

# La cultura de la legalidad en contextos de violencia. El fenómeno de Hagámoslo Bien en Monterrey

Culture of Lawfulness in Violence Contexts.  
Hagámoslo Bien Phenomenon in Monterrey

Rodrigo Peña González<sup>1</sup>

Recibido el 30 de junio de 2015.  
Aceptado el 28 de septiembre de 2015.

## Resumen

Analizar la construcción de paz en escenarios de violencia es un ejercicio tan interesante como complejo. Una forma de hacerlo es mediante el conocimiento de cómo se forman comuniones y convergencias entre actores a favor de escenarios de convivencia pacífica. Con esa base se documenta y analiza, en el presente artículo, la creación y desarrollo de Hagámoslo Bien, una iniciativa ciudadana en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, pensada con la finalidad de contrarrestar la ola de violencia e inseguridad que se vivió particularmente en 2011. El ejercicio se basa en la técnica del Análisis de Redes Sociales, la cual permite graficar, medir y analizar cuantitativa y cualitativamente la construcción, dinámica y naturaleza de Hagámoslo Bien como una gran red de difusión y promoción de la Cultura de la Legalidad en tanto mecanismo para alcanzar la paz en Monterrey. El texto comienza documentando el contexto en que surge, identifica a sus actores clave, explica cualitativa y cuantitativamente el tamaño y naturaleza de la red, y reconoce —como parte de sus conclusiones— la importancia de que los actores adecuados se involucren en contextos de adversidad para impulsar esta clase de proyectos, así como los retos que enfrentarán en el futuro.

## Palabras clave

Sociedad civil, Monterrey, Hagámoslo Bien [organización], redes sociales, cultura de la legalidad, violencia.

## Abstract

To analyze peacebuilding processes in scenarios of violence is both interesting and complicated. One way to do it is through the knowledge of how communions and convergences among actors occur in favor of peaceful scenarios. The article analyzes the creation and development of Hagámoslo Bien, a citizens' initiative in the city of Monterrey, Nuevo León, designed and implemented in order to counter the wave of violence and insecurity that the city went through, particularly in 2011. The exercise is based on the Social Network Analysis technique, which allows to graph, to measure and analyze the quantitative and qualitative construction and dynamic nature of *Hagámoslo Bien* as a huge peacebuilding network in Monterrey, designed to disseminate and promote a culture of lawfulness as a means to reach peace in this city. The article begins documenting the context in which the initiative arises, identifies its key players and then explains qualitatively

<sup>1</sup> Maestro en Estudios Políticos y Sociales por la UNAM y miembro del Colectivo de Análisis de la Seguridad con Democracia A. C. (CASEDE). Se agradece encarecidamente la disposición y el acceso a la información a los miembros de México Unido Contra la Delincuencia A. C., y FEMSA. En todos los casos, la información proporcionada fue esencial y pieza fundamental para la construcción del presente artículo. También se agradece la asistencia de Lorena Cano Bastar en la investigación. rodrigopg87@gmail.com

and quantitatively the size and nature of the network, recognizing, as part of its conclusions, the importance of involving the right actors in such adverse situations, to promote projects of this nature, also addressing its challenges towards the future.

### Keywords

Civil society, Monterrey, Hagámoslo Bien [organization], social networks, culture of lawfulness, violence.

Al escribir estas líneas, en el sitio de Internet de Hagámoslo Bien, hay una invitación a la firma de un pacto ciudadano para promover la cultura de la legalidad. La propuesta busca que los firmantes se comprometan a —entre algunos de sus diez puntos— la promoción del Estado de Derecho, el combate a la corrupción, el respeto a las normas y al reconocimiento de que “[...] los problemas de la ciudad son un reto de todos, por lo que nos apropiamos de ellos denunciándolos y participando activamente, contribuyendo a su solución”.<sup>2</sup> La ciudad referida es Monterrey, en el estado de Nuevo León, y el pacto en su conjunto está respaldado por una gran cantidad de empresas, organizaciones civiles, religiosas, instituciones educativas, deportivas, culturales y hasta dependencias de gobierno que urgen a la modificación de conductas y prácticas sociales de corrupción e impunidad. El pacto es la punta del iceberg de una iniciativa más grande y que, en todo caso, invita a preguntar: ¿qué llevó a la formulación de un pacto de esa naturaleza?, ¿cómo se logró sumar a tal cantidad de actores de tan diversa naturaleza?, ¿cuántos son? y ¿cómo se conectaron entre sí? Una forma de responder a esas inquietudes es mediante el Análisis de Redes Sociales, como se explica a continuación.

Hagámoslo Bien es, además de una iniciativa ciudadana, una suma de colaboraciones y acciones entre una gran cantidad de actores, en su mayoría ubicados en la Zona Metropolitana de Monterrey (ZMM), alentadas, generadas y articuladas a través de procesos de formación en cultura de la legalidad. Según sus documentos, Hagámoslo Bien nace con el objetivo de 1) “Promover el conocimiento de los beneficios sociales de vivir y apoyar una cultura de la legalidad, para influenciar actitudes y comportamientos favorables al cumplimiento de las leyes y de las normas de convivencia social”, y 2) “Dar mayor visibilidad a los proyectos e iniciativas que están transformando nuestra ciudad, unir esfuerzos y motivar e inspirar más acciones e iniciativas en favor de nuestra sociedad”,<sup>3</sup> para lo cual se incluyó a otros proyectos e iniciativas, lo que a la postre favoreció la construcción de la red.<sup>4</sup>

La relación entre promoción y la reacción a dinámicas de violencia es razonable si se considera que la cultura de la legalidad —eje temático que articula la red— se encuentra anclada a la promoción del respeto integral de las normas y de los derechos en todos los contextos.<sup>5</sup> El caso

2 Hagámoslo Bien, “Firma el pacto”, *Hagámoslo Bien*, México, s.f. Consultado el 10 de abril de 2015 en [http://www.hagamoslobien.org/?page\\_id=19](http://www.hagamoslobien.org/?page_id=19).

