directes

- Visites guiades a espais amb acords de custòdia adreçades a col·lectius específics (altres propietaris, tècnics de l'Administració o d'altres entitats de custòdia, etc.)
- Tallers de simulació (per exemple, de negociació d'acords de custòdia)
- Processos participatius amb un dinamitzador

Esdeveniments informatius de convocatòria tancada

- Jornades de debat, trobades de reflexió o fòrums
- Intercanvis entre entitats (a escales diverses: regional, estatal, internacional)

- Dinars o sopars amb propietaris
- Cursos o seminaris sobre temàtiques diverses
- Assemblea anual de l'entitat

La base de dades de mitjans de comunicació

Per tal de relacionar-vos amb els mitjans de comunicació és indispensable disposar d'una base de dades de contactes amb la relació dels mitjans més importants. Aquesta taula, a més de les dades del mitjà, ha d'incloure les dades dels periodistes que s'ocupen dels temes relacionats amb medi ambient i, en general, amb el tercer sector. Lògicament, és imprescindible mantenir actualitzada la base de dades.

En funció de les vostres necessitats i el vostre àmbit d'actuació, la base de dades inclourà més o menys mitjans, especialitzats o generalistes, locals o d'abast més ampli (regional, nacional...). No oblideu abastar tot el ventall de mitjans:

- Agències d'informació: Agència Catalana de Notícies, Efe, Europa Press, etc. Són molt importants ja que nodreixen de notícies la resta de mitjans.
- Televisions: normalment hi contactareu per oferir informacions més superficials, llevat que estiguen preparant o participeu en un reportatge de llarga durada. Penseu que a les TV mana la imatge, sense imatges no sortirà res. Tingueu present que la XTVL (Xarxa de Televisions Locals) actua com una mena d'agència per a les televisions locals.
- Premsa: diaris (gratuïts i de pagament) i setmanaris. En el cas dels setmanaris, tingueu en compte el dia que surten.
- Revistes: n'hi ha de generals i d'especialitzades. Quan els enviem informació cal tenir en compte el seu timing particular: tanquen a mitjans del mes anterior, tenen planificacions llargues, etc.
- Ràdio: aquí pren protagonisme la veu i les aparicions en directe.
- Internet: un món a part, amb una gran diversitat de mitjans, tant generalistes amb seccions específiques de medi ambient (per exemple www.eltemps.cat) com especialitzats en natura, medi rural o medi ambient (www.sostenible.cat, www.ecodiari.cat, etc.). A part dels portals de notícies, considereu també altres eines que no són mitjans pròpiament, però poden actuar de mitjancers o de canal per ampliar una determinada informació: els blocs, la resta d'eines del web 2.0 (vegeu 8.4), les llistes electròniques de distribució (per exemple, la Llista Territori), etc.

Per elaborar aquesta base de dades podeu utilitzar les eines següents:

- El Mapa interactiu dels Mitjans Comunicació a Catalunya: espai web creat pel Laboratori de Comunicació Pública (LCP) de la UAB que ofereix dades sobre els mitjans de comunicació a Catalunya. El mapa mostra totes les comarques i tots els municipis, amb informació dels mitjans de comunicació públics i privats presents en cadascun d'ells. <http://labcompública.info/>
- El Directori de comunicació ambiental 2003. Periodistes i mitjans a Catalunya: recull elaborat per l'Associació Catalana de Comunicació Científica sobre els mitjans de comunicació i els

professionals que cerquen, elaboren i difonen la informació sobre el medi ambient a casa nostra: http://www.accc.cat/index/wp/directori_ca.phtml?sz=1680,1050,1680,886

- El Directori de la Generalitat de Mitjans de comunicació: recull els diferents mitjans de comunicació i els professionals de Catalunya: <http://www20.gencat.cat/portal/site/mitjansdecomunicacio>
- Guia dels mitjans de comunicació en català: recull elaborat per l'Associació de Publicacions Periòdiques en Català sobre els mitjans de comunicació (tant escrits com audiovisuals) de Catalunya. <http://www.lesrevistes.cat/guidemitjans/>
- Premsa local i comarcal (Associació Catalana de la Premsa Comarcal): <http://www.premsa.comarcal.cat/>
- Premsa de distribució gratuïta (Associació Catalana de Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals): <http://www.acpg.cat/default.php>
- Les revistes en català: www.lesrevistes.cat
- Col·legi de Periodistes de Catalunya: <http://www.periodistes.org> (consulteu sobretot l'apartat de "recursos")

Seguiment de les aparicions als mitjans (recull de premsa)

El recull de premsa és el document que arxiva totes les aparicions de l'entitat als mitjans. El recull no es fa només amb una funció de "record", sinó que serveix per demostrar la repercussió social (i fins i tot el prestigi) de la tasca de l'entitat i, en aquest sentit, pot ajudar a l'hora de cercar finançament per a algun projecte o activitat. Al mateix temps, el recull ve a ser un dels "justificants" de la feina del responsable de comunicació. El recull el sol fer el responsable de comunicació de l'entitat, tot i que és un servei que es pot contractar també a empreses especialitzades.

Com més exhaustiu sigui, millor. Existeixen diverses eines a Internet (de pagament) per buscar notícies que continguin unes determinades paraules clau. Entre aquestes eines destaquen MyNewsOnline (www.mynews.es) i LexisNexis (www.lexisnexis.com), aquesta última més útil a escala internacional. Normalment aquests cercadors donen els titulars de les notícies on apareix la paraula clau i llavors, si es vol la notícia, s'ha de comprar (existeixen bonus que abarateixen el cost de descarregar notícies).

D'altra banda, existeixen eines gratuïtes, normalment associades als buscadors d'Internet més coneguts i utilitzats. Entre aquestes destaca el cercador de notícies vinculat a Google News (<http://news.google.es/>). Google ofereix també un sistema d'alertes (<http://www.google.com/alerts>) que es pot utilitzar per rebre periòdicament missatges de correu electrònic (a una adreça de Gmail) on hi figurin les notícies que continguin una determinada paraula clau. Un altre cercador gratuït de notícies a considerar és Huubs (<http://huubs.imente.com>), si bé es limita a buscar notícies en català (aparegudes durant l'últim mes previ a la consulta) i en mitjans digitals (incloent, però, les versions digitals dels diaris).

El recull de premsa pot ser una taula amb diferents entrades, o un conjunt de fitxes individuals per a cada aparició, cadascuna de les quals hauria d'aportar la informació següent: mitjà, programa o secció, tipus de mitjà, data, durada o espai, tema tractat, format o gènere periodístic, persones que han intervingut i, si es vol, una valoració qualitativa de l'impacte i la qualitat informativa d'aquella aparició. Aquesta taula o conjunt de fitxes pot complementar-se amb un recull de fotocòpies de les aparicions en mitjans escrits, si pot ser en color millor. Idealment, el recull hauria d'incloure també les falques radiofòniques o els vídeos de les imatges aparegudes; com que això és difícil d'aconseguir, i també d'ensenyar, per a les aparicions en mitjans audiovisuals és suficient si s'inclouen en la fitxa corresponent.

Pel que fa a la valoració del resultat d'una acció comunicativa, cal tenir present que l'objectiu no és només en quants mitjans ha sortit una determinada informació, sinó quin impacte ha tingut i quin missatge s'ha comunicat. Per exemple, si una entitat de custòdia fa una roda de premsa en la qual hi participen molts periodistes però el contingut que apareix posteriorment als mitjans és contrari a la filosofia de custòdia del territori, la valoració d'aquesta acció no pot ser mai positiva.

Directrius per elaborar i executar la convocatòria de premsa

Amb una convocatòria de premsa es convida els mitjans a algun lloc, sigui una roda de premsa o un acte de l'entitat. L'objectiu és difondre en viu i en directe una informació determinada. Només s'ha de convocar quan la importància i qualitat de la informació ho requereixi. Els periodistes treballen a contrarellotge i només vindran si estan segurs d'obtenir un plus d'informació (imatges, declaracions, aclariments, exclusives...) que no podrien aconseguir amb un comunicat o dossier de premsa enviat per correu electrònic. I, si finalment no ha estat així, se n'aniran contrariats.

L'acte requereix una preparació acurada i un domini perfecte de la informació que es vol difondre. I, tot i que la preparació sigui l'adequada, l'èxit no està assegurat ja que depèn de molts paràmetres: l'atractiu de la informació que es vol transmetre, la qualitat dels oradors, la coincidència amb d'altres convocatòries, els temes que són actualitat en el moment, etc.

Un cop finalitzat l'acte, és important avaluar-lo, sobretot per detectar els mitjans de comunicació absents per després lliurar-los ràpidament els documents.

Consells sobre la tramesa, el seguiment i l'organització de la convocatòria de premsa

- La convocatòria s'ha d'enviar uns dies abans de l'acte, normalment una setmana màxim. Els mitjans treballen amb calendaris molt ajustats, amb una setmana al cap com a màxim. Tot i que hi ha tres maneres per difondre la convocatòria (correu postal, missatger i correu electrònic), el mail s'ha imposat per la seva rapidesa.
- Quan s'utilitza el correu electrònic, incloure la convocatòria en el mateix cos del missatge. Evitar adjuntar-la com un arxiu annex ja que a vegades l'obertura de l'arxiu pot comportar

problemes i a més al periodista li resulta més còmode visualitzar (i imprimir) la convocatòria en el mateix missatge.

- Evitar que el dia de la convocatòria coincideixi amb altres actes previstos en l'agenda dels periodistes. Es pot consultar a periodistes de confiança aquestes possibles coincidències.
- Després de l'enviament cal fer seguiment dels mitjans, trucar-los a tots, o als que interessin més, i preguntar si han rebut la convocatòria i si vindran a l'acte. Els periodistes acostumen a dir implícitament o explícita si els interessa o no, i si intentaran venir o no. Aquest seguiment es pot aprofitar per actualitzar la base de dades de mitjans de comunicació.
- Buscar un lloc adequat al número de periodistes previstos, que sigui cèntric i fins i tot simbòlic. Pel que fa la sala s'han de preveure aspectes com la zona d'acreditació i lliurament de materials l'acústica, l'espai per a càmeres i les connexions per als mitjans que ho precisin (ràdio i TV).
- Altres aspectes logístics a considerar: col·locar cartells amb els logotips de l'entitat a la part davantera de la taula o al darrera (les anomenades "trasseres"), identificar clarament les persones que intervenen, posar botelles d'aigua, micròfons, etc.
- L'hora de l'acte s'ha d'adequar als horaris dels periodistes: normalment es convoquen al matí, cap a les 11 o les 12.
- El temps òptim d'una roda de premsa és entre 45 i 60 minuts, incloent l'espai per a preguntes dels periodistes.
- Cal preveure després de l'acte un temps per gravar declaracions per a les ràdios i les televisions.
- Cal preparar un dossier per a cada periodista que inclogui informació complementària: pot ser un dossier de premsa (vegeu més endavant), publicacions, gràfics, un CD o la versió impresa de la presentació projectada.
- Entre les persones de l'entitat que intervenen, pot haver-hi un portaveu institucional que faci una breu introducció per contextualitzar i la resta de portaveus que es consideri convenient per exposar els aspectes més específics. La persona que fa la introducció pot exercir també de moderador i donar la paraula als periodistes en el torn de preguntes.
- Durant l'acte, cal controlar molt bé els temps de cada portaveu i la temàtica que se li assigna a cadascú, no només en les declaracions sinó també en el torn de preguntes.
- En el cas que l'acte sigui públic (no circumscrit a periodistes però als quals també se'ls convida), cal reservar una primera fila (al lateral) per a la premsa i preveure les seves necessitats: instal·lar el "rac" per a connexions, reservar un espai privilegiat i central per a la càmera, etc.


Consells sobre els continguts

Cal destacar el dia, l'hora, el lloc, el motiu de la convocatòria i les personalitats que hi assistiran. Així mateix, no s'ha d'oblidar mai el contacte, on han de trucar o enviar un mail per demanar més informació. Millor si es dona un mòbil perquè l'horari d'atenció sigui el més ampli possible.


Si arribar al lloc és complex, cal posar un mapa o explicacions detallades. Si l'acte se celebra en una ciutat, és recomanable especificar quins transports públics hi arriben.

Pel que fa al motiu de l'acte, la convocatòria no ho ha d'explicar tot, només ha de donar la mínima informació per assegurar que vinguin els periodistes.

Exemple de convocatòria de premsa que pot servir de model



Parc Natural
de la Zona Volcànica
de la Garrotxa



xct
xarxa de custòdia del territori

Convocatòria de roda de premsa

**El Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa
i la Xarxa de Custòdia del Territori presenten el Fons
Documental de la Custòdia**


Estarà ubicat a Can Jordà, a La Fageda d'en Jordà

La xct disposa d'un Fons Documental de Custòdia del Territori on es pot trobar tot tipus de documents, en diversos formats, referent a qualsevol aspecte que tingui relació amb la custòdia del territori. El Centre Documental del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa allotjarà aquest Fons, que ja conté 66 entrades documentals. El divendres 4 de maig, a les 19.30 h, es farà la presentació del Fons Documental i, seguidament, s'inaugurarà l'exposició "La custòdia del territori, un acord entre persones per tenir cura de la terra".

Presentació del Fons Documental de la Custòdia

Dia: divendres 4 de maig de 2007
 Hora: 19.30 h
 Lloc: Delegació Garrotxa- Ripollès del Col·legi
 d'Arquitectes de Catalunya (COAC). Plaça Clara, 12
 d'Olot

L'acte comptarà amb la presència de Xavier Puig i Oliveras, director del PNZVG, Jordi Pietx i Colom, director de la xct i Daniel Mallarach, president del COAC



Més informació:

Mireia Batiste Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa Tel. 972 26 62 02 www.parcscatalunya.net	Anna Grabalosa Responsable de comunicació Xarxa de Custòdia del Territori Tel. 93 886 61 35 A/e agrabalosa@custodiaterritori.org www.custodiaterritori.org
---	--

Directrius per elaborar i executar la notes de premsa

La nota (o comunicat) de premsa informa, de manera concisa, sobre una iniciativa concreta. És un primer esbós de la informació que es vol transmetre.

Tot i que té l'avantatge de ser un recurs poc costós que permet arribar a audiències àmplies d'una manera ràpida, té el problema que els periodistes la consideren una eina banal ja que cada dia en reben moltes, de manera que l'enviament no garanteix, per si mateix, l'aparició en els mitjans. En conseqüència, ha de tenir una realització òptima perquè, en molt poc temps (de vegades, en segons), el periodista n'ha d'extreure ràpidament el missatge principal i decidir si en publica res.

Consells sobre la tramesa i el seguiment

- Valorar adequadament la importància de la informació abans d'elaborar i trametre la nota de premsa
- Depenent del contingut de la nota de premsa, escollir els mitjans als quals s'envia en funció de la seva especialització o el seu àmbit d'actuació
- S'ha d'enviar seguint les mateixes directrius que la convocatòria de premsa
- Cal informar-se si l'enviament pot coincidir amb altres esdeveniments o previsions informatives que puguin interferir; a vegades convindrà avançar o endarrerir una nota per aquest motiu
- Com en el cas de les convocatòries, és recomanable trucar posteriorment als periodistes (si més no els que es considerin més importants) per assegurar-se que el comunicat ha arribat bé, reforçar la importància de l'assumpte, satisfer, si cal, demandes d'informacions complementàries, o proposar entrevistes.

Consells sobre els continguts i el llenguatge (moltes de les pautes són útils per als dossiers de premsa)

Les notes de premsa s'han de redactar amb llenguatge i estil periodístics, de manera que la majoria de consells que s'exposen a continuació són comuns per a qualsevol text periodístic. No s'ha de perdre de vista que a vegades les notes de premsa (o una part d'aquestes) es publiquen tal com s'han escrit originalment.

- El fet nou i important ha d'aparèixer primer i el menys important l'últim.
- El titular és importantíssim. No pot tenir més de 10 paraules. Millor si té ganxo, crida l'atenció o és original.
- Escriure en tercera persona i utilitzant el temps verbal tal com ho faria el mitjà.
- Utilitzar frases curtes, amb sentit per si mateixes per si el periodista vol retallar el text. Un bon consell és donar una informació per frase i una idea per paràgraf.
- Descartar expressions emfàtiques, superlatius i qualificatius tendenciosos.

- Incloure, si es considera oportú (no és imprescindible), cites entre cometes de les declaracions dels representants de l'entitat.
- Evitar parlar amb sigles i abreviatures, per exemple el PEIN o el DMAH. El mitjà ja valorarà segons el seu públic si ho posa d'una manera o de l'altra. Si s'utilitzen inevitablement per reduir espai, explicar sempre que volen dir el primer cop que apareixen.
- Evitaria l'ús de les majúscules, sobretot en frases llargues, que dificulten la lectura.
- Utilitzar els recursos tipogràfics (subratllats, cursives, negretes...) que es considerin oportuns, però sense abusar.
- Donar xifres, agraden molt als periodistes.
- Evitar l'ús excessiu de tecnicismes i d'argot propi de la custòdia del territori. Si resulta imprescindible, explicar els tecnicismes el primer cop que apareguin.
- Enviar material gràfic propi per il·lustrar la nota. Les imatges han de tenir una definició adequada (300 ppp) i disposar d'un peu suficientment explicatiu. A més, en el cas de fotografies que no pertanyen a l'entitat, cal citar-ne l'autor i tenir en compte la necessitat de permisos per difondre-les. Els gràfics no sempre són fàcils d'interpretar, de manera que s'han d'utilitzar amb moderació i reduint al màxim la informació que presenten.

Consells sobre l'estructura


- L'extensió de la nota no hauria de sobrepassar les dues pàgines. Una pàgina és la mida ideal.
- Després del titular, un paràgraf introductori (el lead) que en 2-3 línies respongui dues (el "què" i el "qui") de les sis principals qüestions que necessita saber el lector (la resta són l' "on", el "quan", el "com" i el "per què").
- El text general s'organitza en paràgrafs (de 6-7 línies màxim) la importància dels quals és decreixent a mesura que avança el text.
- En el primer paràgraf s'ha d'intentar respondre el màxim de preguntes que interessin al lector ("què", "qui", "on", "quan", "com" i "per què").
- Al llarg del text convé introduir titolets en negreta (un màxim de 2 ó 3) a l'inici d'algun nou paràgraf que donin ritme a la nota, destacant preferentment els aspectes positius de la informació.
- Al final incloure la persona de contacte, la direcció, el telèfon (fix i mòbil) i el mail per demanar més informació. També citar la pàgina web de l'entitat on és convenient tenir un espai de "premsa" on s'arxivin totes les notes de premsa disponibles per als mitjans.

Si voleu més consells, consulteu:

> <http://www.badlanguage.net/62-ways-to-improve-your-press-releases>

> Luna, L.M. i F. Hernández. 2001. Gestió Integral d'Entitats, 2. La comunicació. Col·lecció Útils Pràctics, 11. Ajuntament de Barcelona.

Exemple de nota de premsa que pot servir de model



Nota de premsa

El territori custodiat augmenta un 45% a Catalunya, Balears i Andorra els dos últims anys

El tercer Inventari d'acords i entitats de custòdia del territori de Catalunya, les Balears i Andorra, elaborat per la xct, reflexa el creixement de l'interès per tenir cura de la terra amb 147.482 hectàrees custodiades actualment respecte a 101.600 que constaven l'any 2005. Els acords de custòdia també han augmentat, de 369 registrats l'any 2005 a 445 de l'any 2007, xifres que suposen l'augment del 21% de convenis acordats tant en finques privades com públiques. Pel que fa a les entitats de custòdia, han passat de 61 a 68, fet que representa un increment del 9% d'associacions interessades en cuidar o conservar el país.

Les entitats amb més acords són, en primer lloc, la Fundació Territori i Paisatge de Caixa Catalunya, seguida del Consell Insular de Menorca, els Minyons Escoltes i Gules de Sant Jordi de Catalunya, i en quart lloc la Fundació Escolta Josep Carol. La Fundació Territori i Paisatge gestiona l'acord de major extensió, que és la Reserva de la Muntanya d'Alinyà amb 5250 ha.

La comarca amb més acords de custòdia és el Pallars Sobirà, amb 42 iniciatives i 351 ha. que representen el 25% de la superfície de la comarca. A les Illes Balears destaca Menorca amb 97 acords i 11.374 ha. que suposen el 16% de la superfície total de l'illa.

El valor de conservació predominant per als acords de custòdia és, tenint en compte les dades de Catalunya, el forestal. Considerant tots els acords en conjunt, l'aportació de Menorca decanta la conservació cap als terrenys agrícoles o pastures i deixa el valor forestal en segon lloc. Els segueixen d'aprox. les riberes i els valors paisatgístics, molt igualats entre ells.

L'objectiu final més rellevant segons els acords de custòdia inventariats a Catalunya és la recuperació i la restauració d'hàbitats. Novament, però, si es tenen en compte els acords de les Illes Balears, l'objectiu més citat és l'aprofitament sostenible dels recursos naturals, seguit de conservació o restauració d'elements singulars (naturals o culturals) i conservació de la gestió tradicional.

Les actuacions que més es duen a terme en els espais naturals o finques en custòdia són actuacions de conservació de valors naturals o patrimonials, així com també d'ús sostenible dels recursos naturals, seguides de les actuacions d'habilitació de la finca per a l'ús públic i actuacions de restauració de la finca. Tenint en compte els acords de Menorca, i concretament els 79 contractes agraris de la Reserva de Biosfera, apareix, també, com a actuació rellevant, l'assessorament tècnic o jurídic per a la gestió de la propietat.

Més informació de la VR de la xct i programa detallat a >
<http://www.custodiaterritori.org/vreunio/intro.html>, amb espai específic per la premsa (09).
III Inventari complet a > http://www.custodiaterritori.org/centre_recursos.php#informes
Persona de contacte a la vostra disposició per facilitar-vos la feina > Núria Vila, responsable de comunicació.
Mòbil 687.749.267 . correu electrònic nvila@custodiaterritori.org

pàg. 1/1

Directrius per elaborar i executar el dossier de premsa

El dossier de premsa aporta al periodista una informació més abundant i detallada que la nota de premsa. Si està ben concebut, dóna al professional tots els elements necessaris per redactar la notícia. Aquest dossier s'acostuma a enviar com a complement d'una nota de premsa (en cas que el periodista demani més informació) o es lliura durant una roda de premsa (no abans). En aquest segon cas, s'evita al periodista que hagi de prendre notes. Posteriorment, s'envia també als que no hagin anat a la roda de premsa i, especialment, a aquells més especialitzats que segur que els pot interessar.

Un bon dossier té efectes a curt i mig termini. Si és atractiu i està ben estructurat, els periodistes el conserven com a element de referència. Convé tenir en compte, però, que les redaccions reben a diari nombrosos dossiers i que aquests cada vegada són més llargs i sofisticats.

El dossier de premsa és una eina flexible, tant en el fons com en la forma. Pot ser exhaustiu ja que no és necessari fer-lo breu, però tampoc ha de ser un document massa voluminós que provoqui el rebuig del periodista. Pel que fa al llenguatge i l'estil, es poden seguir les mateixes directrius exposades per a la nota de premsa. Per ser més eficaç, s'haurien d'incloure il·lustracions, diagrames, gràfics i fotografies. Pot tenir forma de carpeta i adjuntar-hi fulletons i altres informacions no enquadrables. En podeu trobar un exemple a:

http://www.viulaterra.cat/mm/file/actualitat/Notes%20de%20premsa/Dossier%20de%20Premsa_campanya_10_maneres.pdf

Part 2. Bones pràctiques en gestió de les iniciatives de custòdia del territori

10. Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia

L'entitat selecciona i avalua adequadament les seves iniciatives de custòdia per a garantir la seva viabilitat i implicació.

En el moment que l'entitat o bé inicia una nova iniciativa de custòdia o bé se li n'ofereix una oportunitat, cal que l'avalui i tingui en consideració des dels aspectes més ètics fins als més pràctics. **L'acceptació de les iniciatives i projectes d'acord amb la missió de l'entitat facilita la transparència**, de manera que fóra bo haver definit els criteris de selecció a priori i avaluar tots els projectes que l'entitat iniciï amb aquest sedàs per tal que s'hi adequïn. D'aquesta manera, l'entitat s'assegura que treballa segons la seva missió, visió i valors, i els nous projectes que endega hi estan d'acord.

L'entitat que accepta projectes **segons uns criteris prèviament establerts augmenta la seva credibilitat i s'assegura que podrà fer front als compromisos** que pren al començar un nou projecte. En canvi, l'acceptació de projectes sense una prèvia avaluació pot portar a dificultats inesperades, ja siguin de caràcter tècnic, econòmic, financer o social.

Igualment, per a aconseguir una bona execució de les iniciatives de custòdia del territori i garantir la conservació del patrimoni natural, cultural o paisatgístic cal que hi hagi una definició del projecte que inclogui **l'avaluació de la seva viabilitat**. En molts casos aquesta viabilitat depèn no només de l'entitat, sinó de les aliances com a aspecte clau en el projecte, de manera que l'entitat les ha de considerar, avaluar i treballar per aconseguir les necessàries.

Recomanacions referents a la selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia

10.A. Identificació de zones prioritàries

10.B. Procés de selecció d'iniciatives de custòdia

- > Aspectes a tenir en compte per dissenyar criteris de selecció d'iniciatives de custòdia del territori.
- > Implantació i seguiment del procés de selecció.
- > Com afrontar una nova oportunitat no planificada?

10.C. Memòria justificativa del valor de conservació

- > Documentació de la informació de la finca.
- > Continguts de la informació de base.

10.D. Avaluació dels recursos i pla de viabilitat

- > Criteris de viabilitat d'una iniciativa de custòdia del territori.
- > Borsa de projectes i oportunitats.

10.E. Planificació d'iniciatives i avaluació de les eines de custòdia

- > Continguts que ha de preveure la planificació d'una iniciativa de custòdia del territori.

10.F. Sinergies entre entitats

10.G. Terrenys sense valor de conservació

- > Com actuar davant l'oferta d'un terreny sense valor de conservació.

10.A. Identificació de zones prioritàries

L'entitat té definit el seu àmbit d'actuació en els **estatuts o en la planificació estratègica** i té **identificats els espais prioritàris** on actuar segons els valors patrimonials a conservar i/o gestionar.

La identificació de zones prioritàries té en compte, en la mesura del possible, el context d'àrees protegides i les prioritats d'altres organitzacions de custòdia i conservació de la zona.

Per a facilitar la tasca de seleccionar iniciatives, l'entitat pot identificar el seu àmbit d'actuació en els estatuts o en la planificació estratègica. A partir d'aquí, es posen les bases per a definir l'àmbit d'actuació geogràfica. Si aquest no és el cas, cal que l'entitat estableixi els criteris geogràfics sobre els quals centrar els esforços.

Els criteris poden ser molt diversos en funció de la missió de l'entitat i es poden basar en el tipus d'hàbitat; en un àmbit geogràfic concret com ara una comarca; en la zona de distribució d'una espècie clau, etc.

- > El més important és que les zones prioritàries estiguin definides i identificades cartogràficament i recollides en algun document.
- > La planificació estratègica pot ser una bona eina per a la concreció de les zones prioritàries d'actuació.

En el moment de la concreció de l'àmbit d'acció de l'entitat (geogràfic, espècies, hàbitats, etc), cal vetllar per considerar altres entitats custòdia i organitzacions de conservació properes que actuïn en el mateix espai o en els mateixos hàbitats per tal de trobar els punts de cooperació i estudiar la possibilitat d'aliances (vegeu *Bona pràctica 14. Aliances*).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Amorós V. 2012. Caixa d'eines. EINA 10. Aplicacions dels Sistemes d'Informació Geogràfica en la custòdia del territori.

Estatuts Xarxa custòdia del territori

Article 4

1. El domicili social s'estableix a la Universitat de Vic, carrer Sagrada Família número 7, 08500-VIC (Osona), Catalunya.
2. L'associació desenvoluparà les seves activitats majoritàriament a Catalunya, amb la possibilitat de participar o impulsar projectes i iniciatives en d'altres indrets de parla catalana, en d'altres autonomies, també en l'àmbit de l'Estat espanyol i en projectes internacionals, sigui en col·laboració amb altres entitats similars o per iniciativa pròpia.

10.B. Procés de selecció d'iniciatives de custòdia

L'entitat avalua prèviament tots els projectes i iniciatives segons els criteris establerts en un manual, protocol o **procés de selecció d'iniciatives de custòdia**. Els criteris estan **d'acord amb la missió** de l'entitat i les línies d'actuació estratègiques (criteris tècnics, ètics, zones prioritàries, àmbit d'actuació, espècies prioritàries, etc.).

