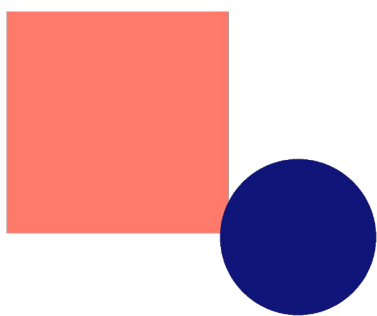


# 04



**CONVERTIR UN PUEBLO PASIVO EN  
UN PUEBLO EMPRENDEDOR:  
DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y  
HABILIDADES PARA PILOTAR EL  
PROCESO**

## **4.1 Enseñar a las personas a pensar en grande: pensar en grande lo cambia todo**

---

Después de aprender que una comunidad comienza a construirse cuando se convoca a las personas para cavar juntas su primer pozo, aparece una cuestión decisiva: para sostener ese proceso no basta con buena voluntad. Hace falta desarrollar competencias, elevar expectativas, romper techos de cristal y enseñar a las personas a pensar, hablar y actuar en grande.

Muchos pueblos han sido educados durante demasiado tiempo en una cultura de pequeñez. Se les ha dicho, de una manera explícita o silenciosa, que no podían aspirar a mucho; que su destino era resistir, conservar lo poco que quedaba, esperar ayudas o aceptar la decadencia con dignidad. Esa pedagogía de la resignación ha producido uno de los daños más profundos del mundo rural: ha reducido el tamaño de sus sueños.

Y cuando una comunidad piensa en pequeño, actúa en pequeño.

### **La ley del crecimiento: ampliar el techo de lo posible**

Pensar en grande no significa fantasear ni negar la realidad. Significa ampliar el campo de posibilidades. Significa colocar a las personas y a los pueblos ante un desafío que esté por encima de su nivel actual, pero dentro del espacio que pueden conquistar mediante aprendizaje, voluntad, acompañamiento y acción.

Si una persona, una organización o una comunidad está en el nivel 5 y quiere llegar al nivel 10, no puede seguir pensando, hablando y actuando desde el nivel 5. Necesita empezar a comportarse como quien ya camina hacia un nivel superior. Ahí se abre el espacio de crecimiento: la distancia entre lo que somos hoy y lo que podemos llegar a ser si alguien nos ayuda a romper el límite que hemos aceptado como destino.

Eso ocurrió en Pescueza. Un pueblo pequeño, envejecido y aparentemente condenado a la invisibilidad decidió pensar por encima de su tamaño. El Festivalino fue mucho más que un evento cultural: fue una declaración colectiva de grandeza. “El festival más pequeño del mundo” convirtió la pequeñez en marca, la fragilidad en relato y la comunidad en escenario. Pensar en grande no hizo desaparecer las dificultades, pero cambió la conversación del pueblo consigo mismo.

### **Dar a la gente una reputación que sostener**

Uno de los actos más poderosos del liderazgo consiste en declarar que una persona, un equipo o una comunidad puede alcanzar un nivel que todavía no ha conquistado. Cuando alguien con autoridad moral espera algo grande de nosotros, crea un espacio emocional para el aprendizaje. Nos obliga a crecer para estar a la altura de la reputación que se nos ha concedido.

Ese es el papel del mentor, del líder comunitario, del educador, del alcalde, del técnico de desarrollo o del dinamizador rural: no rebajar el desafío para que nadie se incomode, sino elevar la mirada y acompañar el salto. Naturalmente, no basta con exigir. Hay que proporcionar herramientas, confianza, feedback, protección ante el error y oportunidades para practicar.

Las Factorías del Conocimiento trabajaban precisamente desde esa lógica. Jóvenes, mujeres, productores y organizaciones que quizá nunca se habían visto como emprendedores o líderes eran invitados a imaginar proyectos, crear prototipos, presentar ideas, buscar alianzas y producir resultados. Se les otorgaba una reputación nueva: no beneficiarios, sino protagonistas; no alumnos pasivos, sino constructores de futuro.

### **Pensar en grande y actuar desde la inmediatez**

Pensar en grande no significa esperar al momento perfecto. Al contrario: exige actuar rápido, probar, prototipar y aprender. Una comunidad no se transforma con planes eternamente aplazados, sino con pequeñas pruebas que abren caminos. La pregunta no es solo qué gran obra queremos construir, sino qué primer ladrillo podemos poner hoy.

En Pescueza, cada acción concreta alimentó una ambición mayor: una reunión, una comida, una calle preparada para el Festivalino, una adaptación

para los mayores, una llamada, una visita, una conversación. En las Factorías, la misma lógica se traducía en talleres de ideas, prototipos rápidos, proyectos piloto, productos iniciales y aprendizaje práctico. La grandeza no estaba en esperar la perfección, sino en comenzar.

### **Prácticas para elevar el nivel de una comunidad**

Para convertir un pueblo pasivo en un pueblo emprendedor hay que educar diariamente la ambición colectiva. Eso implica descubrir el talento de cada persona, alinear vocaciones en torno a una causa común, conectar las tareas cotidianas con un desafío mayor, combatir el pensamiento limitante, imaginar la obra terminada, recordar los logros alcanzados y poner cada día un ladrillo en la construcción compartida.

También exige aprender a hablar en grande. Los pueblos necesitan relatos movilizadores, no diagnósticos derrotistas. Necesitan nombrar sus recursos, organizar sus capacidades, buscar aliados de mayor nivel y rodearse de personas que eleven la exigencia. La mediocridad se instala con frases aparentemente prudentes: “seamos realistas”, “eso aquí no funciona”, “es demasiado pretencioso”. Pero muchas veces esa falsa prudencia no es realismo; es miedo disfrazado de sensatez.

Pensar en grande no garantiza el éxito inmediato, pero cambia la posición desde la que se actúa. Un pueblo que piensa en grande deja de pedir permiso para existir. Empieza a construir una catedral aunque el primer gesto sea picar una piedra. Y cuando una comunidad aprende a pensar, hablar y actuar en grande, el futuro deja de ser una promesa ajena y comienza a convertirse en una obra propia.

## **4.2 Convertirse en una persona relevante e influyente para los demás**

---

Para convertir un pueblo pasivo en una comunidad activa no basta con pensar en grande. También es necesario que algunas personas, organizaciones y proyectos se conviertan en referentes para los demás. Una comunidad se mueve cuando

reconoce voces con autoridad, personas capaces de interpretar lo que está ocurriendo, señalar posibilidades, convocar energías y traducir los problemas en cursos de acción.

La relevancia no consiste en ocupar un cargo ni en hablar más alto. Consiste en aportar valor de manera continuada a una comunidad concreta. Una persona relevante es aquella cuya voz ayuda a otros a ver mejor, decidir mejor y actuar mejor. Una organización relevante es aquella que no se limita a existir, sino que se convierte en oferta para su entorno. Y un pueblo relevante es aquel que deja de ser invisible porque construye un relato propio, una propuesta de valor y una comunidad capaz de sostenerla.

