

PLA DIRECTOR 2002-2006

XARXA DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI



1a edició, setembre de 2002

Redacció:

Grup impulsor de la Xarxa de Custòdia del Territori

Participació:

Entitats i institucions signants de la Declaració de Montesquiú
de Custòdia del territori

Pla director de la Xarxa de Custòdia del Territori
1a edició
Setembre de 2002

DOCUMENTS OCASIONALS DE LA XARXA DE CUSTODIA DEL TERRITORI, 1

Autor: Grup impulsor de la Xarxa de Custòdia del Territori

Participació i revisió: Entitats i institucions signants de la Declaració de Montesquiú i persones vinculades a la Xarxa de Custòdia del Territori

Publicació inèdita de distribució interna a les entitats, institucions i persones vinculades a la Xarxa de Custòdia del Territori

Us animem a fer ús i a difondre els continguts d'aquesta publicació, i us demanem que en fer-ho citeu la font de la informació.

Citació recomanada: Grup impulsor de la Xarxa de Custòdia del Territori. 2002. *Pla director de la Xarxa de Custòdia del Territori*. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 1. Inèdit. 69 pp.

PLA DIRECTOR DE LA XARXA DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

ÍNDEX

1	On som? Antecedents i presentació	5
1.1	Què és la custòdia del territori?.....	5
1.2	La història de la custòdia del territori	8
1.3	Com hem fet aquest Pla director? Procés i estructura.	11
2	Què volem ser? Marc estratègic	15
2.1	Anàlisi interna i de l'entorn.....	15
2.2	Finalitat de la Xarxa de Custòdia del Territori	17
2.3	Objectius de la Xarxa de Custòdia del Territori	18
2.4	Criteris generals d'activitat.....	19
2.5	Àmbit territorial	24
2.6	Usuaris i destinataris de l'activitat de la Xarxa.....	26
3	Què volem fer? Programa d'acció	33
3.1	Línies de treball	33
3.2	Presentació de les iniciatives	35
4	Què ens cal per arribar-hi? Estructura organitzativa i de recursos	45
4.1	Estructura organitzativa.....	45
4.1.1	<i>Estructura i organigrama</i>	45
4.1.2	<i>Organitzacions i persones membres</i>	48
4.1.3	<i>Organitzacions col·laboradores i aliances</i>	51
4.1.4	<i>Consell directiu. Estructura, funcions i perfils</i>	52
4.2	Equip tècnic. Funcions i perfils	53
4.3	Espais físics	59
5	Com ho mesurarem? Seguiment i avaluació de la XCT	62
5.1	Indicadors d'avaluació de la tasca de la XCT	63
6	Quin finançament necessitem? Pressupost de funcionament .	65
6.1	Consideracions prèvies a l'estudi econòmic.....	65
6.2	Estimació de costos de funcionament i d'inversions.....	67
7	Referències	68

8 Annexos69

Notes introductòries

Al llarg del text utilitzem dues **simbologies** per orientar el lector:

➤ : al principi de cada capítol indica el paràgraf explicatiu dels continguts; enmig del text indica aspectes a partir dels quals es deriven determinades actuacions del Pla director, i altres aspectes importants de destacar.

↵ ↗ : s'utilitza per indicar altres apartats que es relacionen amb el text. La fletxa cap a l'esquerra es refereix a un apartat anterior (↵ Índex), i cap a la dreta un de posterior (↗ Capítol 1). La indicació (↗A) és una referència als annexos.

El Pla Director utilitza els **annexos** per afegir informacions d'utilitat per a la seva posada en pràctica però que no tenen sentit enmig del text. Per no enfarfegar-lo aquestes informacions són annexos, que en el moment de posar en pràctica el Pla Director prendran rellevància.

També trobareu abreviacions per a les dues denominacions que més es repeteixen al llarg del text: Pla director, PD i Xarxa de Custòdia del Territori, XCT.

Notes per a una lectura ràpida

El text d'aquest PD permet diferents nivells de lectura, amb més o menys aprofundiment. Els textos indicats amb ➤ i els quadres i taules faciliten una lectura general.

Més concretament, **els lectors que vulguin fer una lectura general es poden centrar en els apartats:**

- 1.3 Com hem fet aquest Pla director? Procés i estructura
- 2.2 Finalitat de la XCT
- 2.3 Objectius de la XCT
- 3.1 Línies de treball
- 4.1.1 Estructura i organigrama

Comentaris sobre l'actualització

El PD original es conserva a l'Oficina Tècnica de la XCT en format d'anelles per facilitar la seva actualització en qualsevol moment.

La XCT preveu revisar i reeditar el present Pla director dos anys després de la seva posada en funcionament. A més, durant els quatre anys d'aplicació del PD es podran fer actualitzacions puntuals al document. L'Oficina tècnica de la Xarxa disposa en tot moment de versions digitals i impreses actualitzades del PD.

Provisionalment podeu adreçar qualsevol comentari a Xavier Basora (XAVIBASORA@terra.es), Jordi Pietx (L_ALBER@terra.es), o Xavier Sabaté (xavi.sabate@terra.es). En el moment que es constitueixi l'Oficina tècnica de la XCT podreu adreçar els vostres comentaris al director d'aquesta oficina.

1 On som? Antecedents i presentació

- El **Pla Director** és el document de referència de la **Xarxa de Custòdia del Territori**, on es defineixen la filosofia, la finalitat i el marc general d'activitat d'aquesta organització. Es preveu començar a aplicar el pla en el moment que es posi en funcionament la seva Oficina tècnica, previsiblement a finals de l'any 2002. Abans s'haurà constituït l'associació Xarxa de Custòdia del Territori. El present PD estableix un programa d'activitat per a un termini de cinc anys (2002-2006). Tanmateix, considerant que aquesta és la primera edició, i que es redacta abans de posar en funcionament la Xarxa, està prevista la revisió al final del segon any d'aplicació (hivern de 2003).

1.1 Què és la custòdia del territori?

Aquest Pla director ve precedit d'un període extens de reflexió i de plantejament teòric sobre la custòdia del territori i la seva aplicació al nostre país. En aquest període ja s'ha explicat abastament què és la custòdia i què proposa; a la llista bibliogràfica final trobareu nombroses referències en aquest sentit (destacarem Mallarach 2002, Pietx i Mitchell 1999, Pietx 2000, Mitchell 2000, Arquimbau i altres 2001, Basora i Sabaté 2001). Però per començar aquest PD cal explicar una vegada més què és la custòdia, aprofitant retalls de diferents textos recents.

Taula 1.1 Definició de custòdia del territori

Custòdia: En un sentit àmpli es refereix al "*Conjunt d'estratègies i tècniques diverses que pretenen afavorir i fer possible la responsabilitat dels propietaris i dels usuaris del territori en la conservació dels seus recursos i valors naturals, culturals i paisatgístics*".

Per a les entitats de custòdia, i per a l'actual procés d'implantació al nostre país, pren un significat més concret: "*Procediment d'acord voluntari entre un propietari i una entitat de custòdia en base a un dels diferents mecanismes d'acord de custòdia possibles, amb o sense base jurídica. Els acords de custòdia del territori sense transmissió de propietat fixen uns termes de gestió i protecció que, de manera participativa, la propietat aplicarà, i l'entitat vetllarà que es compleixin, mitjançant un contacte regular amb la propietat i un seguiment periòdic de la finca i dels termes d'acord. Als acords amb transmissió de la propietat l'entitat de custòdia adquireix plena capacitat de decisió sobre el futur de la finca i ha de vetllar també per la conservació a llarg termini dels recursos i dels valors contemplats en l'acord*".

- **El sentit ètic de la custòdia del territori**

La custòdia del territori té els seus orígens a Nord-Amèrica, on es consolida durant els anys 80 després d'un llarg període de desenvolupament. Originalment es planteja com una filosofia perquè les persones (propietaris, gestors, usuaris, administradors...) tinguin cura de la terra, remarcant el seu paper en una gestió adequada dels recursos naturals, culturals o socials que ofereix el territori que

posseeixen o utilitzen. Posteriorment, entre altres formes, la custòdia del territori es consolida com un conjunt de mecanismes voluntaris perquè els propietaris privats, amb unes entitats de suport i en acord amb l'administració, puguin assegurar la conservació i la gestió responsable de determinats valors naturals, culturals i socials que es troben a les seves finques. Però el significat primer, orientat de manera àmplia a *persones que tenen cura de la terra*, també perdura i abasta a moltes iniciatives de custòdia actuals¹.

A primera vista el terme custòdia del territori pot semblar estrany, però ben aviat s'hi troba aquest sentit de respectar, conservar, guardar o tenir cura del territori. També és essencial el caràcter voluntari, i per això la custòdia del territori es planteja com a intent de crear, nodrir i facilitar la responsabilitat dels propietaris i dels qui utilitzen els recursos per gestionar i protegir el territori i els valors naturals i culturals. Tot això sense deixar de banda que el territori també ha de facilitar el rendiment econòmic (producció forestal, conreu, pastura, caça, pesca, lleure...) que els propietaris esperen obtenir de les seves terres, la custòdia pretén fer possible aquest rendiment en un marc de responsabilitat i ús sostenible dels recursos.

Sobretot la custòdia vol donar el missatge que tot el territori té un valor com a paisatge i com a medi, de manera que no només als espais naturals si no al conjunt del territori, els propietaris i usuaris poden fer seva la custòdia del territori.

Això ens porta a referir-nos també al sentit ètic de la custòdia del territori, per deixar clar que no es limita a un plantejament mercantilista: - Què obté un propietari que faci custòdia? -. Efectivament el sentit de respecte, cura i responsabilitat té un sentit de valor fonamental de la terra i de principi inalienable de les persones. Per això els plantejaments d'interès general, d'equitat inter i intrageneracional, de mecenatge o d'acció personal i desinteressada són molt importants dins del concepte de custòdia del territori.

- **Agents de la custòdia del territori**

Els **propietaris i usuaris** del territori prenen una gran decisió quan es decideixen a acceptar un acord de custòdia en la seva finca, o als indrets que visiten i utilitzen. Els propietaris i els usuaris del territori són els principals responsables d'una bona gestió del medi, i són claus per a avançar en la custòdia del territori. Així la custòdia es planteja com un procés d'educació ambiental per a la gestió i l'ús del territori, subratllant la integració de les persones amb la natura i la història d'un indret, i procurant evitar la separació de les persones i el medi en el qual viuen.

Les **entitats de custòdia** també fan un gran esforç. Fins i tot amb els acords verbals més senzills hi ha un conjunt de persones, a vegades voluntaris, sovint professionals de les entitats que treballen no només per negociar i assolir un acord si no per demostrar que, any rera any, es compleixen els termes d'aquest acord i que la custòdia es fa de manera efectiva entre els propietaris i l'entitat. Les entitats de custòdia tenen darrera seu un gran nombre de persones,

¹ Tuxill (2000) ha coordinat un complert informe sobre el futur de la custòdia del territori que inclou un repàs d'iniciatives en aquest sentit més ampli.

membres de les entitats, ciutadans, que confien en el seu treball i per això els donen suport econòmic i una col·laboració desinteressada.

Taula 1.2 Definició d'entitat de custòdia

Entitat de custòdia: organització, pública o privada, sense afany de lucre que participa activament en la conservació del territori i els seus valors mitjançant els mecanismes que facilita la custòdia del territori.

I l'**administració pública** també ha de fer un gran contribució per donar suport, crear aliances, i establir un marc formal i un clima de confiança que permeti avançar en l'ús de la custòdia del territori.

• Mecanismes per a la custòdia del territori

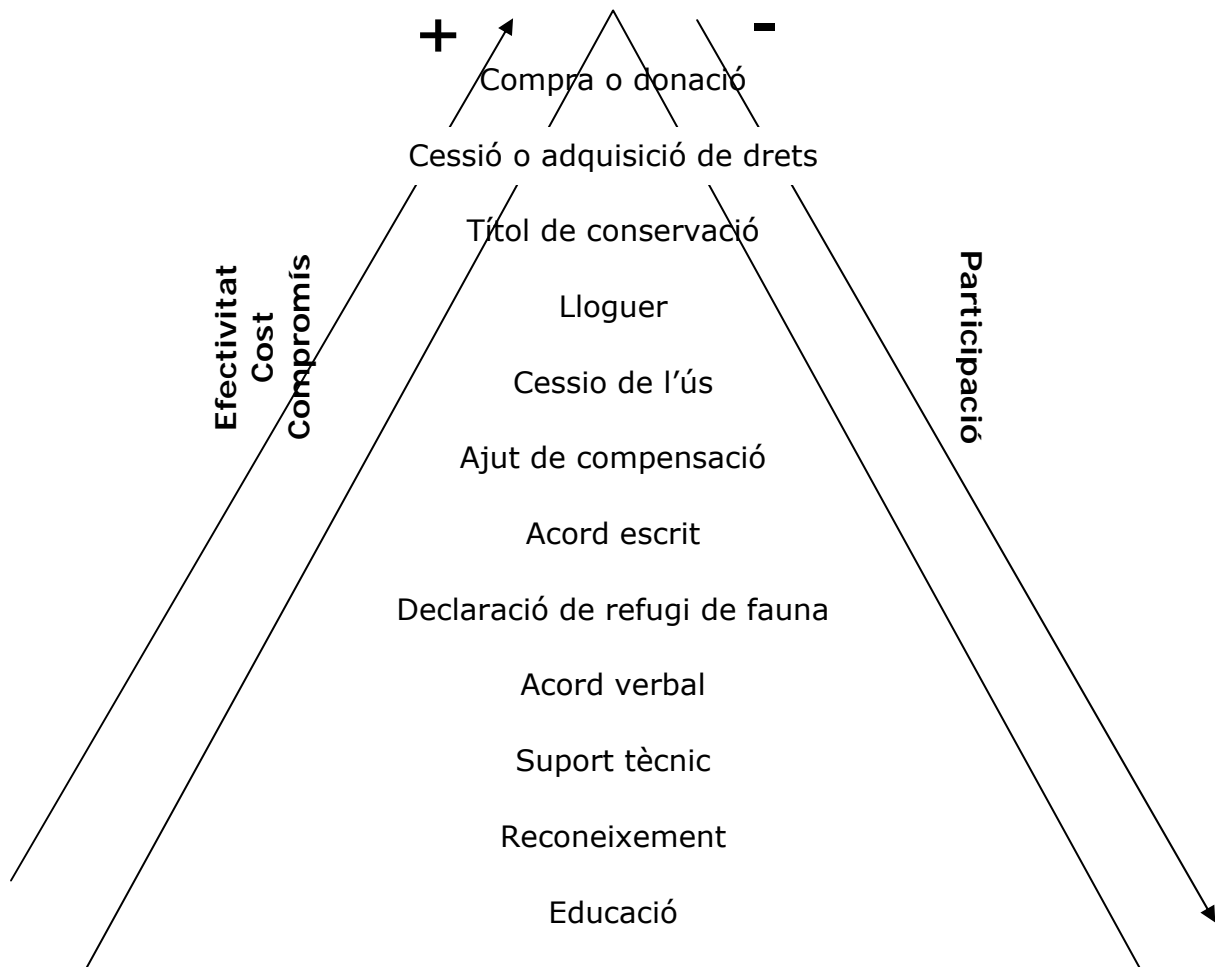
La segona part de la definició de la Taula 1.1 fa esment a l'ús de mecanismes concrets d'acord entre propietaris i entitats com a base de treball per a la custòdia del territori.

Aquí no detallarem els mecanismes per a la custòdia del territori, però el triangle de la Figura 1.1 presenta els més importants. Noteu que a la base del triangle, i abans dels primers mecanismes d'acord privat entre dues parts, consten els mecanismes d'educació, reconeixement i suport tècnic. Fins ara la XCT ha centrat més esforços en la difusió dels mecanismes d'acord privat (acord verbal o superior), i ho seguirà fent en el futur. Tanmateix en aquesta introducció volem ressaltar també aquests mecanismes de base de la custòdia del territori, que tenen el major sentit participatiu i d'implicació personal. Aquests mecanismes poden representar un menor compromís formal, però aporten una gran implicació ciutadana i són bàsiques perquè les iniciatives de conservació siguin sòlides i volgudes per la ciutadania. Prenent la definició de "custòdia de la conservació" que fa Tuxill (2000) es tracta d'iniciatives caracteritzades per:

- L'èmfasi en la integració de les persones i la natura.
- El respecte per la tradició, la cultura i els llocs.
- L'atenció a les necessitats i els valors de les persones i les viles i ciutats a què pertanyen.
- El sentit de pertinença a un lloc, un poble.
- Una estima pel passat estretament lligada a un sentit de responsabilitat cap al futur.

El treball de la XCT tindrà en compte en tot moment aquest sentit més ampli de la custòdia, que ha de ser clau també per acabar definint un model de custòdia adequat al nostre país.

Figura 1.1 Triangle de les tècniques de custòdia del territori



Reelaborat a partir de S.Hilts i altres. 1990. *Landowner contact training manual*. Natural Heritage League. Guelph, Ontario (Canadà).

1.2 La història de la custòdia del territori

- **Els inicis**

Trustees of (public) reservations (Patronat de reserves) és la primera entitat de custòdia de la història, creada el 1891 a Massachusetts (nord-est dels EUA). Cap al 1930 el Servei de Parcs Nacionals dels EUA va començar a utilitzar els acords de custòdia (títols de conservació) per a protegir el paisatge a l'entorn de noves autopistes del sud del país, i el Servei dels Peixos i la Vida Salvatge en la protecció de les grans pastures centrals de l'Amèrica del Nord. El 1950 hi havia 53 entitats de custòdia al conjunt dels EUA.

- **Consolidació als EUA**

A principis dels anys 60 es publiquen diferents articles sobre els títols de conservació. Entre 1964 i 1980 s'aprova la nova legislació que dona impuls a la custòdia, tant en l'àmbit federal del conjunt dels EUA com als diferents estats. Novament és l'estat de Massachusetts qui el 1969 aprova el seu *Massachusetts conservation restriction Act*, que esdevé la legislació més complerta i innovadora sobre custòdia del territori². El 1981 ja hi havia 481 entitats de custòdia als EUA, i l'any 2000 aquest número ja arribava a 1.263. D'aquest total el 34% es troben als estats de Nova Anglaterra (nord-est dels EUA), entre els quals hi ha Massachusetts.

