

CAPÍTULO 4

PRÁCTICAS DE GOBERNANZA Y TRUEQUE COMUNITARIO¹

Almudena Rivas González²

Myriam Alba Zapata Jiménez³

doi: https://doi.org/10.19052/978-628-7645-55-4_cap4

*Todas las personas tenemos algo para dar a cambio.
Con la metodología del trueque,
hasta un abrazo se puede cambiar por educación.*

Martha (barrio Arrayanes)

¹ El proyecto se desarrolló en los espacios barriales en Usme y Ciudad Bolívar, en los que la Fundación Laudes Infantis ha generado empoderamiento de líderes, niños, niñas y jóvenes, así como mujeres comunitarias, que, desde sus narrativas, trabajo comunitario, trueques y experiencias, aportaron sus voces en la escritura de este documento, que es de ellas y ellos. ¡Gracias especialmente a las mujeres que nos compartieron este proceso y que han logrado ser agentes de transformación de sus territorios! A Jacqueline Moreno, fundadora de este sueño hecho realidad, por todos los esfuerzos realizados y sostenidos durante más de 25 años. Un reconocido agradecimiento a la doctora Bibiana Castrillón, psicóloga y sanadora afirmativa de identidades y reconstrucción del tejido social, quien ha transformado las vidas de muchas personas en los espacios en los que está la Fundación Laudes Infantis. Asimismo, muchas gracias a Almudena Rivas González, quien ha dirigido los proyectos en la Fundación y ha dedicado su vida y apostado por el proyecto en este país. A estas lideresas sociales, comprometidas con los procesos de transformación social y política, reconstrucción del tejido social e individual, reparación individual y colectiva y autoafirmaciones identitarias, desde la Fundación Laudes Infantis, mil gracias por permitirnos también tejer investigación y apropiación de conocimiento, desde la Universidad de La Salle. Gracias también a la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia, que financió este proyecto y lo hizo realidad, así como al director editorial y su equipo de la Unisalle.

² Directora de los proyectos sociales y educativos de la Fundación Laudes Infantis. Correo electrónico: almurivas@laudesinfantis.org

³ Docente de cátedra del Doctorado en Estudios de Desarrollo y Territorio de la Universidad de La Salle, Bogotá. Correos electrónicos: myzapata@unisalle.edu.co y mzapata14@hotmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3867-8859>

RESUMEN

El liderazgo comunitario que desarrolla la Fundación Laudes Infantis promueve la gobernanza y el trueque comunitario, como medio para fortalecer el desarrollo personal y comunitario, así como los derechos humanos y la reconstrucción del tejido familiar, a través de alianzas estratégicas en áreas como la educación, el emprendimiento, la igualdad de género y el servicio comunitario. La fundación ha formado alianzas estratégicas e implementado una metodología de trueque basada en principios de igualdad, equidad y dignidad, para facilitar el aprendizaje colectivo y la generación de confianza entre los participantes. El trueque se lleva a cabo en diversos ámbitos, como el personal, la familia, la comunidad, los negocios y los sueños, y ha demostrado ser una herramienta eficaz para movilizar a la comunidad y transformar vidas.

Palabras clave: gobernanza colaborativa, trueque, liderazgo comunitario, enfoque de género, Fundación Laudes Infantis.

INTRODUCCIÓN

La Fundación Laudes Infantis⁴ se convirtió en una alternativa personal y comunitaria para la construcción de una cultura de gobernanza, entendiéndola como el desarrollo de capacidades personales y de autorreconocimiento para el crecimiento personal y el desarrollo comunitario, de manera que entiende la solución de problemas estructurales como la violencia, el desempleo, la nutrición alimentaria o el acceso a la educación mediante el desarrollo de estrategias colectivas que coadyuvan a ello. Por ello, esta investigación tiene como objetivo documentar el estudio de caso, enfatizando en el trueque femenino, llevado a cabo en la Fundación, particularmente en el barrio Bella Flor, ubicado en Ciudad Bolívar, en Bogotá (Colombia).

⁴ El significado de Laudes en latín (*laudare*) quiere decir alabar, e indica la finalidad principal de esta hora, cuyo propósito es dar gracias a Dios al comienzo del día. Infantis: De la infancia o de los niños, o que tiene relación con ellos. “los años infantiles” <https://es.wikipedia.org/wiki/>

La denominación de la Fundación Laudes Infantis tiene que ver con el amanecer del niño, y su concepto se enfoca en el niño, para que este no llegue a situaciones de calle.

En particular, se describen algunos proyectos, desde los cuales se reflejan las prácticas de gobernanza. A partir de la perspectiva teórica que se ha venido construyendo con los integrantes del proyecto, hemos revisado las relaciones entre gobernanza y gobernabilidad, por lo que hemos encontrado diversas posturas respecto de dicha relación. Sin embargo, para efectos de este análisis tomamos el concepto de gobernanza mediante la perspectiva teórica de la colaboración y la cocreación, pues es allí desde donde podemos describir de manera más cercana los enfoques de desarrollo comunitario y las prácticas de gobernanza realizadas por la Fundación en los barrios Bella Flor de Ciudad Bolívar y Arrayanes de Usme, en Bogotá.

El enfoque colaborativo de la gobernanza, abordado por las autoras Zurbriggen y González Lago (2014), se relaciona con innovación y cocreación. Ellas presentan un artículo que plantea un gran desafío centrado en el imperativo de trabajar colaborativamente, de manera interdisciplinaria y con miradas comunes para resolver problemas públicos. Para lograr lo anterior, proponen como eje fundamental de acción innovar en los modelos de gobernanza colaborativa.

Ante la formulación inicial y los argumentos propuestos en el artículo, las autoras concluyen que es preciso repensar el papel del Estado y de otros actores en la producción de políticas y servicios públicos con un enfoque de cocreación. Así mismo, hacen hincapié en la importancia de la densidad de la vida asociativa, la confianza en sí mismo y el progreso de la sociedad para los procesos de desarrollo.

Finalmente, concluyen, a la luz de lo expuesto, que es preciso fortalecer la reflexión y generar enfoques teóricos y metodológicos propios para América Latina, con la finalidad de mejorar los estándares de desarrollo y reducir las desigualdades. En este sentido, el Estado tiene que depender de otros actores y compartir su poder por la creciente complejidad de nuestras sociedades actuales y la aparición de problemas complejos (Rittel y Webber, 1973), que desde diversas perspectivas y autores se buscan soluciones. Con este enfoque se privilegia cualquier forma asociativa que implique trabajo colaborativo.