### **Tener algo valioso que ofrecer**

La primera pregunta es sencilla: ¿qué puede ofrecer una persona, una asociación, un ayuntamiento o un grupo motor a su comunidad? Si no hay una contribución clara, no hay relevancia posible. Las disquisiciones personales no interesan; interesa aquello que mejora la vida de los demás, abre oportunidades, resuelve problemas o ayuda a imaginar futuro.

Pescueza se volvió relevante porque ofreció algo valioso: una forma distinta de cuidar, de vivir la vejez, de organizarse como comunidad y de convertir un pueblo pequeño en referencia. Las Factorías del Conocimiento se volvieron relevantes porque ofrecieron método: escuchar, formar, prototipar, emprender, acompañar y convertir conocimiento en proyectos útiles para la comunidad.

La influencia nace cuando una voz no habla solo de sí misma, sino de lo que importa a los demás.

### **Crear una comunidad antes que buscar una audiencia**

En el mundo actual hay demasiadas voces, demasiados mensajes y demasiado ruido. La posibilidad de tener un blog, una web, una red social, un grupo de WhatsApp o un canal digital no garantiza ser escuchado. En una época de gran mediatización, la clave no es hablar a todo el mundo, sino construir una comunidad concreta de personas para las que nuestra voz tenga sentido.

No se puede ser relevante para todos. Quien pretende hablar a millones sin haber cuidado primero a un pequeño grupo suele terminar siendo irrelevante. El camino más inteligente es empezar por una comunidad reducida, escuchar sus intereses, aportar valor de manera constante, alimentar la conversación y crecer desde la confianza.

Eso hizo Pescueza: no empezó queriendo impresionar al mundo, sino reconstruyendo su vida común. Después el mundo miró hacia allí. Eso hacían las Factorías: no buscaban grandes audiencias, sino comunidades concretas de jóvenes, mujeres, productores, organizaciones y líderes locales capaces de aprender y actuar juntos.

### **Desarrollar una voz propia y un relato movilizador**

Las personas siguen voces a las que conceden autoridad. Pero esa autoridad no se impone; se cultiva mediante autenticidad, sensibilidad, claridad, coherencia y compromiso. Para influir hay que desarrollar una voz propia, un relato reconocible y una oferta clara.

En los pueblos, esta habilidad es decisiva. Un territorio que no sabe contarse queda en manos del relato de otros: la despoblación, la falta, la decadencia, la queja. En cambio, cuando aprende a narrarse desde su potencial, puede transformar su identidad. Pescueza dejó de ser un pueblo pequeño en riesgo de desaparecer para convertirse en símbolo de comunidad que cuida. Esa fue su gran revolución comunicativa.

### **Vivir en los gerundios: estar observando, escuchando y actuando**

La relevancia exige atención permanente. No basta con observar de vez en cuando; hay que estar observando. No basta con conversar; hay que estar conversando. No basta con descubrir oportunidades; hay que estar descubriéndolas. El mundo cambia demasiado rápido para liderar desde la rutina.

Quien quiera acompañar procesos comunitarios debe desarrollar sensibilidad para detectar cambios, necesidades, oportunidades y señales débiles. Debe mirar las tendencias, escuchar a la comunidad, explorar alianzas, identificar recursos y proponer nuevas posibilidades. En las Factorías del Conocimiento,

esta práctica era esencial: mirar el mundo, interpretar tendencias globales y traducirlas en respuestas locales.

### **Convertir la influencia en servicio**

La influencia verdadera no busca manipular, sino alinear energías en torno a un propósito compartido. Cuando una persona relevante logra que otros hagan suya una idea valiosa, nace una comunidad de acción. Las ideas se convierten en proyectos. Los deseos en compromisos. Las conversaciones en resultados.

Por eso, ser relevante en un pueblo no es una cuestión de vanidad. Es una competencia estratégica para el desarrollo comunitario. Permite crear confianza, movilizar personas, generar alianzas, atraer recursos y dar visibilidad a lo que antes permanecía oculto.

Hacer proyectos es co-inventar el mundo con una comunidad de personas sintonizadas en torno a un propósito. Y cuando esa sintonía se produce, un pueblo deja de ser un lugar que espera y empieza a convertirse en un lugar que influye, convoca y crea futuro.

## **4.3 Resignificar y fortalecer el papel de las organizaciones locales**

---

Un pueblo no se convierte en comunidad activa solo por la voluntad de algunas personas. Necesita estructuras que sostengan el proceso, espacios donde organizar la energía colectiva y entidades capaces de convertir la inquietud social en proyectos, servicios, cuidados, cultura, aprendizaje y acción compartida. Por eso, en cualquier estrategia de desarrollo comunitario, las organizaciones locales son una pieza esencial: asociaciones, cooperativas, fundaciones, grupos culturales, entidades juveniles, asociaciones de mujeres, organizaciones del tercer sector, grupos de acción local, ayuntamientos y redes vecinales.

El problema es que muchas de estas organizaciones atraviesan una crisis profunda. Nacieron para mejorar la vida de la gente, pero en demasiados casos se han ido alejando de su base social. Han perdido capacidad de convocatoria, han repetido actividades por inercia, han dejado de escuchar lo que preocupa realmente a las personas y han quedado atrapadas en una zona de confort administrativa. Siguen siendo necesarias, pero necesitan repensarse, resignificarse y volver a ocupar un lugar central en la vida comunitaria.

### **Volver a conectar con la comunidad**

La primera tarea de una organización local es recuperar la escucha. Cuando la gente no participa, el problema no está siempre en la gente; muchas veces está en la falta de atractivo, utilidad o relevancia de lo que se ofrece. Una asociación, una entidad social o un ayuntamiento no pueden limitarse a programar actividades y esperar que la comunidad acuda. Tienen que preguntarse de nuevo: ¿qué le preocupa hoy a la gente?, ¿qué necesita?, ¿qué espera?, ¿qué problema concreto podemos ayudar a resolver?, ¿qué oferta somos para nuestra comunidad?

En Pescueza, las organizaciones locales no fueron estructuras decorativas. La Asociación Amigos de Pescueza, el Ayuntamiento, el Festivalino o el proyecto Quédate con Nosotros funcionaron como dispositivos de conexión comunitaria. No ofrecían actividades desconectadas de la vida real; respondían a necesidades profundas: recuperar orgullo, cuidar a los mayores, crear encuentro, sostener vínculos y demostrar que el pueblo seguía vivo.

### **Renovar las ofertas y responder a los nuevos desafíos**

El mundo ha cambiado y las necesidades de las personas también. Junto a la lucha contra la pobreza, la exclusión o la soledad, aparecen nuevos retos: cambio climático, transición energética, salud mental, envejecimiento, reto demográfico, empleo, nuevas competencias, digitalización, inteligencia artificial, cuidados, vivienda, movilidad, inmigración y nuevas formas de participación.