- **Extensió a d'altres països**

La filosofia i els mecanismes de la custòdia aviat van interessar més enllà dels EUA. El 1972 la UICN (Unió Internacional de Conservació de la Natura) presentava un petit llibret de caràcter jurídic (Gregory 1972) sobre els títols de conservació (*conservation easements*), el més popular dels mecanismes de custòdia³. Cal esmentar que aquesta publicació ja analitzava les possibilitats d'aplicar-los en el dret francès i alemany.

El 1985 van començar els primers programes de contacte amb propietaris al Canadà, per aconseguir acords verbals de custòdia (☞ 1.1 Mecanismes). La tradició canadenc de treballar directament amb els propietaris tanmateix ja ve fins i tot d'abans del segle XX. Fins avui (Hilts 2000), hi ha hagut 22 programes de contacte amb propietaris, en els quals s'han visitat fins a 10.000 propietaris, un 50% dels quals han negociat acords verbals o escrits, per a una superfície total de 120.000 Ha. En la dècada dels 90 gairebé totes les províncies canadenques han aprovat també les seves legislacions de promoció de la custòdia.

Aquesta dècada dels 90 també ha portat la difusió de la custòdia del territori més enllà de l'Amèrica del Nord i, sense ser exhaustius, fins a països tant diversos com Alemanya, Austràlia, Belice, Bolívia, Brasil, Canadà, Colòmbia, Costa Rica, Estats Units, França, Guatemala, Gran Bretanya, Hondures, Hongria, Itàlia, Kenya, Mèxic, Namíbia, Nova Zelanda, Països Baixos, República Txeca, Sud-Àfrica, Tanzània, Xile, Zàmbia, o Zimbawe. En cada cas el procés d'implantació de la custòdia ha tingut les seves peculiaritats que ara no descriurem.

El juny de 1998 obre les seves portes el *Marsh-Billings-Rockefeller National Historical Park* a Vermont (nord-est dels EUA), integrat dins del Servei de Parcs Nacionals dels EUA. El parc deu el seu nom a tres grans pensadors de la conservació de la natura en la història americana i té com a objectiu la difusió d'aquesta història de la conservació. L'Institut d'Estudi de la Conservació, amb seu al parc, publica l'any 2000 un informe que repassa l'evolució i el futur de la custòdia arreu del món (Tuxill 2000).

² Actualment (2000) 48 dels 50 estats americans tenen legislació específica de custòdia (van Ryn 2000).

³ Hem d'agradir a Carles Carboneras, de BirdLife International que ens facilités aquesta referència i ens permetés fotocopiar l'original.

- **La custòdia del territori a Catalunya**

Catalunya també pren contacte amb la custòdia del territori en la dècada dels 90, en visites i intercanvis de professionals catalans de la conservació de la natura als Estats Units.

A la segona meitat dels 90 arriben els articles que hem esmentat en començar (☞ 1.1) i l'any 2000 la Fundació Territori i Paisatge organitza el Seminari internacional de custòdia del territori del Castell de Montesquiu (Osona), que culmina amb la Declaració de Montesquiu de custòdia del territori (☞A). La Declaració de Montesquiu és el document marc per impulsar la custòdia a Catalunya i amb voluntat de fer-lo extensiu a d'altres indrets de l'Estat espanyol. És en aquesta declaració on s'esmenta per primera vegada la Xarxa (catalana) de Custòdia del Territori. Les principals conclusions del seminari de Montesquiu es publiquen un any després en forma de guia divulgativa sobre la custòdia del territori (Arquimbau i altres 2001).

El desenvolupament de la Xarxa rep un impuls definitiu a la II Reunió de la Xarxa (Catalana) de Custòdia del Territori⁴ celebrada a les Valls d'Àneu el Novembre de 2001 i organitzada novament per la Fundació Territori i Paisatge. En un taller de debat d'aquesta II Reunió s'esbossa ja el què pot ser la Xarxa. Finalment, els 70 participants a la reunió demanen que s'impulsi la constitució formal de la Xarxa amb membres i una Oficina tècnica.

Durant el 2002, i a través del noticiari electrònic *Custòdia de 30 en 30*, s'ha plantejat que la XCT es constitueixi en associació sense afany de lucre formada per organitzacions i persones físiques vinculades i implicades en l'aplicació i l'ús de la custòdia del territori⁵.

El Parlament de Catalunya també té una actuació destacada en paral·lel als fets anteriors. El juny de 2001, el Ple del Parlament de Catalunya aprova donar suport "a fomentar la custòdia del territori (...) mitjançant estratègies diverses, com ara mesures legislatives i fiscals, formació i dotació de recursos econòmics, entre altres" a través de la *Moció 112/VI del Parlament de Catalunya, sobre la gestió dels espais naturals*, aprovada amb vot favorable del tots els grups en la Sessió núm. 39, de 28.06.2001. Posteriorment, el març de 2002 la Xarxa de Custòdia del Territori és convidada a comparèixer a la Comissió parlamentària d'estudi de la Problemàtica del món rural⁶, i el maig de 2002 tots els grups parlamentaris presenten una proposició no de llei conjunta instant al Govern Català a estudiar i definir el seu paper de suport jurídic, tècnic i econòmic al desenvolupament de la custòdia a Catalunya.

Cal dir també que en les dues reunions celebrades fins avui hi ha hagut participants d'organitzacions de les Illes Balears i de Cantàbria. Això, i nous contactes més recents, ens porta ara a pensar que l'acció de la XCT podrà estendre's, progressivament, més enllà de Catalunya (☞2.4).

⁴ Es considera que el Seminari de Montesquiu fou la I Reunió.

⁵ Tanmateix en enllestir-se aquest document la forma jurídica definitiva de la Xarxa encara s'està analitzant i acabant de decidir.

⁶ Participen en aquesta compareixença Jordi Parpal (Fundació Natura), Jordi Pietx (Grup impulsor de la XCT) i Miquel Rafa (Fundació Territori i Paisatge).

- **Custòdia del territori, història i realitat cultural i política del territori**

La posada en pràctica de la custòdia del territori no es pot separar de la història i la realitat social i política d'un territori. En aquest sentit és molt important veure que les experiències de referència més importants provenen de països de l'Amèrica del Nord. La història i la realitat d'aquest continent de nova colonització⁷ és ben diferent de les terres mediterrànies, amb una història i societat perfilada des dels primers segles de l'època romana.

No disposem d'una anàlisi detallada de totes les característiques diferencials de la propietat rural a Catalunya i a d'altres territoris mediterranis i europeus. Però podem citar alguns aspectes a tenir en compte i cal reconèixer com a bons principis de la propietat al nostre país, que tenen molt a veure amb el què la custòdia vol refermar:

- Qüestions històriques. La tradició d'accés lliure a la propietat privada, concretada en una extensa xarxa de camins antics i drets de pas reconeguts; els usos i aprofitaments tradicionals (plantes remeieres, bolets, llenya seca), pesca o banya als rius i estanys), recollits per exemple al *Costumari Català d'Usos i costums de bon pagès sobre boscos i arbredes*, publicat el 1920 per la Mancomunitat de Catalunya; el règim de propietat comunal en zones de muntanya (més del 50% del territori en les comarques del Pirineu occidental), amb interessants peculiaritats jurídiques i de mecanismes de decisió;
- La realitat social. Els mecanismes tradicionals d'acord de la pagesia i el món rural (tractes, usdefruits, pactes, etc.), alguns dels quals són la base de l'actual Codi civil; Els centres excursionistes i el seus vincles i compromisos amb determinats indrets, o el manteniment de rutes excursionistes emblemàtiques mitjançant el seu afitament i senyalització; Les societats locals de caça i de pesca, amb els seus propis mecanismes de participació i de decisió; I en temps més recents, les agrupacions de defensa forestal i el seu compromís en la protecció del bosc;
- El pla polític i legal. El dret urbanístic, amb una gran tradició al nostre país, i que determina els drets i els deures de la propietat; la fiscalitat sobre la propietat rústica, o el concepte de domini públic.

Ho deixem aquí, en aquesta enumeració d'exemples que no és complerta però que orienta el què volem dir. El debat i el desenvolupament de la custòdia del territori en si mateixos hauran de permetre reconèixer i posar en valor la realitat i la tradició del territori.

1.3 Com hem fet aquest Pla director? Procés i estructura.

Aquest Pla director s'ha elaborat per concretar les directrius prèvies per a la Xarxa de Custòdia del Territori, recollides principalment a la Declaració de Montesquiú de custòdia del territori i a les conclusions del Taller de debat sobre la Xarxa Catalana de Custòdia del Territori (II Reunió de la Xarxa, les valls

⁷ Els primers colonitzadors europeus arriben a les costes de l'actual estat de Massachusetts el 1620.

d'Àneu, novembre de 2001) (↵ **A**). Tal com aquests documents anteriors el PD l'han redactat de manera voluntària diferents persones interessades en impulsar la XCT, a títol individual o representant a diferents organitzacions.

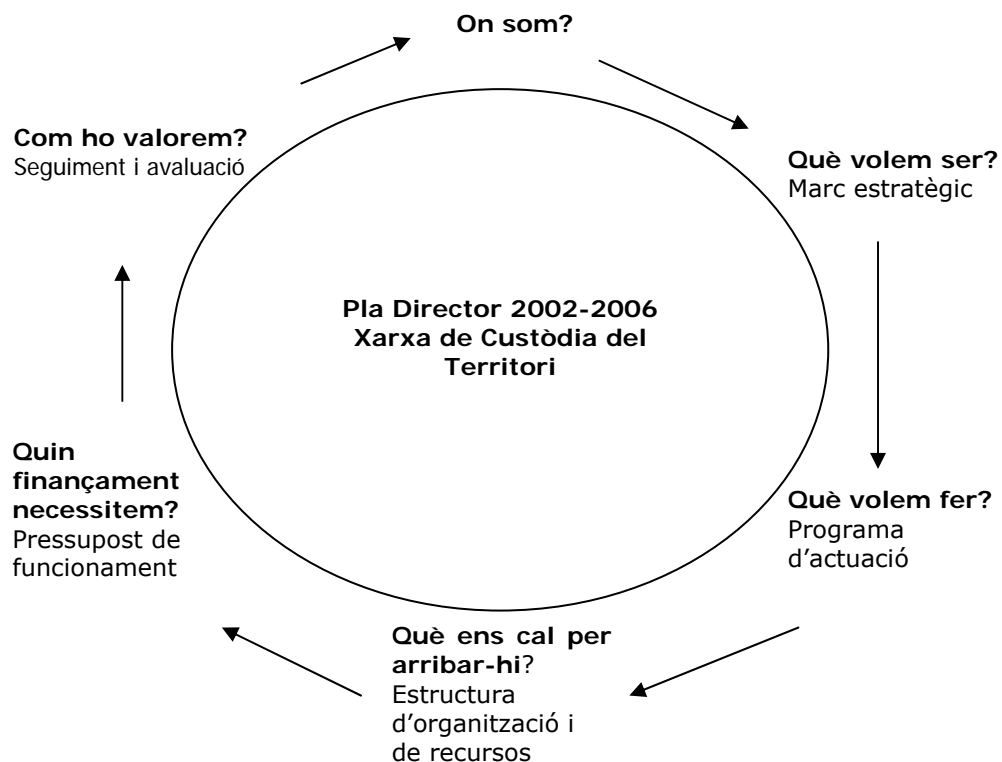
↘ El **procés seguit** fins a obtenir el document definitiu ha sigut el següent:

- Difusió de l'inici de la redacció del Pla director i demanda de col·laboradors (Noticiari electrònic Custòdia de 30 en 30 núm. 0, març de 2002).
- Inici formal de la redacció del primer esborrany del PD (Abril de 2002).
- Distribució electrònica de l'esborrany del PD a la llista electrònica de la XCT i recepció d'opinions i esmenes (Maig-Juny de 2002, ↵ **A**)
- Jornades de debat del Pla director de la Xarxa de Custòdia del Territori (29 de juny de 2002, Barcelona, ↵ **A**).
- Redacció definitiva i presentació del Pla director de la Xarxa de Custòdia del Territori (Juliol de 2002).

El procés de redacció del document s'ha plantejat com la construcció d'un model en peces (apartats) que anaven creixent i encaixant successivament. Paral·lelament les opinions, esmenes i debats retroalimentaven el procés i permetien afinar el PD a mesura que es redactava.

Les peces successives del Pla director les presentem en la Figura 1.2, que a més mostra el sentit de procés i de continuïtat que hem volgut donar a les diferents parts del pla director.

Figura 1.2 Estructura general del Pla director



Amb tots aquests elements s'ha intentat aconseguir una proposta de XCT atractiva, ambiciosa i també possibilista. El procediment de redacció del PD s'ha intentat fer el més participat i consensuat possible, per contribuir també a cohesionar els actors de la custòdia del territori ja des d'aquesta fase constitutiva de la Xarxa. La intenció ha sigut que el document resultant fos el més útil possible de cara als objectius i al futur de la Xarxa de Custòdia del Territori.

Setembre de 2002.

2 Què volem ser? Marc estratègic

▼ En aquest capítol s'estableixen els fonaments de la Xarxa de Custòdia del Territori seguint la metodologia de la planificació estratègica⁸. Primerament analitzem les circumstàncies internes i de l'entorn en què neix la Xarxa. A continuació fixem la seva missió, o propòsit fonamental, els objectius que s'estableixen per assolir aquesta missió, i els criteris d'activitat que guiaran la consecució dels objectius. Dins d'aquest criteris hi trobareu uns principis generals d'actuació, i la definició de l'àmbit territorial i dels destinataris de l'activitat de la Xarxa.

2.1 Anàlisi interna i de l'entorn

L'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats) és un mètode dins de la planificació estratègica d'organitzacions que permet conèixer i sistematitzar l'entorn immediat i global, i paral·lelament l'interior d'una organització.

Aquest Pla director es redacta durant el procés de constitució de la XCT, quan encara no existeixen les estructures de professionals ni de membres que la constituïran. Així doncs, aquesta és una anàlisi a priori, en la qual han participat diferents persones (↗ 1.3), sobre què serà la Xarxa i quin serà el seu entorn. Serà interessant revisar aquesta anàlisi quan la Xarxa ja tingui un temps de funcionament, per estudiar llavors la dinàmica que vagi prenent com a organització i, si cal, reformular els objectius i les prioritats en funció de les demandes externes i les capacitats de l'equip de la Xarxa (↘ Capítol 5).

Taula 2.1 Punts forts i febles de la Xarxa de Custòdia del Territori

Punts forts	Punts febles
El procés de constitució seguit fins avui (↗ 1.3) facilita el consens i assegura una bona base de persones i organitzacions constituents.	L'organització neix excessivament lligada al lideratge d'unes poques persones i amb un grup impulsor reduït.
Es parteix d'una sòlida reflexió teòrica prèvia sobre el paper de la custòdia del territori a Catalunya (↘ A Referències).	L'estructura professional i de direcció de la Xarxa no està constituïda en redactar-se aquest pla director, tot i la previsió que comenci a treballar en un període de temps breu.
La relació amb organitzacions internacionals (↗ 1.2) contribueix a la capacitat de la Xarxa.	No existeix un coneixement prou ampli ni una formació entre els professionals del territori i els futurs membres de la Xarxa del què és la custòdia i, sobretot, com es porta a la pràctica.
La Xarxa pot ser una estratègia per ajudar a les organitzacions membres a potenciar-se mútuament, ja que aglutina esforços de les diferents organitzacions cap a una mateixa direcció.	Hi ha un gran projecte de treball però els recursos humans i econòmics disponibles per portar-lo a terme avui per avui són incerts.
	Moltes organitzacions consideren que fan

⁸ Hem partit de la metodologia de Vernis i altres (1997, pp. 64-75) adaptant-la a les nostres necessitats i punts de vista.

	custòdia sense ser-ho realment. Les entitats membres van per davant del desenvolupament d'aquesta estratègia de treball.
--	--

Les Taules 2.1 i 2.2 presenten els quadres en els quals identifiquem els elements de DAFO de la Xarxa de Custòdia del Territori. No detallem en aquest document cap altre pas intermig, però la missió, els objectius i els criteris d'actuació de la Xarxa es derivaran d'aquesta anàlisi, per tal de potenciar els aspectes positius i intentar transformar o controlar els negatius.

Taula 2.2. Oportunitats i amenaces de l'entorn de la Xarxa de Custòdia del Territori

Oportunitats	Amenaces
<p>El territori necessita iniciatives pràctiques que promoguin el seu ús i conservació sostenible, més enllà dels sistemes <i>clàssics</i> d'espais naturals protegits.</p> <p>No existeix cap altra organització a Catalunya ni al conjunt de l'Estat espanyol que es proposi donar suport a les iniciatives de custòdia del territori</p> <p>Les declaracions marc i les directives europees de conservació de la natura i de política agrària s'estan orientant i destinant recursos a mecanismes de contracte voluntari amb propietaris per a la conservació del paisatge i dels recursos.</p> <p>La Fundació Territori i Paisatge i la Fundació Natura han obert un camí de conservació privada que altres organitzacions volen seguir.</p> <p>Els procés de constitució de la Xarxa ha despertat un gran interès en sectors i agents molt diversos de les administracions, la propietat i les organitzacions de conservació.</p> <p>El Parlament de Catalunya coneix la custòdia del territori i hi ha donat suport mitjançant una moció, compareixença parlamentària i proposició no de llei.</p>	<p>La Xarxa és una organització que tot just neix quan ja hi ha una demanda urgent de la seva acció.</p> <p>Manca un coneixement social ampli del què és la custòdia del territori</p> <p>Les organitzacions de conservació i gestió del territori tenen una manca de desenvolupament organitzatiu que els dificulta iniciar una acció continuada i professionalitzada. Per això no sempre s'interessen per posar en pràctica iniciatives de custòdia del territori.</p> <p>La Xarxa pot ser vista com un conjunt d'entitats conservacionistes amb el conseqüent rebuig de determinats sectors socials.</p> <p>El mercat de la conservació i l'ús sostenible del territori és limitat al nostre país i esdevé el risc principal per a la viabilitat econòmica de la Xarxa.</p> <p>No hi ha una tradició de debat i consens en la planificació i la gestió del territori a Catalunya que faciliti la confiança en el model de la custòdia del territori. Cal vetllar perquè no aparegui una desconfiança de la propietat cap a la intervenció de les entitats de custòdia en les seves finques.</p>

2.2 Finalitat de la Xarxa de Custòdia del Territori

La finalitat es planteja com el propòsit o objectiu central dins l'estratègia operativa de la Xarxa.

