

## ANÁLISIS INTERORGANIZACIONAL EN LA GOBERNANZA TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN – COLOMBIA\*

Maria Leivy Mejía Alzate\*\*

**Resumen:** Este trabajo presenta un análisis interorganizacional en la gobernanza turística de la ciudad de Medellín que hace parte de la tesis doctoral titulada “De las Formas Organizacionales a los Modos de Gobernanza: Cadena de Valor Global del Turismo en la Ciudad de Medellín - Colombia”. En el fundamento teórico del escrito se encuentran nociones como ciencias de la complejidad y sus conceptos clave, capital social y desarrollo, gobernanza, redes interorganizacionales y sus tipologías. Para lograr el objetivo se hicieron observaciones participantes y con el fin de triangular, contrastar y comparar los datos recolectados, se aplica un cuestionario. Finalmente se utilizó el análisis de redes sociales – ARS para el procesamiento de los datos recolectados. Los resultados muestran que es la Mesa de Competitividad Turística de la ciudad de Medellín, el escenario donde 30 organizaciones, o actores, interactúan con el fin de potenciar a la ciudad como un destino turístico competitivo la cual es identificada como una red interorganizacional resultado de políticas y programas públicos que buscan consolidar el desarrollo del sector turístico de la ciudad de Medellín. El estudio permitió identificar el grado de centralidad de cada actor perteneciente a la red y el grado de centralización de la red.

**Palabras clave:** Análisis de Redes Sociales; Redes Interorganizacionales; Ciencias de la Complejidad; Gobernanza; Turismo.

## ANÁLISE INTERORGANIZACIONAL NA GOVERNANÇA TURÍSTICA DA CIDADE DE MEDELLÍN - COLÔMBIA

**Resumo:** Este trabalho apresenta uma análise interorganizacional na governança do turismo da cidade de Medellín que faz parte da tese de doutorado intitulada "Das Formas Organizacionais aos Modos de Governança: Cadeia Global de Valor do Turismo na Cidade de Medellín - Colômbia". Na fundamentação teórica do escrito estão noções como ciências da complexidade e seus conceitos-chave, capital social e desenvolvimento, governança, redes interorganizacionais e suas tipologias. Para atingir o objetivo, foram feitas observações participantes e, a fim de triangular, contrastar e comparar os dados coletados, um questionário foi aplicado. Finalmente, a análise de redes sociais - ARS foi usada para processar os dados coletados. Os resultados mostram que é a Mesa de Competitividade Turística da cidade de Medellín, o cenário em que 30 organizações, ou atores, interagem para valorizar a cidade como destino turístico competitivo, identificada como uma rede interorganizacional resultante de políticas e programas públicos que buscam consolidar o desenvolvimento do setor de turismo da cidade de Medellín. O estudo permitiu identificar o grau de centralidade de cada ator pertencente à rede e o grau de centralização da rede.

**Palavras-chave:** Análise de Redes Sociais; Redes Interorganizacionais; Ciências da Complexidade; Governança; Turismo.

## INTERORGANIZATIONAL ANALYSIS IN THE TOURISM GOVERNANCE IN THE CITY OF MEDELLIN - COLOMBIA

**Abstract:** This paper presents an interorganizational analysis in the tourism governance of the city of Medellín that is part of the doctoral thesis that is entitled "From Organizational Forms to Modes of Governance: Global Value Chain of Tourism in the City of Medellín - Colombia". In the theoretical foundation of the writing are notions such as complexity sciences and their key concepts, social capital and development, governance, interorganizational networks, and their typologies. Participant observations were made to achieve the objective; and a questionnaire was applied in order to triangulate, contrast and compare the collected data. Finally, the analysis of social networks - ARS was used to process the data collected. The results show that the Tourism Competitiveness Table of the city of Medellín is the scenario where 30 organizations, or actors, interact in order to enhance the city as a competitive tourist destination. It is identified as an interorganizational network resulting from policies and public programs that seeks to consolidate the development of the tourism sector of the city of Medellín. The study allowed to identify the degree of centrality of each actor belonging to the network and the degree of centralization of the network.

**Keywords:** Analysis of Social Networks; Interorganizational Networks; Complexity Sciences; Governance; Tourism.



Licenciada por *Creative Commons*  
Atribuição Não Comercial / Sem  
Derivações / 4.0 / Internacional

\* Versiones preliminares de este texto fueron presentadas en el XVI Congreso Internacional de Análisis Organizacional “Realidades Organizacionales México-Canadienses: Construyendo Vínculos Teóricos Comunes” Homenaje al Dr. Alain Chanlat, en la Mesa Temática: Políticas públicas, Territorio y Perspectiva Organizacional, según la Modalidad: Investigación en Proceso. Montreal, Canadá, del 8 al 10 de agosto de 2018; y en la Conferencia ASCOLFA 2018 “Nuevas Tecnologías, Nuevos Negocios: Nuevos Retos para la Administración”. Manizales, Colombia, del 6 al 9 de mayo de 2018.

\*\* Doctora en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, MBA y Economista de la Universidad EAFIT. Docente Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Administración de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Medellín / Colombia. Dirección Completa de la Institución: Carrera 78 No. 65-46. Teléfono 573156219153 [maria.mejia@colmayor.edu.co] <https://orcid.org/0000-0003-4631-8113>

## 1 INTRODUCCIÓN

El turismo es reconocido como un sector que tiene un impacto positivo sobre el crecimiento y desarrollo económico (Brida, Rodríguez Brindis, Mejía Alzate, & Zapata Aguirre, 2017), sector compuesto por una gran diversidad de empresas interconectadas de alguna forma entre ellas.

Las relaciones entre las organizaciones y las de ellas con otros agentes son importantes por su contribución al desarrollo socioeconómico regional y empresarial, convirtiéndose en un factor que influye positivamente en la competitividad de las naciones (Becerra Rodríguez, Serna Gómez, & Naranjo Valencia, 2013; Soto-Maciel, 2014). Por esta razón, se considera que una manera de impulsar el desarrollo económico en los territorios es a través de la participación concertada de los agentes y actores locales con la finalidad de gestionar mancomunadamente intereses en común (Obando Uzcátegui & Delgado Barrios, 2007).

El análisis interorganizacional implica aceptar un enfoque metodológico basado en el estudio de sistemas socio-económicos cuyos componentes son las relaciones mantenidas entre los actores que hacen parte del sistema. En esos sistemas, las relaciones entre los agentes (empresas, instituciones, individuos) se convierten en la base de los intercambios mercantiles, de información, de conocimiento, entre otros (Semitiel García & Noguera Mendez, 2004) las cuales son analizadas desde las ciencias de la complejidad.

Son entonces las estructuras en red para la vida socioeconómica el objeto de estudio del análisis interorganizacional para el desarrollo, objeto que ha tomado gran importancia en los últimos años (Castillo Aguilera & Sámano Castillo, 2015; Rodríguez-Modroño, 2012; Becerra Rodríguez et al., 2013). Esto debido a que se convirtió en un tópico esencial para comprender el funcionamiento de las economías y diseñar estrategias de crecimiento y desarrollo, donde la dimensión territorial es clave ya que la estructura relacional de la conformación de los sistemas socio-económicos son localizados en espacios geográficos concretos donde fluyen conocimiento, información e innovación y además desarrollan relaciones basadas en la confianza (Semitiel García & Noguera Mendez, 2004).

Este trabajo presenta un análisis interorganizacional en la gobernanza turística de la ciudad de Medellín que hace parte de la tesis doctoral titulada “De las Formas Organizacionales a los Modos de Gobernanza: Cadena de Valor Global del Turismo en la

Ciudad de Medellín - Colombia”. En el fundamento teórico del escrito se encuentran nociones como ciencias de la complejidad y sus conceptos clave, capital social y desarrollo, gobernanza, redes interorganizacionales y sus tipologías; además, las bases teóricas de una de las tipologías de análisis interorganizacional: el análisis de redes sociales. Posteriormente se presenta la metodología y los hallazgos de la investigación finalizando con las conclusiones y comentarios finales.

