



## **GUIA PARA LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA URGENTE:**

### **ORGANIZACIÓN SOCIAL EN ALIANZA CON EL TERRITORIO Y EN SU DEFENSA.**

Esta guía está dirigida a todas aquellas comunidades afectadas por proyectos vinculados a las renovables en toda su cadena de valores: megaextractivismo minero, aerogeneradores, fotovoltaicas, autovías eléctricas, etc., y que se vean en la urgencia de organizarse en alianza con el territorio y en su defensa.

(Nota: Dado que ALIENTE se organiza horizontal y asambleariamente, esta guía recoge más puntualizaciones referidas a este modelo, en el que además participan muchas asociaciones.)

#### **CONTENIDO:**

1. SUMAR FUERZAS Y CONSTRUIR ALIANZAS.
2. LA MEDIACIÓN SOCIAL.
3. MOTIVACIONES, OBJETIVOS Y VALORES. LO QUE NOS UNE.
4. LA COMUNICACIÓN.
5. LA MOVILIZACIÓN.
6. CLAVES PARA EL BIENESTAR COLECTIVO.
7. LO QUE CABE ESPERAR DE LA EMPRESA.
8. EVITAR LA INSTRUMENTALIZACIÓN DE NUESTRO COLECTIVO.
9. FUENTES DE INTERÉS.

---

#### **1. SUMAR FUERZAS Y CONSTRUIR ALIANZAS.**

Defender un territorio requiere del reconocimiento de sus valores ecosistémicos, socio-ambientales, socio-económicos, culturales y espirituales, pues no podemos defender aquello que no conocemos. Para valorar el conflicto socio-ambiental y reconocerse como afectadas, las personas necesitamos informarnos, y para reunir la información necesitamos coordinarnos.

#### **PRIMER LLAMAMIENTO: ¿DE QUÉ INFORMACIÓN DISPONEMOS?**

Convocar a una primera reunión a los municipios afectados puede ser un paso que agilice la puesta en común de las informaciones sobre el proyecto, que inicialmente es poca, inconcreta y confusa. Podremos realizar un primer mapeo de los terrenos donde se ubicaría el proyecto, su tipo de propiedad (pública o privada), y enumerar los principales recursos afectados (recursos hídricos, flora y fauna, actividades económicas, etc.). Este primer esbozo nos orientará

sobre otras personas y colectivos afectadas a los que dirigirnos, buscando más información, implicación y participación directa de las mismas.

-Terrenos de propiedad privada: ¿las personas propietarias tienen conocimiento del proyecto? ¿Han recibido solicitudes, ofertas o favores de las empresas?

-Terrenos de propiedad pública: ¿cuál es el estado de diálogo actual entre las empresas y las instituciones públicas propietarias? ¿Han otorgado algún tipo de permiso conforme a ley? ¿Están negociando el acceso a algún tipo de recurso (agua, electricidad, etc.) o infraestructuras? ¿Han hecho públicos los anuncios del proyecto a la comunidad conforme a la ley?

-¿Qué sectores socio-económicos se verían afectados? (Agricultura, ganadería, etc.) ¿Están organizados en cooperativas o asociaciones a las que dirigirnos?

-¿Qué otros colectivos sociales de proximidad podrían apoyar con su interés, experiencia y redes asociativas? (Culturales, educativas, deportivas, ambientalistas, etc.)

En esta primera reunión tomaremos los contactos de todas las personas que quieran mantenerse informadas o colaborar activamente. Es el germen de nuestra organización.

## APOYOS Y ALIANZAS

¿Hay otras comunidades afectadas como la nuestra?

¿Están organizadas?

¿Podrían ofrecernos su experiencia y apoyos?

¿Podríamos sumar fuerzas en lo que nos une?

## 2. LA MEDIACIÓN SOCIAL.

¿CÓMO DAR VISIBILIDAD AL CONFLICTO SOCIO-AMBIENTAL PARA QUE LA COMUNIDAD SE INFORME E IMPLIQUE?

