

Propuesta de Modelo de Gobernanza Red de Gestores de Destinos Sostenibles (RGDS)

Elaborado por: CLUSTER DEVELOPMENT SAS

**Proyecto: Diseño de una estrategia organizacional para la Red de Gestores
de Destinos Sostenibles de Colombia**

Junio 2025

1. Introducción

El presente informe detalla el resultado de las sesiones de construcción del modelo de gobernanza llevadas a cabo con la participación activa de los integrantes actuales de la Red de Gestores de Destinos Sostenibles (RGDS) de Colombia. Dicho modelo de gobernanza y gestión busca generar condiciones para la consolidación de la RED como comunidad de conocimiento, así como promover la consolidación del tejido requerido para la implementación de las agendas por el desarrollo sostenible en los trece (13) destinos hasta la fecha integrados en la RGDS.

Ahora bien, se reconoce que un modelo de gobernanza sólido es un requisito fundamental para la generación de una real dinámica de red, así como lo es para la generación de condiciones que faciliten la sostenibilidad de la RGDS y de su agenda por el desarrollo turístico sustentable en el país. En tal sentido, vale la pena recordar que este es un modelo que deberá concebirse como un organismo vivo, y de esta manera, irse afinando conforme la RGDS vaya logrando mayores niveles de madurez. Todo esto desde el entendido que esta es una apuesta de largo plazo y que requiere del concurso de múltiples actores y fuentes de recursos para lograr su consolidación, lo cual pasará por diferentes etapas hasta su consolidación.

2. Bases del Modelo

Cualquiera sea el modelo de gobernanza que se defina, este debe responder de manera concreta a los desafíos que puede tener una RED como la RED DE GESTORES DE DESTINOS SOSTENIBLES, tanto por su diversidad como por el propósito central que declara. Con respecto a este último elemento se retoma a continuación, el resultado de la propuesta de valor planteada por los participantes en el taller realizado en la ciudad de Barranquilla en el mes de junio como parte integral de esta consultoría:

"Somos el ecosistema que eleva la competitividad de la gestión turística, convirtiendo el potencial de los destinos en competitividad sostenible y demostrable."

Pilares de Valor:

- Inteligencia de Mercados: "Te damos acceso a datos y análisis estratégicos para que tomes decisiones más inteligentes y rápidas."
- Desarrollo de Capacidades: "Te proveemos las metodologías y la formación para certificar y elevar el nivel de tus gestores y equipos."
- Innovación y Sofisticación: "Co-creamos contigo productos y experiencias multi-destino de alto valor a través de nuestro laboratorio de turismo."
- Acceso a Financiación: "Actuamos como tu catalizador para conectar proyectos de impacto con oportunidades de inversión."

Algunos principios a tener en cuenta

El panorama turístico actual se define por su complejidad, la velocidad de los cambios y la diversidad de intereses de los actores involucrados. En este entorno, las aproximaciones tradicionales de gestión, que operan de forma aislada, resultan insuficientes para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades. Ha surgido el concepto de "gobernanza" como una respuesta a esta realidad, centrándose en la cooperación y coordinación activa entre los diversos actores que componen la cadena de valor turística. Esta evolución reconoce que una gestión turística eficaz requiere superar las fronteras administrativas rígidas y adoptar un enfoque flexible y multinivel de colaboración.

Ahora bien, al evaluar las consideraciones que debería tener una RED como la RGDS, se sugieren como base de dicha construcción los siguientes:

El impacto superlativo del Trabajo en RED: El enfoque de desarrollo turístico sostenible, que abarca en sí mismo dimensiones económicas, sociales y ambientales, subraya la necesidad de un marco colaborativo. Los destinos turísticos son cada vez más comprendidos como "sistemas de redes sociales" donde la acción colectiva produce resultados exponencialmente superiores a la suma de los esfuerzos individuales. Esta comprensión impulsa la competitividad a través del intercambio de estrategias y la información compartida.