## 2 FUNDAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Conceptos clave de las Ciencias de la Complejidad

Según De la Rosa Alburquerque, Hernández Magallón, & Ramírez Martínez (2017, p. 397), las ciencias de la complejidad son

“un enfoque que busca entender las dinámicas de los sistemas complejos, el caos y la catástrofe. Los conceptos, las categorías y las teorías al respecto incorporan elementos característicos de las ciencias duras, que como en el pasado, en el caso de la teoría general de sistemas, se pretende que sean de utilidad para diversos ámbitos de conocimiento, entre ellos, el de las organizaciones”.

Son categorías clave de las ciencias de la complejidad conceptos como Sistemas Complejos, Sistemas Complejos Adaptativos y Campos.

Para Maguire, Mckelvey, Mirabeau, & Ôztas, (2017), un sistema complejo es un todo integrado por un número de partes, cada parte se comporta de acuerdo a reglas o fuerzas que las relacionan interactivamente con otras. Las interacciones de las partes pueden ser energéticas/materiales o de información y se caracterizan por la no linealidad. Es un sistema abierto que se identifica como alejado del equilibrio donde la constante interacción de sus partes se mantiene por la importación de energía – materia e información provenientes del ambiente. Por esta razón, diferenciar un sistema complejo de su ambiente no es sencillo; delimitar sus fronteras es una elección analítica, determinada por la perspectiva, posición y propósito de que intenta describirlo.

En algunos sistemas complejos, sus partes no son sistemas complejos, simplemente son agentes gobernados por reglas inamovibles. En otros sistemas complejos, sus partes son sistemas complejos que aprenden, es decir, que están gobernadas por reglas que pueden evolucionar; cuando esto último ocurre,

las partes del sistema se identifican como agentes de adaptación guiados por esquemas o modelos internos cuyas interacciones dan lugar al llamado sistema complejo adaptativo (Maguire et al., 2017).

Según Castaingts Teillery (2015), un sistema complejo adaptativo –SCA es una colección de diversos elementos interdependientes y conectados entre sí, cuyas relaciones están determinadas por reglas las cuales son modificadas a medida que el sistema se adapta a los cambios de su entorno generando nuevos fenómenos denominados emergencias.

Para Castaingts Teillery (2015), otras características de los SCA son: sus partes se relacionan entre sí, tienden a adaptarse al medio en que se encuentra y están sujetas a reglas; la suma total de las partes es diferente al todo. Los SCA tienden a la adaptación pero no son predecibles debido a la complejidad de sus relaciones.

El sistema es resultado de una evolución socioeconómica y política caracterizada por la diversidad de sus componentes; allí, la acción de un actor depende de lo que él espera de la acción de los otros agentes ocasionando una causalidad recíproca donde una pequeña perturbación en alguno de sus puntos puede ocasionar graves trastornos al sistema. Finalmente, en los SCA, sobrevive el más apto y no el más fuerte ni el más inteligente.

Un campo es un espacio social, político y económico en el que se encuentran involucrados actores, relaciones y reglas donde concurren diversas fuerzas que establecen relaciones de poder (Castaingts Teillery, 2015). Este concepto lo presenta gráficamente de la siguiente manera (cf. figura 1):

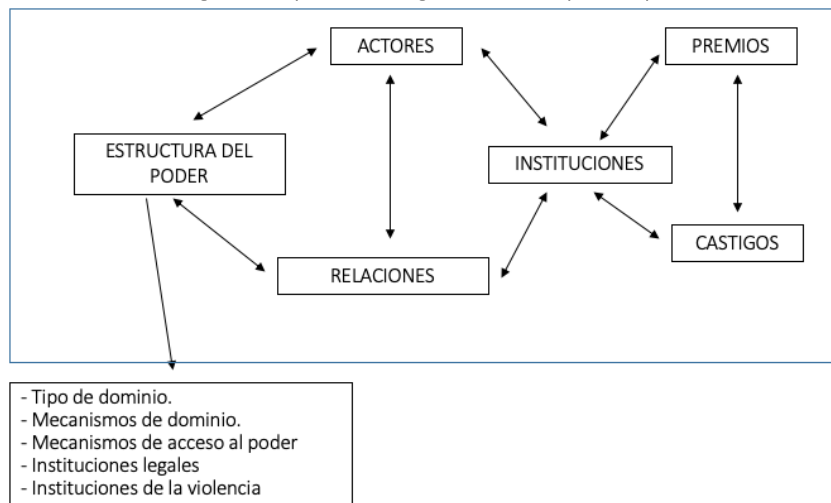
En el campo se encuentran diversidad de actores jerarquizados con relaciones de autoridad y poder. El campo es concebido como un espacio de disputa reglamentado porque integra un espacio social y simbólico donde existen cooperación, confrontaciones y contradicciones donde las reglas y árbitros que impongan premios o castigos son indispensables (Castaingts Teillery, 2015).

El objeto de estudio de la presente investigación son las redes interorganizacionales que se encuentran en un campo. Esta investigación toma la definición de campo organizacional dada por DiMaggio & Powell (1999) al referirse al conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de la vida institucional: proveedores, consumidores, agencias reguladoras y otras organizaciones que ofrecen servicios o productos similares.

Es una unidad de análisis que considera no sólo a los competidores, sino también a las redes organizacionales y a la totalidad de los actores importantes; abarcando la importancia tanto de la conexión (existencia de transacciones entre varias organizaciones ya sea como resultado de relaciones formales o informales) como la equivalencia estructural (similitud de posición dentro de una estructura de red (DiMaggio & Powell, 1999).

Es entonces el sector turístico de Medellín el campo organizacional que se describirá a partir de una caracterización según datos del Registro Nacional de Turismo. En ese campo organizacional, se identificará la red social que busca representar al sector turístico en el diseño e implementación de las políticas públicas de la ciudad de Medellín.

Figura 1 - Representación gráfica del concepto Campo.



Fuente: Castaingts Teillery (2015).

Según Castaingts Teillery (2015), los actores son personas o grupos de interés económico y político con diversas capacidades que acuden a un espacio buscando premios o beneficios. Quienes poseen mayores capacidades pueden lograr beneficios mientras que los menos capaces tienden a ser marginados y los incapaces tienden a ser excluidos.

“Las relaciones son aquellas en las que los diversos actores entran en juego para lograr sus beneficios o premios; estas relaciones pueden ser políticas (de poder) o de tipo mercantil (búsqueda de una ganancia por medio de relaciones productivas y mercantiles) o bien de tipo social (búsqueda de prestigio, reconocimiento, etc.)” (Castaingts Teillery, 2015).

Es de resaltar que las relaciones entre actores de un campo se encuentran reglamentadas, sólo se pueden establecer en un espacio social institucionalizado donde las instituciones acogen a los actores, hacen posible el juego, vigilan el cumplimiento de las reglas y castigan a sus infractores (Castaingts Teillery, 2015).

## 2.1 Capital Social y Desarrollo

Para Rodríguez-Modroño (2012), el tratamiento y actual influencia del término Capital Social en la ciencia social se debe mayormente a los trabajos de los sociólogos o politólogos Pierre Bourdieu (1979, 1984, 1986), Francis Fukuyama (1995, 1999, 2000) y, especialmente de James Coleman (1987, 1988, 1990) y Robert Putnam (1993, 1995, 2000).

Según Putnam (1993), el Capital Social se refiere a las características de la organización social: redes, normas y confianza; las cuales facilitan la coordinación y la cooperación para alcanzar un beneficio mutuo. Para Coleman (1990), el Capital Social es constituido por el conjunto de relaciones disponibles permanentemente por parte de sujetos individuales o colectivos lo que convierte a las relaciones sociales en la base del Capital Social.