ASPECTES A TENIR EN COMPTE PER DISSENYAR CRITERIS DE SELECCIÓ D'INICIATIVES DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

Una iniciativa de custòdia del territori és una aventura que reclama grans dosis d'il·lusió, creativitat i compromís. Però més enllà de la motivació i la professionalitat, abans d'anar per feina cal considerar un conjunt de factors que facilitaran la tasca i donaran garanties d'èxit (vegeu figura 1):

- **Coherència amb els objectius i l'estratègia de l'entitat:** Cada entitat té una sèrie d'objectius fundacionals que li donen la raó de ser (vegeu *Bona pràctica 1. Definició estratègica de l'entitat*). Si el pla estratègic marca el camí a recórrer, es pot contrastar la idea amb les directrius d'acció que determina el pla. Si la idea no és coherent amb els objectius i les línies estratègiques de l'entitat, augmenten les probabilitats de perdre l'impuls inicial i que la iniciativa fracassi.
- **Consens i implicació de les persones de l'entitat:** Sense consens de les persones de l'entitat, difícilment es podrà impulsar una iniciativa de custòdia del territori amb èxit. Un cop assolit, caldrà aconseguir la implicació de la base social (socis, voluntaris, col·laboradors...). Òbviament, la implicació dels diferents col·lectius dependrà del tipus d'iniciativa, pel que no demandarà tanta implicació de la base social l'establiment d'un acord puntual de custòdia com una activitat de voluntariat continuada en el temps.
- **Detecció d'oportunitats:** Quan s'endega una iniciativa, no es tracta de fer per fer, ni d'inventar-se una realitat inexistente, sinó de donar resposta a necessitats reals. La necessitat que justifica l'impuls de la iniciativa pot ser subtil i només a la vista dels bons coneixedors del territori, però també pot tractar-se d'una demanda ferma d'un grup de persones, a la qual el projecte s'haurà d'adequar. Cal dedicar atenció a les necessitats locals, i fer les consultes necessàries per tal de dedicar els esforços cap a iniciatives que captin l'interès de les persones i vagin dirigides a tenir cura del territori.
- **Generació de valor afegit:** Tota iniciativa ha de comportar un valor afegit respecte al que ja existeixi. Només d'aquesta manera es pot assegurar que la inversió hagi estat profitosa. Per a garantir aquesta generació de valor caldrà cercar fórmules innovadores i creatives que ens permetin obtenir resultats efectius i valuosos.

En base a tots aquest plantejaments, les entitats de custòdia han de tenir criteris clars de selecció de finques on cercar acords, per a fer el millor ús possible dels recursos disponibles. Un document de criteris de selecció de finques ajuda a orientar les necessitats, l'objectiu i les característiques de la cerca de projectes. Sempre que sigui possible es recomana que els criteris de selecció siguin quantificables i, per tant, objectivables. D'aquesta manera, és convenient no acceptar propostes d'acord que no s'ajustin a aquests criteris.

Cal també, finalment, ser sensibles a dificultats, riscos i amenaces que facin aconsellable una actuació de custòdia i descartar sense por finques que no s'ajustin als criteris acordats.

En aquest sentit, alguns dels criteris a valorar poden ser:

- l'extensió i la localització (cost futur de seguiment i gestió),
- les possibilitats d'ampliació amb acords en finques veïnes,
- el caràcter obert o tancat de la finca,
- la relació cost - efectivitat - valors a protegir,
- aquelles situacions que puguin entrar en conflicte i/o servir a interessos aliens (bloqueig de projectes urbanístics, tensions entre veïns, problemàtiques ambientals o d'ús públic,...).

IMPLANTACIÓ I SEGUIMENT DEL PROCÉS DE SELECCIÓ

A continuació es detallen certs aspectes que s'han identificat com a clau en el procés de selecció i en la seva implantació.

Es consideren condicions per a la bona qualitat del procés de selecció que:

- Criteris de selecció aprovats per l'òrgan de govern.
- Visita de camp de verificació dels valors de conservació i criteris de selecció abans de la seva selecció o exclusió.
- Registre escrit justificatiu de l'acceptació o renúncia de la iniciativa.
- Transferència de l'avaluació a l'òrgan de govern, que pot replantejar la proposta tècnica d'acceptació o denegació.

COM AFRONTAR UNA NOVA OPORTUNITAT NO PLANIFICADA?

En qualsevol moment pot sorgir una nova oportunitat d'acord. Pot presentar-se arran d'un nou enfocament en els ajuts públics, un conflicte ambiental inesperat, una entrada de finançament no previst, una possibilitat d'aliança amb altres entitats de custòdia, un canvi en la legislació, o qualsevol altre esdeveniment que no estigui planificada. En aquest cas, cal decidir si s'inclou dins el pla de treball o s'exclou de l'activitat de l'entitat.

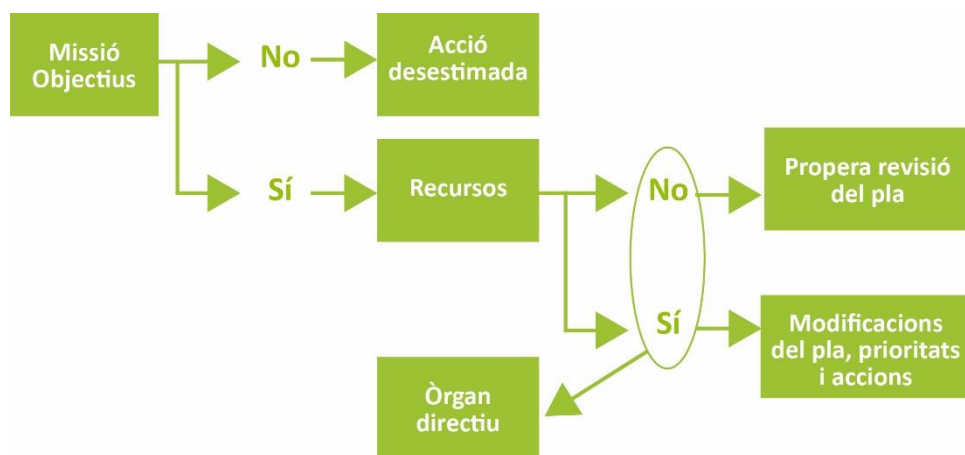
La planificació estratègica ha de predir de la forma més acurada possible els esdeveniments dels pròxims anys i les tasques que desenvoluparà l'entitat i el seu equip de treball per a assolir els objectius programats, però tot i això, cal no oblidar que en un treball a llarg termini, hi ha moltes possibilitats que es puguin presentar noves oportunitats o imprevistos.

Per a anar sobre segur, l'entitat ha de tenir clar el procediment i protocol de presa de decisions. En aquest sentit, és recomanable fer una avaluació tècnica de la nova opció i una avaluació d'encaix d'aquest nou projecte dins la missió i visió de l'entitat.

Els passos a seguir recomanats són els següents:

1. **Contrastar** si la nova oportunitat encaixa amb els criteris de selecció de projectes i la planificació estratègica actual.
2. **Valorar la viabilitat** tècnica i econòmica de la nova oportunitat.
3. **Decidir** amb la informació anterior analitzada, si el nou projecte i/o oportunitat s'incorpora dins el pla de treball de l'entitat i de quina manera ho fa. Aquesta responsabilitat és de l'òrgan designat per l'entitat.

Figura 1 Esquema de protocol d'actuació davant una nova oportunitat



Font: 04 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia. Tallers de reforçament mutu²⁵

²⁵ Asensio, N., Colom, A., Vila, J.(2009).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Críteris per a les propostes de protecció en l'avaluació de les terres (*Dotawatomi Land Trust*)



CRITERIS PER A LES PROPOSTES DE PROTECCIÓ EN L'AVALUACIÓ DE LES TERRES

(*exemple traduït de l'original en anglès*)

El *Potawatomi Land Trust* (PLT) té com a objectiu principal la protecció de la terra de conreu i els espais naturals a *Washtenaw* (Michigan). El PLT duu a terme aquest objectiu acceptant donacions per a la terra, a través d'acords anomenats "facilitats en la conservació". El PLT també considera acceptar en alguns casos les donacions de la propietat.

El PLT ha establert els següents críteris com a base per a l'avaluació d'una propietat particular:

A. Críteris de Recursos

Els elements del paisatge en les quals el PLT està particularment interessat en protegir són:

1. Terres agrícoles "essencials" i "secundàries".
2. Zones humides, planes inundables, vessants, àrees de recàrrega d'aigües subterrànies i boscos.
3. Àrees amb un valor pintoresc o cultural únic o que la seva protecció obre àrees de desenvolupament d'espais propers.
4. Corredors fluvials, riberes de llacs, vies fèrries abandonades o altres connexions que tenen el potencial de crear corredors verds, zones tampó o corredors de fauna.
5. Àrees que inclouen espècies d'animals o plantes estranyes, amenaçades o en perill d'extinció o que proveeixen d'un hàbitat apropiat per a aquestes espècies.
6. Àrees que inclouen la presència de, o el potencial, per a ecosistemes de valor científic o educatiu.
7. Àrees que tenen característiques geològiques úniques.

B. Críteris de Projectes

En el cas d'un projecte concret es poden considerar, a més dels citats anteriorment, els següents factors:

1. Si la terra està subjecta a una amenaça imminent de desenvolupament insostenible o altres alteracions.
2. Si la terra coincideix amb objectius governamentals locals o polítiques per a la protecció de la terra i els recursos d'aigua.
3. Si la terra està subjecta a una amenaça imminent de desenvolupament insostenible o altres alteracions.
4. Si la terra coincideix amb objectius governamentals locals o polítiques per a la protecció de la terra i els recursos d'aigua.
5. Si la terra és o pot ser accessible públicament o proveeix beneficis públics substancials.
6. Si la terra normalment es troba sota cultiu d'acord amb els estàndards de gestió establerts.
7. Si la terra és adjacent a una terra protegida privada o públicament o té el potencial de ser protegida per una terra adjacent.
8. Si la terra té l'extensió suficient per a protegir les seves característiques naturals presents.
9. Si un projecte anima i dóna suport a una fundació privada.

C. Criteris Adversos

El PLT ha establert que pot no dur a terme un projecte concret si està sota l'amenaça d'un dels següents criteris adversos:

1. Beneficis públics incerts o beneficis realitzats principalment per un propietari d'una terra o un constructor particular.
2. Requeriments del propietari d'una terra per a aturar el desenvolupament, la gestió o altres drets que poden afectar seriosament a la conservació dels valor de la terra, si s'exerceixen.
3. Característiques úniques de la terra que poden presentar dificultats en els reptes de gestió o impossibles de vèncer, com la propietat fracturada o múltiple, traspassos freqüents, configuració irregular o restriccions bloquejades.
4. Recursos disponibles limitats del PLT per a gestionar la donació.
5. Terra contaminada per abocaments perillosos.

En base en aquestes tres grups de criteris i les converses amb el propietari, el PLT determinarà si assumeix un nou projecte de conservació o no.

Model de dades bàsiques de selecció de finques per a acords de custòdia del territori (Xarxa de custòdia del Territori)

Nom de la finca i municipi:	
<input type="text"/>	
Nom i adreça del/s propietari/s:	
<input type="text"/>	
Correu electrònic i telèfon de contacte:	
<input type="text"/>	
Ocupació / professió del propietari:	
<input type="text"/>	
Edat:	Anys que fa que és propietari:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Extensió de la propietat:	Extensió amb interès natural:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Usos actuals de la propietat:	
<input type="text"/>	
Valors naturals, culturals i / o paisatgístics de la finca:	
Hàbitats interessants:	
<input type="text"/>	
Altres hàbitats:	
<input type="text"/>	
Espècies notables:	
<input type="text"/>	
Valors culturals:	
<input type="text"/>	
Valors paisatgístics:	
<input type="text"/>	
Altres elements a destacar:	
<input type="text"/>	

Usos actuals de la zona amb interès natural:
<input type="text"/>
Qualitat de la finca (1 a 5):
<input type="text"/>
Amenaces als valors de la finca (alt./mig./baix):
<input type="text"/>
Tipus d'amenaques:
<input type="text"/>
Objectius d'ús i gestió de la finca per part de la propietat (si es coneixen):
<input type="text"/>
Opinió de la propietat sobre la conservació dels valors de la seva finca (si es coneix):
<input type="text"/>
Contactes anteriors de la propietat sobre conservació i protecció de la finca, amb ONG, administracions o altres agents (si es coneixen):
<input type="text"/>
Objectius per a la finca per part de l'entitat de custòdia:
<input type="text"/>
<input type="text"/>

10.C. Memòria justificativa del valor de conservació

Totes les iniciatives de custòdia en què treballa l'entitat compten amb una **memòria justificativa del valor de conservació de les finques** i la seva contribució a la consecució de la **missió de l'entitat**.

L'entitat **verifica** les dades sobre les finques en custòdia **de forma prèvia** a la implicació en la iniciativa.

DOCUMENTACIÓ DE LA FINCA

Un cop una iniciativa s'ha avaluat segons els criteris de selecció i és acceptada en les línies de treball de l'entitat, cal estudiar aquell territori sobre el qual es decideix treballar. Cal conèixer amb profunditat la realitat de la finca o les finques on es treballarà. Així doncs, és important recopilar tota la informació de base i documentació dels valors de conservació que s'estimin imprescindibles. Aquesta informació ha de ser fiable i suficient.

En aquest mateix document cal justificar la contribució a la consecució de la missió, tasca ja iniciada en el procés de selecció.

CONTINGUTS DE LA INFORMACIÓ DE BASE

La documentació que cal recopilar referent al territori on es vol desenvolupar una iniciativa de custòdia, ha d'incloure tota la informació necessària per al correcte desenvolupament de l'acord, però alhora cal que no s'estengui excessivament per a aconseguir un document manejable.

La informació ha de ser el màxim objectiva i reproduïble possibles per tal que es pugui fer un seguiment fiable. També ha de ser comparable al llarg dels anys.

La documentació de base ha d'incloure els següents camps:

- Localització de la finca amb els corresponents límits (informació georeferenciada, coordenades UTM i mapa adjunt).
- Informació sobre els valors de conservació de la finca i sobre els que es realitza l'acord de custòdia.
- Cartografia de la finca, descriptiva i amb els principals elements d'interès geolocalitzats.
- Informació sobre els usos i activitats que es desenvolupen en l'espai.

- Informació cadastral de la finca i del registre de la propietat (nom del propietari, superfície, càrregues,...).
- Estat urbanístic de la finca (sòl no urbanitzable, urbanitzable,...) i normativa associada.
- Dades de contacte del propietari i gestors de la finca.
- Fotografies de la finca (amb els punts de fotografia cartografiats).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Informació de la finca amb acord que s'emmagatzema l'Eina de Gestió d'Acords de Custòdia - [acords.xct.cat](#) – (Xarxa de Custòdia del Territori)

Funcionament EGAC, Afegir finques

Indicadors | Editar entitat | Projectes | Organitzacions | Persones | Finques | Acords

Finca de prova

Nom:

Tipus de propietat:

Superfície (Ha.):

Superfície (Ha.) PEIN: Superfície (Ha.) XND000: Superfície (Ha.) RANBAR:

Fors d'àrees protegides: Cap hectàrea de la finca està sota cap pla de protecció

Coordenades UTM (x,y):

Fitxer del mapa:

Referències cadastrals de la finca

Referència cadastral	Municipi	Comarca
<input checked="" type="checkbox"/>	Folgueroles	Osona

[Afegir](#)

Anotacions registrals de la finca

IDUFIR	Registre	Llibre	Tom	Foli	Finca
<input type="checkbox"/>					

[Afegir](#)

Acords relacionats

Nom	Data
<input type="checkbox"/>	

Persones relacionades amb la finca

Nom	Relació	Accions
Nom de prova_propietari	Propietari/copropietari	<input checked="" type="checkbox"/>

[Afegir Persona](#)

10.D. Avaluació dels recursos i pla de viabilitat

Un cop la iniciativa ha estat avaluada positivament segons els criteris de selecció, es valora si **l'entitat la pot assumir amb els recursos existents**.

Si no hi ha prou recursos, l'entitat farà un **pla de viabilitat** per a assumir la iniciativa, buscarà aliances per a poder iniciar-la, o l'aturarà fins que s'aconsegueixin els recursos necessaris.

CRITERIS DE VIABILITAT D'UNA INICIATIVA DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

La custòdia del territori no es redueix a anar a "fer acords": cada acord de custòdia del territori es justifica dins el context d'una iniciativa i d'acord amb uns objectius. Per això, abans de començar, cal tenir clar:

- **Amb quins mitjans es compta:** quins són els mitjans disponibles i quin suport poden aconseguir les actuacions que es duguin a terme?
- **De quins recursos es disposa:** diners, personal, temps, mitjans tècnics, ..
- **A quin preu:** preveure contrapartides i altres despeses (preu de la transacció, implicació exigida pel propietari, ..).

La proposta d'iniciativa s'ha d'avaluar segons aquests criteris i cal fer un exercici econòmic acurat per a acotar al màxim la realitat i les possibilitats reals de poder assumir els costos a curt i llarg termini. Així mateix, es realitzarà un pla de finançament.

En cas que l'entitat no disposi prou recursos per a assumir directament la iniciativa es pot realitzar un pla de viabilitat en el qual es concretin els passos a seguir per a aconseguir-los, entre els que pot ser important buscar aliances (vegeu *Bona pràctica 14. Aliances*).

- > Nous projectes o acords de l'entitat han de passar per l'aprovació dels òrgans del govern per donar solidesa a l'entitat i seguretat als acords.

BORSA DE PROJECTES I OPORTUNITATS

Quan un projecte compleix els criteris de selecció però l'execució no se'n veu viable en aquest moment, pot passar a formar part d'una borsa de projectes i oportunitats, on resti a l'espera d'aconseguir recursos per a engegar.

Aquest sistema pot facilitar l'aprofitament d'oportunitats econòmiques en què no encaixin els projectes o iniciatives en funcionament a l'entitat.

10.E. Planificació d'iniciatives i avaluació de les eines de custòdia

Cada una de les iniciatives de custòdia de l'entitat es planifica de manera que les accions que garanteixen la protecció, millora i/o restauració dels valors de conservació estan **previstes, prioritzades i pressupostades**.

En la planificació es preveuen les diverses **eines i tipus d'acords** de custòdia del territori que poden ser utilitzades i són prioritzades.

CONTINGUTS QUE HA DE PREVEURE LA PLANIFICACIÓ D'UNA INICIATIVA DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

A continuació es detallen els aspectes a considerar en la planificació d'una iniciativa de custòdia del territori. Convé adaptar les indicacions a les especificitats de cada iniciativa, i també al seu abast (programa, acord o acció concreta).

Aspectes	Apartats del pla
Com s' identificarà la iniciativa?	0. Dades identificatives/Denominació
Com es pot resumir la iniciativa?	1. Presentació/Descripció general
Per què es fa la iniciativa?	2. Motivació/Justificació
On s'inscriu la iniciativa?	3. Marc de referència/Àmbit d'actuació
A qui s'adreça la iniciativa?	4. Destinataris
On es desenvoluparà la iniciativa?	5. Ubicació i zona d'influència
Què es vol aconseguir amb la iniciativa?	6. Objectius estratègics i operatius
Com i quan s'assoliran els objectius ?	7. Activitats i Calendari/Temporalització
De quina forma es farà la iniciativa?	8. Organització, funcionament i metodologia
Amb què es farà la iniciativa?	9. Recursos
Quant ens costarà i com finançarem la iniciativa?	10. Pressupost

0. Dades identificatives i denominació de la iniciativa de custòdia del territori

- Dades de l'entitat de custòdia: nom, adreça, municipi, telèfon, fax, correu-e, número de registre, NIF, personalitat jurídica, sector temàtic, sector de la població on actua, àmbit territorial d'actuació, antiguitat, etc.
- Dades del responsable de l'entitat de custòdia: nom, adreça, municipi, telèfon, fax, correu-e, càrrec o funció, etc.
- Dades dels autors i responsables de la iniciativa.
- Denominació de la iniciativa: ha de permetre identificar-la i conèixer-la en qualsevol moment i situació. Aquí rau la seva importància, sobretot si pensem donar-li una difusió i promoció àmplia entre la població i els mitjans de comunicació.
 - > El nom ha de ser breu, fàcil i identificador del lloc.
 - > L'elecció del nom requereix pensar en els continguts i en les objectius fonamentals de la iniciativa de custòdia del territori.
 - > La imatge i logotip de la vostra entitat s'ha de traslladar a la documentació tant de confecció de la iniciativa, com del seu desenvolupament pràctic, i la publicitat i promoció que se li doni.

1. Presentació/descripció general breu

Aquest punt ha de ser un breu resum, de 2 pàgines màxim, que permeti al lector fer-se una idea aproximada de l'estratègia o iniciativa de custòdia que es pretén desenvolupar.

Ha d'incloure les raons que motiven la iniciativa, les característiques de la situació de partença, les idees fonamentals, els aspectes més innovadors, els objectius bàsics i les activitats que es desenvoluparan, aspectes bàsics dels destinataris i el marc de referència de la iniciativa.

- > La redacció hauria de despertar l'interès del lector.
- > S'ha de fer una referència explícita i ben resumida de l'entitat i dels continguts bàsics de la iniciativa.
- > Ha de ser un apartat breu i sintètic.
- > Pot ser un document útil per a diferents peticions de subvencions o buscar patrocinis.

2. Motivació /justificació

La justificació expressa les raons fonamentals que motiven i argumenten la iniciativa de custòdia del territori que prevista. Aquest apartat ha de permetre, d'una banda, comprovar que la iniciativa de custòdia està suficientment fonamentada, relacionada amb la missió i vinculada als criteris de selecció d'iniciatives de l'entitat (vegeu *Bona pràctica 10.A Identificació de zones prioritàries*). D'altra banda, la justificació també ha de poder explicar quina és la importància i la prioritat de preservar els valors naturals, culturals o del paisatge, i a més, perquè es considera la custòdia del territori com l'alternativa

més adient. També és recomanable exposar la capacitat de l'entitat de custòdia per a donar resposta a la situació de partença.

- > És interessant incloure indicadors qualitius i quantitius que demostrin objectivament la necessitat de conservar el patrimoni natural i/o cultural (quadre resum, imatges, gràfics, etc.).
- > És important especificar amb claredat quina és la importància o la prioritat de la situació, i perquè es pensa que les eines i estratègies que ofereix la custòdia del territori són la millor alternativa per donar-hi resposta.
- > No s'ha de confondre la justificació (perquè és fa?) amb els objectius (per a què es fa?).

3. Marc de referència

El marc de referència és el context en què s'ubica la iniciativa de custòdia. Cal especificar si aquesta iniciativa pertany a alguna altra d'un nivell estructural superior, ja sigui dintre de la mateixa entitat o en un altre context (programa administratiu, planificació estratègica, etc.).

- > És important descriure les raons per les quals la iniciativa de custòdia depèn del marc de referència, i assenyalar amb claredat quins són els objectius del programa, el lloc o l'àmbit on depèn.

4. Destinataris

Els destinataris o "població diana" són els receptors directes de la iniciativa de custòdia (la vostra entitat, entitats col·laboradores, els propietaris de les finques, etc.). També hi ha uns destinataris indirectes (altres entitats col·laboradores, usuaris del territori, societat civil, etc.)

- > En aquest apartat cal especificar el perfil, el nombre, la procedència i/o la localització dels destinataris directes que es beneficiaran de la iniciativa.
- > Per a garantir la protecció de dades personals, és convenient no indicar les dades de contacte sense d'autorització expressa. Tanmateix, convé tenir un arxiu de les dades de contacte dels principals destinataris de la iniciativa.

5. Ubicació i zona d'influència

En aquests apartat cal fer referència al territori concret (tant sigui una sola finca o més d'una) on es desenvolupa la iniciativa de custòdia del territori, i les zones que estan influenciades d'una manera significativa pel desenvolupament, resultats i actuacions que se'n deriven a diverses escales (si és el cas).

- > S'han d'indicar les dades de localització de les finques o territoris on es desenvoluparà la iniciativa de custòdia amb la màxima exactitud possible (dades registrals, cadastrals i de georeferenciació). Convé assenyalar clarament quina és la zona d'influència, si existeix.
- > És important incorporar un croquis, mapa o plànol per facilitar la ubicació.

6. Objectius estratègics i operatius

Aquest punt requereix un aprofundiment més important, ja que els objectius són l'element primordial que condicionarà el sentit i la viabilitat de la vostra iniciativa de custòdia del territori i marcarà el nivell de dificultat a l'hora d'assolir-los i la possibilitat de fer-ne seguiment.

Els objectius han d'indicar què es programa fer, quins canvis es pretenen aconseguir, quines fites s'han marcar, quins efectes i resultats es preveuen, etc.

Els objectius poden ser de caire més general (objectius estratègics) o més específics (objectius operatius), en funció del major o menor nivell de concreció que requereixi la iniciativa. En tot cas, però, cal tenir clar els objectius concrets de cada acord de custòdia signat, i que aquests estiguin alineats amb el pla de la iniciativa.

- > Els objectius han de ser concrets i específics, que expressin els resultats que es volen assolir i, en la mesura del possible, que es puguin quantificar.
- > Els objectius han de ser coherents, viables i realistes, motivadors, participatius, adaptats als recursos i avaluable. Si no compleixen aquestes característiques, és que encara no els heu definit prou detalladament.

7. Activitats i calendari/temporalització

Un cop definits els objectius, cal planificar les activitats estratègiques que es portaran a la pràctica. Especialment important és la planificació específica de les actuacions i accions concretes de custòdia en què es prevegin les eines de custòdia que s'aplicaran en el projecte. Cal preveure i sistematitzar les tasques que seran necessàries per a desenvolupar les activitats i especificar els responsables.

Temporalitzar les activitats i elaborar un cronograma serveix per a assegurar l'assoliment dels objectius, i per a fer el seguiment i l'avaluació de tot el procés de la iniciativa de custòdia. Aquesta passa prèvia permet, veure en tot moment el desenvolupament de les activitats, el compliment dels terminis, i fer les modificacions que calguin.

- > Definir un gràfic o cronograma de les activitats i actuacions (per mesos, setmanes o dies, en funció de la seva complexitat i el nivell de concreció temporal que li vulgueu donar).
- > Estructureu-les en un calendari (marqueu l'inici i el termini d'execució), ordeneu-les cronològicament i agrupeu-les per fases o etapes - per fer-ho més comprensible i funcional -, i especifiqueu qui és el responsable de cada activitat, si se sap.
- > Calcular bé els costos econòmics, elaborar el pressupost i veure si es disposa de finançament corresponent.
- > Avaluar les eines de custòdia més adients per al projecte.

8. Organització i funcionament

En aquest apartat cal indicar de quina manera s'organitza l'entitat per fer front a la gestió de l'iniciativa.

Per a definir l'organització tècnica i humana, en primer lloc cal determinar l'estructura interna de l'entitat de custòdia i especificar:

- L'**organigrama** (ubicació de la iniciativa dins de l'entitat i vinculacions amb altres entitats).
- L'**organització funcional** (responsabilitats concretes de cadascun dels membres de l'equip que desenvolupin la iniciativa, funcions i càrrecs).
- Els **espais** de coordinació, regulació i seguiment (reunions que es preveuen, funcions, periodicitat, continguts i participants, etc.).
- Els **sistemes, canals i els circuits d'informació i comunicació** (qui ha d'informar, a qui cal informar, continguts de la informació, periodicitat d'emetre la informació, etc.).
- Les **normes i procediments** (com es desenvoluparà la feina, aspectes burocràtics i administratius, protocols, etc.).

En aquest apartat es pot valorar la possibilitat de realitzar la iniciativa de custòdia en col·laboració o aliança amb una altra entitat (vegeu *Bona pràctica 14. Aliances*). El treball en xarxa i la posada en comú d'opinions, metodologies i recursos pot ajudar a assegurar l'èxit del vostre projecte en comú, és a dir, unir esforços per a la custòdia i la conservació del territori.

- > És important i necessari implicar als destinataris a participar activament en la iniciativa de custòdia (propietaris i usuaris del territori, altres entitats, institucions,...).

9. Recursos

Els recursos disponibles i/o potencials determinaran la viabilitat dels objectius de la iniciativa de custòdia, per tant, són un dels elements bàsics a l'hora d'establir les fites a assolir. Cal preveure ara ja de forma més concreta els recursos materials, humans i econòmics:

Recursos Materials

- Infraestructura i instal·lacions (locals, aules, despatxos, sales de reunió, etc.)
- Equipaments (taules, cadires, armaris, prestatgeries, etc.)
- Vehicles (cotxes, maquinària, etc.)
- Mitjans i equips tècnics (projectors de transparències, aparells de vídeo, ordinadors, fotocopiadores, etc.)
- Materials fungibles (papereria, material per les activitats, aliments, etc.)
- Material de restauració i conservació (plantes, tanques, etc.)

Recursos humans: personal contractat, remunerat i voluntari que desenvolupa una part o la totalitat de la iniciativa.

Recursos econòmics: fan referència a aquelles quantitats de diners que calen per pagar determinats conceptes que s'inclouen en algunes iniciatives (beques, ajuts a propietaris, etc.). No s'han de confondre les necessitats de tresoreria (liquiditat) amb les necessitats de finançament conjunt de la iniciativa.

- > La relació dels recursos ha d'anar acompanyada dels seus costos, ja que seran la base per elaborar el pressupost.

10. Pressupost

El pressupost és l'instrument que permet calcular els costos totals de la iniciativa de custòdia del territori i preveure els recursos necessaris per a cobrir-los.

Qualsevol pressupost inclou obligatòriament dos grans apartats: despeses i ingressos.