La Xarxa de Custòdia del Territori impulsa l'ús de la custòdia del territori com a part de l'estratègia de conservació dels recursos i dels valors naturals, culturals i paisatgístics del territori. Per això dóna suport a la tasca de les entitats de custòdia, fa difusió especialitzada i general de la custòdia, treballa amb les institucions i agents implicats per desenvolupar-ne l'ús i porta a terme recerca aplicada en custòdia del territori.

En relació a aquesta finalitat general és oportú remarcar i concretar que la XCT no és una entitat de custòdia en si mateixa, i que per tant la negociació directa d'acords de custòdia amb propietaris no forma part de les seves funcions. Tanmateix la XCT podrà tenir altres tipus de relacions amb propietaris que facilitin el desenvolupament de la custòdia del territori (negociacions, implicació en grups de treball, presentacions demostratives a d'altres propietaris), sempre que no interfereixin amb el treball de les entitats de custòdia.

2.3 Objectius de la Xarxa de Custòdia del Territori

- Difondre i fomentar l'ús de la custòdia del territori en dos àmbits:
 - a. entre els agents directament implicats (organitzacions que puguin constituir entitats de custòdia, institucions públiques, propietaris, usuaris i voluntaris), i
 - b. a la societat en general, perquè pugui conèixer l'interès de la custòdia i donar suport a les entitats de custòdia.
- Informar a les entitats de custòdia i altres agents interessats sobre tot tipus de novetats en aquest àmbit, fent ús de les tecnologies de la informació i de la participació en fòrums adequats.
- Facilitar la formació i capacitació bàsica per a professionals i voluntaris de la custòdia del territori a través de presentacions tècniques, tallers, cursos, intercanvi d'experiències, publicacions, fòrum electrònic, etc.
- Coordinar i donar suport a la tasca de les entitats de custòdia en tres àmbits:
 - a. promovent un marc comú (tipologies d'acords, criteris de qualitat, relació amb l'administració i altres agents de la custòdia...) i unes eines (mecanismes de finançament, borses d'assessors, patrocinadors o altres, models de documents i materials, centre de documentació, assegurances...) per al conjunt d'entitats de custòdia,
 - b. assessorant i donant suport a iniciatives i projectes concrets de les entitats i organitzacions membres de la Xarxa, i
 - c. orientant la tasca de les entitats de custòdia (priorització de projectes).
- Desenvolupar l'ús de la custòdia del territori a través de projectes pilot a través d'entitats membres de la xarxa i de projectes de recerca aplicada per a la custòdia del territori.
- Impulsar el desenvolupament legislatiu, fiscal, econòmic i social per a la custòdia del territori davant les administracions, organitzacions de la propietat i societat civil a nivell autonòmic, estatal i a la resta de la Unió Europea.

Aquests 6 objectius principals responen a diferents fases d'aplicació de la custòdia del territori (difusió, informació, capacitació, desenvolupament i impuls), que en certa manera s'hauran de posar en pràctica gradualment. De totes maneres, hem optat per no prioritzar-los ni ordenar-los d'una manera concreta, perquè les oportunitats i les necessitats d'un determinat moment podran fer trencar aquesta gradualitat per avançar més en uns objectius que en uns altres. Si més no, la temporalització de les diferents iniciatives de la Xarxa (↪ Taula 3.2) representa també una certa priorització d'objectius.

- La darrera part d'aquest marc estratègic la conformen tres apartats successius com a concreció de la missió i els objectius que acabem de definir (↪ 2.2 i 2.3). Primerament concretem els criteris de treball en el dia a dia de la Xarxa, i a continuació analitzem els àmbits territorials de treball, i els col·lectius destinataris de l'activitat de la Xarxa.

2.4 Criteris generals d'activitat

Els criteris generals són les estratègies o principis rectors que la Xarxa proposa desenvolupar i aplicar en la seva activitat professional quotidiana. En conjunt tot aquest apartat estableix uns criteris pràctics per a posar en marxa la XCT.

Taula 2.3 Criteris generals de la Xarxa de Custòdia del Territori

i.	Un centre de recursos per a la custòdia del territori.
ii.	Una veritable xarxa d'iniciatives, organitzacions i professionals amb un compromís.
iii.	Els nodes territorials: l'estratègia de la Xarxa per arribar a tot el territori.
iv.	Una organització que aprèn, genera i transmet els seus coneixements.
v.	El treball en aliança, estratègia clau en la missió de la Xarxa.
vi.	Un mirall en tots els sentits per a les entitats de custòdia.
vii.	Una concepció àmplia de la custòdia del territori.
viii.	Serveis progressius a un cost progressiu.
ix.	Una aposta per a la professionalització i la implicació ciutadana en les organitzacions de conservació i gestió del territori.
x.	Una tasca professional centrada i limitada a la custòdia del territori.

i. Un centre de recursos per a la custòdia del territori.

Els centres de recursos pedagògics tenen una llarga tradició en la comunitat escolar del nostre país. Aquests centres són un punt de suport excel·lent per a l'activitat educativa on els mestres i educadors hi troben professionals, mitjans tècnics i materials educatius fonamentals per a la seva tasca com a ensenyants.

La Xarxa té la voluntat de ser el centre de recursos per a la comunitat d'organitzacions i de persones implicades professionalment o personalment en la custòdia del territori. Per això tota la tasca de la Xarxa es dissenya i es porta a

terme amb l'objectiu que proporcioni recursos útils per als seus membres i per a la custòdia del territori.

Per altra banda l'estratègia educativa es troba a la base dels mecanismes de custòdia del territori (↗ Figura 1.1), de manera que els procediments educatius de la XCT també hauran de promoure aquesta sensibilització de base.

ii. Una veritable xarxa d'iniciatives, organitzacions i professionals amb un compromís.

La XCT serà una organització sense afany de lucre formada per organitzacions i persones físiques vinculades i implicades en l'aplicació i l'ús de la custòdia del territori. La voluntat de l'associació és que tots els seus membres se sentin part d'una veritable xarxa d'iniciatives, organitzacions i professionals i que participin activament, formant part del capital relacional de la XCT. Però volem anar més enllà: els membres d'aquesta xarxa tenen un compromís amb la seva pròpia entitat o institució, amb la xarxa, amb el territori i amb la societat d'aconseguir que l'ús de la custòdia s'estengui i sigui una realitat palpable en els propers anys.

Per això la Xarxa fomentarà al màxim, i a través d'iniciatives i projectes concrets: el diàleg, el debat, l'intercanvi d'experiències, les aliances entre organitzacions, les col·laboracions (professionals i voluntàries) entre organitzacions, la contribució de professionals (territorials i experts) en els projectes de la Xarxa i els seus membres, la comercialització de serveis professionals per a la custòdia i la gestió del territori a la propietat privada i a través de les entitats membres de la Xarxa, i altres mecanismes de participació que es vagin dissenyant. Dins d'aquest context de participació oberta la XCT demana als seus membres el compromís de treballar activament per a la implantació de la custòdia del territori al nostre país.

iii. Els nodes territorials i d'expertesa: la nostra estratègia de descentralització.

La Xarxa planteja la seva Oficina tècnica com un petit equip de professionals en una única seu territorial. Tanmateix la seva missió i els seus objectius són ambiciosos i requereixen poder donar resposta a iniciatives repartides arreu de Catalunya i d'altres indrets on pugui actuar; iniciatives que, d'altra banda, poden requerir un assessorament especialitzat en qualsevol de les matèries relacionades amb la custòdia del territori, que necessitin d'una gran expertesa en aquestes matèries.

L'estratègia de la Xarxa en aquest cas es fonamenta en establir *nodes territorials* i *nodes d'expertesa*, que es concretaran en organitzacions o persones que actuïn en un determinat territori o en una determinada matèria com a professionals col·laboradors regulars de la Xarxa. L'establiment dels nodes es farà de manera progressiva en funció de les oportunitats i necessitats que sorgeixin i es fonamentarà en aliances temporals o permanents entre la Xarxa i els seus nodes.

iv. Una organització que aprèn, genera i transmet els seus coneixements.

El concepte d'organització que aprèn⁹ s'utilitza des de fa uns anys per definir a les organitzacions que generen coneixement i disseminen el procés d'aprenentatge en tots els seus àmbits i l'integren al seu funcionament, política organitzativa, pautes de treball i metodologia de formació. Tot això amb l'objectiu d'inspirar a les persones a trobar solucions per adaptar-se al canvi i convertir una visió en realitat, ampliant d'aquesta manera la funció de l'organització i la capacitat de les persones en ser-ne el motor.

Per a la XCT és fonamental ser una organització que aprèn, i més que mai ara que es comença a implantar la custòdia del territori a Catalunya i arreu de l'Estat Espanyol. En aquest context el procés i la metodologia d'aprenentatge de la Xarxa no es pot limitar de cap manera al seu equip tècnic, si no que totes les organitzacions i persones membres de la mateixa han de participar d'aquest procés d'*organització que aprèn*. Per això afegim que la Xarxa *...genera i transmet els seus coneixements* per ser compartits entre tots els seus membres, i facilitar canals perquè els membres participin de l'aprenentatge i rebin els coneixements (↻ ii.). Tot això en un marc de respecte i d'independència que assegurí que la XCT no intervé excessivament en els projectes de les seves organitzacions membres.

v. El treball en aliança, estratègia clau en la missió de la Xarxa.

L'aliança¹⁰, o partenariat, entre diferents organitzacions per assolir un determinat projecte o iniciativa és clau en la custòdia del territori. La concepció de la custòdia com a estratègia voluntària de conservació va lligada al treball en aliança, però alhora la complexitat jurídica, econòmica i social que sovint hi ha darrera les iniciatives de custòdia també fa que calgui treballar així.

La Xarxa vol fer escola en el treball en aliança i per tant també es planteja desenvolupar els seus projectes i iniciatives en aliança, sempre que sigui possible. D'aquesta manera, i en aprenentatge comú (↻ iv.), la Xarxa mostrarà als seus membres exemples de treball en aliança, però alhora aprofitarà per a la seva tasca les grans oportunitats que ofereix aquesta fórmula de treball.

vi. Un mirall en tots els sentits per a les entitats de custòdia.

Novament aquest criteri incideix en el paper demostratiu que vol tenir la Xarxa, tot i el risc de reiteració amb criteris anteriors (↻ ii., iv, v.), considerant l'estat de baix desenvolupament organitzatiu que tenen les organitzacions (professionals i voluntàries) de conservació i gestió del territori del nostre país.

9 De l'anglès learning organisation. La bibliografia sobre organitzacions que aprenen és molt àmplia dins del món de l'empresa i les organitzacions. Hem utilitzat a Stahl i altres (sense data) per a aquestes reflexions.

¹⁰ La importància de les aliances o partenariats en la conservació és realment molt gran i hi ha volums sencers dedicats a aquesta temàtica, per exemple Endicott (1993) o Stolton i Dudley (1999).

En aquest sentit, la Xarxa treballarà per ser un model organitzatiu d'excel·lència en quant al seu funcionament, que serveixi de mirall per millorar el desenvolupament organitzatiu de les seves organitzacions membres i de les entitats de custòdia del país en general. Per tant, la Xarxa té la voluntat d'esdevenir una organització professional qualificada dins del món associatiu, que permeti mostrar i transmetre aquesta excel·lència a les organitzacions conservacionistes del nostre país. A mig termini, i a mesura que es desenvolupi aquest model, la Xarxa proposarà la definició d'uns estàndards de qualitat en relació a l'organització de les entitats de custòdia que en siguin membres.

Taula 2.4 Alguns àmbits d'excel·lència organitzativa de la Xarxa de Custòdia del Territori

<ul style="list-style-type: none">- Missió, objectius i Pla director de l'organització- Estructura i funcionament del consell directiu- Gestió legal i fiscal de l'organització- Obtenció de fons propis i finançament de l'organització- Personal, col·laboradors professionals i voluntaris- Disseny, execució i avaluació de projectes- Programa de comunicació
--

vii. Una concepció àmplia de la custòdia del territori

Com ja hem exposat (↗ 1.1) la custòdia és una filosofia àmplia de conservació del territori i els seus recursos, però també un seguit de mecanismes concrets d'acords entre propietaris de finques i entitats de custòdia.

La Xarxa treballarà en el marc d'aquesta definició més àmplia de la custòdia com a filosofia de conservació, i per tant impulsarà i participarà en iniciatives que s'apleguin dins d'aquesta concepció àmplia. No obstant, la Xarxa és un centre de recursos que ofereix solucions pràctiques a les iniciatives de custòdia. Per tant, la Xarxa cercarà sempre, sigui quina sigui la concepció de custòdia en cada iniciativa, registrar tot el procés metodològic dels projectes i iniciatives, per tal que serveixin com a models i aprenentatges en el procés d'aplicació i evolució de la custòdia a Catalunya i a l'Estat espanyol.

viii. Serveis progressius a un cost progressiu

La XCT serà una organització sense afany de lucre, que destinarà tots els recursos econòmics de que pugui disposar a la consecució dels seus objectius. La contribució econòmica de les organitzacions i persones membres de la Xarxa és un dels mecanismes de finançament que es preveu utilitzar (↘ 4.1.2).

Per facilitar l'ús dels recursos i els serveis que ofereix la XCT s'ha previst oferir-los a un cost progressiu d'acord amb l'esquema del quadre següent.

ix. Una aposta per a la professionalització i la implicació ciutadana en les organitzacions de conservació i gestió del territori.

Hem indicat que el desenvolupament organitzatiu de les organitzacions de conservació i gestió del territori del nostre país és un dels reptes pendents de resoldre dins del sector. La Xarxa neix conscient que cal resoldre aquesta necessitat perquè d'aquesta manera també sigui possible treballar amb major professionalitat per a la custòdia del territori; però també perquè aquesta professionalització de les entitats de custòdia ha de portar una major implicació ciutadana, en forma d'augment en el nombre de membres de les diferents entitats.

Per tot plegat la Xarxa vetllarà perquè en tots els serveis i iniciatives que desenvolupi amb les seves entitats membres es faci èmfasi en aquesta necessitat i es posin en pràctica mecanismes que contribueixin a aquesta professionalització i implicació ciutadana.

Taula 2.5 Accés i cost dels serveis de la Xarxa de Custòdia del Territori

<ol style="list-style-type: none">1. Serveis bàsics de difusió de la custòdia – gratuïts per a qualsevol persona o organització, siguin o no membres de la Xarxa.2. Serveis bàsics d'informació i assessorament – exclusius i gratuïts per als membres de la Xarxa.3. Serveis formatius, publicacions i similars – d'accés lliure a qualsevol persona o organització, amb tarifes preferents per als membres de la Xarxa.4. Serveis avançats d'assessorament – exclusius i amb cost específic per als membres de la Xarxa, amb preus estàndards o fixats per pressupost específic.

x. Una tasca professional centrada i limitada a la custòdia del territori.

La Xarxa neix com una organització de serveis per a la custòdia del territori. La seva tasca inclourà el desenvolupament de projectes de consultoria (assessoraments, projectes pilot, informes, estudis, plans, etc.) que impulsarà per iniciativa pròpia o que respondran a demandes d'entitats membres i d'administracions i d'altres organitzacions que sol·licitin els serveis de la Xarxa. En tots aquests casos la Xarxa establirà protocols i procediments de treball que fixin límits d'implicació i assegurin la independència de les entitats amb les quals col·labori en projectes seus.

La Xarxa expressa la intenció de centrar i limitar la seva activitat de serveis professionals en l'àmbit de la custòdia del territori, excloent d'aquesta manera altres serveis professionals en l'àmbit del medi ambient i l'ordenació i la conservació del territori. En cas de rebre demandes expresses en aquests àmbits, la Xarxa les vehicularà cap a d'altres organitzacions i professionals amb la màxima transparència i coherència.

2.5 Àmbit territorial

La XCT ha analitzat la possibilitat d'operar en els àmbits territorials que indiquem a continuació. En una primera fase les terres de parla catalana seran l'àmbit de treball de la Xarxa.

✓ A les terres de parla catalana

La Xarxa va néixer amb la denominació original de *Xarxa Catalana de Custòdia del Territori*, formulada a la Declaració de Montesquiú (♣A), amb l'objectiu d'operar en les terres de parla catalana. Considerem doncs que aquest és l'àmbit natural de la Xarxa, en el qual operarà de manera principal en els seus primers temps.

Dins d'aquest àmbit cal fer constar l'interès de tenir relació i operar a la Catalunya Nord. Les experiències de reserves naturals municipals en terrenys comunals de municipis nord-pirinencs i les reserves litorals del *Conservatoire du Littoral* al litoral nord-català són interessants i rellevants per al desenvolupament de la custòdia a la resta de terres de parla catalana. Aquest contacte també ha de permetre aprofitar les oportunitats que ofereix el programa INTERREG de la UE de finançament de projectes transfronterers, que pot permetre desenvolupar projectes conjunts a les dues vessants del Pirineu.

✓ A l'Estat espanyol

El canvi de denominació, mantenint el nom en llengua catalana, respon a deixar oberta la possibilitat que en un futur proper la Xarxa pugui operar en un àmbit més ampli que inclogui també la resta de l'Estat espanyol. No hem fet cap anàlisi detallada, però considerem que el caràcter especialitzat de la custòdia del territori condiona una economia d'escala que pot obligar a estendre l'acció de la Xarxa més enllà de Catalunya per tal d'assegurar la seva viabilitat econòmica a mig i llarg termini.

En aquest cas, la voluntat de la Xarxa és de mantenir l'ús de la llengua catalana i traduint, en tot cas, les seves publicacions i materials al castellà. Aquest element de traducció lingüística suposarà en el seu moment una tasca a afegir en els procediments i el treball de la Xarxa. De qualsevol manera, la implicació continuada de la Xarxa en iniciatives més enllà de Catalunya dependrà de la consolidació de nodes territorials als llocs on es vulgui actuar (♣ 2.4.iii).

També hem considerat que Portugal pot tenir també interès en el concepte de la custòdia del territori. En aquest cas però la qüestió lingüística i la realitat cultural

i política prenen encara més rellevància i és oportú esperar demandes expressades des de l'estat veí per establir vincles amb la XCT.

En conclusió la XCT durant una primera època no cercarà expressament d'estendre's més enllà de les terres de parla catalana, sense deixar de banda però les propostes que li puguin arribar des de la resta de l'Estat espanyol. L'extensió al conjunt de la Península Ibèrica no es considera una possibilitat real dins la durada d'aquest pla director.