Según Rodríguez-Modroño (2012), el concepto de Capital Social se ha incorporado en el centro de los debates sobre el desarrollo como un factor determinante, introduciendo el análisis de la lógica de las interrelaciones y encadenamientos entre las diversas dimensiones del desarrollo debido a que:

“el marco institucional (político, social, económico, cultural) dentro del cual actúan los individuos influye de manera importante sobre su comportamiento y, a su vez, el modo, cómo se comportan los individuos, influye en este marco y en su capacidad de sufrir transformaciones y adaptarse” (Rodríguez-Modroño, 2012, p. 2).

De esta manera, para llevar a cabo el desarrollo económico local en un territorio, es necesario la participación concertada de agentes y actores pertenecientes a la localidad: empresas y emprendedores locales, gobierno nacional y municipal, universidades y centros de investigación, la sociedad civil organizada, entre otras (Obando Uzcátegui & Delgado Barrios, 2007).

Por esta razón se han desarrollado políticas públicas y programas dirigidos a incentivar la articulación productiva a través del crecimiento del capital social con el fin mejorar la competitividad (Matta, 2012; Rodríguez-Modroño, 2012; Becerra Rodríguez et al., 2013; Castillo Aguilera & Sámano Castillo, 2015).

Para evaluar la articulación productiva se presenta entonces el análisis interorganizacional haciendo alusión a diferentes nociones sobre redes interorganizacionales como clúster, distrito industrial, sistema productivo local, sistema regional de innovación, alianzas estratégicas, entre otros (Rodríguez-Modroño, 2012; Becerra Rodríguez et al., 2013; Bravo, Marín González, & Carrera, 2013).

## 2.2 Gobernanza

El término gobernanza tiene multiplicidad de significados (Kooiman, 2005; Natera Peral, 2005; Arcarons i Simón, 2010; Miralbell Izard, Arcarons i Simon, Capella i Hereu, González Reverté, & Pallas i de Pineda, 2010), su uso generalizado en diferentes ámbitos sectoriales y territoriales ha introducido dificultades a la hora de utilizarlo (Cerrillo i Martínez, 2005).

Según Mayntz (2005), la teoría de la gobernanza inició interesándose en cómo las acciones directivas de las autoridades políticas trataban de formar procesos socioeconómicos y estructuras. Su primer paradigma se ocupó del desarrollo e implementación de políticas, posteriormente se concentró en las formas cooperativas y horizontales de elaboración de políticas y autorregulación de la sociedad.

Gobernanza es un modo de gobernar más cooperativo en el que actores estatales y no estatales participan en redes mixtas público – privadas (Mayntz, 2005); la gobernanza busca mejorar la capacidad del gobierno creando coaliciones interorganizacionales estratégicas con actores del entorno exterior (Peters & Pierre, 2005).

Prats i Catalá (2005, p. 161), define gobernanza como “la estructura o pauta que emerge en un sistema sociopolítico como resultado común de los esfuerzos de interacción de todos los actores involucrados,” Prats (2003) define gobernanza como los procesos de interacción entre actores estratégicos, es decir, actores con poder para influir en las reglas o toma de decisiones sobre determinada política.

Según Rhodes (2005) la gobernanza se caracteriza por la interacción de diversos actores, relaciones horizontales, búsqueda del equilibrio entre poder público y la sociedad civil. Existen varios usos del término gobernanza: estado mínimo, gobernanza corporativa, nueva gestión pública, “buena gobernanza”, sistema sociocibernético, redes autoorganizadas; todos estos usos se caracterizan por la interdependencia entre organizaciones, intercambio de recursos y negociación de objetivos compartidos, interacciones arraigadas en la confianza y reguladas por normas de juego acordadas por los participantes de la red y un grado significativo de autonomía del Estado (Rhodes, 2005).

La gobernanza posee diferentes niveles: local, nacional, internacional y global (Arredondo, Orozco, Wallace, & Rodríguez, 2010); además, es un término utilizado en diferentes contextos como gobernanza corporativa y gobernanza turística (Miralbell Izard et al., 2010). Para Miralbell Izard et al. (2010), la gobernanza turística son los procesos de decisión público – privados que tienen como objetivo mejorar la gestión de los conflictos ocasionados por las actividades turísticas en el destino.

Según Pulido Fernández (2014), la gobernanza turística es el proceso mediante el cual las partes interesadas en el desarrollo turístico de un territorio intervienen, adoptan decisiones, establecen estrategias y cauces con el fin de resolver conflictos ocasionados por el turismo.

## 2.3 Redes Interorganizacionales

Según Torralba Torres (2015), una red interorganizacional es un sistema compuesto por organizaciones que definen una estructura y dinámica con el fin de lograr un objetivo común; yendo más allá de las relaciones de cooperación al estar formalizada una estructura y una metodología.

Según Marchesnay (1992, p. 777, citado por Soto-Maciel, 2014), red interorganizacional es “un conjunto de empresas que establecen entre ellas un sistema de prestaciones, de intercambios de bienes y/o de servicios, en principio dentro de un espacio geográfico delimitado”. Así mismo, para Butera (1991) y Fréry (1997), citados por Soto-Maciel (2014), una red interorganizacional es un modo de organización conformado por un sistema de relaciones estructuradas entre empresas.

En las diferentes clasificaciones de redes interorganizacionales se encuentran las redes sociales, las cuales evidencian lo planteado por Granovetter (1985) al referirse al grado en el que se incluye la acción económica en las estructuras de las relaciones sociales.

Granovetter considera que la acción económica debe comprenderse como una acción social porque está influenciada por las expectativas de los comportamientos de otras personas, es decir, esta visión se interesa en la influencia de las estructuras sociales, políticas o religiosas, sobre los comportamientos económicos de los individuos (Soto-Maciel, 2014). Esto es lo que se identifica como el paso del nuevo institucionalismo económico al nuevo institucionalismo sociológico, teorías base del análisis de redes sociales – ARS; una de las tipologías del análisis interorganizacional.

Todos los aportes de Granovetter fundamentan teóricamente una de las tipologías del análisis interorganizacional: el análisis de redes sociales – ARS cuya base está en la importancia de las relaciones sociales para el desempeño económico de tal manera que la acción económica se encuentra circunscrita en la acción social. A continuación se presenta una síntesis de la clasificación o tipos de redes interorganizacionales (cf. tabla 1):