Com a **despeses** cal incloure tots els conceptes que impliquin un cost:

- Recursos materials
- Mitjans i materials tècnics
- Costos de personal
- Costos vinculats al personal (dietes, desplaçaments, formació, etc.)
- Costos dels recursos monetaris (ajuts als destinataris, despeses de desplaçament i comunicació, etc.)
- Costos de manteniment i funcionament (telèfon, assegurances, manteniment d'instal·lacions o infraestructures, etc.)
- Imprevistos (normalment s'assigna entre el 5 i el 10 % del total de les despeses)

Com a **ingressos** cal incloure totes les fonts de recursos econòmics que permetran assumir les despeses que genera:

- L'aportació econòmica de l'entitat responsable de la iniciativa
- Les aportacions econòmiques dels destinataris de la iniciativa
- Ingressos generats per les activitats del projecte
- Subvencions, ajuts i patrocinadors - donacions
- Ingressos atípics (la quantitat que se li assigni ha de ser petita)

En general no se sol incloure el treball voluntari en l'apartat de recursos humans. Aquest recurs facilita el finançament, n'abarateix els costos i suposa una aportació de l'entitat que caldria fer palesa. Això no obstant, és complicat calcular la quantificació econòmica del treball voluntari, però es pot fer un càlcul aproximat a partir de:

- establir el perfil professional de cada voluntari,

- establir les hores de dedicació a la iniciativa,
 - valorar el cost del treball voluntari,
 - definir a quins voluntaris es pot aplicar i,
 - ponderar els seus costos.
- > Per a no desvirtuar el cost real de la iniciativa cal incloure els recursos propis, adscrits (la partida pressupostària de la vostra entitat que dediqueu a la iniciativa concreta), estructurals (funcionament quotidià de la vostra entitat) i el treball voluntari.
- > En el cas que la iniciativa de custòdia es presenti a una subvenció o ajut extern no és convenient expressar el treball voluntari com a aportació de l'entitat de custòdia.
- > A l'hora d'elaborar el pressupost no hem d'oblidar que ingressos i despeses han de ser iguals. Si no és així, la iniciativa pot generar un dèficit (despeses > ingressos), o un superàvit (despeses < ingressos).
- > Per a corregir un possible dèficit, es recomana augmentar el concepte d'imprevistos fins a un màxim del 10%. Si tot i així queda deficitari, es podrà corregir estalviant diners (deixant de fer alguna de les activitats programades o abaratint els costos d'altres activitats), o cercant noves fonts de finançament.

11. Divulgació, promoció i difusió

És de vital importància preveure per endavant com és i com s'ha de fer la promoció de l'activitat, per a assegurar el coneixement i la difusió de la iniciativa de custòdia del territori entre els grups d'interès i la població en general.

L'estratègia de promoció i comunicació dependrà de la importància de la iniciativa, el marc on s'inscriu, el nivell de participació dels destinataris, l'impacte que pot tenir al medi en què es desenvolupa, la participació d'altres entitats, el suport que es requereix als mitjans de comunicació, la transcendència dels resultats que es busquen, etc.

La promoció de la iniciativa de custòdia del territori requereix pensar en dos aspectes bàsics: la imatge que es vol donar de la iniciativa i els sistemes i mecanismes de comunicació que permetran la difusió i la promoció. Això es pot fer mitjançant un pla de comunicació (vegeu *Eina 8 Caixa d'Eines*)²⁶, que ha de desenvolupar una estratègia que ha de preveure:

- **A qui** es vol comunicar: pensar i definir els destinataris
- **Què** es vol comunicar: convé tenir clar el missatge, les idees força o els aspectes més interessants que es volen comunicar, i adaptar-los al tipus de públic als que ens adrecem.

²⁶ Basora, X. i Ferrer, E. 2012.

- **Com** es vol comunicar: tramesa de publicitat i propaganda, xerrades informatives, debats, col·loquis, taules rodones, entrevistes, reportatges, activitats lúdiques, web, correu-e, etc.
- **Amb què** es vol comunicar: fulls informatius, cartes, díptics i tríptics, fullets, vídeos, pàgines web, etc.
- **Quan** es vol comunicar: en quins moments del desenvolupament de la iniciativa cal fer la comunicació i la informació als diferents públics.
- > És important elaborar la imatge de la iniciativa i els continguts bàsics que es volen transmetre, i adaptar aquests continguts específicament als diferents públics.

12. Seguiment i avaluació

Per a realitzar el seguiment i avaluació es recomana seguir les recomanacions de la *Bona pràctica 13*.

Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Aplicació del manual de Plans de Gestió *Eurosite* a finques privades amb acords de custòdia del territori (Xarxa de Custòdia del Territori).

Una metodologia estesa a Europa per a la redacció de Plans de gestió és la impulsada des d'Eurosite. La xct l'aplica als projectes de custòdia a través de l'eina 6 de la *Caixa d'eines*²⁷ i a continuació exposa els aspectes més rellevants per a la Bona pràctica.

APLICACIÓ DEL MANUAL DE PLANS DE GESTIÓ *EUROSITE* A FINQUES PRIVADES AMB ACORDS DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

3. Requisits i passos generals d'un pla de gestió en finques privades amb acords de custòdia.

En primer lloc, cal especificar que en una finca privada sempre es **parteix d'un acord de custòdia** de base, previ al pla i que l'entitat de custòdia s'implicarà, elaborarà i redactarà el pla de gestió, o l'encarregarà a una empresa especialitzada amb el suport de l'entitat i la propietat.

Existeixen diferents modalitats d'acords de custòdia. Hi ha models d'acord de custòdia que detallen criteris de conservació i gestió, i n'hi ha que simplement defineixen els valors de la finca per fer-hi un pla de gestió, que passa a ser un annex de l'acord de custòdia.

a) Requisits previs a un pla de gestió en finques amb acords de custòdia

(correspon a l'apartat 3, capítol 1 del Manual *Eurosite*).

1. **Informar al propietari** sobre la situació actual de la finca, perquè és important o interessant, com cal dirigir-ne la gestió i fer **una valoració conjunta** abans d'iniciar el pla de gestió.

També cal tenir molt present que en un acord de custòdia el propietari és qui pren la darrera decisió, i cal que el propietari assumeixi el pla com a seu i, una vegada redactat i abans de portar a terme les actuacions, que el signi. El propietari ha de sentir-se implicat en totes les fases del pla i estar informat en tot moment.

2. **Identificar les responsabilitats** de l'entitat de custòdia i del propietari, ambdós implicats en el procés d'elaboració del pla de gestió.

Durant el procés d'elaboració del pla cal interaccionar en tot moment amb el propietari. És molt important saber que el propietari està d'acord en com s'elabora el pla. Segurament, el coneixement que té el propietari sobre la finca pot ajudar a l'entitat de custòdia a conèixer millor les característiques i problemàtiques de l'indret, per tant, és molt important conversar-hi i escoltar-lo amb molt d'interès. Per altra banda, si li expliquem les actuacions de conservació que es podrien elaborar en la seva finca el propietari estarà més disposat a participar-hi².

Cal pensar en la importància que rau en la participació del propietari. Penseu que el punt de partida és l'acord de custòdia el qual expressa el **principi de voluntarietat** per part del propietari i de l'entitat de custòdia.

3. **Identificar els aspectes més problemàtics** perquè l'entitat de custòdia i el propietari els treballin.

²⁷ Moreno, R. 2004. Caixa d'eines. EINA 8 Aplicació del Manual de plans de gestió Eurosite a finques privades amb acords de custòdia del territori. Documents ocasionals de la xct de Custòdia del Territori, 4. FTIP-Caixa Catalunya i XCT. 23 pp.

³ Un exemple que caracteritza la importància d'explicar als propietaris les actuacions de conservació que es volen fer a la seva finca, per tal d'implicar-los en la seva conservació, és el de l'entitat de custòdia **SEO/Birdlife**. A partir d'ensenyar els plànols de les actuacions que es volien fer per preservar i millorar l'hàbitat de l'àliga cuabarrada, van aconseguir engrescar a diferents propietaris, els quals s'han implicat totalment en l'acord de custòdia i col·laboren activament en la dinamització de les actuacions de conservació: un propietari hi inverteix els diners que obté de la tala dels arbres de la seva finca, un altre està fent de mediador amb els caçadors per controlar la gestió cinegètica de la zona, i un darrer està finançant directament les actuacions a la seva finca.

4. Cal fer un pla de **gestió comprensible** per tal de que el propietari entengui totes les facetes del pla i les accions que se'n deriven. Altrament, si el propietari no entén la metodologia i filosofia del pla, no voldrà o no estarà d'acord en el plantejament de la entitat de custòdia i la relació propietari-entitat custòdia no ajudarà al desenvolupament del pla de gestió i, per tant, de l'acord de custòdia.
5. És **imprescindible establir una bona relació** amb el propietari. Les habilitats i coneixements personals del propietari segurament són tant importants com les de l'entitat de custòdia i els seus tècnics. Cal buscar elements comuns amb el propietari. També és important entendre les preocupacions del propietari i què pretén que es faci a la seva finca. Llavors serà més fàcil integrar les preocupacions del propietari en les actuacions de conservació de la finca.
6. El **pla de gestió** ha de ser **possibilista**, per tant no es prudent engrescar al propietari a fer accions que no es podran arribar a desenvolupar, ja sigui per motius tècnics o econòmics. Si mantens la teva paraula de principi a fi s'establirà una bona confiança mútua.
7. **Estipular un mecanisme de revisió** del progrés de la gestió de la finca. Aquest mecanisme ha de formar part del seguiment de l'acord de custòdia per part de l'entitat de custòdia, la qual mantindrà un contacte regular amb la propietat.

Tots aquest matisos esmentats fins ara fan que el pla de gestió i l'acord de custòdia facilitin el **reconeixement social** de la propietat i de l'entitat de custòdia, i per tant, es puguin fer extensibles a les finques veïnes o a altres propietats properes⁴.

b) Passos generals

(correspon a l'apartat 6, capítol 1 del Manual *Eurosite*).

El pla de gestió ha de tenir un procés lògic des de l'inici fins al final, i al llarg d'aquest procés cal analitzar tota la informació sobre l'interès natural de l'espai, i els aspectes més delicats i funcionals que hi influeixen.

El pla de gestió ha de seguir uns **passos fonamentals** en el procés de planificació:

- Descriure el territori.
- Avaluar els elements de la finca i els interessos de la propietat.
- Determinar i argumentar els objectius ideals per a la finca.
- Identificar els factors limitants que poden impedir assolir els objectius ideals.
- Desenvolupar unes estratègies o projectes que permetin assolir els objectius però tenint en compte els factors limitants i els recursos (humans, tècnics, econòmics...) de l'entitat de custòdia.
- Identificar les prioritats d'acció, tenint en compte els interessos de la propietat.
- Revisar els processos realitzats mitjançant el mecanisme de seguiment de l'acord de custòdia.

Planificació Forestal

Les finques amb caràcter clarament forestal han de fer la planificació forestal: projecte d'ordenació, pla tècnic de gestió i millora forestal i pla simple de gestió forestal. Això permet tenir accés a recursos econòmics de subvencions públiques i es pot pactar que la metodologia dels plans tècnics incorpori aspectes de conservació.

D'aquesta manera el Pla de gestió també inclou mesures per als valors naturals de la finca, ús públic, gestió d'hàbitats aquàtics, etc. Aquest document s'aprova públicament pel Centre de la Propietat Forestal i d'aquesta manera, quan es fan actuacions, com que ja estan al pla de gestió, l'entitat es pot estalviar demanar nous permisos per fer les actuacions.

10.F. Sinergies entre entitats

En cas que la iniciativa de custòdia **no sigui elegida** segons els criteris de selecció de l'entitat, **l'entitat traspasa** la iniciativa i la informació a altres entitats de custòdia.

En cas que la iniciativa hagi estat proposada per una persona externa a l'entitat, aquest traspàs es realitza amb el seu **permís previ**.

Quan una iniciativa és desestimada segons els criteris de selecció, podem fer un pla de viabilitat per a intentar que sigui una iniciativa viable tot i les dificultats detectades, però en molts casos el més interessant és posar-se en contacte amb altres entitats que puguin estar interessades en el projecte i avaluar conjuntament el traspàs total o parcial del projecte.

Alternativament també es pot contactar amb la Xarxa de Custòdia del Territori per si pot donar resposta a la iniciativa o si coneix alguna entitat que hi pugui donar resposta.

10.G. Terrenys sense valor de conservació

En cas que l'entitat rebi en donació o herència finques sense valor de conservació i que **no compleixen els criteris de selecció**, l'entitat pot decidir acceptar-les per a **fins que no siguin de conservació**, sempre i quan sigui convenientment documentat i aprovat per l'òrgan de govern. Aquests fins poden ser el valor de donació econòmica al revendre posteriorment aquestes finques.

En aquest cas, s'actuarà amb **transparència** i s'informarà a la propietat d'aquestes finques que l'entitat no hi durà a terme projectes de conservació.

COM ACTUAR DAVANT L'OFERTA D'UN TERRENY SENSE VALOR DE CONSERVACIÓ

En algunes ocasions l'entitat de custòdia es pot trobar amb la situació en què un propietari vulgui donar o deixar en herència una finca, però que aquesta no tingui valors de conservació i/o que no s'adapti a la missió i objectius de l'entitat. En aquest cas cal obrar amb la màxima transparència a fi de no generar suspicàcies al públic.

El primer és avaluar la finca segons els criteris de selecció establerts i valorar els resultats des de diferents òptiques.

- Una **finca amb un elevat valor de conservació** cal que passi a formar part del treball de qualitat amb iniciatives que s'han detallat en les bones pràctiques anteriors.
- Si la **finca té valors de conservació, però aquests no són la finalitat de l'entitat**, es pot valorar la possibilitat de dirigir el propietari cap a una altra entitat de custòdia més afí als continguts de la finca.
- Si la **finca no té valors de conservació** rellevants, es redactarà l'informe sobre el poc valor de conservació i s'informarà al propietari que si l'entitat accepta la finca no serà amb finalitat de conservació, actuant amb màxima transparència. En cas que es segueixi amb l'operació caldrà que l'òrgan de govern prengui les decisions necessàries sobre el destí i finalitat de la finca, que pot arribar a ser vendre-la per a obtenir fons econòmics.

En tot el procés és de vital importància actuar amb la màxima transparència, informant al propietari i facilitant que la informació estigui disponible a qualsevol grup d'interès de l'entitat.

11. Contacte amb la propietat

La relació amb els propietaris de les finques en custòdia de l'entitat es basa en la confiança gràcies a una relació constant en el temps en què es comparteix la informació de forma transparent i fiable.

Les persones propietàries i gestores de finques poden trobar diversos **avantatges en la custòdia del territori**, com ara el suport en la voluntat de transmetre la seva finca a les generacions futures en les condicions necessàries perquè elles també en puguin gaudir. Bona part dels petits propietaris de finques a Catalunya tenen aquesta sensibilitat i procuren fer una gestió compatible amb la finalitat de mantenir el bon estat ambiental de les seves finques.

Normalment, el recel per part de la propietat cap a les postures conservacionistes és fruit del desconeixement mutu, i això és, en si mateix, una prova de la **necessitat del contacte entre propietaris i entitats de custòdia**.

Així, contactar amb persones propietàries significa **anar construint ponts entre les entitats de custòdia i la propietat**. Per a un correcte desenvolupament de les iniciatives de custòdia és important mantenir i reforçar una relació de confiança entre la propietat i l'entitat de custòdia. D'aquesta manera, es poden establir **vincles de llarga durada que permetin acords de custòdia estables a llarg termini**. Aquesta recomanació seria extensible a qualsevol entitat o persona vinculada al projecte.

Recomanacions referents al contacte amb la propietat

11.A. Preparació prèvia al contacte

- > Recopilació d'informació prèvia al contacte

11.B. Primer contacte

- > Materials per a la propietat
- > Procediment per al contacte amb la propietat

11.C. Responsable de l'acord i relació amb la propietat

- > Relació de confiança i respecte amb la propietat

11.D. Negociació de l'acord

- > Eines bàsiques de negociació
- > Punts claus del procés de negociació

11.E. (Estratègia educativa i) Ètica de la negociació

11.F. Suport a la propietat

- > Suport en la gestió o gestionar finques?
- > Gestió de línies d'ajuts i altres instruments de finançament de l'acord
- > Implementació conjunta amb la propietat de l'acord de custòdia

11.G. Contacte regular amb la propietat

- > Mantenir el contacte a llarg termini

11.H. Reconeixement social

11.A. Preparació prèvia al contacte

Abans de contactar amb un propietari, l'entitat recopila el màxim d'**informació sobre la finca**, la seva situació geogràfica i legal, els valors que conté, les activitats econòmiques que sustenta, etc.

RECOPIIACIÓ D'INFORMACIÓ PRÈVIA AL CONTACTE

Abans de fer el primer contacte amb la propietat, convé assabentar-se de tota una sèrie d'informació: finques existents en l'àmbit on voleu dur a terme la iniciativa, límits, propietaris i usuaris que hi ha en cadascuna, usos actuals,... Totes aquestes informacions poden ser més o menys complexes de trobar, i pot ser convenient recórrer a fonts diverses:

- **Informació fàctica:** mitjançant visites sobre el territori, consultes a la mateixa propietat o a veïns,....
- **Informació legal:** sobretot la informació registral (que inclou el nom de la persona o persones propietàries) i la informació cadastral (que ens aclarirà la superfície i límits de la finca).

En molts casos la informació legal pot ser difícil de trobar, donat que l'àmbit rústic és de difícil delimitació. Per això, pot ser de gran utilitat preguntar a l'Ajuntament, la qual cosa pot ser, a més, molt recomanable per posar-lo al corrent de les intencions de l'entitat.

En el cas que no es tingui gaire informació sempre es pot recórrer a la cerca de dades de contacte a través de directoris telefònics o fins i tot cercadors d'Internet. Com més informació es disposi, més fàcil serà establir una bona estratègia per a la negociació.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Collado, H., Cortina, A. 2012. Qualitat i seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori. Quaderns per a entitats de custòdia del territori, núm. 5. Xarxa de Custòdia del Territori

11.B. Primer contacte

Sempre que es realitza una entrevista amb un propietari per primera vegada, la persona representant de l'entitat li lliura **informació escrita sobre aquesta**, sobre la **custòdia del territori** i sobre la **iniciativa de conservació** en concret en un dossier d'informació.

És important informar al propietari sobre la situació actual de la finca, perquè és valuosa, presentar la tasca que fa l'entitat i el perquè es vol signar un acord de custòdia, explicar què és la custòdia, etc....

MATERIALS PER A LA PROPIETAT

Amb la idea de facilitar la feina, cal identificar aquells materials de presentació útil per a donar-los a la propietat durant el primer contacte. Cal que aquests transmetin una informació clara i entenedora de l'entitat, la seva missió i valors, i també de què es tracta la custòdia del territori. Generalment, un fulletó de l'entitat, o una publicació equivalent, és la més adequada.

Aquests materials són els que, un cop finalitzada la trobada, les persones propietàries utilitzaran per a repassar el que s'ha parlat, acabar-se d'informar i per a comunicar la trobada a altres persones involucrades. Per exemple, si la propietat és múltiple, els utilitzaran per a parlar amb els altres propietaris i el seu assessor legal.

Si l'acord proposat s'emmarca en una iniciativa de custòdia més global que l'entitat ja està portant a terme, o està endegant, també pot ser interessant que es proporcioni informació específica d'aquesta, i si pot anar acompanyada d'exemples o opinions d'altres propietats, millor. Si l'entitat té un programa especial de contacte amb la propietat, també es pot fer un fulletó concret, que englobi tant la presentació de l'entitat com de la iniciativa.

La xct també recomana entregar a la propietat un exemplar de la guia *Opcions de custòdia del territori per a finques privades*. Aquesta guia, més complexa d'entrada, permetrà a les persones propietàries i els seus assessors legals poder informar-se i entendre la filosofia de la custòdia del territori i els seus mecanismes.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Procediment per al contacte amb la propietat (Xarxa de Custòdia del Territori)

Nom: PROCEDIMENT PER AL CONTACTE AMB PROPIETARIS		Codi
Data d'edició	Número de revisió	Pàgina X de X
Elaborat per:		Aprovat per:

Aquest quadre és una proposta d'encapçalament o peu de pàgina per cada pàgina del procediment.

La presentació del procediment hauria de contenir la següent informació:

TÍTOL: Procediment per al contacte amb la propietat

CONTROL DE REVISIONS

Revisió	Data	Motiu de la revisió	Elaborat:	Revisat:	Aprovat:
0		Redacció inicial	Nom i signatura	Nom i signatura	Nom i signatura
1		Actualització	Nom i signatura	Nom i signatura	Nom i signatura

ÍNDEX

El cos del document es conforma amb la següent informació:

1. OBJECTE *(Descriure la missió o propòsit del procediment)*

L'objecte d'aquest procediment és descriure la sistemàtica que segueix l'entitat per a realitzar el contacte amb la propietat per a fer custòdia del territori. Estableix les pautes d'actuació en el contacte de presentació, desenvolupament de la negociació, establiment i registre de l'acord, i seguiment i contacte posterior.

2. ABAST *(Descriure l'àmbit d'aplicació)*

Aquest procediment afecta a tots els projectes que desenvolupa l'entitat i requereixen contacte directe entre la propietat i l'entitat.

3. ENTRADA I SORTIDA *(En quin moment comença i quan acaba)*

L'inici és a partir del moment en què es detecta la necessitat d'establir un acord amb una propietat.

El resultat és l'establiment d'un acord eficient, així com els registres de seguiment posterior que garanteixen la satisfacció de la propietat vers l'entitat de custòdia i la millora del territori.

4. RESPONSABILITATS *És difícil generalitzar, ja que la informació d'aquest punt serà molt específica de cada entitat en base a la seva organització, càrrecs existents i normes d'actuació. Cal pensar en totes les persones que intervenen en el procés i definir clarament quines responsabilitats tindrà cadascú. Les següents responsabilitats són només a tall d'exemple:*

Òrgan de govern

- Designar els recursos necessaris perquè aquest procediment es pugui dur a terme.
- Vetllar perquè les persones que intervindran en el procés tinguin la formació adequada.

Responsable de bones pràctiques

- Vetllar perquè aquest procediment es dugui a terme de manera adequada seguint aquest procediment.
- Registre de possibles conflictes que puguin sorgir durant el desenvolupament del procediment.

Voluntariat i/o equip de l'entitat

- Trucada inicial de contacte amb la propietat i acordar el dia per a la trobada inicial.
- Realització de les reunions de seguiment fins a l'establiment de l'acord.
- Registre de la informació i comunicació a les persones interessades.

Etc.

5. DEFINICIONS (OPCIONAL. Aquí podem definir totes aquelles paraules que sortiran més endavant i que creiem que cal aclarir perquè no portin a confusió)

Propietat: es tracta del/s titular/s de la finca on volem arribar a un acord, sigui pública o privada.

Acord: Es tracta de l'acord de custòdia que volem signar o hem signat amb una propietat.

6. NORMES D'ACTUACIÓ

És la part més àmplia i important del document.

Cada ECT ha de definir la seva pròpia estratègia d'actuació segons la seva capacitat, els materials de què disposi, el context en què es trobi, etc.

Es definiran de manera seqüencial tots els passos que cal dur a terme per desenvolupar l'activitat objecte del procediment. Es contemplaran totes les possibles respostes i resultats, i la manera d'actuar en cada cas.

Idees d'alguns aspectes que hauria de contemplar el procediment de contacte amb la propietat: Com establim el primer contacte amb la propietat? Qui ho fa? Quina informació o documentació facilitem (material informatiu de l'entitat, material sobre custòdia del territori, com la Guia d'opcions en finques privades de la xct i/o el butlletí l'Acord, etc.)? Com s'introdueix el concepte de custòdia del territori? Registrarem els resultats del primer contacte? Com? Caldrà actualitzar alguna base de dades de contactes? Com actuarem si la propietat no està oberta al diàleg per l'acord? Com procedirem si la propietat sí que està d'acord en realitzar un acord?

7. DIAGRAMA DE FLUX (OPCIONAL. Hauria de ser un esquema simple i visual dels passos descrits a les normes d'actuació)**8. DOCUMENTACIÓ ASSOCIADA** Anomenar la documentació vinculada al procediment i que ajuda a completar-lo (altres procediments, registres, bases de dades, etc). A continuació s'exposen algunes idees pel cas del procediment de contacte amb la propietat:

- Registre de seguiment dels contactes (per exemple, això es pot fer mitjançant la base de dades del Protocol de Seguiment i Avaluació dels Acords per a entitats de custòdia).
- Registre de conflictes (l'anàlisi dels quals pot ajudar a millorar el procés en un futur)
- Procediment sobre estratègies de negociació de l'entitat

9. INDICADORS DE CONTROL

- % d'acords signats (número d'acords signats / total de contactes realitzats) (indicador d'eficàcia)
- Número d'hores destinades fins a la signatura de l'acord (indicador d'eficiència)

11.C. Responsable de l'acord i relació amb la propietat

Existeix la figura del responsable de l'acord com a **interlocutor principal amb la propietat**. L'entitat forma els seus representants per tal que **l'actitud** davant el propietari sigui de **respecte, amb tracte humil i pacient**, i seguint els criteris prèviament definits.

RELACIÓ DE CONFIANÇA I RESPECTE AMB LA PROPIETAT

La confiança i respecte entre les parts és la base dels acords de custòdia. Les entitats de custòdia tenen sobretot un paper de sensibilització i d'establiment de diàleg amb les persones propietàries i gestores de les finques on hi ha els valors a custodiar. És en aquesta participació de totes les parts on rau també l'esperit dels acords de custòdia.

La persona que fa el contacte és el nexa de contacte entre la propietat i l'entitat. Aquesta persona és important per a l'èxit de la iniciativa, però també perquè marcarà el to de les relacions de l'entitat amb la propietat d'ara endavant. A més, en molts casos, d'ella en depèn en gran mesura l'èxit o fracàs de la iniciativa.

Cal tenir present que la propietat accedeix a fer l'acord de custòdia per voluntat pròpia i perquè confia en l'entitat, les persones que la conformen, i la filosofia de conservació. És imprescindible mantenir i incrementar la seva confiança al llarg de tot el procés, des del primer contacte, durant el seguiment i fins i tot més enllà de la finalització de l'acord.

Aconseguir seduir a la propietat i la seva confiança ajudarà a què aquesta s'impliqui i sigui molt participatiu en tot el procés de l'acord. La base principal per a aconseguir aquesta confiança de la propietat passa per tenir una comunicació molt activa i conèixer les intencions de les dues bandes, consensuar-les i prendre les decisions conjuntament.

Una bona sintonia entre la propietat i l'entitat durant tot el procés de l'acord de custòdia també pot facilitar que altres finques veïnes mostrin interès pel projecte i s'avinguin a formar-ne part. Per una banda, veuran els resultats i els canvis en la finca on existeix l'acord, i per altra, si la propietat està satisfeta amb la relació, en parlarà positivament entre les propietats de la zona. D'aquesta manera s'aconsegueix millorar la gestió de l'indret d'interès natural en què s'està treballant, ja que augmenta l'extensió de finques privades amb acords de custòdia, i per tant, augmenta l'extensió de territori on es fa una bona gestió de conservació.

Les experiències d'acords de custòdia reeixides sempre són un bona referència tant per a altres finques com per a altres entitats de custòdia del territori, no només per a les finques veïnes i properes a

aquestes finques “exemplars”. També pot ser molt interessant que les entitats de custòdia valorin la possibilitat d’organitzar intercanvis entre propietaris i les visites tècniques a finques amb acords. Amb aquests intercanvis es dona als propietaris l’oportunitat de conèixer experiències d’acords de custòdia en altres finques privades. Podran contrastar opinions amb altres propietats que es troben en situacions similars, amb altres que tenen diferents necessitats i problemàtiques en les seves finques, i amb tècnics d’altres d’entitats de custòdia del territori.

11.D. Negociació de l'acord

L'entitat transmet **informació real i fiable** a la propietat sobre el projecte i l'acord de custòdia **sense crear falses expectatives**. La persona representant de l'entitat explica de forma entenedora el conjunt de la iniciativa de custòdia al propietari i concretament el que es demana al propietari.

L'entitat sempre aconsella al propietari que consulti amb **un assessor legal abans de signar un acord**.

EINES BÀSIQUES DE NEGOCIACIÓ

La relació entre l'entitat de custòdia i la propietat o usuaris de la finca és de negociació, tan als inicis com durant el desenvolupament de la iniciativa, un cop arribats a un acord.

Hi ha tota una sèrie de característiques personals que proporcionen un avantatge o inconvenient davant la negociació: simpatia, sentit de l'humor, paciència, empatia, extroversió, elegància, atractiu personal, ganes, confiança en un mateix... Totes elles determinen el nostre grau de comoditat en les relacions amb les persones i, paral·lelament, la nostra facilitat de persuasió. Abans d'encarar un procés de negociació, és imprescindible conèixer bé aquests aspectes d'un mateix i ser-ne conscients.