3 Hagámoslo Bien, “Información general sobre Hagámoslo Bien”, Hagámoslo Bien, Monterrey, 2015, pp. 1-2.

4 Para lograrlo, se afirma en sus documentos constitutivos que Hagámoslo Bien trabaja sobre la base de cuatro pilares: compromiso (individual o institucional), capacitación (difundir conocimiento sobre qué es la cultura de la legalidad), activación (llevar la teoría a la práctica mediante actividades y proyectos) y difusión (para incidir en el ánimo de quienes se involucran o buscan hacerlo). Los cuatro pilares son básicos para entender a Hagámoslo Bien y orientan la red. *Idem*.

5 Al respecto, *cfr.* José Antonio Crespo, “Hacia una cultura de la legalidad”, *Revista Nueva Antropología*, vol. xi, núm. 38, UNAM, México, octubre de 1990, y Roy Godson, *Guía para desarrollar una cultura de la legalidad*, The Sicilian Renaissance Instituto/United Nations Office for Drug and Crime, Roma, 2000.

más ejemplar es, sin duda, el de Palermo, en la región italiana de Sicilia. Leoluca Orlando,<sup>6</sup> quien fuera alcalde palermitano entre 1985 y 1990, luego de 1993 y 2000, y ahora desde 2012, es un exponente ejemplar que llevó de la teoría a la práctica la fórmula para reducir el poder de la mafia sobre las relaciones sociales de la ciudad en un proceso conocido como *Rinascimento di Palermo*. Se trataba, en esencia, de contrarrestar la hegemonía cultural de la mafia siciliana con más ciudadanos respetuosos de la ley, además de mayor formación cívica y participación ciudadana en lugar de más policías. La experiencia es altamente reconocida en el ámbito mundial y, para efectos prácticos del presente estudio, es oportuno preguntar: ¿de qué tamaño es el potencial de una idea de esa naturaleza en una ciudad y sociedad como la regiomontana? La experiencia de Hagámoslo Bien sugiere que muy grande, como se explica en las siguientes páginas.

La red que se forma en la ZMM, definida por la promoción del tema de cultura de la legalidad como vehículo para la paz y una convivencia social armónica, tiene particularidades interesantes. Entre ellas, se enlistan las siguientes: 1) la red logró institucionalizarse en muy poco tiempo (prácticamente en dos años). Esa institucionalización se tradujo en la conformación de capacidades humanas y financieras que dan la impresión de entender a Hagámoslo Bien como una institución por sí misma, pero que aun con recursos humanos y financieros propios, está construida desde sus raíces como una red; 2) a la red se le construyó una identidad que se tradujo en impulsos de difusión que van desde logotipos hasta una intensa capacidad de comunicación a partir de diversos medios; lo anterior impactó para que 3) la red fuese capaz de incluir nuevos actores dentro de sí.<sup>7</sup> Ciertamente, la red tiene y concentra liderazgos que la soportan e impulsan desde sus inicios y que se traducen en actores o nodos más relevantes e interconectados en su interior (éstos se exponen y analizan con detalle en la tercera sección del artículo). Ahí, el capital social de esos liderazgos, puestos al servicio de Hagámoslo Bien, fue clave para impulsar, dirigir e incrementar la red. El resultado de este fenómeno es una potencia y una gran capacidad para convocar y sumar a nuevos actores a la red.

Sobre este punto, destaca la activación de una serie de voluntarios que, independientemente de su filiación laboral, institucional, religiosa o hasta lúdica, participó en la construcción, incremento y suma de conexiones en la red a partir de involucrarse o asistir—justamente como voluntarios— a actividades relacionadas estrictamente con la promoción, difusión y explicación de prácticas asociadas a la cultura de la legalidad. Ese fenómeno supuso la necesidad de documentar dichas relaciones bajo un actor denominado arbitrariamente en la red “Voluntarios Hagámoslo Bien” (en adelante, Voluntarios HB), y que abarca desde individuos procedentes de distintas organizaciones hasta ejecutivos y directivos de diferentes empresas, entre las que destaca FEMSA, una de las instituciones más grandes de Monterrey y del país por los recursos humanos y productivos que la involucran, o COPARMEX Nuevo León, uno de los principales organismos dedicados a trabajar para armonizar las relaciones de los patrones entre sí y con sus colaboradores. Todos desempeñaron un papel relevante al invitar o incluir a nuevos actores para que éstos se sumaran a la iniciativa,

---

6 Cfr. Orlando Leoluca, *Hacia una cultura de la legalidad. La experiencia siciliana*, UAM/SSPDF, México, 2005.

7 En ese punto, el esfuerzo se tradujo en acciones tan prácticas y fundamentales como invitaciones personales que algunos individuos, miembros de organizaciones que ya pertenecían a Hagámoslo Bien, hicieron a otros para sumarse. Destaca la participación de Alberto Fernández, presidente de COPARMEX Nuevo León, y de José Mario Garza, también de COPARMEX Nuevo León, quienes invitaron a rectores, directores generales de empresas, presidentes de ONG, presidentes de clubes deportivos, líderes religiosos, medios de comunicación, etcétera. Destaca la participación de la iniciativa privada como *nodo* convocante. Entrevista telefónica con Abiel Guerra Vivero, gerente de Cultura de la Legalidad en FEMSA, realizada el 8 de mayo de 2015.

desde los trabajadores hasta los afiliados: los distintos actores que difundieron el tema de la cultura de la legalidad o invitaron a más personas e instituciones a sumarse. Ellos constituyen, como Voluntarios HB, un actor indispensable en la red por su capacidad para impulsar conexiones, tal como se explicará más adelante.

Finalmente, y como última particularidad, 4) vale la pena resaltar que la expansión de la red de Hagámoslo Bien, cuyos antecedentes se remontan a 2011 —el punto de mayor incidencia delictiva y violencia asociada tanto en Monterrey, en el nivel municipal, como en toda la Zona Metropolitana de la ciudad y el estado de Nuevo León entero (lo anterior se documentará más adelante)— coincide con un descenso de la intensidad delictiva y de la violencia asociada en la ciudad y, en consecuencia, en el estado. En ese sentido, es muy difícil sugerir una relación causal y directa, ya que la idea merece un estudio aparte, que profundice en el hecho. Por ahora, es interesante observar una relación inversamente proporcional entre ambos: el crecimiento de la red y la incidencia delictiva. Si bien Hagámoslo Bien posee una naturaleza reactiva, esa condición también ha permitido la anejió de más actores de cada vez más diversa índole, pues, aunque la iniciativa se originó en la iniciativa privada regiomontana, se transformó en un movimiento que permeó en varios sectores.