Si las organizaciones locales quieren seguir siendo relevantes, deben renovar sus ofertas. No pueden seguir haciendo únicamente lo de siempre porque

siempre se ha hecho así. Necesitan observar tendencias, escuchar de manera permanente, experimentar y diseñar nuevas respuestas con la propia ciudadanía. Esa fue una de las grandes aportaciones de las Factorías del Conocimiento: enseñar a las organizaciones a mirar el mundo, identificar desafíos, crear ideas, prototipar soluciones y convertir el conocimiento en proyectos útiles para la comunidad.

### **Convocar a la acción, no solo a la participación**

Muchas organizaciones hablan de participación como si fuera un fin en sí mismo. Pero la participación solo tiene sentido cuando sirve para transformar la realidad. La gente no se moviliza por asistir a reuniones eternas ni por rellenar formularios; se moviliza cuando se la convoca a hacer algo concreto que considera valioso.

Aquí vuelve la metáfora del pozo. Una organización local se fortalece cuando convoca a la comunidad para cavar pozos: recuperar una plaza, cuidar a personas mayores, organizar un evento, poner en marcha un servicio, crear una comunidad energética, activar un grupo de jóvenes, diseñar una ruta, abrir un espacio de encuentro o lanzar una iniciativa emprendedora.

La innovación comunitaria no tiene que empezar con grandes revoluciones. Puede empezar con pequeños oasis: acciones piloto, sencillas, visibles y bien acompañadas, que demuestren que otra forma de hacer las cosas es posible. Cuando una práctica funciona, se contagia. Cuando produce resultados, genera confianza. Cuando la gente se reconoce en ella, la organización vuelve a ser necesaria.

### **Una guía práctica para recuperar influencia**

El camino para fortalecer las organizaciones locales puede ordenarse en siete pasos: analizar el contexto y los nuevos desafíos; revisar si las actividades actuales responden a la realidad; elaborar nuevas propuestas; preguntar a la comunidad por sus necesidades y por qué no participa; diseñar programas con las personas destinatarias; poner en marcha acciones piloto; y transferir lo aprendido al conjunto de la organización.

Este proceso exige flexibilidad, autonomía y liderazgo. Las administraciones que financian o regulan a estas entidades deben permitirles innovar, probar,

equivocarse y adaptarse. Una organización excesivamente burocratizada pierde sensibilidad. Y una organización que pierde sensibilidad deja de ser útil para la comunidad.

### **Líderes para transformar las organizaciones**

La transformación de las organizaciones locales no se producirá solo cambiando estatutos, nombres o programas. Se producirá cuando cambien sus prácticas culturales. Para ello hacen falta líderes capaces de encarnar una nueva manera de trabajar: escuchar, observar, convocar, experimentar, acompañar, comunicar, evaluar y volver a empezar.

Las preguntas esenciales son tres: ¿quiénes somos?, ¿quiénes queremos llegar a ser?, ¿qué oferta podemos ser para los demás? Si una organización local se formula estas preguntas con honestidad, puede recuperar su influencia. Si además se atreve a actuar, puede convertirse en motor de comunidad.

Porque un pueblo activo necesita organizaciones vivas. Y una organización viva no es la que conserva una estructura, sino la que mantiene encendida su capacidad de servir, convocar y transformar.

## **4.4 Aprender a pensar y actuar juntos**

---

Si queremos convertir un pueblo pasivo en una comunidad activa, necesitamos desarrollar una competencia esencial: aprender a pensar y actuar juntos. La fuerza más poderosa de los seres humanos no está en la inteligencia individual, sino en la capacidad de coordinar miradas, conversaciones, compromisos y acciones en torno a un propósito compartido.

Cuando una persona piensa sola, puede tener una buena idea. Cuando muchas personas piensan juntas, pueden crear una realidad nueva. Ahí aparece una energía distinta, una especie de inteligencia colectiva que no pertenece a nadie en particular, pero que surge entre todos. En una conversación honesta, una persona aporta una visión, otra suma la suya y, de pronto, aparece una tercera posibilidad que ninguna de las dos había visto

antes. Esa es la fuerza de la comunidad cuando deja de ser una suma de individuos y empieza a funcionar como un cuerpo vivo.

### **La inteligencia colectiva como motor comunitario**

Los pueblos que se apagan suelen tener personas valiosas, pero desconectadas. Hay talento, pero no siempre hay espacios para ponerlo en común. Hay ideas, pero no siempre hay conversaciones donde puedan crecer. Hay voluntad, pero no siempre hay mecanismos para coordinarla. Por eso, una de las tareas fundamentales del desarrollo comunitario consiste en crear espacios donde las personas puedan pensar, decidir y actuar juntas.

Pescueza lo entendió desde la práctica. El Festivalino no fue solo una actividad cultural; fue una forma de poner al pueblo a pensar y trabajar unido. Quédate con Nosotros no fue solo un proyecto de cuidados; fue una inteligencia colectiva aplicada a una pregunta esencial: ¿cómo cuidamos a quienes nos cuidaron toda la vida? La respuesta no la dio una persona sola. La construyó una comunidad.

Las Factorías del Conocimiento siguieron la misma lógica. Jóvenes, mujeres, productores, organizaciones, universidades y líderes locales se reunían para mirar tendencias, identificar problemas, crear ideas, diseñar prototipos y construir proyectos. El conocimiento no bajaba desde arriba; emergía del encuentro entre saberes técnicos, experiencia comunitaria y voluntad de actuar.

### **Del individuo aislado al grupo que crea valor**

Hemos sido educados para competir más que para colaborar, para destacar individualmente más que para construir en común. Pero los grandes desafíos de nuestro tiempo —despoblación, envejecimiento, cuidados, transición energética, empleo, cambio climático, digitalización— no pueden resolverse desde la soledad. Necesitan redes, alianzas y comunidades capaces de coordinarse.

Cuando un pueblo aprende a trabajar unido, no suma: multiplica. Una asociación aislada tiene una fuerza limitada; una asociación conectada con el ayuntamiento, la escuela, las mujeres, los jóvenes, los mayores, los comercios, los nuevos pobladores y las entidades externas puede convertirse en motor

de transformación. El verdadero salto se produce cuando las piezas dejan de actuar por separado y empiezan a reconocerse como parte de una misma obra.

### **Horizontes, tiempos y acción compartida**

Para que la inteligencia colectiva funcione no basta con reunirse. Hace falta un horizonte, un relato y una fecha. Las comunidades se movilizan cuando pueden imaginar una obra terminada: un festival, un servicio de cuidados, una plaza recuperada, una Factoría puesta en marcha, una comunidad energética, una red de apoyo a mayores, una iniciativa juvenil o un proyecto emprendedor.

La declaración de futuro es decisiva. No se trata solo de decir “algún día haremos algo”, sino de formular un compromiso concreto: qué queremos lograr, quiénes vamos a hacerlo, cuándo empezamos y cuál será el primer resultado visible. La realidad se crea primero en la mente de alguien, después en las conversaciones de la comunidad y finalmente en la acción coordinada de las personas.