**Tabla 1 - Tipos de Redes Interorganizacionales.**

Tipo de Red	Definición
Alianzas estratégicas	Son relaciones de cooperación entre grandes empresas, generalmente se caracterizan por su posicionamiento en el mercado, volumen de producción o económico, nivel de desarrollo e innovación o por otras cualidades que las definen, entre muchas. En estos casos, la alianza se realiza con un fin específico aprovechando el factor diferenciador y generando grandes impactos en términos estratégicos. Una característica distintiva de las alianzas estratégicas es que la relación entre las organizaciones termina una vez obtenido el objetivo del acuerdo. Algunas de las características de las alianzas estratégicas están en la absorción y aprendizaje de conocimiento entre las empresas involucradas y por el tiempo de colaboración, las empresas aliadas comparten hasta cierto punto un propósito común y son de tipo flexible.
Colaboración <i>ad-hoc</i>	Este tipo de relaciones entre empresas consiste en el aspecto puntual de la colaboración en proyectos definidos a fin de aprovechar oportunidades concretas. Estas relaciones surgen y desaparecen según las necesidades específicas del momento dando respuesta a un proyecto específico. Se presentan por la falta de recursos y capacidades que a partir de la colaboración se obtienen de manera eficaz y eficiente.
Clúster	Son un tipo de agrupación o integración entre organizaciones que tienen una finalidad marcada; caracterizada por tener ciertos parámetros que definen el clúster. Dado las características de relación entre las organizaciones como ubicación, tipo de relación entre las empresas sea por mercado o sector o por cadena de suministro, se busca un objetivo concreto que generalmente es integrarse con las empresas para lograr competitividad en el mercado y alcanzar mayores capacidades tanto económicas como productivas. De esta manera, este tipo de integraciones se convierte en una estrategia o herramienta de competitividad para generar mayores impactos.
<i>Joint Ventures</i>	Acuerdo de cooperación empresarial entre dos o más empresas que finaliza con la puesta en marcha de una empresa independiente, creada para llevar a cabo las actividades objeto del acuerdo. De esta manera surge una nueva compañía, propiedad de dos o más compañías independientes. En las <i>Joint Venture</i> , a pesar de que comparten un propósito, pueden divergir las estrategias de las empresas matrices; así mismo, tienen límites de carácter legal y se caracterizan por aprovechar y capitalizar determinado conocimiento de las empresas matrices para generar nuevo conocimiento.
Distritos industriales	Conformación de relaciones entre empresas pertenecientes a una misma sociedad o ubicación geográfica y a un mismo medio. Esas relaciones se despliegan por tener similitudes entre las empresas, especialmente cuando sus producciones son iguales: arroceros, cafeteros, ganaderos, entre otros. Generalmente cuentan con apoyos gubernamentales y son impulsadas con el fin de impactar positivamente la economía geográfica de la comunidad. Algunos de sus objetivos de relación pueden ser: creación de iniciativas de marketing, esfuerzos tecnológicos, favorecer el sector, crecimiento regional, departamental, estatal, entre otros.
Redes horizontales	Están constituidas por organizaciones competidoras que ofrecen el mismo servicio, operación o producto final, donde desarrollan relaciones de cooperación. La competencia versus la cooperación facilita que organizaciones rivales acuerden estrategias, estructuras y operaciones específicas, preservando su independencia e identidad propia.
Redes verticales	Están constituidas por organizaciones que actúan de forma complementaria en una cadena de valor, ofreciendo una parte del servicio, operación o producto final.
Redes laterales	Son similares a las redes horizontales y verticales, están basadas en la colaboración entre agentes cuyas actividades económicas no están vinculadas de forma permanente porque pertenecen a cadenas de valor, de industria o sector económico distintos.
Organizaciones virtuales	Estructura en red de firmas medianas y pequeñas que colaboran para realizar proyectos posibles que sin cooperación no pueden ser posibles. Los miembros desean trabajar con esta “medida virtual”, manteniendo la flexibilidad de las firmas pequeñas. Estas estructuras están basadas en la confianza, cada socio se concentra en sus competencias y conocimientos, sus servicios suelen ser personalizados, la red se constituye “ad-hoc” siguiendo la orden de trabajo, la red se descompone al finalizar el trabajo y se presenta un ambiente dinámico.
Acuerdos de colaboración	Son procesos interactivos donde las organizaciones involucradas transmiten y adquieren conocimiento al desarrollar actividades en conjunto. Uno de sus objetivos es el aprendizaje interorganizacional, ya que a partir de la combinación de recursos que aporta cada organización se genera conocimiento interorganizacional significativo para el desarrollo propio de las empresas. Los acuerdos de colaboración permiten una estructura sinérgica entre las organizaciones sustituyendo la cadena de valor clásica individual y lineal en una conformación tipo red de valor entre empresas participantes.

---

Redes de compromiso social o Redes sociales	Es el resultado final de una serie de relaciones interorganizacionales en las cuales participan agentes y actores de una determinada localidad, con el objetivo de mejorar su nivel de vida apoyándose en las fortalezas y oportunidades que los intervinientes de la red poseen y contrarrestando las debilidades y amenazas mutuas que impiden el desarrollo económico local. Las redes sociales son estructuradas alrededor de la solidaridad y la cooperación. Son instituciones que responden a las necesidades de la sociedad, en la cual se fijan pautas de intercambio y comunicación, vertical y horizontal, con énfasis en el nivel horizontal. Buscan vincular organizaciones estableciendo una relación-interacción entre sus representantes. En este tipo de red existe una dependencia recíproca entre los participantes, ninguno tiene por sí solo todos los recursos necesarios, información, recursos financieros, implementación legal, para resolver un problema y dependen de la cooperación de los demás.
---	--

---

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Louffat (2004), Obando Uzcátegui & Delgado Barrios (2007), Berasategi & Castellano (2013), Torralba Torres (2015).

### 3 Metodología

La investigación utilizó un método inductivo donde la observación es el punto de partida. Se utilizó una metodología cualitativa que incluye múltiples factores influenciados mutuamente, tiene un diseño flexible e interactivo, donde se privilegia el análisis a profundidad y la relación con el contexto.

Según Viejtes (2004, p. 613), la investigación cualitativa se caracteriza por buscar entender desde la perspectiva de los propios sujetos que producen y experimentan las normas, acciones, acontecimientos, valores, entre otros, donde “a través del contacto directo con los actores y con los escenarios en los cuales tiene lugar la producción de significados sociales, culturales y personales, se pueden descubrir o reconocer los conflictos y fracturas, las divergencias y consensos, las diferencias y homogeneidades, que caracterizan la dinámica subyacente en la construcción de cualquier realidad humana que sea objeto de investigación.”

Para Viejtes (2004), el enfoque cualitativo posee un diseño de la investigación emergente ya que se va elaborando a medida que avanza la investigación. El problema de investigación es cuestionado y reformulado constantemente de acuerdo a los nuevos datos incorporados; este diseño facilita la adecuación a contextos específicos, a múltiples realidades y a las interacciones entre contexto e investigador.

Esta investigación permitió evidenciar a nivel descriptivo redes interorganizacionales en la gobernanza turística de la ciudad de Medellín que buscan la articulación de actores como el gobierno, la academia, el mercado, los gremios, entre otros, en los procesos de planeación e implementación de la política turística para la ciudad.

Inicialmente se hizo un análisis documental del Acuerdo 20 de 2015, Política Pública de Turismo para

el Municipio de Medellín, posteriormente, entre septiembre y diciembre de 2017 se realizaron observaciones participantes en diferentes reuniones de la Mesa de Competitividad de la Ciudad de Medellín, reuniones de la elaboración del Plan Estratégico de Turismo para la ciudad de Medellín y reuniones sobre la Discusión y Aprobación de la Política Pública de Desarrollo Económico para la ciudad de Medellín. Con el fin de triangular, contrastar y comparar los datos recolectados. En el mes de mayo de 2018 se aplica un cuestionario a 19 actores. Finalmente se utilizó el análisis de redes sociales para el análisis e interpretación de los datos recolectados.

El Análisis de Redes Sociales – ARS – estudia que tan determinante es la estructura social sobre la acción humana, la cual se encuentra representada en un sistema de relaciones que vinculan entidades sociales diferenciadas (individuos, grupos, organizaciones), allí las redes sociales se encuentran constituidas por los conjuntos de vínculos entre las entidades o nodos y su estructura se determina por las pautas en las formas de vinculación que emergen de los conjuntos relacionales analizados (Bravo, Marín González, & Carrera, 2012)

Según Matta (2012), con el Análisis de Redes Sociales se puede comprender a nivel de la “red social” la situación en que se halla una trama de empresas, sus niveles de conocimiento, de comunicación, de acción colectiva, de existencia de conflictos u otros aspectos que afecten la sustentabilidad de la red. Así mismo, a nivel de “redes individuales” (ego networks), se podrá observar cómo son las relaciones y posiciones de cada una de las empresas, así como la existencia de subgrupos o empresas aisladas.

