

07



**PLAN DE ACCIÓN PARA REPLICAR Y
ESCALAR EL MODELO “CREAR
COMUNIDAD PARA CUIDAR” A OTROS
TERRITORIOS Y ORGANIZACIONES**

**Del relato a la intervención: una metodología para crear
comunidad, cuidar, aprender, emprender y liderar**

7.1 Crear Comunidad para Cuidar: un modelo transferible para luchar contra la despoblación

Pescueza y las Factorías del Conocimiento no son dos experiencias para ser admiradas desde la distancia, como quien contempla una rareza hermosa pero irrepetible. Son dos laboratorios vivos que nos permiten extraer una metodología de intervención para otros pueblos, comarcas, territorios y organizaciones. No se trata de copiar Pescueza. No se trata de clonar las Factorías del Conocimiento. Se trata de comprender las claves que hicieron posible ambas experiencias y convertirlas en un modelo adaptable a cada realidad local.

Este es el punto de partida del Modelo Crear Comunidad para Cuidar: una metodología de innovación social territorial inspirada en Pescueza y en las Factorías del Conocimiento, orientada a ayudar a cada municipio o territorio a diseñar su propio modelo de revitalización comunitaria. Porque cada pueblo tiene su historia, sus heridas, sus recursos, sus liderazgos, sus conflictos, sus oportunidades y su manera particular de mirar el futuro.

Por eso, la propuesta no consiste en aplicar una receta cerrada. Consiste en acompañar a cada territorio para que construya su propio camino.

No se replica el resultado; se transfiere la lógica

Pescueza nos enseñó que un pueblo pequeño puede dejar de verse como una víctima de la despoblación y convertirse en una comunidad capaz de cuidar, organizarse, generar empleo, atraer reconocimiento y recuperar orgullo. Las Factorías del Conocimiento nos enseñaron que una comunidad puede aprender a transformar conocimiento en proyectos, talento en

oportunidades, ideas en prototipos, liderazgo en acción y problemas locales en iniciativas de desarrollo.

Ambas experiencias comparten una misma raíz: el desarrollo no empieza con el dinero, sino con la comunidad. Los recursos importan, pero solo producen transformación cuando existe una comunidad capaz de activarlos. Las infraestructuras importan, pero solo cobran sentido cuando se convierten en espacios vivos. La formación importa, pero solo genera impacto cuando se traduce en proyectos. El liderazgo importa, pero solo deja legado cuando reproduce nuevos líderes.

Ahí está la lógica que queremos transferir.

Las cinco infraestructuras invisibles del desarrollo

El Modelo Crear Comunidad para Cuidar parte de una convicción central: antes de construir nuevas infraestructuras materiales, hay que activar las infraestructuras invisibles que hacen posible el desarrollo. La primera es la comunidad: personas que se reconocen, se escuchan y se sienten parte de una obra común. La segunda es el conocimiento: saber mirar el territorio, interpretar los cambios del mundo y convertir saberes dispersos en proyectos. La tercera es el liderazgo: personas capaces de convocar, cuidar, orientar, sostener y reproducir liderazgo en otros. La cuarta es la confianza: el cemento que permite hacer promesas, coordinar acciones y trabajar juntos. La quinta es la capacidad de cooperación: la habilidad para unir actores, recursos, instituciones, empresas, asociaciones y ciudadanía en torno a una estrategia compartida.

Cuando estas cinco infraestructuras aparecen, las demás empiezan a funcionar. Un centro social deja de ser un edificio vacío y se convierte en espacio comunitario. Una asociación cansada puede convertirse en grupo motor. Un mayor deja de ser visto como carga y se convierte en memoria viva. Un joven deja de mirar solo hacia fuera y empieza a ver posibilidades en su propio territorio. Una necesidad deja de ser una queja y se convierte en proyecto.

Un modelo ad hoc para cada territorio

La oferta metodológica que nace de este libro no es llevar a un municipio un documento prefabricado. Es diseñar con cada territorio un modelo propio de intervención, ajustado a su escala, cultura, recursos, estructura institucional y momento comunitario.

En un municipio, el eje puede ser el cuidado de las personas mayores. En otro, la juventud y el emprendimiento. En otro, la vivienda. En otro, la transición energética. En otro, la recuperación de espacios comunitarios. En otro, la economía agroalimentaria, el turismo, la cultura, la salud comunitaria o la creación de una escuela local de proyectos.

La metodología es común, pero el resultado debe ser singular. Cada pueblo necesita descubrir cuál es su primer pozo, cuál es su catedral, cuál es su Factoría, cuál es su relato y cuál es la obra que puede unir a su gente.

Una alternativa a las políticas públicas tradicionales

Durante demasiados años, las políticas rurales han confiado en exceso en la transferencia de recursos, la construcción de infraestructuras, las subvenciones aisladas o los programas diseñados lejos del territorio. Todo eso puede ser necesario, pero no basta. Un pueblo no revive solo porque reciba dinero. Revive cuando se organiza, cuando se escucha, cuando confía, cuando aprende, cuando lidera y cuando se atreve a hacer cosas juntas.

El Modelo Crear Comunidad para Cuidar se ofrece como una alternativa práctica para administraciones públicas, diputaciones, ayuntamientos, mancomunidades, grupos de acción local, universidades, fundaciones y organizaciones que quieran pasar del diagnóstico a la acción. No sustituye a la comunidad. La despierta. No habla en su nombre. La ayuda a encontrar su voz. No impone proyectos. Acompaña a diseñarlos. No crea dependencia. Transfiere método, capacidades y liderazgo.

Porque el futuro de los pueblos no llegará como un regalo. Habrá que fabricarlo. Habrá que aprenderlo. Habrá que cuidarlo. Habrá que liderarlo. Y, sobre todo, habrá que construirlo con la gente, desde la gente y para la gente.

7.2 Recomponer el ecosistema rural: diagnóstico vivo, equilibrio territorial y pueblos de los 5 minutos

Todo territorio rural es un ecosistema vivo. No es una suma de habitantes, calles, edificios, explotaciones agrarias, asociaciones y servicios públicos. Es una red de relaciones, memorias, recursos, emociones, liderazgos, conflictos, oportunidades y ausencias. Por eso, antes de intervenir en un municipio o comarca, no basta con elaborar un diagnóstico estadístico. Hay que aprender a mirar el territorio como un organismo complejo que necesita recomponer sus piezas.

Como expusimos con anterioridad, muchos pueblos no están vacíos únicamente porque falten infraestructuras o inversiones. Están debilitados porque se han roto vínculos, se ha perdido confianza, se han desconectado actores, se han apagado liderazgos y se ha instalado una cultura de resignación. La primera tarea del Modelo Crear Comunidad para Cuidar consiste, por tanto, en realizar un diagnóstico vivo del ecosistema rural, capaz de identificar no solo lo que falta, sino también lo que permanece dormido y puede volver a activarse.

Mirar el territorio como un sistema de relaciones

Cada intervención debe comenzar con una lectura profunda de la realidad local. No se trata de llegar con una solución prefabricada, sino de comprender cómo funciona ese municipio concreto: quién convoca, quién cuida, quién bloquea, quién emprende, quién sostiene la vida comunitaria, qué asociaciones siguen activas, qué espacios están infrautilizados, qué conflictos permanecen abiertos, qué oportunidades económicas existen y qué relatos condicionan el estado de ánimo colectivo.

El diagnóstico debe incorporar un mapa de actores, un mapa de recursos materiales e inmateriales, un mapa de relaciones comunitarias, un mapa de servicios, un mapa de liderazgos y un mapa de oportunidades. No basta con

saber cuántas personas viven en el pueblo; hay que saber cómo viven, cómo se relacionan, qué esperan, qué temen y qué estarían dispuestas a hacer juntas.

Pescueza nos enseñó que bajo la apariencia de decadencia podía existir una comunidad latente. Las Factorías del Conocimiento demostraron que en territorios aparentemente frágiles había jóvenes, mujeres, productores, saberes, organizaciones y capacidades capaces de convertirse en proyectos si se conectaban adecuadamente.

Recomponer las piezas del ecosistema

Una vez comprendido el territorio, la intervención debe orientarse a recomponer el ecosistema rural. Esto implica conectar actores que trabajan separados, activar organizaciones debilitadas, identificar recursos ocultos, recuperar espacios comunitarios, generar nuevas alianzas y abrir conversaciones que permitan pasar de la queja a la acción.

En algunos lugares será necesario reconstruir la vida asociativa. En otros, activar jóvenes. En otros, fortalecer cuidados. En otros, conectar empresas, ayuntamientos, centros educativos y grupos de acción local. En otros, poner en valor patrimonio, paisaje, cultura o productos locales. En otros, crear un espacio de aprendizaje productivo inspirado en las Factorías del Conocimiento.

Cada territorio necesita su propia arquitectura. La metodología es común, pero el modelo resultante debe ser siempre ad hoc, adaptado a la realidad local.

Equilibrio territorial: del país de los 30 minutos a los pueblos de los 5 minutos

La recomposición del ecosistema rural debe conectarse además con una visión territorial más amplia. No se trata solo de revitalizar pueblos aislados, sino de contribuir a corregir los desequilibrios territoriales. Para ello, el modelo debe dialogar con la lógica del País de los 30 minutos, que garantiza el acceso a servicios esenciales en un tiempo razonable, y con la propuesta de los Pueblos de los 5 minutos, que pone en valor la proximidad, el cuidado, la seguridad, la tranquilidad, el encuentro, la naturaleza y la vida comunitaria.

El objetivo no es que cada pueblo tenga todos los servicios, sino que cada comunidad sepa cuál es su papel dentro de una red territorial más amplia. Un municipio puede actuar como nodo de cuidados, otro como nodo educativo, otro como espacio de emprendimiento, otro como referencia cultural, otro como enclave residencial de alta calidad de vida. La clave es construir una malla de complementariedades donde vivir en un pueblo no sea una renuncia, sino una elección deseable.

Diseñar un modelo propio para cada intervención

El resultado de esta fase no será un diagnóstico más para guardar en un cajón. Será la base para diseñar el modelo específico de intervención del territorio: su relato, su primer pozo, su grupo motor, sus prioridades, sus alianzas, sus líneas de acción y su hoja de ruta.

El Modelo Crear Comunidad para Cuidar no llega a un municipio para decirle qué debe ser. Llega para ayudarlo a descubrir qué puede llegar a ser. Porque recomponer un ecosistema rural no consiste en importar vida desde fuera, sino en reconocer la vida que todavía existe dentro, conectarla, cuidarla, organizarla y proyectarla hacia el futuro.