Con base en esas consideraciones, el presente artículo expone, en primer lugar, tanto la justificación teórica como la metodología utilizada para la realización de la investigación en su conjunto. Posteriormente, se documenta en tres niveles el tamaño de la violencia criminal del contexto en el que surge Hagámoslo Bien. El primero de ellos se presenta directamente con la incidencia delictiva en la ciudad de Monterrey; el segundo, relacionado con los municipios que componen la Zona Metropolitana, con la idea de que gran parte de los actores de la red se desenvuelve en esa región y, finalmente, con los índices en el ámbito estatal. En todos los casos, los indicadores construidos se acompañan de datos nacionales que permiten poner en contexto las cifras locales. Posteriormente, —con base en entrevistas semiestructuradas<sup>8</sup> realizadas a miembros de organizaciones que pertenecen a y fundaron a Hagámoslo Bien e insumos de Análisis de Redes Sociales— el artículo se desarrolla sobre la forma en que surge y evoluciona la red. La graficación propiamente dicha de la red y sus especificaciones metodológicas se detallan en el primer apartado, así como la forma en que se realizó el acopio de información, desde las entrevistas y la recopilación de datos en conjunto. Ese paso permite, después, documentar y diseccionar las características de Hagámoslo Bien en la actualidad como una red consolidada. Para finalizar, se presentan breves conclusiones y recomendaciones.

8 Los entrevistados fueron María Teresa Troncoso de Venguer (directora del programa de Cultura de la Legalidad), Rafael Ibarra Farfán (coordinador de Enseñanza) y Beatriz Naibi León (facilitadora) de México Unido Contra la Delincuencia A. C.; Alberto Fernández, de COPARMEX Nuevo León, y Carolina Alvear, Francisco Suárez y Abiel Guerra, de FEMSA. La información desde ese ángulo fue sistematizada para analizar el relato de la construcción de la red. Adicionalmente, Abiel Guerra y Naibi León facilitaron, en el marco de las propias entrevistas, información de registros y evolución de miembros de Hagámoslo Bien, desde la forma en que se fueron añadiendo miembros hasta los ritmos e involucrados en el proceso. Esta información permitió construir la matriz de Análisis de Redes Sociales y, a la postre, la red y los datos que de ella se derivan.



## 1. La pertinencia de una aproximación desde el Análisis de Redes Sociales

El Análisis de Redes Sociales ha hecho posible estudiar la vinculación entre la interacción de pequeños grupos con otros extensos, así como la forma en que se relacionan instituciones sociales o grandes sociedades.<sup>9</sup> Es, en ese sentido, útil para dimensionar y documentar la forma en que los niveles micro y macro interactúan y configuran la interacción social. Incluso, la técnica es capaz de ilustrar la incidencia que tienen esas conexiones en la construcción de redes más grandes y/o más interconectadas. Sin embargo, y a pesar de esas bondades, las redes no son más que representaciones de dinámicas sociales complejas que, aunque auxiliares en la formulación de datos e insumos de investigación, están irremediablemente ancladas a contextos y estímulos específicos.

En otras palabras, las redes no pueden ignorar ni pasar de largo la estructura social en que se conforman y que, por lo demás, les da sentido. De acuerdo con Clyde Mitchell, las redes pueden entenderse como “[...] un conjunto específico de lazos entre un definido conjunto de personas, con la propiedad adicional de que las características de estos lazos como un total pueden ser usados para interpretar los comportamientos sociales de las personas implicadas”.<sup>10</sup> Se trata de admitir la utilidad de conocer la red y la necesidad de ver más allá de la red misma.

De tal forma, la tarea de analizar redes no se limita a la construcción de la red misma, sino también a dar un paso más en busca de comprender el comportamiento social de quienes la conforman. En este caso, el interés se centra en dos aspectos. Por un lado, en ilustrar qué forma una red del tipo y tamaño de Hagámoslo Bien, así como los incentivos que la hacen una red tan robusta por la cantidad de actores involucrados. Por otro, interesa reconocer la influencia de un contexto violento, la naturaleza de actores con liderazgo para construir vinculaciones sólidas y la potencia de un tema como la cultura de la legalidad, basado en el interés compartido por la promoción del tema desde diferentes sectores, y que posibilitan cimentar relaciones duraderas y factibles para construir redes sociales más amplias.

Así pues, con objeto de realizar el Análisis de Redes Sociales de Hagámoslo Bien, se construyó una matriz de datos de modo 1 en UCINET, a fin de documentar grados de interconexión orientados. Allí se reconoció que la conexión podría ir en ambos sentidos y se calculó centralidad, densidad, intermediación, cercanía, grados de conexión, distancias geodésicas y cliqués de la red entera y, en casos particulares, de nodos destacados. Los principales hallazgos se exponen en la tercera sección. Adicionalmente, se utilizó la herramienta NetDraw para graficar las redes. La construcción de la red se enfoca a la interacción entre instituciones y no entre individuos,<sup>11</sup> lo que supone algunas precisiones. En primer lugar, se entiende que todo aquel actor o nodo es el que interviene en la construcción de conexiones entre actores en el interior de la red. Tal intervención consiste en la participación directa o indirecta de miembros de una o varias organizaciones en actividades de capacitación, formación, promoción, difusión o explicación de la cultura de la legalidad con otros actores de la ZMM.

---

9 Cfr. Mark S. Granovetter, “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, vol. 78, núm. 6, Universidad de Chicago, Chicago, mayo de 1973.

10 J. Clyde Mitchell (ed.), “The Concept and use of social Networks”, *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*, University of Manchester, Mánchester, 1969, p. 2. Traducción propia del inglés.