Exponiendo la información de la que disponemos de manera rigurosa, bien documentada y argumentada. La objetividad en la exposición, sin ánimos de predisponer ni condicionar el posicionamiento a favor o en contra, acentúa el interés de las personas que buscan formarse su propia opinión. Cuando la información es clara y contrastable, se hace irrefutable, y nos damos cuenta de que todas somos personas afectadas directa o indirectamente por los proyectos, a excepción de quienes tienen intereses económicos y/o políticos por encima de todo.

La información se puede facilitar presencialmente por medio de charlas informativas, puestas en común y debates; actividades culturales que den a conocer el entorno amenazado y sus valores; etc. Y de manera permanente por medio de material escrito; audio-visual; medios de comunicación; redes sociales; etc.

Es muy importante facilitar permanentemente los datos de contacto para que cualquier persona que lo desee pueda colaborar con el colectivo.

¿CÓMO ORGANIZARNOS? GOBERNANZA Y TOMA DE DECISIONES.

*"El poder es algo intrínseco en los grupos. Estructurar la gobernanza de un grupo previene el abuso de poder y los abusos en la vida del grupo."* (Mediando)

En base a las necesidades que vaya detallando el colectivo, las personas podrán ofrecer sus conocimientos, habilidades y experiencias para avanzar. Un modelo sería en grupos de trabajo, que atiendan los distintos aspectos. Por ejemplo: comunicación, jurídica, dinamización social, documentación, coordinación, tesorería, etc.

En los primeros momentos se puede transitar fases de mucho estrés por la presión que supone la amenaza del proyecto y por la sobreinformación inconexa. Puede resultar complicado el valorar todas las necesidades que se revelan, y la capacidad de implicación de las personas involucradas, pero siguiendo algunas pautas facilitaremos que todo vaya tomando un orden, cohesionando necesidades y objetivos:

**Toma de decisiones y acuerdos:** es primordial establecer un sistema de toma de decisiones, valorando la medida en que queremos que las personas vinculadas al colectivo tengan mayor o menor capacidad de decisión. La votación (modelo convencional), consentimiento y consenso (modelo cooperativo) se pueden combinar, especificando en qué ámbitos de trabajo se usará una u otra, o según la relevancia de la propuesta. Por ejemplo, utilizar la votación o el consentimiento para cuestiones prácticas que no requieran de un debate muy profundo, y el consenso para asuntos que requieran de debate porque afectan a los principios del colectivo o a sus estrategias.

+ La votación supone que una propuesta sea apoyada en favor, en contra, y con abstenciones. Este modelo implica aceptar la posibilidad de que en nuestro colectivo haya minorías significativas en desacuerdo.

+ El consentimiento es acercar posturas: Los pasos de este modelo son: 1.-Presentación de la propuesta; 2.-Ronda de reacciones; 3.-Corrección y clarificación; 4.-Ronda de consentimiento ( se presta o no, si no se presta se hace manifestación concreta de lo que se incluiría o que impide prestarlo); 5.-Integración (aprobación o vuelta al grupo para seguir trabajando la propuesta)

+ El consenso es especialmente útil cuando buscamos el apoyo de todo el grupo a las decisiones que se toman. Supone que una propuesta inicial está abierta a debate, pudiendo integrar matizaciones de todas las personas participantes, que la enriquezcan y transformen. Es una toma de decisión cooperativa, que requiere de escucha, respeto y participación. Los pasos son: 1. Definición de la propuesta; 2. Lluvia de ideas sobre posibles soluciones; 3. Preguntas o aclaraciones sobre la situación; 4. Debate de las opciones y descarte; 5. Exponer la propuesta o selección de propuestas; 6. Discusión de pros y contras de cada propuesta; 7. Si hay objeciones importantes, volver al 6. o al 4.; 8. Si no hay objeciones importantes, se exponen las decisiones y se revisa el grado de acuerdo; 9. Se reconocen las objeciones menores y se incorporan enmiendas; 10. Debate; 11. Se comprueba el grado de consenso.

[El Consenso: <https://www.nonviolence.wri-irg.org/es/node/40512>]

### **Estructura del colectivo:**

¿Cómo integrar las voces que componen la comunidad?

