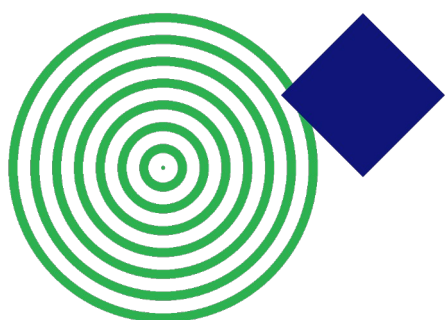


CAPÍTULO 03

03



**EL DESAFÍO DE CONVERTIR UN
GRUPO PASIVO DE PERSONAS
EN UNA COMUNIDAD ACTIVA**

3.1 El arte de crear comunidad. La llave para el diseño de las políticas de reto demográfico

El capítulo anterior nos permitió mirar el medio rural desde una doble perspectiva: como un ecosistema roto que necesita recomponer sus piezas y como un espacio con un enorme potencial para ofrecer una vida más humana, más próxima y más equilibrada. Si los pueblos quieren convertirse en una alternativa real frente a los desequilibrios territoriales, no basta con mejorar infraestructuras, garantizar servicios o construir un nuevo relato sobre la calidad de vida rural. Todo eso es necesario, pero no suficiente. Hay una condición previa, más profunda y más determinante: convertir grupos dispersos de personas en comunidades activas.

Aquí se encuentra una de las claves centrales de este libro. La despoblación no es solo una pérdida de habitantes. Es, sobre todo, una pérdida de vínculos, de confianza, de propósito compartido, de liderazgo y de capacidad colectiva para actuar. Por eso, las experiencias de Pescueza y de las Factorías del Conocimiento resultan tan importantes. Pescueza nos enseña cómo un pequeño pueblo puede reconstruirse desde el cuidado, la pertenencia y la acción comunitaria. Las Factorías del Conocimiento nos muestran cómo una comunidad puede aprender a organizarse, generar ideas, activar talento, crear proyectos y convertirse en protagonista de su desarrollo.

En ambos casos aparece la misma verdad: una comunidad no nace sola; se crea, se convoca, se cuida, se entrena y se sostiene.

Lo que nos impulsa a vivir en un lugar es sentirnos parte de una comunidad

Hay lugares donde uno llega y, sin saber muy bien por qué, queda atrapado. No siempre son los más bellos, los más monumentales o los mejor dotados. A

veces son lugares sencillos, incluso aparentemente normales, donde ocurre algo difícil de explicar: el saludo no es un gesto automático, la conversación no es impostada, el “¿cómo estás?” conserva su sentido verdadero y la vida cotidiana se organiza alrededor de una red humana que reconoce, acoge y hace sitio.

Eso ocurre en Pescueza. Uno puede llegar sin conocer a nadie y, al poco tiempo, terminar conversando en el bar de Satu, saludando a Tina en la calle, escuchando una historia de Andrés o Venancio, compartiendo una comida en la plaza o viendo cómo Pepa y Paola trenzan una comba de “ceborrinchas” como si el tiempo no hubiera roto del todo su hilo con la infancia. Esas escenas, aparentemente pequeñas, explican mejor que cualquier indicador qué significa pertenecer a una comunidad.

Frente al despoblamiento rural y el reto demográfico, este factor es decisivo. Muchas políticas públicas han puesto el acento en infraestructuras, conectividad, empleo, vivienda, servicios o incentivos económicos. Todo ello importa. Pero con demasiada frecuencia se ha olvidado una necesidad esencial del ser humano: sentirse parte de una comunidad.

Una persona puede visitar un lugar por su paisaje, su gastronomía, su patrimonio o sus fiestas. Pero visitar no es pertenecer. Y sin pertenencia no hay arraigo. Podemos admirar un pueblo durante un fin de semana, emocionarnos ante sus calles, disfrutar de sus productos y fotografiar sus atardeceres. Pero decidir vivir allí exige algo más profundo: sentir que nuestra vida puede tener sentido en ese lugar, que podemos formar parte de una historia compartida, que no seremos simples residentes, sino miembros de una comunidad.