De igual manera, la teoría de los bienes comunes fortalece esta perspectiva colaborativa desde autores como Elinor Ostrom (1996), la de filosofía política

(Hardt y Negri, 2002), la de geografía urbana (Harvey, 2004), la de historia (Linebaugh y Rediker, 2001), la del derecho (Benckler, 2012; Lessig, 2001; Mattei, 2013) y la de la cultura digital (Bollier, 2009).

El tema de la confianza es sustantivo en la argumentación de las autoras, y citan a Putnam y Ostrom para validar sus tesis al respecto. A Putnam le atribuyen la idea de confianza en las instituciones y en el ciudadano para la consolidación de la democracia, y a Ostrom, la confianza en el trabajo colaborativo en redes y contratos como potenciadores de la coordinación y cooperación de los actores para el beneficio mutuo.

Según lo expuesto, se interpreta que la gobernanza de la cocreación es una innovación colaborativa entre Estado, mercado y sociedad civil, con énfasis en los aportes de Ostrom, que describe dicha colaboración como la acción en que “la ciudadanía pueda desempeñar un papel activo en la producción de bienes públicos y servicios de importancia para ellos” (Ostrom, 1996, p. 1073).

Las fronteras de acción y los ejemplos de trabajo de gobernanza colaborativa o de cocreación, en relación con lo argumentado por las autoras del artículo, implica pasar de modelos cerrados a modelos abiertos (Chesbrough, 2003), plataformas de innovación abierta (Konig, 2013), modelo de cuádruple hélice (Estado, universidad, empresarios y ciudadanía) (Carayannis y Campbell, 2011), LivingLabs (Arnkil *et al.*, 2010), innovación guiada por las comunidades (user/community driven innovation), la inteligencia social interactuando con la inteligencia artificial y los avances en las formas de la comunicación de la web 2.0.

A partir de este marco teórico, se buscó indagar la manera como se lleva a cabo el trabajo colaborativo desde la perspectiva de la gobernanza comunitaria. Para ello, se realizaron dos grupos focales con varias personas de la comunidad, particularmente con mujeres, y se averiguó por los aprendizajes desarrollados en los espacios educativos, las formas de empleabilidad que de ellos surgen, así como por las formas de organización, los sentidos de responsabilidad compartida y las escalas de gobernanza, por medio de las preguntas descritas en la tabla 1.

Tabla 1. Preguntas sobre el trabajo colaborativo desde la gobernanza comunitaria en la Fundación Laudes Infantis

¿Qué sentido y propósitos tiene la Fundación Laudes Infantis?	¿Cuáles son las acciones para lograr los propósitos?	¿Qué y cómo se comunican para divulgar la cotidianidad y sus logros?
¿Cómo motivan la participación en la comunidad?	¿Cómo fomentan los valores de la participación, transparencia, confianza, corresponsabilidad y liderazgo?	¿Cómo se ha construido la confianza? ¿Qué mecanismos de control y seguimiento se han instaurado?
¿Qué niveles de compromiso se encuentran en los integrantes de la familia Laudes Infantis?	¿Qué acciones han desarrollado para que sus dinámicos sean transparentes?	¿Quiénes lideran los diferentes frentes que ofrece la Fundación a la comunidad?

Fuente: matriz metodológica de elaboración propia.

EL TRUEQUE COMO ESTRUCTURADOR DE LA GOBERNANZA

La gobernanza colaborativa posibilita el desarrollo de procesos de cocreación, con metodologías innovadoras desde las que se articulan la gestión pública y las iniciativas privadas. Así, la Fundación Laudes Infantis ha venido desarrollando alianzas estratégicas, con el objetivo de generar tejido social y económico. De esta manera, los distintos proyectos que se generan, junto con las campañas anuales, logran crear procesos de aprendizaje colectivo y confianza entre los actores, potenciar consensos y compartir la solución a distintos problemas.

A partir de los principios de la economía solidaria, la Fundación Laudes Infantis desarrolló la metodología de trueque, como un modelo de intervención diferencial que se basa en los principios de igualdad, equidad y dignidad, y se convierte en una herramienta de movilización ciudadana capaz de transformar vidas.

Existen diversos tipos de trueque dependiendo de las personas que intervengan. Hay trueques personales, familiares, de vivienda y de sueños, todos de doble beneficio, que son establecidos y gestionados por la comunidad.

En las entrevistas semiestructuradas indagamos por los beneficios del trueque desde una perspectiva no capitalista, que nos permitió acercarnos a las percepciones de las personas, alrededor de los proyectos y trueques. De acuerdo con la psicóloga Bibiana Castrillón, “trabajamos es el sentido del trueque en la medida de las posibilidades de cada quien, porque la gente dice: ‘y si yo hago esto ¿usted qué me da?’ o ‘eso es mucho trabajo para que me den solo eso’”. Entonces se lleva a cabo un proceso de sensibilización y construcción del sentido de pertenencia y de trabajo colaborativo. Se parte del hecho de que la comunidad tiene necesidades tangibles que están presentes todo el tiempo, como son la alimentación, el vestido y el pago de servicios públicos. Entonces se lleva a cabo un proceso de priorización:

Se trata de no desligarlos de esas necesidades y mostrarles que no nos podemos reducir a eso porque a veces decimos: “¿por qué no te vinculas a la formación?”, y responden: “no porque si sacó estas horas en la formación pierdo dos horas de venta de empanadas”. Entonces los invitamos a organizarse mejor: “mira, si te levantas más temprano..., ¿qué horario te sirve? Tenemos el sábado o el miércoles”. A veces abro grupos con horarios de 4:30 p. m. a 6:30 p. m., y otras veces abro grupos de 7:00 a. m. a 9:00 a. m. y les digo: “si ustedes vienen listos pueden salir con tiempo a hacer las cosas del día”. Tratamos de darles las posibilidades para trabajar con ellos partiendo de necesidades básicas. Es un trabajo arduo que tiene que hilarse más delgado con ellos, de manera que se puedan organizar los trueques, y no prometerles cosas que no les vamos a cumplir. (Entrevista con Bibiana Castrillón, 2019)