Para Brand Monsalve & Gómez (2006), el ARS busca analizar las formas de conexión o vinculación de

individuos u organizaciones con el fin de determinar la estructura general de la red, sus grupos y la posición de los actores que en ella se encuentran. Es así como la red se caracteriza por tener las siguientes medidas de cohesión que permiten comprender y describir la posición de las organizaciones en la estructura:

- Rango: lazos directos entre las organizaciones entre ellas, y de estas con otras.
- Centralidad de intermediación: nodo u organización que permite el camino más corto entre dos vértices.
- Cercanía: organización o nodo que se halla más cerca de las demás, respecto a la red.
- Centralidad de grado: organización o nodo que posee mayor número de relaciones

#### 4 RESULTADOS

Según el Sistema de Indicadores Turísticos Medellín – Antioquia – SITUR, el sector turístico de la ciudad de Medellín a agosto 30 de 2017 contaba con 1525 prestadores de servicios turísticos caracterizados de la siguiente manera (tabla 2):

**Tabla 2 - Prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Medellín**

Tipo de prestador	Cantidad
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	592
Agencia de Viajes	568
Guía de Turismo	106
Operadores Profesionales de Congresos, Ferias y Convenciones	84
Oficina de Representación Turística	71
Empresa de Transporte Terrestre Automotor	45
Establecimiento de Gastronomía y Similares	32
Arrendadores de Vehículos para Turismo Nacional e Internacional	19
Empresas Captadoras de Ahorro para Viajes y de Servicios Turísticos	5
Empresa de Tiempo Compartido y Multipropiedad	2
Concesionarios de Servicios Turísticos en Parque	1
<b>Total General</b>	<b>1525</b>

**Fuente:** Sistema de Indicadores Turísticos Medellín - Antioquia - SITUR (2017).

El sector turístico de la ciudad de Medellín es un sistema con variedad de componentes que pueden ser clasificados según el objeto de la organización, según el tipo de prestador de servicios, según el tamaño, según sus relaciones con otras partes del

sistema, entre otras; y que además posee un marco normativo específico.

Para Peinado Osuna & García Garnica (2016), el turismo es un sector desarrollado principalmente por la iniciativa privada, apoyado por políticas estatales que buscan fomentar la actividad turística para obtener beneficios económicos e impactos sociales.

Desde septiembre de 2015 existe la Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín cuyo objetivo es “atender de manera innovadora, sostenible responsable y universalmente accesible la actividad turística y las implicaciones, impactos y desarrollos” de los diferentes tipos de turismo, mediante la implementación y desarrollo la cultura turística con programas y estrategias concertadas con los diferentes grupos de interés (Acuerdo 20 de 2015. Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín, 2015).

En este mismo sentido, el Plan de Desarrollo 2016-2019: Medellín cuenta con vos; tiene contemplado en su reto: Medellín innovadora, un programa de Turismo que busca impulsar este sector identificándolo como “un poderoso generador económico, que impulsa las dinámicas y vocaciones del territorio, agregando valor a las actividades económicas, culturales, paisajísticas, educativas y ambientales, que se dan al interior de la Ciudad” (Acuerdo No. 003 de 2016. Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016-2019”, 2016).

Según la Alcaldía de Medellín y el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA (2015), en el año 2000 se construyó el primer Plan de Desarrollo Turístico para la ciudad de Medellín, allí se plantearon los primeros lineamientos en turismo, especialmente el de negocios permitiendo la creación del Medellín Convention and Visitors Bureau, Plaza Mayor en el 2006 y el Sistema de Información Turística en el 2007.

Para el año 2008 se consolida la creación del Clúster de Turismo Negocios, Ferias y Convenciones como una estrategia para fortalecer y encadenar a las empresas de turismo dedicadas a eventos y negocios. En ese mismo año, se crea el Parque Arví como una apuesta de la ciudad en la línea de turismo de naturaleza y en el año 2011 se construye el segundo Plan de Desarrollo Turístico de la ciudad con una vigencia de 6 años.

A continuación, un resumen de la normatividad pública de turismo para la Ciudad de Medellín (tabla 3):



**Tabla 3 - Normatividad Pública Turismo en Medellín.**

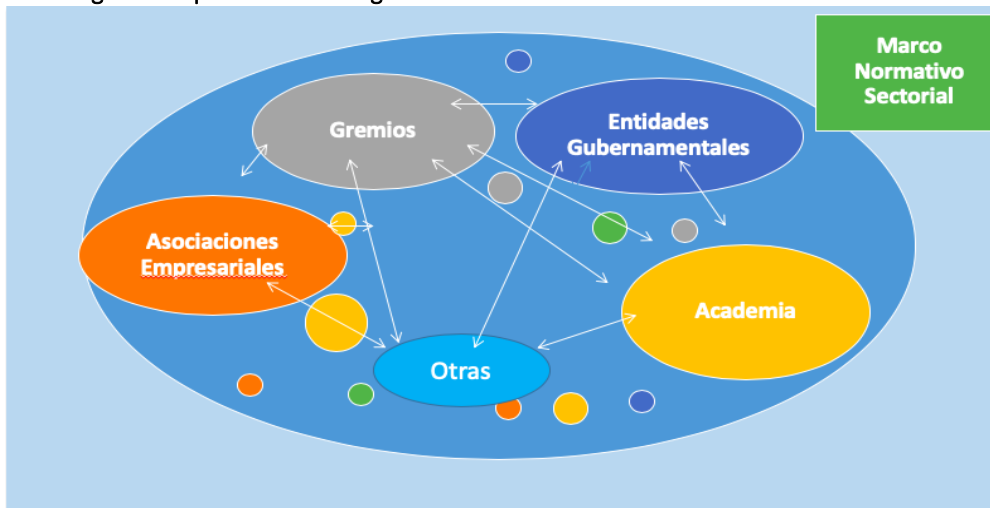
Norma	Fecha	Objeto	Público
Decreto 0992 Consolidación de la Mesa de Competitividad Turística de Medellín	30 de Mayo de 2011	Consolidación de este espacio que reúne a todos los actores del sector turístico de la ciudad para discutir temas relacionados con competitividad, innovación, gestión del destino, gobernanza, planeación estratégica.	Stakeholders del Sector Turístico de Medellín (Grupos de interés)
Decreto 1364 Estructura de la Administración Municipal (Creación de la Subsecretaría de Turismo)	9 de Septiembre de 2012	Adopción de la Estructura de la Administración Municipal en la cual se definen las funciones de sus organismos y dependencias, se crean y modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones.	Sector Turístico de Medellín
Grandes eventos y eventos de conocimientos en Medellín	11 de Diciembre de 2013	Dar respuesta sostenible a la actividad económica del turismo corporativo, y las implicaciones e impactos territoriales en sus ámbitos ambiental, social, cultural, empresarial y de relaciones funcionales.	Sector Turístico de Medellín (Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones)
Acuerdo 20 Política Pública de Turismo	4 de septiembre de 2015	Generar espacios de concertación en los ámbitos de turismo regional, nacional e internacional, potencializando la ciudad como destino turístico, generando desarrollo económico y contribuyendo al bienestar y la sostenibilidad social, ambiental, territorial y cultural.	Sector Turístico de Medellín
Acuerdo 22 Política Pública Sector Audiovisual y Cinematográfico	13 de Octubre de 2015	Fortalecer la producción audiovisual de la ciudad para lograr una industria sostenible y viable en el tiempo que sirva como motor para dinamizar nuestra economía y generación de contenidos para cine, televisión y transmedia.	Sector Audiovisual y Cinematográfico Medellín

**Fuente:** Alcaldía de Medellín y Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA (2015).

En la tabla 3 se puede observar que a pesar de que desde el año 2000 se comenzó a darle importancia al sector turístico como una fuente dinamizadora del desarrollo socioeconómico y territorial de la ciudad, sólo a partir del año 2011 se publican decretos relacionados donde la consolidación de la Mesa de Competitividad Turística de Medellín juega un importante rol.

En el sistema turístico de la ciudad de Medellín se pueden identificar nodos, conectores, recursos (figura 2). Para Castaingts Teillery (2015, p. 312) , “los nodos son los grupos de interés, los conectores son el conjunto de redes y los recursos, pueden ser relaciones de fuerza, mensajes o simplemente dinero. Hay también diversidad de grupos de interés, de relaciones y de mecanismos de adaptación.”

**Figura 1 - Esquema de Redes Organizacionales del Sistema Turístico de la ciudad de Medellín.**



**Fuente:** elaboración propia.

La Mesa de Competitividad Turística está conformada por la academia, asociaciones empresariales, entidades gubernamentales, gremios, prestadores de servicios turísticos, programas gubernamentales, invitados y la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín, quien la preside.