Pescueza nos lo muestra con claridad. Su fuerza no procede de una acumulación de recursos materiales. Procede de haber construido una vida común. El Festivalino, el proyecto Quédate con Nosotros, la Asociación Amigos de Pescueza, el cuidado de los mayores, los encuentros vecinales y la implicación de personas como José Vicente, Tina, Satu, Sergio, Andrés, Venancio, Pepa, Paola, Toñi, Lola, Óscar y tantas otras no son piezas aisladas. Son expresiones de una comunidad que ha aprendido a reconocerse como sujeto colectivo.

Hay rarezas: pueblos que no deslumbran, pero atrapan

Existen pueblos que destacan por su patrimonio, su paisaje o su singularidad histórica. Y existen otros que no parecen tener nada extraordinario a primera vista. Pueblos normales. Pueblos pequeños. Pueblos que podrían pasar inadvertidos en el mapa. Sin embargo, cuando uno llega, percibe una energía especial. Una fuerza invisible que no está en las piedras, sino en las relaciones.

Pescueza pertenece a esa categoría de rarezas. No deslumbra por su escala, sino por su alma comunitaria. Su atractivo no está en una postal perfecta, sino en la forma en que sus vecinos han aprendido a organizarse para que la vida no sea una suma de trayectorias individuales, sino un “nosotros” en movimiento.

Esa es la diferencia entre un pueblo habitado y una comunidad viva. Un pueblo puede tener vecinos y, sin embargo, carecer de comunidad. Puede tener casas abiertas, pero relaciones débiles. Puede tener asociaciones, pero poca cooperación. Puede tener fiestas, pero no proyecto común. Puede tener población, pero no pertenencia. La comunidad aparece cuando las personas dejan de vivir unas al lado de otras y comienzan a vivir unas con otras.

En Pescueza, esa comunidad tiene nombres, rostros y gestos concretos. Está en la manera en que Tina se detiene a hablar con los vecinos no solo como alcaldesa, sino como alguien que cuida. Está en Sergio cuando acompaña a pescar al pantano y convierte una actividad sencilla en una forma de amistad. Está en Satu cuando el bar deja de ser un negocio y se convierte en una plaza interior donde el pueblo se encuentra. Está en Andrés y Venancio, que siguen ejerciendo una autoridad moral de protección y memoria. Está en la Abuela Manuela, real o simbólica, como representación de todas las personas mayores que sostienen el alma de los pueblos.

Las Factorías del Conocimiento también nacieron de esa misma intuición. En Nicaragua, Ecuador y otros contextos iberoamericanos, no se trataba solo de formar personas o impulsar emprendimientos. Se trataba de crear espacios donde jóvenes, mujeres, productores, universidades, organizaciones y líderes locales pudieran reconocerse como parte de un proceso común. La Factoría no era únicamente una metodología de aprendizaje; era un dispositivo para transformar individuos dispersos en comunidad activa.

Los lugares cuyo mayor atractivo es su comunidad

Uno puede estar en el sitio más bello del mundo y quedar fascinado durante un tiempo. Pero donde uno desea permanecer es donde siente que forma parte de algo. Esta distinción es fundamental para las políticas de reto demográfico. Las infraestructuras y el empleo pueden ayudar a tomar una decisión, pero no garantizan que alguien quiera quedarse. Sin comunidad, lo material no ancla; solo facilita el movimiento.

Una autovía puede convertirse en una vía de escape rápido. Un tren puede ser un billete de salida. Una fábrica puede ofrecer un salario que se gasta en la ciudad más cercana. Incluso un puesto público puede convertirse en una ocupación temporal si la vida cotidiana es fría, solitaria o carente de vínculos. La fuerza dominante en muchos territorios rurales sigue siendo centrífuga: expulsa talento, juventud, iniciativa y diversidad.