*** A l'Amèrica Llatina**

L'ús de la llengua castellana no suposarà però que la Xarxa estengui la seva acció fins a països de l'Amèrica Llatina. La situació política, social i jurídica d'aquests països és molt diferent, i la posada en pràctica de la custòdia hi requereix estratègies específiques en les que la Xarxa no es vol implicar. Per altra banda, hi ha països centre i sud americans que estan més avançats que el nostre en l'aplicació de la custòdia, i que ja reben el suport d'organitzacions nord-americanes per fer-ho.

Amb tot, la Xarxa manté actualment alguns contactes amb organitzacions i persones que desenvolupen iniciatives de custòdia del territori en països de l'Amèrica Llatina, i concretament hem rebut (desembre de 2001) una proposta d'establir un conveni de relació amb una entitat xilena. L'establiment de relacions no serà una prioritat però pot ser oportú si no representen cap esforç suplementari per a la Xarxa.

? A la Conca mediterrània

La contínua evolució de les societats humans ens situa en aquest principi del segle XXI en una major, i a voltes controvertida, relació amb els països del sud de la Mediterrània. A la vegada la globalització, les tecnologies de la informació i el desenvolupament econòmic faciliten la relació entre professionals de la conservació de diferents països. Sense anar més lluny el Fons Mundial de la Natura, té a Barcelona una oficina del seu projecte Across the Waters (WWF-ATW) de capacitació de les organitzacions conservacionistes de tota la conca mediterrània. El setembre de 2002 la XCT i diferents organitzacions vinculades a aquesta participaran en un intercanvi ATW sobre custòdia del territori que té lloc a Catalunya.

Per tot això la XCT té en compte la possibilitat de contribuir al desenvolupament de la custòdia en països veïns, de manera similar a la plantejada al darrer àmbit (Europa). Com en aquest altre cas és una possibilitat per estudiar encara, en la qual ben segur caldrà cercar aliances amb organitzacions que treballen habitualment en un marc internacional com el mateix WWF-ATW o la QLF/ACE (↪ 4.1.3).

? A Europa

L'impuls legislatiu i econòmic de la custòdia del territori comportarà una acció a nivell europeu, per influir en les polítiques de la Unió Europea en aquesta matèria. Això, per si mateix, no és un motiu per estendre l'àmbit d'acció de la Xarxa a d'altres estats europeus, perquè hi ha altres mecanismes per influir des de Catalunya en la legislació europea.

No obstant, a Europa hi ha diferents països que ara comencen a aplicar la custòdia del territori. Per això la Xarxa participaria en la creació d'una xarxa europea per a l'impuls de la custòdia del territori, que aplegui organitzacions que treballin en la línia d'impulsar la custòdia en d'altres països europeus, formin part o no de la Unió Europea. Tanmateix aquesta no és una acció prioritària de la Xarxa, si no una porta oberta a l'oportunitat de posar en pràctica aquesta xarxa europea.

2.6 Usuaris i destinataris de l'activitat de la Xarxa

Com a darrer apartat d'aquesta conceptualització fem una aproximació al tipus d'organitzacions i de persones que la Xarxa pretén implicar, com a membres o com a interlocutors externs. Primer en fem una enumeració i descripció breu, i al final els sintetitzem en una taula resum on es relacionen amb les diferents línies de treball de la Xarxa.

Algunes de les organitzacions enumerades a la taula ja actuen com a entitats de custòdia, o podran actuar-hi en breu. D'altres senzillament tindran interès en la Xarxa com a interlocutors o per interès professional o personal dels seus membres. En tot cas la Xarxa no posa un límit concret al tipus d'organitzacions que podran esdevenir entitats de custòdia, creient que és millor que aquest límit es vagi definint de manera natural, a mesura que s'implanta la custòdia.

Taula 2.6 Membres i interlocutors potencials de la Xarxa de Custòdia del Territori

<ul style="list-style-type: none">• Organitzacions lligades a la propietat rural i forestal (associacions de propietaris, sindicats agraris, cooperatives agràries, propietaris comunals, etc.)• Societats de caça i de pesca• Administracions generals (consells comarcals, diputacions, autonomies, estatal)• Administracions locals (Ajuntaments, consorcis públics de gestió de territori, oficines de desenvolupament local, etc.)• Associacions i fundacions de conservació de la natura i del patrimoni cultural	<ul style="list-style-type: none">• Centres excursionistes, associacions veïnals, associacions culturals, d'amics, i de gent gran, etc.• Departaments universitaris, centres de recerca, societats científiques i col·legis professionals en les diferents disciplines lligades a la custòdia del territori.• Empreses i professionals d'estudi, planificació i gestió activa del medi natural i del paisatge.• Empreses, professionals i institucions de l'ús dels recursos naturals (extractives, immobiliàries, gestió de l'aigua, comunitats de regants, etc.)
---	---

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Organitzacions lligades a la protecció del món rural (associacions de defensa forestal, dels vegetals i la ramaderia, grups LEADER i PRODER, etc.) | <ul style="list-style-type: none">• Persones a títol individual. |
|--|--|

a) Implicació dels diferents col·lectius

- **Organitzacions lligades a la propietat rural i forestal**

És l'exemple més clar d'interlocutor per a la Xarxa, la qual fomentarà el debat i el diàleg amb aquest tipus d'organitzacions com a forma de comunicació, consens i acostament a la propietat, sobretot els primers anys d'implantació de la custòdia. La Xarxa vol esdevenir l'interlocutor del món privat de la conservació de la natura i el patrimoni cultural per a les organitzacions del món rural.

D'altra banda, les organitzacions que apleguen la propietat i el món rural són un camí vàlid per difondre la filosofia de la custòdia del territori entre els propietaris, i animar-los a participar en les negociacions que els puguin oferir les entitats de custòdia.

Dins d'aquest àmbit cal contemplar també el fet diferencial dels boscos del Pirineu Occidental, que amb la seva condició de propietats comunals i de propietats públiques municipals tenen una especificitat que els diferencia clarament de la propietat forestal privada de la Catalunya Oriental i Central – N'hem parlat abans (↪ 1.2) -. A més es tracta de propietats que en els darrers temps han atret l'interès d'inversors urbanístics i d'infraestructures de muntanya. La relació entre la Xarxa i els representants d'aquestes propietats s'haurà d'anar definint conjuntament.

- **Societats de caça i de pesca**

De manera similar al cas anterior, es cercarà el diàleg amb les societats de caça i de pesca per a acostar-los el model de la custòdia del territori. En quant que gestores de territori, i a vegades també propietàries de terres, també poden interessar-se en participar en acords de custòdia del territori.

En fomentar del debat en favor d'una bona gestió dels hàbitats rurals i naturals, la Xarxa pot trobar un aliat en aquestes societats. Junts podran impulsar un model de paisatge rural que tingui més en compte una bona gestió d'hàbitats, que també serà favorable per a la caça i la pesca.

- **Administració pública general**

La relació de la Xarxa amb l'administració general s'orientarà principalment a aconseguir el seu suport i implicació en favor de la custòdia del territori, fomentant el desenvolupament legislatiu i fiscal, promovent el suport tècnic, administratiu, econòmic i de difusió de la custòdia, i mantenint un diàleg amb la Xarxa, els seus membres i altres col·lectius implicats en la gestió del territori.

Això, per tal d'anar en favor d'un model d'ús i conservació del territori que contempli la custòdia com una peça fonamental, juntament amb altres estratègies d'ordenació i gestió.

En base a aquests principis, la relació de la Xarxa amb les administracions generals pot ser molt diversa i inclou la seva participació en el finançament de la Xarxa, l'elaboració d'estudis, treballs directius i propostes legislatives i fiscals en favor de la custòdia, l'organització de seminaris i altres activitats de difusió de la custòdia, etc. En casos molt determinats, les administracions generals també es poden interessar per actuar com a entitats de custòdia, i comptar amb l'assessorament de la Xarxa.

En el treball amb les administracions el concepte d'aliança o partenariat (↵ 2.4.v) pren una rellevància significativa.

- **Administracions locals**

Les administracions locals juguen un paper molt actiu i directe en la gestió del territori dels municipis, i poden ser també propietaris de territori. De fet, ja hi ha exemples d'Ajuntaments que han començat algunes iniciatives de custòdia en aliança amb fundacions i associacions conservacionistes o del món rural (entitats de custòdia en definitiva), sobretot en terrenys públics, actuant en aquest cas com a "propietaris" dels terrenys. Al principi d'aquest apartat ja hem indicat que aquestes propietats municipals, a més de l'especificitat de les comunals, són especialment rellevants en les comarques del Pirineu Occidental, on arriben a representar entre el 35 i el 60% del conjunt de la propietat rústica.

Però les administracions locals i els òrgans que elles desenvolupin (consorcis, comissions locals d'agenda 21, etc.) treballen també per a la bona gestió del territori rural privat als seus municipis, i potser puguin constituir-se per elles mateixes com a entitats (públiques) de custòdia, i per tant ser membres actius de la Xarxa.

- **Associacions i fundacions de conservació de la natura i del patrimoni cultural**

Les associacions i fundacions privades més pròximes a la conservació del patrimoni poden esdevenir les entitats de custòdia més "clàssiques o naturals", en el sentit que el model de la custòdia encaixa molt bé en les seves missions i objectius originals. Ens trobem doncs davant d'un col·lectiu que s'espera que pugui aportar un nombre significatiu de membres a la Xarxa.

Tanmateix cal ressaltar que les *organitzacions ecologistes i de defensa de la natura* amb major implantació i història als seus territoris poden trobar més difícil participar al projecte de la Xarxa i utilitzar la custòdia en la seva actuació. Efectivament són entitats amb una gran història de reivindicació i pressió social que estan obligades a situar-se en una posició molt concreta, habitualment de *confrontació*, que els fa més difícil d'utilitzar els principis de negociació i voluntariat inherents a la custòdia. En aquests casos seran organitzacions que probablement prenguin una posició més aviat d'interlocutors de la Xarxa i promotors de la custòdia, tal com les organitzacions de la propietat. No obstant,

a les comarques on no hi hagi altres organitzacions que puguin operar com a entitats de custòdia la Xarxa haurà d'analitzar amb aquestes organitzacions la manera d'implantar la custòdia en aquests territoris.

El col·lectiu d'organitzacions de conservació del patrimoni cultural (centres d'estudi, associacions d'amics, museus locals d'arqueologia o història, etc.) també poden interessar-se en gran manera per la custòdia. Però el paper de la custòdia en la conservació del patrimoni cultural encara està per definir, i la implicació d'aquest tipus d'organitzacions en la Xarxa pot esperar a una segona fase, sense deixar perdre oportunitats que sorgeixin.

- **Organitzacions lligades a la protecció del món rural**

Les organitzacions de protecció i impuls del desenvolupament del món rural poden tenir un paper similar a les organitzacions de la propietat rural, però la Xarxa entén que les primeres són agents actius en la gestió del territori, que poden tenir diferents papers dins del model de la custòdia; des de constituir-se com a entitats de custòdia fins a establir aliances amb aquestes entitats per contribuir professionalment en la gestió de determinades finques amb acords de custòdia, o promoure activament la custòdia en l'àmbit en el qual operen, i entre els seus associats.

- **Associacions i entitats de caire divers** (centres excursionistes, associacions veïnals, associacions culturals, d'amics i de gent gran)

Més enllà de les associacions conservacionistes *clàssiques*, la Xarxa pretén implicar com a entitats de custòdia a d'altres associacions que no tenen la conservació entre els seus objectius, però són molt properes i *estimen* un determinat territori (ermites, fonts, indrets del barri, camins d'esbarjo, muntanyes concretes, etc.). Entre aquestes associacions, la Xarxa espera aconseguir algunes entitats de custòdia que puguin aplegar una base social molt àmplia, per la seva naturalesa i proximitat a un barri o població concreta, però també entitats que vulguin experimentar amb models més alternatius de custòdia del territori (compra de productes locals, observatoris locals del paisatge, voluntaris per a la custòdia, etc.)

- **Món de la recerca i el coneixement professional** (departaments universitaris, centres de recerca, societats científiques i col·legis professionals)

El món de la recerca i el coneixement pot fer un acostament teòric a la custòdia del territori però alhora ha de ser font de recerca aplicada per a la custòdia en diferents àmbits (jurídic, urbanístic, gestió d'hàbitats, educació i negociació, estudis i seguiments, etc.). Paral·lelament aquestes institucions tenen una important funció formativa i podran col·laborar amb la Xarxa en la difusió de la filosofia i les tècniques de la custòdia del territori, i promoure el treball en pràctiques dels seus estudiants en les entitats de custòdia i a la pròpia Xarxa.

- **Empreses i professionals de l'ordenació i la gestió del territori**

El paper de les empreses i professionals vinculats a l'ordenació i la gestió del territori i del paisatge s'ha analitzat fins ara en poc detall, i resta pendent estudiar amb el sector quin pot ser el seu paper en la Xarxa. En qualsevol cas la implantació de la custòdia del territori anirà associada a un increment de les actuacions d'estudi i gestió activa del territori (treballs urbanístics, forestals, de millora d'hàbitats, de senyalització, de producció agrària, etc.). Ara bé, és difícil preveure com serà aquest increment i com pot repercutir i interessar al sector empresarial i professional.

A mesura que es desvetlli aquesta incògnita es podrà concretar la implicació d'aquest col·lectiu en la Xarxa, que podria implicar-se com a membres actius, patrocinadors, participants en grups de treball, fires professionals, etc. Novament és un col·lectiu sobre el qual la Xarxa vol madurar una proposta, sense deixar de banda les oportunitats que puguin sorgir.

- **Empreses, professionals i institucions de l'ús dels recursos naturals**

Novament ens trobem amb un col·lectiu de propietaris i usuaris de territori, amb un tipus d'activitat (extractiva, immobiliària, d'infraestructures, de gestió de residus, etc.) que pot presentar reptes importants per a la negociació i la implicació en la custòdia del territori. Tanmateix es tracta també d'un col·lectiu d'un pes econòmic i social important, que pot preocupar-se per la seva imatge pública.

- **Persones a títol individual.**

La Xarxa no s'adreça, per objectius ni per serveis, a persones a títol individual. Tanmateix, la participació en la Xarxa del tipus d'organitzacions i d'institucions recollides als punts anteriors pot tenir com a vehicle la participació de persones de manera individual.

Per això la Xarxa estableix també una categoria de membres individuals, que tal vegada pugui ser important en nombre, perquè a mig termini (3-4 anys) es pugui valorar si cal mantenir aquesta tipologia de membres. Mentrestant caldrà cercar maneres d'implicar aquestes persones en els seus objectius, sota el principi que la tasca de la Xarxa es dirigeix al treball i l'interlocució amb organitzacions i no amb persones individuals.

b) Resum de col·lectius i relació amb la Xarxa de Custòdia del Territori

La Taula 2.7 mostra els diferents col·lectius relacionats amb la Xarxa i indica les iniciatives i funcions (que presentem després, ↪ Capítol 3) amb les quals podran tenir-hi més relació.

Taula 2.7. Destinataris i interlocutors de la Xarxa de Custòdia del Territori

Agent implicat	Relació amb les línies d'actuació de la Xarxa de Custòdia del Territori ¹¹					
	Informació	Formació i qualitat	Assessorament	R+D	Impuls	Difusió
Organitzacions de la propietat						
Societats de caça i de pesca						
Administracions generals						
Administracions locals						
Associacions i fundacions de natura i cultura						
Organitzacions de protecció rural						
Altres associacions						
Món de la recerca						
Empreses i professionals sectorials						
Món de l'ús dels recursos naturals						
Persones físiques						

¹¹ Les línies d'actuació es presenten al capítol 3 d'aquest PD.

3 Què volem fer? Programa d'acció

- El capítol 2 del Pla director ha formulat la missió de la Xarxa, ha analitzat l'organització i el seu entorn i ha establert els objectius i els criteris generals d'actuació de la Xarxa. Aquest Capítol 3 es dedica íntegrament a detallar el programa d'acció de la Xarxa de Custòdia del Territori. El primer apartat introdueix l'estructura general de les línies de treball, i el segon presenta breument els projectes de cada línia de treball.

El programa d'acció de la XCT s'estructura en **tres nivells jeràrquics**:

- línies de treball (àmbits generals de treball),
- iniciatives (àrees específiques de treball),
- projectes específics; són la unitat bàsica de control i seguiment de la tasca de la Xarxa, que no es concreta en aquest PD.

3.1 Línies de treball

Les 14 iniciatives d'aquest pla de custòdia s'estructuren en set línies de treball, tal com mostra la Taula 3.1. La taula també indica la prioritat de les diferents actuacions. Aquest Pla director s'estén al període 2002-2006, i la Taula 3.2 fa una síntesi del seu desenvolupament al llarg d'aquests anys.

La XCT **tindrà set línies d'actuació** adreçades a:

- Informació de base i de novetats.
- Formació i qualitat per a la custòdia.
- Assessorament i suport a entitats de custòdia per desenvolupar iniciatives pròpies.
- Projectes de recerca en custòdia del territori.
- Impulsar el desenvolupament de la custòdia del territori.
- Difusió de la custòdia del territori a la societat en general.
- Administració i gestió interna.

El programa d'acció s'ha dimensionat d'acord amb una previsió de recursos humans (↪ Capítol 4) i econòmics (↪ Capítol 5) de la Xarxa, i considerant també que alguns projectes es portaran com a encàrrecs o aliances amb diferents organitzacions i institucions.

