



¿Por qué tenemos miedo a las buenas prácticas en custodia del territorio?

Un repaso al estado de la cuestión y posibilidades de aplicación en España.

(Borrador, a completar después de las VI Jornadas de custodia del territorio, con las aportaciones de los participantes)

Montse Masó

Xarxa de Custòdia del Territori

mmaso@custodiaterritori.org / 636 400 325

Con el proceso de consolidación de la custodia del territorio en España aparece la necesidad de la (auto)regulación ante la aparición de múltiples contextos y actores que la aplican. Habitualmente se relaciona con la necesidad de transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad para que esta legitime y apoye a nuestro proyecto, y la diferenciación entre las entidades y los proyectos que creemos son de custodia propiamente dicho, de los que son tangenciales u oportunistas. En realidad lo que estamos apelando es a la necesidad de establecer cuáles son los criterios que definen la calidad de las entidades y los proyectos de custodia, principalmente a los siguientes aspectos¹:

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

En España existen propuestas de buenas prácticas, en la mayoría de casos centradas en aspectos o contextos concretos. Algunos ejemplos son el *Manual de Buenas Prácticas para la implementación de la custodia del territorio en el entorno del río Segura*², elaborado en el marco del proyecto LIFE+ Segura Riverlink; y la *Guía Acuerdos de*

¹ Asensio, N., Collado, H. y Masó, M. (2013). *GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ENTIDADES DE CUSTODIA. Buenas prácticas en gestión de las iniciativas de custodia del territorio*. Xarxa de Custòdia del Territori.

http://www.xct.cat/mm/file/cdr/Guia_bones_practiques_xct_%20castella.pdf

² Durán Sanchez, J; García Rodríguez, J. *Manual de Buenas Prácticas para la implementación de la custodia del territorio en el entorno del río Segura*. Dirección General de Medio Ambiente. Consejería de Presidencia. Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, 2013.

http://www.murcianatural.carm.es/c/document_library/get_file?uuid=947d025b-c705-4fd4-b301-922c06e3ee12&groupId=14

*custodia del territorio en distinta tipologías de fincas. Manual temático para evaluar el éxito de diferentes tipos de acuerdos de custodia*³ editado por la Fundación Internacional de Restauración de Ecosistemas, dónde detallan un sistema propio de evaluación de sus acuerdos.

La Guía de Buenas Prácticas para custodia del territorio

La Xarxa de Custòdia del Territori (XCT) editó en 2010 la *Guía preliminar de Buenas prácticas a entidades de custodia*⁴, siendo la primera publicación dedicada específicamente a este propósito, identificando 14 buenas prácticas en la gestión de entidades y en la gestión de proyectos de custodia, e inspirada en ejemplos internacionales, especialmente los *Standards and Practices* de la Land Trust Alliance. Para ello se realizó un proceso de estudio, investigación y participativo con las entidades de custodia.

Desde 2013 se está trabajando para integrar todos los recursos, herramientas y conocimiento generado hasta el momento con los proyectos de capacitación de entidades en la Guía, para así desarrollar un manual único, que es a la vez una guía completa para la gestión de la custodia del territorio y el compendio de los criterios de buenas prácticas. Ello permitirá ganar eficiencia en la capacitación de las entidades, pues al consultar la bibliografía de referencia para el desarrollo de proyectos de custodia dispondrán de las herramientas para asegurar la calidad de sus proyectos, y podrán identificar de forma muy clara cómo están trabajando en calidad.

En estos momentos está disponible el bloque destinado a la gestión de iniciativas de custodia del territorio, y se están desarrollando las buenas prácticas referentes a la gestión de las entidades de custodia, a través del proyecto "*Compromiso de la custodia del territorio: cómo garantizar el cumplimiento de los acuerdos a largo plazo*", financiado por Fundación Biodiversidad. De todas formas, la Guía está concebida como un documento vivo, al cual se le pueden añadir constantemente nuevos recursos, ejemplos, o actualizar con nuevos avances en custodia.