Por eso el gran reto no es solo atraer población, sino crear condiciones de arraigo. Y el arraigo no se compra únicamente con ayudas. Se construye con vínculos, reconocimiento, participación, cuidado, liderazgo y oportunidades para formar parte de algo que merezca la pena.

Pescueza demuestra que la comunidad puede convertirse en el principal atractivo de un lugar. No porque elimine todas las dificultades, sino porque las hace habitables. Allí la vida común no es un eslogan. Se expresa en el cuidado de los mayores, en la colaboración vecinal, en los eventos compartidos, en la conversación cotidiana, en la capacidad de organizarse y en la decisión de no dejar a nadie fuera.

Quien ha visto una garbanzada en la plaza, una noche del Festivalino, una conversación larga en el bar de Satu, una visita a una persona mayor dentro del proyecto Quédate con Nosotros o un grupo de vecinos preparando una actividad común, entiende que la comunidad no es una palabra abstracta. Es una práctica diaria. Es una manera de estar unos pendientes de otros. Es una arquitectura invisible hecha de gestos, nombres y cuidados.

En busca de referentes: de la población a la comunidad

España está llena de pueblos pequeños. Encontrar lugares donde vive gente es sencillo. Encontrar comunidades activas es mucho más difícil. Podemos vivir en una urbanización sin conocer a los vecinos, en un barrio sin participar

nunca en una actividad común, en un pueblo sin vida social o en una gran ciudad sin experimentar jamás lo colectivo.

Por eso es imprescindible estudiar los ecosistemas humanos que han sido capaces de dar un salto cualitativo. Lugares donde la población se ha convertido en comunidad. Donde la comunidad se ha dotado de propósito. Donde el propósito se ha traducido en proyectos. Donde los proyectos han creado orgullo, pertenencia y futuro.

Pescueza es uno de esos laboratorios vivos. Un pueblo pequeño que desafía la lógica habitual de la despoblación y obliga a formular una pregunta incómoda y necesaria: ¿qué hay aquí que no haya en otros lugares?

La respuesta no está en un único elemento. Está en la combinación. Hay cuidado de las personas, sistemas de atención a mayores, participación vecinal, intergeneracionalidad, eventos compartidos, conversación pública, órganos de representación comunitaria y liderazgo. Hay una cultura del “nosotros” que se ha ido construyendo con acciones concretas y con personas concretas.

Está José Vicente, que volvió al pueblo y ayudó a encender una chispa. Está Tina, que representa una forma cercana de liderazgo institucional. Está Satu, con el bar como espacio de encuentro. Está Sergio, que sabe convertir el pantano en una escuela de conversación. Están Andrés y Venancio, memoria viva de la comunidad. Están Pepa, Paola, Toñi, Lola y tantas mujeres que sostienen, enlazan, organizan y hacen posible lo que muchas veces no se ve. Está la gente que monta sillas, prepara comidas, acompaña a los mayores, recibe visitantes, abre puertas y demuestra que un pueblo no se construye solo con planes, sino con manos.

Las Factorías del Conocimiento aportan una enseñanza complementaria: esos procesos pueden aprenderse, sistematizarse y transferirse. No para copiarlos mecánicamente, sino para comprender sus principios: crear confianza, identificar líderes, formar equipos, activar capacidades, construir alianzas, trabajar sobre proyectos reales y acompañar el proceso hasta que la comunidad pueda caminar por sí misma.

¿Qué hay en Pescueza?

En Pescueza hay algo que no se puede medir únicamente con indicadores convencionales. Hay vida común. Hay cuidado. Hay conversación. Hay una comunidad que ha aprendido a organizarse. Hay vecinos que no se limitan a coexistir, sino que participan en la construcción de un proyecto compartido.

Uno puede ir al bar de Satu, participar en una comida popular, asistir al Festivalino, acompañar una actividad vecinal o conversar en la plaza y percibir una densidad humana poco frecuente. Las personas no son figurantes de una postal rural; son protagonistas de una vida colectiva. La alcaldía, las asociaciones, los vecinos, los mayores, los jóvenes, quienes organizan, quienes cuidan y quienes acompañan forman parte de una red que produce pertenencia.