Cinc aspectes claus de la negociació:

1. La regla d'or de la negociació: **cal demostrar al propietari que la intervenció de l'entitat és beneficiosa**. En la custòdia del territori, això es tradueix en la necessitat d'explicar bé en quins aspectes la relació amb l'entitat de custòdia pot beneficiar a la propietat o usuaris de la finca.
 - > En alguns casos l'entitat pot valorar com a millor opció parlar conjuntament amb els advocats del propietari per evitar reticències i explicar a l'advocat en primera mà les intencions i el marc jurídic.
2. Les **alternatives**: en tota negociació és importantíssim fer una mirada cap enfora i ser conscients de les solucions existents per a ambdues parts fora de la negociació, així com les possibles percepcions mútues de les alternatives alienes. Valorar correctament les alternatives al tancament d'un acord permet donar a conèixer el valor real de cada acord possible, mentre que valorar-les incorrectament pot portar a un acord no satisfactori.

En la custòdia del territori, la **posició de l'entitat de custòdia és molt feble donat que la realització de la iniciativa no és possible sense el pacte amb la propietat o usuaris**, per això és molt important entendre bé els seus interessos i allò que l'entitat li pot aportar que no pugui fàcilment obtenir d'una altra manera.

3. Els interessos: cada part té els seus propis, però és important entendre que no els valora exactament igual que l'altra part. És **molt important distingir els interessos dels temes que hi ha sobre la taula de negociació, ja que això ens pot ajudar a desencallar la negociació**. Per exemple, en una iniciativa interessa restaurar una bassa amb criteris ecològics, a la qual cosa la propietat s'oposa ja que no obtindrà el volum d'aigua necessari per a la seva activitat agrícola. El tema és restaurar la bassa amb criteris ecològics o merament productius, mentre que els interessos oposats són obtenir el màxim volum d'aigua per a rec i aconseguir un ambient humit on es desenvolupin unes funcions ecològiques determinades. Si se centra la mirada en els interessos, i no en el tema, es pot trobar la solució en la construcció d'una segona bassa, de dimensions inferiors i que pugui complementar el dèficit d'aigua de la bassa principal, que es podrà, així, restaurar amb criteris ecològics.
4. L'acord: en qualsevol tipus de negociació s'entén que **l'acord ha de satisfer, en major o menor mesura, els interessos d'ambdues parts**, especialment quan hi ha d'haver una relació continuada. Això és especialment clau en la custòdia del territori, ja que l'establiment de l'acord marca l'inici d'una relació entre entitat de custòdia i la propietat cap a la consecució d'un objectiu comú en la qual la negociació serà un element del dia a dia.
5. Les **regles del joc en la negociació** (tractament, lloc i moment de les reunions, formalitat, mitjà de comunicació entre les parts, etc.) **són aquelles que les parts accepten tàcitament mitjançant la relació que es va establir**. En aquest sentit, la negociació no es diferencia de cap altra relació personal: les regles es posen de forma no verbalitzada a mesura que es va establir la relació i les parts es regeixen per elles en tant en quant no es manifesta la voluntat de canviar-les. Això també dóna a entendre que cada procés de negociació serà diferent, en funció del nostre interlocutor.
 - > Cal explorar el grau màxim de compromís del propietari com a escenari final però potser és interessant arribar-hi poc a poc per donar confiança.

PUNTS CLAU DEL PROCÉS DE NEGOCIACIÓ

L'experiència mostra que normalment són necessàries diverses trobades amb la propietat per a donar a conèixer les intencions de l'entitat de custòdia i el significat de l'acord que aquesta planteja. Convé no escatimar esforços en aquest punt ja que abans de plasmar cap acord sobre el paper convé que el propietari compregui bé el plantejament, la implicació i el compromís necessaris en totes les fases de l'acord de custòdia del territori.

En aquest establiment de contacte i posteriors aproximacions, tot i que no existeix una fórmula màgica, és important seguir els següents consells:

- Actitud de **respecte cap a la propietat**: indiferent de les conviccions més internes. Entendre la seva visió de les coses i el seu paper principal en la gestió de la finca.
- **Humilitat i paciència**: virtuts fonamentals d'un bon representant d'entitat de custòdia.

- Entendre bé les **necessitats de la propietat**: no estalviar en visites, converses, etc. Parlar de les coses que interessin al propietari, prendre notes del contingut i de les emocions que desprèn.
- Crear un **clima de confiança**, en què la propietat no percebi que ha de "defensar" la seva postura. **Recomanar l'assistència d'assessors externs de la seva confiança**. L'acord de custòdia es fonamenta en la mútua confiança i respecte entre l'entitat i la propietat.
- **Proveir d'informació tècnica concisa** (en la mesura de la capacitat de l'entitat) o de fonts on trobar aquesta informació. Els propietaris i usuaris busquen informació pràctica (no grans piles d'informació divulgativa sobre perquè és important la conservació).
- **Tenir clars els objectius** de l'entitat per tal que el propietari entengui:
 - Qui sou?
 - Què hi ha d'important per a vosaltres a la seva finca?
 - Què li voleu proposar?
 - Què li podeu oferir?
- **No generar expectatives** que no es puguin complir.
- **No oferir molt a canvi de res.**
- **Promocionar la imatge de l'entitat** (dossier d'informació per al propietari, fulletó de l'entitat o fulletó propietaris i usuaris i guia Opcions per a la custòdia del territori en finques privades²⁸).
- **Vendre el currículum de l'entitat** (la reputació de l'entitat és un actiu fonamental en la negociació).
- Tenir en compte el **suport social** que la propietat pugui trobar en el seu entorn: l'opinió de la família, els veïns o els amics, és més determinant que qualsevol publicació que pugueu proporcionar a l'hora de decidir-se a signar un acord.
- **Alguns arguments a favor de la custòdia del territori**: assessorament i planificació, recerca de finançament, voluntariat, reconeixement social i recompensa personal i per a les generacions futures.

²⁸ N. Asensio, A. Cortina i J. Pietx. Revisió del 2005 per Collado, H. *Opcions de custòdia del territori per a finques privades. Una guia per a la propietat*. Xarxa de Custòdia del Territori / Fundació Territori i Paisatge - Caixa Catalunya. 40 p.

11.E. (Estratègia educativa i) Ètica de la negociació

En tot contacte o trobada amb propietaris, l'entitat promou la **sensibilització educativa cap a la conservació** en general i dels valors patrimonials de la finca en particular, com a estratègia integrant de la custòdia del territori.

La complicitat amb la propietat és clau per tal que aquesta s'impliqui en totes les fases de l'acord de custòdia, sigui molt particip i no desisteixi en la gestió de la finca. Cal mantenir i incrementar la seva confiança cap a l'entitat de custòdia i aconseguir que compregui la importància de la seva labor en la conservació del territori, s'encoratgi a continuar millorant l'hàbitat que l'envolta i valori més els recursos naturals, culturals i del paisatge de la seva finca.

- > L'estratègia educativa és la base dels mètodes de la custòdia del territori. Les entitats de custòdia plantegen ètica i no només mercantilisme.

11.F. Suport a la propietat

L'entitat ofereix sempre el seu **suport tècnic, assessorament i encoratjament a la propietat** per a millorar la seva gestió i protecció responsable dels valors de la seva finca. La propietat és informada dels possibles beneficis fiscals i les línies d'ajut aplicables a l'acord de custòdia.

SUPPORT EN LA GESTIÓ O GESTIONAR FINQUES?

Sol ser recomanable oferir suport al propietari en la gestió de la finca en lloc d'assumir-la per tal que la propietat participi d'una gestió i protecció responsable dels valors de la seva finca.

És a dir, a no ser que estigui molt clar i que tingui importància estratègica per a l'entitat, és millor no oferir-se a gestionar una determinada finca. En el mateix sentit, convé evitar platejar d'entrada l'elaboració d'un pla de gestió d'una finca. En primer lloc, cal valorar la necessitat de fer un pla de gestió, o de si amb unes directrius simples n'hi ha prou. En tot cas, un pla de gestió s'ha de portar a terme, i que s'ha d'ajustar a la capacitat de l'entitat i a la capacitat de la propietat.

Per a més informació vegeu *Aplicació del Manual de plans de gestió Eurosite a finques privades amb acords de custòdia del territori*²⁹.

- > És millor oferir suport al propietari en la gestió, NO gestió per al propietari.

GESTIÓ DE LÍNIES D'AJUTS I ALTRES INSTRUMENTS DE FINANÇAMENT DE L'ACORD

Per a portar a terme les actuacions previstes en l'acord de custòdia, l'entitat pot finançar-se per diferents vies: des de fons propis, la sol·licitud d'ajudes i subvencions, fins a altres formes de finançament. A més, és probable que hi aportin altres recursos propis, com per exemple, mitjançant jornades de voluntariat.

És important que l'acord prevegi, en la mesura del possible, com es finançarà l'acord de custòdia, i que durant el seguiment de l'acord es detallin clarament aquelles inversions i recursos aportats per l'entitat i per la propietat. Això ajudarà a evitar malentesos, a visualitzar la tasca realitzada per totes les parts, i poder explicar a la societat els recursos que s'estan destinant als objectius de conservació d'un acord concret.

²⁹ Moreno, R. 2004

Alguns instruments financers i ajuts, sobretot subvencions públiques, els ha de sol·licitar la propietat en quant que és titular dels terrenys, tot i que actualment hi ha convocatòries que preveuen que les entitats de custòdia puguin sol·licitar els ajuts en nom dels propietaris, i que el mateix acord de custòdia es consideri vàlid com a justificació del vist-i-plau de la propietat. Per això, és essencial explicar a la propietat a quins ajuts pot optar de sol·licitar en el marc de l'acord.

- > Si l'entitat ho considera oportú pot assumir el compromís de fer-se càrrec dels tràmits de sol·licitud, una vegada la propietat els hagi acceptat per endavant. Això anima a la propietat a presentar-s'hi i facilita la sol·licitud d'ajuts que sovint es convoquen en terminis molt curts de temps.

També és interessant explicar a la propietat el treball que s'està realitzant per aconseguir un marc fiscal favorable per aquelles finques amb acords de custòdia amb compromisos clars entre les parts.

IMPLEMENTACIÓ CONJUNTA AMB LA PROPIETAT DE L'ACORD DE CUSTÒDIA

Segurament, el coneixement que té la propietat sobre la finca pot ajudar a l'entitat de custòdia a conèixer millor les característiques i problemàtiques de l'indret. Encara més, si li expliquem les actuacions de conservació que es podrien executar a la seva finca la propietat estarà més disposat a participar-hi.

- > Cal pensar en la importància que rau en la participació de la propietat durant el desenvolupament de l'acord, el qual expressa el principi de voluntarietat per part de la propietat i de l'entitat de custòdia.

Per això és imprescindible establir una bona relació amb la propietat. Les seves habilitats i coneixements personals segurament són tant importants com les de l'entitat de custòdia i els seus tècnics. Cal buscar elements comuns i entendre les seves preocupacions i què pretén que es faci a la seva finca. Llavors serà més fàcil integrar les preocupacions de la propietat en les actuacions de conservació de la finca.

Així, cal que en els documents d'acord es plasmin, de manera pactada, les responsabilitats tant de l'entitat de custòdia com de la propietat en el desenvolupament de les seves accions, i s'identifiquin els aspectes més problemàtics per a treballar-los conjuntament. També, cal incloure en el document, l'acord i les actuacions que se'n deriven, estiguin explicitades en un pla de gestió o no, de forma entenedora per al propietari per tal que la propietat entengui totes les seves facetes i les accions que se'n deriven. Altrament, si la propietat no entén la metodologia i filosofia de l'acord, no voldrà o no estarà d'acord amb el plantejament de la entitat de custòdia i la relació propietat - entitat de custòdia no contribuirà al desenvolupament de l'acord de custòdia.

11.G. Contacte regular amb la propietat

L'entitat manté **contacte regular amb els propietaris** de les finques on té acords de custòdia i en fa un **registre escrit**. Els propietaris amb acords de custòdia són **informatos periòdicament** de l'evolució dels valors patrimonials de la seva finca i les actuacions que s'hi duen a terme dins de l'acord (rep els informes de seguiment) i de les activitats de l'entitat en general.

MANTENIR EL CONTACTE A LLARG TERMINI

Mantenir la comunicació amb el propietari a llarg termini és essencial per a garantir l'èxit de l'acord de custòdia i, sobretot, que continuï vigent per temps indefinit.

A continuació es recullen algunes vies i opcions per tal de mantenir un bon contacte amb el propietari:

- Trucar i visitar regularment la finca amb la participació del propietari.
- Enviar-li el butlletí de l'entitat de custòdia (valorar la possibilitat de fer-ne un adreçat a propietaris).
- Convidar-lo a actes públics de l'entitat de custòdia o conjunts de la xct.
- Organitzar una trobada (o sopar) anual amb a tots els propietaris i tècnics implicats en la gestió de les finques amb acords de custòdia. Pot ser un bon sistema perquè coneguin experiències similars o realitats molt diferent, i que puguin intercanviar impressions.
- Valorar la possibilitat d'organitzar intercanvis entre els propietaris. És un sistema que pot permetre als propietaris veure altres finques amb acords de custòdia, comparar i contrastar opinions, enriquir els coneixements dels diferents propietaris, etc.
- Enviar-li una felicitació de Nadal.

11.H. Reconeixement social

L'entitat vetlla per al **reconeixement social** de la propietat amb qui manté acords en els seus actes de comunicació.

Actualment, el nostre marc legal no considera cap tipus d'incentiu fiscal ni econòmic per la participació dels propietaris en iniciatives de custòdia del territori. Així doncs, cal fomentar el reconeixement social de l'aposta per a la conservació que fan els propietaris i, així, assegurar la seva **satisfacció personal**, allò que mantindrà l'acord al llarg del temps.

Per tant, les entitats han de vetllar perquè en tota **difusió** del projecte s'expliqui la implicació del propietari i s'agraeixi el seu paper en la conservació dels valors de la finca. Així mateix, l'entitat ha de proveir d'informació al propietari sobre els diferents espais d'intercanvi d'experiències amb altres propietaris i fòrums de debat.

12. Redacció de l'acord de custòdia

La signatura d'un acord de custòdia del territori és un procediment que ens permet establir de forma escrita uns compromisos recíprocs de l'entitat de custòdia envers la propietat, i viceversa, que són bàsics per al compliment dels objectius de la iniciativa de custòdia. És essencial escollir la forma jurídica que s'escaigui en cada cas i establir de forma precisa i avaluable aquests compromisos recíprocs.

L'acord de custòdia és el procés mitjançant el qual els propietaris i/o gestors de finques privades es comprometen davant la societat a dur a terme una gestió que tingui cura de la conservació dels seus valors naturals, culturals i paisatgístics. L'acord de custòdia posa de manifest les necessitats concretes de la finca i els compromisos que s'estableixen entre, d'una banda, la propietat o els gestors (arrendataris, usufructuaris) de la finca i, de l'altra, una entitat de custòdia, que representa el conjunt de la ciutadania, l'interès comú.

El compromís es pot fer constar de múltiples formes, entre elles, les no escrites. Al nostre país existeixen diverses iniciatives de custòdia que funcionen sobre la base d'acords verbals. Tanmateix, **les formes escrites són recomanables** quan es tracta de compromisos a llarg termini, i totalment necessàries quan l'entitat de custòdia ha d'invertir recursos materials i econòmics a la finca. **A major compromís de la propietat** (en durada i fermesa de l'acord), **major implicació de l'entitat de custòdia** (en recursos humans, materials i econòmics destinats a la finca).

El moment de plantejar-se dur a terme una iniciativa de custòdia del territori és una bona ocasió per rellegir el concepte de custòdia del territori i reflexionar sobre el seu doble contingut: d'una banda, una **filosofia que fomenta la responsabilitat de la propietat en la conservació dels valors naturals** i, de l'altra, un **conjunt de mecanismes legals** per a intentar fixar aquest compromís. Aquests són els **dos aspectes indissociables que defineixen la nostra activitat com a entitats de custòdia del territori.**

En cas de formalitzar per escrit l'acord consensuat amb la propietat, s'ha de tenir present que **l'èxit de la iniciativa dependrà en gran mesura de la concreció i claredat d'aquest document.**

Els models d'acord de custòdia que ha redactat a la xct³⁰ poden servir d'orientació o de base per a redactar un acord, però sempre és recomanable, assessorar-se per un advocat³¹.

Treballar per a aconseguir seguretat jurídica significa millorar la solidesa i concreció dels compromisos de les parts en els acords o contractes de custòdia del territori i les possibilitats de tenir un mitjà de prova d'aquests compromisos en cas de conflicte.

³⁰ Document consultable a l'Àrea XCT del web www.custodiaterritori.org

³¹ Les entitats membres de la xct disposen de models d'acord i d'assessorament servei gratuït per a la seva redacció.

En efecte, la **seguretat jurídica dels acords de custòdia comença amb una curosa redacció de l'acord**, amb els drets i les obligacions ben especificats. Això és especialment important en els negocis jurídics atípics, o basats en l'autonomia de la voluntat, atès que no existeix una normativa que pugui ajudar a interpretar-ne el contingut en cas de contradiccions o omissions, a diferència del que passa quan l'opció jurídica escollida està reconeguda per la llei i, per tant, és una forma típica o tipificada de negoci jurídic.

Recomanacions referents a l'establiment d'acords de custòdia vàlids i funcionals:

12.A. Valoració de la necessitat de l'acord

- > Acord verbal

12.B. Explorar els compromisos

12.C. Elecció de l'opció jurídica

- > L'acord de custòdia
- > La seguretat jurídica

12.D. Redacció de l'acord

- > Identificació de la finca
- > Identificació de les parts que subscriuen l'acord de custòdia
- > Data de l'acord de custòdia
- > Valor del dret constituït
- > Durada temporal
- > Renda o cànon
- > Règim de disposició
- > Extinció, rescissió o resolució

12.E. Compromisos de les parts

- > Objectius de l'acord
- > Obligacions de fer / prestacions
- > Difusió de l'acord

12.F. Eficàcia real de l'acord

- > Formalització davant notari
- > L'eficàcia de l'acord davant de tercers

12.G. Representativitat legal

12.H. Trencament de la negociació

12.A. Valoració de la necessitat de l'acord

Abans de decidir signar un acord, les **parts estableixen quines són les necessitats que cal satisfer** per a complir els objectius de la iniciativa i jutgen si és necessari fixar uns compromisos mutus en un document escrit.

En molts casos, a l'inici de la relació entre l'entitat de custòdia i la propietat, no serà fàcil arribar al nivell de concreció desitjat. Això no obstant, es pot partir d'un acord marc, o fins i tot verbal, que s'anirà modificant i concretant amb acords posteriors.

Una altra possibilitat és remetre's a la redacció d'un pla de gestió o a un altre document tècnic annex que estableixi les accions concretes que han de respectar o implementar les parts.

ACORD VERBAL

El compromís es pot fer constar en múltiples formes, entre elles les no escrites. Al nostre país existeixen diverses iniciatives de custòdia que funcionen sobre la base d'acords verbals. En un moment donat, malgrat no hi hagi un document signat, pot ser que ja hi hagi una voluntat de conservar pactada tàcitament entre l'entitat i el propietari contactat.

Alguns dels indicis per reconèixer **una situació d'acord verbal** són les situacions en què el propietari tingui:

- Una **intenció ferma** de protegir els valors naturals de la propietat.
- L'hàbit i la **confiança** de consultar qualsevol dubte de gestió a l'entitat de custòdia.
- El **compromís d'informar** a l'entitat sobre qualsevol amenaça als valors naturals o, si fos el cas, de la intenció de vendre la propietat.

12.B. Explorar els compromisos

Les parts redacten de mutu acord un **l·listat dels compromisos de cadascuna i valoren bé l'equivalència** entre els de cadascuna d'elles. L'entitat esbrina el **grau màxim de compromís** que estaria disposada a acceptar la propietat.

És molt probable que siguin necessàries diferents trobades amb la propietat per donar a conèixer les intencions de l'entitat de custòdia i el significat de l'acord que planteja. És molt important que el propietari entengui bé la idea de l'entitat i també la implicació i el compromís que se n'espera en totes les fases de l'acord de custòdia del territori.

- > Entendre bé les necessitats del propietari: no estalviar en visites, converses, etc. Parlar de les coses que interessin al propietari, prendre notes del contingut i de les emocions que desprèn.

La gestió i seguiment de l'acord de custòdia és fonamental perquè s'assoleixin els objectius de l'acord i aquest es mantingui vigent en el temps.

Tanmateix, la dificultat en el procés de gestió de l'acord de custòdia, dependrà dels oferiments que s'hagin fet a la propietat, els compromisos que s'hagin pres en ajudar a gestionar la finca, i de la complexitat de les accions que es derivin de l'acord de custòdia o del pla de gestió (en el cas que s'hagi considerat necessari i convenient elaborar-ne un).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Collado, H., Cortina, A. 2012. Qualitat i seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori. Quaderns per a entitats de custòdia del territori, núm. 5. Xarxa de Custòdia del Territori

12.C. Elecció de l'opció jurídica

L'entitat **disposa, consulta i s'assessora** de les diferents opcions i models d'acord per a escollir l'opció o opcions que més s'ajustin a les pretensions i possibilitats de l'entitat i al grau de compromís de la propietat.

L'ACORD DE CUSTÒDIA

L'acord de custòdia del territori és un negoci jurídic que participa de les característiques comunes següents:

1. És un negoci jurídic basat en la confiança. En efecte, al propietari o titular del dret real sobre la finca, legitimada per celebrar un contracte de custòdia del territori, no li resulta indiferent qui ha de dur a terme les tasques de conservació o vigilància i el control dels valors de la seva finca. De fet, la propietat, en la pràctica, accepta signar un contracte de custòdia justament perquè es tracta d'una entitat determinada amb qui té uns vincles de coneixement, confiança, etc.
2. És un negoci jurídic basat en la col·laboració ja que les parts persegueixen la mateixa finalitat de conservació dels recursos presents a la finca. No existeix, per tant, contraposició d'interessos.
3. No està sotmès a condicions generals de la contractació, ni és un contracte d'adhesió, sinó que es negocia de forma totalment individual i oberta, i es redacta en funció dels recursos i les necessitats concretes de les parts i de la finca que n'és objecte. No obstant això, és important destacar que la generalització de l'ús dels models d'acord de la xct han tendit a homogeneïtzar els acords de les entitats. Així i tot, es tracta de models que ofereixen una gran capacitat d'adaptació a les circumstàncies de cada cas concret.
4. És un negoci jurídic consensual, que es perfecciona pel simple consentiment i del qual poden néixer obligacions per a una part (propietari o usuari de la finca) o per a ambdues parts (també per a l'entitat de custòdia del territori). En la pràctica, sol haver-hi obligacions recíproques i de caràcter oneros, en què la contraprestació no sol ser monetària sinó en activitats o serveis, com per exemple, l'elaboració de projectes de conservació, tasques de vigilància, voluntariat, elaboració d'informes, recerca de fons per finançar i executar les despeses de conservació, l'ordenació de determinats usos de la finca com ara els usos turístics, recreatius, culturals, etc.
5. És un negoci jurídic de tracte successiu, és a dir, generador d'obligacions de caràcter durable per a ambdues parts. En ell, generalment, les parts pacten un període de durada prorrogable ja sigui com a reconducció tàcita o com a opció de renovació. Però també poden no fixar aquesta durada (bàsicament en el cas del precari), cas en el què la voluntat unilateral d'una de les parts és suficient per a l'extinció del contracte.

En funció, doncs, del contingut de l'acord, la legislació civil vigent presenta diverses modalitats tipificades de relacions jurídiques possibles (vegeu taula 1). També es pot constituir una relació jurídica atípica derivada del principi de l'autonomia de la voluntat consistent en un acte unilateral del titular del dret sobre la finca o en un contracte entre el mateix titular del dret sobre la finca i una, entitat de custòdia o més d'una.

Taula 1: Opcions jurídiques per a la custòdia del territori de finques privades³²

Tipus d'acord	Objectius	Abast	Eficàcia	Gestió	Temporalitat
PROPIETAT	Gestió integral de la finca orientada a la conservació	Total	Real	ECT	Perpetuïtat
USDEFRUIT	Gestió integral de la finca orientada a la conservació	Total	Real	ECT	30 anys (per defecte) 99 anys (màxim)
ARRENDAMENT	Gestió integral de la finca orientada a la conservació	Total	Personal	ECT	7 anys (LCC) Lliure (Cc)
DRET REAL D'APROFITAMENT PARCIAL	Gestió de determinats usos de la finca	Parcial	Real	ECT (de l'objecte del dret real), propietat (de la resta de drets)	30 anys (per defecte.) 99 anys (màxim)
DRET DE SUPERFÍCIE	Gestió de determinats usos de la finca	Parcial	Real	Propietat (de la resta de drets)	30 anys (per defecte) 99 anys (màxim)
CENS ENFITÈUTIC	Gestió integral de la finca orientada a la conservació	Total	Real	ECT	Perpetuïtat

³² Poseu-vos en contacte amb la XCT per a models d'acords disponibles.

Tipus d'acord	Objectius	Abast	Eficàcia	Gestió	Temporalitat
CESSIÓ D'ÚS O PRECARI	Gestió integral de la finca orientada a la conservació	Total	Personal	ECT	Lliure (cessió d'ús) o revocable en qualsevol moment (precari)
ARRENDAMENT DE DRETS	Gestió de determinats usos de la finca	Parcial	Personal	Propietat (de la resta de facultats)	Lliure
MANDAT / ARRENDAMENT DE SERVEIS	Seguiment, assessorament, suport, voluntariat	Parcial	Personal	Propietat	Lliure
ALTRES ACORDS ESCRITS	Seguiment, assessorament, suport, voluntariat	Parcial	Personal	Propietat	Lliure
ACORD VERBAL	Seguiment, assessorament, suport, voluntariat	Parcial	Personal	Propietat	Sempre revocable

LA SEGURETAT JURÍDICA

Aplicat als acords de custòdia del territori, el principi de seguretat jurídica es refereix a:

1. La redacció dels acords: els drets i les obligacions de les parts estan establerts de forma **concreta** i que no pugui donar lloc a interpretacions diverses.
2. La **intervenció lliure i suficient** de les parts expressada en un document cert: les parts estan perfectament identificades, la seva intervenció no ofereix dubtes quant a suficiència i llibertat i queda expressada en un document que no ofereix dubtes d'autenticitat. La intervenció d'un notari ens ajudarà, sobretot, a assegurar aquesta qüestió.
3. **L'eficàcia** de l'acord **davant de tercers**: l'acord estableix una relació directa entre l'entitat i la finca, de forma que el seu compliment és independent de qualsevol transmissió de la propietat. Això dependrà de la voluntat de les parts i, per a fer-ho públic i plenament eficaç davant de tercers, caldrà inscriure l'acord al Registre de la Propietat.

12.D. Redacció de l'acord

El **document de l'acord és clar, entenedor** i inclou tots els **aspectes clau** perquè sigui un acord de **qualitat**. Si s'escau, l'entitat s'assessora sobre els continguts tècnics i jurídics d'aquest.

- La proposta d'acord **identifica de forma clara les parts** que intervenen en el contracte i la seva capacitat per a actuar, i també la finca objecte de l'acord (els seus límits físics, dades registrals i referència cadastral).
- La **durada de l'acord** s'escau amb el termini d'execució dels objectius de custòdia i amb el termini d'amortització de les inversions que l'entitat faci a la finca.
- Les conseqüències de l'**incompliment**, si s'escau, queden recollides en l'acord en base a l'informe de seguiment de l'acord, que ha d'especificar el balanç de despeses i inversions.

Per a assolir aquests objectius, i eventualment poder formalitzar en escriptura pública l'acord de custòdia en el Registre de la Propietat, tot acord ha de tenir en compte els criteris següents en relació amb:

1. La identificació de la finca.
2. La identificació de les parts que subscriuen l'acord de custòdia.
3. La data de l'acord de custòdia subscrit.
4. El valor del dret constituït.
5. La durada temporal.
6. El cànon.
7. Les obligacions de fer/prestacions.
8. El règim de disposició.
9. L'extinció, la rescissió o la resolució.

IDENTIFICACIÓ DE LA FINCA

Cal que en l'acord s'identifiqui la finca o les finques objecte de l'acord de custòdia, i s'hi indiquin les **dades registrals** (número de finca registral, tom, llibre i foli en què consten inscrites) i **cadastre** (polígon i parcel·la o referència cadastral).

- > La lectura de la documentació no ha de deixar cap dubte sobre l'àmbit territorial de l'acord.

Les dades registrals es poden consultar a l'escriptura de propietat, o al Registre de la Propietat a partir del nom del titular o la descripció de la finca.

El Registre de la Propietat té base territorial, per la qual cosa per a fer qualsevol consulta s'ha d'acudir a l'oficina registral corresponent a la situació geogràfica de la finca objecte de l'acord³³.

Les dades cadastrals, en canvi, es troben als documents de caràcter tributari referents a la finca, atès que el cadastre és un instrument que depèn de l'Agència Tributària a efectes d'informació tributària. Actualment, el notariat acostuma a fer constar les dades cadastrals a les escriptures públiques, de forma que si la finca ha estat transmesa recentment és possible que hi surtin. En el cas de no disposar-les, es poden consultar a l'oficina del cadastre, de forma presencial o virtual³⁴.