### **Crear redes para cambiar el destino**

Aprender a pensar y actuar juntos exige nuevas habilidades: escuchar, conversar, pedir, prometer, coordinar tareas, gestionar desacuerdos, planificar con flexibilidad, evaluar lo hecho y volver a intentarlo. Estas competencias son tan importantes como cualquier infraestructura material, porque sin ellas los proyectos se rompen, las alianzas se debilitan y la energía colectiva se dispersa.

Pescueza demuestra que una comunidad pequeña puede convertirse en referente cuando aprende a coordinarse alrededor de una causa. Las Factorías del Conocimiento demuestran que esa capacidad puede entrenarse, metodologizarse y transferirse a otros territorios.

El futuro de los pueblos no lo construirán personas aisladas, por brillantes que sean. Lo construirán comunidades capaces de pensar juntas, actuar juntas y sostener juntas una obra común. Porque cuando un pueblo aprende a crear inteligencia colectiva, deja de esperar soluciones externas y empieza a convertirse en autor de su propio destino.

## **4.5 Técnicas para la movilización del grupo: habilidades directivas para activar comunidad**

---

Convertir un pueblo pasivo en una comunidad activa exige algo más que sensibilidad social. Hace falta dirección, método y capacidad para movilizar personas en torno a un propósito. La inteligencia artificial, la digitalización y los cambios acelerados del mundo actual están transformando las competencias asociadas al liderazgo y a la gestión. Pero, en el fondo, la clave sigue siendo profundamente humana: aprender a conectar mentes, coordinar acciones y poner la tecnología al servicio de una comunidad que piensa y actúa junta.

Ni Pescueza ni las Factorías del Conocimiento se explican solo por una buena idea. Se explican porque hubo personas capaces de convocar, organizar, escuchar, prometer, coordinar, entrenar y sostener un proceso. Las habilidades directivas no son un lujo empresarial; son herramientas necesarias para que un pueblo pueda pasar de la resignación a la acción.

### **Crear una mente maestra**

Todo proceso comienza reuniendo a dos o tres personas de alto compromiso en torno a un propósito ambicioso. Esa primera mente maestra no necesita ser numerosa, pero sí potente. Debe estar formada por personas capaces de pensar en grande, escuchar, aportar criterio y asumir responsabilidad.

En Pescueza, esa primera energía se encarnó en José Vicente y en las personas que comenzaron a creer con él. En las Factorías, aparecía cuando líderes locales, técnicos, jóvenes y organizaciones empezaban a imaginar juntos una respuesta nueva para su comunidad.

### **Poner en marcha un grupo motor**

La mente maestra debe ampliarse hasta convertirse en grupo motor. Este grupo es el primer círculo de acción: personas que no solo opinan, sino que

hacen. El talento atrae talento. Cuando se reúne a personas comprometidas, otras comienzan a acercarse.

Un grupo motor no es una comisión decorativa. Es una estructura viva para materializar iniciativas. En un pueblo puede estar formado por el ayuntamiento, asociaciones, jóvenes, mujeres, mayores activos, emprendedores, técnicos y personas con autoridad moral.

### **Fijar el rumbo**

Sin rumbo, la energía se dispersa. Toda comunidad necesita una dirección clara: qué quiere conseguir, por qué merece la pena, quiénes participan y cuál será el primer resultado visible. El propósito funciona como viento; pero hacen falta velas, equipos y planificación para que el barco avance.

Pescueza fijó su rumbo en torno al cuidado y la vida comunitaria. Las Factorías lo hicieron en torno al conocimiento, el emprendimiento y la creación de proyectos.

### **Pensar de manera recursiva**

Un pueblo que quiere transformarse no debe empezar preguntando solo qué le falta, sino qué tiene y cómo puede combinarlo mejor. La recursividad consiste en identificar recursos disponibles —personas, espacios, saberes, relaciones, historias, patrimonio, edificios, redes— y organizarlos en torno al propósito.

Muchas veces el genio no reside en disponer de todo, sino en activar de forma inteligente lo que ya existe.

### **Hacer promesas y construir confianza**

La acción comunitaria se sostiene sobre promesas cumplidas. Un grupo motor debe formular compromisos claros, posibles y valiosos para la comunidad. La confianza no se declara; se construye haciendo lo que se promete.

Por eso conviene empezar con proyectos concretos. Un pequeño logro compartido vale más que muchos discursos. Cada promesa cumplida ensancha el espacio de confianza.

### **Armonizar talentos y enfocar la acción**

Cada persona debe encontrar un lugar donde su talento aporte valor. Hay quien convoca, quien organiza, quien comunica, quien cuida, quien gestiona, quien diseña, quien escucha, quien resuelve conflictos. La dirección comunitaria consiste en armonizar esas capacidades y conectarlas con una obra común.

Cuando cada persona entiende cómo su tarea contribuye al propósito, el trabajo deja de ser carga y se convierte en pertenencia.

### **Declarar una reputación que sostener**

Una de las técnicas más poderosas para hacer crecer a las personas es tratarlas como la mejor versión de sí mismas. No se trata de adular, sino de otorgar responsabilidad, expectativa y confianza. Declarar a alguien capaz de asumir un reto crea un espacio emocional para el crecimiento, siempre que vaya acompañado de apoyo, entrenamiento y feedback.

Las Factorías del Conocimiento trabajaban desde esta lógica: jóvenes, mujeres y productores dejaban de ser beneficiarios y pasaban a ser protagonistas.

### **Activar el estrés creativo**

La comunidad también necesita velocidad. No todo puede quedarse en diagnósticos, reuniones y aplazamientos. A veces hay que decir: hagamos una primera prueba ahora. Diseñemos un prototipo. Organicemos una acción piloto. Probemos en pequeño.

El estrés creativo bien canalizado rompe inercias y convierte la energía emocional en acción. No se trata de presionar sin sentido, sino de ampliar la zona de confort de la comunidad.

### **Coinventar el futuro**

Cuando la mente maestra, el grupo motor, el propósito, los recursos, la confianza y la acción se alinean, la comunidad empieza a coinventar su futuro. Ya no espera que alguien venga a salvarla. Aprende a producir respuestas propias.

Ese es el salto que necesita el mundo rural: pasar de pueblos administrados a comunidades emprendedoras; de habitantes dispersos a grupos motores; de recursos dormidos a proyectos compartidos. Porque el futuro no se predice desde fuera. Se construye desde dentro, con personas capaces de pensar, prometer, actuar y crecer juntas.

## **4.6 Crear vínculos y relaciones personales fuertes**

---

Ningún pueblo se transforma desde la soledad. Ninguna comunidad se activa si sus personas viven desconectadas.

Ningún proyecto de desarrollo rural prospera si no existen vínculos, confianza, conversaciones y redes de colaboración. La fuerza de una persona, de una organización o de un territorio está directamente relacionada con su capacidad para crear relaciones valiosas.

Durante demasiado tiempo hemos pensado el desarrollo desde los recursos materiales: dinero, infraestructuras, equipamientos, subvenciones. Pero en los procesos comunitarios el primer capital es otro: capital relacional. Las relaciones son las que permiten que una idea encuentre apoyo, que una necesidad encuentre respuesta, que una promesa genere confianza y que un proyecto deje de depender de una sola persona para convertirse en obra compartida.