Allí Tina no es solo una alcaldesa. José Vicente no es solo el impulsor de una experiencia. Satu no es solo quien regenta un bar. Andrés y Venancio no son solo antiguos alcaldes o vecinos veteranos. Pepa, Paola, Toñi o Lola no son nombres en una lista. Son nodos humanos de una red comunitaria. Cada uno aporta algo: conversación, cuidado, memoria, organización, alegría, presencia, confianza o continuidad.

Por separado, muchos de esos elementos existen en otros lugares. Juntos, constituyen una rareza. Y esa rareza es precisamente lo que debemos estudiar. Porque el futuro de los pueblos no depende solo de replicar infraestructuras, sino de comprender cómo se genera esa energía comunitaria que convierte un lugar pequeño en un espacio deseable para vivir.

Cuando uno observa Pescueza entiende que la buena vida no la crean únicamente las cosas. La crean las personas cuando se organizan para cuidarse, reconocerse y actuar juntas. La clave para construir espacios habitables a escala humana está en la vida social, no solo en los factores materiales.

El liderazgo como factor determinante

Ninguna comunidad activa aparece por casualidad. Detrás de todo proceso de transformación comunitaria hay liderazgo. No siempre un liderazgo formal, institucional o visible. A veces es una persona que convoca. A veces un

pequeño grupo que insiste. A veces una asociación que sostiene. A veces una mujer que cuida. A veces un joven que moviliza. A veces un técnico que acompaña sin imponerse.

La vida comunitaria no se organiza sola. Hace falta alguien que aglutine, vertebral y dé sentido a la acción colectiva. Los verdaderos líderes no convocan a la contemplación, sino a la acción. No apelan únicamente a identidades abstractas; invitan a hacer cosas juntos. Y cuando ese proceso se realiza bien, sucede algo aún más valioso: del propio camino surgen nuevos líderes.

Esta ha sido una de las grandes enseñanzas de las Factorías del Conocimiento. En su desarrollo en Iberoamérica, el objetivo no era que un equipo externo llegara, interviniera y se marchara dejando dependencia. El objetivo era identificar liderazgos locales, formarlos, equiparlos, acompañarlos y crear condiciones para que reprodujeran nuevas capacidades en sus comunidades. Jóvenes que se convertían en dinamizadores, mujeres que asumían liderazgo, productores que experimentaban, organizaciones que aprendían a cooperar.

Pescueza muestra la misma lógica desde la experiencia comunitaria. José Vicente regresó a su pueblo y encendió una chispa, pero la transformación solo fue posible porque esa chispa encontró personas dispuestas a hacerla crecer: Tina desde la cercanía institucional, Satu desde el espacio cotidiano del bar, Andrés y Venancio desde la memoria y la autoridad moral, Pepa y Paola desde la continuidad de los gestos, y tantos vecinos desde el trabajo callado que sostiene lo común.

Un líder de primer nivel no crea seguidores pasivos. Crea nuevos líderes. Reparte protagonismo. Abre espacios. Convoca energías. Hace que otros descubran que también pueden sostener una parte del futuro común.

Una lección para las políticas públicas

Si queremos que el reto demográfico deje de ser un lamento recurrente y se convierta en una estrategia eficaz, necesitamos cambiar el enfoque. No basta con invertir más; hay que apostar mejor. Y apostar mejor significa reconocer que la comunidad es una infraestructura tan importante como una carretera, una escuela o una conexión digital.

Las políticas públicas deben aprender a identificar a los líderes y lideresas reales que ya existen en los territorios. Personas que, con o sin cargo, sostienen la vida común, convocan, median, cuidan, organizan, emprenden o abren posibilidades. Deben dotarlas de formación, recursos, apoyo técnico, red, reconocimiento y tiempo, porque el liderazgo sin soporte se quema.