Las organizaciones de la academia presentes son: Universidad de Medellín, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Universidad San Buenaventura, CESDE y SENA.

Las asociaciones empresariales son: la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con el Clúster Turismo de Negocios, el Medellín Convention & Visitors Bureau, fundación privada encargada de promocionar a Medellín y Antioquia en el mercado nacional e internacional. La Corporación Turística Laureles Estadio (conformada por hoteles) y la Red de Hostales.

Las entidades gubernamentales son: la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín, la Dirección de Turismo de la Gobernación de Antioquia, la Policía de Turismo, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC y el organismo de promoción no financiera de las exportaciones de Colombia – PROCOLOMBIA.

Los gremios que pertenecen a la Mesa de Competitividad son: la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – ACOPI Capítulo Antioquia, la Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO seccional Antioquia, la Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo - ANATO Capítulo Antioquia- Chocó, la Asociación de Guías de Turismo de Antioquia – ASOGUIAN, la Corporación Tour Gastronómico (conformada por restaurantes), la Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO Capítulo Antioquia.

Los prestadores de servicios turísticos son: Airplan, empresa operadora de seis aeropuertos en Colombia entre los que están las terminales aéreas Olaya Herrera de Medellín y José María Córdova de Rionegro. La Caja de Compensación Familiar – Comfenalco Antioquia, la Corporación Parque Arví y el Centro de Convenciones y Exposiciones Plaza Mayor Medellín.

Otras entidades presentes son: el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA, el Sistema de Indicadores de Medellín - Antioquia – SITUR, la

Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI Medellín; y la Fundación Social, entidad civil sin ánimo de lucro que interviene en la sociedad a través de dos instrumentos: sus empresas y sus proyectos sociales directos.

Son también invitados a esta mesa las siguientes dependencias de la Alcaldía de Medellín: Secretaría de Medio Ambiente, Secretaría de Inclusión Social y Familia, Secretaría de Educación, Secretaría de Movilidad, Secretaría de Cultura Ciudadana y el Departamento Administrativo de Planeación.

Es entonces la Mesa de Competitividad Turística el escenario donde estas 30 organizaciones o actores interactúan con el fin de potenciar a la ciudad de Medellín como un destino turístico competitivo; se identifica como una red interorganizacional resultado de políticas y programas públicos que buscan consolidar el desarrollo del sector turístico de la ciudad de Medellín manifestando de esta manera la gobernanza turística.

Existen diversas maneras de describir matemáticamente los datos de redes sociales: la notación de la teoría de grafos (grafo-teórica), la notación sociométrica y la notación algebraica; siendo la notación sociométrica la utilizada en esta investigación.

La notación sociométrica utiliza una matriz bidimensional llamada sociomatrix o matriz sociométrica donde sus filas y columnas se refieren a los actores que participan en la red; es así como la colección de actores, la información relacional de los pares de actores y los atributos de cada actor, constituyen la red social (Wasserman & Faust, 2014).

Se tomaron los 30 actores identificados en la Mesa de Competitividad y de acuerdo con las observaciones realizadas, a fuentes secundarias y a un cuestionario diligenciado por 19 organizaciones, cada actor se representó en una matriz cuadrada. Es cuadrada porque el número de filas y columnas de la matriz es igual al número de actores participantes de la Mesa de Competitividad.

Esta sociomatrix registra el número 1 para cada par de actores que poseen relación y con el número 0, si no la poseen. Las relaciones se dan por intercambios de información, realización de proyectos en conjunto, participación en redes, organización de eventos, ferias, consultorías o asesorías, entre otras.

Tabla 4 - Análisis Sociomatríz del Sector Turístico de Medellín.

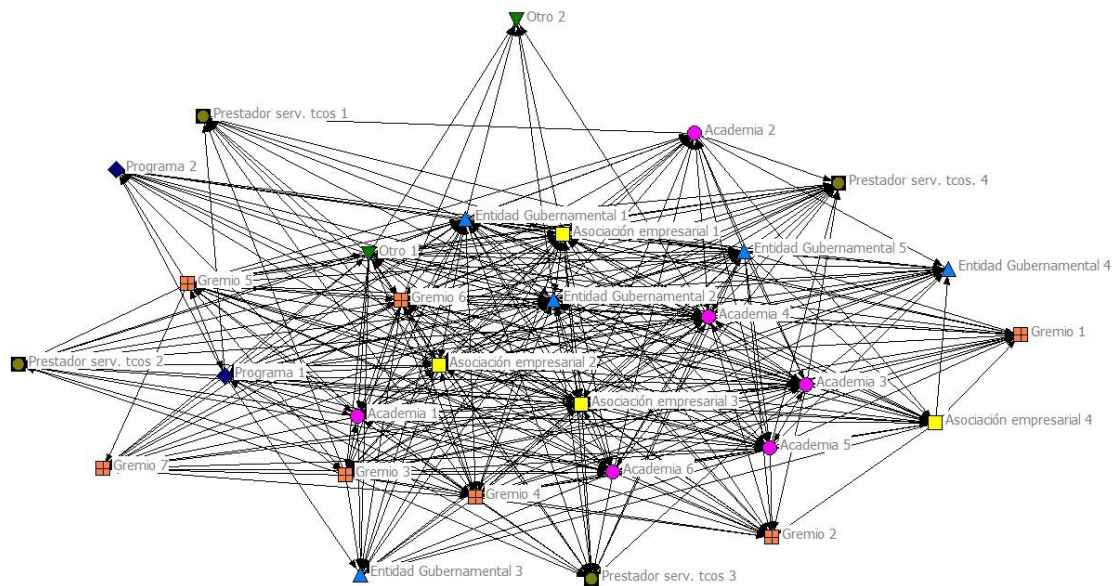
	Academia 1	Academia 2	Academia 3	Academia 4	Academia 5	Academia 6	Asociación empresarial 1	Asociación empresarial 2	Asociación empresarial 3	Asociación empresarial 4	Entidad Gubernamental 1	Entidad Gubernamental 2	Entidad Gubernamental 3	Entidad Gubernamental 4	Entidad Gubernamental 5	Gremio 1	Gremio 2	Gremio 3	Gremio 4	Gremio 5	Gremio 6	Gremio 7	Otro 1	Otro 2	Prestador serv. tcos 1	Prestador serv. tcos 2	Prestador serv. tcos 3	Prestador serv. tcos 4	Programa 1	Programa 2	
Academia 1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1
Academia 2	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Academia 3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
Academia 4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
Academia 5	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0
Academia 6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0
Asociación empresarial 1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asociación empresarial 2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Asociación empresarial 3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Asociación empresarial 4	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Entidad Gubernamental 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Entidad Gubernamental 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Entidad Gubernamental 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entidad Gubernamental 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entidad Gubernamental 5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
Gremio 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gremio 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gremio 3	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Gremio 4	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0
Gremio 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
Gremio 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gremio 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otro 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Otro 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestador serv. tcos 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestador serv. tcos 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestador serv. tcos 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestador serv. tcos 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Programa 1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
Programa 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración del autor a partir de la herramienta Ucinet de (Borgatti, S.P, Everett, M.G, & Freeman, L.C., 2002).

Posteriormente, a partir de la sociomatríz (cf. tabla 4) se procede a graficar en el programa Netdraw de Ucinet 6, el grafo que corresponde a las redes

interorganizacionales en la gobernanza turística de la ciudad de Medellín donde se pueden observar los vínculos entre los actores o nodos (figura 3).

Figura 2 - Redes organizacionales de la Gobernanza Turística de la Ciudad de Medellín.



Fuente: Elaboración del autor a partir de la herramienta Ucinet de Borgatti et al. (2002).