Los trueques se relacionan con una forma de intercambio de bienes y servicios, aun de tipo simbólico. Se realizan en el banco de trueque, y algunos de ellos son: el personal, que permite la movilización interna y el compromiso con uno mismo, para lograr un objetivo personal; el del amor, en el cual se evidencia la importancia de fortalecer los vínculos afectivos y las relaciones familiares; el comunitario, que permite convertirse a quien lo asume, en un actor de cambio de su entorno; el empresarial, que evidencia el aporte que una iniciativa productiva comunitaria puede ofrecer a su territorio; y el de sueños, gracias al cual se facilitan las oportunidades educativas y económicas a través de formaciones y becas educativas. En la página web de la Fundación Laudes Infantis están las siguientes caracterizaciones:

- Personal: este trueque constituye uno de los grandes retos, pues se trata de generar un cambio en uno mismo para obtener algún beneficio. En este sentido, los trueques personales se relacionan con el peinado, el aseo y la participación, entre otros.
- Familiar o de amor: se relaciona con procesos más complejos por situaciones vividas en algunas familias, y que requieren modificarse, por ejemplo, las violencias intrafamiliares, la agresión, el consumo y otros de este estilo. Las becas de estudio son un logro de este trueque.
- Comunitario: es un trueque de servicio a la comunidad desde los diferentes proyectos de la Fundación como el jardín infantil, la biblioteca, el comedor comunitario y la huerta agrícola, principalmente.
- Ambiental: se relaciona con el cuidado del medio ambiente y el reciclaje es su actividad más destacada.
- Empresarial: tiene que ver con proyectos de emprendimiento.
- De sueños: depende de las expectativas o los sueños que tienen las personas, y suelen ser de diverso orden, como de educación, vivienda y viajes.
- De moda: en la *boutique* Trueque de Moda se encuentran prendas en buen estado, e incluso de marca, que han sido donadas y que luego mediante un bono de trueque pueden adquirir las personas que han realizado trabajos en diferentes espacios de la Fundación. El trueque de moda es un proyecto que consiste en hacer un intercambio de las personas externas y de la comunidad en todo aquello que ya no se usa, pero que está en buen estado, como ropa, una cama, un armario y el coche del niño, entre otros.

Eso que me está estorbando en la casa, podemos traerlo acá, hacemos una clasificación y lo sacamos mediante dos modalidades: la primera, a través de bonos trueques que se les da a las personas que se destacan en los trueques. Es un bono por un monto para que lo cambie por lo que necesite, y a veces se le da a una lideresa, como una manera de retribuir lo que está haciendo. La otra es sacar a la venta, por ejemplo, unos zapatos o una camisa en dos mil pesos (\$2000); esos recursos que se generan ahí los usamos para apoyar económicamente a las mujeres que están trabajando con nosotros

de modo permanente (voluntariado comunitario) y que están de lunes a sábado de 8:00 a. m. a 4:00 p. m. Como nosotros no pagamos sueldos, les damos un apoyo económico, como forma de retribuir su labor y esfuerzo. Digamos que este café y este pan son obtenidos con el trueque de moda, es decir, que lo que se obtiene se invierte en la propia comunidad. (Entrevista con Almudena Rivas González, 2019)

Frente a las dinámicas que se presentan en la familia, las niñas y los niños están cada vez más solos y la gente tiene tendencia a ser mucho más violenta por temas emocionales. El asunto de la convivencia con ellos es complejo porque la resolución de conflictos se hace de manera violenta, por lo que se constituye en una oportunidad para trabajar con las familias y principalmente con las lideresas. De acuerdo con Bibiana Castrillón, psicóloga de la Fundación, se requiere educar a los niños en cómo gestionar las emociones, ya que al estar en una sociedad individualista, se piensa solo “en mi bienestar”.

Otro aspecto para considerar es el que se relaciona con la comunicación, porque está mediando la tecnología; ahora hablamos más por el WhatsApp que persona a persona:

nosotras trabajamos y luchamos permanentemente con ese tema de “gírate hacia el otro, el otro está, saluda, da la mano”. Hagamos un trueque personal, un trueque de abrazos. ¿Hace cuánto que no abrazas a las personas que amas?, ¿cuánto hace que no le dices te quiero a quien es importante para ti?; es necesario compartir. (Entrevista con Bibiana Castrillón, 2019)

De igual manera, se hace un proceso exhaustivo con los padres y con los niños del Jardín Salamandra, usando la metodología y apuesta del trueque, y se llevan a cabo trueques personales y familiares con énfasis en el lenguaje como factor principal de la comunicación. “Partimos desde la niña o el niño, pero se trabaja con el núcleo completo de la familia y de la comunidad, ya que, si no hay un proceso integral de toda la comunidad, el niño está perdido y queda por fuera” (entrevista con Bibiana Castrillón, 2019).

Proyectos articulados a varios trueques

A continuación, describimos, a partir de las palabras de mujeres, niñas y niños, así como de quienes coordinan los proyectos en la Fundación Laudes Infantis, los principales proyectos, logros y avances documentados en la

plataforma de la Fundación, que les permiten posicionar una cultura de la gobernanza mediante el trueque.

- **Transformando vidas y construyendo los sueños:** desarrollado en las localidades bogotanas de Ciudad Bolívar, Usme y San Cristóbal sur.
- **Hilando sueños:** realizado en el barrio Bella Flor, de Ciudad Bolívar. Con esta iniciativa, la Fundación Laudes Infantis da un paso más en la búsqueda de oportunidades económicas para las mujeres de estos territorios, tan segregados y vulnerables de la capital colombiana. En este primer proceso de capacitación, se contó con la colaboración de Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y 40 mujeres se formaron en corte y confección, y en otros procesos de cualificación para el trabajo, desarrollo humano y herramientas digitales, que la Fundación viene implementando en la sede Casa Taller, en Bella Flor. Además, contó con el apoyo de la organización Dignidad y Solidaridad perteneciente a la parroquia de Nuestra Señora de Guadalupe de Madrid (España).
- **Centro Tecnológico POETA:** se inauguró en julio del 2011 con el apoyo de The Trust for the Americas, la Organización de los Estados Americanos (OEA) y Microsoft, cuyo objetivo es la alfabetización digital a la población que hasta ese momento no tenía el acceso a la tecnología. Los programas de formación digital, articulados a procesos de desarrollo humano y construcción de proyectos de vida, han permitido que 1019 personas, en especial mujeres jóvenes, hayan evidenciado su potencial y capacidad, logrando superar sus miedos y explorando otras posibilidades, o bien en el mercado laboral, de procesos educativos, o fortaleciendo sus liderazgos, lo cual encamina su vida a nuevas metas y propósitos.
- **Razones para truequear, cooperando con mi comunidad:** fue la campaña realizada en el 2019 y se centró en la solidaridad y la cooperación. Comenzó con un circuito de juegos en el barrio Bella Flor, y su objetivo fue recuperar los lazos de solidaridad y trabajo en equipo para lograr metas comunes: todas las personas tienen cabida para compartir y enriquecerse de conocimientos y saberes, con los cuales construir verdaderos lazos comunitarios.