**Taula 3.1 Programa d'acció de la Xarxa de Custòdia del Territori.
Línies de treball**

Línia de treball	Iniciatives	Prioritat
L1. Informació per a la custòdia del territori (INFO)	1. INFO1. Sistema electrònic d'informació: web, <i>Custòdia de 30 en 30</i> i llista de distribució.	1
	2. INFO2. Unitat de publicacions	1
	3. INFO3. Centre de documentació	3
	4. INFO4. Memòria anual d'activitats	1
L2. Formació i qualitat en la custòdia del territori (FQ)	5. FQ1. Activitats formatives	1
	6. FQ2. Reunió anual de la Xarxa de Custòdia del Territori	1
	7. FQ3. Estadets i intercanvis	3
	8. FQ4. Sistema de qualitat per a entitats de custòdia	3
	9. FQ5. Congressos i jornades	3
L3. Assessorament i suport a iniciatives de custòdia (AS)	10. AS1. Assessoraments a iniciatives	1
	11. AS2. Models i documents per a la custòdia del territori	2
	12. AS3. Materials per al contacte amb propietaris	1
	13. AS4. Nodes d'expertesa per a la custòdia del territori	2
	14. AS5. Assegurances per a entitats de custòdia	3
L4. R+D per a la custòdia del territori (R+D)	15. R+D1. Projectes de recerca	3
	16. R+D2. Inventari d'iniciatives de custòdia del territori	1
	17. R+D3. Catàleg de mecanismes i incentius per a la custòdia del territori	2
	18. R+D4. Projectes pilot	2
L5. Impuls de la custòdia del territori (IMP)	19. IMP1. Desenvolupament legislatiu	2
	20. IMP2. Incentius i finançament per a la custòdia	1
	21. IMP3. Grups de treball per a l'impuls de la custòdia	2
	22. IMP4. Programa de beques i d'ajuts	3
L6. Difusió de la custòdia del territori (DIF)	23. DS1. Presentacions de custòdia del territori	1
	24. DS2. Mitjans de comunicació	1
	25. DS3. Presència a fires i congressos	3
	26. DS4. Edició de materials divulgatius	1
L7. Gestió i administració (GA)	27. GA1. Gestió de membres	1
	28. GA2. Suport al Consell directiu i l'assemblea	1
	29. GA3. Programa <i>la Xarxa aprèn</i>	2
	30. GA4. Finançament i obtenció de fons	1

	31. GA5. Comptabilitat i gestió administrativa	1
	32. GA6. Direcció i avaluació	1

3.2 Presentació de les iniciatives

En aquest apartat es presenten les diferents iniciatives que inclouran les diferents línies del Programa d'acció. La informació es presenta en forma de breus descripcions. Serà en el dia a dia de l'oficina tècnica de la Xarxa on es desenvoluparà el detall de cada iniciativa. De cada iniciativa es derivaran projectes específics s'aniran definint també en el dia a dia de l'organització.

Les indicacions de cada iniciativa no inclouen l'estimació del cost econòmic, si no que és al capítol 5 on es concreta com a resum el cost total de funcionament anual de la Xarxa. Després de la denominació de cada iniciativa s'indica entre parèntesi la seva prioritat.

- **Línia 1. Informació per a la custòdia del territori**

La línia de treball L1 està molt relacionada amb la línia L6 de "Difusió de la custòdia del territori", tot i que la L1 està més dirigida a la difusió d'informació cap a l'interior de la Xarxa (als membres), mentre que la L6 treballa la difusió del concepte de custòdia i els treballs entre el públic en general.

INFO1. Sistema electrònic d'informació: web, *Custòdia de 30 en 30* i llista de distribució. (1)

La pàgina web de la XCT es preveu d'acord amb la proposta inclosa a l'annex del PD (↪ **A**). El noticiari electrònic mensual de la Xarxa (*Custòdia de 30 en 30*) es preveu que segueixi el format actual (època 0 del Noticiari) amb millores al seu format (hipervincles, imatges senzilles, etc.) mantenint la seva simplicitat, versatilitat i mida electrònica reduïda.

El fòrum electrònic es planteja com una llista de debat amb moderador específica sobre temes de custòdia del territori. La seva posada en funcionament es valorarà prèviament amb els membres de la Xarxa, per decidir sobre el seu interès i oportunitat en un entorn digital actualment força col·lapsat de fòrums i llistes electròniques de temàtica ambiental. Tanmateix si es planteja com a fòrum molt especialitzat i ben moderat pot ser oportú posar-lo en marxa.

INFO2. Unitat de publicacions. (1)

Iniciativa a desenvolupar, inicialment és important comptar amb una persona responsable de publicacions en tots els seus sentits (finançament, coordinació, edició i distribució) i amb una comissió encarregada de desenvolupar propostes de publicacions de tot tipus (tècniques, divulgatives, audiovisuals, materials divulgatius bàsics, etc.).

20	IMP2. Incentius i finançament per a la custòdia	1					
21	IMP3. Grups de treball per a l'impuls de la custòdia	2					
22	IMP4. Programa de beques i d'ajuts	3					
23	DS1. Presentacions de custòdia del territori	1					
24	DS2. Mitjans de comunicació	1					
25	DS3. Presència a fires i congressos	3					
26	DS4. Edició de materials divulgatius	1					
27	GA1. Gestió de membres	1					
28	GA2. Suport al Consell directiu i l'assemblea	1					
29	GA3. Programa la Xarxa aprèn	2					
30	GA4. Finançament i obtenció de fons	1					
31	GA5. Comptabilitat i gestió administrativa	1					
32	GA6. Direcció i avaluació	1					

Nombre d'iniciatives amb prioritat 1 = 17

Nombre d'iniciatives amb prioritat 2 = 7

Nombre d'iniciatives amb prioritat 3 = 9

Tasca continuada complexa

Tasca continuada puntual

Tasca puntual complexa



INFO3. Centre de documentació. (3)

A la seu de la XCT s'anirà recopilant tota mena d'informació sobre custòdia del territori, i es preveu que pugui organitzar-se en forma de fons documental consultable pels membres. De tota manera, tal i com es reflexa en la prioritat establerta, és una activitat de baixa intensitat, que s'anirà completant amb el pas del temps i la recopilació d'experiència.

INFO3. Memòria anual d'activitat. (1)

La Xarxa elaborarà amb caràcter anual una memòria d'activitat que justifiqui la seva tasca davant dels seus membres i de la societat en general. Els resultats que s'hi presentin es lligaran als indicadors d'avaluació de la Xarxa (↘ Cap. 5) La possibilitat de presentar la memòria anual davant dels mitjans de comunicació pot ser una oportunitat per repassar l'estat de desenvolupament de la custòdia a Catalunya.

La memòria anual de la Xarxa també pot ser un model i un referent per tal que les entitats membres elaborin la seva memòria.

• Línia 2. Formació i qualitat

FQ1. Activitats formatives. (1)

Cal fer formació sobre el que és la custòdia, les diferents fórmules i eines per la seva aplicació, i altres aspectes de la custòdia. Aquestes activitats són bàsiques en l'etapa en que es troba actualment la custòdia, dins l'àmbit d'actuació de la XCT. Els principals destinataris han de ser les entitats de custòdia. La forma que prenguin les activitats formatives dependrà del finançament i les possibilitats que es vagin concretant.

FQ2. Reunió anual de la Xarxa de Custòdia del Territori. (1)

La reunió de la XCT ha de esdevenir una fita anual en la que es realitzin activitats formatives, reunions, grups de treball,... També hi ha la intenció que la reunió prengui més importància amb una fira professional paral·lela de serveis per a entitats de custòdia i propietats rústiques. Es podria aprofitar la reunió per fer l'assemblea anual de la Xarxa. Es creu interessant que se segueixin realitzant trobades de varis dies, ja que el treball és més intens i productiu.

FQ3. Estadetes i intercanvis. (3)

Abans de començar a promoure estadetes i intercanvis cal que FQ1 i FQ2 funcionin correctament, per tant es creu correcte la periodicitat 3 que se li proposa.

En tot cas aquestes activitats són interessants sempre i quan es garanteixi que les persones que fan les estadetes i/o intercanvis realitzin una transmissió

d'informació fluida i correcta cap a la resta de membres de la XCT. Pensem en estades i intercanvis a diferents indrets del món on disposem de contactes i oportunitats de relació (↪ 4.1.4).

FQ4. Sistema de qualitat per a entitats de custòdia. (3)

Les organitzacions membres de la Xarxa no han pogut consensuar uns criteris de de qualitat sobre la seva tasca acceptats per tothom. Hi ha membres que no creuen adient un sistema de qualitat per a la tasca de les entitats de custòdia, d'altres creuen que aquest sistema s'ha de referir als acords individuals i no a les entitats, i finalment d'altres proposen que els criteris d'admissió de membres actuïn de mecanisme de control de qualitat. No obstant és clar que les entitats de custòdia tenen el repte de la capacitació i la professionalització (↪ 2.1).

Aquesta iniciativa es manté doncs amb una prioritat baixa i resta pendent d'assolir un consens que permeti posar-la en pràctica més endavant.

FQ5. Congressos i jornades extraordinàries. (3)

La XCT podrà organitzar, a més de la seva reunió anual (↪ FQ2) altres jornades i congressos específics en quant a l'àmbit (europeu, seminaris territorials de presentació, etc.), i la temàtica (qüestions de debat o d'actualitat, desenvolupament jurídic, etc.). Totes aquestes activitats respondran a oportunitats o necessitats que es detectin en el seu moment, i per això en la Taula 3.2 aquesta iniciativa consta sense cap temporalització predeterminada.

• Línia 3. Assessorament i suport a iniciatives

AS1. Assessoraments a iniciatives. (1)

Els dubtes procedents de les diferents entitats s'han de canalitzar a través de l'estructura tècnica de la XCT cap el lloc que es cregui més convenient. La mateixa oficina tècnica de la XCT podrà resoldre dubtes i oferir assessorament fins a uns límits prèviament establerts. A partir d'aquests límits els assessoraments tindran un cost o es derivaran cap als nodes d'expertesa.

Inicialment es preveu que les consultes telefòniques o via correu electrònic seran gratuïtes, sempre que no impliquin una dedicació en temps excessiva. A partir d'aquí es podran fixar costos per a projectes concrets o per a assessoraments continuats.

AS2. Models i documents per a la custòdia del territori. (2)

De manera progressiva la Xarxa prepararà models de documents per a la custòdia del territori (acords tipus, cartes de presentació, memòries tipus, fitxes de seguiment d'acords, etc.). Per fer-ho comptarà amb la col·laboració dels seus

membres en grups de treballs i en exemples que els facilitin. Els projectes de la Xarxa també serviran per a l'elaboració d'aquests models.

Tots aquests models seran facilitats des de la pàgina web de la Xarxa, de manera oberta o amb accés restringit segons ho permeti el cost de preparació d'aquests documents.

AS3. Materials per al contacte amb propietaris. (1)

De cara a facilitar la tasca de les entitats de custòdia la Xarxa preveu elaborar butlletins adreçats a propietaris, i altra documentació o fins i tot plaques de reconeixement. Aquests materials seran posats a disposició de les entitats de custòdia perquè els puguin utilitzar lliurement i adreçar als propietaris amb els quals mantinguin acords.

AS4. Nodes d'expertesa per a la custòdia del territori. (2)

La XCT té previst crear un registre de professionals i organitzacions (ONGs i empreses, principalment), que puguin assessorar iniciatives de custòdia en territoris concrets i en àmbits específics (jurídic, gestió d'entitats, gestió i conservació d'hàbitats, comunicació, etc.). Hi haurà casos en què les mateixes entitats de custòdia podran actuar com a nodes. La Xarxa valorarà amb les persones i organitzacions membres interessades l'oportunitat que es constitueixin com a node d'expertesa. Els nodes mantindran relacions estables amb la Xarxa i participaran d'activitats formatives i debats regulars. La Xarxa derivarà tasques i projectes a aquests nodes, que alhora podran actuar com a representants de la Xarxa en el seu àmbit (nodes territorials especialment). Hi haurà casos en que la Xarxa cercarà la constitució d'un node territorial de cara a consolidar les iniciatives de custòdia en una regió concreta.

AS5. Assegurances per a entitats de custòdia. (3)

En una línia clara de servei a les entitats de custòdia es pensa en assegurances de responsabilitat civil i assegurances de propietat i patrimoni. La Xarxa negociarà amb entitats asseguradores unes condicions preferents per als seus membres. Considerem que aquesta és una tasca que pot ser necessària més endavant, i per això s'hi dóna una prioritat baixa.

• Línia 4. Recerca+Desenvolupament

R+D1. Projectes de recerca per a la custòdia del territori. (3)

Ha de ser una línia dins la XCT, però no és la línia de treball inicial, per tant s'estableix una prioritat baixa. No obstant podran sorgir oportunitats inesperades que caldrà aprofitar, d'aquí que la Taula 3.2 no concreta el desenvolupament temporal. Es veuen tres línies de treball possibles:

- Vehicular ajuts cap a altres organismes que facin el treball de recerca en nom de la XCT.
- Recerca pròpia. Recerca dins la XCT amb l'equip i instruments necessaris.
- Suport tècnic i assessorament a projectes de recerca acadèmica (treballs de final de carrera o de postgrau, tesis doctorals...).

Les principals línies d'investigació serien: entorn jurídic, eines de custòdia, comparació entre diferents projectes, hàbitats prioritaris que caldria protegir, etc.

R+D2. Inventari d'iniciatives de custòdia del territori (1)

Es considera que arribar a obtenir el mapa de custòdia en un territori és bàsic per concretar el concepte de custòdia i imprescindible per a la seva difusió. Per això la Xarxa desenvoluparà el més aviat possible una proposta tècnica per a aquest inventari i cercarà el finançament per portar-lo a terme.

R+D3. Catàleg de mecanismes i incentius per a la custòdia del territori. (2)

Un catàleg detallat dels mecanismes i incentius actuals i possibles en el futur és important per aconseguir un desenvolupament més eficaç de la custòdia i per poder realitzar pressió política i aconseguir millors incentius. La implicació de les administracions públiques serà clau per poder avançar en aquest catàleg i en les recomanacions que se'n derivin.

R+D4. Projectes pilot (2)

De cara al desenvolupament de la custòdia, i amb la intenció d'oferir exemples concrets en funcionament de diferents tipus de mecanismes, situacions i llocs, la Xarxa té interès en què es portin a terme projectes pilot d'acords de custòdia. Per això la Xarxa voldria fomentar que les entitats de custòdia desenvolupin alguns projectes pilot molt seleccionats en funció de la seva complexitat o peculiaritat, amb la col·laboració estreta de la Xarxa. La Xarxa oferiria el seu assessorament i recopilaria informació detallada de les característiques i procediments del projecte per fer-ne una difusió tècnica entre els seus membres.

Tanmateix hi ha organitzacions membres que no veuen necessari ni oportú que la Xarxa participi directament en projectes d'acord, en veure-ho com una intromissió en la tasca de les entitats de custòdia.

En tot cas qualsevol avanç o proposta que l'equip tècnic faci en aquest sentit haurà de comptar abans amb el vist-i-plau del consell directiu i, si aquest ho considera necessari, amb el de l'assemblea de membres.

- **Línia 5. Impuls**

IMP1. Desenvolupament legislatiu. (2)

Iniciativa molt relacionada amb la R+D3 sobre el catàleg de mecanismes i incentius per a la custòdia.

És tracta d'una qüestió molt important però intrínsecament lenta, i que haurà de mantenir-se en l'agenda al llarg del temps, aprofitant i donant prioritat en tot moment a les urgències i oportunitats que sorgeixin.

IMP2. Incentius i finançament per a la custòdia. (1)

La XCT ha de promoure entre les administracions, fundacions públiques i privades, empreses patrocinadores, sector financer, etc. que es desenvolupin noves línies d'ajut, desgravació, crèdit i altres mecanismes de finançament per a la custòdia del territori. Per això la Xarxa mantindrà contactes uni i multilaterals i proposarà la creació de grups de treball amb els diferents sectors, de cara a aconseguir avanços en aquesta iniciativa.

Així mateix, la XCT ha de ser el principal vehicle per a que els seus membres tinguin informació de cara a l'obtenció d'ajuts, i a la llarga potser ella mateixa hauria de ser una possible font de finançament de projectes de les entitats membres.

IMP3. Grups de treball per a l'impuls de la custòdia. (2)

Els grups de treball d'organitzacions membres de la Xarxa es plantejaran regularment per a totes aquelles qüestions que pel seu caràcter innovador sigui oportú un treball conjunt de cara a desenvolupar-los i consensuar-los.

Aquests grups de treball, generalment de durada limitada, emetran informes, sol·licituds, propostes, etc. La intenció és que aquests grups de treball disposin d'un finançament específic que n'asseguri el bon funcionament i dinamització, moderació i resultats finals.

IMP4. Programa de beques i d'ajuts. (3)

Tal i com s'ha comentat en la iniciativa IMP2, a la llarga la XCT pot arribar a ser una font de finançament per a les entitats i les persones que, professionalment o voluntària, hi treballin. Tot i que això es creu interessant i recomanable, primer cal consolidar l'estructura de la XCT.

- **Linia 6. Difusió**

DS1. Presentacions de custòdia del territori. (1)

L'equip tècnic, els representants del consell directiu i els membres de la Xarxa en general portaran a terme presentacions de tota mena, en conferències, xerrades informals, jornades, congressos, cursos, etc. L'objectiu serà sempre el de fer difusió de la custòdia i de la tasca de la Xarxa. Totes les presentacions seran un bon moment per aconseguir nous membres i fer difusió dels nostres serveis.

En funció de l'interès i l'oportunitat les presentacions es faran de manera desinteressada, costos de desplaçament a part; tanmateix no descartem que les presentacions cobreixin com a mínim el cost directe de les persones que les portin a terme.

DS2. Mitjans de comunicació. (1)

La Xarxa actuarà de servei de notícies sobre custòdia del territori, siguin pròpies o siguin per difondre projectes i actuacions de les entitats membres. Resta pendent desenvolupar l'estratègia de relació amb els mitjans.

DS3. Presència a fires i congressos. (3).

En aquest apartat cal ser molt selectiu ja que l'esforç que s'hi inverteix no sempre té el retorn desitjat. En fires d'empresaris pot resultar interessant assistir-hi per aconseguir finançament. En tot cas aquesta no és una iniciativa prioritària i, en principi només comptem en participar en actes on la Xarxa sigui convidada sense cap cost.

DS4. Edició de materials divulgatius (1).

Es tracta d'una tasca estretament lligada a publicacions (INFO2), però a la qual fem referència expressa aquí per la seva importància. L'edició de tríptics, pòsters, i altres materials de divulgació de la custòdia formen part d'aquesta iniciativa.

- **Línia 7. Gestió i administració.**

Aquest apartat, que inclou tot el que és gestió interna de la XCT, lògicament és prioritari en el moment actual de creació de la XCT.

GA1. Gestió de membres. (1)

Es tracta de les tasques pròpies de la gestió administrativa dels membres de la Xarxa.

GA2. Suport al Consell directiu i l'assemblea. (1)

De cara a facilitar la tasca del consell directiu i l'organització de les reunions d'aquest i de les assemblees hi haurà una persona de l'equip tècnic encarregada de portar a terme totes les accions que siguin necessàries. Especialment es donarà suport als membres del consell directiu de cara a assegurar que puguin portar a terme les actuacions que els siguin encomanades, per això és previst desenvolupar un dossier personal per als membres del CD, i definir les seves tasques de manera precisa.