11 Cfr. Carlos Lozares, “La teoría de redes sociales”, *Papers. Revista de Sociología*, vol. 48, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, 1996, p. 108.

En segundo lugar, las conexiones se establecieron a partir de dos criterios.<sup>12</sup> El primero es el institucional y, debido a que se trata de una red orientada (por lo que las conexiones tienen un origen, un destino y un sentido), consiste en identificar cuándo una organización “A” contactó a “B” para invitarla a unirse a los trabajos de Hagámoslo Bien, o que —en su defecto— una organización recibió de otra que ya aparecía en la red algún tipo de difusión, capacitación o explicación sobre temas de cultura de la legalidad. Las instituciones involucradas, en este caso, son de naturaleza variable, si bien fundamentalmente se identificaron cinco tipos: iniciativa privada, organizaciones de la sociedad civil, sector gubernamental, sector religioso e instituciones educativas, más casos de actores atípicos que, aun cuando no pertenezcan formalmente a algún tipo de esas instituciones, sí participaron en la construcción de la red con la lógica de difundir, promover o explicar los temas señalados.<sup>13</sup> Los voluntarios de Hagámoslo Bien son, quizás, el ejemplo más representativo de ello. Con todo, se incluye la totalidad de actores involucrados hasta abril de 2015.<sup>14</sup>

El segundo criterio de conexión consiste en reconocer que un individuo que pertenece o tiene alguna filiación a tal o cual institución y que participó en las tareas de Hagámoslo Bien es un lazo efectivo entre instituciones, independientemente de que ese hecho hubiese o no ocurrido como parte de las actividades de la persona con la institución. Tal es el caso de empleados de una empresa o miembros de una congregación religiosa que —como producto de una invitación o sugerencia de su empresa o congregación— asistieron a algunos de los talleres sobre cultura de la legalidad implementados por México Unido Contra la Delincuencia A. C. en el marco de Hagámoslo Bien. En esos casos, la empresa y la congregación actúan como actores que configuran la red con el supuesto de que la circunstancia sociológica y las relaciones sociales de la persona (sus redes personales, laborales, familiares y el simple hecho de vivir en un contexto y una ciudad determinada) fueron las que le permitieron vincularse con Hagámoslo Bien, independientemente de si lo hizo representando o no a la institución donde labora, colabora o donde es conocida. Para efectos prácticos, esas dinámicas y conexiones aparecen en la construcción de la red final, identificados como parte de los Voluntarios HB. Es una particularidad de esta red que, en el último de los casos, propició la potencia de un tema específico en una ciudad y contextos también específicos.

Adicionalmente, para profundizar desde una óptica cualitativa en el fenómeno, se realizaron entrevistas a María Teresa Troncoso de Venguer, Rafael Ibarra Farfán y Beatriz Naibi León Ramos de México Unido Contra la Delincuencia A. C. (MUCD); a Alberto Fernández, de COPARMEX Nuevo León; a Carolina Alvear, Francisco Suárez y Abiel Guerra, de FEMSA. Las ideas que se desprendieron de las entrevistas forman parte del artículo, aun cuando no siempre se les cite textualmente. Por

12 Con esa base y consideración finalmente metodológica, se agradece sincera y encarecidamente a FEMSA y a México Unido Contra la Delincuencia A. C., quienes, a través de Abiel Guerra, Mariana Perales, Naibi León y Rafael Ibarra, proporcionaron la información para construir la matriz de actores que sirvió para la graficación y análisis de la red.

13 Es, en ese sentido, un “[...] esfuerzo multisectorial de la sociedad de Monterrey donde muchos actores clave de la sociedad se unieron para promover lo que es la Cultura de la Legalidad”. Entrevista telefónica con Francisco Suárez, director de Asuntos Corporativos en Coca Cola FEMSA, 31 de marzo de 2015.

14 La finalidad de trabajar con el censo y no con una muestra responde a la oportunidad de trabajar con datos de mucha mayor fidelidad, tal como lo sugiere Hanneman: “Debido a que los métodos de redes se centran en las relaciones entre los actores, éstos no pueden ser muestreados independientemente para incluirlos como observaciones. Si un actor llega a ser seleccionado, han de incluirse todos los actores con los cuales éste tiene (o puede tener) relaciones. Como resultado, los enfoques de red intentan estudiar poblaciones totales a través del censo, más que a través de la muestra”. Robert Hanneman, “Introducción a los métodos de Análisis de Redes Sociales”, documento de trabajo en clase, p. 8. Consultado el 10 de marzo de 2015 en <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Introduc.pdf>.

último, para documentar la magnitud de la violencia delictiva de la ZMM del estado de Nuevo León, así como las medias nacionales, se construyeron indicadores a partir de la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) y del Consejo Nacional de Población (CONAPO), con la finalidad de calcular tasas de incidencia por delito y por año con base en la proyección de población anual. Justamente ese análisis se presenta en el siguiente apartado.

## 2. La importancia del contexto. ¿De qué tamaño era la violencia en Monterrey?

En agosto de 2011, a pocos días del incendio del Casino Royale en pleno Monterrey, que dejara un saldo de 52 muertos y una ciudad aterrorizada, el policía estatal Miguel Ángel Barraza confesó haber dado información a miembros del crimen organizado mientras éstos atacaban el casino.<sup>15</sup> Era, según el *argot* improvisado y atropellado del narcotráfico en México, un *halcón*. La preocupación no era menor y estaba por demás justificada: ¿qué tan firme es la frontera que separa a policías de delincuentes?, ¿cuánta confianza es posible depositar en la policía y en las autoridades en general? Cuando este tipo de preguntas debe responderse en medio de una ola de violencia, la tarea es doblemente complicada. En todo caso, una afirmación no arriesgada es que lo acontecido en el Casino Royale era un botón de muestra de una violencia mucho más difundida y expandida. En ese sentido, ¿de qué tamaño era la violencia en Monterrey? Es una pregunta indispensable para conocer de qué tamaño era el reto de Hagámoslo Bien con el propósito de atender, no la violencia, sino sus causas. A continuación, se documenta estadísticamente la forma en que afectó la violencia a Monterrey en particular y a la Zona Metropolitana en general, a partir de dos delitos: homicidios y secuestros. Los datos arrojados asombran y documentan el tamaño de la emergencia.