La Sinergia y el intercambio activo de conocimiento: La visión de la red se orienta hacia la sinergia como una ventaja competitiva colectiva. El paradigma tradicional del turismo a menudo ha fomentado la competencia entre destinos. Sin embargo, la evidencia actual sugiere que el enfoque en la colaboración y la concurrencia puede generar un valor colectivo que supera con creces los resultados de los esfuerzos competitivos individuales. Por ejemplo, la Red de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTI) busca precisamente el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el aprovechamiento de sinergias para añadir valor a los destinos. Para una red que agrupa, en principio, a trece (13) destinos distintos, esto significa un cambio fundamental en la mentalidad: de la competencia individual a la colaboración mutua. El objetivo primordial de la red debe ser la creación de una propuesta de valor compartida y mejorada que beneficie a todos los miembros, al mismo tiempo que se maximiza el rendimiento de la agenda propia de cada destino. Esta ventaja colaborativa tiene el potencial de atraer a un segmento más amplio de financiadores/aliados, así como hacer más visibles los destinos especialmente a los viajeros que priorizan la sostenibilidad.

Destinos Sostenibles, como imperativo de la RGDS: La sostenibilidad no es un objetivo aislado, sino un principio transversal que requiere una participación amplia e integrada. En tal sentido, la "Estrategia de Sostenibilidad Turística en Destinos" enfatiza que la sostenibilidad debe ser entendida como una "triple sostenibilidad anidada: social, ambiental y económica", y que su implementación es el resultado de un "amplio proceso de participación y consenso entre numerosos y variados agentes del sector turístico". Los modelos de gobernanza en red, por su parte, se definen como la interacción entre actores públicos, privados y sociales. Esto implica

que cualquier iniciativa de sostenibilidad genuina debe permear todos los aspectos de la gestión turística y contar con la participación activa de todos los grupos de interés.

Gobernanza Multiactor y multinivel: Establecer una Red de turismo sostenible exige un modelo de gobernanza robusto que integre activamente a todas las partes relevantes, desde las Organizaciones Gestoras de Destino (OGD) hasta los profesionales sobre los que recae la transferencia activa de conocimiento y buenas prácticas. Esta integración debe formalizarse a través de procesos de toma de decisiones participativos y la asignación de responsabilidades compartidas, asegurando que las estrategias de la red reflejen y beneficien verdaderamente los diversos intereses y capacidades presentes en cada destino. Sin esta gobernanza multi-actor, los esfuerzos de sostenibilidad podrían resultar superficiales o insostenibles a largo plazo.

Tipologías de Redes

Para comprender la estructura óptima de la red de destinos, es fundamental analizar las tipologías de redes existentes:

- **Redes Centralizadas:** En este modelo, una única autoridad central ejerce un control total sobre las operaciones y la toma de decisiones. Si bien estas redes pueden ofrecer una dirección clara y una ejecución eficiente, son inherentemente vulnerables a un único punto de fallo, lo que las hace menos resistentes a ataques o manipulaciones. En el ámbito turístico, un ejemplo podría ser una Organización de Gestión de Destino (DMO) que mantenga un control absoluto sobre todos los aspectos de los destinos bajo su paraguas.
- **Redes Descentralizadas:** Se caracterizan por la ausencia de una entidad de control única, donde la responsabilidad y el trabajo se distribuyen entre múltiples nodos o entidades independientes. Este modelo proporciona una mayor seguridad, privacidad y tolerancia a fallos, ya que la interrupción de un nodo no provoca el colapso de toda la red. Sin embargo, su gestión puede ser más compleja y la toma de decisiones más lenta debido a la necesidad de consenso entre numerosos actores. A menudo, estas redes están controladas por la propia comunidad o por los usuarios.

- **Redes Híbridas / Colaborativas:** Estos modelos combinan elementos de las redes centralizadas y descentralizadas, buscando un equilibrio entre la eficiencia de la centralización y la resiliencia y participación de la descentralización. Este enfoque es prevalente en las "economías colaborativas", donde redes de individuos y comunidades interconectadas operan en contraste con instituciones puramente centralizadas. La gobernanza en el turismo, de hecho, implica frecuentemente la creación de "redes de cooperación y coordinación" que poseen sus "propias reglas y normas", lo que sugiere una estructura híbrida. Ejemplos como la Red DTI y la Red DTI-CV ilustran esta aproximación, buscando la "máxima cooperación público-pública y público-privada" mientras mantienen una secretaría central para la coordinación.