No obstant això, hem d'advertir que no és fàcil aconseguir les dades registrals ni cadastrals a partir de dades físiques de la finca, atès que, en tractar-se de finques rústiques, no tenim elements objectius per a referenciar-la ni, de moment, existeixen sistemes de consulta cartogràfica.

En qualsevol cas, cal descriure la totalitat de la finca o, si més no la part de la finca registral a la qual fa referència l'acord de custòdia, i fer-hi constar el caràcter, la situació física, el terme municipal al qual pertany, la superfície expressada de conformitat amb el sistema mètric decimal, els lindars pels quatre punts cardinals i la referència cadastral, si en té. També podem incloure, a més, mitjans tècnics més innovadors i precisos (GIS, SIGPAC, etc.) i, sempre que sigui possible, incloure-hi un mapa de la finca com a annex a l'acord.

Quan la finca (en el sentit d'espai objecte de l'acord) correspongui amb més d'una finca registral, parcel·la cadastral, etc. podem ajudar-nos d'un quadre per detallar totes les dades registrals.

Taula 2 Model per a detallar les dades cadastrals d'una finca composta per diverses unitats registrals i cadastrals.

Nom	Registre	Finca	Municipi	Referència. Cadastral	Superfície

³³ Es pot consultar l'oficina que correspon a cada finca al web <http://www.registradores.org>

³⁴ (<http://www.catastro.minhac.es>).

IDENTIFICACIÓ DE LES PARTS QUE SUBSCRIUEN L'ACORD DE CUSTÒDIA

L'acord ha d'expressar amb claredat les parts que hi intervenen. En aquest punt, cal recordar que l'entitat de custòdia pot contactar amb la persona que en posseeixi la propietat, però també amb qui en tingui altres drets que incloguin l'ús (arrendament, usdefruit). Aquí cal tenir en compte els límits de les facultats que els atorguin aquests drets (és a dir: l'acord no podrà incloure aspectes que estiguin fora de les facultats de la persona signatària).

A continuació, es detalla la identificació de les parts en l'acord i els documents que n'acrediten la capacitat. En cas d'actuar davant notari, aquest s'encarregarà de determinar tots aquests aspectes, arran de l'anàlisi dels documents acreditatius que aportin les parts i sol·licitant la informació registral i cadastral necessària.

Identificació del titular registral

En el text de l'acord cal identificar el titular registral i els cotitulars, si escau, de la finca, expressant:

1. Si és persona física: el nom i cognoms, NIF domicili, nacionalitat, estat civil i expressió del règim econòmic matrimonial, si escau. Si la persona física actua mitjançant un representant, s'ha de fer constar també el caràcter d'aquesta representació i la documentació que l'acredita.
2. Si és una persona jurídica, la denominació social, NIF, domicili, nacionalitat, circumstàncies de la seva inscripció en el registre corresponent, i la representació, el caràcter amb què actua i la documentació acreditativa (escriptura de poders).

Identificació de l'entitat de custòdia

Les entitats de custòdia són persones jurídiques, de manera que se'ls aplica la identificació dels titulars quan són persones jurídiques. Tanmateix, també s'hi ha de fer constar el número d'inscripció al Registre i els documents que n'acrediten la personalitat jurídica i el caràcter dels representants.

Per a fer-ho, serà suficient amb:

- Els estatuts en què s'expressi de forma suficient la capacitat per mitjà de la qual actua la persona signant i certificat de composició de l'òrgan de govern (sempre en el supòsit que la persona signant ho faci per raó d'un càrrec en l'òrgan de govern de l'entitat).
- L'escriptura de poders (quan la persona signant no formi part de l'òrgan de govern).
- El certificat de l'acord de l'òrgan de govern autoritzant expressament la signatura quan el poder genèric que atorguin els estatuts o l'escriptura de poders no siguin suficients.
- En el cas d'entitats públiques (ens locals) sempre caldrà la proposta d'acord aprovada pel Ple del consistori.

Segons l'article (article 312-13 del Codi civil de Catalunya):

- > La representació de les persones jurídiques correspon a l'òrgan de govern i es fa efectiva per mitjà del president, de la persona que el substitueixi o dels membres que estableixin els estatuts. L'òrgan de govern pot nomenar apoderats generals o especials, amb funcions mancomunades o solidàries, que no cal que en formin part.
- > La representació de les persones jurídiques s'estén a tots els actes compresos en llurs finalitats estatutàries, amb les limitacions que estableixin la llei o els mateixos estatuts.
- > Les limitacions estatutàries de les facultats representatives de l'òrgan de govern, fins i tot si han estat objecte d'inscripció, no es poden oposar a terceres persones que hagin actuat de bona fe.

DATA DE L'ACORD DE CUSTÒDIA

Cal determinar la data de l'acord sempre en el document que signin les parts:

- Quan l'acord de custòdia estigui formalitzat en escriptura pública, la data de l'acord serà la d'aquest títol públic.
- En cas que l'escriptura pública sigui de protocolització de l'acord signat en un document privat, preval la data de signatura privada.

VALOR DEL DRET CONSTITUÏT

La normativa que regula el Registre de la Propietat estableix que, en cas que es vulgui formalitzar en escriptura pública (i inscriure's al Registre de la Propietat, si escau), ha de fer-se constar el valor de la finca o del dret que es transmet a l'entitat de custòdia en virtut de l'acord. Aquest valor és també el que determinarà la liquidació dels impostos corresponents per la seva formalització (Impost de Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats).

Aquesta constància és imprescindible encara que en el cas de la custòdia del territori la determinació d'aquest valor no resulta senzilla per manca de metodologies i fórmules de càlcul establertes fins a dia d'avui. Quan es tracti de determinar el valor de la finca, es considerar el seu valor cadastral, el que expressi l'escriptura i el de mercat.

DURADA TEMPORAL

En tots els acords de custòdia cal fixar una durada temporal amb la possibilitat d'una o més pròrrogues. En general, les entitats de custòdia estan interessades en duracions a llarg termini, però això depèn sobretot de les característiques de cada iniciativa. La xct estableix per als seus models una duració estàndard de deu anys, que acostuma a ser un bon punt de trobada entre els interessos de la propietat i

de l'entitat de custòdia. No obstant això, la xct entén que l'objectiu de qualitat dels acords de custòdia, en interès d'una protecció estable dels valors naturals, és assolir una durada de vint-i-cinc anys.

Quan l'opció escollida sigui un contracte típic, pot ser que la normativa que el regula estableixi una durada mínima o màxima o una duració en defecte de pacte. Per exemple, la Llei 1/2008, de 20 de febrer, de contractes de conreu estableix en el seu article 17 una duració mínima de set anys. Pel que fa al dret d'aprofitament parcial, el Codi civil de Catalunya estableix en el seu article 563-2, apartats 3 i 4, que el termini serà de trenta anys si no se'n pacta un altre expressament, i en cap cas no podrà ser superior a noranta-nou anys.

Existeix un cert consens que, malgrat tot, es podrien establir drets reals de duració més enllà dels noranta-nou anys, però en qualsevol cas sempre hauran de ser determinats i no és possible establir drets reals per a un termini indefinit o a perpetuïtat. També és important tenir en compte que els drets reals d'aprofitament parcial són redimibles, és a dir, que el nou propietari pot extingir-los unilateralment un cop passat cert termini amb el pagament d'un preu pactat en el mateix títol de constitució.

- > El termini que aconsella la Xarxa de Custòdia del Territori per a un acord de custòdia del territori com a objectiu de qualitat i seguretat jurídica és entre deu i vint-i-cinc anys prorrogables.

RENDA O CÀNON

Alguns acords de custòdia del territori poden preveure que la retribució de l'entitat de custòdia a la propietat a canvi dels drets que n'obté o dels compromisos de la propietat, ja sigui en una quantitat de diners o en espècie. En alguns negocis jurídics típics (com l'arrendament o la compravenda) aquest element serà essencial, mentre que en altres serà opcional (com en els drets reals d'aprofitament parcial i en l'usdefruit) i en altres encara no tindrà lloc (cessió d'ús i precari).

En el cas dels drets reals d'aprofitament parcial, la retribució rep el nom de cànon. Al document d'acord s'ha de concretar aquest cànon, quan existeixi, i l'obligació de l'entitat de custòdia de dur a terme certes prestacions en relació amb la finca objecte de l'aprofitament o custòdia i als objectius de l'acord.

RÈGIM DE DISPOSICIÓ

De cara a intentar assegurar al màxim la continuïtat de l'acord de custòdia, resulta aconsellable una bona regulació dels drets d'adquisició preferent (tanteig i retracte) en tots els acords de custòdia, especialment en aquells que no estiguin regulats per cap normativa específica que prevegi l'exercici d'aquests drets.

EXTINCIÓ, RESCISSIÓ O RESOLUCIÓ

Aquesta clàusula és fonamental per a garantir la seguretat jurídica preventiva.

La resolució del contracte es donarà quan hi hagi un incompliment de prestacions per alguna de les parts, amb la indemnització consegüent. A l'acord de custòdia es poden establir les obligacions que ha de complir cada part i les conseqüències de l'incompliment, així com les possibles indemnitzacions. Això facilitarà enormement la interpretació judicial en cas d'incompliment i millorarà per tant la seguretat jurídica de les parts.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Models de contracte de la Xarxa de Custòdia del Territori

Poseu-vos en contacte amb la Xarxa de Custòdia del Territori per a models d'acords disponibles (<http://www.custodiaterritori.org>).

12.E. Compromisos de les parts

Els **compromisos de les parts** i també les restriccions de gestió **queden reflectides de forma clara i precisa** en la proposta d'acord, independentment de la forma jurídica escollida. Si és necessari, l'acord estableix el compromís de redactar un document tècnic annex que concreti les directrius de gestió de la finca.

OBJECTIUS DE L'ACORD

Per tal de fer possible el seu seguiment, l'acord de custòdia ha **d'expressar clarament els objectius que es pretenen assolir** i incloure els aspectes que cal tenir en compte a l'hora de fer-ne el seguiment i els paràmetres que es consideren acceptables. És important que aquests objectius i paràmetres de seguiment s'inclouin de forma tan precisa com sigui tècnicament possible.

El lloc indicat per a explicar els objectius i paràmetres de seguiment és en els antecedents de l'acord, apartat en que s'hi inclourà també una descripció general de la finca i dels valors naturals que ens motiven a signar l'acord, la relació entre l'entitat de custòdia i la propietat i altres aspectes que valgui la pena explicar. Tanmateix, s'ha de **vetllar perquè aquest objectius es tradueixin en drets i deures concrets, presents a les clàusules de l'acord**³⁵.

En els acords que impliquin la redacció d'un pla de gestió o es remetin a un pla de gestió preexistent, caldrà especificar-hi també els objectius i paràmetres de seguiment. L'existència d'un pla de gestió, però, sempre que estigui ben citat com a annex de l'acord i que estigui acceptat i signat per les parts, pot servir-nos per a detallar-los millor.

Entre altres aspectes, caldrà que l'acord especifiqui en concret:

- Els **límits de la finca**: normalment a la primera clàusula del contracte, on es concreta l'objecte. Hi especificarem el nom, les dades registrals i cadastrals i, si és tècnicament possible, les coordenades UTM. Adjuntarem sempre un plànol o croquis amb el màxim detall i procurarem que els límits de la finca estiguin marcats sobre el terreny.
- Els **usos admesos** a la finca i les **prohibicions** expresses.
- L'**objecte de la conservació** (espècies, elements patrimonials, elements paisatgístics,...), citats de forma concreta (la tortuga d'estany, l'àliga cuabarrada, la roureda de tal lloc, la cabana de, etc.).

³⁵ Collado, H., A. Cortina. 2012.

- Els **objectius concrets de millora o conservació** respecte d'aquest objecte de conservació, concretats en accions i indicadors quantificables. Inclourem sempre objectius mesurables, evitant els inassolibles i genèrics. Això permetrà un seguiment més acurat de l'acord degut a l'existència d'un referent de les accions que cal realitzar.
- Els **paràmetres de seguiment** en relació als objectius.

OBLIGACIONS/PRESTACIONS

Entre les clàusules de l'acord és imprescindible determinar de la forma més detallada possible les obligacions que cadascuna de les parts s'ha compromès a complir. L'espectre de possibilitats és pràcticament infinit, per la qual cosa es fa necessària aquesta concreció perquè aquest aspecte és, en la major part de casos, especialment en els negocis jurídics atípics, el que determina el contingut del dret constituït.

Els **negocis jurídics típics** tenen un reconeixement legal exprés i, a més, gaudeixen d'un règim normatiu específic.

Els **negocis jurídics atípics** són aquells acords de voluntats que sent lícits i admissibles amb caràcter general, com a derivació de l'autonomia de la voluntat, no tenen regulació institucional, per no haver estat contemplats expressament pel legislador.

Els drets i les obligacions de les parts han d'estar basades en un projecte de conservació i establertes de forma concreta o bé en el text del contracte o bé annexades en forma de document tècnic de gestió al qual es remeti l'acord.

DIFUSIÓ DE L'ACORD

És clau que tant l'entitat com el propietari tinguin clar quina difusió es pretén fer de l'acord i com es farà.

A vegades, els interessos poden ser contraposats. Per exemple, des de la perspectiva de l'entitat, pot ser beneficiós divulgar l'existència de l'acord, mentre que per al propietari pot suposar massa visites inesperades a la seva finca. Per tant, és convenient pactar la difusió de l'acord.

Una altra via per fer difusió dels acords de custòdia és la senyalització a les finques i/o l'edició de diplomes per col·locar al domicili o despatxos dels propietaris. D'aquesta manera s'informa a la societat i es dona prestigi a les finques amb acords de custòdia.

12.F. Eficàcia real de l'acord

Si les parts tenen la voluntat de **vincular l'acord a la finca** (transcendència real / eficàcia davant de tercers), formalitzen l'acord en **escriptura pública i l'inscriuen al Registre de la Propietat**.

FORMALITZACIÓ DAVANT NOTARI

Un segon pas en la millora de la qualitat i seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori és la signatura de l'acord davant de notari, és a dir, la seva formalització en escriptura pública (o elevació a escriptura pública,³⁶) la qual cosa ens aporta una documentació certa dels compromisos i l'autenticitat de la qual no presentarà dubtes. D'acord amb la Llei de 28 de maig de 1862 del Notariat, els notaris són els encarregats d'aportar *fe pública*, és a dir, garantia de l'autenticitat d'un acte o d'una situació jurídica o de fet.

Les escriptures públiques s'arxiven a les notaries en els anomenats *protocols*, que queden permanentment a disposició de les parts interessades amb còpia al registre del Consell General del Notariat. Aquest sistema d'arxiu i publicitat està establert a la Llei del Notariat.

Tanmateix, els despatxos notariaus estan integrats per un conjunt de professionals que ens ofereixen assessorament sobre tots els aspectes legals i fiscals de la signatura dels acords i poden, fins i tot, redactar-los, en cas que es consideri oportú.

- > Una escriptura pública és un document públic en què es fa constar un fet determinat o un dret autoritzat per aquest davant notari, que signa l'atorgant o els atorgants, i dóna fe sobre la capacitat jurídica del contingut i la data en què s'ha realitzat. Aquest instrument notarial conté una o més declaracions de les persones que intervenen en un acte o contracte, emeses davant el notari, que el complementa amb els requisits legals propis i específics de cada acte, per a la seva incorporació al protocol del propi notari i, en el seu cas, per què pugui inscriure-s'hi.
- > Mitjançant l'escriptura pública, el notari o bé pot limitar-se a donar publicitat a un acord prèviament signat per les parts en privat (cas en el qual simplement inserirà l'acord signat dins l'escriptura, i validarà la voluntat i capacitat de les parts) o bé redactar l'esborrany d'acord (anomenat minuta notarial) que les parts signaran davant d'ell ja directament amb caràcter de document públic.

Per tant, podem afirmar que la intervenció notarial en la formalització dels acords i contractes de custòdia del territori és convenient tant per assegurar la capacitat i voluntat de les parts que hi

³⁶ En aquesta guia es parla de formalització en escriptura pública, però cal aclarir que en argot legal sovint es parla «d'elevació a públic».

intervenien, expressada en un document cert, com per a garantir la bona conservació de l'acord, i també per facilitar-ne una millor redacció i l'assessorament previ sobre les conseqüències jurídiques que té.

La intervenció notarial és necessària per a assolir:

- **Certesa:** les parts, tant el propietari com l'entitat de custòdia han de tenir certesa i confiança absolutes en el que estan duent a terme. Per això és fonamental el consentiment informat, és a dir, el consentiment prestat sobre la base de conèixer l'acte jurídic completament, així com les conseqüències d'aquest. En aquesta funció és fonamental la figura del notari, no tan sols com a assessor sinó com a protector de les persones i relacions jurídiques implicades.
- **Llibertat:** que implica garantir la llibertat i la plena capacitat tant d'obrar com jurídica de tots els atorgants.
- **Força probatòria:** atesa la funció del notari de donar fe pública d'un acte o d'un fet, el contingut de l'escriptura pública es pressuposa autèntic i aportar-la exigeix de provar-ne el contingut en judici. L'escriptura pública és doncs un títol executiu.
- **Legitimació:** per la intervenció del notari es garanteix que les persones que hi intervenen són qui diuen ser i que tenen les facultats necessàries per a l'atorgament de l'escriptura, tant en el cas de la representació orgànica (persones físiques) com voluntària (apoderament).
- **Control de la legalitat:** el notari qualifica i controla que el document atorgat compleix la legalitat vigent o aplicable en cada cas. Aquesta funció és essencial en la custòdia del territori. La via notarial serà la més efectiva i ràpida per a donar resposta, dissenyar o ajudar a dissenyar els diferents pactes o acords que les parts vulguin establir, ajustar-los a dret i vetllar perquè efectivament responguin a la verdadera voluntat de les parts.
- **Documentació pública:** si en darrer terme pretenem l'accés al registre de la propietat, el dret o l'acord ha de constar en escriptura pública, per imperatiu de la llei hipotecària.

L'EFICÀCIA DE L'ACORD DAVANT DE TERCERS

El tercer pas per a millorar la seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori és la inscripció en el Registre de la Propietat, si escau. En els casos en què l'acord tingui transcendència real, la inscripció suposa obtenir seguretat més enllà de les parts davant de tercers. El Registre de la Propietat aporta l'anomenada publicitat registral, que significa la possibilitat de confiar en la certesa d'allò que hi consta fins al punt de prevaler com a cert fins i tot quan no ho és.

El Registre de la Propietat és una entitat descentralitzada amb base territorial que s'encarrega d'inscriure els títols de propietat sobre els béns immobles i les càrregues (usdefruits, servituds, hipoteques, etc.) que aquests poden suportar.

El principi de fe pública registral ens garanteix que la informació que conté preval fins i tot quan existeix un títol legítim posterior (per exemple, una compravenda) que no s'ha inscrit.

La inscripció en el Registre de la Propietat, per tant, assegura que qualsevol persona, inclosa aquella qui compri o adquireixi qualsevol dret sobre la finca gravada per l'acord, en coneixerà l'existència o l'haurà de respectar en qualsevol cas.

Per a la inscripció registral és requisit previ la formalització del document en escriptura pública davant notari.

Més enllà d'aquesta funció bàsica, el Registre de la Propietat desenvolupa una funció instrumental en doble sentit. D'una banda, proporciona seguretat jurídica a les estratègies en què consisteix la custòdia, sempre que aquestes tinguin transcendència real sobre la finca; i de l'altra, serveix com a sistema d'homologació o validació a efectes administratius, com per exemple l'obtenció de beneficis fiscals.

Aquesta darrera funció la pot facilitar també altres registres administratius sectorials (com per exemple el registre administratiu dels contractes de conreu, o un futur registre de contractes de custòdia del territori, si escau). Aquests registres aporten o aportarien publicitat d'acord amb la normativa que els reguli en cada cas, però únicament el Registre de la Propietat pot fer publicitat dels acords amb els efectes que s'han comentat.

12.G. Representativitat legal

L'entitat s'assegura a través del Registre de la Propietat que **les parts presents o representades en la negociació tenen la capacitat suficient per a signar**.

Pel principi de fe pública registral, es garanteix plenament que la persona o les persones que consten com a titulars de la finca al Registre de la Propietat, són titulars. Per aquest motiu, el primer pas a l'hora de signar un acord de custòdia és demanar al Registre de la Propietat la nota simple informativa, el document que expedeix el registrador certificant l'estat de la finca (titularitat i càrregues), que es pot aconseguir també a través de la pàgina web. Aquesta nota també es pot aconseguir a través del web del Col·legi de Registradors³⁷.

³⁷ <http://www.registradores.org>

12.H. Trencament de la negociació

L'entitat té clars els mínims que pot acceptar i no dubta a **abandonar la negociació si no pot garantir l'equilibri entre els compromisos de les parts.**

L'entitat ha de treballar, per sobre de tot, per a garantir el compliment de la seva **missió i objectius** estratègics i evitar que cap procés de negociació salti per sobre aquests principis. Així doncs, davant les **exigències excessives** o condicions d'un propietari, l'entitat pot valorar que no pot assumir-les o que són desproporcionades. En molts casos, cal garantir la **coherència** entre els acords amb diferents propietaris i evitar l'especulació que pot representar l'activitat de l'entitat.

Així doncs, l'entitat ha de ser capaç i sentir-se forta per a **abandonar la negociació** sempre que aquesta no es consideri profitosa pels motius exposats o altres que l'entitat cregui de prou valor.

13. Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini

L'entitat té l'estructura interna i els recursos necessaris per a assegurar el compliment a llarg termini dels acords de custòdia que assumeix, així com el seu seguiment i avaluació.

La custòdia no s'acaba amb un projecte de restauració, o transformació i adequació d'usos, o simplement de no-activitat en un indret. Sense el seguiment de les actuacions realitzades, l'avaluació del seu èxit, el manteniment necessari, i la capacitat de reaccionar davant un incompliment, l'entitat no pot assegurar la conservació de l'espai on ha actuat.

Així, doncs, **el seguiment dels acords és el vehicle per a la confirmació i comprovació que la custòdia és eficaç** per a la conservació del patrimoni natural, cultural i paisatgístic, de manera que es converteix en una eina imprescindible de reconeixement social, transparència i rendició de comptes. Per aquest mateix motiu el seguiment pot arribar a ser l'instrument de les entitats de custòdia per a certificar les seves activitats davant les administracions, els seus col·laboradors i socis, i la societat en general. Així mateix tindrà un important paper en el futur reconeixement d'incentius fiscals per a la custòdia.

A més, amb el seguiment dels acords de custòdia l'entitat pot aconseguir:

- Treballar i millorar la relació amb el propietari.
- Obtenir informació detallada de l'estat de la finca de forma periòdica.
- Assegurar-se que l'acord es compleixi.
- Veure si l'acord establert realment ajuda a assolir els objectius de conservació.
- Identificar oportunitats de gestió per al futur.
- Detectar possibles conflictes de forma prematura i facilitar la seva solució.

Cal treballar per a aconseguir avaluar l'eficàcia dels acords. Ara bé, les tasques de seguiment poden representar una despesa significativa per a les entitats en temps i recursos. Així doncs, **cal preveure el seguiment en la planificació de l'entitat** i en el procés de gestació de les iniciatives.

Per al bon desenvolupament de la bona pràctica la xct posa a disposició de les entitats de custòdia del territori l'**Eina de Gestió d'Acords de Custòdia (EGAC)**. L'EGAC és una base de dades on-line (**acords.xct.cat**) que permet treballar totes les fases de la gestió d'un projecte de custòdia. Facilita especialment el seguiment i avaluació dels acords i la nostra acció en conservació.

Recomanacions referents al compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini:

13.A. Previsió de recursos per al manteniment dels acords

13.B. Manteniment dels acords a llarg termini

- > Responsabilitat envers els acords
- > Previsió dels costos de manteniment d'un acord
- > Fons pel seguiment dels acords

13.C. Protocol en cas de desaparició

- > Entitats "a segon terme" (back-up)
- > Co-participació

13.D. Mètode de seguiment i avaluació d'acords

- > Eina on-line de gestió dels acords de custòdia del territori (EGAC)
- > Un acord clar i executiu facilita el seguiment
- > Informació de base
- > Definició del protocol de seguiment de la vostra entitat
- > Mecanisme d'avaluació del compliment de l'acord
- > Sistemes d'Informació Geogràfica (SIG) i seguiment

13.E. Registre documental dels acords de custòdia

- > Procediment d'emmagatzematge de la informació i documentació

13.F. Seguiment amb la propietat

- > Fórmules de contacte amb els principals actors de la zona per realitzar el seguiment
- > Contacte postseguiment

13.A. Previsió de recursos per al manteniment dels acords

L'entitat persegueix **una estratègia a llarg termini de consecució dels recursos suficients** per a garantir el compliment dels acords i compromisos presos.

L'entitat preveu i assumeix en el seu pressupost el cost de seguiment de tota la durada de l'acord.

PREVISIÓ DELS COSTOS DE MANTENIMENT D'UN ACORD

Abans de signar un acord, l'entitat hauria d'estimar el cost que li suposarà l'acord de custòdia en termes de seguiment i manteniment. De fet, és recomana fer-ho fins i tot des dels inicis que comença la negociació amb la propietat. (vegeu *Bona pràctica 10.D. Avaluació dels recursos i pla de viabilitat*).

Fins i tot en el cas de plantejar que el seguiment el pugui fer voluntariat, cal preveure els costos que això comporta, com ara les dedicacions de coordinació de voluntariat, la consulta d'experts especialitzats, els costos inesperats de gestió o de defensa en cas d'incompliment, etc.

L'estimació de costos anirà sent precisa a mesura que l'entitat tingui més experiència. Cal no subestimar costos o plantejar-los massa justos, etc. En el cas de preveure que l'acord de custòdia consideri elaborar un pla de gestió, els costos de seguiment han de ser calculats segons el que estableixi el pla, i constar-hi.

S'han de tenir en compte els costos executius (que inclouen el seguiment), els costos administratius, i els costos estructurals i de funcionament de l'entitat. En el cas d'una entitat voluntària també cal preveure els costos de seguiment, de consulta d'experts, i altres.

Els diferents tipus de costos que pot haver-hi són:

Costos d'arrencada

Els costos a preveure just quan s'inicia una iniciativa de custòdia. Normalment aquests són els costos de transformació de la finca per al compliment dels objectius de conservació. Poden ser costos que es donin una sola vegada, o que siguin ocasionals (per exemple, instal·lació de tanques, plans de gestió i les seves revisions, etc...). Alguns exemples:

- Comunicació de l'acord (si necessari): roda de premsa, presentació, etc...
- Contactar els veïns per explicar el projecte.
- Pagament de les taxes corresponents, en el cas de compra o donacions.

- Preparació del contracte, sobretot en el cas d'opcions jurídiques complexes.
- Senyalització: entrada, límits de la finca, riscos.
- Neteja de brossa de la finca.
- Inventaris dels recursos naturals i culturals de la finca.
- Localització d'espècies rares.
- Instal·lació de tanques.
- Instal·lació de portes a l'inici de itineraris, o bloqueig de camins.
- Creació d'itineraris o àrea d'aparcament.
- Retirada d'edificis o de riscos existents.
- Compra o preparació de mapes, fotografies aèries, etc.
- Pla de gestió.
- Edició de material informatiu de l'acord.

Costos anuals

La majoria de costos de manteniment dels acords són originats pel seguiment anual d'aquests, i a la gestió de la finca, si s'escau. Aquests són els costos que ha de generar el fons de seguiment. Alguns exemples de costos anuals:

- **Seguiment:** Un acord de custòdia necessita d'un seguiment regular
- **Manteniment:** senyalística, itineraris, camins, edificis, passarel·les, etc... els costos han d'incloure els tècnics o consultors i el dels objectes en si.
- **Equipament:** costos de lloguer o compra d'equipaments varis necessaris per a la gestió de la iniciativa.
- **Costos de manteniment i/o restauració dels valors naturals/culturals:** poden ser diversos depenent dels objectius de l'acord. Pot incloure eliminació d'espècies exòtiques, control de creixement d'aquestes, segues, plantacions, gestió forestal, manteniment del paisatge, control de plagues, control de qualitat de l'aigua, caixes nius, treballs agrícoles, etc.
- **Administració:** Costos administratius relatius al seguiment i manteniment dels acords de l'entitat. Poden ser per més d'un acord, però s'han de cobrir amb el fons de seguiment. Pot incloure tècnics, costos de coordinació, de desenvolupament de la política de seguiment, mantenir el registre de seguiment, pressupost anual, tasques de gestió administrativa i direcció.
- **Assegurança:** Per exemple, en el cas que es realitzin jornades de voluntariat, o el seguiment el facin voluntaris.

Costos de reemplaçament

Són aquells costos que ocasionalment es presenten però no de forma anual, i sobretot relacionats amb el manteniment de la finca. Poden incloure el reemplaçament, reparació o manteniment de:

- Fulletons informatius.
- Tanques.
- Senyalització.
- Equipaments pel manteniment.
- Passarel·les i altres infraestructures.
- Edificis, si s'escau..

FONS PEL SEGUIMENT DELS ACORDS

Les entitats de custòdia poden crear un fons destinat al seguiment dels acords, i a les despeses originades en cas d'incompliment de l'acord.