Todos los entrevistados para este artículo reconocen, en la violencia de la ciudad, un factor ineludible cuando formulan los orígenes de Hagámoslo Bien. Alberto Fernández, presidente de COPARMEX Nuevo León entre 2013 y 2015, asegura que “[los regios] sentimos la obligación de hacerlo [un cambio] con respecto a los problemas que vimos en el 2011 y decidimos que había que entrarle”.<sup>16</sup> Francisco Suárez, ejecutivo de FEMSA, lo secunda: “[...] algo muy importante [para que Hagámoslo Bien y el tema de la cultura de la legalidad penetraran en la sociedad] fue el momento que estaba o está viviendo la ciudad: ante una descomposición social, ante un entorno con muchos problemas de seguridad, [...] con alta corrupción en la sociedad. La ciudadanía estaba buscando, de alguna manera, cómo contribuir [a solucionar la problemática] y no sabía cómo”.<sup>17</sup> Los datos respaldan el argumento de ambos.

En 1997, con base en las denuncias presentadas ante instancias oficiales, el estado de Nuevo León tenía una tasa de homicidios de 4.36 por cada 100 mil habitantes (gráfico 1); era un número muy por debajo de la tasa nacional, de 17.35, pero aun así alto, pues esta tasa neolonesa no volvería a llegar a esa cifra sino hasta 2007, cuando la superaría con 6.31, aunque aún por debajo

---

15 Reforma, “Confiesa policía ‘halcónear’ en Royale”, *Reforma*, 2 de septiembre de 2011.

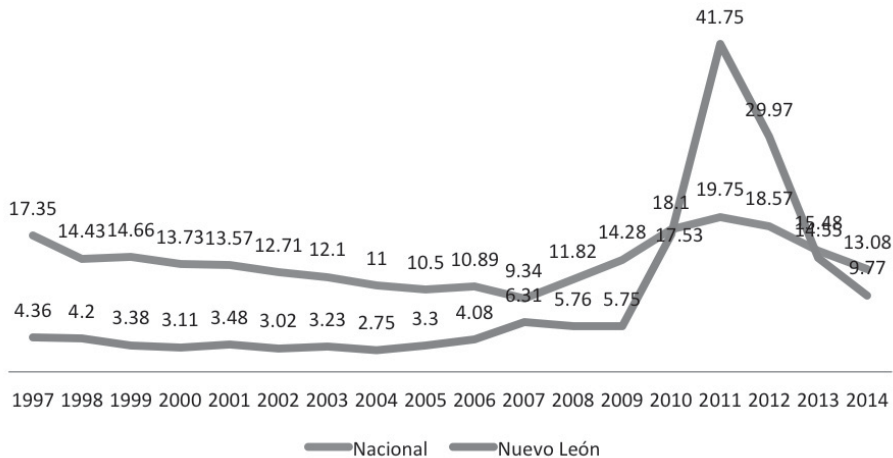
16 Rodrigo Peña González, Entrevista telefónica con Alberto Fernández, presidente de COPARMEX Nuevo León (2013-2015), 23 de marzo de 2015.

17 Rodrigo Peña González, Entrevista telefónica con Francisco Suárez, director de Asuntos Corporativos en Coca Cola FEMSA, 31 de marzo de 2015.



de las cifras nacionales. A pesar de que ese año es registrado en prácticamente todo el país como uno de los menos violentos en términos delictivos, Nuevo León fue uno de los pocos estados que registró un alza en materia de homicidios que, sin embargo, no sería nada en comparación con lo que vendría en los años siguientes. Entre 2008 y 2009, el estado bajaría levemente la tasa a poco más de 5.7 por cada 100 mil, pero sería la última vez durante ese periodo que se ubicaría por debajo de las medias nacionales. De 2009 a 2010, pasó a 18.1 por 17.53 en el ámbito nacional, y el fatídico 2011 representa un pico que se traduce en una violencia desmedida: 41.75 homicidios denunciados por cada 100 mil habitantes. Es el año del evento en el Casino Royale, pero también cuando surge la iniciativa de crear Hagámoslo Bien.

### Gráfico 1. Tasa de homicidios de Nuevo León y nacional (1997-2014)



Fuente: construido con datos del SESNSP, SEGOB. 2015.

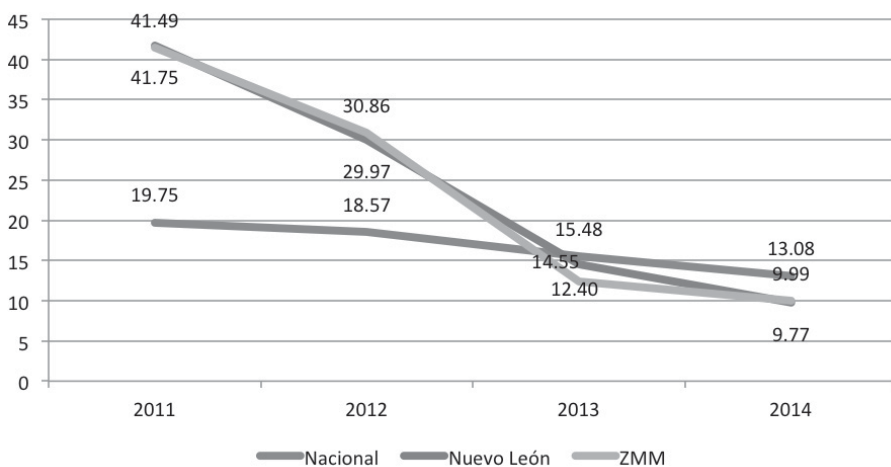
Los siguientes años fueron igualmente difíciles para Monterrey en particular, y para el estado en general. Tanto 2012 como 2013 continuaron por encima de las tasas nacionales, aunque reducían la enorme tasa fatídica de 2011 a un paso ciertamente acelerado. Incluso, para en 2014, el estado se logra ubicar por debajo de la media nacional nuevamente, aunque si bien todavía con una tasa más elevada que la registrada entre 1997 y 2009. Vale la pena centrar el análisis en la ciudad de Monterrey específicamente y en la propia ZMM. De acuerdo con INEGI, al 2010 esta zona metropolitana estaba compuesta por 13 municipios neoloneses.<sup>18</sup> De acuerdo con datos públicos, es posible calcular la tasa de homicidio para esta zona a partir de 2011. Tal como se observa en el gráfico 2, entre 2011 y 2014 la reducción de casos que se mencionaba anteriormente es prácticamente paralela entre el estado y la ZMM. Es comprensible porque esta zona concentra