¿Cómo queremos gestionar las decisiones y las responsabilidades?

Respondiendo a esas preguntas veremos con claridad si queremos una estructura vertical u horizontal.

Vertical es el modelo convencional de las asociaciones, en el que varias personas conforman la junta directiva y realizan las tareas de gestión, y las personas socias no se implican necesariamente en la toma de decisiones, ni en las acciones que se desarrollan.

Y el modelo horizontal es aquel en el que el poder recae en todo el colectivo: desde la detección de necesidades y la toma de acuerdos, hasta el desarrollo de las acciones, repartiendo las tareas según la predisposición y capacidades personales y grupales. A priori es el modelo más inclusivo y eficaz a la hora de dar satisfacción a la necesidad de todo el colectivo y no solo de los puestos de mando. Para este modelo lo habitual es crear grupos de trabajo coordinados, con portavoces que trasladarán en las asambleas generales las actuaciones realizadas en su grupo, así como propuestas y necesidades.

*“Una dinámica que con frecuencia ignoramos o a la que no sabemos dar suficiente crédito o atención en nuestros grupos es que, cuando cuestionamos el orden mundial dominante y construimos un mundo más inclusivo y participativo, estamos luchando contra una marea de patrones relacionales grabados durante siglos de dolorosas y jerárquicas relaciones de poder establecidas.”* (Sobre la contaminación social - Denise Drake and Steve Whiting)

## ESTRATEGIAS.

De acuerdo a nuestro objetivo principal, definir para el momento actual las líneas generales de nuestras estrategias: estrategia comunicativa, estrategia legal, estrategia de movilización social, etc. Las estrategias evolucionan según logremos objetivos o cambien las circunstancias.

## TAREAS Y RESPONSABILIDADES. QUÉ, QUIÉN Y CUÁNDO.

Cuando alcanzamos un acuerdo para emprender una iniciativa concretaremos un tiempo estimado para su desarrollo.

Determinaremos qué personas se responsabilizarán de que esa iniciativa se desarrolle. (Esto no quiere decir necesariamente que la desarrollen personalmente, si no que colaboren en que se llegue a desarrollar.)

## COMPROMISO.

Dado que todas somos voluntarias, la colaboración no es exigible. Por ello es preferible dar lugar a dinámicas y espacios de comunicación en que las personas puedan exponer honestamente y sin miedo al juicio, cuales son las habilidades que ofrece al colectivo, y cuales son sus limitaciones. Por ejemplo, cuando damos la bienvenida a nuevas integrantes.

Siempre que acordemos delimitar en el tiempo y establecer una periodicidad para el trabajo colaborativo (tareas, reuniones, asambleas, etc.), será más fácil para las personas involucradas (y que quieren seguir estándolo) integrar su activismo en su vida cotidiana.

Si en algún momento las expectativas o las necesidades del grupo sobrepasan las capacidades del propio colectivo, será que o las expectativas o los tiempos son forzados, y que necesitamos revisar las estrategias e involucrar a más personas.

### Definición

manera en la que se ejerce el poder para gestionar los asuntos del proyecto y procesos grupales

### GOBERNANZA



### Áreas

- Organización de las tareas
- Organización de la toma de decisiones
- Gestión de la frontera
- Gestión de los recursos
- Gestión espacios grupales

Siempre opera una gobernanza visible y formal u oculta y emergente

### Criterios

Al servicio de/adaptada a:

- Grupo
- Proyecto
- Entorno competencia

### Polaridad

Flexibilidad ← → Rigidez

Nada de estructura. Ausencia  
Exceso de estructura  
Falta de estructura  
Todo estructura. Burocracia



### **3. MOTIVACIONES, OBJETIVOS Y VALORES. LO QUE NOS UNE.**

#### **¿QUÉ NOS MOTIVA A DEFENDER NUESTRO TERRITORIO DE UN PROYECTO DE RENOVABLES? (VISIÓN)**

Realizar un decálogo de todos los motivos será de gran utilidad, pues asentará la base de nuestro argumentario. Por ejemplo, las afectaciones a la salud, al agua, a la biodiversidad, al ecosistema, a la economía local, etc.