7.3 Crear comunidad y cavar el primer pozo

Después de mirar el territorio como un ecosistema vivo, llega el momento decisivo: poner a la comunidad en movimiento. Ningún modelo de revitalización rural puede arraigar si las personas siguen ocupando el lugar de espectadoras. El cambio comienza cuando un grupo de vecinos, organizaciones, instituciones y líderes locales deja de preguntarse únicamente qué falta y empieza a preguntarse qué puede hacer junto.

Como vimos en el capítulo dedicado al arte de crear comunidad, visitar no es pertenecer y vivir en un lugar no significa necesariamente formar parte de una comunidad. La pertenencia se construye cuando las personas comparten una causa, se reconocen mutuamente y participan en una acción

común. Por eso, la intervención del Modelo Crear Comunidad para Cuidar no empieza con un gran plan escrito, sino con una pregunta sencilla y profundamente transformadora: ¿cuál es el primer pozo que este territorio necesita cavar?

Escuchar antes de actuar

El primer movimiento consiste en escuchar. No una escucha formal para rellenar actas, sino una escucha comunitaria profunda. Hay que sentarse con la gente, hablar con mayores, jóvenes, mujeres, asociaciones, empresas, técnicos, docentes, sanitarios, agricultores, comerciantes, responsables públicos y personas que sostienen silenciosamente la vida cotidiana del pueblo.

La pregunta no debe ser solo qué problemas existen. También hay que preguntar qué duele, qué preocupa, qué se ha perdido, qué sueños siguen vivos, qué recursos no se están utilizando, qué iniciativas fracasaron y por qué, quiénes tienen autoridad moral, quiénes pueden convocar y qué pequeñas acciones podrían volver a unir a la comunidad.

Esta escucha permitirá identificar las necesidades sentidas, no las necesidades imaginadas desde fuera. Porque un territorio no se moviliza alrededor de un diagnóstico que no reconoce como propio. Se moviliza cuando siente que alguien ha entendido su verdad.

Constituir el grupo motor

La segunda acción es crear un grupo motor local. No un comité decorativo ni una mesa interminable sin capacidad de acción, sino un equipo pequeño, diverso, comprometido y orientado a producir resultados. Este grupo debe integrar a personas con legitimidad comunitaria, capacidad de trabajo, sensibilidad, conocimiento del territorio y disposición para aprender.

En Pescueza, el grupo motor fue decisivo para pasar del lamento a la acción. En las Factorías del Conocimiento, los grupos locales permitieron que la metodología no dependiera de quienes llegaban de fuera, sino que quedara en manos de personas del territorio. Esa será también una condición esencial en cada nueva intervención: no sustituir a la comunidad, sino activar a quienes pueden liderarla desde dentro.

Elegir el primer pozo

El primer pozo debe ser una acción concreta, útil, visible y compartida. No tiene que ser grande, pero sí significativa. Puede ser una jornada para recuperar un espacio comunitario, una red inicial de cuidados, una actividad intergeneracional, una Factoría local de proyectos, una acción con jóvenes, un banco de vivienda, una iniciativa cultural, una comunidad energética, una feria de productos locales o un proyecto piloto de acompañamiento a mayores.

Lo importante es que cumpla cuatro condiciones: responder a una necesidad real, poder hacerse con los recursos disponibles, implicar a personas diversas y producir una pequeña victoria verificable. La comunidad necesita tocar el cambio con las manos. Necesita comprobar que, cuando trabaja junta, algo ocurre.

De la acción visible a la confianza

Como expusimos al hablar de la confianza y la calidad, las comunidades no recuperan la fe en sí mismas por discursos, sino por promesas cumplidas. El primer pozo debe generar evidencia: se dijo que se iba a hacer algo, se convocó a la gente, se trabajó, se entregó un resultado y se celebró.

Esa celebración es parte del método. No se celebra por vanidad, sino para que la comunidad pueda mirarse y decir: hemos sido capaces. Ahí cambia el estado de ánimo. Ahí aparece el orgullo. Ahí se abre la puerta al siguiente reto.

Crear relato alrededor del primer logro

Cada primer pozo debe contarse. Hay que convertir la acción en relato, documentarla, fotografiarla, compartirla, explicarla y vincularla con una visión más amplia. No hemos limpiado una plaza: hemos recuperado un lugar de encuentro. No hemos organizado una jornada: hemos demostrado que podemos trabajar juntos. No hemos acompañado a unos mayores: hemos iniciado un modelo local de cuidados.

El primer pozo es el comienzo de una pedagogía comunitaria. Enseña que el futuro no vendrá de fuera. Enseña que el territorio puede actuar. Enseña que una comunidad se reconstruye haciendo cosas juntas.

A partir de ahí, el modelo empieza a caminar: escucha, grupo motor, acción concreta, resultado visible, celebración, relato y nuevo desafío. Ese es el ciclo inicial para que un pueblo pasivo empiece a convertirse en comunidad activa.

7.4 Entrenar competencias para convertir un pueblo pasivo en una comunidad emprendedora

Una comunidad no se transforma solo porque haya sido convocada. Tampoco basta con cavar el primer pozo. La primera acción visible despierta energía, produce confianza y cambia el estado de ánimo, pero para que el proceso no se apague es necesario dotar a las personas de nuevas competencias. Crear comunidad exige aprender a pensar juntos, conversar mejor, planificar, asumir compromisos, coordinar acciones, descubrir posibilidades, diseñar proyectos y sostener el trabajo en el tiempo.

Como vimos en el capítulo 4, convertir un pueblo pasivo en un pueblo emprendedor no significa pedir a toda la población que cree empresas. Significa activar una cultura de iniciativa, responsabilidad, cooperación y aprendizaje. Un pueblo emprendedor es aquel que deja de esperar soluciones externas y empieza a generar respuestas propias. Y para eso necesita entrenar habilidades que muchas veces no han sido cultivadas por la educación tradicional ni por las políticas públicas convencionales.

Una escuela local de comunidad y liderazgo

Cada intervención del Modelo Crear Comunidad para Cuidar debe incorporar un proceso de capacitación práctica. No se trata de impartir cursos aislados, sino de crear una verdadera escuela local de comunidad y liderazgo donde las personas aprendan haciendo, sobre problemas reales y proyectos concretos del territorio.

Esta escuela puede tener formatos distintos según cada municipio: talleres presenciales, sesiones con el grupo motor, laboratorios de proyectos, encuentros intergeneracionales, formación para asociaciones, mentorización a emprendedores, capacitación de técnicos locales o creación de una Factoría del Conocimiento adaptada a la realidad del territorio.

La clave es que el aprendizaje no sea abstracto. Se aprende a escuchar escuchando a la comunidad. Se aprende a liderar liderando una acción. Se aprende a planificar diseñando el plan local. Se aprende a trabajar en equipo ejecutando proyectos compartidos. Se aprende a emprender convirtiendo posibilidades en iniciativas.

Competencias para abrir posibilidades

El primer bloque de competencias debe ayudar a las personas a pensar en grande y descubrir posibilidades. Muchos territorios rurales viven atrapados en conversaciones de escasez: no hay gente, no hay empleo, no hay jóvenes, no hay recursos, no hay futuro. La capacitación debe abrir otra mirada: qué tenemos, qué sabemos, qué podemos ofrecer, qué problemas pueden convertirse en proyectos, qué oportunidades globales pueden conectarse con nuestra realidad local.

Esta lógica procede directamente de las Factorías del Conocimiento: mirar el mundo, identificar tendencias, conectar saberes locales con oportunidades emergentes y crear ideas que puedan convertirse en prototipos, productos, servicios o iniciativas comunitarias.

Competencias para crear vínculos y trabajar juntos

El segundo bloque debe centrarse en la creación de relaciones. Una comunidad activa necesita personas capaces de conversar, escuchar, pedir, prometer, cumplir, coordinar, crear confianza y resolver diferencias. Sin vínculos fuertes, cualquier plan se convierte en un documento débil.

Aquí se entrenan habilidades para fortalecer asociaciones, crear alianzas entre actores locales, conectar generaciones, implicar a nuevos pobladores, activar a jóvenes y mujeres, y convertir organizaciones dispersas en un ecosistema colaborativo.

Pescueza nos enseñó que el cuidado comunitario no se improvisa. Requiere vínculos, confianza, organización y compromiso. Las Factorías mostraron que el conocimiento solo produce desarrollo cuando las personas aprenden a cooperar.

Competencias para prototipar, actuar y aprender

El tercer bloque debe orientarse a la acción. Una comunidad emprendedora no se limita a debatir. Prueba. Prototipa. Ejecuta. Evalúa. Corrige. Vuelve a intentar. Por eso, cada proceso formativo debe terminar en acciones concretas: un proyecto piloto, una iniciativa comunitaria, una propuesta de emprendimiento, una mejora de un servicio, una acción cultural, una red de cuidados o una experiencia de economía local.

El error debe dejar de verse como fracaso y convertirse en aprendizaje. Una comunidad que aprende a probar sin miedo se vuelve más flexible, más creativa y más capaz de adaptarse al cambio.

El Modelo 6-9 como columna vertebral

El entrenamiento de competencias puede apoyarse en el Modelo 6-9, ya desarrollado en capítulos anteriores: escuchar, declarar, afirmar, enjuiciar, pedir, prometer; dirección, relaciones internas, relaciones externas, trabajo, aprendizaje, renovación, emocionalidad, planificación y evaluación.

No se trata de repetir teoría, sino de convertir estas competencias en prácticas cotidianas del territorio. Que el grupo motor aprenda a escuchar. Que las asociaciones aprendan a prometer y cumplir. Que los técnicos aprendan a acompañar. Que los jóvenes aprendan a declarar proyectos. Que las organizaciones aprendan a evaluar. Que la comunidad aprenda a conversar sobre futuro.

Capacitar para dejar capacidad instalada

La finalidad última de esta fase no es formar participantes, sino dejar capacidad instalada. Cuando el acompañamiento externo termine, el territorio debe contar con personas capaces de seguir convocando, diseñando, ejecutando y formando a otras.

Esa es la diferencia entre una intervención que pasa y una metodología que arraiga. El Modelo Crear Comunidad para Cuidar no busca producir dependencia, sino autonomía. No quiere que el territorio necesite siempre a quienes lo acompañaron, sino que aprenda a caminar, a enseñar a otros y a reproducir su propio liderazgo comunitario.

Porque un pueblo empieza a cambiar cuando hace algo junto. Pero se transforma de verdad cuando aprende las competencias necesarias para seguir haciéndolo cada vez mejor.

7.5 Diseñar el plan de acción y trabajar con impecabilidad

Una comunidad despierta cuando cava su primer pozo, pero se consolida cuando aprende a convertir la energía inicial en una hoja de ruta. La ilusión es imprescindible para comenzar, pero no basta para sostener un proceso de transformación. Después de escuchar, convocar, formar el grupo motor y activar las primeras acciones visibles, llega el momento de diseñar el plan de acción territorial: los planos de la obra común.