### **No nos enseñan a cultivar relaciones**

La educación ha puesto mucho énfasis en los títulos, los conocimientos técnicos y las competencias individuales, pero ha descuidado una habilidad decisiva: aprender a crear relaciones. Saber conversar, escuchar, pedir, prometer, coordinar, agradecer, reconocer y sostener vínculos es tan importante como saber redactar un proyecto o gestionar un presupuesto.

En el mundo rural esta competencia es todavía más importante. Un pueblo pequeño puede carecer de muchos recursos, pero si sus personas confían unas en otras, si saben cooperar, si se reconocen y si construyen alianzas,

multiplica su capacidad de acción. Pescueza es un ejemplo claro: su transformación no se entiende solo por sus proyectos, sino por la red de relaciones que los hizo posibles. José Vicente, Tina, Satu, Andrés, Venancio, Pepa, Paola, Toñi, Lola y tantos vecinos forman parte de una trama humana que convierte la convivencia en comunidad.

### **Aprender un nuevo estilo de conversar**

Crear vínculos fuertes exige aprender a conversar de otra manera. No se trata de hablar por hablar, sino de abrir conversaciones sobre posibilidades, necesidades, compromisos y futuro. Una comunidad pasiva suele vivir atrapada en conversaciones de resignación: “esto siempre ha sido así”, “aquí no se puede”, “la gente no participa”. Una comunidad activa aprende a formular otras preguntas: ¿qué podemos hacer juntos?, ¿a quién podemos convocar?, ¿qué promesa podemos cumplir?, ¿qué recurso tenemos cerca?, ¿cuál es nuestro primer paso?

Las Factorías del Conocimiento trabajaban precisamente desde esa lógica. Jóvenes, mujeres, productores, universidades y organizaciones aprendían a conversar sobre problemas reales para transformarlos en ideas, prototipos y proyectos. La conversación dejaba de ser desahogo y se convertía en herramienta de creación.

### **Hacer promesas valiosas y cumplirlas**

La fuerza de una relación no está solo en la simpatía. Está en la confianza. Y la confianza se construye con promesas cumplidas. Cuando alguien hace una promesa valiosa y la cumple, crea un vínculo, abre una posibilidad y fortalece la red comunitaria.

Por eso, en el desarrollo rural, no hay que prometer grandes transformaciones abstractas. Hay que empezar por compromisos concretos: organizar una actividad, acompañar a una persona mayor, recuperar un espacio, poner en marcha un grupo motor, diseñar una iniciativa, visitar a un aliado, preparar una propuesta. Cada promesa cumplida aumenta la credibilidad del proceso.

### **Ser relevantes para una comunidad concreta**

No se puede ser significativo para todo el mundo. Las personas, organizaciones y pueblos que quieren influir deben identificar primero a qué comunidad quieren servir. Puede ser un grupo de jóvenes, un colectivo de mujeres, una red de mayores, un sector productivo, una comarca, un grupo de emprendedores o una alianza de entidades locales.

Una vez identificada esa comunidad, hay que escuchar sus intereses, hablar a sus preocupaciones, ofrecer posibilidades y convertirse en una oportunidad para ella. Pescueza se volvió relevante porque respondió a una necesidad profunda: cuidar a quienes habían cuidado toda la vida. Las Factorías se volvieron relevantes porque ofrecieron a las comunidades una metodología para aprender, emprender y actuar.

### **Tejer alianzas con criterio**

Crear relaciones no significa acumular contactos sin sentido. Es mejor una red pequeña, confiable y orientada a la acción que una red amplia, dispersa e ineficaz. Las personas de alto compromiso atraen a otras personas comprometidas. El talento llama al talento. La confianza llama a la confianza.

También hay que aprender a proteger la energía comunitaria. Hay personas y entornos que bloquean, intoxican o consumen cualquier iniciativa. El liderazgo comunitario necesita desarrollar criterio para sumar a quienes aportan, cuidar a quienes sostienen y evitar que la desconfianza destruya el proceso.

Detrás de todo lo valioso hay una red de relaciones: una familia, una empresa, una asociación, una comunidad, un pueblo. Por eso, crear vínculos no es una habilidad menor. Es una competencia estratégica para transformar territorios.

Un pueblo con relaciones débiles se convierte en una suma de soledades. Un pueblo con relaciones fuertes se convierte en una comunidad capaz de prometer, cumplir, aprender y construir futuro.

## **4.7 Ayudar a las personas a descubrir posibilidades y convertirlas en oportunidades**

---

Un pueblo pasivo no es necesariamente un pueblo sin recursos. Muchas veces es un pueblo que ha perdido la capacidad de ver posibilidades. Tiene personas, memoria, paisaje, saberes, edificios, asociaciones, tierra, cultura y relaciones, pero no siempre sabe convertir todo eso en oportunidades. Por eso, una de las habilidades esenciales para crear comunidad es enseñar a mirar de otra manera.

El desarrollo comienza cuando alguien deja de hablar solo de problemas y empieza a conversar sobre posibilidades. Cambia la energía. Cambia el estado de ánimo. Cambia la forma de relacionarse con el futuro. Las personas que crean posibilidades generan esperanza; las que solo se quejan producen parálisis. Y en el medio rural, donde durante años se ha repetido el relato de la pérdida, esta competencia es decisiva.

### **Escuchar lo que no funciona**

Detrás de cada malestar hay una posibilidad escondida. Una necesidad no atendida, una desarmonía, una queja repetida o una dificultad cotidiana pueden convertirse en el punto de partida de un proyecto. El problema del cuidado de los mayores en Pescueza no fue interpretado como una condena, sino como una posibilidad para construir una comunidad que cuida. De ahí nació Quédate con Nosotros.

Las Factorías del Conocimiento trabajaban desde la misma lógica. No se preguntaban solo qué le faltaba a una comunidad, sino qué podía hacer con sus necesidades, sus saberes y sus recursos. Escuchar las anomalías era el primer paso para convertirlas en ideas, prototipos, iniciativas y emprendimientos.

### **Hablar de posibilidades**

Hay culturas que hablan de posibilidades y culturas que viven atrapadas en la queja. Las primeras prosperan porque se entrenan en imaginar salidas; las segundas se estancan porque repiten sus límites. Por eso, en un proceso comunitario, cambiar la conversación es cambiar el futuro.

Hablar de posibilidades no significa negar los problemas. Significa mirarlos desde otra posición: ¿qué podemos hacer?, ¿con quién podemos hacerlo?, ¿qué recurso tenemos cerca?, ¿qué pequeño paso podemos dar?, ¿qué oportunidad se esconde aquí? Esta manera de conversar abre espacio emocional para la motivación, el atrevimiento y la acción.

### **Hacer promesas que conviertan posibilidades en realidades**

Inventar una posibilidad no basta. Para que se convierta en realidad hace falta una promesa. Alguien debe decir: “me comprometo a hacer esto”, “voy a convocar a estas personas”, “prepararemos una primera prueba”, “presentaremos una propuesta”, “pondremos en marcha este servicio”.