<sup>18</sup> Apodaca, Cadereyta Jiménez, Carmen, García, San Pedro Garza García, General Escobedo, Guadalupe, Juárez, Monterrey, Salinas Victoria, San Nicolás de los Garza, Santa Catarina y Santiago. Cfr. INEGI, "Delimitación de las Zonas Metropolitanas de México 2010", SEDESOL/INEGI/CONAPO, México, 2010. Consultado el 12 de marzo de 2015 en <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/multiarchivos/doc/702825003884/DZM20101.pdf>

una gran cantidad de la población del estado. Sin embargo, llama la atención que, en el caso de 2013, la reducción es incluso menor en la ZMM: 12.40 por cada 100 mil en la ZMM, por 14.55 en el estado. En 2014, las cifras se emparejan y colocan en indicadores prácticamente iguales al estado y a la ZMM, ambos por debajo de la media nacional, como se indicaba anteriormente.

Desde esta perspectiva, es importante señalar que el peso demográfico de la ZMM puede tener una relación directa con la capacidad para bajar las estadísticas estatales, aunque se trata de una correlación que merece la pena explorarse con más detalle. Por ahora, estos datos permiten acercarse al periodo en que ocurre la reducción de incidencia delictiva y, en una segunda instancia, al mismo periodo en que surge y se desarrolla la red de Hagámoslo Bien en Monterrey. En ese sentido, y sin sugerir que la relación sea directa (pues hace falta un estudio particular para ello), es posible afirmar que, a la par de la expansión de la red, hay un decremento en la tasa de homicidios de la ZMM y del estado en su conjunto.

**Gráfico 2. Tasa de homicidio nacional, de Nuevo León y ZMM (2011-2014)**



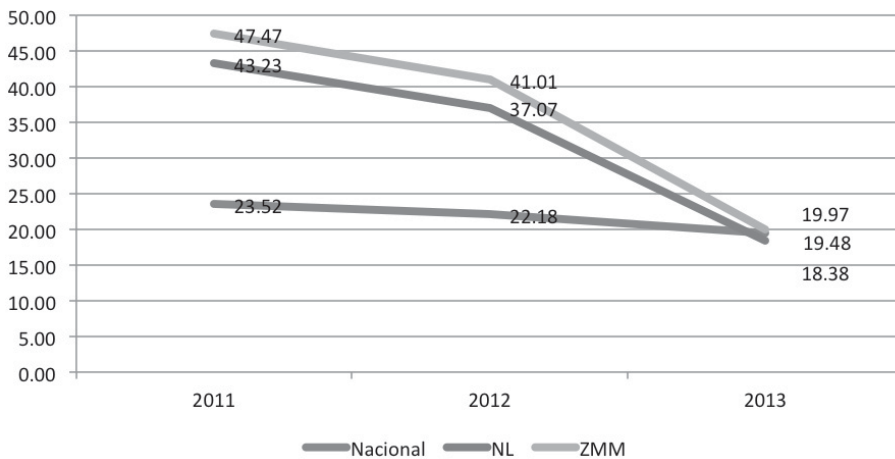
\* La tasa de la ZMM se calculó con base en la población proyectada, para cada año, de los 13 municipios que la componen. Fuente: construido con datos del SESNSP, SEGOB, 2015 y la proyección de población para cada año del CONAPO.

Una precisión importante en este punto es que los datos construidos anteriormente con información del SESNSP están elaborados con base en las denuncias presentadas. Es una complicación metodológica importante para un país donde 93.8 por ciento de los delitos cae en cifra negra (es decir, no denunciados) según la última Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (2014).<sup>19</sup> Una forma de contrarrestar ese sesgo, al menos en materia de homicidios, es con el cálculo de las tasas de defunciones registradas por INEGI. A diferencia de los datos

<sup>19</sup> El informe de la encuesta, bases de datos, nota metodológica y cuestionarios pueden encontrarse en INEGI, "Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2014", INEGI, México. Consultado en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/regulares/envipe/envipe2014/default.aspx>

del SESNSP, aquí la información no se basa en denuncias, sino en las actas de defunción registradas por la autoridad correspondiente. De manera distinta de lo que llega a ocurrir en otros estados, donde el rango de diferenciación entre ambas fuentes suele arrojar distancias que requieren un esfuerzo adicional de explicación, en el caso de Nuevo León y la ZMM el paralelismo se sostiene con relativa estabilidad. Entre 2011 y 2013, ambos muestran una tendencia a la baja que sólo coloca a Nuevo León por debajo de la media en 2013, aunque con cifras muy cercanas. Para el SESNSP, 2014 fue un año en que tanto Nuevo León como la ZMM se colocan por debajo de la media nacional. Aun cuando los datos de INEGI en este sentido todavía no se encuentran disponibles en ese año, es sugerente pensar que ya se coloca por debajo de la media nacional si sigue la tendencia a la baja. Un dato que llama la atención sobremanera es la reducción experimentada entre 2012 y 2013 por los regiomontanos en su conjunto. Se trata de una reducción de 21.04 por ciento en la ZMM, y de 17.59 puntos porcentuales en el estado. En ambos casos, resulta mucho mayor a lo experimentado de 2011 a 2012.