GA3. Programa *la Xarxa Aprèn*. (2)

Amb aquest títol es contempla el programa de formació continuada de l'equip tècnic, el consell directiu i els nodes d'expertesa de la Xarxa. Aquesta formació es portarà a terme dins del concepte *d'organització que aprèn* (↻ 2.4.iv). Totes aquestes persones comptaran amb la seva fitxa de Recorregut de formació continuada, on establiran els objectius formatius, que hauran de consensuar amb la direcció. La Xarxa dotarà, en la mesura de la seva capacitat, un fons exprés per a aquesta formació. Totes les activitats formatives de l'equip de la Xarxa s'orientaran a la seva tasca professional, amb l'objectiu que puguin transmetre tots aquests coneixements cap al conjunt de la Xarxa.

GA4. Finançament i obtenció de fons. (1)

La Xarxa comptarà amb una unitat específica responsable del finançament de la seva acció directa. La seva tasca serà la de coordinar les accions per obtenir fons específics de cara a les actuacions extraordinàries que es vulguin portar a terme, i de planificar el finançament a mig termini, una vegada finalitzin els convenis de finançament inicial.

GA5. Comptabilitat i gestió administrativa. (1)

La tasca comptable i administrativa recaurà sobre el responsable d'administració de la Xarxa. Hom preveu també contractar un servei d'assessorament fiscal que es faci càrrec de la direcció i d'una part d'aquestes tasques.

GA6. Direcció i avaluació. (1)

La direcció tècnica de la Xarxa recaurà en una persona, que es coordinarà oportunament amb el seu equip tècnic, i d'acord amb les directrius que es fixin amb el consell directiu (↻ 4.1.4). A més de totes les funcions que li corresponguin la direcció serà responsable directa de l'avaluació de l'acció de la Xarxa (↻ Cap. 5), ja que és la persona amb més responsabilitat i capacitat d'orientació per assegurar uns bons resultats.

4 Què ens cal per arribar-hi? Estructura organitzativa i de recursos

➤ Aquest capítol del Pla director tracta diferents aspectes organitzatius per al funcionament de la XCT. Primerament es fa referència a l'estructura organitzativa de la Xarxa i als seus membres, col·laboradors i òrgans. Segonament es tracta el seu equip tècnic i finalment els recursos materials i d'espai necessaris per a l'Oficina tècnica.

4.1 Estructura organitzativa

4.1.1 Estructura i organigrama

La Xarxa de Custòdia del Territori es constituirà com a associació sense afany de lucre¹² de manera que disposarà d'entitat i capacitat pròpia i d'una estructura adequada per a la participació de totes les persones físiques i jurídiques que en siguin membres. Formalment també deixem constància de la possibilitat que en el futur l'associació es transformi en fundació, si és que les circumstàncies futures ho aconsellen o ho requereixen. Tanmateix aquesta serà ja una decisió en mans de l'assemblea de l'associació, que haurà de decidir-ho en el seu moment.

Així doncs els membres de la Xarxa, mitjançant mecanismes formals (assemblea, consell directiu i executiu) i no-formals (grups de treball) de participació, se situen al capdamunt de l'estructura decisòria de la Xarxa. Els estatuts (↪ 4.3.4) concreten els diferents mecanismes de participació.

Tanmateix, les activitats que la Xarxa preveu portar a terme s'han concebut amb l'existència d'un equip professional de gestió, que dependrà dels membres, però que representa un segon nivell de decisió condicionada. La participació de voluntaris en les tasques habituals no és una prioritat de la Xarxa i es limitaria a casos molt particulars. Per a determinades iniciatives i activitats (actes públics sobretot), la Xarxa podria comptar en tot cas, amb els voluntaris de les seves organitzacions membres. També cal preveure les organitzacions amb les que la Xarxa pugui establir aliances, o endegar projectes conjunts més puntuals (↪ 4.1.3).

L'organigrama que es proposa pretén reflectir una estructura participativa i contempla un nombre mínim i necessari de 4 professionals contractats, sense els quals el projecte de la Xarxa, tal i com s'ha concebut, esdevé inviable.

La relació entre els membres i l'equip tècnic es vertebrava a través del director tècnic, que mantindrà una estreta relació amb el consell executiu i el consell

¹² En el moment de redactar-se aquesta primera edició del pla director encara mantenim converses obertes respecte aquesta qüestió amb el nostre advocat assessor i amb organitzacions vinculades a la Xarxa. Tanmateix sembla que aquesta serà la forma jurídica per la qual optarà la XCT.

directiu, i en menor grau amb l'assemblea. Els grups de treball es plantegen com un mecanisme flexible de participació activa que facilita també el contacte i l'intercanvi d'opinió entre els membres de la Xarxa i l'equip tècnic.

- **Estatuts**

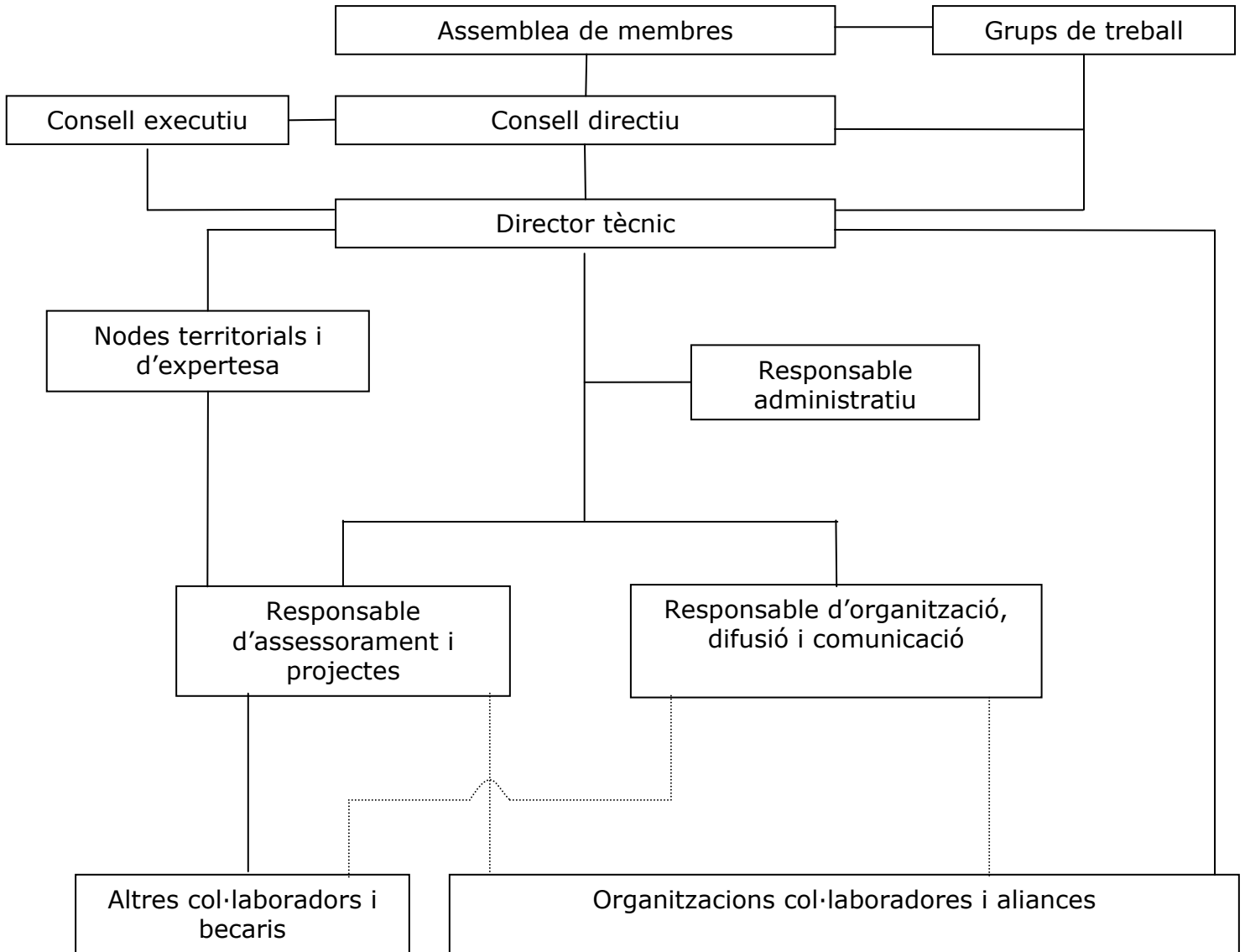
D'acord amb la forma jurídica d'associació sense afany de lucre, que hem indicat abans, la XCT es regirà per uns estatuts, que posteriorment es complementaran per un reglament de règim intern.

La proposta d'estatuts formarà part com a annex d'aquest pla director (↪ **A**)¹³. Els estatuts s'han redactat a partir del model general que ofereix el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, amb un seguit de modificacions que hem estimat oportunes, també a partir de les idees i propostes sorgides a rel de la jornada de debat d'aquest pla director (↪ 1.3). Tanmateix, i a diferència d'algunes d'aquestes propostes, s'ha estimat oportú utilitzar criteris oberts i flexibles d'accés als membres de la Xarxa, deixant les possibles exigències mínimes com a criteris de funcionament i de qualitat que més endavant es puguin establir per a entitats de custòdia (↪ 3.2.FQ4).

Els estatuts contempen també els drets i deures de tot el ventall de col·lectius que apareixen en l'organigrama de la Figura 4.1.

¹³ No està enllestida la proposta definitiva en tancar-se l'edició d'aquest pla director, però s'hi afegiran en les properes setmanes.

Figura 4.1
Estructura de participació i organigrama tècnic de la
Xarxa de Custòdia del Territori



4.1.2 Organitzacions i persones membres

L'apartat 2.6 ja ha fet referència als membres potencials de la XCT, i planteja que siguin principalment organitzacions i institucions, tot i que també s'obre la possibilitat que hi hagi persones membres a títol individual. La Taula 4.1 enumera tots aquests col·lectius i en fa una previsió de membres de la Xarxa en un termini de dos anys des de la seva constitució. Aquesta quantificació és més aviat intuïtiva, però es basa també en el grau de participació i d'interès que fins ara hi ha hagut en la Xarxa per part d'aquests diferents col·lectius. En funció de la confiança en l'estimació de membres s'han fixat rangs més o menys amples. En total la previsió és assolir entre 120 i 170 membres abans del desembre de 2004. Aquest nombre de membres és un mínim necessari per poder mantenir la XCT en funcionament seguint el model que proposa aquest PD.

Taula 4.1
Destinatari i interlocutors de la XCT

Agent implicat	Previsió de membres a desembre de 2004	Percentatge
Organitzacions de la propietat	2	1,1
Societats de caça i de pesca	5 / 10	5,5
Administracions generals	6	3,4
Administracions locals	20	10,9
Associacions i fundacions de natura i cultura	40 / 60	32,8
Organitzacions de protecció rural	5 / 10	5,5
Altres associacions	10 / 25	13,7
Món de la recerca	10	5,5
Empreses i professionals sectorials	5 / 20	10,9
Món de l'ús dels recursos naturals	--	0,0
Persones físiques	20	10,9
TOTAL	123 / 183	100

- **Tipologia de membres i quotes**

De manera conceptual s'ha proposat que la Xarxa tingui com a tipus de membres les següents, cadascun d'aquests col·lectius tindria un seguit de drets i deures concrets:

- entitats de custòdia del territori
- organitzacions vinculades al patrimoni, natural, cultural, paisatgístic i al territori que no actuen d'entitats de custòdia.
- organitzacions vinculades al món i la propietat rurals
- membres patrocinadors

Tanmateix aquesta és una classificació ideal, que no s'ajusta a entitats jurídiques plenament reconegudes. Per això es pren aquesta classificació com a ideal i es tradueix en la següent tipologia de membres de la Taula 4.2.

Taula 4.2
Tipus de membres de la XCT

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• EC. Organitzacions no governamentals <u>que actuen</u> com a entitat de custòdia• AL. Administracions públiques <u>actuin o no com a entitats de custòdia</u>, professionals, empreses, i organitzacions no governamentals que <u>no actuen</u> com a entitats de custòdia• PF. Persones físiques• EP. Espònsors permanents |
|--|

Ja hem indicat (↙ 2.4.viii) que la Xarxa oferirà un seguit de serveis bàsics de difusió gratuïts i diferents nivells d'accés als serveis per als membres (gratuïts, amb descomptes i a cost).

Considerant però la diversitat d'organitzacions i persones membres que la Xarxa pretén aplegar (↙ 2.6) s'establirà un sistema de quotes diferents per a cada tipus de membres. Aquestes quotes es proposen a continuació, pendents d'aprovació per part de l'assemblea de membres per a l'any 2003.

- Organitzacions no governamentals que actuen com a entitat de custòdia (EC)

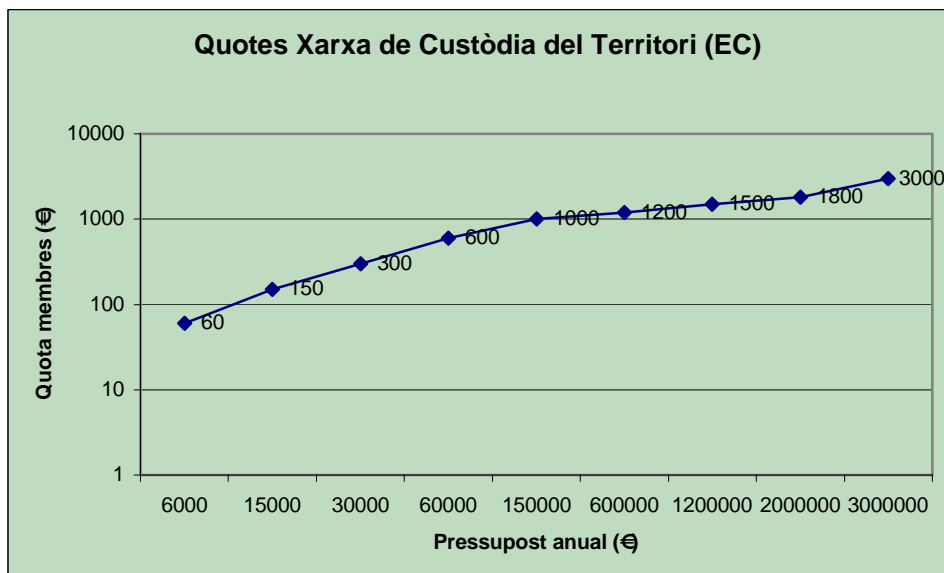
Taula 4.3
Quadre de quotes per a entitats de custòdia

Pressupost anual de funcionament € (1)	Quota anual €	% Quota sobre pressupost
< 6000	60	1,00
6000 - 15000	150	1,00
15000 - 30000	300	1,00
30000 - 60000	600	1,00
60000 - 150000	1000	0,67
150001 - 600000	1200	0,20
600000 - 1200000	1500	0,13
1200000 - 3000000	1800	0,09
> 3000000	3000	0,10

(1) Pressupost anual total exclòs adquisicions de finques segons balanç de despeses de l'any anterior.

La gràfica següent mostra, en escala logarítmica, la proporcionalitat que s'ha cercat en les quotes de les organitzacions membres, en un marc en el qual les organitzacions mitjanes i grans "subvencionen" unes quotes més reduïdes per a petites organitzacions amb pressupost molt reduït.

Figura 4.2
Proporcionalitat de quotes per a les entitats de custòdia



- Administracions públiques actuen o no com a entitats de custòdia, professionals, empreses, i organitzacions no governamentals que no actuen com a entitats de custòdia (AL).

Membre bàsic 150 €
Membre de suport 300 €
Membre protector 600 €
Membre benefactor 1200 €
Membre principal 3000 €

Els consells comarcals, municipis de més de 30.000 habitants, empreses o entitats privades amb més de 20 treballadors, i ONGs amb pressupost anual superior als 30000 € només s'admetran com a membre de suport o superior; les diputacions, comunitats autònomes, governs estatals, les empreses o entitats privades amb més de 50 treballadors, i les ONGs amb pressupost superior a 60000 € només s'admetran com a membres protectors o superiors).

- Persones físiques (PF).

Quota única de 60 € amb serveis molt limitats. Alternativament poden optar per la quota de professionals (AL) o d'espònsors permanents (EP).

- Espònsors permanents (adreçat a persones, empreses públiques o privades interessades en patrocinar la Xarxa, amb possibilitat d'utilitzar la seva imatge pública) (EP).

Quota lliure a partir del mínim de 1200 € anuals

4.1.3 Organitzacions col·laboradores i aliances

Les organitzacions col·laboradores mantindran una relació continuada en el temps amb la XCT i puntualment participaran en alguns projectes conjunts. Es tracta en general d'organitzacions que tenen objectius més amplis o que actuen en àmbits territorials més grans o diferents, o que tenen una posició d'interlocutors amb la XCT en quant que agents interessats per la custòdia però des de posicions diferents.

La relació amb cadascuna d'aquestes organitzacions serà individualitzada i podrà prendre formes diferents. Sovint es contemplarà la possibilitat d'establir aliances temporals o permanents (mitjançant convenis o altres fórmules d'acord).

Presentem un llistat indicatiu de possibles organitzacions col·laboradores, que en aquests moments és necessàriament incomplet:

- Associacions de propietaris rurals i forestals. Per a la difusió i el debat sobre la custòdia del territori.

- Sindicats agraris. Per a la difusió i el debat sobre la custòdia del territori.
- Quebec-Labrador Foundation / Atlantic Center for the Environment (Massachusetts, EUA). Per a activitats de capacitat i desenvolupament de la custòdia, i relació en l'escena internacional.
- Land Trust Alliance. Per relació en l'escena americana.
- EUROSITE. Per relació en l'escena europea.
- World Wildlife Fund – Programa Mediterrani. Per relació en l'escena mediterrània.
- Centres de recerca, universitats, societats científiques i col·legis professionals. Per a la recerca+desenvolupament i la difusió i relació en la custòdia del territori.
- Administracions públiques, partits polítics. Pel desenvolupament de la custòdia del territori.

4.1.4 Consell directiu. Estructura, funcions i perfils

El caràcter de la Xarxa i la diversitat dels seus membres i col·lectius destinataris (↗ 2.6 i ↘ 4.3.4) fa especialment important una bona estructuració del seu consell directiu, també en la línia d'actuar com a organització model per a les entitats de custòdia (↗ 2.4.vi).

Així es planteja que el consell directiu estigui format com a mínim per dotze persones, per donar cabuda a la diversitat d'organitzacions membres de la Xarxa, i que el director tècnic de la Xarxa actuï de secretari formal del consell, sense tenir-hi vot. En ocasions específiques altres membres de l'equip tècnic de la Xarxa participaran de reunions del consell per a exposar el desenvolupament de projectes i conèixer de prop la visió dels membres del consell.