Al mismo tiempo, es imprescindible crear semilleros de nuevos líderes. La continuidad de una comunidad no puede depender de una persona irrepetible. Hay que trabajar con jóvenes, asociaciones, mujeres, mayores, proyectos intergeneracionales, cultura, cuidados, emprendimiento y educación para que cada territorio disponga de una cantera de personas capaces de asumir responsabilidades compartidas.

Pescueza se ha convertido en una universidad práctica para aprender cómo se construye comunidad y cómo se revierte la decadencia del mundo rural desde la acción cotidiana. No se aprende solo mirando sus proyectos, sino escuchando a sus personas: a José Vicente cuando explica por qué volvió; a Tina cuando habla del cuidado como responsabilidad pública; a Satu cuando el bar se convierte en ágora; a Sergio cuando el pantano se transforma en conversación; a Andrés y Venancio cuando recuerdan que gobernar también es proteger; a Pepa, Paola, Toñi o Lola cuando enseñan que sostener un pueblo consiste muchas veces en hacer posible lo cotidiano.

Las Factorías del Conocimiento nos ofrecen la metodología para convertir ese aprendizaje en procesos transferibles: escuchar, convocar, formar, prototipar, acompañar, crear alianzas y reproducir liderazgo. Pescueza nos ofrece el rostro humano de esa metodología: nombres, vínculos, cuidados y una comunidad que demuestra que el futuro no se construye en abstracto, sino persona a persona.

Quienes trabajan en políticas públicas, desarrollo rural e innovación social tienen aquí una lección decisiva. El reto demográfico no se resolverá solo preguntando cuántas personas viven en un lugar, sino preguntando qué comunidad son capaces de construir esas personas. Porque donde hay comunidad, el territorio deja de ser un espacio de residencia y se convierte en hogar. Y donde hay hogar, el arraigo deja de ser una consigna para convertirse en una fuerza real de futuro.

3.2 Por dónde empezar: ¡Hagamos un pozo!

Después de afirmar que la comunidad es la llave de las políticas de reto demográfico, aparece de inmediato una pregunta práctica: ¿por dónde se empieza? ¿Cómo se pasa de un grupo de personas que viven en el mismo lugar a una comunidad capaz de actuar junta? ¿Cuál es el primer movimiento para romper la resignación, despertar confianza y poner en marcha un proceso colectivo?

La respuesta no está en un gran plan, ni en una teoría sofisticada, ni en una presentación llena de conceptos. El primer paso consiste en convocar a la comunidad para hacer algo concreto juntos. Algo visible. Algo útil. Algo que responda a una necesidad real. Algo que permita a las personas comprobar que todavía pueden actuar unidas.

Ese primer gesto es lo que en este libro se denomina el pozo.

El pozo no es solo una obra física. Es una metáfora del primer proyecto compartido. Es la acción sencilla que inaugura una nueva conversación. Es el lugar donde la comunidad deja de hablar de sus problemas como espectadores y empieza a hacerse cargo de ellos como protagonista. Es el punto de partida donde nace el liderazgo, se crea confianza y comienza a reconstruirse el ecosistema roto.

En Pescueza, el pozo fue el Festivalino. Después fue Quédate con Nosotros. En las Factorías del Conocimiento, el pozo podía ser un prototipo, una parcela experimental, una iniciativa de jóvenes, una acción comunitaria, una empresa naciente o un proyecto para resolver una necesidad local. En todos los casos, la lógica era la misma: no se empieza convenciendo a la gente con discursos; se empieza invitándola a cavar juntos.

El pozo de Vicente Ferrer

Cuando se trabaja en la capacitación de líderes o en la formación de equipos para gobiernos, empresas, organizaciones y comunidades, aparece siempre la

misma pregunta: ¿qué es liderar? Muchas personas esperan una respuesta compleja, una definición académica, un método cerrado o una teoría bien empaquetada. Sin embargo, la respuesta más profunda suele ser la más sencilla: liderar es convocar a la gente en torno a un propósito práctico.