### Gráfico 3. Tasa de defunciones registradas por INEGI; nacional, de Nuevo León y ZMM (2011-2013)



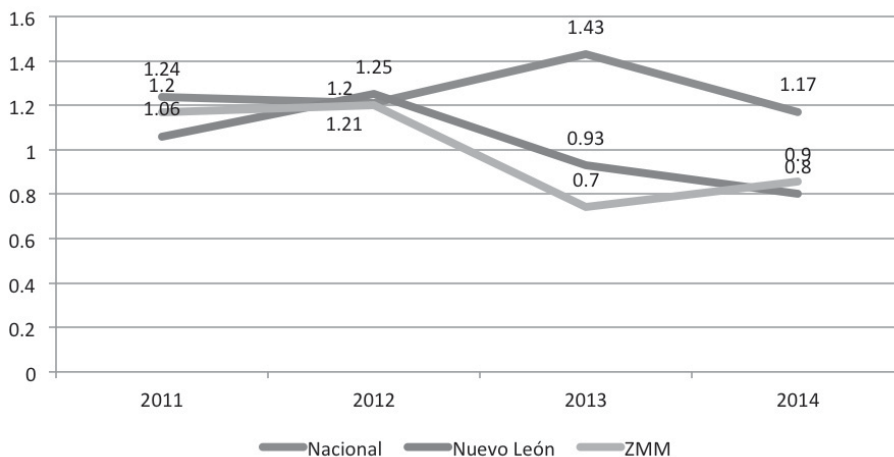
\*La tasa de la ZMM se calculó con base en la población proyectada, para cada año, de los 13 municipios que la componen.

Fuente: construido con datos de INEGI, 2015 y con la proyección de población para cada año del CONAPO.

Otro delito que vale la pena documentar, nuevamente con datos del SESNSP, es el secuestro. Con énfasis en el mismo periodo, es decir, entre 2011 y 2014, se aprecia que el primero es un año igualmente complicado para Nuevo León y para la ZMM (gráfico 4). Aunque no con la intensidad con que se documentó en el caso de los homicidios, sí se presenta levemente debajo de la media nacional. 2012 es uno de los años en que el estado rebasa esa media, aunque los tres datos se ordenan en torno a 1.2 casos por cada 100 mil habitantes. Finalmente, en 2013 y 2014, los datos bajan considerablemente para los regiomontanos; en cambio, la media nacional sube incluso más.

Si bien la media nacional baja en el último año citado, se mantiene con una diferencia razonable. Ciertamente, las distancias no son tan marcadas entre datos debido a los pocos casos que se registran en un delito como el secuestro; por lo tanto, cada décima de distancia es relevante a fin de comparar el fenómeno.

#### Gráfico 4. Tasa de secuestro nacional, de Nuevo León y zmm (2011-2014)



\*La tasa de la zmm se calculó con base en la población proyectada, para cada año, de los 13 municipios que la componen.  
Fuente: construido con datos del SESNSP, SEGOB, 2015 y con la proyección de población para cada año del CONAPO.

El desarrollo que ha tenido Nuevo León en estos temas lo coloca como un estado con un vertiginoso ascenso y caída en los índices delictivos. Se trata de un dato que puede corroborarse, por ejemplo, a la luz del Índice Global de Paz, donde el estado replica esa curva. Nuevo León pasa de ocupar la cuarta posición en 2004 de los estados más pacíficos en México al 27 de 32 en el caótico y multirreferido año 2011. A partir de entonces, se ha colocado en mejores lugares, aunque todavía existen espacios de oportunidad para volver a colocar al estado en los niveles de paz que experimentó, sobre todo, hasta antes de 2009 (tabla 1). En todo caso, no deja de ser interesante la coincidencia de la creación de Hagámoslo Bien con el incremento de condiciones de paz estatales y en la ciudad.

**Tabla 1. Nuevo León en el Índice Global de Paz – México (2003-2014)**

Año	Posición	Calificación
2003	7	1.735
2004	4	1.639
2005	7	1.794
2006	9	2.074
2007	12	2.309
2008	11	2.216
2009	9	2.177
2010	19	2.942
2011	27	3.701
2012	26	3.476
2013	18	2.866
2014	18	2.670

Fuente: construido con información de Global Peace Index, URL: <http://www.visionofhumanity.org/#page/indexes/mexico-peace-index/2014/NLE/OVER>

La revisión de esta información documenta el contexto de violencia desde diferentes ángulos. Hay otros que valdría la pena tomar en cuenta para incluirlos en posteriores análisis, como la violencia que pudo haber surgido desde las autoridades, traducida en abusos de autoridad, agresiones a periodistas, violación de derechos humanos, violencia intrafamiliar y de género, entre otras, todas potenciales en la medida en que las rodeó un gran contexto de adversidad, aunque obligatorias de documentar en cada caso. Por ahora, la exposición de la información permite dar pie al relato sobre la construcción de Hagámoslo Bien, así como a la presentación de los resultados del Análisis de Redes Sociales y el análisis de la información que se desprende de la red misma.

En una democracia, la sociedad civil se convierte en un actor público de gran trascendencia por su influencia en el sentido e intensidad de la participación cívica. A partir de dicha participación, la sociedad civil se convierte en un importante emisor que construye y articula discursos y, en general, una serie de mensajes que, idealmente, construyen un diálogo y una interlocución con autoridades y con el gobierno en general. Cualquier intento por consolidar esos esfuerzos rema contra corriente en contextos de violencia, de ahí la importancia de analizar lo ocurrido con una iniciativa como Hagámoslo Bien. Hacerlo permitirá, posteriormente, abordar conclusiones y recomendaciones que se derivarán del análisis del caso.

### 3. Notas en torno a la red de Hagámoslo Bien: orígenes, actores, interacciones y características

Como se ha sugerido, los inicios de la red se remontan a 2011. El relato de esos orígenes y evolución depende, por supuesto, de la versión y perspectiva de quien los reseñe. No obstante, para efectos prácticos del presente artículo, se cuenta con los testimonios de miembros fundamentales por haber estado involucrados desde el inicio y por el grado de involucramiento que han tenido con la red. Se trata, por un lado, de FEMSA, promotora de Hagámoslo Bien desde sus comienzos y, por otro, de México Unido Contra la Delincuencia A. C. (MUCD), organización de la sociedad civil que, aunque con sede en el Distrito Federal, participó y aún lo hace en la conformación y desarrollo de Hagámoslo Bien a partir de la formación de capital social (redes y lazos de confianza basados en la legalidad), por medio de la capacitación de facilitadores en materia de cultura de la legalidad. Lo anterior se realizó a través de talleres para favorecer la formación ciudadana hacia una cultura de respeto a la norma y de rechazo a la ilegalidad, así como de procesos de acercamiento y confianza entre personas de diferentes sectores e instituciones.