Como vimos en el capítulo 5, un propósito sin planificación corre el riesgo de quedarse en deseo. Una visión sin responsables, calendario, recursos, compromisos, indicadores y seguimiento puede emocionar durante un tiempo, pero difícilmente transforma la realidad. Por eso, el Modelo Crear Comunidad para Cuidar incorpora una fase específica de diseño del plan de acción y de implantación de prácticas de trabajo impecables, adaptadas a cada municipio, comarca u organización.

Del entusiasmo comunitario a la hoja de ruta

El plan de acción no debe elaborarse como un documento administrativo más, lleno de palabras correctas y vacío de vida. Debe ser una herramienta viva para ordenar la energía comunitaria. Tiene que responder a preguntas sencillas y exigentes: qué queremos lograr, para quién, con quién, con qué

recursos, en qué plazos, con qué responsabilidades y cómo sabremos que estamos avanzando.

Cada territorio tendrá su propio plan. En un municipio podrá centrarse en los cuidados y la permanencia de las personas mayores en su hogar. En otro, en juventud, vivienda y retorno. En otro, en emprendimiento rural. En otro, en transición energética, cultura, turismo, agroalimentación, salud comunitaria o recuperación de espacios públicos. El modelo metodológico es común, pero la hoja de ruta debe ser siempre ad hoc, nacida del diagnóstico vivo y de la escucha comunitaria.

La estructura básica del plan

Todo plan de acción debe partir de una visión compartida. No una frase decorativa, sino una imagen clara de la obra terminada. Qué pueblo queremos ser. Qué vida queremos cuidar. Qué papel queremos ocupar en el territorio. Qué relato queremos construir.

Después hay que definir la misión, los objetivos y los resultados esperados. La misión concreta el rumbo. Los objetivos señalan las dianas. Los resultados permiten verificar si la comunidad avanza o sigue girando sobre sí misma.

A partir de ahí se ordenan las líneas de acción: cuidados, juventud, vivienda, empleo, emprendimiento, cultura, energía, educación, participación, comercio local, servicios de proximidad o cualquier otra dimensión que el territorio identifique como prioritaria. Cada línea debe traducirse en actuaciones concretas, con responsables, recursos, calendario e indicadores.

Un buen plan no es el que lo promete todo, sino el que ayuda a empezar por lo importante, organizar lo posible y sostener el avance.

Coordinar acciones: pedir, prometer y cumplir

Como ya desarrollamos al abordar el Modelo 6-9, la planificación no vive en el papel; vive en las conversaciones. Un plan se ejecuta cuando las personas aprenden a coordinarse mediante pedidos, promesas, compromisos y entregas.

Por eso, la intervención debe enseñar a los grupos motores y equipos locales a trabajar con una disciplina práctica: quién pide qué, quién promete qué, cuándo se entrega, cómo se revisa, qué ocurre si no se cumple, cómo se

corrige y cómo se aprende. Esta cultura de coordinación es esencial para que la comunidad no dependa únicamente del entusiasmo inicial.

Pescueza pudo sostener su modelo porque la comunidad convirtió el cuidado en organización. Las Factorías del Conocimiento funcionaron porque cada idea debía avanzar hacia proyecto, prototipo, plan, recursos, alianzas y ejecución.

Producir calidad en el trabajo comunitario

Trabajar con calidad no significa burocratizar la comunidad. Significa cuidar los detalles, cumplir promesas, evaluar lo que se hace, corregir errores y entregar resultados mejores de los esperados. La calidad comunitaria se produce cuando cada persona entiende que su tarea, por pequeña que parezca, forma parte de una obra mayor.

La intervención debe implantar rutinas sencillas: reuniones breves de seguimiento, actas operativas, tablero de compromisos, revisión mensual de avances, indicadores visibles, evaluación participativa y celebración de logros. La comunidad necesita ver que sus esfuerzos producen resultados.

Del documento al sistema de trabajo

El verdadero producto de esta fase no es solo un plan escrito. Es un sistema local de trabajo. Un modo de organizarse, decidir, ejecutar, revisar y mejorar. Cuando ese sistema queda instalado, el territorio gana autonomía.

El plan de acción se convierte entonces en algo más que una hoja de ruta. Se convierte en una escuela de responsabilidad compartida. Y una comunidad que aprende a planificar, coordinarse y producir calidad empieza a dejar atrás la improvisación para convertirse en autora consciente de su propio futuro.

7.6 Formar líderes locales y reproducir liderazgo comunitario

Ningún proceso de revitalización rural puede sostenerse si depende únicamente de una asistencia externa, de una

subvención puntual o de una persona carismática que empuja mientras los demás observan. La verdadera transformación comienza cuando el territorio aprende a producir sus propios líderes. Líderes y lideresas capaces de escuchar, convocar, cuidar, organizar, planificar, sostener el ánimo colectivo y reproducir en otros la voluntad de hacerse cargo.

Como vimos en el capítulo 6, el liderazgo es el motor invisible de la comunidad. Sin liderazgo, la comunidad no se convoca, el primer pozo no se cava, las competencias no se entrenan, el plan no se ejecuta y la calidad no se sostiene. Por eso, el Modelo Crear Comunidad para Cuidar incorpora una línea específica de identificación, formación, mentorización y reproducción de liderazgos locales.

Identificar a quienes ya están liderando

La primera acción consiste en descubrir a las personas que ya ejercen liderazgo, aunque muchas veces no tengan cargo formal. En todos los pueblos hay alguien que cuida, alguien que convoca, alguien que sostiene una asociación, alguien que organiza una fiesta, alguien que ayuda a los mayores, alguien que habla con los jóvenes, alguien que conoce los conflictos, alguien que genera confianza, alguien que tiene autoridad moral.

El liderazgo comunitario no siempre se encuentra en los despachos. A veces está en la tienda, en el bar, en la asociación de mujeres, en el grupo de jóvenes, en la explotación agraria, en el colegio, en el consultorio, en la persona jubilada que conserva memoria y criterio, en el técnico local que lleva años picando piedra o en quien regresó al pueblo con ganas de hacer algo.

Pescueza nos enseñó que una comunidad despierta cuando esas personas se reconocen y empiezan a trabajar juntas. Las Factorías del Conocimiento demostraron que el liderazgo local se puede formar, acompañar y convertir en metodología.

Crear una cantera de nuevos liderazgos

No basta con identificar a los líderes existentes. Hay que crear cantera. Un territorio que depende de una sola persona queda expuesto al agotamiento, al conflicto o a la interrupción del proceso. El liderazgo verdadero no crea seguidores; crea nuevos líderes.

Por eso, cada intervención debe incluir un proceso para incorporar a jóvenes, mujeres, nuevos pobladores, personas mayores activas, emprendedores, técnicos, asociaciones y agentes locales. La comunidad necesita liderazgos diversos: personas que lideren cuidados, cultura, juventud, emprendimiento, vivienda, energía, educación, comunicación, patrimonio, igualdad, servicios de proximidad o participación.

La pregunta no es únicamente quién lidera ahora, sino quién puede liderar mañana si recibe confianza, herramientas y acompañamiento.

Entrenar liderazgo desde la acción

El liderazgo no se enseña solo con teoría. Se aprende liderando. Por eso, la capacitación debe estar vinculada a proyectos reales del territorio. Cada líder o lideresa local debe entrenarse en torno a una tarea concreta: convocar una reunión, coordinar una acción comunitaria, presentar una propuesta, dirigir un grupo motor, diseñar una línea del plan, activar una alianza, hablar en público, evaluar un resultado o acompañar a otra persona.

El programa de liderazgo debe trabajar competencias como escucha, confianza, conversación, gestión emocional, discurso, coordinación, planificación, autoridad, calidad y capacidad para crear vínculos. Pero siempre desde la práctica. No se trata de acumular contenidos, sino de formar personas capaces de hacerse cargo.

Autoridad, confianza y servicio

Como expusimos con anterioridad, la comunidad concede autoridad a quien demuestra que aprecia a la gente, que la considera importante y que está dispuesto a ayudarla. Por eso, el liderazgo local debe construirse desde el servicio, no desde la imposición.

El líder comunitario no llega para mandar más, sino para cuidar mejor. No ocupa el centro para brillar, sino para que otros crezcan. No se apropia del

proceso, sino que reparte juego. No convierte a la comunidad en audiencia, sino en protagonista.

Esta distinción es fundamental para las administraciones y organizaciones que quieran implantar el modelo. La intervención no debe producir dependencia de consultores externos ni personalismos locales. Debe producir un tejido de liderazgo distribuido, capaz de sostener la obra cuando termine el acompañamiento.

Reproducir líderes para escalar el modelo

La última fase del liderazgo comunitario consiste en enseñar a quienes aprenden a formar a otros. Primero el mentor acompaña al líder local. Después el líder local acompaña a su grupo. Más adelante, ese grupo forma a nuevas personas. Así el modelo se multiplica.

Esta lógica estuvo en el corazón de las Factorías del Conocimiento: capacitar responsables locales para que pudieran apropiarse de la metodología y replicarla. También está en la experiencia de Pescueza: una comunidad que no solo ejecuta proyectos, sino que aprende a sostenerlos desde dentro.

El resultado de esta fase debe ser claro: cada territorio contará con un grupo de líderes y lideresas locales identificados, capacitados, organizados y acompañados, capaces de impulsar el plan de acción, movilizar a la comunidad y reproducir liderazgo en nuevas personas.

Porque una política pública verdaderamente transformadora no es la que deja solo infraestructuras. Es la que deja personas capaces de seguir construyendo futuro cuando quienes iniciaron el proceso ya no estén.

7.7 Acompañar la implantación: mentoría especializada y transferencia del método

Una de las debilidades más frecuentes de las políticas públicas y de los programas de desarrollo rural es que terminan cuando deberían empezar. Se elabora un diagnóstico, se redacta una estrategia, se presenta un documento, se celebra una jornada, se

entregan unas conclusiones y, después, la comunidad queda sola ante la tarea más difícil: convertir todo aquello en realidad. Pero un territorio no cambia porque tenga un plan. Cambia cuando alguien acompaña su implantación, ayuda a sostener el rumbo, desbloquea dificultades, refuerza liderazgos, transfiere método y convierte cada avance en aprendizaje.

Por eso, el Modelo Crear Comunidad para Cuidar no puede plantearse como una consultoría de documento, sino como una intervención de acompañamiento especializado. La finalidad no es producir un informe brillante para archivar, sino ayudar a cada municipio, comarca u organización a desarrollar su propio modelo ad hoc, adaptado a su realidad local, y acompañarlo hasta que empiece a caminar con autonomía.

Acompañar no es sustituir

La primera regla del acompañamiento es no sustituir a la comunidad. Quien acompaña no llega para ocupar el lugar del ayuntamiento, de las asociaciones, del grupo motor, de los técnicos o de los líderes locales. Llega para ayudarles a mirar mejor, organizarse mejor, conversar mejor, planificar mejor y actuar mejor.