Para explicar esta idea conviene recordar la historia de Vicente Ferrer. Cuando llegó a Anantapur, una de las zonas más pobres de la India, no comenzó imponiendo un discurso ni ofreciendo una promesa abstracta. Se acercó a la gente, escuchó sus necesidades y preguntó qué hacía falta. Estaban en una tierra seca, castigada por la pobreza y la falta de agua. La respuesta fue inmediata: necesitaban un pozo.

Vicente Ferrer no se limitó a decir que algún día habría agua. Tampoco convirtió aquella necesidad en una excusa para predicar. Hizo algo más sencillo y más radical: convocó a la comunidad y dijo, en esencia: hagamos juntos un pozo.

En ese gesto humilde estaba contenida toda una teoría del liderazgo. Porque cuando una comunidad cava un pozo, no solo busca agua. Aprende a organizarse. Aprende a confiar. Aprende a repartirse tareas. Aprende a descubrir quién sostiene, quién empuja, quién coordina, quién anima y quién cuida. Aprende, sobre todo, que puede hacer cosas junta.

Tras el primer pozo llegaron otros. Y después escuelas, hospitales, viviendas, proyectos productivos, procesos educativos y una red de dignidad que transformó la vida de miles de personas. Pero todo empezó con una acción concreta. No con una abstracción. No con una identidad. No con un discurso. Con un pozo.

Esa es la gran enseñanza: cuando se invocan identidades, muchas veces aparece el conflicto; cuando se propone una tarea compartida, aparece la unión. Ahí empieza el liderazgo verdadero.

¿Cuál es tu pozo?

Después de contar esta historia, la pregunta decisiva para cualquier territorio, organización o comunidad es directa: ¿cuál es su pozo? Porque toda persona, todo pueblo, toda organización y toda comunidad que quiera iniciar un proceso de transformación necesita identificar su primera acción convocante.

Para que exista un proyecto de liderazgo hacen falta tres elementos: personas, escucha previa y una propuesta práctica para hacer algo juntos. Primero hay que escuchar. No se puede convocar bien a una comunidad si no se sabe qué le duele, qué desea, qué teme y qué está dispuesta a intentar. Después hay que reunir a las personas adecuadas. No siempre son las que tienen más cargo, sino las que tienen más capacidad de sostener, cuidar, empujar o conectar. Y, finalmente, hay que proponer una acción concreta.

Puede ser organizar una fiesta, recuperar un espacio, plantar árboles, poner en marcha una iniciativa social, crear un servicio de cuidados, diseñar una pequeña empresa, abrir un lugar de encuentro, acompañar a personas mayores o activar un grupo de jóvenes. Lo relevante no es la magnitud inicial de la acción, sino su capacidad para convocar y unir.

Pescueza encontró uno de sus primeros pozos en el Festivalino. Aquello no era solo un evento cultural. Era una excusa luminosa para que el pueblo volviera a trabajar unido, limpiara calles, preparara espacios, recibiera visitantes, recuperara orgullo y demostrara que incluso un lugar pequeño podía llamar la atención del mundo. Después llegó un pozo más profundo: Quédate con Nosotros. La comunidad se preguntó cómo cuidar a quienes la habían cuidado toda la vida y convirtió esa pregunta en un proyecto de vida compartida.

Las Factorías del Conocimiento hacían exactamente lo mismo con otra metodología. Cada comunidad debía encontrar su pozo: un problema real, una oportunidad concreta, un proyecto capaz de reunir a jóvenes, mujeres, productores, organizaciones, universidades y líderes locales. No se trataba de formar por formar, sino de aprender haciendo algo valioso para la gente.

Los picos y las palas para cavar el pozo

Una vez identificado el pozo, hacen falta picos y palas. En el desarrollo comunitario, esos picos y palas son las competencias, las herramientas, los métodos, las conversaciones y las prácticas que permiten pasar de la intención a la acción.