Es tracta, doncs, de dipositar una quantitat en el fons per a cada acord de custòdia signat. Es pot dipositar una quantitat fixa de diners al fons cada vegada que se signa un acord de custòdia, o calcular la quantitat necessària per al seguiment per a cada tipologia d'acord. Alguns exemples de diferents maneres de proveir aquest fons:

- Fer una **aportació única** quan se signa l'acord: Cal calcular quan cal anualment per a fer el seguiment. Llavors, a partir d'aquí, fer el càlcul de quants diners cal posar al fons perquè a un interès determinat anualment generin els diners necessaris per a fer el seguiment.
 - > Exemple: si estimem que el cost mig de seguiment anual és de 175€, l'entitat necessita un fons de 3500€ que a un 5% d'interès li produeix aquests 175€. En aquest cas, no es té en compte el cost de seguiment de cada acord per separat, sinó que es fa un promig. És un mètode poc complicat i directe que, sobretot, funciona per a entitats que tenen acords semblants en hectàrees i complexitat.
- Per a **cada acord de custòdia en concret calcular els costos** de seguiment. Basant-se en nombre d'hectàrees, la presència de construccions, i l'experiència de l'entitat. Calcular la quantitat necessària de posar al fons per a generar aquesta quantitat.
- **Càlcul de costos acurat per a cada acord**. Aquest mètode és més costós en temps però és més acurat. Inclou l'accessibilitat a la finca, usos de les finques veïnes, usos permesos i restriccions, freqüència de seguiment, etc.
 - > Exemple: sobre les dades de la iniciativa extrapolar els costos de seguiment tenint en compte desplaçaments dels tècnics, tasques administratives (incloses les comptables i financeres), si hi ha visites a la propietat (visites guiades, etc.), costos directes.

- **Segons el valor de la finca.** Sobretot en cas de compraventa, donacions, o acords amb transcendència real, però no necessàriament. En casos de finques molt petites, es pot valorar de posar una quantitat mínima.
- > Exemple: Destinar un 1% del valor de la finca al fons pel seguiment.

Fonts d'obtenció de recursos

En països anglosaxons és una pràctica habitual de demanar a la propietat la contribució necessària per al seguiment de l'acord que signa:

- En el cas d'una **compravenda**, es pot pactar que la propietat no rebi aquesta quantitat.
- En el cas de **donació**, tot i que en un principi pot semblar que la propietat ja ha fet prou, en realitat, és un dels casos en què està més convençuda de la necessària conservació de la seva propietat. Per tant, és lògic que ells també decideixin de proveir un petit fons, en forma de donatiu, que asseguri que la conservació de la seva finca a perpetuïtat.
- En el cas dels **acords de custòdia**, cal valorar la tipologia de propietat i la tipologia d'acord que es presenta. Si és un acord de mínims, amb un propietari reticent, potser no serà possible que a més aquest faci una donació per al seguiment.

A Catalunya, aquesta pràctica no és habitual, tot i que hi ha casos en què el propietari posa recursos propis per a fer el seguiment.

Altres maneres de proveir aquest fons són:

- En el cas de tractar-se d'una compra de terreny, una de les estratègies és **afegir el valor del seguiment** (és a dir, la part que anirà al fons per a la custòdia per a fer seguiment) **al preu de la compra**, i fer captació de fons a partir d'aquí. En cas que això no pugui ser, es recomana sobretot de fer una campanya de captació de fons per a fer el seguiment abans fer la compra, ja que és més fàcil, eficient i transparent, i també més motivacional. Per exemple, amb una donació de "100" aconseguirem poder adquirir i conservar "100.000" de tal lloc.
- A través de l'obtenció d'ingressos per a la **producció en la finca en custòdia**. A la finca s'hi poden portar a terme activitats agrícoles o forestals que generin algun ingrés i destinar-ne una part al manteniment. Cal vigilar, però, en el cas de tenir finques productives i no-productives, de no prioritzar les productives pel sol fet de generar ingressos. La localització d'edificis en la finca en custòdia on es poden fer activitats que generin ingressos pot ser una avantatge, però cal recordar que també generen més despeses i una responsabilitat en la seva gestió d'acord amb els termes de l'acord.
- Fent **campanyes de captació de fons** per al seguiment dels acords. Cal fer un càlcul de què suposa econòmicament fer el seguiment d'un acord. La propietat ens pot ajudar en la campanya, si hi està ben disposada, i per exemple, té bona relació amb l'entorn. Una altra proposta pot ser dirigir-se a la base social de l'entitat, i fer algun acte de presentació del nou projecte al seu entorn, propietaris veïns, aprofitar alguna de les activitats regulars de l'entitat, etc.

- Una altra manera és arribar a un acord amb **l'ajuntament o entitat local que col·laborin** per a fer el seguiment dels acords signats per l'entitat en el seu municipi.
- Quan es reben **donacions** no destinades a un objectiu concret, se'n pot destinar una part al fons pel seguiment.
- Destinant una **part del pressupost estructural** anual de l'entitat al fons per al seguiment. També es poden transferir els guanys d'altres fons establerts de l'entitat al fons de seguiment. Pot ser una certa quantitat per acord, o una quantitat fixa anual.

Manteniment i gestió del fons

Cal tenir present que els diners que s'hi destinin seran exclusivament per al seguiment (més enllà de les operacions bancàries que el fons pugui generar).

És l'òrgan de govern de l'entitat qui ha d'establir les condicions i temporalitat de les retirades de diners del fons. Cal establir la retirada anual per a fer el seguiment dels acords, i en el cas que el fons també s'utilitzi per a possibles violacions, com i quan fer retirades d'emergència per cobrir aquests costos.

- Generalment, els primers anys del fons, quan els costos de seguiment dels acords són relativament baixos (n'hi ha pocs, encara s'està actuant a la finca, etc..) es pot pensar en, un cop generat el fons, destinar tots els guanys que obtingui a tornar-los a reinvertir en el fons.
- Retirar un % anual del valor nominal del fons per al programa de seguiment. Aquest % pot cobrir o no les despeses totals de seguiment. Si no ho fa, cal destinar part del pressupost anual també a seguiment. El % ha d'estar calculat perquè permeti portar uns diners suficients al pressupost operatiu, però mantenir el fons.
- Retirar segons els costos específics de seguiment, sobretot si aquests no són molt elevats. Assegura tenir el seguiment cobert, però si els costos són elevats, pot ser que retiris més del que el fons ha generat i per tant el disminueixis.

En el cas d'haver de retirar efectiu per a cobrir les despeses de gestió d'un incompliment d'un acord es pot fer del fons de seguiment, però cal tenir en compte que llavors s'ha de tornar a cobrir: si es guanya el cas, pot ser que es reemborsin els costos legals, o que es rebi una indemnització, però també pot passar que no es recuperi.

- En aquest cas, cal tornar a captar fons per al fons de seguiment. També es pot optar per tenir un fons exclusiu per a possibles incompliments, o quan se'n presenti un, fer primer la captació de fons per afrontar el cas abans de treure diners del fons de seguiment.

13.B. Manteniment dels acords a llarg termini

Dins la planificació de la iniciativa de custòdia es preveuen els **mecanismes econòmics** que assegurin el **desenvolupament futur** de la iniciativa, el manteniment de les actuacions realitzades i els costos derivats del seguiment de l'acord de custòdia.

RESPONSABILITAT ENVERS ELS ACORDS

Com ja s'ha comentat, la custòdia no s'acaba amb un projecte de restauració, o transformació i adequació d'usos, o simplement de no-activitat en un espai. Sense el seguiment que això sigui realment així, de fer el manteniment necessari, o la capacitat de reaccionar davant un incompliment, l'entitat no pot assegurar la conservació de l'espai on ha actuat.

És necessari assegurar el compliment dels termes pactats en l'acord, i de manera anual, aconseguir recursos per a iniciar almenys un dels termes pactats. Així com actuar en cas d'incompliment de l'acord.

Cal que una entitat valori si podrà fer-se càrrec del seguiment i manteniment dels pactes de l'acord de custòdia abans de signar-lo. Algunes preguntes que poden ajudar a valorar-ho són les següents:

- Fer el seguiment és pràctic considerant lloc, mida, forma de la finca, complexitat de l'acord?
- Quines probabilitats hi ha d'incompliment de l'acord?
- Els límits de la finca són clars?
- El títol de propietat és clar?
- L'acord té termes sobre els quals es pot fer el seguiment i se'n pot prendre responsabilitat real? Es pot fer un seguiment clar de les restriccions de l'acord?
- L'entitat està financerament preparada per a fer el seguiment?

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Fitxa procediment pel manteniment dels acords de custòdia (XCT)

MANTENIMENT DELS ACORDS DE CUSTÒDIA. PROCEDIMENT

1. OBJECTE *(Descriure la missió o propòsit del procediment)*

L'objecte d'aquest procediment és descriure la sistemàtica que segueix l'entitat per al manteniment dels acords de custòdia un cop signats. Estableix les pautes d'actuació per al seguiment anual de l'acord, registre del seguiment de l'acord, captació de fons pel manteniment de l'acord, actuacions de manteniment, actuació en cas d'incompliments, etc..

2. ABAST *(Descriure l'àmbit d'aplicació)*

Afecta a totes les iniciatives de custòdia que desenvolupa l'entitat un cop l'acord de custòdia ha estat signat.

3. ENTRADA I SORTIDA *(En quin moment comença i quan acaba)*

L'inici és a partir del moment en què es signa un nou acord de custòdia. El resultat és assegurar la continuïtat i el manteniment de l'acord a llarg termini, i complir els seus objectius de conservació.

4. RESPONSABILITATS *És difícil generalitzar, ja que la informació d'aquest punt serà molt específica de cada entitat en base a la seva organització, càrrecs existents i normes d'actuació. Cal pensar en totes les persones que intervenen en el procés i definir clarament quines responsabilitats tindrà cadascú.*

Òrgan de govern:

- Establir política de manteniment dels acords.
- Establir gestió del fons de seguiment.
- Aprovar canvis en els acords.
- Aprovar actuacions davant incompliments.
- Aprovació nous acords i costos derivats.

Responsable de manteniment d'acords

- Costos dels acords
- Tenir al dia la informació al respecte l'estat dels acords.
- Programa de seguiment anual dels acords.
- Planificació de les actuacions necessàries a cada acord.

Voluntariat i/o equip de l'entitat

- Seguiment anual i informe de seguiment.
- Execució d'actuacions als espais amb acords de custòdia.

5. DEFINICIONS (OPCIONAL. Aquí podem definir totes aquelles paraules que sortiran més endavant i que creiem que cal aclarir perquè no portin a confusió)

Manteniment de l'acord:

Propietat:

Iniciativa de custòdia:

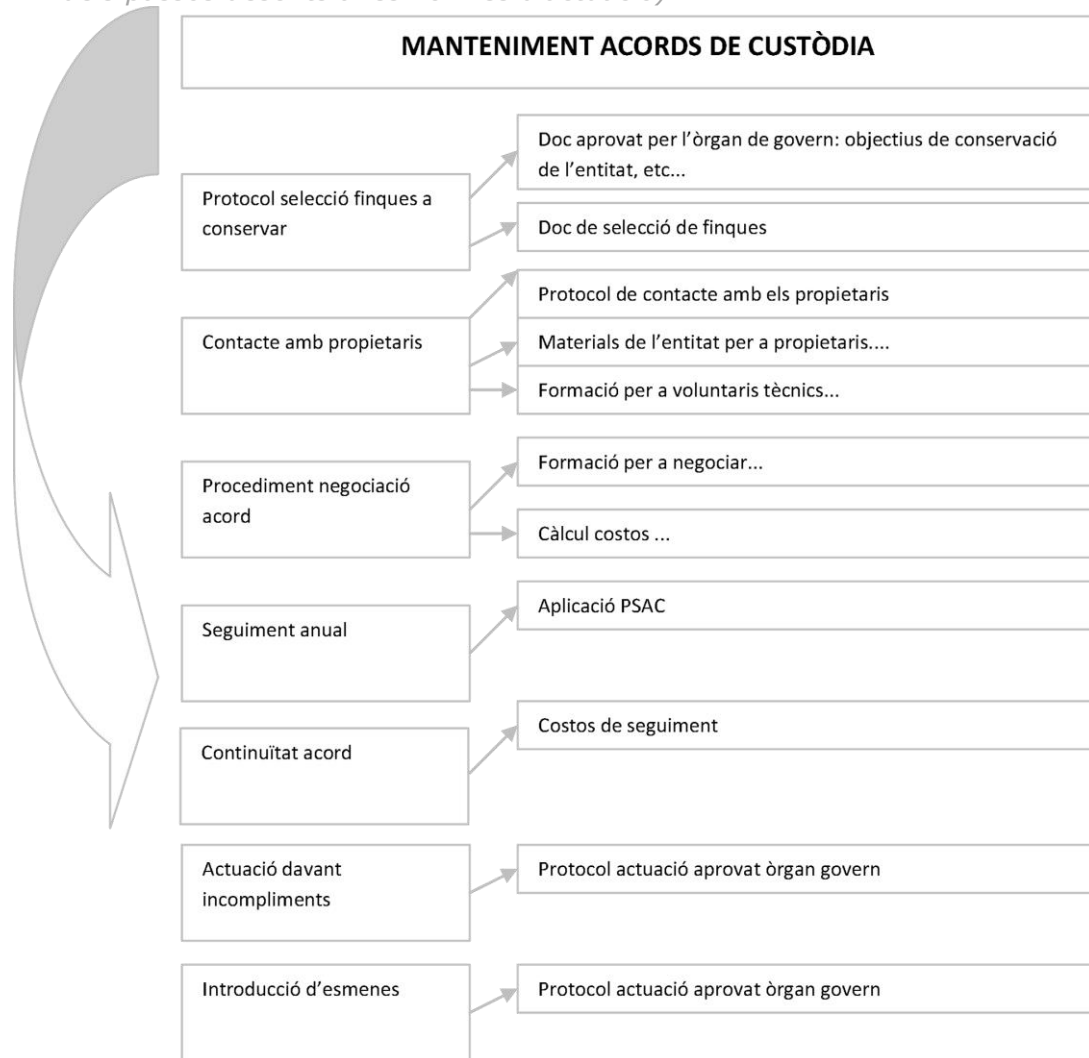
6. NORMES D'ACTUACIÓ

És la part més àmplia i important del document.

Cada ECT ha de definir la seva pròpia estratègia d'actuació segons la seva capacitat, els materials de què disposi, el context en què es trobi, etc.

Es definiran de manera seqüencial tots els passos que cal dur a terme per desenvolupar l'activitat objecte del procediment. Es contemplaran totes les possibles respostes i resultats, i la manera d'actuar en cada cas.

7. DIAGRAMA DE FLUX (OPCIONAL. Hauria de ser un esquema simple i visual dels passos descrits a les normes d'actuació)



DOCUMENTACIÓ ASSOCIADA *Anomenar la documentació vinculada al procediment i que ajuda a completar-lo (altres procediments, registres, bases de dades, etc.). A continuació s'exposen algunes idees pel cas del procediment de contacte amb la propietat:*

- Registre del seguiment anual de l'acord (*per exemple, això es pot fer mitjançant la base de dades del Protocol de Seguiment i Avaluació dels Acords per a entitats de custòdia*).
- Registre de conflictes (*l'anàlisi dels quals pot ajudar a millorar el procés en un futur*)
- Memòries de les actuacions realitzades en el marc de la iniciativa de custòdia.

INDICADORS DE CONTROL

Manteniment de l'acord:

Diferents procediments:

- Seguiment anual de l'acord
- Contacte regular amb les propietats
- Gestió d'incompliments
- Introducció d'esmenes als acords
- Finançament de la gestió dels acords.

13.C. Protocol en cas de desaparició

L'entitat té previst un **protocol d'actuació** sobre els acords i iniciatives de custòdia que desenvolupa **en cas que l'entitat desaparegui**, o no se'n pugui fer càrrec.

La conservació a llarg termini és un objectiu principal per la custòdia del territori i, per tant, cal trobar opcions de continuïtat dels projectes de custòdia en cas de problemes en l'entitat de custòdia responsable. En aquest apartat es proposen diferents opcions legals per a que les entitats de custòdia puguin donar continuïtat als seus projectes de custòdia en cas de no poder assumir els compromisos adquirits o en cas de dissolució. En tots els casos es requereix que una segona entitat (o més d'una) que actuï de successora i, per tant, dependrà de la voluntat i la possibilitat d'aquesta d'agafar aquesta responsabilitat o no.

CO-PARTICIPACIÓ

La co-participació consisteix en què dues o més entitats de custòdia signin l'acord de custòdia, per exemple, per a ajuntar diferents entitats amb capacitat d'actuació de diferents camps i que es complementin. Les diferents entitats o bé han d'acceptar iguals compromisos i responsabilitat sobre el seguiment, o bé cadascuna pot acceptar la responsabilitat en la seva àrea d'expertesa. Aquests rols han de quedar ben definits en el document de l'acord. Igualment, en el cas d'incompliment de l'acord.

La co-participació és una estratègia interessant per a acords complexes i per establir aliances (veure Bona pràctica 14) i enfortir i augmentar les possibilitats d'èxit de la iniciativa de custòdia. Així l'entitat pot participar d'acords i projectes interessants que potser sola no podria assumir. També pot tenir un rol significatiu en el manteniment dels acords a llarg termini en cas que la nostra entitat no els pugui mantenir, com veurem en el següent apartat.

ENTITATS "EN SEGON TERME" (BACK-UP)

Si l'entitat deixa de tenir la capacitat per a mantenir un acord de custòdia, o complir amb els termes pactats, pot recórrer a una altra entitat que vulgui i pugui fer-se càrrec de l'acord. Aquesta entitat l'anomenarem de "segon terme" o *back-up* seguint la terminologia anglesa.

Evidentment no tots els acords de custòdia tindran assegurada una entitat de segon terme però és important que en acords de més durada, amb alta complexitat i en finques d'alt valor ecològic intentem aplicar aquest mecanisme. Trobar entitats de segon terme no és fàcil principalment perquè fer-se

càrrec d'acords de custòdia pot suposar un compromís i una càrrega econòmica significativa, a més l'àmbit d'actuació territorial o l'expertesa pot limitar la disponibilitat d'entitats que puguin assumir aquest rol.

La co-participació en la signatura d'acords és el principal mecanisme d'assignació d'entitats de custòdia de “segon terme”, ja que és l'únic que assegura que efectivament hi ha el compromís de la segona entitat a adquirir les responsabilitats vers l'acord. Altres mecanismes, que no incloguin la signatura de l'acord per part de la segona entitat no poden garantir-ne el compromís final, ja que dependrà de la decisió de l'entitat en el moment que es doni aquesta situació.

En aquest cas consistiria en una entitat principal que es fa responsable de l'acord i una segona que només adquiriria responsabilitats en el cas que la primera no pogués gestionar correctament l'acord de custòdia o estigués en un procés de dissolució.

Com que és un procés amb dificultats per articular-lo de manera habitual, incorporar previsions en aquest sentit en els estatuts poden ajudar a donar més garanties del destí dels béns i compromisos en custòdia de la nostra entitat. Com s'explica en el següent apartat, en els estatuts no té sentit designar una entitat successora en cas de dissolució de l'entitat però sí que es poden incorporar els criteris concrets que hauran de seguir els seus òrgans per determinar les entitats successores en cas de dissolució, concretant al màxim les previsions que estableix la llei.

DISSOLUCIÓ³⁸

En les entitats de custòdia, la successió en cas de dissolució és una qüestió que afecta la continuïtat de la conservació, com un element més de la seva durada i eficàcia legal.

La regulació bàsica de la **destinació dels béns de les entitats sense ànim de lucre en cas de dissolució d'una associació o fundació** es troba en els arts. 39 CC, i arts. 324-6 i 335-6 CcC. Aquestes normes, amb algunes diferències entre associacions i fundacions es remeten a les **previsions estatutàries**. En cas de que els estatuts de l'entitat en dissolució no prevegi res en aquest sentit, la llei estableix que els béns sobrants/patrimoni romanent s'hauran de destinar a altres entitats sense ànim de lucre que tinguin finalitats anàlogues a les de l'associació o fundació dissolta i amb l'àmbit territorial més pròxim possible.

³⁸ Per a la redacció d'aquest apartat s'han utilitzat textos de l'informe: Collado Urieta, H., (2016). La incorporació de la custòdia del territori als estatuts de les entitats no lucratives. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 24. XCT. 23pp.

Això dificultaria la transmissió de la missió i dels acords de custòdia, que s'hauria d'articular a través d'un conveni amb l'entitat receptora del patrimoni per tal que es comprometi a donar continuïtat al projecte iniciat per l'entitat en fallida i només per un temps determinat.

També és important saber que, la destinació del patrimoni romanent es pot fer pels procediments de **realització dels béns o de cessió global d'actius i passius** (art. 314-4.2 CcC). És a dir, l'entitat pot optar per vendre tots els seus béns i drets i assignar els diners resultants a una entitat successora o bé assignar-li directament tots els béns i drets. En el cas de les entitats de custòdia, és evident que pel que respecta als drets i obligacions contrets dins els acords de custòdia, i als béns i drets adquirits en virtut d'ells no té sentit la realització, sinó la seva transmissió en concepte d'actiu i passiu: l'entitat successora els rep amb l'objectiu de continuar l'acció de conservació.

Més encara, els drets no patrimonials que es deriven dels acords de custòdia del territori també s'haurien de transmetre a una entitat successora en la mesura que siguin transmissibles tot i ser obligacions amb caràcter personal. El canvi d'entitat obligada, que ha de ser acceptat per l'altra part (propietat) suposa una novació del contracte.

En el cas de dissolució de l'entitat, per que es formalitzi la transmissió és necessària l'acceptació de l'entitat successora en el moment de la transmissió, per la qual cosa la previsió d'una entitat successora concreta en els estatuts és poc efectiva. No obstant això, les entitats poden reflexionar sobre els criteris concrets que hauran de seguir els seus òrgans per determinar les entitats successores en cas de dissolució, concretant al màxim les previsions que estableix la llei.

Els criteris per determinar les entitats successores es poden preveure tant en els estatuts com en cada un dels acords, o fins i tot podria ser una previsió doble, de manera que l'estatutària funcionés en defecte de la contractual. Quan la previsió es faci dins de cada acord, es pot indicar una entitat successora que sigui signatària de l'acord, de forma que la successió es donarà de forma automàtica en cas de dissolució de l'entitat principal, ja que tant l'entitat successora com la propietat hi han convingut prèviament.

En general, els criteris aconsellables per determinar l'entitat successora són:

- àmbit territorial comú,
- afinitat d'objectius,
- igual nivell de consolidació, experiència i recursos.

• Davant la dificultat de determinar aquesta entitat, les xarxes d'entitats poden tenir un paper subsidiari d'«últim recurs» sempre que desenvolupin l'estructura per fer-ho.

FUSIÓ PER ABSORCIÓ

El procés de **fusió per absorció** és una opció legal que tenen les entitats de custòdia en fallida per a poder transmetre tot el seu patrimoni i llegat ambiental a una entitat successora sense que aquesta darrera perdi la personalitat jurídica (tot i que amb l'obligació de canviar els estatuts per adaptar-se a la nova realitat).

Adicionalment, per a transmetre els acords de custòdia caldria una comunicació del canvi perquè drets i obligacions continuïn amb l'entitat que absorbeix. En aquest cas, es produeix una simple novació del contracte. De tota manera, caldria comprovar si en algun dels acords de custòdia signats hi ha una disposició específica que prevegi una altra opció per part de l'entitat que cedeix la gestió.

L'article 314-1 de la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques, regula els processos de fusió de dues o més entitats jurídiques per mitjà de l'extinció de les entitats fusionades i la constitució d'una nova persona jurídica, o bé per mitjà de l'absorció d'una o diverses persones jurídiques per una altra. En aquest cas ens centrarem el **procés de fusió per absorció**:

1. Els patrimonis de les entitats fusionades o absorbides es transmeten en bloc a l'entitat resultant de l'absorbent, que els adquireixen per successió universal.
2. Els òrgans de govern de les persones jurídiques que es pretenen fusionar han de redactar un projecte de fusió, que ha de contenir almenys:
 - a. La denominació i el domicili de les entitats participants en l'operació i, si escau, de la persona jurídica que s'hagi de constituir.
 - b. El text íntegre dels estatuts de la persona jurídica resultant de la fusió o les modificacions que s'hagin d'introduir en els estatuts de l'entitat absorbent.
 - c. La data a partir de la qual s'ha de considerar que les operacions de les persones jurídiques que s'extingeixen per raó de la fusió són fetes, a efectes comptables, per la persona jurídica a la qual transmeten el patrimoni.
3. El projecte de fusió ha d'anar acompanyat del balanç de fusió, d'un informe elaborat per l'òrgan de govern de l'entitat que ha d'acordar-la, en el qual es justifiquin els aspectes jurídics i econòmics de la fusió, i dels altres documents que, per a cada cas, estableixi la llei. Es pot considerar balanç de fusió el darrer balanç anual aprovat si s'ha tancat dins dels sis mesos anteriors a la data en què s'ha previst adoptar l'acord de fusió. Altrament, s'ha d'elaborar un balanç específic de fusió, tancat dins dels tres mesos anteriors al dia d'aprovació del projecte de fusió. En ambdós casos, si s'han produït modificacions importants del valor real del patrimoni després de la data de tancament del balanç de fusió, l'òrgan de govern n'ha d'informar l'òrgan que ha d'adoptar o aprovar l'acord de fusió.
4. L'acord de fusió ha d'ésser adoptat per l'òrgan sobirà de cadascuna de les entitats que es pretenguin fusionar i s'ha d'ajustar al projecte de fusió. Els documents a què fa referència l'apartat 3 han d'estar a disposició dels integrants dels òrgans que han d'acordar la fusió i, si n'hi ha, dels representants dels treballadors, perquè els puguin examinar en el domicili de la

respectiva persona jurídica almenys amb un mes d'antelació respecte a la reunió en què s'hagi d'acordar la fusió.

5. L'acord de fusió s'ha de publicar en el Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya i en dos diaris de màxima difusió a la província o la comarca on les persones jurídiques que es fusionen tinguin llur domicili, i ha d'expressar el dret dels creditors d'aquestes persones jurídiques a obtenir el text íntegre de l'acord i a oposar-s'hi.
6. La fusió no es pot executar abans d'un mes a comptar de la publicació a què fa referència l'apartat 5. Durant aquest termini, els titulars de crèdits contra les entitats que es pretenen fusionar, si els crèdits han nascut abans de la publicació i no estan suficientment garantits, s'hi poden oposar per escrit. En cas d'oposició, la fusió no pot tenir efecte si no se satisfan totalment els crèdits o no s'aporten garanties suficients.
7. El que estableixen els apartats 2 a 6 no és aplicable a les operacions de fusió o absorció de les associacions i les fundacions que, en la data de tancament de l'exercici econòmic, puguin portar un règim simplificat de comptabilitat. En el cas de les associacions, l'acord de fusió o absorció ha d'ésser adoptat per l'assemblea general de cadascuna de les entitats implicades. En el cas de les fundacions, l'acord de fusió o absorció ha d'ésser motivat i ha d'ésser adoptat pels patronats de totes les fundacions interessades, s'ha de formalitzar en una escriptura pública, llevat del cas de resolució judicial, i ha d'ésser autoritzat pel protectorat.

En el cas de les fundacions, la llei preveu alguns preceptes addicionals:

1. Dues o més fundacions es poden fusionar per qualsevol dels mitjans que estableix l'article 314-1.1 si convé per a complir millor les finalitats fundacionals i no ha estat prohibit pels fundadors.
2. L'acord de fusió, que s'ha de formalitzar en una escriptura pública, ha d'ésser motivat i requereix l'aprovació del protectorat. Un cop aprovat, s'ha de publicar. Els creditors s'hi poden oposar d'acord amb el que estableix l'article 314-1.5 i 6.
3. Si una o diverses fundacions no poden complir llurs finalitats o es troben amb greus dificultats per a complir-les i aquesta situació no es pot redreçar per mitjà d'una modificació estatutària, el protectorat, a instància de qui hi tingui un interès legítim o d'ofici, els pot requerir que es fusionin amb una altra fundació que compleixi finalitats anàlogues i hagi manifestat al protectorat la seva conformitat a la fusió. Fins i tot, si escau, els pot requerir que s'hi integrin com a fons especial.
4. En cas de fusió de fundacions sotmeses a diferent regulació, s'ha d'aplicar la normativa de Catalunya si el domicili de la fundació resultant s'estableix a Catalunya.

13.D. Mètode de seguiment i avaluació d'acords

L'entitat té implantat un protocol de seguiment i avaluació dels acords que preveu un **mínim de una visita anual a la finca i a la propietat** per a **avaluar els objectius** de conservació de l'acord.

EINA DIGITAL DE GESTIÓ DELS ACORDS PER A ENTITATS DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

L'existent Eina de gestió dels acords de custòdia (EGAC), que compta amb una base de dades *online*, proposa de forma molt concreta com realitzar el seguiment, en aquest apartat s'hi fa especial esment.