- **Vive la vida, aventúrate a vivirla:** fue la campaña del 2017, para reflexionar sobre la vida y la importancia de protegerla. Se llevó a cabo en el barrio Arrayanes de Usme, donde se desarrollaron talleres de sensibilización acerca de la relevancia del respeto y la vida digna a través de prácticas personales, familiares y en comunidad, con el fin de promover la sana convivencia.
- **Líderes y lideresas, por una comunidad equitativa y en paz:** en agosto del 2018 se realizó el taller de líderes y lideresas en la sede administrativa de la Fundación, en el cual quienes participaron aprendieron sobre los tipos de liderazgo, trabajo en equipo y reconocimiento personal, para luego replicar el taller en la comunidad. En esta actividad participaron las tres sedes: Bella Flor, Brisas del Volador (Ciudad Bolívar) y Arrayanes (Usme), con el propósito de socializar la información de manera igualitaria, así como promover los talleres de liderazgo y de derechos humanos y ambientales, con el fin de crear referentes de paz local.
- **Casa Taller:** este proyecto ubicado en el barrio Bella Flor tiene como enfoque la sostenibilidad ambiental, la cultura de convivencia y la educación para la paz.
- **Equidad de género en Ciudad Bolívar y Usme:** Google apoyó los procesos de mercadeo y tecnología en la Fundación Laudes Infantis, mediante la formación en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), el aprovechamiento y buen uso de internet, así como el acceso a las plataformas educativas virtuales. Todo ello, con el objetivo de que la niñez y la juventud de Ciudad Bolívar, Usme y San Cristóbal sur puedan acceder a mejores oportunidades educativas y económicas. De manera particular, Women Google posibilitó la participación de 17 mujeres de la Fundación en un taller de Marketing Sessions en las instalaciones de Google Colombia. Se capacitaron en herramientas como Google Sites, Google para mi Negocio, Google Adwords y Google Trends, para facilitarles la posibilidad de desarrollar emprendimientos en las localidades mencionadas.
- **Kits de amor y educación:** en el primer semestre del 2018, el programa de voluntarios de Procolombia otorgó 100 becas y kits escolares para los niños de las tres sedes.

- **Yo = Todas y Todos “Por un mundo igualitario, equitativo y diverso”:** ha sido una campaña comunitaria permanente y se convirtió en el proyecto más importante del 2017. Tiene como finalidad reconocer, respetar e incluir a los demás, independientemente de si es niña, niño, adulto o adulto mayor.
- **Banco de trueques.**
- **Xpojóvenes, la puerta al emprendimiento en Colombia:** es un espacio de participación de la juventud en la Rueda de Inversión, un encuentro de colectivos y organizaciones juveniles colombianos, cuyo objetivo principal fue promocionar las actividades que desarrollan cada uno de ellos en su campo. La Fundación tuvo como estrategia principal ofrecer asesorías en constitución de las organizaciones y estrategias de *marketing* digital, para lograr visibilizar sus servicios o productos. Más allá de haber sido un encuentro de intercambio, fue una muestra de la importancia de las dinámicas innovadoras de los nuevos talentos.
- **Nido de amor:** es un lugar abierto al compartir, donde los niños estudian, juegan y truequean. Más que contribuir al desarrollo social, busca construir país.

Las campañas y los voluntariados

Las campañas se eligen en consenso con las lideresas comunitarias y con grupos de adultos mayores. Por ejemplo, en el proceso del Jardín Infantil Salamandra, se hizo en razón a dos aspectos: uno, la necesidad imperativa de que las personas empiecen a pensarse desde un proyecto de vida, a partir de sus capacidades y potencialidades, mediante una perspectiva de posibilidades; y dos, el enfoque de la campaña. En el caso de la campaña “Vivamos la vida, aventúrate a vivirla”, se trata de una invitación a construir y aventurarse a vivir la vida desde las posibilidades personales y las probabilidades que el entorno brinda.

Quando pensamos en esa campaña pensábamos en cómo íbamos a empezar a desarrollarla. Hicimos un análisis de cuáles son esos aspectos que construyen la vida de una persona, cómo un ser humano vive la vida, de dónde partimos y hacia dónde nos dirigimos. Entonces se estructuró, desde lo personal, e iniciamos por identificar esos aspectos personales de mi individualidad y todo

lo que me construye como individuo; luego ese individuo va a un entorno familiar, que es su primer entorno de desarrollo, en el cual interactúa con las demás personas. Así, trabajamos lo que significa, lo que aporta el rol de esa familia y de quienes la componemos. Después la llevamos a un entorno más amplio que es el entorno social, e independientemente de la comunidad en la que estemos, puede ser la comunidad del barrio, puede ser la comunidad de mi trabajo o puede ser una comunidad en la que yo participo a partir de mis creencias o mis intereses. Pueden ser comunidades religiosas o pueden ser colectivos o comunidades como, por ejemplo, tribus urbanas. Asimismo, pueden ser comunidades étnicas. (Entrevista con Almudena Rivas González, 2019)

Durante el año se desarrollan actividades para temas específicos, como, por ejemplo, los derechos de los niños y los derechos de los adultos y adultos mayores; los roles que cumple cada individuo: el del padre y sus responsabilidades, el de la madre y el del hijo, y desde lo comunitario se trabajan esas interacciones en cuanto a convivencia, participación activa de la comunidad, normas de ciudadanía y asuntos de cultura. En ese sentido, la fiesta comunitaria se constituye en un reto para expresar esos conocimientos de manera artística, mediante reciclaje y otros talentos.