Característica	Centralizada	Descentralizada	Híbrida/Colaborativa
Toma de Decisiones	Jerárquica/Unilateral	Distribuida/Consenso	Compartida/Negociada
Control	Autoridad Única	Múltiples Entidades/Comunidad	Equilibrado (central y nodos)
Flexibilidad/Adaptabilidad	Baja	Alta	Moderada-Alta
Resiliencia a Fallos	Baja (punto único de fallo)	Alta (distribución de responsabilidades)	Moderada-Alta
Complejidad de Gestión	Baja (simple)	Alta (coordinación de muchos)	Moderada
Potencial de Innovación	Limitado (depende del centro)	Alto (fomenta la experimentación)	Moderado-Alto
Ventajas Clave	Eficiencia, dirección clara	Seguridad, privacidad, participación, autonomía	Equilibrio entre eficiencia y resiliencia, innovación
Desventajas Clave	Vulnerabilidad, falta de adaptabilidad local	Complejidad, lentitud en decisiones, falta de coherencia	Posibles conflictos de intereses, necesidad de mediación
Relevancia para Red de Turismo Sostenible Multi-destino	Limitada	Desafiante	Óptima

Por los anteriores criterios, en este caso se sugiere un modelo híbrido, como el implementado en los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)¹, que fusiona una coordinación centralizada con una participación descentralizada (nodos por destino), es el que mejor puede equilibrar la necesidad de una dirección estratégica coherente con la capacidad de adaptación a nivel local y la

¹ Caso referenciado en la primera etapa del proyecto como parte del ejercicio de benchmarking realizado a diferentes modelos de Redes.

resiliencia frente a desafíos imprevistos. Para la RGDS, la adopción de un modelo híbrido no es simplemente una opción preferente, sino una necesidad estratégica. Este modelo permitirá una dirección unificada en áreas críticas como la gestión de aliados y de conocimiento, donde la centralización puede ser altamente eficiente, mientras que las operaciones y la innovación a nivel de cada destino pueden mantener un grado de autonomía y adaptabilidad. Esto fomenta la "sabiduría colectiva" y la "innovación transformadora" al permitir que cada destino experimente, aprenda y comparta sus buenas prácticas, fortaleciendo así la resiliencia de toda la red ante futuras contingencias.

3. Modelo de Gobernanza propuesto

Como se ha descrito en apartados anteriores del documento, el Modelo de Gobernanza, más que tratarse de un formalismo que establezca una estructura de operación de la RED, es en sí misma un elemento primordial para la generación de una dinámica de RED real y con ello, para el cumplimiento en el mediano y largo plazo del propósito central de dicha RED. En ese sentido cabe rescatar que algunos beneficios esperables cuando se cuenta con un modelo de gobernanza acordado y a la medida de la RED, a saber:



Entendiendo estos objetivos, pero sobre todo, reconociendo que la RED debería tener un modelo de operación híbrido (descentralizado y centralizado) y que esta tiene un nivel diferenciado pero complementario de espacios de actuación, se propone el siguiente modelo de gobernanza Multinivel:



A. NIVEL LOCAL y DESCENTRALIZADO:

Entendiendo que esta RED parte de Destinos que han tomado la decisión de apostar por el turismo sostenible, y con ello se ha declarado el compromiso de las entidades llamadas a Gestionar dichos destinos de diseñar y poner en marcha planes concretos de acción, Se propone que cada Destino cuente con un espacio de coordinación local.

Dicho nodo deberá ser liderado por la Entidad Gestora de Destino que se decida localmente, y debe procurar la participación de diferentes tipos de actores públicos y privados que son claves para el logro de la agenda definida en cada plan.

Dinámica y responsabilidades de cada NODO LOCAL

1. Liderazgo delegado en una entidad/organización gestora de Destino (OGD)
2. Reuniones por lo menos trimestrales
3. En este espacio se realizará seguimiento al plan establecido y se coordinarán capacidades que faciliten su implementación

B. NIVEL GENERAL Y CENTRALIZADO:

Instancias para la articulación de la base de actores

Asamblea de Destinos

Espacio que garantiza la interacción periódica con la base de destinos a través de sus representantes, que se encuentren activos en la RED. Su principal objetivo es servir como instancia para la socialización de avances y planes de trabajo de la RGDS, y con ello favorecer una dinámica amplia de construcción. Así mismo esta Asamblea elegirá cada dos (2) años los integrantes del comité ejecutivo. Se prevé realizar una reunión de la Asamblea al año.