En esta red se pueden identificar como actores centrales: Entidad gubernamental 1, Entidad gubernamental 2, Asociación empresarial 1, Asociación empresarial 2, Asociación empresarial 3 y el Gremio 6. Así mismo, los actores periféricos son Prestador de servicios turísticos 1, Prestador de servicios turísticos 2, Prestador de servicios turísticos 3, la Entidad Gubernamental 3, entre otras. Para poder hacer interpretaciones más acertadas sobre la red y sus componentes, se recurren a los análisis de algunos indicadores de red: grado de centralidad y grado de centralización de una red.

**Tabla 5 - Grado de centralidad.**

	Grado de entrada	Grado de entrada normalizado
Entidad Gubernamental 1	18.000	62.069
Asociación empresarial 1	18.000	62.069
Asociación empresarial 2	18.000	62.069
Entidad Gubernamental 2	17.000	58.621
Asociación empresarial 3	17.000	58.621
Academia 1	17.000	58.621
Gremio 2	17.000	58.621
Prestador serv. tcos. 4	17.000	58.621
Entidad Gubernamental 4	17.000	58.621
Programa 1	16.000	55.172
Academia 3	16.000	55.172
Gremio 4	16.000	55.172
Academia 4	15.000	51.724
Academia 6	15.000	51.724
Gremio 3	15.000	51.724
Entidad Gubernamental 3	15.000	51.724
Gremio 7	15.000	51.724
Gremio 1	15.000	51.724
Prestador serv. tcos 3	15.000	51.724
Academia 5	14.000	48.276
Academia 2	14.000	48.276
Asociación empresarial 4	14.000	48.276
Prestador serv. tcos 2	14.000	48.276
Gremio 6	13.000	44.828
Entidad Gubernamental 5	13.000	44.828
Otro 1	12.000	41.379
Programa 2	12.000	41.379
Prestador serv. tcos 1	11.000	37.931
Gremio 5	9.000	31.034
Otro 2	6.000	20.690

**Fuente:** Elaboración del autor a partir de la herramienta Ucinet de Borgatti et al. (2002).

Para Velázquez Álvarez y Aguilar Gallegos (2005), el grado de centralidad o centrality degree, se

refiere al número de actores a los cuales un actor o nodo está directamente unido. El grado de centralización de una red, o *network centralization*, presenta que tan cerca está la red de comportarse como una red estrella, donde un actor juega un papel central que controla a toda la Red.

Los resultados de la tabla 5 muestran el grado de entrada de todos los actores, es decir, el número de relaciones de cada actor tanto en valores absolutos como en porcentaje. Así mismo, se observa a los actores ordenados de mayor a menor según su grado de centralidad. Es aquí donde se hace explícito lo observado en la red. Los actores que poseen más relaciones de entrada son: la Entidad Gubernamental 1, la Asociación Empresarial 1 y la Asociación Empresarial 2. Y las organizaciones con menos relaciones en la red son la entidad Otro 2, el Gremio 5 y el Prestador de servicios turísticos 1. Esto significa que estos actores son los que poseen más recursos relacionales o capital social, son los que poseen mayor poder o capacidad de influenciar en la red.

Así mismo, dentro del análisis de Grado de centralidad, existen unos indicadores generales de toda la red (tabla 6):

**Tabla 6 - Estadísticas descriptivas del grado de centralidad de la red**

	Grado de Entrada	Grado de entrada normalizado
Mean	14.700	50.690
Std Dev	2.673	9.216
Sum	441.000	1.520.690
Variance	7.143	84.939
SSQ	6697.000	79.631.391
MC SSQ	214.300	2.548.157
Euc Norm	81.835	282.190
Minimum	6.000	20.690
Maximum	18.000	62.069
N of Obs	30.000	30.000

**Fuente:** Elaboración del autor a partir de la herramienta Ucinet de Borgatti et al. (2002).

En este caso, la media de las relaciones de entrada es de 14.700, es decir de un 50.69% lo que indica un alto número de relaciones. La desviación estándar del grado de entrada es de un 9,21%, es decir, la desviación estándar se encuentra lejos de la media lo que indica que existe baja dispersión. Finalmente, la suma total de las relaciones es de 441 donde el grado máximo de salida de un actor es de 18 relaciones y el mínimo de 6 relaciones.

**Tabla 6 - Grado de centralización de la red.**

Network Centralization (Indegree)	= 11.772%
-----------------------------------	-----------

**Fuente:** Elaboración del autor a partir de la herramienta Ucinet de Borgatti et al. (2002).

El grado de centralización de la red interorganizacional del sector turístico de la ciudad de Medellín indica que tiene un 11.77% de probabilidad de comportarse como una red estrella donde un actor juega un papel central para controlar toda la red (tabla 7).

## 5 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El análisis interorganizacional se centra en las relaciones entre las empresas y las de ellas con otros agentes las cuales son muy importantes por su contribución al desarrollo socioeconómico de un territorio.

La base del análisis interorganizacional es el Capital Social, definido por Obando Uzcátegui y Delgado Barrios (2007) como la capacidad de los miembros de una sociedad para interrelacionarse entre ellos y con otras instituciones basándose en aspectos como la confianza, reciprocidad y cooperación.

El análisis interorganizacional para el desarrollo se puede realizar de acuerdo con las diferentes clasificaciones de redes interorganizacionales: clúster, distritos industriales, redes horizontales, alianzas estratégicas, entre otras; por tanto, el análisis interorganizacional es un concepto muy amplio ya que abarca más de diez tipologías.

El análisis de redes sociales es una de las tipologías de análisis interorganizacional que se centra en la incrustación de la acción económica en la acción social de las diferentes organizaciones; es decir, la importancia de las relaciones sociales para la toma de decisiones económicas. Su teórico base es Granovetter y a partir de sus aportes se han desarrollado diversos trabajos y teorías posteriores, no sólo desde la sociología sino también desde campos como la economía, la psicología, los estudios organizacionales, entre otros.

Con el Análisis de Redes Sociales – ARS es posible describir el intercambio entre actores y sus características como red interorganizacional para desarrollar el turismo (Merinero Rodríguez, 2010; Polanco López de Mesa, 2011; Semitiel García & Noguera Mendez, 2004).

El sector turístico de la ciudad de Medellín es un sistema complejo con variedad de componentes que pueden ser clasificados según el objeto de la organización, según el tipo de prestador de servicios, según el tamaño, según sus relaciones con otras partes del sistema, entre otras; además posee un marco normativo específico. En ese sistema es posible identificar las redes sociales que buscan representar al sector turístico en el diseño de las políticas públicas así como sus lineamientos de intercambio y comunicación en la ciudad de Medellín: sus actores, relaciones, normatividad, entre otros.

La Mesa de Competitividad Turística del Municipio de Medellín es un ejemplo de participación concertada de los agentes y actores locales con la finalidad de gestionar mancomunadamente intereses en común, liderados por el ente gubernamental que busca el desarrollo de un sector económico para la ciudad de Medellín como es el turismo.

Con base en los resultados presentados, surge entonces las siguientes preguntas: ¿el sector turístico de la ciudad de Medellín considera que está bien representado en la formulación e implementación de la política pública de la ciudad con los integrantes de la Mesa de Competitividad? ¿Alcanzará esta red interorganizacional a representar los intereses de ese sistema complejo?

## REFERENCIAS

- Acuerdo 20 de 2015. *Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín*, 4330 § (2015).
- Acuerdo No. 003 de 2016. *Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016-2019”* (2016).
- Alcaldía de Medellín, & Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA. (2015, December). *Política Pública de Turismo Medellín*, 2015.
- Arcarons i Simón, R. (2010). *Planificación turística de la administración. In Gestión pública del turismo*, 2010, pp. 137-189. Barcelona: UOC. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3194865>
- Arredondo, A., Orozco, E., Wallace, S., & Rodríguez, M. (2010). *Gobernanza en sistemas de salud: conceptos, aportes y evidencias para el avance de estrategias de protección social en la salud de los migrantes*. Instituto Nacional de Salud Pública. Centro de Investigación en Sistemas de Salud; University of California, Los Angeles. Center for Health Policy Research; Universidad Autónoma de Yucatán. Facultad de Ciencias Antropológicas.