En las actividades descritas se cuenta con un voluntariado de diversos sectores sociales y educativos. Hay un voluntariado individual, que consiste en el reconocimiento de las capacidades de cada uno para ser tutor de un grupo de formación como profesores: “nosotros certificamos cada uno de los voluntarios que se hacen; en Saberes Específicos, por ejemplo, son saberes enfocados mucho más a la persona. Así, si sé de música, quisiera hacerles un taller a los niños” (entrevista con Almudena Rivas González, 2019).

LIDERAZGO COMUNITARIO Y EMPRENDIMIENTOS SOCIALES Y PRODUCTIVOS

El emprendimiento social es una de las líneas de acción de la Fundación Laudes Infantis que hace que las personas se empiecen a reconocer mediante un proceso de formación y autorreconocimiento, con lo cual comienzan a hacer liderazgo comunitario, ya que la apuesta de la Fundación es que la comunidad se apropie y gestione. La otra línea tiene que ver con fortalecimiento económico, para que las familias se cualifiquen y sean más competentes con la perspectiva de que las posibilidades en el mundo laboral o en una idea de negocio de un emprendimiento les posibilite mejorar sus condiciones de vida

en lo laboral. Para ello, se cuenta con un convenio con el SENA que ha permitido formar en competencias en oficios (corte y confección, gastronomía, etc.), con The Trust for the Americas, la OEA y Microsoft, para el desarrollo de habilidades digitales, procesos a los que se incorporan proyectos de vida, habilidades sociolaborales, resolución de conflictos, comunicación asertiva, cómo redactar la hoja de vida, cómo presentarse a una entrevista de trabajo y sobre orientación vocacional, entre otros.

La tercera línea es derechos humanos y ambientales, en la que todas las personas participan desde sus saberes e intereses, mediante la formación de líderes, con grupos de jóvenes, de abuelos y de prejuveniles con refuerzo escolar. En el caso del Jardín Salamandra, los contenidos se trabajan en los talleres, con diversas actividades como pintura y origami. Además, la Fundación trabaja los liderazgos por medio de la campaña “Vive la persona que soy”, en la cual trabaja el autorreconocimiento, el quién soy, mis capacidades, mis habilidades, mis intereses y los derechos que tengo como persona. Una constante es la formación en los derechos de los niños, en el buen trato y todo lo que tiene que ver con la construcción de la individualidad, y una vez reconocidas las cualidades se lleva a cabo la posibilidad de negociar el trueque. Pero ¿cómo es la negociación?

Las personas llegan a la Fundación “porque necesito que los niños estén en refuerzo escolar” o “porque voy a ingresar a un proceso de formación y quiero aprender sistemas, quiero aprender a hacer mi hoja de vida”. O, de pronto, una señora de Bella Flor viene porque su niño necesita un cupo en el jardín; les decimos “claro, bienvenida”, les contamos qué hacemos, les ofertamos los servicios y les explicamos “bueno, acá hacemos trueque”. “¿Y eso del trueque cómo es?”, preguntan. “Es la posibilidad de que hagas una retribución del servicio que te ofrecemos”. Y responden, “no, pero yo plata no tengo, tiempo no tengo, yo no sé hacer nada”. Luego dicen, “pero, por qué tengo que hacer si yo soy pobre, yo necesito es que me regalen porque estoy en condiciones de necesidad”. (Entrevista con Almudena Rivas González, 2019)

El primer paso es comenzar a trabajar desde los saberes, las capacidades y experiencias que traen las personas y no centrarnos de manera exclusiva en sus necesidades:

“Yo vivo en el campo”. “Aah, chévere, ¿te gusta el tema del medio ambiente?”. “Me gusta la tierra, me gustan las matas”. “¡Genial!, podemos trabajar el medio ambiente, temas de reciclaje, de

siembras orgánicas, la huerta”. Puede ser una opción o si, de pronto, le gustan más los temas con los niños entonces puede cuadrarse un día a la semana para hacer refuerzo escolar, o tal vez hay alguna que diga, “no, ¡por qué no!”, y sacan miles de excusas y dicen “yo les ayudo a hacer el aseo, listo, vale”. Después de eso las vamos acompañando, les vamos explicando. Nos damos cuenta de que, por ejemplo, son muy buenas para el dibujo o para otra cosa y las enfocamos en lo que hemos identificado. Intentamos que siempre el primer trueque que se presente sea desde la parte personal, que es la posibilidad que yo tengo conmigo mismo de tener un espacio diferente, de pensarme desde otra perspectiva. Se muestran entonces los ejemplos de trueques personales y las posibilidades que tenemos. Les decimos, “la idea es que ustedes los miren y escojan el suyo. ¿Cuál es el que necesitan?” para que identifiquen cuál es el trueque personal que necesitan hacer. (Entrevista con Bibiana Castrillón, 2019)

Participación, liderazgo y confianza (la que yo te doy y tú me das)

Desde la gobernanza colaborativa podríamos decir que el liderazgo comunitario es un liderazgo compartido. Aunque el trueque es un proceso personal, se desarrolla a través de una estrategia compartida. A partir de los grupos focales con lideresas rastreamos algunas percepciones sobre las estrategias compartidas y su relación con los liderazgos; es así como después del trueque personal y familiar se transita al trueque comunitario en el que se generan varias acciones desde las posibilidades y los intereses personales, familiares y comunitarios.

Uno de los primeros trabajos en los que la Fundación Laudes Infantis tejió comunidad fue el que hizo en el barrio Bella Flor, en Ciudad Bolívar, porque se identificó que es la localidad con mayor población de niños en ese estado de vulnerabilidad y en condiciones de habitabilidad de calle, por lo que la Fundación presenta una propuesta de prevención para que ellos no lleguen a esta condición. Así se empieza a hacer un trabajo a través de la lúdica y la recreación, que posibilitó la integración de varias personas, quienes comenzaron a exponer algunas de sus necesidades.