Comunidad de conocimiento

Objetivo: Posibilitar escenarios de trabajo y diálogo horizontal entre los diferentes profesionales con conocimiento en la Metodología de Destinos Sostenibles, priorizando el intercambio de experiencias, la consolidación de las metodologías y la generación de herramientas comunes a partir de las buenas prácticas de cada destino.

Responsabilidades:

- Aportar a la construcción de una agenda de implementación de acuerdo con las líneas temáticas definidas.
- Participar activamente de los proyectos y espacios de fortalecimiento definidos.
- Intercambio de experiencias en la planificación y gestión de destinos sostenibles.
- Compartir herramientas que facilitan la implementación de los planes de gestión de destinos sostenibles.
- Formar nuevos profesionales en la metodología de Gestión de Destinos sostenibles (*Swisscontact*) y otras metodologías que favorecen la consolidación de dichos destinos.
- Acompañar la implementación de la metodología en nuevos destinos según priorización realizada en el comité ejecutivo.

Integrantes:

Profesionales que habiendo sido formados en la metodología de gestión de destinos sostenibles, manifiesten su interés en integrar dicha comunidad de conocimiento, así como manifestando su voluntad de aportar a la RED desde este escenario.

Instancias de decisión y coordinación de la RGDS



Comité Ejecutivo / Consejo Estratégico Nacional

Objetivo: Garantizar el seguimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo, la misión estratégica de la RED, además de garantizar la articulación y conexión con las otras instancias de participación.

Responsabilidades:

- Establecer las dinámicas de priorización de temáticas y proyectos a implementar.
- Definir el marco normativo o reglas de juego de todos los estamentos de participación.

- Realizar acciones de relacionamiento y posicionamiento con otros actores del ecosistema y de la comunidad internacional para la gestión de aliados.
- Construir una agenda de financiación del ecosistema y de los proyectos establecidos.
- Definir las temporalidades de reunión y asegurar los procesos de activación de la RED en los destinos miembros y en otros destinos potenciales afiliados.
- Hacer seguimiento a la agenda común de la RGDS.
- Impulsar mecanismos, instrumentos para la gestión efectiva de conocimiento.
- Nombrar president@, vicepresidente@ y secretari@ tecnic@.
- Aprobar la entrada de nuevos afiliados a la RED tanto a título de destino como a título de profesionales multiplicadores (comunidad de conocimiento).

Dinámica del comité:

- Las reuniones deberían desarrollarse al menos una vez cada dos meses (bimestral), sin embargo, el comité puede modificar esta periodicidad.
- El quórum mínimo de asistentes para la toma de decisiones debería ser la mitad más uno y deben llegar a mediaciones o acuerdo por mayoría absoluta.
- La participación será nominal (nombre-cargo), no se delega, sin embargo, cada entidad será la responsable de definir quién es la persona designada para participar.
- Se tendrá un president@, vicepresidente@ nombrado por el comité para facilitar la toma de decisiones y la representación en espacios de interés.
- Cada dos (2) años se sugiere renovar como máximo el 50% de los integrantes del comité, garantizando así que sea un espacio participativo sin que se pierda el conocimiento y la dinámica ya generada.

Participantes sugeridos (Impar):

- Un representante de OGD del 30% de los destinos activos en la RED
- Un profesional representante de la Comunidad de conocimiento
- Secretaria técnica: Delegada por la entidad que haga las veces de incubadora de la RED, y posteriormente cuando dicha incubación no sea necesaria, un(a) profesional escogida por el comité para tal fin.

Toma de decisiones:

Este comité es el encargado de tomar las decisiones estratégicas, aprobar y validar los proyectos y las reglamentaciones del mismo comité y de las demás instancias creadas.

Mesas técnicas

Objetivo: Consolidar un modelo de trabajo articulado de acuerdo a los pilares de la propuesta de valor de la RGDS, activando proyectos y acciones orientadas a superar las condiciones del tema específico de la Mesa.

Responsabilidades:

- Construir una agenda de implementación de acuerdo con las líneas temáticas definidas.
- Poner en marcha espacios colaborativos de trabajo por línea temática.
- Gestionar recursos destinados por proyecto y hacer seguimiento de la implementación.
- Relacionamiento con las entidades de entorno para la formulación de proyectos.
- Definición de las reglas de juego en la participación en proyectos.
- Apoyo en la búsqueda de financiación para el desarrollo de proyectos.