La promesa convierte una idea en acción. Y cuando se cumple, crea confianza. Pescueza avanzó porque sus posibilidades se transformaron en compromisos concretos: organizar el Festivalino, cuidar a los mayores, activar la asociación, implicar a los vecinos. Las Factorías avanzaban porque cada idea debía convertirse en proyecto, prototipo, plan de acción o iniciativa emprendedora.

### **Siete pasos para convertir posibilidades en oportunidades**

Este proceso puede ordenarse en siete pasos prácticos. Primero, mirar el mundo cada día y descubrir cómo se mueve: tendencias, cambios, tecnologías, necesidades sociales, nuevas formas de vida y trabajo. Segundo, desarrollar sensibilidad y admiración por lo que ocurre, conectando esos cambios con los intereses y talentos de la comunidad. Tercero, crear posibilidades, imaginando cómo esos cambios pueden convertirse en proyectos locales.

Cuarto, identificar y hablar con las personas relacionadas con esas posibilidades: aliados, expertos, usuarios, instituciones, empresas, universidades o asociaciones. Quinto, hacer ofertas significativas: proponer

algo valioso para otros y construir relaciones donde todos ganen. Sexto, seleccionar las oportunidades más viables entre todas las posibilidades exploradas. Y séptimo, dar a luz una nueva realidad en forma de proyecto, servicio, empresa, iniciativa social o acción comunitaria.

### **Una competencia central para las políticas públicas**

Las políticas de desarrollo rural, empleo, educación y emprendimiento deberían enseñar a las personas a descubrir e inventar posibilidades. No basta con orientar hacia empleos existentes o convocar ayudas. Hay que capacitar para mirar el mundo, detectar oportunidades, conversar con otros, hacer ofertas, prometer, coordinarse y construir proyectos.

Eso es lo que hicieron las Factorías del Conocimiento desde el Modelo 6-9: entrenar habilidades conversacionales, creatividad, emprendimiento, liderazgo y acción práctica. Y eso es lo que Pescueza nos recuerda desde la vida cotidiana: un pueblo cambia cuando transforma sus problemas en posibilidades compartidas.

El futuro no aparece solo. Se crea cuando una comunidad aprende a mirar, conversar, prometer y actuar. Porque donde unos ven carencias, una comunidad despierta puede ver el inicio de una oportunidad.

## **4.8 Una guía con 5 pasos para crear posibilidades con la comunidad**

---

El mundo ha cambiado y las viejas recetas para orientar a las personas ya no bastan. Durante décadas se repitió una secuencia aparentemente segura: estudiar, obtener un título, buscar empleo, incorporarse a una organización y construir una vida previsible. Esa lógica se ha roto. Hoy las personas necesitan aprender a descubrir posibilidades, crear oportunidades, formular proyectos y construir su propio camino con otros.

Lo mismo ocurre con los pueblos. No basta con decirles que deben emprender, innovar o atraer población. Hay que acompañarlos para que

aprendan a mirar de otra manera, a reconocer sus capacidades, a convertir necesidades en proyectos y a formular una oferta valiosa para quienes viven allí y para quienes podrían llegar.

Esta guía sirve para padres, profesoras, orientadores, técnicos, mentoras, alcaldes, líderes locales y grupos motores que quieran ayudar a una persona o a una comunidad a pasar de la incertidumbre a la acción.

### **Paso 1. Crear confianza e intimidad**

Ningún proceso de acompañamiento empieza con una herramienta. Empieza con una relación. Para ayudar a una persona o a una comunidad a descubrir posibilidades, primero hay que crear un espacio emocional de confianza donde puedan aparecer los miedos, los deseos, las dudas, las heridas y las aspiraciones.

En Pescueza, antes de los proyectos hubo conversaciones. Antes del Festivalino y de Quédate con Nosotros hubo escucha, reconocimiento y cercanía. En las Factorías del Conocimiento ocurría lo mismo: la metodología comenzaba creando confianza para que jóvenes, mujeres, productores y organizaciones pudieran contar quiénes eran, qué les preocupaba y qué querían intentar.

### **Paso 2. Conocer el mapa de posibilidades existente**

La pregunta inicial es sencilla: ¿qué posibilidades de futuro ves para ti? En una persona, esta pregunta revela su horizonte vital. En un pueblo, revela su estado emocional colectivo. Muchas comunidades no ven posibilidades porque han vivido demasiado tiempo atrapadas en el presente, en la carencia o en el relato de la pérdida.

Este paso permite conocer el punto de partida. No se puede ampliar un horizonte sin saber primero dónde termina. Hay pueblos que no imaginan nada más allá de resistir. Y precisamente ahí comienza el trabajo: ayudarles a descubrir que todavía tienen recursos, talentos, saberes, relaciones y oportunidades dormidas.

### **Paso 3. Abrir el horizonte de posibilidades**

Para crear futuro hay que ampliar la mirada. Eso exige mostrar cómo se mueve el mundo: nuevas tecnologías, cambios sociales, transición energética, cuidados, digitalización, turismo experiencial, economía circular, inteligencia artificial, nuevas formas de empleo, alimentación saludable, cultura local, envejecimiento activo o vida rural de calidad.

Después hay que conectar esas tendencias con los intereses y recursos del territorio. Así trabajaban las Factorías del Conocimiento: mirando los grandes movimientos globales y traduciéndolos en proyectos locales. Así puede hacerlo cualquier pueblo que se pregunte qué oportunidades nacen de sus problemas, de su identidad y de sus capacidades.

### **Paso 4. Resignificar la realidad y definir una oferta**

Cuando aparecen nuevas posibilidades, llega una pregunta decisiva: ¿qué oferta podemos ser para los demás? Una persona necesita saber qué puede aportar. Un pueblo también. Pescueza encontró una respuesta poderosa: ser una comunidad que cuida. Las Factorías enseñaron otra: ser una comunidad que aprende, emprende y convierte conocimiento en proyectos.

Resignificar la realidad consiste en dejar de mirar el territorio como problema y empezar a verlo como propuesta. No somos un pueblo pequeño y débil; somos un espacio de proximidad, cuidado, comunidad, tiempo y calidad de vida. No somos una comunidad sin futuro; somos un lugar capaz de crear oportunidades si aprende a organizar sus recursos.

### **Paso 5. Convertir la posibilidad en proyecto mediante promesas, pedidos y declaraciones**

Descubrir posibilidades no basta. Hay que transformarlas en oportunidades y después en realidades. Para ello hacen falta tres actos prácticos: declarar, prometer y pedir. Declarar lo que se quiere hacer. Prometer algo valioso a otros. Pedir colaboración, recursos, apoyo o compromiso.

Ahí comienza el proyecto. Una ruta, una empresa, un servicio de cuidados, una comunidad energética, una Factoría del Conocimiento, un grupo de jóvenes, una asociación renovada o una iniciativa cultural. Todo proyecto

nace cuando alguien declara un propósito y convoca a otros para hacerlo posible.