La primera necesidad fue la escuela, ya que los niños no estaban escolarizados. Las madres se organizan en un primer grupo de liderazgo llamado Mamá Laudes, quienes, según su nivel de conocimientos, comienzan a impartir las clases a los niños en sus propias casas. De ahí mismo surge la necesidad de generar un espacio de juego, y esto facilitó el acompañamiento de la

Fundación en ese proceso, limpiando un espacio en donde estaba el basurero y se construye de manera colectiva el parque Salamandra, y es precisamente a partir de esas dos acciones que se evidencia la necesidad de un almuerzo y se consolida una iniciativa de “olla comunitaria” que ya se venía implementando por parte de algunas madres de la comunidad.

Alrededor de esa movilización aparecen otras necesidades como las alimenticias de las personas que se sumaron para la construcción del parque, en la cual participaron padres y abuelos echando pica, limpiando, recogiendo llantas y pintando para decorarlas. Para suplir esta necesidad durante las jornadas de trabajo surge la olla comunitaria, en la que todos aportaron alimentos. Esto dio pie a proyectar un comedor comunitario porque las necesidades de alimento eran evidentes. Luego la Fundación consigue un lote y se construye el comedor La Cabaña, en Bella Flor, lo que la lleva a la labor de gestionar recursos:

No era solamente llevar a la comunidad un espacio de recreación en que se llevan pelotas, sino que era estar con la comunidad; ellos demandaban más, ellos esperan un refrigerio. Necesitamos plata y ahora esperan almuerzo. ¿Qué hacemos? Se empieza a desarrollar un proceso de gestión, inicialmente con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, que a través del Programa Mundial de Alimentos proporcionaba cinco productos: arroz, panela, lenteja, sal y aceite; el menú era lenteja en todas sus presentaciones: sopas, sudadas y hamburguesas, entre otras, lo cual dependía de la creatividad de las mujeres que cocinaban, que eran madres que hacían trueque y decían: “yo traigo mis niños a almorzar y prometo un día venir a hacer el almuerzo”. Empieza entonces a surgir eso, luego se construye la estructura que está hoy y se logra mejorar el servicio y la alimentación gracias al contrato que se hizo en el 2004 con el antiguo DABS, actualmente la Secretaría de Integración Social, y así se permaneció alimentando a 300 personas, de lunes a sábado, hasta el 2016. (Entrevista con Almudena Rivas González, 2019)

Arquitectura y simbólica del encuentro

La arquitectura que maneja la Fundación Laudes Infantis, tanto desde los espacios físicos como en las actividades simbólicas, es un modelo que incluye la hospitalidad y los sentidos de reconstrucción y reconfiguración del ser. Todo lo circular en la Fundación representa una arquitectura del encuentro consigo mismo y con los demás. La sede Casa Taller, la Maloka y el parque,

todo es circular. La arquitectura representa un lugar de acogida, que inspira y posibilita el encuentro de compromisos personales y colectivos.

El árbol de la vida es otro símbolo estructurador del trabajo comunitario, participativo y experiencial, porque significa el tejido de las raíces, que está ligado a la diversidad en cuanto a la naturaleza y a las personas. Las cintas de colores simbolizan las personas de la comunidad que tienen diferentes colores, distintos saberes y variadas posibilidades y perspectivas. En las exposiciones llevadas a cabo en Usme, las personas van tejiendo estas cintas y esto implica la proyección de la comunidad desde los saberes, las historias de vida y las expectativas.

En el árbol encontramos un cordón umbilical y mandalas a las que se incorporan dos hilos que representan la vida y la muerte (rojo y verde), y que simbolizan el camino que las personas van a llevar al pasar desde la vida personal y familiar hasta la vida comunitaria y ambiental. Las mandalas representan las comunidades y sus diversidades étnicas, sexuales, empresariales o religiosas con la que cada uno se identifica. Todos van a estar conectados con el árbol, escribiendo y pintando la mandala, y construyendo el concepto con bases claras como la vida, la familia y el entorno.

Frente a la pregunta sobre los compromisos en el escenario de la exposición de arte, se respondió que la idea es hacer un compromiso consigo mismo. Es un trueque contigo mismo, porque vas a empezar a trabajar, haciendo conciencia de lo que “yo” necesito mediante una reflexión importante.

El paso siguiente es ver al ser más importante para nosotros: nosotros mismos. Las personas habitualmente dicen “mi esposo, mi hijo, mi...”, pero no se tienen a sí mismos, la gracia es reconocernos como los seres más importantes para nosotros mismos. (Martha, lideresa comunitaria)

Una vez se lleva a cabo el proceso de reconocimiento como personas con características únicas, se comienza la sensibilización y reflexión familiar, con la intención de hacer un balance sobre aspectos positivos y negativos que les permitan proyectarse desde lo personal y familiar. El tema de la afectividad es importante para el manejo de las emociones porque los vacíos familiares llevan a bloqueos, que se hacen visibles en estos procesos de acompañamiento y concientización. Este trabajo se realiza particularmente con las lideresas que trabajan con niños y mediante la escuela de padres. Así mismo, el trabajo con mujeres es fundamental, ya que vienen de entornos difíciles y al tomar la

decisión de integrarse al trueque personal y familiar, han tenido la posibilidad de evolucionar hacia su proyecto de vida. Estas transformaciones se constituyen en un ejemplo de vida para sus hijos y su familia. Es precisamente en esta resignificación de los enfoques familiares que se evidencia el impacto que tiene el trueque en la reconstrucción del tejido familiar y comunitario.

Gestión comunitaria, autonomía y actores sociales

La Fundación Laudes Infantis tiene que gestionar permanentemente los recursos para garantizar la sostenibilidad de los proyectos, y es así como insta a instituciones públicas o privadas para que se sumen a esta causa. Sin embargo, en diferentes momentos se han enfrentado varias dificultades tanto para la sostenibilidad del proyecto, como para la negociación con los actores sociales. Un ejemplo de ello lo representa las negociaciones con el distrito, particularmente con la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS), frente a la metodología de trueque y las metas de cumplimiento de los talleres en los procesos de inclusión de comedor comunitario que, aunque no se cobraba por el servicio, las personas debían comprometerse con la asistencia a por lo menos el 80 % de ellos.

Por otra parte, fue difícil el cambio de percepción en las personas, que muchas veces seguían ancladas al tema de los derechos, pero no de los deberes como ciudadanía, y luego de estos procesos de reflexión y concientización se llega a la corresponsabilidad entre las diferentes instancias y la comunidad. La corresponsabilidad es una responsabilidad compartida y una de las categorías centrales de la gobernanza colaborativa.