Además, a raíz del proyecto "*Mejorando la custodia. Desarrollo de compromisos hacia estándares de calidad*" se debatió la propuesta de Buenas prácticas y las oportunidades que supondrían para las entidades aplicar un sistema basado en ellas, y se editó el *Manual de implementación Buenas prácticas en gestión de las iniciativas de custodia del*

³ *Acuerdos de custodia del territorio en distinta tipologías de fincas. Manual temático para evaluar el éxito de diferentes tipos de acuerdos de custodia*. Fundación Internacional de Restauración de Ecosistemas, 2012. http://www.fundacionfire.org/images/pdf/manual_custodia.pdf

⁴ Asensio, N. i Masó, M., 2010. *Guia preliminar de bones practiques a entitats de custòdia*. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 19. XCT. 26 pp. http://www.xct.cat/mm/file/cdr/do_xct_19_guia_prel_bones_practiques_def.pdf

*territorio*⁵ que establece un sistema y orientación para las entidades de custodia para aplicar las Buenas prácticas.

Este trabajo se realiza con el apoyo de la Fundación Biodiversidad y el Departamento de Territorio y Sostenibilidad de la Generalitat de Catalunya. Se pueden consultar todos los documentos (en catalán y castellano) en el Centro de recursos del web de la XCT, en el enlace: http://www.xct.cat/ca/cdr/5_documentacio_gestio_entitats_custodia_territori.html

Ejemplos de sistemas de Buenas Prácticas y/o acreditaciones para custodia del territorio y conservación

Land Trust Standards and Practices, Land Trust Alliance, USA

[Land Trust Alliance](#) (LTA) es la red de entidades de custodia más grande del mundo, con más de 1100 entidades asociadas. En 1989 las entidades que formaban parte desarrollaron un conjunto de criterios sobre cómo gestionar con responsabilidad una entidad de custodia, los [Land Trust Standards and Practices](#). Describen como gestionar una entidad de forma legal, ética y con interés público, especialmente en referencia a las herramientas de custodia del territorio. Se revisaron en 1993, 2001 y 2004 para adaptarlos a nuevas realidades y legislación, y mantener su eficacia y credibilidad. Desde 2015 está en marcha otro proceso de revisión, en el que ya han participado más de 1500 personas.

La LTA tiene un programa de adopción voluntaria de los *Standards*, aunque para ser una entidad miembro es obligatorio adoptarlos, así, más de 1000 entidades los han adoptado. La adopción no significa que se han implementado todos los criterios, sino que la entidad los ha revisado, los ha incorporado como criterios éticos y técnicos rectores de la entidad y que poco a poco los van poniendo a la práctica.

La LTA tiene distintos programas de capacitación de las entidades para ayudarlas a la aplicación de los *Standards* en la gestión de sus proyectos. Entre ellos la Guía específica *The Land Trust Standards and Practices Guidebook: an operating Manual for Land Trust*, programas de acompañamiento para entidades que quieran certificarse (ver siguiente punto), un currículum de cursos, webinarios, talleres y un gran número de publicaciones temáticas en su Centro de Aprendizaje.

Se pone mucho énfasis en que son los criterios que han desarrollado las entidades, y en su compromiso con la calidad, la conservación a largo término y la confianza de la ciudadanía en su trabajo.

⁵ Asensio, N., Collado, H y Rodrigo, J. (2015). *Manual de implementación de buenas prácticas en gestión de las iniciativas de custodia del territorio*. Xarxa de Custòdia del Territori.
http://www.xct.cat/mm/file/cdr/Manual_implementacion_CAST.pdf

Land Trust Accreditation Commission, USA

La LTA estableció la [Land Trust Accreditation Commission](#) en 2006, una organización independiente para operar un programa voluntario de acreditación para reconocer las entidades de custodia de USA que operan con calidad y mejora continua. Se trata, pues, de un sistema de acreditación de calidad propio del sector, basado en los criterios de *The Land Trust Standards and Practices*. La LTA gestiona un fondo de donaciones para que el programa sea asequible para las entidades, y da servicios administrativos a la Comisión.

La Comisión se rige por un órgano de gobierno voluntario, escogido por la LTA pero con total independencia operativa, formado por 19 expertos en conservación, custodia del territorio y gestión de entidades sin ánimo de lucro. De forma colectiva donan unas 4.000 horas anuales para evaluar a las diferentes entidades de custodia que optan a la acreditación.