#### **¿CUÁL ES NUESTRO OBJETIVO? (MISIÓN)**

Es preferible ser concisas en esto, pues abrir mucho el abanico puede debilitarnos. Más vale definir un gran objetivo claramente (por ejemplo "no a la mina"), e ir asumiendo la multitud de pequeños retos que se presentarán en el camino, que asumir muchos de partida y diluir los esfuerzos.

#### **¿CUALES SON NUESTROS VALORES COLECTIVOS? (VALORES)**

Si bien definir las motivaciones y los objetivos conforman el pulso diario del colectivo, los valores éticos y morales le conferirán un marco de referencia a la hora de interrelacionarnos dentro y fuera del colectivo. Además serán la brújula en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos.

Otra cuestión clave será acordar el carácter apartidista o no del colectivo, con todas las matizaciones necesarias (si vetamos o no los comentarios partidistas en nuestras redes y grupos de trabajo para evitar susceptibilidades; cómo y con qué actitudes nos relacionaremos con los grupos políticos, etc.)

### **4. LA COMUNICACIÓN.**

#### **COMUNICACIÓN INTERNA:**

Establecer canales de comunicación internos y su coordinación. Valorar la seguridad de la información tratada, y los requisitos para participar en dichos canales.

Elaborar mensajes tipo de bienvenida que agilicen la participación de quienes se incorporan, esquematizando las funciones de cada grupo; acuerdos mínimos de funcionamiento y de coordinación; acuerdos para el buen uso de los canales; referencias de contacto.

Acordar quienes ejercerán la coordinación o portavocía para cada grupo de trabajo.

Definir las tareas, herramientas y mecanismos de coordinación, mediación y facilitación grupal, y quienes o qué grupo de trabajo las desempeñarán. Según el tamaño del colectivo y su estructura, puede ser una prioridad conformar un grupo de coordinación que se ocupe exclusivamente de estas tareas.

Acordar la periodicidad mínima necesaria para las reuniones de grupos de trabajo y Asambleas Generales, como marco de referencia flexible.

#### **COMUNICACIÓN EXTERNA:**

-Facilitar el acceso público a la información del proyecto y sus afectaciones.

-Facilitar el acceso público a los objetivos e información no comprometida de los avances del colectivo. El movimiento atrae al movimiento.

-Comprometer el posicionamiento institucional y político relativo al proyecto frente a los medios de comunicación. Esto nos ayudará a que las distintas fuerzas de influencia se retraten, y a estudiar cómo colaborar o no con ellas.

-Acordar quienes ejercerán la portavocía en reuniones con otros colectivos, instituciones, partidos políticos, medios de comunicación, etc. Valorar si es conveniente para el colectivo o no que las persona que ejerzan la portavocía tengan cargos políticos públicos, pues existe la posibilidad de que los partidos traten de apoderarse del movimiento social, y esto sesga la participación de lxs vecinxs.

## 5. LA MOVILIZACIÓN.

En la defensa del territorio el logro reside en la visibilización del conflicto socio-ambiental, en la expresión tajante de sus habitantes para defenderlo, y en desarrollar las acciones sociales, administrativas y jurídicas necesarias para alcanzar nuestro objetivo.

Cuanto más sensibilizada y concienciada esté nuestra comunidad, más se expresará en su apoyo a las movilizaciones: concentraciones, manifestaciones, marchas.

Además podemos contar con las redes de apoyo y solidaridad de otras comunidades y colectivos.

## 6. CLAVES PARA EL BIENESTAR COLECTIVO.

En una carrera de fondo en la que nos esforzamos por informar e implicar a más personas, sumar desde lo que nos une a pesar de las diferencias personales puede ser un reto. Con la amenaza del proyecto, todos los asuntos a tratar se hacen urgentes, y esto provoca que las personas involucradas vayan asumiendo cada vez más responsabilidades, hasta llegar en ocasiones a la extenuación (el "queme"). Si somos personas voluntarias colaborando en equipo, con más o menos experiencia, queremos cuidarnos para seguir adelante y cohesionadas.