El liderazgo no se aprende como teoría. Se aprende liderando. La cooperación no se aprende en abstracto. Se aprende cooperando. La confianza no aparece porque se proclame en un documento. Se construye cumpliendo

compromisos, resolviendo conflictos, escuchando, pidiendo, prometiendo, evaluando y volviendo a intentarlo.

En este enfoque se utiliza el Modelo 6-9 como marco para desarrollar competencias esenciales: escuchar, declarar, afirmar, enjuiciar, pedir y prometer; trabajar la dirección, las relaciones internas y externas, el aprendizaje, la renovación, la emocionalidad, la planificación y la evaluación. Son competencias fundamentales para que un grupo pueda coordinar acciones, sostener compromisos y producir resultados.

Pero hay una condición que no admite atajos: todo esto solo funciona cuando se aplica sobre un proyecto significativo para la comunidad. Sin pozo no hay aprendizaje real. Sin una tarea concreta que realizar juntos, las competencias se quedan en retórica. Por eso las Factorías del Conocimiento no separaban la formación de la acción. Se aprendía creando ideas, prototipando, diseñando productos, buscando financiación, organizando equipos y presentando proyectos.

En Pescueza, los picos y las palas no fueron solo herramientas técnicas. Fueron conversaciones, reuniones, comidas, llamadas, cuidados, preparativos, decisiones, confianza y trabajo compartido. Cada vecino que ayudaba en el Festivalino, cada persona que sostenía Quédate con Nosotros, cada gesto de acompañamiento a los mayores, cada tarea invisible era una forma de cavar el pozo comunitario.

Las tres preguntas que has de formularte mientras cavas el pozo

Mientras una comunidad cava su primer pozo, también se transforma la persona que lidera. Por eso conviene formular tres preguntas sencillas y exigentes: ¿quién soy ahora?, ¿en quién me gustaría convertirme?, ¿qué puedo ofrecer a los demás?

No son preguntas decorativas. Son preguntas prácticas. La primera obliga a mirar con honestidad el punto de partida: capacidades, límites, miedos, fortalezas, hábitos y forma de relacionarse con los demás. La segunda abre una dirección de crecimiento: qué tipo de líder, vecino, técnico, alcalde, emprendedora o joven se quiere llegar a ser. La tercera desplaza el centro desde el yo hacia la comunidad: qué se puede aportar para que otros también crezcan.

El liderazgo se degrada cuando se convierte en protagonismo personal. En cambio, se vuelve fecundo cuando se pone al servicio de una obra común. José Vicente no habría transformado Pescueza si su propósito hubiera sido aparecer. Su fuerza estuvo en convocar, abrir camino y permitir que otras personas ocuparan su lugar en el proceso: Tina desde la cercanía institucional, Satu desde el bar como espacio de encuentro, Andrés y Venancio desde la memoria y la autoridad moral, Pepa, Paola, Toñi, Lola y tantas mujeres desde el cuidado cotidiano.

En las Factorías del Conocimiento ocurría lo mismo. El objetivo no era crear liderazgos dependientes de una persona externa, sino ayudar a que jóvenes, mujeres, productores y organizaciones descubrieran qué podían ofrecer a su comunidad. El verdadero líder no pregunta solo qué proyecto quiere hacer. Pregunta qué personas pueden crecer mientras lo hacen.

Crea una comunidad dueña de su destino, capaz de construir más pozos

Si se quiere construir liderazgo del bueno, del que perdura, el objetivo no puede ser cavar un solo pozo. El objetivo es crear una comunidad capaz de seguir cavando pozos cuando quien inició el proceso ya no esté. Ahí se distingue el liderazgo superficial del liderazgo transformador.

El liderazgo superficial busca adhesión. El liderazgo transformador crea autonomía. El primero necesita seguidores. El segundo reproduce líderes. El primero centraliza decisiones. El segundo reparte capacidad. El primero teme que otros crezcan. El segundo entiende que la obra solo perdura cuando muchos pueden sostenerla.