Para acreditarse se verifica el cumplimiento de 26 indicadores de los *Standards*. Estos indicadores son escogidos por la LTA con los siguientes criterios: gestión y gobernanza responsable de la organización, protección del interés público en las iniciativas de custodia y compra de tierra, operan éticamente, rendición de cuentas a miembros, donantes y público en general, y, finalmente, cumplimiento de todas las leyes aplicables. Es la Comisión de acreditación quien decide los requisitos para cumplir con los indicadores, asegurando que son suficientemente flexibles para que los puedan aplicar todas las entidades de custodia (grandes y pequeñas, voluntarias y profesionales). Los requisitos son revisados anualmente, incorporando la experiencia acumulada en la acreditación, y con la participación de la LTA y las entidades de custodia. Una vez obtenida la acreditación, hay que renovarla cada 5 años.



Las entidades acreditadas pueden utilizar un sello propio, y ya hay varios programas de incentivos (a nivel federal y en diferentes estados) que reconocen la acreditación de una forma u otra: o bien pueden acceder solo entidades acreditadas, o se priorizan las entidades acreditadas, o las entidades acreditadas no tienen que demostrar ciertos requisitos.

Algunos datos interesantes después de 10 años de programa de acreditación:

- 100% de las entidades declaran que son más fuertes después de acreditarse,
- un 97% ha solicitado la renovación de la acreditación,
- las entidades acreditadas son un 30% más eficientes. Es decir, al tener establecidos los criterios para la acreditación les supone un 30% menos de trabajo a la hora de ejecutar sus proyectos.
- Hay 357 entidades acreditadas, un 11% de ellas son totalmente voluntarias o solo tienen una persona remunerada a tiempo parcial.
- Representan el 77% de todos los conservation easements y tierras en propiedad para conservación.
- El 84% de las entidades que solicitaron acreditarse por primera vez lo consiguieron. El 98% de las entidades que solicitaron renovar la acreditación lo consiguieron.

- Sólo 3 entidades decidieron no solicitar la renovación de la acreditación.
- Ha habido procesos de alianza o fusión con 5 entidades acreditadas.

Canadian Land Trust Standards and Practices, Canada

En 2005 varias redes de entidades de custodia en Canadá trabajaron para adaptar los *Standards and Practices* de la LTA a la realidad Canadiense. Aunque en Canadá no existe la acreditación, tanto la Land Trust Alliance of British Columbia como la Ontario Land Trust Alliance tienen programas de adopción de los *Canadian Standards* muy similares al utilizado por la LTA, aunque en este caso son voluntarios también para formar parte de las redes.

Programa Un lugar para la naturaleza, República Checa

Otro ejemplo de sistema de acreditación de entidades de custodia a menor escala es el desarrollado por Český svaz ochránců přírody (Unión Checa para la conservación de la naturaleza - ČSOP) a través del Programa de custodia del territorio *Un lugar para la naturaleza*. Es obligatorio que las entidades que quieren desarrollar algún proyecto dentro de este programa se acrediten.

En este caso, la Junta Nacional de entidades de custodia otorga la acreditación. La Junta está formada por representantes de entidades de custodia miembros y no miembros del CSOP, representantes del órgano de gobierno central del CSOP, y representantes de instituciones públicas y privadas en el ámbito del patrimonio natural. No tiene entidad jurídica propia, pero sus decisiones sobre el Programa son respetadas.

Para ser una entidad de custodia acreditada hay que cumplir los siguientes criterios: ser una entidad sin ánimo de lucro; tener la misión, objetivos y plan estratégico de la entidad claros; aceptación del código ético para las entidades de custodia; la tipología de acuerdos de custodia que las entidades utilizan; el envío anual de un informe con sus actividades.

El Programa *Un lugar para la naturaleza* tiene una campaña de captación de fondos vinculada (<http://www.mistoproprirodu.cz/>), a través de donaciones de empresas y particulares, de forma que las entidades acreditadas pueden acceder a recursos para comprar lugares de interés para la conservación y ejecutar proyectos de custodia. Estos fondos son gestionados a través de CSOP.