### ¿CÓMO CUIDARNOS?

-Equilibrar necesidades y capacidades. Teniendo presente que todas somos voluntarias, trataremos en la medida de lo posible de no generar exigencias entre nosotras. Agendar los propósitos es un ejercicio que nos aproxima a la realidad de nuestras capacidades.

-El ritmo. Autoevaluar el nivel de participación en los grupos periódicamente, para ajustarlo a la media de las participantes. Si hay mucha fluctuación, conviene observar los motivos, que pueden ser personales o debido a que algunas personas son mucho más activas que la media.

-Compromisos y responsabilidades. Cuando sentimos que nos pueden sobrepasar, es el momento de comunicarlo al grupo, de permitirse ser sostenido por él. Aunque a veces sea difícil frenar el "yo puedo con todo", hacerlo es un gesto de respeto al grupo, ya que le posibilita rebalancear las fuerzas sin necesidad de llegar a situaciones conflictivas.

-Botiquín de estrategias para atender conflictos cuando los haya. En grupos donde colaboran personas muy diversas, es previsible que estos conflictos se den, por lo que es conveniente acordar dinámicas de actuación. Por ejemplo, legitimar colectivamente al grupo de trabajo o personas que mediarán en ellos en un primer momento, y de tratarse de una cuestión de fondo y de interés general para el colectivo, se valorará trasladarlo a la asamblea general. Para el bienestar colectivo, también se puede valorar hacer asambleas monotemáticas de auto-evaluación, en las que expresar y acompañar los sentires particulares usando dinámicas de co-escucha. Algunos ejemplos para los distintos grados de conflicto podrían ser: para los roces, una tirita de asertividad momentánea que invite a las personas implicadas a tratarlo con lxs mediadorxs, en un espacio aparte de los grupos de trabajo; para los quemazones, observar las circunstancias y dinámicas que los han generado y acordar soluciones en base a las necesidades y capacidades del colectivo (rotar responsabilidades; equilibrar el ritmo de actividad en el grupo de trabajo; etc.); para las heridas, revisar todo lo anterior y trasladar la cuestión a la asamblea colectiva.

## **7. ¿QUÉ ESPERAR DE LAS EMPRESAS?**

### **POLÍTICA DE HECHOS CONSUMADOS.**

La proliferación de proyectos de renovables, enmarcadas en el Pacto Verde Europeo, son un claro ejemplo de cómo las empresas utilizan los márgenes y vacíos legales para operar. Esto deja a los territorios y a sus comunidades en una clara indefensión, y con ninguna garantía de que vayan a actuar con responsabilidad. Muy al contrario, la práctica globalizada es la de operar con permisos o sin ellos, a veces en connivencia con las administraciones. A hechos consumados, los entramados empresariales se diluyen, y sumado a la lentitud de los sistemas judiciales, quedan huérfanas las responsabilidades exigibles por las irregularidades, daños, etc., y generalmente las sentencias se quedan sin cumplir.

### **LA LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR.**

A su llegada las empresas van a perseguir la Licencia Social para operar. Esto es, el consentimiento de la comunidad para con su proyecto. Estudian a las comunidades que habitan los territorios de su interés, tanto sus costumbres como sus necesidades, y establecen estrategias comunicativas de acuerdo a las mismas. Estas estrategias son escalonadas, según haya o no oposición comunitaria. Al principio se mostrarán amigables, llegando a solicitar reuniones con los colectivos y, ojo, esto lo usarán mediáticamente como un indicio de haber obtenido "la licencia social". Mostrarán una pretendida capacidad para enriquecer al municipio: oferta laboral, infraestructuras. Si la comunidad expresa su oposición al proyecto, endurecerán su propaganda en los medios locales y regionales, financiarán a grupos deportivos o incluso publicarán materiales escolares. Pueden llegar a hacer presión denostando a los colectivos vecinales e ignorando las regulaciones, normativas, leyes que regulan su actividad e incluso sentencias.