Educar, orientar, mentorizar o liderar en el siglo XXI consiste en acompañar ese tránsito: de la confusión a la posibilidad, de la posibilidad a la oportunidad, de la oportunidad al proyecto y del proyecto a la transformación. Porque un pueblo empieza a cambiar cuando aprende a preguntarse no solo qué le falta, sino qué puede ofrecer al mundo.

## **4.9 Crear una mente maestra enfocada en la acción y grupos motores**

---

Para convertir un pueblo pasivo en una comunidad emprendedora no basta con tener buenas ideas. Hace falta crear estructuras vivas capaces de pensar, decidir y actuar. Las formas tradicionales de organización —comisiones, reuniones interminables, órganos formales sin energía— muchas veces no sirven para activar procesos de transformación. Necesitamos mecanismos más ágiles, más inteligentes y más orientados a resultados.

Ahí aparecen dos herramientas esenciales: la mente maestra y el grupo motor. La primera sirve para pensar en grande, abrir posibilidades y diseñar futuro. El segundo sirve para llevar esas posibilidades a la práctica, organizar tareas, coordinar personas y producir resultados visibles.

### **La mente maestra: pensar con otros para ver más lejos**

Una mente maestra nace cuando dos o tres personas con alto nivel de compromiso, visión y capacidad se conectan en torno a un propósito común. No se trata de reunir mucha gente, sino de reunir a las personas adecuadas. Cuando varias mentes trabajan en sintonía, aparece una inteligencia nueva que no pertenece a ninguna de ellas por separado. Surgen ideas, relaciones, posibilidades y cursos de acción que individualmente no habrían aparecido.

En el desarrollo rural, una mente maestra puede estar formada por una alcaldesa, un líder comunitario, una emprendedora, un técnico, una persona joven, un representante de una asociación o alguien con autoridad moral en el territorio. Lo importante no es el cargo, sino la capacidad de pensar en grande, comprometerse y convocar.

Pescueza tuvo su primera mente maestra cuando José Vicente y otras personas del pueblo comenzaron a imaginar que aquel lugar pequeño podía hacer algo grande. Las Factorías del Conocimiento nacían también así: reuniendo a líderes locales, jóvenes, mujeres, productores, organizaciones y técnicos para mirar la realidad desde otro lugar y diseñar nuevas posibilidades.

### **Crear el espacio emocional para pensar en grande**

Una mente maestra no funciona si se reúne desde la desconfianza, la rutina o el cálculo pequeño. Necesita un espacio emocional basado en la confianza, la complicidad, la ambición sana y la voluntad de construir algo que merezca la pena.

Las personas de alto nivel no se mueven por tareas menores. Se movilizan cuando son invitadas a una aventura significativa, a una obra con sentido, a un legado. Por eso, el primer trabajo consiste en formular un propósito claro: qué queremos transformar, por qué importa y qué futuro queremos abrir.

Cuando ese propósito aparece, la conversación cambia. Ya no se habla solo de problemas, sino de posibilidades. Ya no se buscan excusas, sino caminos. Ya no se administra la decadencia, sino que se diseña una respuesta.

### **Del pensamiento a la acción: el grupo motor**

Las ideas nacidas de la mente maestra no producen transformación si no se convierten en acción. Para eso hace falta un grupo motor: una célula operativa encargada de materializar una iniciativa concreta.

El grupo motor no es un espacio para opinar indefinidamente. Es un equipo de trabajo. Define objetivos, reparte tareas, fija tiempos, convoca recursos, moviliza personas, resuelve obstáculos y produce avances. Puede estar acompañado por quienes forman parte de la mente maestra, pero debe incorporar también perfiles ejecutivos: técnicos, vecinos, jóvenes,

asociaciones, empresas, docentes, personas cuidadoras o cualquier actor necesario para hacer realidad el proyecto.

En Pescueza, el Festivalino y Quédate con Nosotros necesitaron grupos motores. Personas concretas que no se quedaron en la idea, sino que montaron sillas, organizaron actividades, visitaron mayores, gestionaron recursos, prepararon espacios y sostuvieron la acción. En las Factorías del Conocimiento, cada proyecto requería también su grupo operativo: quienes prototipaban, buscaban alianzas, trabajaban con productores, diseñaban productos o acompañaban emprendimientos.

### **Una nueva forma de organizar el futuro**

Las estructuras tradicionales son necesarias para gestionar el día a día, pero no siempre sirven para crear futuro. Un pueblo que quiera transformarse necesita incorporar nuevas formas de organización: pequeños núcleos de pensamiento estratégico y grupos motores orientados a la acción.

Esta lógica puede aplicarse a un ayuntamiento, una asociación, una comarca, un grupo de acción local, una universidad, una comunidad energética o una red de cuidados. El método es sencillo: reunir a personas de alto compromiso, formular un propósito poderoso, pensar posibilidades, seleccionar una acción concreta, crear un grupo motor y empezar.

La inteligencia colectiva no puede quedarse en los discursos. Necesita método, equipos, compromiso y acción. Porque un pueblo no cambia cuando muchas personas hablan del futuro, sino cuando algunas se organizan para construirlo y contagian a las demás la certeza de que también pueden formar parte de esa obra.

## **4.10 Gestionar las emociones y el estado de ánimo de la comunidad**

---

Un pueblo no cambia solo porque tenga recursos, infraestructuras o proyectos. Cambia cuando cambia su estado de ánimo. La resignación, el miedo, el resentimiento o la desconfianza pueden paralizar a una comunidad aunque tenga

oportunidades delante. En cambio, la esperanza activa, la confianza, el orgullo y el sentido de propósito pueden convertir un territorio debilitado en una comunidad capaz de actuar.

Por eso, una de las competencias más importantes para quienes quieren crear comunidad es aprender a gestionar la emocionalidad colectiva. No se trata de manipular sentimientos ni de imponer optimismo ingenuo. Se trata de reconocer qué atmósfera emocional envuelve al pueblo y de trabajar conscientemente para transformarla en un espacio expansivo donde las personas puedan imaginar futuro, conversar con libertad, comprometerse y hacer cosas juntas.

### **Los estados de ánimo también son infraestructura**

En muchos pueblos existe una infraestructura invisible que condiciona todo lo demás: el estado de ánimo colectivo. Hay lugares donde cualquier propuesta nace rodeada de sospecha: “eso no va a funcionar”, “aquí la gente no participa”, “ya se intentó antes”, “somos muy pocos”. Esas frases parecen simples opiniones, pero en realidad construyen una atmósfera que reduce las posibilidades.

Pescueza cambió cuando modificó su estado de ánimo. Pasó de la tristeza por el envejecimiento y la pérdida a una emoción nueva: la confianza en que el pueblo podía volver a hacer algo significativo. El Festivalino abrió orgullo. Quédate con Nosotros abrió ternura, responsabilidad y sentido. La comunidad dejó de mirarse como un lugar que se apagaba y empezó a sentirse capaz de cuidar, convocar y crear.