Esta fue una de las grandes enseñanzas de las Factorías del Conocimiento: ningún modelo se consolida si depende de quienes llegan de fuera. La asistencia externa debe servir para transferir herramientas, formar capacidades, ordenar procesos y fortalecer autonomía. El éxito no se produce cuando el equipo consultor se vuelve imprescindible, sino cuando puede retirarse porque el territorio ha aprendido a sostener el proceso.

En Pescueza ocurrió lo mismo desde otra lógica: la comunidad no fue sustituida por una institución externa; fue fortalecida para hacerse cargo de sus mayores, de sus proyectos, de su relato y de su destino.

Tres niveles de acompañamiento

La intervención debe organizarse en tres niveles complementarios.

El primero es el acompañamiento estratégico. Consiste en ayudar al territorio a definir el rumbo, priorizar retos, ordenar el modelo de gobernanza, conectar el proceso con políticas públicas, identificar fuentes de financiación, crear alianzas institucionales y mantener la coherencia general del plan de acción. Aquí se trabaja con ayuntamientos, diputaciones, mancomunidades, grupos de acción local, comunidades autónomas, universidades, fundaciones y organizaciones clave.

El segundo es el acompañamiento metodológico. Se centra en facilitar el proceso comunitario: sesiones de escucha, constitución del grupo motor, talleres de creación de comunidad, identificación del primer pozo, formación en competencias, diseño participativo del plan, creación de indicadores y evaluación. Es el corazón técnico del modelo, porque convierte el relato del libro en método aplicable.

El tercero es el acompañamiento operativo. Aquí se ayuda a que las cosas ocurran: seguimiento de compromisos, preparación de reuniones, revisión de proyectos, apoyo a solicitudes de financiación, resolución de bloqueos, mejora de la comunicación, medición de avances y acompañamiento a los responsables locales. Sin esta capa operativa, muchos planes se quedan en buenas intenciones.

Mentoría para líderes y grupos motores

Como ya vimos al abordar el liderazgo comunitario, las personas que asumen responsabilidades necesitan apoyo, feedback y entrenamiento. Liderar un proceso de transformación rural no es sencillo: aparecen resistencias, cansancio, conflictos, dudas, miedos y momentos de desánimo.

La mentoría especializada debe acompañar a los líderes locales y grupos motores para que no se quemen, no se aislen y no pierdan el sentido de la obra. Debe ayudarles a cuidar la confianza, gestionar estados de ánimo, sostener conversaciones difíciles, repartir responsabilidades, formar a otros y mantener viva la energía comunitaria.

Transferir el método para escalar

El acompañamiento debe estar orientado desde el primer día a la transferencia. Cada herramienta utilizada por el equipo consultor debe

quedar en manos del territorio: plantillas, dinámicas, guías, indicadores, metodología de reuniones, mapas de actores, sistema de seguimiento, diseño de proyectos y prácticas de evaluación.

Solo así el modelo podrá escalar. Primero en un municipio piloto. Después en varios municipios de una comarca. Más tarde en una red territorial impulsada por una diputación, un grupo de acción local, una mancomunidad o una comunidad autónoma.

La oferta profesional que nace de este modelo consiste precisamente en eso: no vender soluciones prefabricadas, sino acompañar a cada territorio para que cree su propio modelo de comunidad, cuidados, conocimiento, liderazgo y acción. Porque una intervención verdadera no termina cuando se entrega un documento. Termina cuando la comunidad ha aprendido a caminar por sí misma y está preparada para enseñar a otras a hacerlo.

7.8 Una nueva generación de políticas públicas para pueblos vivos

Durante décadas hemos intentado responder al reto demográfico con instrumentos insuficientes. Hemos construido infraestructuras, convocado subvenciones, aprobado planes estratégicos, diseñado programas formativos, abierto líneas de ayuda y elaborado diagnósticos. Muchas de esas actuaciones eran necesarias. Algunas han sido útiles. Pero, en demasiadas ocasiones, no han logrado tocar el corazón del problema: la pérdida de comunidad, liderazgo, confianza, arraigo y capacidad colectiva para producir futuro.

Como hemos visto a lo largo del libro, el mundo rural no se vacía solo porque falte una carretera, una fábrica o un servicio. Se debilita cuando se rompe el ecosistema humano que sostenía la vida. Cuando las personas dejan de reconocerse como parte de un “nosotros”. Cuando los jóvenes no encuentran un lugar desde el que proyectar su vida. Cuando los mayores dejan de sentirse cuidados. Cuando las asociaciones se cansan. Cuando las

instituciones gestionan, pero no convocan. Cuando el territorio se acostumbra a esperar.

Por eso necesitamos una nueva generación de políticas públicas para pueblos vivos.

De las políticas de recursos a las políticas de comunidad

La primera transformación consiste en dejar de pensar que el desarrollo rural se produce únicamente trasladando recursos desde fuera. Los recursos son imprescindibles, pero no bastan. Una subvención puede financiar una actividad; no crea por sí sola una comunidad. Una infraestructura puede levantar un edificio; no garantiza que dentro ocurra vida. Un curso puede entregar diplomas; no asegura que nazcan proyectos.

El Modelo Crear Comunidad para Cuidar propone otra lógica: primero comunidad, después proyecto; primero confianza, después inversión; primero liderazgo, después infraestructura; primero aprendizaje práctico, después escalado.

No se trata de elegir entre recursos materiales e intangibles. Se trata de ordenar correctamente la intervención. Cuando hay comunidad, los recursos producen valor. Cuando no la hay, los recursos se dispersan, se consumen o se convierten en monumentos vacíos.

De la participación decorativa a la corresponsabilidad real

Muchas políticas públicas hablan de participación, pero la reducen a reuniones informativas, encuestas o procesos donde la ciudadanía opina sobre decisiones que ya están tomadas. Eso no crea comunidad. La comunidad aparece cuando las personas no solo son consultadas, sino convocadas a hacer algo juntas.

El cambio profundo consiste en pasar de la participación decorativa a la corresponsabilidad real. Los vecinos no son usuarios. No son beneficiarios. No son destinatarios pasivos. Son protagonistas. Tienen memoria, saberes, capacidades, tiempo, vínculos, energía, criterio y deseo de pertenecer.

Pescueza lo demostró cuando sus vecinos dejaron de esperar soluciones externas y decidieron hacerse cargo de sus mayores, de su cultura y de su destino. Las Factorías del Conocimiento lo demostraron cuando jóvenes,

mujeres, productores y organizaciones dejaron de ser receptores de formación para convertirse en creadores de proyectos.

De los programas aislados a los ecosistemas territoriales

La segunda transformación es pasar de programas fragmentados a ecosistemas. El reto demográfico no se resuelve desde una concejalía aislada, un departamento administrativo o una línea de ayudas desconectada. Exige trabajar al mismo tiempo sobre cuidados, vivienda, juventud, empleo, cultura, energía, educación, movilidad, digitalización, emprendimiento, comercio local, servicios públicos y pertenencia.

Cada municipio o comarca necesita construir su propio ecosistema de intervención. Por eso el modelo no llega con una respuesta cerrada. Llega con una metodología para diseñar una respuesta propia: mapa de actores, grupo motor, primer pozo, escuela local de competencias, plan de acción, liderazgo comunitario, acompañamiento y evaluación.

De la administración que ejecuta a la administración que habilita

Las administraciones públicas deben seguir financiando, regulando y garantizando derechos. Pero en el nuevo tiempo necesitan asumir también otro papel: actuar como habilitadoras de comunidad. Esto significa crear condiciones para que la ciudadanía se organice, los líderes locales emerjan, las asociaciones se fortalezcan, las alianzas se multipliquen y los proyectos arraiguen.

Una diputación, una comunidad autónoma, un grupo de acción local, una mancomunidad o un ayuntamiento no deberían limitarse a repartir ayudas. Deben ayudar a construir capacidades en el territorio. Deben acompañar procesos. Deben formar líderes. Deben conectar actores. Deben financiar primeros pozos. Deben medir no solo obras realizadas, sino confianza creada, personas implicadas, alianzas nacidas, proyectos activados y comunidad fortalecida.

Un modelo para contratar, adaptar y escalar

La propuesta que aquí se formula es clara: ofrecer a administraciones y organizaciones un servicio especializado para diseñar e implantar un modelo

ad hoc en cada territorio. No una copia de Pescueza. No una réplica mecánica de las Factorías. Sino una intervención propia, construida con la comunidad local, adaptada a su realidad, orientada a resultados y acompañada hasta que pueda caminar.

Este es el salto que necesitamos: políticas públicas que no solo reparen carencias, sino que despierten capacidades. Que no solo financien actividades, sino que construyan comunidad. Que no solo gestionen la despoblación, sino que creen pueblos vivos.

Porque el futuro rural no se decretará desde un boletín oficial. Tendrá que ser convocado, conversado, cuidado, aprendido, planificado y liderado desde cada territorio. Y ahí empieza la nueva política pública que este libro propone.

7.9 Guía práctica autorrellenable para diseñar el plan de acción territorial

La metodología necesita una herramienta final que permita pasar de la inspiración a la intervención, del relato al método, de la conversación al plan y del plan a la acción. Esta guía nace con esa finalidad: ayudar a cada municipio, comarca, mancomunidad, grupo de acción local, diputación u organización a diseñar su propio Modelo Crear Comunidad para Cuidar, adaptado a su realidad, a su escala, a su cultura, a sus recursos y a su momento comunitario.

No se trata de rellenar un formulario burocrático. Se trata de ordenar una conversación estratégica con el territorio. Cada apartado debe trabajarse con el grupo motor, las instituciones locales, las asociaciones, las empresas, los jóvenes, las mujeres, las personas mayores, los técnicos, los líderes naturales y las organizaciones que sostienen la vida comunitaria. La guía no sustituye al proceso; lo estructura. No impone respuestas; ayuda a formular las preguntas correctas.

Como hemos visto a lo largo del libro, el reto no es copiar Pescueza ni reproducir mecánicamente las Factorías del Conocimiento. El reto es

trasladar su lógica profunda: crear comunidad, generar confianza, activar conocimiento, formar líderes, diseñar proyectos, cuidar la vida y convertir a cada territorio en protagonista de su propio futuro.

Ficha 1. Identidad del territorio

Nombre del municipio, comarca u organización:

.....

Entidad promotora de la intervención:

.....

Ámbito territorial de actuación:

.....

Población aproximada:

.....

Principales núcleos de población incluidos:

.....

Persona o equipo responsable del proceso:

.....

Breve descripción del territorio:

.....

.....

¿Qué hace singular a este territorio?

.....

.....