En esta misma dinámica surge la necesidad de un espacio para el cuidado del niño, y algunas madres ofrecieron sus espacios para llevar a cabo la iniciativa. También se gestionaron recursos y se construyó un espacio donde se tenían a los niños y después se construyeron tres salones, de donde se constituyó lo que fue la primera sala cuna en el 2009-2011. En seguida nace la necesidad de un jardín que es hoy el Jardín Infantil Salamandra, en Bella Flor. De hecho, esta institución se reconoce como uno de los mejores jardines infantiles de la localidad de Ciudad Bolívar y en su proyecto pedagógico, avalado por la SDIS, se evidencia la metodología del trueque como una herramienta pedagógica para desarrollar con los niños y sus familias.

El jardín cuenta, en el 2023, con 104 niños en primera infancia, desde el grado maternal (tres meses de edad), hasta prejardín (4 años). Asimismo, tiene

vinculadas laboralmente a 18 mujeres, 12 docentes licenciadas en Pedagogía Infantil y una coordinadora, además de 6 operarias (3 en nutrición y 3 en servicios). Todo el equipo de mujeres pertenece a Ciudad Bolívar, dado que la política de la Fundación es que el recurso económico de contratación se queda en la localidad.

La mayoría de las personas vinculadas con el jardín vienen de los procesos comunitarios desarrollados por la Fundación, quienes llegaron por algún servicio e hicieron trueque, muchas de ellas por comedor o refuerzo escolar. Posteriormente, dadas sus capacidades y compromisos con el trueque, tuvieron acceso a becas académicas, gracias a las cuales alcanzaron su grado en Licenciatura en Pedagogía Infantil. Todo ello, como consecuencia del proyecto que tiene la Fundación, llamado “Beca joven-adulto”, que consiste en gestionar recursos para financiar la formación técnica y profesional de personas que han comenzado la educación integral, el desarrollo humano y los sistemas, y presentan un alto nivel de compromiso comunitario y empiezan a hacer lo que denominan un ahorro de trueque para su beca, con la expectativa de ser multiplicadoras. Por ejemplo, la persona que coordina la formación integral llegó cuando tenía 10 años, estuvo de niña en el refuerzo escolar, luego en el grupo de jóvenes, y se mostró siempre muy activa, por lo que solicitó la posibilidad de entrar al programa de la beca mencionada. Tras años de estudio, finalmente se graduó como ingeniera de sistemas y logró ser contratada por la Fundación para coordinar los proyectos formativos y digitales en cada una de las sedes comunitarias.

Sobre las preguntas, ¿qué pasa con el sector privado?, ¿han tocado puertas en las empresas?, ¿qué ha pasado? y ¿cómo han sido las respuestas?

Durante años centramos muchos esfuerzos en la gestión de proyectos con la colaboración internacional, pero los recortes que se presentaron, debido a la crisis, en especial en España, que ha sido nuestro mayor financiador durante años, supuso una situación de impacto tremendo. Sin embargo, se ha dado la posibilidad de gestionar y buscar en nuestro país, ya que aquí hay muchas organizaciones y empresas y los recursos están.

El trabajo de los últimos años ha sido muy arduo porque creo que las organizaciones en Colombia funcionamos mucho desde la caridad, quizá por un tema cultural, muy anclado a las concepciones religiosas: “pobrecitos, les damos su mercado en diciembre para que tengan su cena de Navidad”.

En Navidad, en general en el mundo, las organizaciones se mueven mucho como un lavado de conciencia y prácticamente no hacen nada durante todo el año que genere un impacto real y transformador en las personas y comunidades. La perspectiva de la Fundación Laudes Infantis es salir del asistencialismo. No queremos decir “pobrecito, llévate esta libra de arroz”. Queremos que te pienses desde lo que eres, tú puedes, tienes capacidades, no te vamos a regalar nada, por eso hacemos trueque, porque tú te lo puedes ganar. En ese ejercicio la idea es que cuando no te demos una libra de arroz, tú igual puedas solucionar tu vida. Porque el problema no es la necesidad de arroz, los problemas son la cantidad de cosas que deben ser transformadas en tu interior, para que empieces a pensar desde tus capacidades y posibilidades de logro.

Muchas organizaciones lamentablemente aún no lo entienden así, lo hacen por caridad. En diciembre dicen “hay veinticinco regalos, quiero ir a tomarme fotos con los niños, ojalá dándole yo el regalo para poder subir la foto al Facebook y decir que yo hago buenas obras”. Entonces, el compromiso real por parte de entidades y empresas ha sido un proceso, que la Fundación ve como una oportunidad de sensibilizar a nuestra sociedad, mostrar que el compromiso no es de un día, ni por caridad, o por visibilizarme y sentirme necesario. Se trata de responsabilizarnos y dar soluciones con aquello que tenemos disponible y desde donde estemos, partiendo de que todos los seres humanos somos iguales, aunque las condiciones y oportunidades con las que hayamos nacido sean tan diferentes. (Entrevista con Almudena Rivas González, 2019)

En cuanto a las preguntas: ¿cuál crees que ha sido la falla para llegarle al sector privado?, ¿será la falta de argumentos para llegarles a ellos? y ¿cómo nos debemos fortalecer para llegarles?

Hay varias cosas que suceden que pueden verse como una cadena. Vivimos en una sociedad de consumo, la cual nos está indicando todo el tiempo, nos está mandando mensajes de “tú tienes que producir” y producir en términos económicos, monetarios, “tú tienes que tener dinero para comprar, para el carro, para el apartamento, para la mejor ropa, para el viaje, para el estudio de tus hijos”. Esta sociedad de consumo nos genera una cantidad de necesidades, nos direcciona a vernos solo en términos económicos, “tú eres productivo para lo económico” y se ha ido perdiendo el valor de la persona como un todo. En muchas empresas, aunque poco a poco se está queriendo cambiar este modo de relacionarse, se mira a la persona en términos de su productividad, “tú produces en horas de trabajo”; en términos de trabajo, tu jefe no te mira a los ojos y te dice “buenos días, ¿cómo estás?”, sino “buenos días”, en el mejor de los casos, “mira la hora que es, recuerda que para hoy tenemos...”, la agenda, “¿y la persona que está ahí a dónde se fue?”. Esas acciones que están

en la sociedad las empresas las buscan en las fundaciones. Cuando nosotros vamos a decirles “es que nosotros trabajamos con personas con estas fortalezas, dificultades y condiciones de vida”, para ellos es fundamental e importantísimo informarles cuántas personas atendemos, qué tantos trueques hacemos, qué tantos niños tenemos, nuestro impacto lo podemos medir sin esos datos fríos y cuantificables. Por ello, la Fundación Laudes Infantis, más allá de tener datos cualitativos y cuantitativos, puede mostrar sus logros. (Entrevista con Bibiana Castrillón, 2019)