### **Crear espacios emocionales expansivos**

Una comunidad necesita lugares y conversaciones donde puedan nacer posibilidades. Espacios donde las personas no se sientan juzgadas por proponer, donde el error no sea humillación, donde el futuro no se mire con cinismo y donde cada persona pueda encontrar un lugar desde el que aportar.

Las Factorías del Conocimiento trabajaban precisamente en esa dirección. Antes de enseñar a prototipar, emprender o diseñar proyectos, creaban un

espacio emocional de confianza. Jóvenes, mujeres, productores y organizaciones necesitaban sentirse autorizados para pensar en grande, hablar de posibilidades y asumir nuevos roles. Sin ese ambiente, la metodología no habría funcionado.

### **Observar la emocionalidad de la comunidad**

El primer paso es observar. ¿Qué conversaciones dominan en el pueblo? ¿Se habla desde la queja o desde la posibilidad? ¿Hay miedo al ridículo? ¿Se reconoce a quien intenta algo nuevo? ¿Se celebra el logro ajeno? ¿Se perdona el error? ¿Se escucha a los jóvenes? ¿Se valora a las mujeres que sostienen la vida comunitaria?

Las emociones colectivas se expresan en las fiestas, en el bar, en las reuniones, en la política local, en las asociaciones, en los silencios y en las bromas. Quien quiera liderar un proceso comunitario debe aprender a leer esa atmósfera antes de intervenir sobre ella.

### **Transformar problemas en posibilidades**

Una técnica esencial consiste en cambiar la interpretación. Allí donde la comunidad dice “tenemos un problema”, el liderazgo debe ayudar a preguntar: “¿qué posibilidad se esconde aquí?”. El envejecimiento puede convertirse en economía de los cuidados. La falta de jóvenes puede impulsar una estrategia de atracción y retorno. Un edificio vacío puede ser un espacio comunitario. Una tradición olvidada puede convertirse en relato, encuentro o proyecto.

Ese cambio de interpretación modifica el estado de ánimo. Abre acción donde antes había bloqueo.

### **Fortaleza emocional para liderar comunidad**

Liderar también implica aprender a decir sí, decir no, pedir ayuda, reconocer que no se sabe, agradecer, pedir perdón, abordar conversaciones difíciles y sostener compromisos. No hay comunidad fuerte sin conversaciones maduras. No hay liderazgo efectivo sin fortaleza emocional.

La gestión emocional no es un adorno blando del desarrollo rural. Es una tecnología profunda de transformación. Porque los pueblos no se movilizan

solo por razones; se movilizan cuando sienten que merece la pena actuar juntos.

En Pescueza, la emoción dominante pasó de la pérdida al orgullo. En las Factorías, de la dependencia al protagonismo. Ese es el camino: diseñar espacios emocionales donde una comunidad deje de sentirse condenada y empiece a reconocerse como autora de su futuro.

## **4.11 Aprender a aplicar las 15 competencias básicas del Modelo 6-9**

---

Convertir un pueblo pasivo en una comunidad emprendedora exige algo más que entusiasmo. Hace falta una gramática práctica para coordinar acciones, generar confianza, aprender juntos, asumir compromisos y producir resultados. Esa gramática puede encontrarse en el Modelo 6-9, desarrollado como método para trabajar emprendimiento, liderazgo y competencias blandas, organizado en 6 Dominios y 9 Niveles de excelencia que configuran 15 competencias: escuchar, declarar, afirmar, enjuiciar, pedir, prometer, dirección, relaciones internas, relaciones externas, trabajo, aprendizaje, renovación, emocionalidad, planificación y evaluación.

No estamos ante una lista académica. Estamos ante una caja de herramientas para que una comunidad pueda pasar de la conversación dispersa a la acción organizada. En el libro de las Factorías del Conocimiento, el Modelo 6-9 aparece como la tecnología metodológica que permite movilizar cientos de competencias, habilidades, conocimientos, actitudes y valores aplicados a creatividad, innovación, emprendimiento, liderazgo, dirección y desempeño humano.

### **Las seis competencias del lenguaje: coordinar comunidad**

Las seis primeras competencias —escuchar, declarar, afirmar, enjuiciar, pedir y prometer— son la base de cualquier proceso comunitario. Un pueblo

empieza a cambiar cuando aprende a escuchar de verdad lo que le duele, declarar el futuro que quiere construir, afirmar con rigor lo que está ocurriendo, formular juicios fundados, pedir colaboración y hacer promesas que puedan cumplirse.

Pescueza avanzó porque hubo escucha, declaraciones movilizadoras y promesas cumplidas. El Festivalino y Quédate con Nosotros no fueron solo proyectos; fueron actos lingüísticos convertidos en realidad. Alguien escuchó una necesidad, declaró una posibilidad, pidió ayuda, prometió una acción y la comunidad respondió.

### **Dirección, relaciones internas y relaciones externas**

Ningún proceso comunitario se sostiene sin dirección. Dirigir no es mandar; es conferir sentido, fijar rumbo y ayudar a que las personas sepan hacia dónde caminan. Las relaciones internas permiten cuidar la confianza dentro del grupo motor. Las relaciones externas permiten conectar al pueblo con aliados, instituciones, universidades, empresas, medios y redes.

Las Factorías del Conocimiento funcionaban precisamente así: creaban equipos locales, fortalecían relaciones internas y abrían relaciones externas para que jóvenes, mujeres, productores y organizaciones pudieran acceder a conocimiento, alianzas y oportunidades.

### **Trabajo, aprendizaje y renovación**

Una comunidad emprendedora aprende haciendo. El trabajo no puede separarse del aprendizaje, ni el aprendizaje de la renovación. Cada proyecto debe convertirse en una escuela: se actúa, se observa, se corrige, se mejora y se vuelve a intentar.

Esta lógica estaba en el corazón de las Factorías del Conocimiento: formación orientada a la acción, proyectos reales y aprendizaje basado en la práctica. La Escuela de Talento vinculada al Modelo 6-9 lo expresa también desde una metodología basada en proyectos y orientada a que cada participante diseñe y ponga en marcha su propio proyecto.

### **Emocionalidad, planificación y evaluación**

Todo proceso comunitario necesita gestionar estados de ánimo. Sin confianza, esperanza y fortaleza emocional, las mejores ideas se apagan. Pero la emoción debe ir acompañada de planificación y evaluación. Hay que ordenar tareas, fijar tiempos, repartir responsabilidades, medir avances y aprender de los errores.

La comunidad no se improvisa. Se entrena.

El Modelo 6-9 ofrece una arquitectura sencilla y profunda para hacerlo. Enseña a conversar, dirigir, relacionarse, trabajar, aprender, renovarse, cuidar la emocionalidad, planificar y evaluar. Aplicado a un pueblo, convierte la creación de comunidad en una práctica entrenable. Aplicado a Pescueza, ayuda a entender por qué la confianza produjo acción. Aplicado a las Factorías, explica cómo el conocimiento se transformó en proyectos.

Porque un pueblo emprendedor no nace cuando todos tienen ideas, sino cuando aprende a coordinarse para hacerlas realidad.