¿Qué historia cuenta hoy el territorio sobre sí mismo?

.....

.....

¿Qué historia queremos que pueda contar dentro de cinco años?

.....

.....

Ficha 2. Diagnóstico vivo de la realidad local

El diagnóstico vivo no se limita a recopilar datos. Debe captar el estado de ánimo del territorio, sus fracturas, sus vínculos, sus recursos visibles y sus capacidades ocultas.

Principales problemas demográficos:

.....

.....

Principales problemas sociales:

.....

.....

Principales problemas económicos:

.....

.....

Principales problemas culturales o comunitarios:

.....

.....

Principales problemas relacionados con servicios básicos:

.....

.....

Principales problemas de vivienda, movilidad o conectividad:

.....

.....

Estado de ánimo dominante de la comunidad:

.....

.....

Frases que se escuchan habitualmente en el territorio y revelan ese estado de ánimo:

.....

.....

¿Qué heridas colectivas siguen abiertas?

.....

.....

¿Qué deseos, aspiraciones o sueños permanecen vivos?

.....

.....

Ficha 3. Mapa de actores y organizaciones

Una comunidad no se reconstruye en abstracto. Se reconstruye con personas y organizaciones concretas.

Ayuntamiento o entidad local:

.....

Asociaciones vecinales, culturales, juveniles, de mujeres, mayores u otras:

.....

.....

Empresas, autónomos, cooperativas y comercios locales:

.....

.....

Centros educativos, sanitarios, sociales o culturales:

.....

.....

Personas mayores con memoria, conocimiento o autoridad moral:

.....

.....

Jóvenes con iniciativa o capacidad de movilización:

.....
.....

Mujeres que sostienen la vida comunitaria:

.....
.....

Técnicos, profesionales o personas con capacidades útiles para el proceso:

.....
.....

Organizaciones externas que podrían colaborar:

.....
.....

¿Quién convoca en este territorio?

.....

¿Quién cuida?

.....

¿Quién une?

.....

¿Quién bloquea?

.....

¿Quién puede convertirse en aliado estratégico?

.....

Ficha 4. Mapa de recursos materiales e inmateriales

El desarrollo comienza cuando el territorio deja de preguntarse únicamente qué le falta y empieza a descubrir qué tiene.

Recursos naturales:

.....

.....

Patrimonio histórico, cultural o arquitectónico:

.....

.....

Espacios públicos disponibles:

.....

.....

Edificios infrautilizados o recuperables:

.....

.....

Saberes tradicionales:

.....

.....

Conocimientos profesionales presentes en la comunidad:

.....

.....

Recursos tecnológicos o digitales:

.....

.....

Recursos económicos o financieros disponibles:

.....

.....

Redes de apoyo informal:

.....

.....

Elementos identitarios que pueden convertirse en relato:

.....

.....
¿Qué recurso invisible tiene más valor en este territorio?
.....
.....

Ficha 5. Servicios, proximidad y equilibrio territorial

Este apartado conecta la intervención con la lógica del País de los 30 minutos y los Pueblos de los 5 minutos.

Servicios existentes en el municipio:

.....
.....

Servicios disponibles a menos de 5 minutos:

.....
.....

Servicios disponibles a menos de 30 minutos:

.....
.....

Servicios que faltan o generan mayor vulnerabilidad:

.....
.....

Municipios o núcleos con los que se comparten servicios:

.....
.....

Papel que puede jugar este municipio dentro de su red territorial:

.....
.....

¿Puede actuar como nodo de cuidados?

.....

¿Puede actuar como nodo cultural?

.....

¿Puede actuar como nodo educativo o formativo?

.....

¿Puede actuar como nodo de emprendimiento?

.....

¿Puede actuar como pueblo residencial de alta calidad de vida?

.....

¿Qué significa aquí ser un “Pueblo de los 5 minutos”?

.....

.....

Ficha 6. DAFO comunitario

El DAFO debe recoger factores materiales e inmateriales. No solo infraestructuras, economía o servicios, sino también cultura, confianza, liderazgo y capacidad de cooperación.

Debilidades:

.....

.....

.....

Amenazas:

.....

.....

.....

Fortalezas:

.....

.....

.....

Oportunidades:

.....

.....

.....

Debilidad más urgente:

.....

Fortaleza más poderosa:

.....

Oportunidad más transformadora:

.....

Amenaza que no podemos ignorar:

.....

Ficha 7. Retos prioritarios del territorio

Un buen plan no puede abordarlo todo a la vez. Debe seleccionar los retos que pueden ordenar la intervención.

Reto 1:

.....

Por qué es importante:

.....

Reto 2:

.....

Por qué es importante:

.....

Reto 3:

.....

Por qué es importante:

.....

Reto 4:

.....

Por qué es importante:

.....

Reto 5:

.....

Por qué es importante:

.....

Reto principal que puede unir a la comunidad:

.....

.....

Reto que puede convertirse en el primer pozo:

.....

.....

Ficha 8. Visión, misión y objetivos

La visión es la imagen de la obra terminada. La misión es la concreción del rumbo. Los objetivos son los resultados que queremos producir.

Visión del territorio a cinco años:

.....

.....

.....

Misión del modelo local de intervención:

.....

.....

Objetivo general:

.....

.....

Objetivo específico 1:

.....

Objetivo específico 2:

.....

Objetivo específico 3:

.....

Objetivo específico 4:

.....

Objetivo específico 5:

.....

¿Qué cambio queremos producir en la vida de las personas?

.....

.....

¿Qué cambio queremos producir en la comunidad?

.....

.....

¿Qué cambio queremos producir en el territorio?

.....

.....

Ficha 9. Líneas de acción del modelo local

Cada territorio debe definir sus propias líneas de acción. Algunas podrán inspirarse en Pescueza, otras en las Factorías del Conocimiento, otras surgirán de la realidad local.

Línea de acción 1:

.....

Descripción:

.....

Actuaciones previstas:

.....

.....

Línea de acción 2:

.....

Descripción:

.....

Actuaciones previstas:

.....

.....

Línea de acción 3:

.....

Descripción:

.....

Actuaciones previstas:

.....

.....

Línea de acción 4:

.....

Descripción:

.....

Actuaciones previstas:

.....

.....

Línea de acción 5:

.....

Descripción:

.....

Actuaciones previstas:

.....

.....

Posibles líneas de referencia: cuidados, juventud, vivienda, emprendimiento, cultura, energía, comercio local, servicios de proximidad, educación, mayores activos, transición digital, economía social, turismo, agroalimentación, participación, salud comunitaria, movilidad, patrimonio, retorno o nuevos pobladores.

Ficha 10. Definición del primer pozo

El primer pozo es la primera acción concreta, visible y compartida que permitirá demostrar que la comunidad puede hacer algo junta.

Nombre del primer pozo:

.....

Necesidad real a la que responde:

.....

.....

Personas a las que beneficia:

.....

.....

Personas y organizaciones que participarán:

.....

.....

Recursos disponibles para llevarlo a cabo:

.....

.....

Recursos que faltan:

.....

.....

Fecha de inicio:

.....

Fecha de finalización:

.....

Resultado visible que debe producir:

.....

.....

¿Cómo se celebrará el logro?

.....

.....

¿Cómo se contará a la comunidad?

.....

.....

¿Cuál será el siguiente pozo?

.....

.....

Ficha 11. Grupo motor local

El grupo motor es el corazón operativo del proceso. Debe ser pequeño, plural, comprometido y orientado a la acción.

Personas integrantes del grupo motor:

.....

.....

Representan a:

.....

.....

Funciones principales del grupo motor:

.....

.....

Responsable de coordinación:

.....

Responsable de comunicación:

.....

Responsable de seguimiento:

.....

Responsable de alianzas:

.....

Responsable de participación comunitaria:

.....

Frecuencia de reuniones:

.....

Sistema de toma de decisiones:

.....

Compromisos básicos de funcionamiento:

.....

.....

¿Qué necesita aprender este grupo para pilotar el proceso?

.....

.....

Ficha 12. Programa de capacitación comunitaria

La intervención debe dejar capacidad instalada. Para ello, el territorio necesita aprender competencias prácticas.

Competencias prioritarias a entrenar:

.....

.....

Personas destinatarias de la capacitación:

.....

.....

Formato de trabajo:

.....

Número de sesiones:

.....

Calendario previsto:

.....

Módulos formativos propuestos:

.....

.....

Proyectos reales sobre los que se aplicará la formación:

.....

.....

¿Cómo se evaluará el aprendizaje?

.....

.....

Personas que podrán convertirse en futuras formadoras o dinamizadoras:

.....

.....

Ficha 13. Liderazgo local y cantera de líderes

El modelo necesita líderes que reproduzcan líderes.

Líderes naturales identificados:

.....

.....

Personas con autoridad moral en la comunidad:

.....

.....

Personas jóvenes con potencial de liderazgo:

.....

.....

Mujeres con capacidad de convocatoria o cuidado:

.....

.....

Mayores que pueden aportar memoria, criterio y acompañamiento:

.....

.....

Personas que necesitan apoyo para dar un paso al frente:

.....

.....

Acciones para desarrollar liderazgo local:

.....

.....

Sistema de mentoría previsto:

.....

.....

¿Cómo se evitará que el proceso dependa de una sola persona?

.....

.....

Ficha 14. Cartera de proyectos

La cartera de proyectos convierte los retos y líneas de acción en iniciativas concretas.

Proyecto 1:

.....

Línea de acción a la que pertenece:

.....

Objetivo:

.....

Responsable:

.....

Aliados:

.....

Recursos necesarios:

.....

Plazo:

.....

Indicador de resultado:

.....

Proyecto 2:

.....

Línea de acción a la que pertenece:

.....

Objetivo:

.....

Responsable:

.....

Aliados:

.....

Recursos necesarios:

.....

Plazo:

.....

Indicador de resultado:

.....

Proyecto 3:

.....

Línea de acción a la que pertenece:

.....

Objetivo:

.....

Responsable:

.....

Aliados:

.....

Recursos necesarios:

.....

Plazo:

.....

Indicador de resultado:

.....

Proyecto prioritario para iniciar el plan:

.....

Proyecto de mayor impacto comunitario:

.....

Proyecto con mayor potencial de financiación:

.....

Proyecto más fácil de ejecutar a corto plazo:

.....

Ficha 15. Modelo de gobernanza y alianzas

Un proceso de revitalización necesita organización, no improvisación.

Entidad promotora:

.....

Entidades colaboradoras:

.....

.....

Administraciones públicas implicadas:

.....

.....

Organizaciones sociales implicadas:

.....

.....

Empresas o agentes económicos implicados:

.....

.....

Universidades, centros educativos o centros de conocimiento:

.....

.....

Grupos de Acción Local, mancomunidades o diputaciones:

.....

.....

Mesa de comunidad:

.....