Estándar de calidad en la gestión para la conservación en espacios protegidos, España

El grupo de trabajo de EUROPARC-España ha desarrollado un estándar para garantizar la calidad para el proceso de planificación, ejecución y evaluación de acciones, proyectos o planes de conservación. La creación protocolos de buenas prácticas pretende asegurar que los planes y proyectos de conservación se realizan de acuerdo a los procedimientos más lógicos y eficientes, y que contribuyen positivamente a alcanzar los objetivos de conservación. Consta de dos elementos:

- Una [Guía para diseñar e implementar un plan/proyecto/acción de conservación](#).⁶
- Un [Fomulario de autoevaluación](#) mediante el cual valorar si un plan/proyecto/acción cumple con el estándar.

Además se ofrecen formularios tipo para la aplicación del estándar, que pueden ser adaptados a las características particulares de cada caso.

La adopción del estándar es voluntaria, y aunque se concentra en la planificación de estrategias de conservación en espacios protegidos, sus metodologías y parte de su contenido puede ser de interés y servir de ejemplo para las entidades de custodia, aunque carece de criterios específicos de gestión de entidades o acuerdos de custodia.

La resistencia a los sistemas de Buenas prácticas

En España se han propuesto y debatido estas herramientas en distintas jornadas donde en general hay acuerdo en su interés y necesidad, y se validan las oportunidades que puede aportar adoptar un sistema de buenas prácticas. A pesar de ello es frecuente que el debate entre en punto muerto al discutir sobre las debilidades propias del sector y las amenazas de un sistema así, aunque se identifiquen mecanismos para disminuir o eliminar sus riesgos. Además, en todos los debates y entrevistas con entidades se intuye o constata una resistencia a efectivamente adoptar y establecer un sistema basado en las Buenas Prácticas.

La respuesta a esta resistencia no es sólo de carácter técnico sino que influyen otros factores psicológicos, inherentes al ser humano y por extensión a sus organizaciones, como por ejemplo la ansiedad a ser evaluados. Hay numerosa literatura al respecto, y es un aspecto en que inciden todas las organizaciones dedicadas a diseñar e implementar programas de evaluación.

Un sistema basado en las buenas prácticas es un sistema de evaluación, sea una acreditación independiente o un sistema voluntario de auto(regulación). Es aceptado que la evaluación es un requisito indispensable para el cambio y la mejora continua: nos permite conocer aquellos aspectos en que nuestra acción es buena, y aquellos en los que es mejorable. Los criterios de buenas prácticas nos permiten identificar fácilmente los primeros y los segundos, y además nos permiten aumentar la eficiencia de nuestras entidades, ya que tienen una hoja de ruta con sus recursos para llevar a cabo sus proyectos.

A continuación se exponen varios componentes que influyen a la ansiedad que genera una evaluación, basados en los estudios de Donaldson, Gooler y Scriven⁷, y Taut y Brauns⁸, y su

⁶ *Guía de aplicación del estándar de calidad en la gestión para la conservación en espacios protegidos*. Fundación Interuniversitaria Fernando González Bernáldez para los Espacios Naturales. Madrid. 78 páginas <http://www.redeuroparc.org/system/files/shared/manual9.pdf>

⁷ STEWART I. DONALDSON, LAURA E. GOOLER, AND MICHAEL SCRIVEN. *Strategies for Managing Evaluation Anxiety: Toward a Psychology of Program Evaluation*. American Journal of Evaluation, Vol. 23, No. 3, 2002, pp. 261–273. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.9015&rep=rep1&type=pdf>

⁸ SANDY TAUT, DIETER BRAUNS. *Resistance to Evaluation. A Psychological Perspective*. SAGE Publications, 2003. [1356–3890 (200307)9:3; 247–264; 036674] Vol 9(3): 247–264

contextualización en las Buenas prácticas en custodia del territorio. Para cada componente se exponen sugerencias para aminorar los efectos a la hora de establecer un sistema de Buenas prácticas. Más adelante, se expondrán algunas razones de carácter más técnico para aminorar esta ansiedad en las entidades, pues muchos de los criterios ya los cumplen.