UN ACORD CLAR I EXECUTIU FACILITA EL SEGUIMENT

Per tal de poder fer un seguiment acurat de l'acord cal que aquest sigui el màxim clar sobre els elements a conservar i allò que es vol aconseguir. L'acord de custòdia ha d'expressar clarament els objectius que es pretenen assolir i incloure els aspectes que caldrà tenir en compte a l'hora de fer-ne el seguiment, així com els seus paràmetres acceptables. És important que aquests objectius i paràmetres de seguiment s'inclouin de forma tan precisa com sigui tècnicament possible.

En els acords que es remetin o bé a la redacció d'un pla de gestió o bé a un pla de gestió preexistent, cal especificar també els objectius i paràmetres de seguiment. L'existència d'un pla de gestió, però, sempre que estigui ben citat com a annex de l'acord, i que estigui acceptat i signat per les parts, pot servir per a detallar-los millor. Entre altres aspectes, cal que l'acord especifiqui en concret:

- Els **límits de la finca**: normalment s'especifiquen en la primera clàusula del contracte, en què es concreta l'objecte. Hi ha de constar el nom, les dades registrals i cadastrals. S'hi adjunta un plànol o croquis amb coordenades UTM i amb el màxim detall en el qual els límits de la finca estiguin delimitats sobre el terreny.
- Els **usos admesos** a la finca i les prohibicions expresses.
- L'**objecte de la conservació** (espècies, elements patrimonials, elements paisatgístics,...) citat de forma concreta (la tortuga d'estany, l'àliga cuabarrada, la roureda de tal lloc, la cabana de, etc).
- Els **objectius concrets de millora o conservació** respecte d'aquest objecte de conservació, concretats en accions i indicadors quantificables. Els objectius han de ser mesurables, i evitar aquells que siguin inassolibles i genèrics. Això permet un seguiment objectiu de l'acord gràcies a l'existència d'un referent de les accions que cal realitzar.
- Els **paràmetres de seguiment** o de referència en relació als objectius.

INFORMACIÓ DE BASE

A fi de fer un bon seguiment del desenvolupament de l'acord cal tenir evidència de com són les condicions inicials de la finca en el moment de l'establiment de l'acord. Es tracta, doncs, d'obtenir la informació de base necessària, informació general sobre l'estat de la finca, els seus valors, la història, la propietat, etc. i qualsevol informació relacionada que es consideri d'interès. Aquesta informació, tal i com es comenta en l'apartat anterior, és interessant que s'afegeixi, de forma resumida, o bé als antecedents de l'acord o bé en un annex d'aquest.

Obtenir aquesta informació de forma ordenada, que sigui fàcilment consultable i que estigui inclosa d'alguna forma en l'acord és essencial per donar evidència dels valors dels recursos a conservar i facilitar el monitoratge posterior dels valors i recursos de la finca. L'EGAC disposa d'un apartat que facilita l'estructuració de la informació recollida i la generació d'un informe de seguiment complet i classificat en funció de la data de realització.

Paral·lelament, la informació de base ens pot servir per aconseguir la complicitat del propietari, doncs, potser al facilitar-li la informació de base (o un breu resum) el propietari descobreix certs aspectes i valors de la finca que no tenia en compte.

El moment idoni per a recopilar la informació de base és durant el procés de negociació, previ a l'establiment de l'acord, però es pot realitzar en qualsevol moment com a mesura extra del seguiment.

Continguts de la informació de base

Ha d'incloure tota la informació que sigui necessària per al correcte desenvolupament de l'acord, però cal que no s'estengui excessivament per aconseguir un document **maneuable**.

La informació ha de ser el màxim **objectiva i reproduïble** per tal que pugueu fer un seguiment de forma fiable i que la informació sigui comparable al llarg dels anys. La documentació de base és recomanable que inclogui:

- **Localització** de la finca amb els corresponents límits (informació georeferenciada, coordenades UTM i mapa adjunt).
- Informació sobre els **valors de conservació** de la finca i sobre els que es realitza l'acord de custòdia.
- **Cartografia** de la finca, descriptiva i amb els principals elements d'interès.
- Informació sobre els **usos i activitats** que es desenvolupen en l'espai.
- **Informació cadastral** de la finca i del **registre** de la propietat (nom del propietari, superfície, càrregues,...).
- Estat **urbanístic** de la finca (sòl no urbanitzable, urbanitzable,...) i normativa associada.

- Dades de **contacte del propietari i gestors** de la finca.
- **Fotografies** de la finca (amb els punts de fotografia cartografiats).

DEFINICIÓ DEL PROTOCOL DE SEGUIMENT DE LA VOSTRA ENTITAT

La primera cosa que cal fer per garantir el seguiment dels acords de custòdia és establir un protocol o mètode regular. La diversitat d'acords i de finques comporta necessitats diferents en cada cas però, en la mesura que sigui possible, el protocol ha d'establir un procediment comú a totes les finques en què l'entitat tingui acords.

El protocol de seguiment ha de definir la política de seguiment de l'entitat per tal que, independentment de qui el dugui a terme, s'apliqui de la manera més homogènia possible en el temps. Així doncs, cal que **descrigui els procediments del monitoratge i els passos que cal seguir per aconseguir els objectius** fixats.

A continuació, s'especifiquen els principals aspectes que cal tenir en compte en definir el protocol de seguiment i exemples de les mencions que hauria de contenir el protocol de seguiment.

Objectiu del protocol de seguiment

Concretar al màxim la finalitat d'establir un programa de seguiment i el perquè de la seva redacció.

En aquest apartat cal destacar i recordar la importància del seguiment de les finques en custòdia i els seus acords com a eina per a mostrar i demostrar la feina realitzada per l'entitat.

- > Exemple: Establir la sistemàtica a seguir en les visites de camp periòdiques a les finques de l'entitat per tal de poder fer el seguiment regular dels valors de les finques en custòdia.

Freqüència de seguiment i època de l'any en què fareu les visites a camp

El més important és que el seguiment es faci de forma regular i en la mateixa època de l'any per tal de poder-lo comparar en el temps. Es recomana, com a mínim, una visita de seguiment a l'any, tot i que la freqüència pot variar depenent de les característiques i usos de la finca:

- En espais molt freqüentats o periurbans solen requerir un seguiment més intensiu de la finca.
- Si hi ha un acord més restrictiu, potser cal augmentar la freqüència per a assegurar-ne el compliment.
- Quan es produeixen canvis en la finca (en l'activitat agrícola o forestal, per la construcció d'edificacions, obres de restauració, pas de subministres,...) és interessant augmentar les visites per assegurar que no es produeixen impactes associats.

- > Exemple: “Es realitzarà una visita anual a cada una de les finques durant la primavera, excepte en aquelles situades en les zones pròximes a les platges en les que durant l'època de bany (juliol i agost) es realitzarà una visita setmanal.”

Mètode de mostreig

Cal establir el mètode de seguiment per tal que sigui reproduïble (fotogràfic, rutes, mostrejos, censos de fauna, itinerari SOCC,...). Aquest variarà en funció dels valors i elements del patrimoni que siguin objecte de l'acord, però es recomana que el mètode sigui senzill, pràctic i eficient.

El mètode de mostreig variarà en funció de quin és l'objecte i els objectius de l'acord, de manera que si en un acord l'objecte de protecció és mantenir la població de tortuga d'estany, cal fer un recompte de les seves poblacions amb una metodologia específica, mentre que si l'objectiu és mantenir la superfície arbrada el mètode pot consistir en una ruta fotogràfica.

- > De forma genèrica un mètode senzill i recomanable que pot ser útil en una gran part de les finques i acords, és el seguiment de fotografies realitzades des dels mateixos punts cada any dins de rutes establertes.

Sempre que s'estableixin rutes de mostreig, cal que estiguin ben cartografiades per tal que siguin reproduïbles any rere any. És recomanable cobrir tota la finca de forma regular per assegurar el seguiment de la seva totalitat, i potser caldrà establir diferents rutes per a anys alternatius. És important que les rutes revisin els límits de la finca en acord i els elements més importants per l'acord.

Qui fa el monitoratge?

L'entitat ha de definir quin perfil és el necessari i quins coneixements específics es necessiten per a poder fer el seguiment. Tant poden ser el personal tècnic de l'entitat de custòdia, els voluntaris com els membres dels òrgans de govern.

De forma genèrica, les persones que duguin a terme el seguiment han d'estar familiaritzades amb la finca, tenir els coneixements tècnics necessaris, conèixer la filosofia de l'entitat, el pla de gestió si existeix o el pla de treball anual, i ser capaces de reconèixer canvis, modificacions i oportunitats de gestió a la finca i l'entorn.

Això no obstant, és possible, que determinats acords puguin demanar una formació o especialització molt concreta (en botànica o en determinades espècies de fauna) i pot ser bo plantejar-se contractar suport extern.

És important que garantiu certa estabilitat en la persona que fa el seguiment per tal d'optimitzar el procés de coneixement de la finca i identificació de canvis, així com també per mantenir una relació propera amb la propietat.

- > Exemple: “Es designarà una persona voluntària a fer el seguiment procedent de l’entorn geogràfic pròxim a la finca. Aquesta serà escollida de forma coordinada entre el responsable de voluntariat i el coordinador de seguiment, intentant la màxima fidelitat possible de la persona per tal de garantir una continuïtat en el seguiment.”

Tingueu en compte els possible riscos de les actuacions i valoreu la possibilitat de tenir la persona que fa el seguiment assegurada.

Procediment de documentació i emmagatzematge de la informació documentació

Cal fer una previsió per part de l’entitat del material que serà necessari tenir per a fer el seguiment per tal que pugueu garantir en el moment de la visita a camp i el tractament de dades.

Passos a seguir per a fer el seguiment

El protocol ha d’incloure un manual clar dels passos a seguir en el moment de fer el seguiment, el que cal tenir en compte les setmanes abans de fer-lo, concretar el procés de la visita de seguiment i allò que cal tenir en compte després.

Abans de la visita a camp

1. **Contactar amb la propietat**, i el gestor de la finca en cas que n’hi hagi, per a donar-los a conèixer amb suficient anterioritat la intenció de fer la visita de seguiment (un mínim de 15 dies abans). En aquest contacte, s’ha d’indicar qui truca i perquè, una data i una invitació per anar plegats a la finca. S’aconsella fer aquest contacte per via telefònica i, si es considera convenient, amb posterioritat es pot enviar una carta o correu electrònic.
2. **Contactar amb tots aquells agents socials i actors locals implicats** en la iniciativa que s’especifiquin en el protocol de seguiment de l’entitat i cregueu convenient (veïns, tècnics o responsables de l’ajuntament, guardes forestals, altres entitats,...) i donar-los a conèixer que realitzareu el seguiment.
3. **Llegir i revisar la informació prèvia**. Revisar el document de l’acord, la informació de base i els anteriors informes de seguiment. L’objectiu és fer-se familiar amb els aspectes més rellevants que cal seguir en la visita i tenir informació suficient per detectar incidències o fets destacables.
4. Preparar la **cartografia de la finca** que utilitzarem durant la visita i tenir clars els accessos, els punts a supervisar, punts on s’han de fer fotos i la ruta que seguirem. Sempre hem d’agafar una còpia i no l’original, per evitar pèrdues de material rellevant per al projecte.
5. Preparar el **material necessari**, que en cada cas dependrà dels temes sobre el que es realitza el seguiment. És important disposar d’una llista de verificació per a repassar el material abans de la visita. Aquí es proposen a tall d’exemple les següents:
 - còpia de cartografia,
 - còpia de la informació de base,
 - còpia de l’acord i les seves implicacions,
 - còpia del programa de seguiment,

- fitxa de camp o formularis de seguiment en blanc,
 - càmera,
 - cinta mètrica,
 - binocles,
 - GPS,
 - altre material,...
6. En cas que la persona que realitzi el seguiment a camp no sigui personal laboral contractat de l'entitat, és convenient contractar una assegurança suplementària per a aquesta.

Procediment a camp

1. Buscar un **acompanyant**. Per seguretat és recomanable que les inspeccions o visites de seguiment no les realitzi mai una persona sola.
2. Realitzar el procediment del seguiment, els censos, les rutes establertes o aquelles activitats que formin part del **seguiment** i estiguin especificades en el protocol.
3. Omplir la fitxa **de camp i la documentació necessària** així com la cartografia amb la ruta realitzada.
4. **Fotografiar** els punts establerts prèviament com a punts de seguiment, o cartografiar els punts on es realitzen les fotografies.
5. **Localitzar en el mapa, documentar i fotografiar les incidències**, tant positives com possibles impactes. Estar atent a noves estructures o canvis d'ús, evidències d'impactes, possibles incidències o fets remarcables, etc.
6. Si s'escau, aprofitar per **trobar-se** amb aquelles persones que estiguin implicades en la iniciativa o es considerin convenients (guardes, tècnics de l'ajuntament, altres entitats,...).

Després de la visita

1. **Completar l'informe de seguiment** amb la informació recollida, anotar al mapa la ruta feta, localitzar les fotografies i qualsevol altra documentació. Com ja s'ha comentat anteriorment, l'EGAC proporciona l'opció d'introduir aquesta informació en una base de dades on-line i de forma estructurada.
2. **Ordenar i arxivar els documents i les fotografies**, tal i com indica el procediment.
3. **Guardar la informació original** en l'espai segur definit en el protocol.
4. **Notificar a la propietat els resultats del seguiment** i a qualsevol altre soci o col·laborador de la iniciativa de custòdia. Enviar l'informe de seguiment a aquells que es considerin convenients.
5. Si hi ha hagut **possibles incompliments** cal parlar-ne amb el responsable de l'entitat que convingui per donar els passos necessaris.

DEFINICIÓ DEL PROTOCOL DE SEGUIMENT DE LA VOSTRA ENTITAT

Per tal d'avaluar l'eficàcia dels acords sobre la conservació del seu objecte, cal la reflexió de l'entitat i el propietari sobre el seguiment realitzat i avaluar si la finca evoluciona cap als objectius previstos.

A fi que el seguiment sigui una reflexió conjunta i no únicament tasca de l'entitat, i que la relació i l'acord en surtin beneficiats, s'aconsella que, sempre que sigui possible, s'avalui el compliment de l'acord de forma compartida amb els altres implicats en la iniciativa i en especial del propietari.

En la pantalla d'avaluació de l'acord de l'EGAC es proposa un mètode de valoració del compliment de l'acord i de la seva efectivitat per a conservar els valors de la finca. A continuació es presenten els principals indicadors:

- **Data de l'avaluació:** El màxim de propera a la visita de seguiment anual.
- **Valoració dels objectius:** Cal valorar subjectivament el compliment dels objectius de l'acord utilitzant una escala numèrica del 0 al 5 (de menys a més). Permet obtenir una idea del grau d'acompliment general dels objectius de l'acord.
- **Valoració de les finalitats:** Similar a l'anterior indicador però valorant un seguit de finalitats tipificades prèviament.
- **Qualitat de la informació de base:** valorar si la informació que tenim de l'espai és suficient.
- **Estat de conservació dels valors naturals, culturals i paisatgístics:** valorar-ho escollint les respostes adequades presentades en un desplegable.
- **Planejament i grau de protecció:** Sabem el planejament que afecta a la finca?
- **Acompliment general de l'acord i els objectius:** Activar si es compleixen de forma general, en funció del balanç tècnic general que la vostra entitat i el responsable de l'acord té. És interessant que l'avaluació també es faci amb el propietari i altres col·laboradors i es comparteixi la decisió.
- **Incompliments de l'acord:** En cas que hi hagi algun apartat de l'acord que no s'estigui complint segons el previst cal deixar constància en aquest apartat.
- **Possibles millores en les estratègies de gestió, conservació i acord:** En cada avaluació és interessant que de forma compartida es pensin en futures millores en les estratègies de conservació, gestió i acord.
- **Inversió total de l'entitat per l'acord:** Calcular el que s'ha invertit en aquest acord concret durant tot l'any (inclou totes les despeses). Un cop calculat el total, desglosseu segons la provenença dels fons. Això permetrà saber com financeu la custòdia.
- **Creació o millor d'equipaments i instal·lacions, i inversió:** Si s'ha fet inversió en aquest sentit anotar el número d'unitats i l'import que s'ha destinat. Especialment interessant per visualitzar i quantificar les millores a la finca.

- **Satisfacció de la propietat dels beneficis de la custòdia:** Qüestionari a respondre pel propietari, de la seva satisfacció. En cas que es prefereixi, podeu fer una enquesta anònima online i passar-la a tots els vostres propietaris.
 - **Col·laboració amb altres entitats, i àmbit d'actuació:** Si teniu col·laboracions o aliances en el marc d'aquest acord, cal indicar de quina naturalesa.
 - **Voluntariat:** Si heu organitzat activitats amb voluntariat, especificar el nombre total d'activitats i voluntaris que hi han participat.
 - **Organització d'activitats de lleure o educació ambiental:** Si organitzeu activitats d'aquesta naturalesa en l'acord, posar quantes a l'any i nombre de participants.
 - **Organització d'activitats tècniques i científiques i participants.**
- > No perdre de vista que l'objectiu de l'avaluació és trobar possibles millores en les estratègies de conservació i gestió i de l'acord.

SISTEMES D'INFORMACIÓ GEOGRÀFICA (SIG) I SEGUIMENT

Els Sistemes d'Informació Geogràfica poden ser molt útils a l'hora de sistematitzar el seguiment dels acords. Serveixen, per exemple, per a :

- Obtenir informació de base: estat de la finca, valors, història, propietat, etc. Sobretot els límits (informació georeferenciada, coordenades UTM i mapa adjunt).
- Obtenir informació detallada de l'estat de la finca de forma periòdica.
- Assegurar que l'acord es compleixi.
- Veure si l'acord establert realment ajuda a assolir els objectius de conservació.
- Identificar oportunitats de gestió per al futur.

Com ja s'ha comentat anteriorment, aquesta informació ha d'estar ordenada i ha de ser fàcilment consultable i el màxim objectiva i reproduïble per tal de fer el seguiment de forma fiable i que la informació sigui comparable al llarg dels anys. En aquest sentit, un SIG en si mateix ja aporta aquestes qualitats, i a més a més, permet fer totes les anàlisis, consultes o produir noves dades.

La informació base per a un SIG dels acords de custòdia podria ser:

- Localització de la finca amb els corresponents límits (informació georeferenciada, coordenades UTM i mapa adjunt). Intentar disposar de tota la delimitació de la finca, no només les coordenades UTM en un punt, ja que sinó no ens permetrà treballar la resta del SIG.
- Informació sobre els valors de conservació de la finca.
- Cartografia de la finca, descriptiva i amb els principals elements d'interès.
- Informació sobre els usos i activitats que es desenvolupen en l'espai.
- Informació cadastral de la finca i del registre de la propietat (nom del propietari, superfície, càrregues, etc.).

- Estat urbanístic de la finca (sòl no urbanitzable, urbanitzable, etc.) i normativa associada.
- Dades de contacte del propietari i gestors de la finca.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Protocol bàsic de seguiment (Xarxa de Custòdia del Territori)

1. Objectiu del protocol de seguiment

Establir la metodologia a seguir en les visites de camp periòdiques a les finques en custòdia de l'entitat per tal de poder fer el seguiment regular dels seus valors i el compliment dels acords de custòdia.

2. Freqüència de seguiment i època de l'any amb què farem les visites a camp

Es realitzarà una visita anual a cada una de les finques durant la mateixa època de l'any.

3. Mètode de mostreig

Es realitzaran els itineraris a peu marcats en la cartografia de cada finca i es realitzaran fotografies en els punts indicats.

A l'hora de definir noves rutes es tindrà en compte:

És important que les rutes revisin els límits de la finca en acord i els elements més importants per l'acord.

Que tota la finca estigui coberta en el recorregut, podent establir diferents rutes amb diferents periodicitats.

Cartografiar-les correctament i marcar els punts de fotografia.

4. Qui fa el monitoratge?

Es designarà una persona per a que realitzi el seguiment de la finca intentant la màxima continuïtat possible per tal de garantir una continuïtat en el seguiment.

5. Material i documentació necessària

Material per a la visita de camp de seguiment

Vehicle per accedir a la finca

Cartografia de com accedir i de la finca

Càmera de fotos digital

Binocles

Guies de camp d'ocells i flora

Calçat i vestit adequat per a caminar per l'espai

Aigua

Còpia de la informació de base i de l'acord

Fitxa de seguiment

6. Documentació de seguiment i avaluació

La documentació de seguiment i avaluació està disponible en l'eina *on-line* de gestió d'acords de custòdia (EGAC). Al final d'aquest apartat també es proporciona una fitxa de camp per a realitzar el seguiment de forma estructurada.

7. Fórmules de contacte amb els principals actors de la zona per realitzar el seguiment

Contactar amb la propietat i els gestors de la finca, per a donar-los a conèixer amb 15 dies d'anterioritat que farem la visita de seguiment. La via de contacte està especificada en la fitxa de propietat. Cal dir:

qui som

perquè truquem

la data proposada i

els convidem a acompanyar-nos.

Recomanacions i orientacions sobre el contacte amb el propietari durant la visita:

Seieu abans per parlar de la finca, com evoluciona i si hi ha hagut canvis.

Deixeu que el propietari us guï i expliqui com està la finca, ajudarà a establir relacions de confiança.

Doneu informació sobre la vostra entitat i respongueu els seus dubtes i preguntes.

Si veieu alguna cosa remarcable caminant amb el propietari, si és positiva, remarqueu-la. Si és un possible incompliment o impacte, pregunteu a què es deu, intentant no generar recel en el propietari.

Si creieu que s'ha produït algun incompliment per part del propietari, li comuniqueu i dieu que més endavant ens posarem en contacte amb ell per parlar-ne.

Demaneu si té dubtes al final de la visita.

Recordeu-li que se li enviarà l'informe de seguiment.

Agraïu-li al propietari la col·laboració.

Registrar tot els contactes amb el propietari en el registre de visites i d'enviaments

8. Procediment d'emmagatzematge de la informació i documentació

Es recomana que tota la informació referent a un acord de custòdia s'introdueixi a la base de dades *on-line* (EGAC) que està disponible per totes les entitats de custòdia. Aquest eina permet disposar fàcilment de tota la informació introduïda i garanteix un alt nivell de seguretat i confidencialitat.

Pel que fa a les **còpies de seguretat**, hi haurà una còpia en l'oficina de l'entitat i una en mans del president de l'entitat, que la guardarà en un espai diferent (que ha de constar en aquest protocol). Les còpies seran actualitzades a mesura que es genera la informació i amb una mínima freqüència mensual.

9. Passos a seguir per a fer el seguiment

Document resum a revisar un mes abans de fer la visita de camp.

Abans de la visita a camp

1. Contactar amb el propietari un mínim de 15 dies abans per convidar-lo a venir.

2. Contactar amb tots aquells agents socials i actors locals implicats en la iniciativa per informar-los de la visita un mínim de 15 dies abans.
3. Llegir i revisar la informació prèvia inclosa en la carpeta de seguiment.
4. Preparar la cartografia de la finca que utilitzarem durant la visita i tenir clars els accessos.
5. Preparar el material necessari per anar a fer el seguiment.
6. Contractar l'assegurança per a la persona que fa el seguiment en cas que no sigui una persona contractada.

Procediment a camp

1. Realitzar la ruta marcada en la cartografia i les fotografies en els llocs indicats.
2. Omplir la fitxa de camp.
3. Localitzar en el mapa, documentar i fotografiar les incidències. Estar atent al compliment dels objectius de l'acord.
4. Aproveu per trobar-vos amb aquelles persones que estiguin implicades en la iniciativa o es cregui convenient (guardes, tècnics de l'ajuntament, altres entitats,...).

Després de la visita

1. Completar l'informe de seguiment amb la informació recollida, anotar al mapa la ruta feta i localitzar les fotografies en la cartografia.
2. Ordenar i arxivar els documents i les fotografies tal i com indica el procediment.
3. Enviar l'informe de seguiment al propietari i a qualsevol altre soci o col·laborador de la iniciativa de custòdia.
4. Si hi ha hagut possibles incompliments cal parlar-ne amb el responsable de l'entitat per decidir els passos a donar necessaris.

10. Sistema d'avaluació dels acords

Un cop anualment, després de la realització de la visita de camp de seguiment, la junta directiva de l'entitat, l'equip de treball i la persona responsable del seguiment es reuniran. L'objectiu de la reunió és avaluar l'acord i si la finca evoluciona cap als objectius previstos, així com trobar possibles millores en les estratègies de gestió i de l'acord.

En la reunió també es convidarà el propietari i, si s'escau, altres agents implicats en el projecte. En aquesta reunió a més d'una valoració qualitativa de l'evolució de la finca i l'acord, s'omplirà la fitxa d'avaluació, que serà arxivada mitjançant l'EGAC.

Fitxa de camp per realitzar el seguiment (Xarxa de Custòdia del Territori)

Generalitats	
Nom finca o espai:	
Població:	
Data de visita seguiment:	
Nom persona que realitza el seguiment:	
Persones assistents:	
Fets destacables i incidències:	
Sòl	
Flora	
Fauna	
Paisatge	
Usos i activitats	Agrícola
	Pastura
	Silvícola
	Caça
	Pesca
	Residencial
	Lleure i ús públic
Altres	

Element construïts (inclou murs de pedra seca, masies, ponts,...)	Incidència

Equipaments i instal·lacions (inclou senyalització, taules, edificis, aguait, passeres,...)		
Equipaments i instal·lacions (inclou senyalització, taules, edificis, aguait, passeres,...)	Estat de conservació	Incidència

Actuacions i obres en marxa (projectes en execució, siguin de l'entitat, del propietari, d'organitzacions o administracions)

Estat de neteja de l'espai
Idees i propostes per a futures actuacions de gestió i conservació
Altres observacions

13.E. Registre documental dels acords de custòdia

L'entitat manté un **registre documentat** del seguiment, acords, visites, etc.

PROCEDIMENT D'EMMAGATZEMATGE DE LA INFORMACIÓ I DOCUMENTACIÓ

La xct disposa d'una base de dades *online* per a emmagatzemar tota la informació relativa als acords de custòdia del territori, les finques, etc. que una entitat utilitza. La base de dades també permet generar informes de seguiment i avaluació, i proposa uns indicadors per a l'impacte i efectivitat de les iniciatives de custòdia.

Per a utilitzar-la poseu-vos en contacte amb la xct.

- > L'EGAC genera una còpia de les fotografies que s'adjunten en els informes de seguiment.

13.F. Seguiment amb la propietat

L'entitat fa, sempre que és possible, les visites de **seguiment de forma conjunta amb la propietat**.

FÓRMULES DE CONTACTE AMB ELS PRINCIPALS ACTORS DE LA ZONA PER REALITZAR EL SEGUIMENT

Cada vegada que es faci una visita de seguiment s'ha contactar amb la propietat, i el gestor de la finca en cas que n'hi hagi, per a donar-los a conèixer amb suficient anterioritat la intenció de fer la visita de seguiment (un mínim de 15 dies abans). En aquest contacte, s'ha d'indicar qui truca i per què, una data i una invitació per anar plegats a la finca. S'aconsella fer aquest contacte per via telefònica i, si es considera convenient, amb posterioritat es pot enviar una carta o correu electrònic.

Un cop s'hagi fixat la data, és convenient avisar a tots aquells agents socials i actors locals implicats en la iniciativa i que es considerin oportuns (veïns, tècnics o responsables de l'ajuntament, guardes forestals, altres entitats, etc.) que es farà una visita de seguiment. Es pot considerar convidar-los.

Algunes recomanacions i orientacions sobre la conversa amb la propietat durant la visita podrien ser:

- **Parlar** de la finca, sobre com evoluciona i si hi ha hagut canvis.
- **Escoltar** les opinions i inquietuds del propietari sobre l'estat de la finca. Això permet establir relacions de confiança.
- Donar **informació sobre la vostra entitat** i resoldre els **dubtes del propietari**.
- **Remarcar aspectes positius** de la finca.
- En cas d'un possible incompliment o impacte, demanar abans de res a què es deu, intentant no generar recel. Comentar-li que més endavant ja es tornarà a parlar.
- Demanar-li si té **dubtes** al final de la visita.
- Recordar-li que se li **enviarà l'informe de seguiment**.
- **Agrair-li** la col·laboració.

La relació amb els agents socials de la zona de la finca pot facilitar la feina de seguiment de l'espai, per tant recomanem que en la negociació (vegeu *Bona pràctica 11.E. (Estratègia educativa i) Ètica de la negociació*) s'hi inclogui la filosofia de l'entitat sobre aquest aspecte. Així doncs, fóra bo implicar d'alguna forma el màxim nombre d'agents socials en el seguiment.

CONTACTE POST-SEGUIMENT

És important notificar a la propietat els resultats del seguiment i a qualsevol altre soci o col·laborador de la iniciativa de custòdia. En el cas que es consideri oportú, es pot enviar l'informe de seguiment.

Si hi ha hagut possibles incompliments cal parlar-ne amb el responsable de l'entitat que convingui per a donar els passos necessaris.

14. Aliances

L'entitat genera les aliances estratègiques necessàries per a treballar de forma més àmplia i en qualitat en les seves iniciatives de custòdia.