Mesa técnica:

.....

Grupo motor:

.....

Equipo de acompañamiento externo:

.....

Sistema de coordinación entre actores:

.....

Alianzas que deben construirse en los próximos seis meses:

Ficha 16. Recursos, presupuesto y financiación

Presupuesto estimado del plan:

.....

Recursos propios disponibles:

.....

Recursos municipales o institucionales:

.....

Aportaciones de entidades colaboradoras:

.....

Recursos en especie:

.....

Necesidades de financiación externa:

.....

.....

Posibles convocatorias o fuentes de financiación:

.....

.....

Proyectos que pueden financiarse con fondos públicos:

.....

.....

Proyectos que pueden financiarse con patrocinio, cooperación o alianzas:

.....

.....

Plan para captar recursos:

.....

.....

Ficha 17. Cronograma de implantación

Fase 1. Diagnóstico vivo y escucha comunitaria.

Fecha de inicio:

.....

Fecha de finalización:

.....

Acciones principales:

.....

.....

Fase 2. Constitución del grupo motor y elección del primer pozo.

Fecha de inicio:

.....

Fecha de finalización:

.....

Acciones principales:

.....

.....

Fase 3. Capacitación comunitaria y liderazgo local.

Fecha de inicio:

.....

Fecha de finalización:

.....

Acciones principales:

.....

Fase 4. Diseño del plan de acción territorial.

Fecha de inicio:

.....

Fecha de finalización:

.....

Acciones principales:

.....

Fase 5. Implantación de proyectos piloto.

Fecha de inicio:

.....

Fecha de finalización:

.....

Acciones principales:

.....

Fase 6. Evaluación, mejora y escalado.

Fecha de inicio:

.....

Fecha de finalización:

.....

Acciones principales:

.....

.....

Ficha 18. Indicadores de seguimiento

Indicadores de participación:

Número de personas implicadas:

.....

Número de asociaciones participantes:

.....

Número de reuniones comunitarias realizadas:

.....

Número de personas jóvenes implicadas:

.....

Número de mujeres implicadas:

.....

Indicadores de liderazgo:

Número de líderes locales identificados:

.....

Número de líderes formados:

.....

Número de personas mentorizadas:

.....
Número de nuevos responsables de proyectos:

.....
Indicadores de comunidad:

Nivel de confianza percibida:

.....
Nivel de sentido de pertenencia:

.....
Número de acciones comunitarias ejecutadas:

.....
Número de alianzas creadas:

.....
Indicadores de proyectos:

Número de proyectos diseñados:

.....
Número de proyectos iniciados:

.....
Número de proyectos finalizados:

.....
Recursos movilizados:

.....
Indicadores de impacto:

Empleos creados o mantenidos:

.....
Servicios nuevos o mejorados:

.....
Personas mayores atendidas:

.....

Jóvenes retenidos o vinculados al territorio:

.....

Emprendimientos o iniciativas activadas:

.....

Espacios recuperados:

.....

Ficha 19. Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje

Frecuencia de seguimiento:

.....

Responsables de seguimiento:

.....

Herramientas de seguimiento:

.....

.....

Reunión mensual de revisión:

Sí / No

Principales preguntas de seguimiento:

¿Qué hemos prometido?

.....

¿Qué hemos cumplido?

.....

¿Qué no hemos cumplido y por qué?

.....

¿Qué hemos aprendido?

.....

¿Qué debemos corregir?

.....

¿Qué nuevo compromiso asumimos?

.....

Sistema de evaluación participativa:

.....

.....

Sistema de comunicación de resultados a la comunidad:

.....

.....

Ficha 20. Comunicación y relato del proceso

Un proceso comunitario necesita ser contado para reforzar orgullo, pertenencia y adhesión.

Nombre del modelo local:

.....

Lema o idea fuerza:

.....

Relato breve del proceso:

.....

.....

Canales de comunicación:

.....

.....

Personas responsables de comunicación:

.....

Historias que deben contarse:

.....

.....

Primer logro que se comunicará:

.....

.....

¿Cómo se implicará a la comunidad en el relato?

.....

.....

¿Cómo se dará visibilidad externa al modelo?

.....

.....

Ficha 21. Riesgos, resistencias y medidas correctoras

Principales resistencias previstas:

.....

.....

Personas o grupos que pueden bloquear el proceso:

.....

.....

Riesgos técnicos:

.....

Riesgos económicos:

.....

Riesgos políticos:

.....

Riesgos comunitarios:

.....

Riesgos de dependencia de una sola persona:

.....

Medidas para prevenir bloqueos:

.....

.....

Medidas para cuidar al grupo motor:

.....

.....

Medidas para mantener la confianza:

.....

.....

Ficha 22. Compromiso final de la comunidad

El plan no debe terminar con una conclusión, sino con una declaración. Una comunidad empieza a cambiar cuando se compromete consigo misma.

Declaramos que nuestro territorio quiere convertirse en:

.....

.....

Nos comprometemos a cuidar:

.....

.....

Nos comprometemos a aprender:

.....

.....

Nos comprometemos a emprender:

.....

.....

Nos comprometemos a liderar:

.....

.....

Nos comprometemos a trabajar juntos para:

.....

.....

Primer compromiso colectivo:

.....

Fecha:

.....

Personas y organizaciones firmantes:

.....

.....

Cierre de la guía

Esta guía no es un punto final. Es el comienzo de un camino. Cada ficha debe trabajarse con calma, con escucha, con honestidad y con voluntad de acción. Su valor no está en completarla formalmente, sino en las conversaciones que provoca, los acuerdos que genera, las personas que activa y los proyectos que pone en marcha.

Cuando un territorio rellena esta guía de verdad, no está cumplimentando un documento. Está empezando a diseñar su propio modelo de comunidad. Está nombrando sus heridas, reconociendo sus recursos, convocando a sus líderes, eligiendo su primer pozo, ordenando sus proyectos y declarando una voluntad colectiva de futuro.

El Modelo Crear Comunidad para Cuidar no ofrece una receta universal. Ofrece un método para que cada pueblo descubra su singularidad, active su inteligencia colectiva y construya su propio camino. Porque cada territorio tiene una catedral esperando ser imaginada. Cada comunidad tiene un pozo que cavar. Cada pueblo tiene una semilla que plantar. Y cada generación tiene la responsabilidad de dejar a quienes vienen detrás una tierra más viva, más cuidada y más llena de futuro.

7.10 Canvas para la intervención y diseño ad hoc del modelo local

El Canvas para la intervención y diseño ad hoc del modelo local es una herramienta de trabajo para convertir el Modelo Crear Comunidad para Cuidar en una metodología aplicable a cada municipio, comarca, mancomunidad, grupo de acción local u organización que quiera iniciar un proceso de revitalización comunitaria.

Su función es ordenar, en una sola arquitectura visual y operativa, todos los elementos que deben analizarse, conversarse y diseñarse antes de poner en marcha la intervención: realidad local, ecosistema rural, actores, comunidad, liderazgo, primer pozo, competencias, plan de acción, gobernanza, recursos, indicadores, relato y escalado.

No es una plantilla burocrática. Es un lienzo de conversación estratégica. Sirve para que el equipo consultor, el grupo motor local y la entidad promotora puedan mirar juntos el territorio, comprenderlo, activar sus recursos y diseñar un modelo propio, singular y transferible.

Como hemos expuesto a lo largo del libro, no se trata de copiar Pescueza ni de clonar las Factorías del Conocimiento. Se trata de extraer su lógica profunda —comunidad, cuidados, conocimiento, confianza, liderazgo, aprendizaje y acción— para que cada territorio construya su propio modelo.

CANVAS GENERAL DEL MODELO LOCAL

Nombre del modelo local

Modelo local de intervención:

.....

Municipio / territorio:

.....

Entidad promotora:

.....

Equipo responsable:

.....

Fecha de inicio del proceso:

.....

Horizonte temporal del modelo:

.....

1. Identidad y singularidad del territorio

Pregunta central:
¿Qué hace único a este territorio y qué relato puede construir sobre sí mismo?

Contenidos a trabajar:

Historia del municipio o territorio.

Rasgos identitarios.

Memoria colectiva.

Cultura local.

Elementos de orgullo.

Heridas o pérdidas significativas.

Relato actual dominante.

Relato deseado de futuro.

Ficha de trabajo:

El territorio se define hoy a sí mismo como:

.....

.....

La comunidad se siente orgullosa de:

.....

.....

La comunidad ha perdido o siente que ha perdido:

.....

.....

El nuevo relato que queremos construir es:

.....

.....

Frase fuerza del modelo local:

.....

2. Diagnóstico vivo del ecosistema rural

Pregunta central:
¿Qué piezas del ecosistema rural están rotas, dormidas, desconectadas o
pendientes de activar?

Contenidos a trabajar:

- Situación demográfica.
- Envejecimiento.
- Juventud.
- Vivienda.
- Servicios.
- Economía local.
- Asociacionismo.
- Cultura comunitaria.
- Confianza.
- Liderazgo.
- Relaciones entre actores.

Recursos infrautilizados.

Ficha de trabajo:

Principales fracturas del ecosistema:

.....

.....

.....

.....

Principales recursos dormidos:

.....

.....

.....

.....

Actores desconectados que deberían trabajar juntos:

.....

.....

Elemento más urgente a recomponer:

.....

Elemento con mayor potencial transformador:

.....

3. Estado de ánimo de la comunidad

Pregunta central:
¿Desde qué emoción colectiva vive hoy la comunidad su presente y su futuro?

Contenidos a trabajar:

Resignación.

Miedo.

Desconfianza.

Nostalgia.

Cansancio.

Orgullo.

Esperanza.

Deseo de cambio.

Capacidad de ilusión.

Disposición a actuar.

Ficha de trabajo:

Estado de ánimo dominante:

.....

Frases que se escuchan en el territorio:

.....

.....

Conversaciones que frenan:

.....

.....

Conversaciones que pueden abrir futuro:

.....

.....

Estado de ánimo que queremos producir:

.....

Acciones necesarias para cambiar el estado de ánimo:

.....

.....

4. Comunidad y vínculos

Pregunta

central:

¿Existe comunidad o solo existe población?

Contenidos a trabajar:

Nivel de pertenencia.

Relaciones vecinales.

Espacios de encuentro.

Participación.

Confianza entre generaciones.

Integración de nuevos pobladores.

Papel de mujeres, jóvenes y mayores.

Redes formales e informales de apoyo.

Conflictos abiertos.

Capacidad de hacer cosas juntos.

Ficha de trabajo:

Espacios donde hoy se encuentra la comunidad:

.....

Personas que sostienen vínculos:

.....

Organizaciones que todavía convocan:

.....

Vínculos debilitados que hay que reconstruir:

.....

Colectivos poco integrados:

.....