Para lograrlo hay algunos principios que conviene practicar con constancia. Pensar en grande, en lugar de pensar solo en uno mismo. Reunir a los mejores, no a los más dóciles. Invitar a grandes aventuras, no gobernar desde el miedo. Dar reputación y responsabilidad a las personas, no alimentar el autobombo. Crear grupos motores orientados a la acción y huir de la obsesión por el control. Equipar a la gente, no cortar sus alas. Construir alianzas sólidas, no fidelidades personales. Planificar el rumbo sin dejarse arrastrar por la inercia. Y, sobre todo, mirar adelante sin miedo a arriesgar.

Pescueza nos enseña que una comunidad se fortalece cuando muchas personas se sienten necesarias. El Festivalino no habría sido posible si unos pocos hubieran querido hacerlo todo. Quédate con Nosotros no se sostiene si el cuidado no se convierte en una cultura compartida. La Asociación Amigos de Pescueza no tiene sentido como estructura formal si detrás no hay vecinos dispuestos a aportar tiempo, presencia y compromiso.

Las Factorías del Conocimiento también muestran que una comunidad madura cuando aprende a producir nuevos proyectos. Una vez cavado el primer pozo, llega el segundo: un emprendimiento, una parcela experimental, una acción social, una alianza con una universidad, una iniciativa de jóvenes, un proyecto de mujeres, un producto local, una respuesta al cambio climático, una red de cuidados. Cada pozo amplía la confianza. Cada logro aumenta la capacidad. Cada proyecto bien acompañado deja nuevas competencias instaladas en la comunidad.

Del primer pozo al modelo de desarrollo comunitario

La metáfora del pozo permite ordenar el camino práctico de la creación de comunidad. Primero se escucha. Después se identifica una necesidad real. Luego se convoca a las personas. A continuación se formula una acción concreta. Después se distribuyen tareas. Se trabaja juntos. Se resuelven conflictos. Se celebra el primer resultado. Y, finalmente, se plantea un nuevo desafío.

Ese ciclo parece sencillo, pero contiene una gran potencia metodológica. Porque transforma la queja en acción, la pasividad en responsabilidad, la desconfianza en colaboración y la dispersión en comunidad. No hay comunidad activa sin experiencia de acción compartida. No hay liderazgo reconocido sin resultados visibles. No hay arraigo sin participación en algo que tenga sentido.

Por eso, las políticas de reto demográfico deberían hacerse una pregunta distinta. No solo qué infraestructuras faltan, qué ayudas pueden convocarse o qué servicios hay que garantizar. También deberían preguntarse: ¿cuál es el pozo de este pueblo? ¿Qué acción concreta puede reunir a la comunidad? ¿Quién puede convocarla? ¿Qué líderes existen? ¿Qué personas pueden

crecer durante el proceso? ¿Qué alianzas necesitamos? ¿Qué pequeño éxito puede cambiar la conversación colectiva?

En muchos pueblos, el primer pozo no será espectacular. Quizá sea recuperar una plaza, abrir un local comunitario, organizar una comida, acompañar a personas mayores, crear un grupo de jóvenes, diseñar una ruta, poner en marcha una tienda, activar una comunidad energética, cuidar un huerto, rehabilitar una fuente, impulsar una Factoría del Conocimiento o crear un servicio de proximidad. No importa que parezca pequeño. Si convoca, une y produce confianza, es un buen pozo.

El desarrollo de los pueblos no comienza cuando todo está garantizado. Comienza cuando alguien convoca a otros para hacer algo necesario. Así empezó Vicente Ferrer. Así empezó Pescueza. Así funcionaron las Factorías del Conocimiento. Así comienzan todos los procesos que dejan huella.

Porque un pozo no es solo un agujero en la tierra.

Es una escuela de liderazgo.

Es una fábrica de confianza.

Es una prueba de comunidad.

Es el primer lugar donde un pueblo descubre que todavía puede hacer cosas junto.

Y cuando una comunidad aprende a cavar su primer pozo, empieza a estar preparada para construir su futuro.