Líneas temáticas:

Si bien la RED ha planteado en ejercicios anteriores Mesas con un enfoque temático según los áreas comunes de los planes de gestión de destino (promoción, producto, gobernanza), y una vez definidos los pilares de la propuesta de valor de la RED, se propone una nueva asignación de énfasis, esto con el fin de garantizar su despliegue en este nivel central a saber:

- Inteligencia de Mercados
- Desarrollo de Capacidades
- Innovación y Sofisticación
- Acceso a Financiación

Toma de decisiones:

En esta instancia, proponen y toman decisiones relacionados con los proyectos establecidos en cada uno de las Mesas y se llevan al comité estratégico para su respectiva validación.

Integrantes:

Se habilitará la inscripción de participantes tanto en calidad de destino como de profesionales de la comunidad de conocimiento.

Marco Ético para la Gestión Sostenible y la Colaboración

Como un elemento clave para la generación de confianza en la RGDS, dicha RED deberá bajo un código ético claro y principios de sostenibilidad que guiarán todas las acciones de sus miembros. Esto incluye el compromiso de maximizar los beneficios económicos para las comunidades locales, minimizar los impactos negativos (sociales, culturales, ambientales), proteger el patrimonio cultural y preservar el medio ambiente. Las buenas prácticas enfatizan el compromiso de los líderes, la comunicación efectiva y la mejora continua. La adhesión a un Código Ético es un requisito fundamental para la membresía en redes existentes.

La ética y los valores compartidos son el cimiento de la confianza y la cohesión a largo plazo. Si bien los criterios de sostenibilidad global, como los del Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) , proporcionan un marco técnico base, la verdadera fortaleza de una red colaborativa reside en la confianza y el compromiso mutuo de sus miembros. La implementación de buenas prácticas subraya la importancia del "compromiso de los propietarios, líderes, gerentes o administradores" y la necesidad de que "todos participen para que sientan la política como propia". Además, es crucial promover una "cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad". Esto trasciende la mera observancia de regulaciones; se trata de la adopción de valores intrínsecos que guíen las acciones. Para una RED como esta que espera integrar destinos tan diversos, el "marco normativo y ético" debe ser más que un documento formal; debe ser un conjunto de valores vivos que se promuevan activamente. Esto implicará la organización de talleres de sensibilización, programas de formación en ética turística y sostenibilidad, y la creación de mecanismos para reconocer y celebrar las buenas prácticas de los miembros. Al fomentar una cultura de valores compartidos, la RED construirá un capital social robusto que facilitará la colaboración, reducirá los conflictos y asegurará una adhesión voluntaria y proactiva a los principios de sostenibilidad, incluso en ausencia de una supervisión estricta.

Es por esto que se propone que cada instancia de articulación de la RED defina sus propias reglas de juego, así como se propone que en la próxima Asamblea se realice una declaración del tipo de características que deben tener los destinos que deseen participar activamente de la RGDS y de los profesionales que se postulen para hacer parte de la comunidad de conocimiento.

Protocolos de Comunicación, Intercambio de Información y Transparencia

Mecanismos de comunicación claros y efectivos son cruciales en todos los niveles de la RED y con sus diferentes públicos de interés: OGD, profesionales, aliados públicos y privados, cooperantes internacionales, comunidad, entre otros. La implementación de plataformas digitales es esencial para la difusión de información y la gestión del conocimiento. La RED debe facilitar activamente el intercambio de experiencias y conocimientos entre sus miembros. Esto incluye compartir datos, estudios, informes, casos de éxito y buenas prácticas.

La gestión del conocimiento es un motor estratégico para la innovación y la resiliencia colectiva y así ha sido reconocido como un elemento estructural para esta RED desde su génesis. La gestión del conocimiento se describe como un "proceso sistemático de generación, almacenamiento y comunicación" de información, constituyendo una "herramienta primordial para la planificación y prospectiva turística". La "sabiduría colectiva" y la "innovación transformadora" están intrínsecamente ligadas a iniciativas "abiertas y conectadas".