Lo personal vs la organización. Aunque se evalúe a la organización al final son las personas las que llevan a cabo sus proyectos y su gestión. Así, a nivel personal podemos sentir que están evaluando la calidad de nuestro trabajo, y en general a nadie le gusta sentirse cuestionado, o que se muestren nuestras debilidades. En este punto entran en juego las características individuales de cada miembro de la organización, pues cada uno es distinto y reaccionará de forma diferente, generando más o menos resistencias internas. Así, cada entidad tendrá su propia idiosincrasia al adoptar un sistema de buenas prácticas, según su organización interna y la relación entre personas que la conforman.

Resistencia al cambio. Todos tenemos resistencias a la hora de cambiar formas de actuar, también las organizaciones. Un sistema basado en la evaluación y que implique adoptar algunos nuevos procesos o nuevas formas de actuar puede activar esta resistencia, aunque estos cambios sean y estén identificados como positivos. Cuando se habla de una regulación o acreditación, además, normalmente nos imaginamos mucho papeleo poco práctico, y nos preocupa más el tiempo inmediato que habremos de invertir en cambiar alguna forma de hacer, que no el tiempo que ganaremos a medio y largo plazo una vez los cambios estén implantados.

Control. La falta de control sobre los criterios puede aumentar la ansiedad por como afectaran los resultados de la evaluación y los cambios al adoptar un sistema de buenas prácticas al funcionamiento interno de la entidad. También relacionado con la resistencia a los cambios.

Miedo a no estar entre “los buenos”. O lo que es lo mismo, a tener unos resultados malos, o que se haga evidente (delante nosotros mismos y/o al grupo) que algunas cosas no las estamos haciendo con suficiente calidad. Aunque habitualmente en los debates se detecta la necesidad de diferenciar a unas entidades que tienen un modo de trabajar considerado adecuado de las entidades que se consideran oportunistas (y en este sentido todos tendemos a ponernos dentro del grupo “adecuado”), a la hora de pasar la evaluación nos entra el miedo que al final esto no sea así. En muchos casos es debido a una falta de conocimiento real de los criterios a evaluar, pero también hay el componente de que todos somos conscientes en qué áreas podemos mejorar o tendríamos o podríamos hacer las cosas de diferente manera. Sólo las personas que están convencidas de que los resultados sólo los avalaran positivamente esperaran ansiosos la evaluación que lo confirme, pero en muchas ocasiones sólo accederán a evaluaciones que puedan influir en sus criterios para que los resultados sean positivos.

Necesidad de mantener una buena imagen. Relacionado con el anterior punto, como organizaciones necesitamos mantener nuestra imagen pública, que se supone buena, y una evaluación negativa la puede modificar. Esto es así especialmente en organizaciones que

no sepan aprovechar la oportunidad de la evaluación y sus oportunidades de aprendizaje, y capitalizar su participación de puertas a fuera.

La comparación entre iguales. También relacionado con los anteriores puntos, en un sistema de estas características, dependiendo de cómo funcione, puede conllevar a unos resultados que permitan la comparación entre entidades. A parte de que la comparación es incómoda siempre, además puede perjudicar nuestra imagen.

Reactancia. Este término define la reacción de resistencia hacia unas normas o parámetros impuestos cuando percibimos que pueden coartar nuestra libertad. En otras palabras, se puede producir cuando tenemos la sensación que se nos impone “desde fuera” una forma de hacer las cosas. En el caso de la evaluación, hay que aceptar los parámetros que nos proponen de forma externa, y normalmente puede conllevar el miedo a que no se evalúe correctamente nuestra tarea.

Confianza. Al afrontar una evaluación o la adopción de un sistema de buenas prácticas se pueden dar dos actitudes opuestas: la confianza en lo positivo de los cambios propuestos en la evaluación, o la desconfianza que percibimos hacia nuestra organización al necesitar una evaluación externa. Ello se puede extrapolar a nivel interno y personal en las organizaciones.