### **¿INTERACCIONAR O NO CON LAS EMPRESAS?**

Como hemos mencionado, si tenemos encuentros directos con las empresas, lo utilizarán como muestra de "Licencia Social" positiva para ellas.

Sin embargo conviene conocer a las empresas, saber si operan en otros territorios, qué prácticas emplean, y lo más fundamental, de qué entramados empresariales forman parte. Dirigirnos a sus inversores para transmitirles la ausencia de Licencia Social para operar y nuestra fuerte oposición, puede generar una inseguridad beneficiosa para nosotras.

## 8. EVITAR LA INSTRUMENTALIZACIÓN DE NUESTRO COLECTIVO.

Hemos de asumir que cuando nos organizamos en alianza con el territorio y en su defensa, perseguimos e incluso alcanzamos ser una fuerza visible, reconocida y participante en las cuestiones que atañen al territorio. Interactuaremos con muchos actores con sus propias visiones e intereses sobre el territorio. Algunas serán aliadas y otras solo en apariencias. De la salud de nuestro colectivo dependerá detectar y solucionar las situaciones de riesgo.

Los conflictos son procesos a solucionar, y se pueden resolver según la buena predisposición de las partes y la mediación justa en el proceso. Ya sean de origen interno o externo al colectivo, el modo de prevenir tanto los conflictos como la intrusión de agentes saboteadores, es por una parte conociendo los intereses de los integrantes respecto del colectivo, y por otra parte asegurando la implicación colectiva en el cuidado de nuestras Misión, Visión y Valores. Las dinámicas organizativas se pueden ir mejorando según la necesidad, para evitar que se devalúen los mecanismos de toma de decisiones colectivas; que se delegue mucha responsabilidad en varias personas que puedan acumular cuotas de poder (liderazgo forzado); que detectemos las situaciones de riesgo para el colectivo, y apliquemos a tiempo las dinámicas para mediar y solucionar.

La instrumentalización política del colectivo sucede cuando un partido político intenta apropiarse de nuestro discurso, o influenciar en nuestras decisiones a base de actitudes simpatizantes pero ambiguas, chantajes, etc. Puede que el colectivo tenga un posicionamiento partidista claro, en cuyo caso no se sentirá del todo instrumentalizado. Pero si el colectivo se declara apartidista, la solución será desmarcarse públicamente, reclamar su discurso y su posicionamiento claro en el diálogo con las instituciones, y subrayar sus valores.

## 9. FUENTES DE INTERÉS.

- “Elementos para proteger a su comunidad de las industrias extractivas” (Carlos Zorrilla, 2009) > <https://guiaprotegiendoasucomunidad.blogspot.com/>
- Funcionamiento de Grupos > <https://www.nonviolence.wri-irg.org/es/node/40514>
- “Cómo hacer una Asamblea” (Adolfo Estalella) > <http://laaventuradeaprender.intef.es/guias/como-hacer-una-asamblea>
- “Breve Guía para la Comunicación no violenta” > <https://simple.cat/wp-content/uploads/2017/04/CNV-breve-guia.pdf>
- “Negociación, Mediación y Construcción de Consensos” > [https://issuu.com/iavevitorios/docs/manual\\_tpc\\_serapaz\\_c25b43ce44ac04](https://issuu.com/iavevitorios/docs/manual_tpc_serapaz_c25b43ce44ac04)
- “¿Comunicamos para la transformación? Documento para la reflexión” Colectivo CALA 2015 > <https://colectivocala.org/comunicamos-para-la-transformacion-documento-para-la-reflexion>
- Procesos Grupales: <https://colectivocala.org/>; <https://www.procesosgrupales.org/>

**NOTA:** Este material ha sido elaborado por ALIENTE, para su libre uso, adaptación con nuestro consentimiento previo, y no comercialización. En reciprocidad a la dedicación que brindamos al bien común, solicitamos se nos visibilice como parte de la autoría. Agradecemos sugerencias que sumen.

En solidaridad, Alianza Energía y Territorio.

<http://aliente.net>

[contacto@aliente.org](mailto:contacto@aliente.org)