Entenderse como una comunidad de conocimiento podría incluir una plataforma digital centralizada con un repositorio de estudios, foros para el intercambio de buenas prácticas, webinars y tutoriales. Dicha infraestructura no solo facilitará la toma de decisiones basada en datos y la identificación de tendencias, sino que también permitirá a los destinos aprender de los éxitos y fracasos de los demás, acelerando significativamente la curva de aprendizaje colectivo. Esta inteligencia colectiva es crucial para desarrollar soluciones innovadoras a desafíos comunes, como el cambio climático o la gestión de flujos turísticos, y para fortalecer la capacidad de la red para recuperarse de futuras disrupciones.

Teniendo en cuenta la dinámica ya generada, se propone mantener los grupos de trabajo de WhatsApp con reglas de juego frente a su gestión e intercambio de información por esta vía.

Procesos de Adhesión, Niveles de Participación y Mecanismos de Permanencia

Retomando algunas conclusiones del benchmarking realizado, redes como la Red DTI en España y la Red DTI-CV en la Comunitat Valenciana, cuentan con procesos de adhesión estructurados. Es así como el modelo DTI se organiza en ciclos y fases (incorporación, diagnóstico, ejecución y seguimiento, renovación), con requisitos y entregables específicos en cada etapa, lo que asegura un compromiso continuo y una mejora progresiva. La Red DTI-CV, por su parte, clasifica a sus Miembros Titulares en niveles (1, 2, 3) según su cumplimiento y grado de evolución, lo que conlleva beneficios y obligaciones diferenciadas. La adhesión a un código ético es un requisito indispensable para unirse a la red.

La estructura de adhesión y los niveles de membresía son herramientas efectivas para gestionar la diversidad y fomentar el compromiso a largo plazo. Teniendo en cuenta que los destinos que se vinculen a la RED no partirán todos del mismo punto en términos de madurez turística o capacidad de sostenibilidad. Los modelos de la Red DTI y Red DTI-CV abordan esta heterogeneidad mediante fases de incorporación y niveles de adhesión.

Esta no es una mera formalidad, sino una estrategia deliberada para gestionar la diversidad, asegurar un compromiso genuino y promover una trayectoria de mejora continua. La “renovación” periódica de la distinción refuerza este ciclo de compromiso y progreso. Implementar un proceso de adhesión por fases y un sistema de membresía por niveles puede ser una estrategia efectiva para la RED. Esto permitirá que destinos con diferentes capacidades y recursos se unan, proporcionando una hoja de ruta clara para su desarrollo dentro de la red. Los niveles pueden vincularse a la consecución de objetivos de sostenibilidad, digitalización o gobernanza, incentivando la progresión y asegurando que la red no solo aumente en número, sino también en calidad y madurez. Esto también facilita la asignación de recursos y el diseño de programas de apoyo adaptados a las necesidades específicas de cada nivel de destino.

Estrategias para la Gestión de Conflictos y el Fomento del Consenso

La gobernanza implica intrínsecamente la "negociación" y la "resolución de conflictos". Los conflictos, cuando se gestionan de manera constructiva, pueden transformarse en un "punto de crecimiento y desafío" , impulsando la innovación y la adaptación. El rol del "Gestor de Destino de la Red" es fundamental para mediar en las interrelaciones y facilitar el consenso.

La proactividad en la gestión de conflictos es un elemento central para la estabilidad y evolución de la red. Dada la diversidad de los trece destinos y la pluralidad de actores involucrados , la aparición de conflictos de intereses, asimetrías de poder o desacuerdos estratégicos es una realidad inevitable. La gobernanza implica la resolución de estos conflictos , y se ha observado que el conflicto, cuando se aborda adecuadamente, puede ser una oportunidad para el crecimiento. Esto significa que la gestión de conflictos no es un aspecto secundario, sino una función central y proactiva de la gobernanza de la red.

La RED debe establecer mecanismos formales y transparentes para la gestión de conflictos, como un comité de mediación o un protocolo de resolución de disputas. Es fundamental capacitar a los representantes de los destinos y a los miembros de los grupos de trabajo en habilidades de negociación y colaboración. Al abordar los conflictos de manera constructiva, la red puede fortalecer la confianza, fomentar soluciones innovadoras y asegurar que las tensiones no conduzcan a la fragmentación, sino que impulsen su evolución y cohesión.