Acciones para fortalecer pertenencia:

.....

.....

.....

5. Actores clave y mapa de alianzas

Pregunta central:
¿Quién debe estar dentro del proceso para que el modelo tenga legitimidad, fuerza y continuidad?

Contenidos a trabajar:

- Ayuntamiento.
- Asociaciones.
- Empresas.
- Comercio local.
- Centros educativos.
- Servicios sociales.
- Sanitarios.
- Técnicos.
- Jóvenes.
- Mujeres.
- Mayores.
- Nuevos pobladores.
- Grupos de Acción Local.
- Mancomunidades.
- Diputaciones.
- Universidades.
- Entidades financiadoras.

Ficha de trabajo:

Actores imprescindibles:

.....

.....

Actores aliados:

.....

.....

Actores que pueden bloquear:

.....

.....

Actores externos que pueden aportar valor:

.....

.....

Alianzas prioritarias a construir:

.....

.....

.....

6. Necesidad sentida y primer pozo

Pregunta central:

¿Cuál es la primera acción concreta, útil, visible y compartida que puede unir a la comunidad?

Contenidos a trabajar:

Necesidad real.

Dolor comunitario.

Acción sencilla.

Resultado visible.

Participación plural.

Recursos disponibles.

Celebración.

Relato del logro.

Continuidad hacia un segundo reto.

Ficha de trabajo:

Necesidad sentida por la comunidad:

.....

Primer pozo elegido:

.....

Por qué puede unir a la comunidad:

.....

Personas implicadas:

.....

Recursos necesarios:

.....

Resultado visible esperado:

.....

Fecha de realización:

.....

Cómo se celebrará:

.....

Cómo se comunicará:

.....

Segundo pozo posible:

.....

7. Eje central del modelo local

Pregunta central:

¿Cuál será el corazón del modelo ad hoc en este territorio?

Cada intervención debe tener un eje vertebrador. No todos los pueblos necesitan empezar por el mismo lugar. En unos, el modelo girará en torno a los cuidados. En otros, al emprendimiento. En otros, a la juventud, la vivienda, la energía, la cultura o la recuperación de comunidad.

Posibles ejes:

Pueblo que cuida.

Pueblo de los 5 minutos.

Factoría local de proyectos.

Comunidad energética.

Red local de cuidados.

Escuela de liderazgo comunitario.

Laboratorio de juventud rural.

Pueblo emprendedor.

Pueblo de acogida y nuevos pobladores.

Pueblo de cultura y vida comunitaria.

Pueblo agroalimentario innovador.

Pueblo saludable.

Pueblo intergeneracional.

Ficha de trabajo:

Eje central elegido:

.....

Por qué este eje es estratégico:

.....

Qué problema principal aborda:

.....

Qué oportunidad abre:

.....

Qué identidad nueva puede crear:

.....

Nombre provisional del modelo local:

.....

8. Competencias a entrenar

Pregunta central:

¿Qué capacidades necesita aprender la comunidad para sostener el proceso?

Contenidos a trabajar:

Escucha.

Conversación.

Pensar en grande.

Trabajo en equipo.

Liderazgo.

Creación de posibilidades.

Diseño de proyectos.

Prototipado.

Planificación.

Evaluación.

Gestión emocional.

Comunicación.

Coordinación.

Creación de alianzas.

Calidad en el trabajo.

Ficha de trabajo:

Competencias prioritarias:

.....

.....

.....

.....

.....

Personas o colectivos a formar:

.....

Formato de capacitación:

.....

Proyectos reales sobre los que se aprenderá:

.....

Resultados esperados del proceso formativo:

.....

9. Liderazgo local y grupo motor

Pregunta

central:

¿Quién va a sostener el proceso desde dentro?

Contenidos a trabajar:

Líderes naturales.

Personas con autoridad moral.

Jóvenes con potencial.

Mujeres que sostienen comunidad.

Mayores activos.

Técnicos comprometidos.

Grupo motor.

Cantera de nuevos líderes.

Reparto de responsabilidades.

Mentoría.

Ficha de trabajo:

Personas con liderazgo reconocido:

.....

Personas con liderazgo potencial:

.....

Personas que deben ser cuidadas para que no se quemen:

.....

Integrantes del grupo motor:

.....

Responsabilidades dentro del grupo motor:

.....

Necesidades de formación del grupo motor:

.....

Plan para reproducir nuevos líderes:

.....

10. Líneas de acción del modelo local

Pregunta central:
¿Qué grandes líneas de trabajo organizarán la intervención?

Contenidos a trabajar:

Las líneas deben surgir del diagnóstico vivo, del primer pozo y del eje central del modelo.

Plantilla de líneas:

Línea 1

Nombre:

.....

Objetivo:

.....

Actuaciones:

.....

Responsables:

.....

Resultados esperados:

.....

Línea 2

Nombre:

.....

Objetivo:

.....

Actuaciones:

.....

Responsables:

.....

Resultados esperados:

.....

Línea 3

Nombre:

.....

Objetivo:

.....

Actuaciones:

.....

Responsables:

.....

Resultados esperados:

.....

Línea 4

Nombre:

.....

Objetivo:

.....

Actuaciones:

.....

Responsables:

.....

Resultados esperados:

.....

11. Cartera de proyectos

Pregunta central:
¿Qué proyectos concretos van a convertir el modelo en realidad?

Contenidos a trabajar:

Proyectos tractores.

Proyectos piloto.

Proyectos rápidos.

Proyectos de bajo coste.

Proyectos de alto impacto.

Proyectos financiables.

Proyectos comunitarios.

Proyectos de innovación social.

Ficha de trabajo:

Proyecto tractor principal:

.....

Proyectos piloto:

.....

.....

.....

Proyectos de ejecución rápida:

.....

.....

Proyectos con potencial de financiación:

.....

.....

Proyectos que fortalecen comunidad:

.....

.....

Proyecto que debe ejecutarse primero:

.....

12. Gobernanza del proceso

Pregunta central:

¿Cómo se va a organizar la intervención para que no dependa de la improvisación?

Contenidos a trabajar:

- Entidad promotora.
- Equipo consultor.
- Grupo motor.
- Mesa comunitaria.
- Mesa técnica.
- Red de alianzas.
- Responsables por línea.
- Sistema de reuniones.
- Toma de decisiones.
- Seguimiento.
- Transparencia.
- Comunicación.

Ficha de trabajo:

Entidad promotora:

.....

Equipo coordinador:

.....

Grupo motor:

.....

Mesa comunitaria:

.....

Mesa técnica:

.....

Frecuencia de reuniones:

.....

Sistema de toma de decisiones:

.....

Sistema de seguimiento:

.....

Canal de comunicación interna:

.....

Canal de comunicación con la comunidad:

.....

13. Recursos y financiación

Pregunta central:

¿Qué recursos existen, cuáles faltan y cómo se van a movilizar?

Contenidos a trabajar:

Recursos propios.

Recursos municipales.

Voluntariado.

Espacios.

Equipamientos.

Financiación pública.

Patrocinios.

Fondos europeos.

Ayudas autonómicas.

Diputaciones.

GAL.

Empresas.

Aportaciones en especie.

Capital social comunitario.

Ficha de trabajo:

Recursos disponibles:

.....

Recursos que faltan:

.....

Recursos comunitarios no monetarios:

.....

Posibles fuentes de financiación:

.....

Proyectos susceptibles de financiación:

.....

Responsable de búsqueda de recursos:

.....

Calendario de financiación:

.....

14. Comunicación y relato

Pregunta central:
¿Cómo vamos a contar el proceso para generar orgullo, adhesión y
visibilidad?

Contenidos a trabajar:

Nombre del modelo.

Lema.

Narrativa.

Imagen de futuro.

Historias humanas.

Primer logro.

Canales.

Portavoces.

Comunicación interna.

Comunicación externa.

Redes sociales.

Medios.

Documentación.

Celebración.

Ficha de trabajo:

Nombre definitivo del modelo local:

.....

Lema:

.....

Relato breve:

.....

.....

Historias que deben contarse:

.....

.....

.....

Personas portavoces:

.....

Canales de comunicación:

.....

Primer hito comunicable:

.....

Cómo se dará visibilidad externa:

.....

15. Indicadores de avance e impacto

Pregunta

central:

¿Cómo sabremos si el modelo está funcionando?

Contenidos a trabajar:

Indicadores materiales e intangibles.

Indicadores comunitarios:

Personas implicadas.

Asociaciones participantes.

Jóvenes vinculados.

Mujeres implicadas.

Mayores activos.

Reuniones realizadas.

Acciones comunitarias ejecutadas.

Nivel de confianza.

Sentido de pertenencia.

Estado de ánimo.

Indicadores de liderazgo:

Líderes identificados.

Líderes formados.

Nuevos responsables.

Personas mentorizadas.

Grupos motores activos.

Indicadores de proyectos:

Proyectos diseñados.

Proyectos iniciados.

Proyectos financiados.

Proyectos ejecutados.

Recursos movilizados.

Indicadores de impacto:

Empleos creados o mantenidos.

Servicios nuevos o mejorados.

Personas mayores atendidas.

Jóvenes vinculados al territorio.

Viviendas activadas.

Emprendimientos creados.

Espacios recuperados.

Alianzas consolidadas.

Ficha de trabajo:

Indicadores prioritarios:

.....

.....

.....

.....

.....

Sistema de medición:

.....

Responsable de seguimiento:

.....

Frecuencia de evaluación:

.....

Cómo se comunicarán los avances:

.....

16. Escalado y transferencia

Pregunta central:
¿Cómo puede crecer el modelo y transferirse a otros municipios o territorios?

Contenidos a trabajar:

- Municipio piloto.
- Red de municipios.
- Escalado comarcal.
- Escalado provincial.
- Papel de GAL, diputaciones y mancomunidades.
- Documentación metodológica.
- Formación de formadores.
- Transferencia a otros territorios.
- Sistematización de aprendizajes.
- Comunidad de práctica.

Ficha de trabajo:

- Qué parte del modelo puede escalarse:
.....
- A qué municipios o territorios podría transferirse:
.....
- Qué condiciones deben cumplirse:
.....
- Qué aprendizajes deben documentarse:
.....
- Quién puede actuar como formador o mentor en otros territorios:
.....
- Cómo se convertirá la experiencia local en modelo transferible:

.....

MATRIZ DE SÍNTESIS DEL CANVAS

Esta matriz permite condensar todo el trabajo en una sola visión de conjunto.

SECUENCIA DE USO DEL CANVAS POR EL EQUIPO DE TRABAJO

Sesión 1. Preparación institucional

Objetivo: acordar el marco de la intervención con la entidad promotora.

Resultados:

Definición del territorio de intervención.

Identificación de entidad promotora.

Acuerdo inicial de gobernanza.

Selección preliminar de actores.