Posibilidades para la aplicación de un sistema de Buenas Prácticas

En el debate y las propuestas sobre la conveniencia de establecer unos criterios de buenas prácticas que definan la calidad de los proyectos de custodia del territorio hay un mínimo consenso general aunque no se hace patente su urgencia. Uno de los motivos es el hecho de no disponer suficientes recursos para destinar a un programa así. La realidad, pero es que un sistema de calidad a medio y largo plazo puede ahorrar recursos (dinero) a las organizaciones, o al menos ayudar a captar más fondos. Otro motivo es que hay que ver los incentivos y oportunidades que acarrea muy cercanos para priorizarlo de ante otros frentes que hay abiertos, tanto en las entidades como en las redes. De todas formas, es muy probable que las oportunidades aparezcan en el momento en que se cree un sistema atractivo y se dé un salto cualitativo y de escala en los proyectos de conservación realizados a través de la custodia del territorio.

Un sistema de este tipo podría ser voluntario, no necesariamente una acreditación por parte de una entidad independiente (como el mecanismo de “adopción” de la LTA antes descrito), y podría dar prestigio a todo el movimiento de la custodia, haciéndolo más atractivo a la sociedad y a posibles financiadores privados. A nivel interno, podría suponer diferenciar los proyectos y entidades de custodia bien definidos como tal, de aquellas entidades o proyectos oportunistas, que aparecen y desaparecen (sin cumplir los criterios éticos y de conservación a largo plazo), dando más credibilidad a la custodia del territorio.

A continuación se detallan distintas posibilidades para la aplicación de un sistema de calidad basado en las Buenas Prácticas:

1. Voluntario:

- a. Las entidades reconocen las Buenas Prácticas como principios rectores de su actividad y se comprometen a implementarlas progresivamente.
- b. Las redes pueden dar soporte y formación para ello.
- c. No hay verificación.
- d. Se pueden establecer distintos “niveles” de criterios.

2. Acreditación participativa:

- a. Las entidades reconocen las Buenas Prácticas como principios rectores de su actividad y se comprometen a implementar y mantener unos criterios establecidos.
- b. Hay verificación realizada por las mismas entidades, unas verifican a otras, teniendo en cuenta unos criterios (por ejemplo: no se pueden verificar entidades con alianzas fuertes, y que hay que cambiar de “entidad verificadora” cada vez).
- c. De esta forma, una entidad destina recursos propios para la verificación de otra, a la vez que ella recibe su verificación, minimizando la inversión.
- d. Las redes pueden organizar este sistema y dar garantía de la imparcialidad de las verificaciones, a la vez que dan soporte y formación para ello.
- e. Las redes y las entidades trabajan para la comunicación del sistema de calidad y para generar buena imagen y ayudar a la creación de oportunidades.
- f. Se pueden establecer distintos “niveles” de criterios.

3. Acreditación mediante entidad independiente:

- a. Las entidades reconocen las Buenas Prácticas como principios rectores de su actividad y se comprometen a implementar y mantener unos criterios establecidos.
- b. Hay verificación por parte de una entidad evaluadora independiente, que trabaja junto a las redes y entidades para establecer los criterios de evaluación, pero es totalmente independiente en sus decisiones y asegura imparcialidad.
- c. La entidad evaluadora trabaja para la difusión y creación de buena imagen del sistema de calidad y para la generación de oportunidades.
- d. Las redes pueden ayudar a crear esta entidad evaluadora y a financiar el sistema. Velan para que la entidad evaluadora tenga en cuenta las necesidades de las entidades de custodia. También dan soporte y formación a las entidades.

- Análisis DAFO sobre el establecimiento de un sistema de Buenas prácticas, tanto si hay una entidad certificadora independiente como si es un sistema voluntario autogestionado. *(este análisis se completará con la participación durante el market place en las Jornadas)*

Entre las oportunidades se encuentran: diferenciar iniciativas con calidad de otras iniciativas oportunistas, definirse claramente como entidad de custodia, aumentar el

reconocimiento y prestigio social, atraer a más fuentes de financiación, animar a la propiedad, etc.

Entre las amenazas se encuentran: exceso de burocracia, dificultades de control, disminuir la eficiencia de las entidades ya de por sí con mucho por hacer y pocos recursos, dejar de lado iniciativas pequeñas pero igualmente interesantes, etc.