Sobre la cuestión del trueque como argumento de ventas, se presentan algunas disyuntivas, porque si bien es cierto que la esencia para la Fundación es la persona, es indudable que uno de los temas fundamentales es la productividad para la satisfacción de necesidades básicas. A veces resulta complejo mostrar a un financiador el cómo medir los resultados de la metodología del trueque. Por ejemplo, el caso de una mujer que ya no se deja pegar y que aprendió a gestionar sus emociones. También con estos sectores y actores económicos y políticos, se requiere desarrollar un proceso de sensibilización y conocimiento desde la metodología del trueque y de la responsabilidad social, como es el caso de Mastercard, The Trust for the Americas, la OEA y Microsoft que han sido aliados importantes.

Ellos apoyaron la formación integral de jóvenes, llevando a cabo un caso exitoso de personas que terminaron y se vincularon laboralmente. Estas organizaciones ayudaron con las aulas de sistemas y el montaje de la formación digital, con un equipo de voluntarios que se incorporaron a la planeación de actividades conjuntas. Así, los jóvenes avanzan de tal forma que construyen un proyecto de vida a la par de un proceso de trabajo comunitario, porque ese es uno de los compromisos. Lo que se aprende hay que multiplicarlo para que evolucione la comunidad, y hay un gran esfuerzo de la Fundación para obtener las becas y contribuir a la formación de estos jóvenes.

En ese sentido, la Fundación cuenta con varios proyectos en los que predomina un trabajo colaborativo en conjunción con organizaciones públicas y privadas. A estas triangulaciones las denominamos la gobernanza colaborativa, que se diferencia de una perspectiva meramente neoliberal.

CONCLUSIONES

Entre las conclusiones preliminares podemos decir que las prácticas de gobernanza en la Fundación Laudes Infantis, siguiendo la perspectiva Ostrom (1996), genera la acción en que la ciudadanía puede desempeñar un papel activo en la producción de bienes públicos y servicios de importancia para ellos. Así mismo, la colaboración entre todos sus miembros tiene como eje estructurante las campañas de vida, y el trueque, en sus diferentes formas, se constituye en un elemento fundamental para la reconstrucción del sí mismo y del tejido individual y colectivo.

Estas prácticas de gobernanza se ven reflejadas en las iniciativas de promoción a la educación y frenan la deserción escolar, lo que permite un acompañamiento integral y permanente para los niños. De igual modo, las acciones de emprendedurismo abren a las mujeres espacios experienciales, en los cuales pueden descubrir la importancia de la innovación en sus emprendimientos y la necesidad de acudir a espacios de cultura para renovar sus ideas, lo que posibilita el *networking* para dar a conocer sus propuestas.

Además, la generación de ingresos y la empleabilidad ayudan a solucionar problemas relacionados con el ingreso y la desnutrición, la prevención de consumo y de violencias, y a sentirse útil y feliz. Desde las prácticas simbólicas, las dimensiones ética y estética se articulan alrededor de las narrativas de relatos, la pintura, la música, la danza, el juego, y sobre todo, las fiestas comunitarias.

REFERENCIAS

- Entrevistas con Almudena Rivas González, directora de proyectos comunitarios, 2018 y 2019.
- Entrevistas con Bibiana Castrillón, psicóloga de la Fundación Laudes Infantis, 2019.
- Entrevistas con lideresas comunitarias varias.
- Entrevistas con mujeres del barrio Bella Flor y la comunidad de Arrayanes, en noviembre del 2018 y 2019.
- Bollier, D. (2009). *Viral spiral: how the commoners built a digital republic of their own*. The New Press.
- Carayannis, E. G. y Campbell, D. F. J. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? *International Journal of Social*

- Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41-69. <https://doi.org/dg9jd9>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Hardt, M. y Negri, A. (2002). *Imperio*. Paidós. (Edición original: *Empire*, Harvard University Press, 2000).
- Harvey, D. (2004). *El nuevo imperialismo*. Akal.
- Konig, A. (2013). *Regenerative sustainable development of universities and cities: the role of living laboratories*. Edward Elgar.
- Lessig, L. (2001). *The future of ideas. The fate of the commons in a connected world*. Vintage Books.
- Linebaugh, P. y Rediker, M. (2001). *The many-headed hydra. Sailors, slaves, commoners and the hidden history of the revolutionary Atlantic*. Beacon Press. <https://tinyurl.com/45r36t2k>
- LivingLabs, Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P., y Piirainen, T. (2010). *Exploring the Quadruple Helix. Report of Quadruple Helix Research for the CLIQ Project*. Work Research Centre, Universidad de Tampere.
- Mattei, U. (1997). Three patterns of law: taxonomy and change in the world's legal systems. *The American Journal of Comparative Law*, 45(1), 5-44. <https://doi.org/c83dkv>
- Mattei, U. (2013). *Bienes comunes. Un manifiesto*. Trotta.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1996). *La economía política, análisis institucional, comunes y gobernanza policéntrica*. Universidad de Vigo.
- Ostrom, E. (2011). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva* (2.ª ed.). Fondo de Cultura Económica. <https://tinyurl.com/2vk8sxbk>
- Pérez Merino, L. (2014). Perspectivas sobre la gobernanza de los bienes y la ciudadanía en la obra de Elinor Ostrom. *Revista Mexicana de Sociología*, 76(núm. Especial), 77-104. <https://tinyurl.com/4eftmebs>
- Rittel, H. W. J. y Webber, M. M. (1973), Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Zurbruggen, C. y González Lago, M. (2014). Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas. *Revista de Gestión Pública*, 3(2), 329-361. <https://doi.org/gch7>