Calendario de trabajo.

Sesión 2. Diagnóstico vivo

Objetivo: comprender el ecosistema rural.

Resultados:

Mapa de problemas.

Mapa de recursos.

Mapa de actores.

Estado de ánimo comunitario.

Primeras hipótesis de intervención.

Sesión 3. Escucha comunitaria

Objetivo: recoger necesidades, deseos, heridas y posibilidades.

Resultados:

Necesidades sentidas.

Líderes naturales identificados.

Frases dominantes del territorio.

Posibles primeros pozos.

Nivel real de energía comunitaria.

Sesión 4. Grupo motor

Objetivo: constituir el equipo local que sostendrá el proceso.

Resultados:

Grupo motor creado.

Roles asignados.

Compromisos iniciales.

Necesidades formativas.

Agenda de trabajo.

Sesión 5. Definición del modelo ad hoc

Objetivo: elegir el eje central del modelo local.

Resultados:

Nombre provisional del modelo.

Eje vertebrador.

Primer pozo.

Líneas de acción.

Relato inicial.

Sesión 6. Diseño del plan de acción

Objetivo: convertir el modelo en hoja de ruta.

Resultados:

Objetivos.

Líneas de acción.

Actuaciones.

Proyectos.

Cronograma.

Indicadores.

Responsables.

Sesión 7. Validación comunitaria

Objetivo: contrastar el modelo con la comunidad.

Resultados:

Ajustes al plan.

Nuevas adhesiones.

Compromisos públicos.

Primer calendario de ejecución.

Relato compartido.

Sesión 8. Inicio de implantación

Objetivo: poner en marcha el primer pozo y activar el sistema de seguimiento.

Resultados:

Primer pozo ejecutado.

Sistema de reuniones.

Tablero de compromisos.

Comunicación del logro.

Preparación del siguiente reto.

RESULTADO FINAL DEL CANVAS

Al finalizar el trabajo con esta herramienta, el equipo debe contar con:

Un diagnóstico vivo del territorio.

Un mapa de actores, recursos y relaciones.

Una lectura del estado de ánimo comunitario.

Un grupo motor local constituido.

Un primer pozo definido y calendarizado.

Un eje central del modelo local.

Un nombre y relato propio del modelo ad hoc.

Un programa de capacitación comunitaria.

Una estrategia de liderazgo local.

Una cartera inicial de proyectos.

Un modelo de gobernanza.

Un plan de recursos y financiación.

Una estrategia de comunicación.

Un sistema de indicadores y evaluación.

Un plan de escalado y transferencia.

Cierre del canvas

Este canvas es una herramienta para mirar, escuchar, ordenar y actuar. Su valor no está en completarlo mecánicamente, sino en las conversaciones que provoca y en los compromisos que genera.

Cuando un territorio trabaja este lienzo con honestidad, empieza a descubrir su propio modelo. No el modelo de Pescueza. No el modelo de las Factorías del Conocimiento. Su modelo. El que nace de su historia, de sus heridas, de sus recursos, de sus líderes, de sus mayores, de sus jóvenes, de sus mujeres, de sus organizaciones, de su paisaje y de su deseo de futuro.

El Modelo Crear Comunidad para Cuidar ofrece el método. El territorio pone el alma. Y de esa alianza nace lo verdaderamente importante: una comunidad capaz de hacerse cargo de su destino.

7.11 Del modelo a la acción: una invitación a construir pueblos vivos

Este libro comenzó con dos historias. La historia de Pescueza, un pequeño pueblo que se negó a aceptar la decadencia como destino y decidió convertirse en una comunidad que cuida. Y la historia de las Factorías del Conocimiento, una experiencia

nacida en Iberoamérica para demostrar que el conocimiento, cuando se pone al servicio de la gente, puede convertirse en proyectos, emprendimientos, liderazgo y futuro. A lo largo de estas páginas hemos ido extrayendo de ambas experiencias una metodología: crear comunidad, recomponer ecosistemas rurales, cavar el primer pozo, entrenar competencias, diseñar planes, producir calidad, formar líderes y acompañar procesos hasta que cada territorio pueda caminar por sí mismo.

Ahora llega el momento decisivo: pasar del libro a la acción.

Porque el reto demográfico no se resolverá solo con diagnósticos, estadísticas, congresos o declaraciones solemnes. Tampoco se resolverá únicamente con dinero, infraestructuras o convocatorias de ayudas. Todo eso puede ser necesario, pero no será suficiente si no somos capaces de reconstruir lo más importante: la comunidad.

Los pueblos no necesitan compasión, necesitan proyecto

Durante demasiado tiempo hemos hablado de la España vaciada como si estuviéramos ante un territorio condenado, un espacio en retirada, un paisaje que se apaga lentamente mientras las ciudades concentran población, poder, recursos y relato. Pero los pueblos no son restos del pasado. Son espacios de futuro si sabemos mirarlos, cuidarlos y activarlos.

No necesitan compasión. Necesitan proyecto.

No necesitan ser tratados como pacientes terminales. Necesitan ser reconocidos como comunidades con memoria, talento, recursos, vínculos y capacidad para producir valor.

No necesitan que alguien venga a salvarlos desde fuera. Necesitan apoyo para organizarse, confiar, aprender, liderar y construir su propio camino.

Esa es la esencia del Modelo Crear Comunidad para Cuidar: una metodología para que cada municipio, comarca u organización pueda diseñar su propio modelo local de revitalización, adaptado a su historia, a sus heridas, a sus oportunidades y a su manera singular de habitar el mundo.

Una nueva forma de hacer política pública

El modelo que proponemos no sustituye a las administraciones públicas; las convoca a trabajar de otra manera. Una comunidad autónoma, una diputación, un ayuntamiento, una mancomunidad o un grupo de acción local pueden seguir financiando, regulando, planificando y prestando servicios. Pero, además, deben aprender a activar comunidad.

Esa es la gran innovación.

Una política pública de nueva generación no se limita a construir edificios. Construye capacidades.

No se limita a financiar actividades. Genera procesos.

No se limita a formar usuarios. Desarrolla protagonistas.

No se limita a repartir subvenciones. Crea ecosistemas.

No se limita a gestionar la despoblación. Convoca a la comunidad para producir futuro.

Ahí se abre una oportunidad extraordinaria para los territorios que quieran dar un salto: contratar, diseñar e implantar modelos ad hoc de intervención comunitaria que conviertan sus problemas en proyectos y sus recursos dormidos en motores de desarrollo.

Cada territorio tiene su propio pozo

No habrá dos modelos iguales. En un pueblo, el primer pozo será cuidar a las personas mayores. En otro, activar a los jóvenes. En otro, recuperar viviendas vacías. En otro, crear una Factoría Local de Proyectos. En otro, poner en marcha una comunidad energética. En otro, reconstruir la vida asociativa. En otro, convertir el comercio local, la cultura, el patrimonio, la agroalimentación o la naturaleza en ejes de futuro.

La metodología es compartida, pero el modelo debe ser siempre propio.

Cada territorio necesita descubrir su pozo, su catedral, su relato, su grupo motor, su liderazgo, su plan y su manera de cuidar la vida.

La comunidad como primera infraestructura

Si algo nos enseñan Pescueza y las Factorías del Conocimiento es que la primera infraestructura del desarrollo no es una carretera, un edificio o una conexión digital. La primera infraestructura es una comunidad capaz de confiar en sí misma.

Después vendrán los recursos, las inversiones, la tecnología, las alianzas, las ayudas, los proyectos y los servicios. Pero si antes no hay comunidad, todo queda suspendido en el aire.

Una comunidad fuerte convierte una sala en laboratorio, una plaza en escuela, una asociación en motor, un mayor en memoria viva, un joven en emprendedor, una mujer en lideresa, una conversación en posibilidad y un problema en proyecto.

Cierre del libro. Crear comunidad para abrir futuro

Este libro no quiere ser solo una reflexión sobre el mundo rural. Quiere ser una invitación a actuar.

A los ayuntamientos, para que no se limiten a administrar la escasez y se atrevan a convocar a su gente.

A las diputaciones y comunidades autónomas, para que conviertan sus políticas rurales en procesos vivos de creación de comunidad.

A los grupos de acción local, para que recuperen toda la fuerza transformadora de la metodología LEADER desde la participación real, el liderazgo y la innovación social.

A las asociaciones, para que vuelvan a conectar con la vida de la gente.

A los jóvenes, para que no acepten que su futuro tenga que estar necesariamente lejos de su tierra.

A las mujeres, para que ocupen el lugar de liderazgo que tantas veces ya ejercen sin reconocimiento suficiente.

A los mayores, para que sigan siendo memoria, raíz y sabiduría activa.

A quienes viven en los pueblos, para que no esperen a que el futuro llegue desde fuera.

Y a quienes toman decisiones públicas, para que entiendan que cada pueblo que se apaga no pierde solo habitantes: pierde cultura, paisaje, memoria, vínculos, cuidados, equilibrio territorial y una forma imprescindible de humanidad.

Crear comunidad es la gran tarea.

Cuidar es la gran política.

Aprender juntos es la gran metodología.

Liderar es la gran responsabilidad.

Y fabricar futuro desde los pueblos es uno de los grandes desafíos civilizatorios de nuestro tiempo.

Porque cuando una comunidad se escucha, se reconoce y decide caminar unida, deja de ser un lugar que espera y se convierte en un lugar que crea.

Ahí empieza todo.

Ahí vuelve la vida.

Adelante!!!

Síntesis del Canvas — Bloques, decisión principal y resultado esperado

Bloque	Decisión principal	Resultado esperado
Identidad	Qué territorio somos y qué relato queremos construir	Relato local de futuro
Diagnóstico vivo	Qué está roto y qué puede activarse	Mapa del ecosistema
Estado de ánimo	Qué emoción domina y cuál queremos producir	Estrategia emocional
Comunidad	Qué vínculos existen y cuáles hay que reconstruir	Plan de creación de comunidad
Actores	Quién debe participar	Mapa de alianzas
Primer pozo	Qué acción inicial haremos juntos	Primera victoria comunitaria
Eje central	Qué modelo ad hoc vamos a diseñar	Modelo local definido
Competencias	Qué debe aprender la comunidad	Programa de capacitación
Liderazgo	Quién sostendrá el proceso	Grupo motor y cantera
Líneas de acción	Qué ámbitos trabajaremos	Arquitectura del plan
Proyectos	Qué iniciativas pondremos en marcha	Cartera de proyectos
Gobernanza	Cómo nos organizaremos	Sistema de coordinación
Recursos	Cómo financiaremos y movilizaremos medios	Plan de recursos
Relato	Cómo contaremos el proceso	Estrategia de comunicación

Indicadores	Cómo mediremos avances	Sistema de evaluación
Escalado	Cómo crecerá el modelo	Plan de transferencia