Existe el debate sobre la necesidad de un registro de entidades y acuerdos de custodia, tal y como prevé el Plan estratégico del patrimonio natural y de la biodiversidad 2011-2017, y que se ha debatido en el Grupo de Trabajo 2 (Registro y Buenas prácticas) y debatirá durante las Jornadas, entre otras cosas, si son necesarios los dos sistemas, que nos pueden aportar, y qué priorizamos.

Los registros públicos regularán las formas de acuerdo más interesantes para conseguir los objetivos marcados por los gobiernos, sea el estatal o los autonómicos, y que aseguren una rendición de cuentas ante la sociedad suficiente para la inversión de dinero público. Un sistema propio basado en las Buenas Prácticas puede llegar más lejos que los criterios propios de un registro público, y puede dar cabida a iniciativas que por diferentes motivos queden fuera de un registro público pero sean interesantes y sobretodo sean proyectos de custodia de calidad según las buenas prácticas.

Para establecer un Sistema de Buenas Prácticas será necesario consensuar los criterios, una comunicación positiva y continua entre entidades y promotores (redes, administración, etc), la participación de todos los actores en el diseño de su aplicación, y enfoques constructivos y de aprendizaje mutuo.

Una reflexión sobre aquello que ya estamos llevando a cabo en el día a día de las entidades que encaja con las buenas prácticas.

Ya sea porque el volumen de información contenida en la Guía de Buenas prácticas es muy elevado, o bien por desconocimiento o malentendidos en relación a qué tratan las BP, a menudo parece que aumenta la inquietud de las entidades ante la sugerencia de su aplicación, pensando en todo el volumen de trabajo extra que va a representar.

Pero hay que tener en cuenta que la Guía es un compendio metodológico exhaustivo y por lo tanto no todos los casos que se contemplan serán de nuestra aplicación, ni en realidad sería necesario aplicarlos todos para evaluar la calidad de un proyecto de custodia. Una cosa es el manual completo de aplicación de la custodia, y otra cosa los criterios mínimos para asegurar la calidad de una iniciativa, que se pueden encontrar en el Manual de implementación de las Buenas prácticas⁹.

⁹ Asensio, N., Collado, H y Rodrigo, J. (2015). *Manual de implementación de buenas prácticas en gestión de las iniciativas de custodia del territorio*. Xarxa de Custòdia del Territori.

Además, la mayoría de las entidades ya están cumpliendo con los criterios generales más relevantes, ya sea por el mero hecho de cumplir con las leyes que regulan la actividad de asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro, o por realizar una buena planificación de sus proyectos de conservación.

En este sentido, sería muy interesante realizar una encuesta basada en el Test de autodiagnóstico del Manual de implementación (antes citado), y analizar los resultados para darnos cuenta de la anterior afirmación.

Para empezar a trabajar en Buenas Prácticas:

El primer paso es la toma de consciencia, especialmente por parte del órgano de gobierno, de la necesidad y las ventajas de trabajar en calidad y buenas prácticas. A partir de aquí, la entidad definirá sus propios objetivos en relación a la calidad y la aplicación de buenas prácticas.

Es necesario pensar si es necesario modificar la organización interna de la entidad para incorporar los criterios de Buenas prácticas, además de dedicarle recursos. Hay que hacer patente que no se trata de un coste añadido, sino que va a favorecer la eficiencia y por tanto ahorrar recursos (seguramente más de los que se invierten) a medio término (un 30% según la LTA Accreditation Commission).

Será necesaria una diagnosis inicial de las entidades para detectar aquellas Buenas prácticas que ya se cumplen y aquellas que son prioritarias de incorporar. La mejora continua ha de ser el estímulo para no perder la ilusión en conseguir los objetivos marcados. Habrá que evaluar si efectivamente se han incorporado correctamente los criterios de Buenas Prácticas.

Hay que implicar a todas las personas de la entidad y crear los medios de comunicación para capitalizar la imagen de trabajar en calidad, especialmente delante los grupos de interés y la sociedad en general.

Un trabajo en red de las entidades de custodia permitirá mejorar globalmente la calidad de las entidades y disponer de recursos propios y específicos para ello.