Per facilitar la participació al consell de persones de relleu dins de les seves respectives organitzacions es proposa un ritme d'una reunió trimestral del consell, d'un dia sencer de durada. Les reunions també es podrien portar a terme en diferents indrets, no pas sempre a la seu de la Xarxa, i així servien alhora de participació i difusió de la tasca de la Xarxa entre les diferents organitzacions membres arreu del territori.

També hi ha la previsió que els membres del consell puguin desenvolupar tasques concretes puntuals entre reunions, i que s'esculli un consell executiu, amb capacitat de decisió entre reunions.

L'equip tècnic de la Xarxa facilitarà i orientarà el màxim possible la tasca del consell directiu. Per això és previst preparar un dossier personal per a cada

membre del consell, on disposi d'informació bàsica i pugui guardar de manera ordenada la documentació de la seva tasca com a membre del consell. En una primera època també serà una tasca conjunta del consell i l'equip tècnic definir clarament les tasques de cadascun (↗ 3.2.GA2). Prèviament caldrà definir els criteris bàsics de composició i funcions dels membres del consell.

4.2 Equip tècnic. Funcions i perfils

La Taula 4.4 presenta l'equip tècnic de la XCT, d'acord amb l'organigrama de la Figura 4.1. Noteu que el total fa referència al mínim de persones que caldria contractar per iniciar el programa, si bé un equip amb quatre tècnics contractats i dos becaris és més ajustat a la consecució de tots els projectes proposats (↗ Capítol 3).

Taula 4.4
Equip tècnic de la Xarxa de Custòdia del Territori

Càrrec	Persones	Condicions laborals
Director tècnic	1	Contracte laboral
Responsable administratiu	1	Contracte laboral
Responsable d'assessorament i projectes	1	Contracte laboral
Responsable d'organització, difusió i comunicació	1	Contracte laboral
Nodes territorials i d'expertesa	Indefinit	Encàrrec de projectes
Altres col·laboradors i becaris	Variable	A concretar
TOTAL	4	Contracte laboral

Dins de l'equip tècnic el director esdevé una figura clau, per la qual passen la majoria de relacions, amb l'excepció de becaris i col·laboradors puntuals. Els dos càrrecs de responsables tècnics poden assumir determinades funcions que el director els delegui d'acord amb l'organigrama. La figura de responsable administratiu es situa com a satèl·lit entre la direcció i els responsables tècnics, ja que de manera important desenvoluparà tasques de suport a la resta de l'equip, no obstant, manté el caràcter de responsable perquè també tindrà responsabilitats directes sobre determinades tasques. A part els nodes se situen en un punt perifèric de l'organigrama per notar la seva autonomia i paper transversal dins de la Xarxa. El responsable de projectes té al seu càrrec els possibles col·laboradors i becaris que pugui tenir en determinats projectes i períodes. De manera més puntual i per a determinades activitats extraordinàries el responsable d'organització també podria tenir altres col·laboradors.

- **Funcions i perfils**

A continuació es presenten les funcions i els perfils de les 4 persones que constituïran l'equip tècnic de la XCT. Les diferents funcions enumerades fan referència a les tasques de les diferents iniciatives presentades al Capítol 3, i és

recomanable una lectura consecutiva dels dos apartats per entendre millor les funcions de cada càrrec.

Càrrec: Director tècnic de la Xarxa de Custòdia del Territori
Funcions
<ul style="list-style-type: none">• Vetllar pel bon funcionament de l'Oficina tècnica i per l'execució d'aquest Pla director 2002-2006.• Coordinar-se amb els consells directiu i executiu per portar a terme les decisions que s'hi acordin.• Coordinar-se amb els dos responsables (projectes i organització) per planificar les activitats, fer-ne el seguiment i la supervisió, i participar en l'execució d'aquells projectes en els quals sigui necessària la seva intervenció.• Coordinar-se i acordar iniciatives, projectes conjunts i aliances amb les organitzacions membres i col·laboradores.• Coordinar-se, acordar i supervisar projectes amb els nodes territorials i d'expertesa de la Xarxa.• Planificar, coordinar i executar la línia de treball d'impuls a la custòdia que promou la Xarxa.• Representar la XCT en actes públics, sempre que així li ho requereixi el consell executiu, i si escau portar a terme les ponències de la Xarxa en aquests actes.• Promoure i assistir a reunions orientades a la creació de noves entitats de custòdia, establiment d'aliances, patrocinis, relacions amb organitzacions membres i interlocutors de la Xarxa, etc.• Planificar la formació de l'equip de la XCT (assistència a congressos, cursos, reunions d'equip, fons documental, etc.).• Mantenir la relació amb els nodes jurídics de cara a desenvolupar conjuntament models d'acords, i conèixer els nous mecanismes i opcions legals de custòdia.• Dirigir la iniciativa de finançament i obtenció de fons de la Xarxa (∅ 3.2 GA5).• Fer balanç anual i proposar millores per a les diferents línies del PD.• Dirigir la memòria anual de la XCT.• INICIATIVES AL SEU CÀRREC (∅ 3.2): (INFO4), (FQ4), (AS1), AS4, R+D4, (R+D5), IMP1, IMP2, IMP3, (IMP4), (DS1), GA5, GA6, GA8.
Perfil
<ul style="list-style-type: none">• Ha de ser llicenciat/da universitari.• Ha de demostrar capacitat per coordinar grups, dirigir projectes i prendre decisions. Si pot ser, ha de tenir-ne experiència.• Ha de tenir capacitat de comunicació, redacció i comprensió en anglès.• Ha de ser una persona motivada -i, si pot ser, coneixedora- de la custòdia del territori, l'estudi i conservació del medi natural, el territori i el paisatge, i la gestió d'entitats no lucratives.• Ha de tenir capacitat per orientar la custòdia del territori de manera multidisciplinària i per acceptar i cercar el consens entre els punts de vista dels diferents interlocutors propis de la custòdia del territori (propietaris, administració, entitats de custòdia i societat civil).• Ha de tenir habilitats en el tracte amb persones i entitats.• Ha de ser una persona de caràcter obert, cordial i franc, capaç d'establir relacions amb les organitzacions i institucions implicades i els propietaris particulars.• Ha de mostrar voluntat d'aprendre.• Ha de tenir permís de conducció i disponibilitat per viatjar i treballar en horari flexible.

Càrrec: Responsable de projectes
Funcions
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar i supervisar el desenvolupament de les línies de formació i qualitat, assessorament i suport a iniciatives i R+D per a la custòdia. • Coordinar, desenvolupar i portar a terme els projectes d'aquestes línies amb el suport de becaris, col·laboradors i nodes territorials i d'expertesa que es puguin concretar. • Coordinació tècnica de les activitats de formació i la Reunió anual de la XCT, que es portaran a terme arreu del territori on treballa la Xarxa. • Conèixer de prop les iniciatives de custòdia i les línies d'ajuts de les administracions públiques i les institucions privades, de cara a la seva difusió a les entitats de custòdia i als membres de la Xarxa en general. • Coordinar l'execució i posterior actualització del catàleg de mecanismes i incentius de custòdia del territori, i de l'inventari d'iniciatives de custòdia del territori. • Coordinar-se amb el director tècnic, els nodes territorials i d'expertesa i altres membres de l'equip tècnic que escaigui d'acord amb l'organigrama de la Figura 4.1. • Col·laborar en l'elaboració de la memòria anual de la XCT. • Coordinar la relació i els treballs dels consultors externs en projectes de la XCT. • Compaginar amb el director tècnic l'assistència i presentació de la Xarxa en actes públics. • INICIATIVES AL SEU CÀRREC (↯ 3.2): FQ1, (FQ2), FQ3, FQ4, FQ5, AS1, AS2, (AS3), AS5, R+D1, R+D2, R+D3, (R+D4), R+D5.
Perfil
<ul style="list-style-type: none"> • Llicenciat/da universitari, preferiblement en una matèria relacionada amb qüestions territorials. • Ha de tenir una bona capacitat de comunicació oral i escrita. • Ha de tenir un bon coneixement en bases de dades (ACCESS, Dbase...) i processador de textos. Coneixements de SIG recomanables però no imprescindibles. • Ha de ser una persona coneixedora del medi natural, la conservació de la natura i el patrimoni, i el desenvolupament rural, preferiblement capaç d'identificació d'espècies i anàlisi del territori en treball de camp. • Ha de conèixer les agències, institucions i organitzacions relacionades amb la gestió i l'ordenació del territori a Catalunya. Coneixements bàsics de planejament urbanístic, cadastre de rústica i dret de la propietat. • Ha de tenir experiència en l'organització d'activitats de formació, congressos i similars. • Ha de tenir bona gestió del temps i capacitat d'operar amb una mínima supervisió. • Ha de mostrar voluntat d'aprendre i iniciativa per fer propostes noves en relació a la seva feina o al funcionament de la Xarxa per aconseguir una millora contínua. • Ha de tenir permís de conducció i disponibilitat per viatjar i treballar en horari flexible (cursos, jornades, activitats, presentacions i xerrades en horaris extra laborals).

Càrrec: Responsable d'organització, difusió i comunicació
Funcions
<ul style="list-style-type: none">• Planificar i supervisar el desenvolupament de les línies d'informació i difusió de la custòdia i les necessitats de comunicació i publicació en general.• Gestionar el secretariat del programa de beques i ajuts.• Actuar d'editor – coordinador de publicacions i del noticiari i el fòrum electrònics, i de la pàgina web de la Xarxa• Dirigir l'edició del butlletí semestral adreçat als propietaris de finques amb acords i el butlletí semestral Custòdia en Xarxa.• Secretaria general i relacions públiques de la Reunió anual de la XCT.• Coordinar les presentacions de difusió de la custòdia del territori que porti a terme la Xarxa.• Coordinar-se amb director tècnic i donar-li suport en l'execució de la línia d'impuls a la custòdia.• Actuar d'editor – coordinador en l'elaboració d'una memòria anual.• Compaginar amb el director tècnic l'assistència i presentació de la Xarxa en actes públics.• INICIATIVES AL SEU CÀRREC (☞ 3.2): INFO1, INFO2, INFO4, FQ2, AS3, IMP4, DS1, DS2, DS3, DS4.
Perfil
<ul style="list-style-type: none">• Ha de ser diplomada en direcció / administració d'empreses o llicenciada en ciències de la informació, econòmiques o similar, o be haver completat una formació de postgrau en alguna d'aquestes matèries.• Ha de tenir un nivell alt d'anglès i ser capaç de redactar documents i mantenir converses telefòniques.• Preferible coneixements bàsics del medi natural i el patrimoni cultura, i la seva protecció.• Ha de tenir una bona capacitat de comunicació oral i escrita.• Ha de tenir coneixements bàsics en programes de disseny gràfic (FreeHand, Photoshop, etc.) i processador de textos. Coneixements de gestió de pàgines web recomanable.• Ha de tenir capacitat de supervisió de l'edició i la impressió de tot tipus de publicacions (llibres, fulletons, pòsters, etc.).• Ha de tenir bona gestió del temps i capacitat d'operar amb una mínima supervisió.• Ha de mostrar voluntat d'aprendre.• Ha de mostrar iniciativa per fer propostes noves en relació a la seva feina o al funcionament de la Xarxa per aconseguir una millora contínua.• Ha de tenir permís de conducció i disponibilitat per viatjar i treballar en horari flexible (cursos, jornades, activitats, presentacions i xerrades en horaris extra laborals).

Càrrec: Responsable de suport administratiu
Funcions
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar i supervisar el desenvolupament de la línia de gestió i administració de la Xarxa de Custòdia. • Atendre les necessitats de comunicacions de la Xarxa (recepció de trucades exteriors, gestió de la correspondència, gestió de l'agenda del director tècnic en la seva absència, etc.). • Coordinar-se amb director tècnic i donar-li suport general. • Responsabilitzar-se de la gestió econòmica, administrativa i dels membres en coordinació amb l'assessor econòmic i fiscal de la Xarxa. • Secretaria administrativa d'activitats formatives i de la Reunió anual de la XCT i jornades extraordinàries • Donar suport a la resta de l'equip en la tramitació de sol·licituds d'ajuts, patrocinis, convenis, etc. • Gestionar el centre de documentació de la XCT. • Donar suport al director en el programa la Xarxa Aprèn i en l'avaluació del resultat de la XCT. • Responsabilitzar-se de coordinar les tasques bàsiques de manteniment de l'oficina (neteja, manteniment, serveis informàtics, compres, etc.). • Vetllar per la seguretat i higiene del personal contractat per la XCT. • INICIATIVES AL SEU CÀRREC (↗ 3.2): INFO3, (FQ1), (FQ2), GA1, GA2, GA7.
Perfil
<ul style="list-style-type: none"> • Ha de tenir una titulació administrativa de segon grau o, si és superior, experiència mínima demostrada en gestió administrativa • Preferible comprensió i comunicació bàsica en anglès, coneixements de comptabilitat i fiscalitat. • Ha de tenir coneixements i/o experiència en la planificació i la gestió d'entitats no lucratives. • Ha de tenir nivell d'usuari informàtic avançat (textos, BDD, full de càlcul...) i interès en formar-se com a responsable informàtic. • Ha de tenir personalitat i capacitat de suport de les activitats de l'equip tècnic. • Ha de tenir capacitat d'organització, per poder desenvolupar tasques molt variades dins l'horari de treball habitual • Ha de tenir interès en la custòdia del territori. L'interès per l'excursionisme, la natura o l'art en el temps de lleure seran també considerats. • Ha de ser capaç de treballar en equip. • Ha de mostrar voluntat d'aprendre. • Ha de tenir bona gestió del temps i capacitat d'operar amb una mínima supervisió. • Ha de mostrar iniciativa per fer propostes noves en relació a la seva feina o al funcionament de la Xarxa per aconseguir una millora contínua.

- **Altres càrrecs de l'equip tècnic**

A més dels càrrecs descrits en detall fins aquí, l'equip tècnic comptarà amb el suport dels professionals que s'indica a continuació, per als quals es fan algunes indicacions molt més breus:

- **Col·laboradors externs.** Empreses i professionals autònoms amb capacitat per desenvolupar projectes de comunicació, organització d'actes i jornades, estudis i treballs tècnics, publicacions, etc. Treballaran sempre a partir d'encàrrecs de projectes des de la XCT.
- **Nodes territorials.** Dins l'estratègia d'implantació i d'assessorament específic de la Xarxa en indrets concrets (p.e. illes Balears, Catalunya Nord, Alt Pirineu, Planes de Lleida, País Valencià, altres indrets de l'Estat Espanyol, etc.) es contempla que determinades entitats i, menys habitualment, professionals membres de la XCT puguin actuar com a nodes territorials (NT). Els NT actuarien com a delegacions o oficines descentralitzades de la Xarxa amb l'objectiu d'impulsar la custòdia del territori en el seu àmbit. Els NT podran ser permanents o temporals, responent a un pla director específic per a cada cas.
- **Nodes d'expertesa.** Professionals autònoms i, menys habitualment, empreses o entitats que estableixin una relació continuada amb la Xarxa i actuïn com a tècnics d'aquesta en determinades matèries. Els nodes d'expertesa tindran en tots els casos una experiència contrastada al llarg del temps en matèries directament relacionades amb la custòdia del territori. Es contemplarà que els col·laboradors externs eventualment esdevinguin nodes permanents de la Xarxa, i que professionals membres de la Xarxa també puguin actuar com a nodes.

Hi ha la intenció d'estructurar els nodes d'expertesa en una base de dades d'adreces de contacte de professionals per tal que puguin aconsellar els membres de la Xarxa a l'hora de prendre decisions relacionades amb la custòdia. L'oficina tècnica de la Xarxa actuarà de punt de contacte entre les entitats de custòdia i els experts, d'una manera que caldrà definir en detall.

La idea inicial és que els experts estiguin ordenats en aquests àmbits temàtics: 1) Aspectes generals de la custòdia del territori. Planificació d'iniciatives de custòdia; 2) Creació i gestió d'una entitat de custòdia; 3) Planificació estratègica, d'entitats de custòdia, juntes i patronats, moderació de reunions; 4) Comptabilitat i impostos per a entitats de custòdia; 5) Aspectes jurídics de la custòdia del territori; 6) Aspectes urbanístics de la custòdia del territori; 7) Aspectes educatius i divulgatius de la custòdia del territori; 8) Elaboració de mapes i gestió de dades; 9) Planificació i gestió de finques agràries; 10) Planificació i gestió de finques forestals; 11) Planificació i gestió d'ambients aquàtics.

- **Becaris per a projectes de custòdia.** Estudiants de darrers cursos o llicenciats de 1r any. El seu perfil ha d'anar orientat de manera similar al del responsable de projectes propis. La seva col·laboració amb la Xarxa preferiblement es concentrarà en mesos d'estiu, períodes intensius de pràctiques, dia fix a la setmana, etc., i anirà orientada a una col·laboració intensiva en determinades iniciatives i activitats de la Xarxa.

4.3 Espais físics

La XCT disposarà d'una seu única, *l'Oficina tècnica*, com a lloc de treball per a l'equip tècnic, per a reunions internes i externes, per al centre de documentació, i per a l'ús de les seves organitzacions membres.

La resta d'espais físics que la Xarxa pugui necessitar (auditori, aules, sales per a reunions nombroses, etc.) només s'utilitzaran de manera temporal i es cercarà la seva cessió o lloguer en funció de les necessitats de cada activitat.

Els nodes territorials i d'expertesa de la Xarxa utilitzaran espais propis de treball que no formaran part dels equipaments de la Xarxa. El cost dels serveis professionals de cada node d'expertesa ja repercutirà els costos complementaris, mentre que el finançament dels nodes territorials s'haurà de dissenyar com a pla director específic global, i per tant incloure'ls també.

Les dues taules següents són, respectivament, una síntesi dels espais necessaris (Taula 4.5) i un quadre de detall de les seves característiques bàsiques (Taula 4.6). Els 7 espais independents totalitzen 134 m² (Taula 4.6), que es reparteixen en 64 m² per a espais de treball, 55 m² per a arxiu i emmagatzematge i 15 m² per a recepció i lavabo.

- **Seu de l'oficina tècnica**

En el moment de redactar-se aquest pla la XCT té negociacions molt avançades perquè la ubicació de la seva Oficina tècnica sigui a la Universitat de Vic, mitjançant un conveni que suposarà la cessió dels espais de treball per a la seu de la XCT en aquesta universitat.