Les aliances són **marcs de col·laboració que permeten cohesionar agents diversos vers objectius comuns**. La custòdia del territori és, de fet, una aliança per a la conservació de la natura, el paisatge i el patrimoni cultural. Aquestes aliances es poden concretar en forma d'acords de custòdia d'un indret, però sovint adopten un caràcter més estratègic. Les aliances estratègiques poden servir perquè les parts implicades impulsin projectes conjunts, obtinguin recursos, difonguin informació, estableixin mecanismes de col·laboració continuats, etc.

La cultura de l'acord pròpia de la custòdia del territori i l'enorme diversitat d'agents que intervenen en la conservació del territori obren la porta a **moltes possibilitats d'aliances estratègiques per a promoure i portar a terme accions de custòdia**. Aquestes aliances es poden materialitzar de formes il·limitades, només depenen de la imaginació de les parts implicades. Les aliances estratègiques, ben plantejades i executades, són un instrument poderós per a dinamitzar i optimitzar recursos, persones, projectes, etc.

Les estratègies de treball en xarxa, coordinació, aliança i escalabilitat del treball en xarxa de les entitats de custòdia han de permetre guanyar eficiència i optimitzar l'aplicació de recursos per a la custòdia del territori.

Recomanacions referents a les aliances:

14.A. Filosofia d'aliança

- > Per a què buscar aliances?
- > Beneficis de treballar en aliança

14.B. Aliances estratègiques

- > Què s'entén per aliança i aliança estratègica?
- > Com treballar per a aconseguir aliances estratègiques?

14.C. Formalització de les aliances

- > Passos a seguir per a la formalització de les aliances
- > Desenvolupament de l'aliança

14.D. Treball conjunt amb l'administració

14.E. Treball en xarxa

14.A. Filosofia d'aliança

L'organització té **definides les entitats estratègiques** per al desenvolupament de la seva tasca en custòdia i els motius d'interès en cada una, així com els **objectius de relació mútua**.

PER A QUÈ BUSCAR ALIANCES?

La custòdia del territori és una eina de conservació del territori que ofereix un marc ideal per a desenvolupar-hi aliances estratègiques.

En general, la mida de les ONG catalanes és reduïda i més petita que la mitjana de les europees. Això afecta l'eficàcia de l'acció, pot propiciar un ús inadequat del talent, ja que es veuen abocades a perdre molt de temps en activitats de baix valor, incloses les múltiples tramitacions amb les administracions per a sol·licitar informació que elles mateixes disposen. En una situació de crisi o manca de recursos, tot això encara afecta més el creixement i la creació d'ocupació.

Així doncs es pot optar per una estratègia de cooperació orientada al creixement per a:

- Afrontar **riscos**. Hi ha la consciència d'un problema o necessitat comuna.
- Accedir a **oportunitats**. Hi ha els "socis" adequats, que són complementaris o sumatoris.
- **Complementar** especialitats.
- **Compartir** recursos o serveis. Es preveu que l'aliança portarà un estalvi i/o un increment de capacitat.
- **Aprofitar resultats** derivats d'una major massa crítica, amb projectes conjunts.

Cada entitat pot tenir diferents motius per a buscar aliances, i per tant, cal que l'entitat tingui clares es respostes a:

- Quins **motius** tindria la vostra entitat per fer una aliança?
- Quines podrien ser les **condicions mínimes** per què la vostra entitat formés una aliança?

BENEFICIS DE TREBALLAR EN ALIANÇA

En el context de la custòdia del territori, es poden concebre dos tipus de beneficis producte d'una bona aliança: els materials i els immaterials:

Beneficis materials:

En essència, una aliança respon a la oportunitat de dos o més agents per complementar-se. El vincle facilita l'intercanvi d'experiències. La diversitat d'opinions, la millora dels projectes i, en definitiva, un millor aprofitament dels recursos i mitjans disponibles. Els membres de l'aliança poden aconseguir millors resultats amb un menor esforç.

Beneficis immaterials:

La custòdia del territori es basa en un conjunt de valors que no són materials (participació, voluntariat, col·laboració...), però que donen consistència a les iniciatives. Una acció desenvolupada per més d'un agent implica una major participació en la seva concepció i execució, i augmenta el seu potencial per arribar a un major número de beneficiaris. Això, dóna prestigi i reconeixement social a la iniciativa, contribueix a la governabilitat del territori i legitima l'acció en el marc de l'aliança.

14.B. Aliances estratègiques

El treball en aliança amb altres entitats és habitual en la gestió de les iniciatives de custòdia del territori. En la planificació de les iniciatives es **preveuen aquelles aliances necessàries** per a dur-les a terme amb la **màxima qualitat**. Es treballa perquè siguin a **llarg termini**, amb acords igual o superiors a la durada dels acords de custòdia.

QUÈ S'ENTÉN PER ALIANÇA I ALIANÇA ESTRATÈGICA

Una **aliança** és un acord entre les parts que permet fer més i millor que la suma de les parts. És a dir:

- Acord: implica que hi ha un **propòsit comú**. Pot derivar en diverses formes: xarxa, cooperació o fusió.
- Fer més: l'aliança **no suma sinó que multiplica** la capacitat d'actuació
- Fer millor: l'aliança **complementa i enriqueix** la forma de fer conjunta, la qualitat, la força, la representativitat.

Segons "*Prince of Wales International Business Leaders*"³⁹ una **aliança estratègica** és aquella aliança intersectorial de individus, grups o organitzacions per a:

- Treballar junts per satisfer una obligació o fer un treball.
- Compartir els riscos i els beneficis.
- Revisar les seves relacions amb regularitat.
- Reformar l'acord segons calgui.

COM TREBALLAR PER A ACONSEGUIR ALIANCES ESTRATÈGIQUES

Es poden establir diverses modalitats d'aliances estratègiques, des de col·laboracions puntuals fins a lligams entre organitzacions més a mig i llarg termini. Això no obstant, una bona aliança es basarà en tres pilars fonamentals:

- la confiança entre els agents,
- un objectiu comú i
- la coordinació d'acció.

³⁹ <http://www.iblf.org/>

Arribar a una aliança amb una o més d'una entitats comporta un procés de **coneixement** mutu i **coordinació** que es basa en les **relacions personals**. Primer de tot, cal conèixer l'altra entitat i les persones que la formen. Si la feina realitzada és interessant i de bona qualitat es **reconeixerà** la feina d'altri i es tindrà en **consideració** la possible aliança. A partir d'aquí, la primera base fonamental serà el **suport** mutu que portarà a la **connexió** de les prioritats de les dues o més entitats i naixerà l'**aliança estratègica**.

Figura 2 Procés per a aconseguir una aliança



Taula 3 Claus d'èxit i factors de fracàs en el procés de negociació

Claus d'èxit	Factors de fracàs
1. Les persones , les intencions reals, apreciar-se	1. Ego , deshonestedat, cobdícia o ignorància
2. Focalització estratègica en àmbits de valor	2. Confiança baixa o desconeixement mutu
3. Potenciar les capacitats bàsiques (core)	3. Interessos o propòsits divergents
4. Perfil de partners i del grup de cooperació	4. Objectius poc clars
5. Sincronia en necessitats, situació i ritme	5. Lideratge que no beneficia el grup
6. Lideratge , rols i comunicació al grup	6. Relació o coordinació insatisfactòria
7. Definir objectius, decisió i avaluació	7. Regles de joc o acords poc clars
8. Dedicació , recursos i processos encaixats	8. Desequilibri en poder o aportació-compensació
9. Formalització segons cooperació i <i>partners</i>	9. Compromís baix, incompliment, decebre els altres
10. Suport expert en el procés de cooperació	10. Poca integració d'equips i processos entre partners

L'aliança estratègica és una forma de treballar que demana als seus integrants una elevada dosi de **flexibilitat** i sobretot molta **imaginació**. És el torn dels responsables per a reunir la flexibilitat, el coratge i la imaginació necessaris per a assolir les aliances estratègiques més indicades a les necessitats del seu territori.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Steckel, R. y Boyson, J. *Creación de empresas sociales mediante alianzas estratégicas. Herramientas para las ONG*. Disponible a l'Àrea xct.

Test d'autoavaluació de les aliances estratègiques

Tests avaluació aliança

Taula 1: FINALITATS DE L'ALIANÇA PER A LA NOSTRA ENTITAT

Aquesta taula ens ajuda a clarificar què és el que ens motiva a plantejar una aliança. Sovint no hi ha una única raó, però per poder prendre decisions, necessitem esbrinar el que és essencial, ja que això ens permet prioritzar i afinar la visió estratègica.

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Portar a terme un nou projecte			
Incrementar l'impacte			
Extensió territorial			
Arribar a altres col·lectius			
Millorar la imatge			
Tenir més força "política" i social			
Viabilitat econòmica			
Necessitat de lideratge			
Superar l'estancament			

Taula 2: CONDICIONS MÍNIMES (Com n'és d'important...) i RISCOS

En aquesta taula analitzem quines són les condicions mínimes que plantejem per a l'aliança. Cal veure si són condicions inamovibles o resultat de les pors o una visió centrada en la pròpia entitat.

També cal tenir en compte que en el temps de implementació de l'aliança, aquestes condicions poden canviar: per exemple, en una primera fase es conserva la personalitat jurídica, i al final d'un procés, es pot fer una fusió.

2.1. Condicions mínimes

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Conservar la personalitat jurídica			
Conservar el patrimoni			
Conservar la pròpia marca (imatge)			
Conservar el personal			
Compartir capacitat decisió igualitària			

2.2. Avaluació de riscos

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Impacte en la reputació			
Pèrdua d'autonomia			
Conflicte d'interessos			
Consum de recursos i temps en el procés			

Taula 3: EXTENSIÓ TERRITORIAL

En el cas de prioritzar l'extensió territorial, una primera anàlisi és com varia l'abast i l'impacte com a conseqüència de l'aliança. És una anàlisi quantitativa que és un argument clau.

Quin territori podem cobrir aliats? La cooperació ens permet derivar recursos generals a la intervenció directa?

Els resultats de l'aliança superen els resultats de la suma de les parts?

3.1. Comparació entre les parts

Aspecte	Soci 1	Soci 2	Suma
Territori (nombre de municipis)			
Nombre població objectiu			
Nombre beneficiaris actuals			
% beneficiaris / població objectiu			

3.2. Comparació entre el resultat de l'aliança i la suma de les parts

Aspecte	Aliats	Suma parts	Guany ¹
Territori (nombre de municipis)			
Nombre població objectiu			
Nombre beneficiaris actuals			
% beneficiaris / població objectiu			

¹ Expressar en xifres absolutes i percentatge d'increment.

Taula 4: AVALUACIÓ D'ALIANCES DESDE UNA VISIÓ BASADA EN RECURSOS.

Obtenció de recursos i capacitats	Irrellevant	Rellevant
Know-how i aprenentatge		
Recursos i capacitats complementaries		
Recursos i capacitats especialitzades		
Externalitzar recursos i capacitats		
Explotació de recursos i capacitats		
Recursos i capacitats adormits o infrautilitzats		
Us més intensiu de recursos i capacitats		
Us més eficient de recursos i capacitats		
Desenvolupament de futurs recursos i capacitats		

Taula 5: AVALUACIÓ SOCIS

La organització candidata té...	SI	NO
...Una bona trayectòria?		
...Bones credencials i respecte dins del seu propi sector?		
... Bones credencials i respecte per part d'altres sectors o altres actors clau?		
...Útils i extensos contactes i, ¿està disposada a compartir-los?		
...Accés a informació rellevant i, te recursos i experiència?		
...La capacitat i habilitats que podrien complementar-se amb les de la vostra organització o altres membres?		
...Una sòlida estructura directiva i de govern?		
...Un historial financer d'estabilitat i fiabilitat?		
...Un equip de personal estable?		
...Capacitat per resistir quan les coses es posen difícils?		
Pel que fa al personal de la organització candidata a membre...		
¿Tenen experiència en el desenvolupament de projectes? i ¿és factible?		
¿Tenen habilitat en la captació i administració de recursos?		
¿Tenen bons comunicadors? ¿Treballen be en equip?		

Taula 6: HABILITATS PER PART DELS CONDUCTORS DEL PROCÉS
Avaluació de la capacitat existent

Capacitat / competència	1	2	3	4	5
Negociació					
Mediació					
Divulgació					
Sintetització de la informació					
Formació particular (Coaching) - Capacitació					
Dedicació institucional					
Reforç de la institució					
Avaluació / Revisió					

Taula 7: ANÀLISI DE L'ENTORN

Aspecte a considerar	Favorable	Neutral	Negatiu
Marc legal i normatiu			
Condicions econòmiques a escala local			
Condicions econòmiques a escala nacional			
Nivell de receptivitat dels beneficiaris potencials			
Nivell de recolzament d'altres grups d'interès clau			

14.C. Formalització de les aliances

L'entitat de custòdia manté **acords escrits** amb aquelles organitzacions amb qui treballa de forma periòdica i/o amb qui col·labora directament en una iniciativa de custòdia. En els convenis o acords marc signats, **s'hi especifiquen els compromisos de les parts**, establint-se les responsabilitats, drets i obligacions.

Es realitza un seguiment dels convenis signats de forma conjunta amb les entitats col·laboradores.

PASSOS A SEGUIR PER A FORMALITZAR LES ALIANCES

1. **Autodiagnosi.** Realitzar una anàlisi interna de la motivació i un inventari d'iniciatives susceptible de participar en l'aliança. Treballar en la sistematització i prioritització d'iniciatives identificant les sinergies.
2. **Diagnosi.** Exploració dels avantatges o fites a assolit amb l'aliança.
3. **Avaluació comparativa.** Identificar altres actors rellevants que sumin esforços i altres aliances existents.
4. Constitució de l'**acord**, amb la fórmula adient.
5. Establiment d'òrgans de govern o de **coordinació**.
6. **Comunicació interna.**
7. **Comunicació externa.**

Es recomana:

- > Treballar en petits grups que promoguin creativitat, espontaneïtat i velocitat.
- > Tothom té llibertat per comunicar-se amb l'altre/s.
- > Escoltar cada idea (oportunitats / laterals).
- > Oferir les teves idees no ha d'implicar riscos.
- > Dedicar-hi un temps de forma periòdica.
- > Estar propers a altres actors i innovacions externes.
- > Firmar document d'intencions i confidencialitat.

DESENVOLUPAMENT DE L'ALIANÇA

Generalment, és recomanable **redactar un document** que reflecteixi els objectius comuns, les responsabilitats de cada participant i les actuacions que s'ha acordat de dur a terme en el marc de l'aliança. Això facilitarà la consecució dels objectius i l'entesa durant el desenvolupament de les accions. Aquest document ha de ser dinàmic: una aliança és un procés obert i flexible que s'ha d'anar adaptant als canvis que puguin sorgir al llarg del temps, i no es pot encarcarar sota un document fix.

Durant el desenvolupament de l'aliança, caldrà **mantenir el consens** i la bona comunicació entre el agents. És molt important que les persones que estan al capdavant del projecte comú mantinguin una mentalitat oberta durant tot el procés i estiguin disposades a escoltar opinions i a compartir responsabilitats.

És habitual que les aliances evolucionin de **menor a major compromís** a mesura que es van consolidant els fruits del treball en comú. La importància dels recursos i mitjans que inverteix cadascuna de les parts és, entre d'altres, un bon indicador del grau d'avenç de l'aliança.

14.D. Treball conjunt amb l'administració

Sempre es contacta amb l'**administració local del municipi** en el qual s'inscriuen les finques on es treballa amb acord de custòdia.

L'ajuntament és la institució més propera als ciutadans, al territori i al paisatge i, per tant, és lògic que un dels seus principals objectius sigui tenir cura tant dels uns com dels altres. Els ajuntaments, però també la resta d'ens locals, poden esdevenir uns grans impulsors de la custòdia del territori.

Tenint en compte la **triple funció** dins la custòdia que pot realitzar l'administració local: com a promotor de la custòdia del territori, com a propietari de finques públiques o com a entitat de custòdia, caldrà que en cada iniciativa l'entitat trobi l'encaix entre aquesta administració i la resta d'agents que hi participen. No hem d'oblidar que l'administració local és imprescindible per al compromís del territori i per al reconeixement social de la custòdia del territori.

Això no obstant, s'ha de tenir present la possible implicació de la resta d'administracions en base a les seves competències i a les necessitats del projecte.

14.E. Treball en xarxa

L'entitat **comparteix informació** i treballa en xarxa amb aquelles altres entitats de custòdia i altres tipus d'organitzacions que **estiguin alineades amb la seva missió** quan sigui **necessari per al desenvolupament de la iniciativa**.

Una aplicació directa de la filosofia de l'aliança estratègica és el treball en xarxa. Aquesta forma de treballar, en què es reparteix el treball en funció de la capacitat de cada membre de la xarxa, ja està consolidada en el món empresarial, però té molt de sentit en la conservació del territori, sector en què conflueixen agents de diferents capacitats jurídiques, administratives i econòmiques. Les aliances estratègiques, i la seva aplicació en forma de treball en xarxa, permeten assolir nous objectius de forma més senzilla.

La feina en xarxa és una filosofia de treball inherent a la xct. És per aquest motiu que hi ha un conjunt d'iniciatives impulsades pel propi equip de la xct, però també són essencials les iniciatives dels membres de la xct, i les accions que pretenen facilitar la creació de xarxes obertes de col·laboració en el si de la xct. En aquest sentit es promouen les estratègies de treball en xarxa, coordinació, aliança i escalabilitat del treball en xarxa de les entitats de custòdia.

A la xct es debaten i es treballen les possibilitats d'aliances entre entitats, així com de quina manera es pot guanyar eficiència, per a optimitzar l'aplicació de recursos per a la custòdia del territori. Un exemple és el debat de criteris de prioritització d'iniciatives de custòdia, i sobretot, si aquest ha de ser a escala institucional o territorial.

RECURSOS PER A L'APLICACIÓ DE LES BONES PRÀCTIQUES

Les publicacions que s'indiquen són disponibles a la web de la xct, al campus xct, al fons documental de la xct (ubicat al Centre de Documentació del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa), o s'indica una referència web per obtenir-les.

- Amorós, V. 2012. Caixa d'eines. EINA 10. Aplicacions dels Sistemes d'Informació Geogràfica en la custòdia del Territori. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT, 23 pp.
- Arquimbau, R., Pietx, J. i Rafa, M.. 2001. La custòdia del territori. Una guia per a la implantació a Catalunya. Fundació Territori i Paisatge. 32 p.
- Arrechea, E., Atauri, J.A., et al, 2010. Estándar de calidad en la gestión para la conservación en espacios naturales protegidos. Guía de Aplicación. Ed. Fundación Fernando González Bernáldez. Madrid. 62 páginas
- Asensio N., A. Cortina i J. Pietx. Revisió del 2005 per Collado, H. Opcions de custòdia del territori per a finques privades. Una guia per a la propietat . Xarxa de Custòdia del Territori / Fundació Territori i Paisatge - Caixa Catalunya. 40 p.
- Asensio, N., Capdevila, M. i Collado, H.. 2008. Caixa d'eines. EINA 13. Protocol de seguiment i avaluació d'acords de custòdia del territori. I aplicatiu en base de dades. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 16, Zona edició revisada. XCT. 54 pp.
- Asensio, N., Colom, A., Vila, J., 2009. 04 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia. Tallers de reforçament mutu.
- Badosa, M., Subirana, A., i Camps, M. 2011. Caixa d'eines. EINA 7. Com finançar les iniciatives de custòdia. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT, 10 pp.
- Basora, X., Gordi J., Sabaté, X., i Vicente, E., 2005. Oportunitats per a la custòdia del territori als municipis. Guia pràctica per a ajuntaments i entitats locals. Xarxa de Custòdia del Territori i Fundació Territori i Paisatge - Obra Social Caixa Catalunya
- Basora, X. i Ferrer, E. 2012. Caixa d'eines. EINA 8. Difusió i comunicació de les entitats i les iniciatives de custòdia. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT. 31 pp.
- Bates, Sylvia K. I Van Ryn Tammara, 2006. The land trusts standards and practices guidebook. An operating manual for land trusts. Volume 1. Organizational Management i Volume 2. Land Transactions. Land Trust Alliance, Conservation Leadership for America's future. 3a edició revisada.
- Byers, Elisabeth i Marchetti Ponte, Karin, 2005. The conservation easement handbook. The Trust for Public Land and The Land Trust Alliance amb assistència de The National Trust for Historic Preservation and Scenic America. 2a edició revisada i ampliada. Conté un CD amb models de formularis.

- Caixa d'Eines per a entitats de custòdia del territori. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 9 (2a edició), 2008.
- Canadian Land Trust Alliance, 2005. Canadian Land Trust Standards and Practices. <http://www.northumberlandlandtrust.ca/assets/downloads/standards.pdf>
- Capdevila, M., Collado, H., Moreno, R. i Pietx, J. 2012. Caixa d'eines. EINA 4. Manual de disseny, negociació i seguiment d'acords de custòdia del territori. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT. 18 pp.
- Cortina, A. i Collado, H. 2012. 05 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori. Tallers de reforçament mutu.
- De Asís, A.; A. Caro; V. Moraleta i J. Téllez. 2007. Más de cien consultas frecuentes de las ONL. Cuaderno de Gestión 3. Fundación Luis Vives. Aquest manual, com indica el nom, va més enllà de la comunicació. De les pàgs. 127 a 148 s'exposen nombrosos consells pràctics relacionats amb les relacions institucionals, la comunicació corporativa i les eines de comunicació. Us el podeu descarregar a: http://www.fundacionluisvives.org/upload/86/13/Cuaderno_100.pdf
- De Asís, A.; D. Gross; E. Lillo i A. Caro. 2003. Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Fundación Luis Vives. Aquest manual, com indica el nom, va molt enllà de la comunicació. El capítol 3 (pàgs. 56 a 77) està dedicat a la funció de comunicació de les entitats no lucratives. Us el podeu descarregar a: http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf
- De Castro, R. (coordinador). 2002. *Más que palabras. Comunicación ambiental para una sociedad sostenible*. Editorial GEA. Un manual complet amb nombrosos consells i exemples per dissenyar programes i campanyes de comunicació ambiental, i reflexions interessants sobre el periodisme ambiental i la interrelació entre els continguts ambientals i els diversos formats comunicatius. El podeu demanar a: <http://www.geaweb.com/ciclos/ciclos.html>
- Europarc-España. 2007. *enREDando. Herramientas para la comunicación y la participación social en la gestión de la red Natura 2000*. Ed. Fundación Fernando González Bernáldez. Aquest manual està centrat en els espais de la Xarxa Natura 2000, però dóna molts consells pràctics i exemples per aplicar diverses eines de comunicació, i també de participació ciutadana. Us el podeu descarregar a: <http://www.redeuroparc.org/publicaciones.jsp> - http://www.redeuroparc.org/documentos_anexos/Publicaciones/ligadas_a_plan_de_accion/m anual_4.pdf
- Guia d'ecoturisme "[Experiències d'ecoturisme: del disseny al terreny. Guia pràctica per a entitats de custòdia del territori](#)".
- Iglesias, A. i Masó, M 2012. Cinquè inventari d'acords i entitats de custòdia del territori a Catalunya. Informes de la Xarxa de Custòdia del Territori, núm.18. 54 pp.
- **Luna, L.M. i F. Hernández.** 2001. *Gestió Integral d'Entitats, 2. La comunicació*. Col·lecció Útils Pràctics, 11. Ajuntament de Barcelona. Estratègies de comunicació per a entitats no lucratives. Interessant per a les entitats que tinguin una persona dedicada exclusivament a comunicació, o comencin a treballar en aquesta temàtica. Procediments sistemàtics de treball. Per adquirir-lo: <http://tjussana.cat/publicacions.php>

- **Luna, L.M. i F. Hernández.** 2001. *Gestió Integral d'Entitats, 1. Organització interna.* Col·lecció Útils Pràctics, 10. Ajuntament de Barcelona. Com el manual anterior, aquest també parla de comunicació externa. Per adquirir-lo: <http://tjussana.cat/publicacions.php>
- **Luna, L.M.** 2002. Fer-ho bé i fer-ho saber. Comunicació interna i externa eficaces. Suplement de la revista Estris. Fundació Pere Tarrés. El suplement explica com s'ha de portar la comunicació interna dels espais, quins són els materials gràfics més eficaços, com s'ha de fer un butlletí informatiu o una revista i de quina manera es pot aconseguir una comunicació directa i fluida amb els agents externs al centre.
- Masó, M i Rodrigo, J. 2011. III Pla Director 2012-2016 de la Xarxa de Custòdia del Territori. 1a edició. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 20. 89 pp.
- Moreno, R. 2004. Caixa d'eines. EINA 6. Aplicació del manual Eurosite de plans de gestió en finques de custòdia. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 4. FTiP-Caixa Catalunya i XCT. 23 pp.
- [La custòdia del territori. Una oportunitat per a la gestió de finques privades.](#)
- Mille, J.M., 2002. Manual Bàsic d'elaboració de projectes i avaluació de projectes. Útils pràctics núm. 13. Imatge i producció editorial. Ajuntament de Barcelona. 133 pp.
- Palau, G. 2003. Gabinetes de Comunicació. Periodistes a l'altra banda. Pòrtic. Eines del periodista. Enciclopèdia Catalana. Parla de la feina del periodista que treballa en un gabinet de comunicació d'una organització.
- Puig, M. i Masó, M. 2009. Quart inventari d'acords i entitats de custòdia del territori a Catalunya, les Illes Balears i Andorra. Informe final. Informes de la Xarxa de Custòdia del Territori, núm.17, 46 pp.
- Sabaté, X., Collado, H. i Masó, M. 2012. Caixa d'eines. EINA 3. Guia per planificar iniciatives de custòdia del territori.
- [Sistema d'indicadors d'impacte i efectivitat de la custòdia del territori.](#) Gener 2014 (1 MB)
- **Sitjes, F.** 2007. "Des de l'altra vorera. La relació amb els mitjans des d'una empresa de serveis culturals". Dins: Noguero, J. (coord). Embolicats amb el periodisme. El Cep i la Nansa, edicions. Interessants reflexions de caire pràctic sobre la tasca del responsable de comunicació d'una organització.
- Model de dades bàsiques de selecció de finques per a acords de custòdia del territori. Caixa d'Eines.
- [Pla de Treball de Legislatura 2015 - 2020 DGPA - XCT per a la custòdia del territori a Catalunya.](#) Gener 2015 (600 KB).
- **Vidal, P.; A. Caro; N. Valls; C. Piquer i C. Miramon.** 2007. La presència social a les entitats de custòdia. Quaderns per a entitats de custòdia del territori, 2. Observatori del Tercer Sector i Xarxa de Custòdia del Territori. Aquest quadern és el resultat d'un taller de reforçament d'entitats de custòdia celebrat el març de 2007. Inclou aportacions per elaborar un pla de comunicació i per gestionar la presència social. Us el podeu descarregar al campus de la xct.

Pàgines web

- Web de la Xarxa de Custòdia del Territori. www.xct.cat
- Portal ciutadà de la custòdia del territori: www.viulaterra.cat
- El Mapa interactiu dels Mitjans Comunicació a Catalunya: <http://labcompublica.info/>
- El Directori de comunicació ambiental 2003.
http://www.accc.cat/index/wp/directori_ca.phtml?sz=1680,1050,1680,886
- El Directori de la Generalitat de Mitjans de comunicació:
<http://www20.gencat.cat/portal/site/mitjansdecomunicacio>
- Guia dels mitjans de comunicació en català: <http://www.lesrevistes.cat/guiademitjans/>
- Premsa local i comarcal (Associació Catalana de la Premsa Comarcal):
<http://www.premsa.comarcal.cat/>
- Premsa de distribució gratuïta (Associació Catalana de Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals):
<http://www.acpg.cat/default.php>
- Les revistes en català: www.lesrevistes.cat
- Col·legi de Periodistes de Catalunya: <http://www.periodistes.org>
- <http://www.badlanguage.net/62-ways-to-improve-your-press-releases>
- Pàgina web del Col·legi de Registradors: <http://www.registradores.org/>
- http://www.xct.cat/ca/cdr/2_acords_de_custodia_del_territori.html
- http://www.xct.cat/ca/cdr/3_documentacio_desenvolupament_de_la_custodia_del_territori.html
- http://www.xct.cat/ca/cdr/5_documentacio_gestio_entitats_custodia_territori.html
- http://www.xct.cat/ca/cdr/6_documentacio_voluntariat_implicacio_ciudadana.html
- <http://www.custodiaterritori.org/ca/actualitat/premsa.html>. S'hi poden trobar els comunicats, notes de premsa i recursos per als mitjans de comunicació de la xct.



La **Xarxa de Custòdia del Territori** (xct*) és una organització sense ànim de lucre, fruit de la convergència de diverses organitzacions i persones que creuen en la necessitat d'impulsar el desenvolupament i l'ús de la custòdia del territori al nostre país. La **custòdia del territori** entesa com a filosofia par a facilitar les iniciatives voluntàries de conservació de la natura, el paisatge i el patrimoni cultural en finques privades i municipals. Iniciatives en què una entitat de custòdia assessora al propietari per fer una gestió de la seva finca orientada a la conservació dels seus valors i recursos.

***xct: persones que tenen cura de la terra**