- Becerra Rodríguez, F., Serna Gómez, H. M., & Naranjo Valencia, C. J. (2013). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 247–257. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.013>
- Berasategi, L., & Castellano, E. (2013). *OpenBasque Innovación abierta inter-organizacional*. IK4-IKERLAN.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G., & Freeman, L.C. (2002). *Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Brand Monsalve, E. G., & Gómez, H. (2006). Análisis de redes sociales como metodología de investigación. Elementos básicos y aplicación. *La Sociología En Sus Escenarios*, 13, 1–28.
- Bravo, O., Marín González, F., & Carrera, M. (2012). Redes inter-organizacionales y desarrollo local. *Opción*, 29(70).
- Bravo, O., Marín González, F., & Carrera, M. (2013). Redes inter-organizacionales y desarrollo local. *Opción*, 29(70), 86–103.
- Brida, J. G., Rodríguez Brindis, Mejía Alzate, M. L., & Zapata Aguirre, S. (2017). La contribución directa del turismo al crecimiento económico de Colombia: Análisis por ramas características del sector utilizando la Cuenta Satélite de Turismo-CST. *Revista de Estudios Regionales*, 109, 121–138.
- Castaingts Teillery, J. (2015). *Dinero, trabajo y poder: una visión de la economía actual latinoamericana para no economistas y economistas* (Primera ed). Barcelona, España : Ciudad de México, D.F., México: Anthropos ; Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Castillo Aguilera, R., & Sámano Castillo, J. S. (2015). Estrategias para el desarrollo y conformación de un clúster industrial sustentable en México: el caso del clúster mexicano de energías renovables. *Ponencia*, Porto Alegre, Brasil.
- Cerrillo i Martínez, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. La gobernanza hoy: 10 textos de referencia (Primera). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- De la Rosa Alburquerque, A., Hernández Magallón, A., & Ramírez Martínez, G. (2017). De la aplicación de las ciencias de la complejidad en el estudio de las organizaciones, al estudio de la complejidad organizacional. In: *Teorización sobre el campo*, volumen 1, (Primera ed.), pp. 395–425. Medellín: EAFIT, Universidad Autónoma Metropolitana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1999). El retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. In: *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, pp. 104–125. México: Fondo de Cultura Económica.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. In: *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. pp. 57–81. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Retrieved from [http://books.google.com/books?hl=en&lr=&pg=PA57&id=ZjZe9fMaaWEC&oi=fnd&pg=PA57&dq=gobernar+en+gobernanza&ots=yfeN3XPrib&sig=oDZMxR\\_5vc21MY7XfjNJKP00puo](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&pg=PA57&id=ZjZe9fMaaWEC&oi=fnd&pg=PA57&dq=gobernar+en+gobernanza&ots=yfeN3XPrib&sig=oDZMxR_5vc21MY7XfjNJKP00puo)
- Louffat, E. (2004). Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones: un estudio multicaso. *The Bi-Annual Academic Publication of Universidad ESAN*, 9(16).
- Maguire, S., Mckelvey, B., Mirabeau, L., & Ôztas, N. (2017). Ciencias de la complejidad y estudios organizacionales. In A. De la Rosa Alburquerque, A. Hernández Magallón, & G. Ramírez Martínez (Trans.). *Tratado de Estudios Organizacionales: Teorización sobre el campo*, volumen 1, (Primera ed), pp. 325–393. Medellín: EAFIT, Universidad Autónoma Metropolitana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.
- Matta, A. (2012). Aportes del Análisis de Redes Sociales a la Gestión de Estrategias de Cooperación Empresarial. *Redes. Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 23, 146–177.
- Mayntz, R. (2005). Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza. In *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. pp. 83–98. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Retrieved from <http://www.uned.es/113016/docencia/spd-posgrado/urjc-2003/mayntz%5Cngobernacion%5Cniigov%5Cn1998.pdf>
- Merinero Rodríguez, R. (2010). Desarrollo local y análisis de redes sociales: el valor de las relaciones como factor del desarrollo socioeconómico. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 18.
- Miralbell Izard, O., Arcarons i Simon, R., Capella i Hereu, J., González Reverté, F., & Pallas i de Pineda, J. M. (2010). *Gestión pública del turismo* (Primera). Barcelona, España: UOC. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=XgVezwsJBqkC>
- Natera Peral, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(4), 755–791. <https://doi.org/10.2307/20058838>
- Obando Uzcátegui, L. A., & Delgado Barrios, J. C. (2007). Diseño de una red de participación de actores para la gestión de los sistemas de financiamiento. *Visión Gerencial*, 2, 298–315.

- Peinado Osuna, N. I., & García Garnica, A. (2016). Tendencias y Posicionamiento de la Actividad Turística: Algunos Problemas y Retos para México. *Revista Latino-Americana de Turismología*, 2(2), 77–89. Retrieved from <http://ojs2.ufff.emnuvens.com.br/rlaturismologia/artic le/view/10016/4593>.
- Peters, G. B., & Pierre, J. (2005). ¿Gobernanza sin gobierno? replanteándose la administración pública. In *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, 2005, pp. 123-144. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Polanco López de Mesa, J. A. (2011). Determinantes de un sistema organizacional en red para el desarrollo rural del turismo en Antioquia (Colombia). *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 8(67), 251–274.
- Prats i Catalá, J. (2005). Modos de gobernación de las sociedades globales. In *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, pp. 145-172. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Prats, J. O. (2003). El concepto y el análisis de la gobernabilidad. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 14(15), 239–269.
- Pulido Fernández, M. de la C. (2014, July). *Metodología para la Implantación de la Gobernanza como herramienta de Gestión de Destinos Turísticos*. Universidad de Jaén, Jaén.
- Putnam, R. (1993). *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*. The American Prospect.
- Rhodes, R. A. (2005). La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno. In *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, pp. 99–122. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Rodríguez-Modroño, P. (2012). Análisis relacional del capital social y el desarrollo de los sistemas productivos regionales. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 23(0), 260–290. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.446>
- Semitiel García, M., & Noguera Mendez, P. (2004). Los Sistemas Productivos Regionales desde la perspectiva del Análisis de Redes. *REDES- Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 6(3), 1–26. Retrieved from [http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol6/vol6\\_3.pdf](http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol6/vol6_3.pdf)
- Serrano, A. L., & Villafuerte Pucha, E. (2017). Indicadores Turísticos: Oferta y Demanda de la Ciudad Patrimonial de Cuenca - Ecuador. *Revista Latino-Americana de Turismología*, 3(1), 58–68. Retrieved from <http://ojs2.ufff.emnuvens.com.br/rlaturismologia/artic le/view/10027/4601>.
- Sistema de Indicadores Turísticos Medellín - Antioquia (SITUR). (2017). *Oferta Turística en Medellín según establecimientos activos en Registro Nacional de Turismo* - Agosto de 2017. Medellín, Colombia.
- Soto-Maciel, A. (2014). La coordinación de la actividad económica en las redes interorganizacionales: el caso de la industria en Francia. *Economía, Sociedad y Territorio*, XIV (44).
- Torralba Torres, C. D. (2015, August). *Modelo de redes interorganizacionales para la gestión del conocimiento* (Proyecto de grado en la Modalidad de Investigación). Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Velázquez Álvarez, O. A., & Aguilar Gallegos, N. (2005). *Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales*.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las Ciencias.
- Wasserman, S., & Faust, K. (2014). *Análisis de redes sociales: métodos y aplicaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

---

Processo Editorial / Editorial Process

Editor Chefe/Editor-in-chief: PhD Thiago D. Pimentel (UFJF).

Recebido/Received: 19/08/2018; Aceito/Accepted: 30/11/2018; Publicado/ Published: 31/12/2018.

Seção revisada por pares cegos / Double blind review section.