Des d'un primer moment va semblar oportú aprofitar el prestigi i la innovació que representa la XCT a l'hora de cercar la seu de la seva Oficina tècnica. Per això d'entrada ja es va pensar en un centre universitari, que pot acollir la Xarxa amb interès pel coneixement que aporta, mentre aquesta aprofita altres sinèrgies amb la Universitat (accessibilitat, espais de treball i formació, professionals i estudiants col·laboradors, etc.), i, considerant el caràcter multidisciplinar de la custòdia ha de permetre vincles amb diferents disciplines del coneixement universitari.

L'opció de negociar amb la Universitat de Vic sorgeix de la seva situació en la comarca que ha vist néixer el projecte de la XCT, de la seva situació i

accessibilitat territorial dins de Catalunya i el seu caràcter de petita universitat, que la fa receptiva a un projecte que també neix petit i modest en una primera època. Incidentalment la Universitat de Vic començarà els estudis de ciències ambientals el curs 2002-03, cosa que permet vincular el projecte de la Xarxa a aquesta nova línia formativa d'una Universitat que ja té altres estudis que es poden relacionar amb la custòdia (jurídics, d'educació, agrònoms, de turisme...), a més d'una editorial pròpia.

Les negociacions amb aquesta Universitat es troben obertes en redactar-se el PD i la proposta inicial de la Xarxa inclou negociar un seguit de cessions gratuïtes, que la Universitat de Vic compensarà amb el prestigi i les sinèrgies que l'Oficina tècnica de la Xarxa li ofereix.

Taula 4.5. Descripció general d'espais físics per a l'Oficina tècnica de la Xarxa de Custòdia del Territori

INSTAL·LACIÓ	DESCRIPCIÓ
Sala de treball	Espai amb compartiments mòbils amb 4 taules individuals de treball, per al personal permanent de la Xarxa i per a visitants temporals (becaris, col·laboradors i membres de pas, etc.), espai d'arxiu i zona d'impressió
Sala de reunions	Sala independent amb taula rodona de reunió per a 8 persones (per a reunions amb més assistents es cercarà un espai alternatiu d'ús temporal)
Despatx de direcció	Despatx independent amb taula individual de treball, taula rodona de reunió per a 4 persones i espai d'arxiu
Espai de recepció / office	Espai d'entrada / recepció de l'Oficina tècnica, amb lloc per a office del personal (guarda-roba, nevera, armari, farmaciola, etc.)
Centre de Documentació	Espai obert amb zona d'arxiu documental (prestatges, armaris per a plànols, etc.) i taula de treball per a 4 persones, per a la consulta de l'arxiu, amb terminal informàtic de consulta. Inicialment no es previst un espai de treball per a un documentalista però és oportú contemplar-lo per més endavant.
Magatzem	Espai per a emmagatzematge de publicacions, material d'oficina i de camp, documentació de projectes finalitzats, etc.
Lavabo	Espai únic amb pica, vàter, armari i (i dutxa)

Taula 4.6 Característiques dels espais de treball de la Xarxa de Custòdia del Territori

Nº	Denominació	Superfície (m ²)	Usos principals	Terminals informàtics / telèfons	Taules / Cadires	Armaris / prestatgeries	Observacions
1	Sala de treball	32	Lloc de treball per al personal de l'Oficina i visitants temporals	4 / 3	4 / 6	3	S'utilitzaran separacions mòbils per individualitzar els quatre llocs de treball
2	Sala de reunions	16	Espai independent per a reunions	1 / 1	1 (rodona) / 8		
3	Despatx de direcció	16	Lloc de treball per a direcció de l'oficina i espai per a recepció de visites	1 / 1	2 (1 rodona) / 4	1	
3	Espai de recepció / office	10	Vestíbul i office per al personal de l'oficina	-	-	1	Alternativament podria ser un espai continu amb la sala de treball, sumant-se la superfície entre els dos
4	Centre de Documentació	40	Espai per a arxiu i consulta de documents	3 / 1	1 (treball per 4 persones) / 6	4	Necessitat de màxim espai de prestatgeria possible, i espai per a calaixos amb plànols
5	Magatzem	15	Magatzem de l'oficina	2 / 1	1 / 1	2	Podria ubicar-s'hi el servidor informàtic de xarxa
6	Lavabo	5	Lavabo de personal	-	-	1	
TOTALS		134		10 / 7	8 / 25	11	

5 Com ho mesurarem? Seguiment i avaluació de la XCT

- ▾ Amb el capítol anterior hem conclòs el model general del què es pretén que sigui la XCT. Aquest capítol presenta una proposta de seguiment i avaluació dels resultats de la XCT al llarg del temps. Primerament es presenta la proposta general i a continuació els diferents indicadors que es proposa aplicar.

Els objectius de la XCT i les accions que se'n deriven són molt diverses i complexes de cara a aconseguir una major implantació de la custòdia del territori a Catalunya. És essencial doncs que puguem tenir mecanismes concrets per al seguiment i l'avaluació de l'actuació i, sobretot, de l'impacte de l'acció de la XCT en aquesta implantació.

Vernis (1997) ens explica també que *la majoria d'organitzacions disposen de molta informació sobre aspectes com ara projectes desenvolupats, salaris, voluntaris, ingressos, despeses o proveïments, però altres aspectes com cultura organitzativa, filosofia subjacent, estratègia, objectius globals o impacte de l'associació en la governabilitat de la societat són força desconeguts*. Tenim també doncs la intenció de poder incidir en aquests aspectes més globals de l'acció de la XCT.

La proposta de seguiment i avaluació es diferencia també de la resta del PD per ser fruit, en la seva totalitat, de la discussió i la proposta posterior del grup de debat que es va portar a terme durant la jornada de treball del 29 de juny de 2002 (↪ 1.3).

El grup de treball ha funcionat en forma de pluja d'idees, fomentant un debat obert entorn els criteris d'avaluació dels resultats de la XCT. A partir d'un plantejament inicial de caràcter genèric, s'ha abordat la creació d'un conjunt d'indicadors que ajudaran a avaluar l'èxit de la Xarxa, en forma d'estàndards de resultats, tal i com suggereix la documentació específica disponible per al grup de treball.

Ha resultat complicat establir criteris i estàndards de resultats, atès que la Xarxa encara no és constituïda. El grup ha tingut present que els resultats esperats de la Xarxa depenen dels objectius que aquesta adopti, de les línies de treball i de l'estructura que prengui, aspectes que o bé s'han tractat pel matí o bé s'han estat tractant simultàniament en altres sales. Procurant no caure en la temptació de transformar els objectius i les línies de treball del PD en resultats esperats, el grup de treball s'ha basat en el document estratègic de la Xarxa per elaborar els indicadors.

5.1 Indicadors d'avaluació de la tasca de la XCT

Durant unes dues hores, el grup ha consensuat fins a 30 indicadors, i s'han intuït molts altres que no han arribat a formular-se. Aquesta prolífica sessió ha demostrat que l'avaluació de la tasca de la Xarxa és quelcom complex i que pot prendre diverses formes. Davant aquesta complexitat, el grup de treball ha considerat adequat l'agrupament dels indicadors segons alguns criteris, adoptant-ne primerament un de sol que distingeix entre dos grans grups d'indicadors.

Els indicadors han estat dividits entre els **indicadors del funcionament intern** de la pròpia Xarxa de Custòdia (en tant que organització) i els **indicadors de la tasca externa** desenvolupada per la Xarxa (i els seus efectes o impactes sobre el territori).

S'indica la tendència que el grup ha considerat que haurien de tenir els indicadors (en alguns casos s'adjunta el valor òptim i el valor deficient). Així mateix es consideren una sèrie d'indicadors que no pretenen avaluar cap tendència positiva o negativa (considerats neutres) però que poden aportar informació interessant. Noteu que aquests valors i tendències s'interpreten com a òptims durant l'aplicació d'aquest pla director, de cara a una fase posterior de consolidació de la XCT podran variar.

Resta pendent de desenvolupar els indicadors en detall, en aspectes com la metodologia de càlcul, la periodicitat, etc.

Taula 5.1. Indicadors del funcionament intern de la Xarxa

Indicador	Valor o tendència desitjada
Creixement de la Xarxa:	
En quant al número de membres	Òptim 100-150 /Deficient 25-30
En quant a la capacitat econòmica	↑ Que augmenti
En quant a l'abast territorial	↑ Que augmenti (als Països Catalans)
Taxa de renovació dels membres de la Xarxa	↓ Que disminueixi
Número de treballadors de la Xarxa	Òptim 4 / Deficient 1
Diversitat dels agents que integren la Xarxa	↑ Que augmenti
Número de patrocinadors	↑ Que augmenti
% d'autofinançament de la Xarxa	Òptim >40 % / Deficient <25 %
Núm. conflictes entre els membres	↓ Que disminueixi
Núm. conflictes entre membres resolts per la	100 %

Xarxa

Compliment de les línies de treball del Pla Director	↑ Que augmenti
Núm. contactes entre entitats a traves de la Xarxa	↑ Que augmenti

Taula 5.2. Indicadors de la tasca externa desenvolupada per la Xarxa

Indicador	Valor o tendència estimada
Núm. acords establerts per entitats de la Xarxa	↑ Que augmenti
Superfície afectada pels acords establerts	↑ Que augmenti
Núm. contactes amb èxit/Contactes totals	Òptim > 20 % / Deficient < 5 %
Superfície dels acords amb èxits/ sup. total	↑ Que augmenti
Núm. activitats de formació	Òptim > 5/any / Deficient 1/any
Núm. assistents a les activitats	↑ Que augmenti
Sectors de procedència dels assistents	↑ Que augmenti
Núm. publicacions (diverses)	↑ Que augmenti
Núm. visitants web, fòrums...	↑ Que augmenti
Núm. socis nous de les entitats membres per llur activitat de custòdia	↑ Que augmenti
Indicadors de la qualitat de custòdia de les entitats membres	Cal determinar aquests indicadors (de la metodologia, l'impacte al medi...)
S'aconsegueixen promoure els incentius fiscals?	Si
Núm. contactes de la Xarxa a nivell internacional	↑ Que augmenti
Tipologia dels acords establerts	Neutre
Tipologia dels hàbitats i els seus valors a protegir	Neutre
Tipologia dels propietaris	Neutre
Núm. accions per assolir els incentius fiscals	Neutre
Procedència dels incentius fiscals assolits	Neutre

6 Quin finançament necessitem? Pressupost de funcionament

- En aquest capítol es presenta la valoració econòmica d'aquest Pla director, d'acord amb les línies de treball i la organització prevista per a la Xarxa de Custòdia del Territori, que s'ha presentat als capítols 3 i 4.

6.1 Consideracions prèvies a l'estudi econòmic

- Tots els preus que s'indiquen en l'estudi econòmic són estimatius, es deriven de la proposta de PD, i s'hauran de revisar i concretar a mesura que es vagi desenvolupant aquest PD. Cal remarcar que alguns preus s'han fixat com a partides alçades sense un estudi de detall, o que alguns altres només s'han consultat de manera orientativa a possibles proveïdors.
- La Xarxa té unes despeses fixes per al funcionament anual. En aquestes despeses s'hi inclou:
 - Personal fix.
 - Material fungible d'oficina i manteniment informàtic.
 - Dietes i desplaçaments.
 - Projectes previstos pel PD amb caràcter anual (programa de capacitació, programa d'ajuts, intercanvi internacional de custòdia, presentacions, trobada anual de propietaris, etc.).
 - Reunions dels òrgans decisoris de l'entitat (assemblea i consell directiu).
- L'estudi econòmic inclou alguns costos, com el local, l'equipament i el manteniment, que s'estan negociant com a cessions gratuïtes per part de la Universitat de Vic, i que es contempen com a aportacions d'aquesta a la Xarxa.
- Els preus de personal inclouen totes les despeses complementàries, és a dir són "sous bruts". Els preus de materials i de projectes es presenten amb i sense IVA.
- Els preus s'han calculat com a euros constants de l'any 2002 i no inclouen les variacions anuals que hi pugui haver ni les possibles amortitzacions econòmiques. Noteu també que hi ha poques despeses en immobilitzat susceptible d'amortització.
- Els costos i el resum econòmic es formula en Pessetes i Euros, considerant el canvi fixat entre les dues monedes (1 € = 166,386 Pts.).

- L'estudi econòmic es reparteix en 6 apartats. Els apartats 1, 2 i 3 són despeses fixes anuals, és a dir, que es repetiran d'un any a un altre amb l'increment de cost corresponent que no s'ha repercutit en aquest estudi. Els apartats 4 i 5 són despeses extraordinàries del PD.

Taula 6.1
Capítols de l'estudi econòmic de la Xarxa de Custòdia del Territori

<p>Despeses fixes anuals</p> <ul style="list-style-type: none">• 1. Despeses de personal• 2. Despeses de funcionament• 3. Despeses per activitats regulars <p>Despeses d'inversió</p> <ul style="list-style-type: none">• 4. Publicacions, difusió i projectes puntuals• 5. Compra d'equipament i material <p>Ingressos previstos per activitats regulars</p>

- Els ingressos considerats en aquest estudi econòmic són estimacions. En el moment de constituir-se la XCT s'hauran signat els convenis d'impuls i el conveni de la seu de l'Oficina tècnica amb la Universitat de Vic. La resta d'ingressos previstos no estaran assegurats en el moment de posar en marxa l'associació ni la Oficina tècnica.

6.2 Estimació de costos de funcionament i d'inversions

L'estudi preveu una despesa ordinària anual de 235.475 € (\approx 39 M Pts.) i una despesa extraordinària de 229.927 € (\approx 38 M Pts.) en quatre anys. El 44% de la despesa ordinària són despeses de personal, el 9'6% de funcionament i el 46'4% d'activitats regulars.

Els ingressos anuals previstos són de 312.060 € (\approx 52 M Pts.), dels quals 186.900 € (\approx 31 M Pts.) són ingressos consolidats, a través dels acords de col·laboració, la cessió gratuïta de l'espai de treball i les quotes de membres. El 40% restant prové d'ingressos per inscripcions a activitats, venda de publicacions, projectes i serveis i ajuts i patrocinis puntuals.

La despesa anual total es preveu a l'entorn dels 314.044 € (\approx 52 M Pts.), generant-se un remanent anual de 703 € (\approx 0'1 M Pts.).

Aquestes xifres deriven d'un estudi detallat per capítols disponible a la XCT.

El pressupost de funcionament serà aprovat cada any pel consell directiu de la Xarxa.

7 Referències

- Arquimbau, R., L.Pietx i M.Rafa. 2001. *La custòdia del territori. Una guia per a la implantació a Catalunya*. Fundació Territori i Paisatge. 32 pp.
- Basora, X. i X.Sabaté. 2001. *La custòdia del territori, una oportunitat per conservar la serra d'Espadà (I)*. Camp de l'Espadar, 5: 15-22. Fundació Serra Espadà.
- Endicott, E. (Ed.). 1993. *Land Conservation Through Public/Private Partnerships*. Island Press. Washington, DC.
- Gregory, D.D. 1972. *The easement as a conservation technique*. IUCN Environmental Law Paper, 1. Unió Internacional de Conservació de la Natura. Suïssa.
- Hilts, S. 2000. *El paper de la legislació pública en l'evolució de la custòdia del territori al Canadà*. Ponència presentada al Seminari internacional de custòdia del territori del Castell de Montesquiú. Fundació Territori i Paisatge. Inèdit. 17 pp.
- Mallarach, JM^a. 2002. *Arrels, significació i bons exemples internacionals de custòdia del territori*. Revista d'humanitats (d'h). volum de Territori i Paisatge. Centre Cultural La Mercè. Ajuntament de Girona – Universitat de Girona.
- Pietx, J. i Mitchell, B. 1998. *La custòdia del territori. L'aplicació a Catalunya de les noves tècniques nord-americanes de protecció de la natura i el paisatge en propietats privades*. Butlletí Inst. Cat. Hist. Nat., 66: 141-150.
- Pietx, J. 1995. *Stewardship: The protection and conservation of the wider countryside. An overview and suggestions for application in Catalonia*. Quebec-Labrador Foundation / Atlantic Center for the Environment. Ipswich (Massachusetts, EEUU). Informe inèdit.
- Pietx, J. 2000. *Custòdia del territorio, una nueva estrategia de conservación*. Quercus, 169: 20-23.
- Pietx, J. 2002. *La custòdia del territori. Nous mecanismes per a la gestió i la conservació de boscos i finques rústiques de propietat privada*. Silvicultura, 34: 3-5. Centre de la Propietat Forestal.
- Mitchell, B. 2000. *Introducció a la custòdia del territori des del punt de vista Nord-americà*. Ponència presentada al Seminari internacional de custòdia del territori del Castell de Montesquiú. Fundació Territori i Paisatge. Inèdit.
- Stahl, T., B.Nyhan i P.D'Aloja. sense data. *La organización cualificante*. Eurotecnet. Comisión de las Comunidades Europeas.
- Stolton, N. i N.Dudley. (Eds.) 1999. *Partnerships for protection: new strategies for planning and management of protected areas*. Earthscan Publications.
- Tuxill, J.L. (ed.). 2000. *The landscape of conservation stewardship. The report of the stewardship initiative feasibility study*. Marsh-Billings-Rockefeller National Historical Park, Conservation Study Institute i The Woodstock Foundation. Vermont. 77 pp.
- van Ryn, T. 2000. *El moviment de custòdia als EUA comença el segon segle*. Ponència presentada al Seminari internacional de custòdia del territori del Castell de Montesquiú. Fundació Territori i Paisatge. Inèdit.
- Vernis, A. M.Iglesias, B.Sanz i altres. 1997. *La gestió de les organitzacions no lucratives. Treballant per la millora de les associacions*. Proa-Columna. 185 pp.

8 Annexos

Els annexos d'aquest pla director s'inclouen en un document independent amb el seu propi índex. Sol·liciteu-lo a l'Oficina tècnica de la Xarxa de Custòdia del Territori si hi esteu interessats. El contingut d'aquest document d'annexos és el següent:

1. Declaració de Montesquiú de custòdia del territori
2. Conclusions del Taller de debat sobre la Xarxa Catalana de Custòdia del Territori (II Reunió de la Xarxa, les valls d'Àneu, novembre de 2001)
3. Conclusions de la Jornada de treball del PDXCT i participants
4. Opinions escrites al pla director
5. Proposta provisional d'Estatuts¹⁴
6. Proposta de la pàgina web de la Xarxa de Custòdia del Territori

¹⁴ Noteu que aquest esborrany d'estatuts encara no es disponible en el moment de tancar la primera edició d'aquest PD.