Otro papel de MUCD derivado de esos procesos de capacitación es el seguimiento y acompañamiento de algunos proyectos concretos. Todo ello configura una plataforma fundamental para generar vínculos entre los participantes y la implementación de actividades y proyectos específicos en materia de cultura de la legalidad (área donde la organización se ha especializado al ser de las primeras que impulsaron el tema en México). Si bien MUCD no es la primera organización en ofrecer capacitación antes de la creación de la red, sí es la que cataliza, detona y dinamiza a Hagámoslo Bien (desde septiembre de 2012 a la fecha). De ahí su relevancia. La información se obtuvo a partir de entrevistas a miembros de ambas partes. Los relatos, naturalmente, poseen puntos de convergencia y particularidades razonables en función de la perspectiva de cada cual.

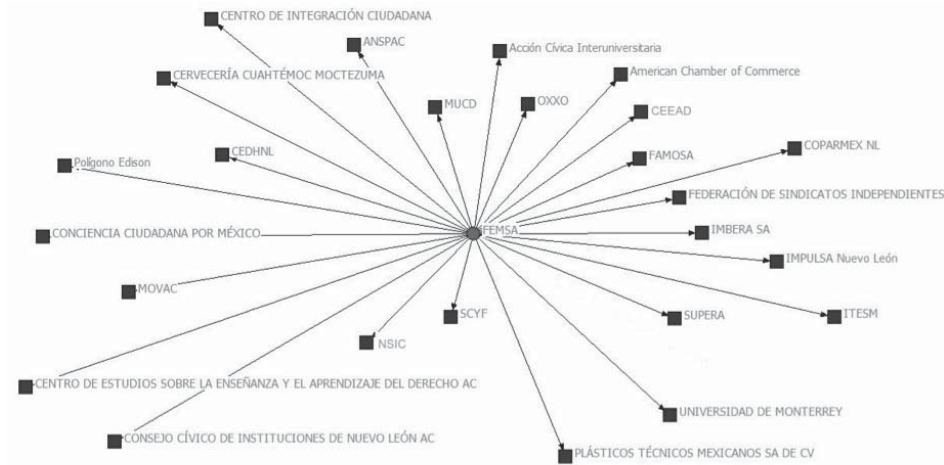
Para analizar una red, es fundamental rastrear la base de conexiones anteriores y la forma en que funcionaron a fin de generar nuevas. Ciertamente, Hagámoslo Bien se configura como red a partir de las relaciones surgidas en el marco del tema de la cultura de la legalidad, pero algunas de esas conexiones podían existir previamente, aunque orientadas por otra motivación (por ejemplo, una relación comercial, financiera o hasta personal entre miembros de las organizaciones o instituciones). FEMSA, por ejemplo, capitalizó esas relaciones para reorientarlas o expandirlas hacia la cultura de la legalidad: convocó a aquellos con quienes tenía relaciones, prestó instalaciones e invirtió en recursos humanos y financieros La infraestructura puesta a disposición permitió albergar el crecimiento de la red. ¿Cuántos contactos tenía FEMSA antes de Hagámoslo Bien, relacionados con la cultura de la legalidad, y que después serían parte de la iniciativa? Se construyó una red *ego* (grafo 1), en la que FEMSA aparece en el centro, para graficar los 25 nodos con los que FEMSA estaba conectado.<sup>20</sup> Ahí ya aparecían, entre otros, MUCD, COPARMEX Nuevo León y el Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León A. C., que serían, a la postre, actores principales en la red final de Hagámoslo Bien.

---

20 La red *ego* o *egonet* es un tipo de red que describe una parte del entorno o mundo social de un actor o sujeto, incluidos los vínculos que llegan o parten del sujeto, según corresponda a cada caso. Cfr. Julio Leónidas Aguirre, "Introducción al Análisis de Redes Sociales", *Documentos de trabajo CIEPP*, núm. 82, Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas, Buenos Aires, 2011, pp. 26-27.



## Grafo 1. Redes de FEMSA antes de la construcción de Hagámoslo Bien<sup>21</sup>



En el grafo anterior, ya figuraba en esas relaciones la cultura de la legalidad como un preámbulo de Hagámoslo Bien, y constituye la base de la gran red que se conformaría. La construcción vendría después y, para FEMSA, ocurrió en etapas, como lo reseña en entrevista Abiel Guerra. De acuerdo con él, en la primera ocurre un reforzamiento interno de conceptos y prácticas de ética corporativa, cumplimiento legal y cultura de la legalidad, tanto en FEMSA como en sus empresas. En la segunda etapa, se promueve la cultura de la legalidad en la sociedad a través del apoyo de FEMSA a proyectos de diferentes organizaciones de la sociedad civil, como el Consejo Cívico, Líderes Ciudadanos y Supera, entre otros. La tercera etapa (que, con todo, se traslapa en el tiempo, pues mientras se trabajaba en una etapa podía trabajarse en otra) consiste en la identificación, selección y habilitación de colaboradores de FEMSA para sumar esfuerzos con actores comunitarios relevantes con el fin de expandir la cultura de la legalidad a los sectores empresarial y a la sociedad civil. Finalmente, comenta Abiel Guerra, la cuarta etapa consiste en una intervención multiactor y multisectorial para promover la cultura de la legalidad con un liderazgo de COPARMEX Nuevo León. Para eso, se convocó a actores a través de “Hagámoslo Bien: Programa Cultura de la Legalidad”.<sup>22</sup>

Por su parte, MUCD provoca en la red la activación del ejercicio de la ciudadanía mediante los talleres de formación de facilitadores en cultura de la legalidad —área en que, como se mencionó, la organización es especialista—, en los que se generaron y fortalecieron nuevos nodos y conexiones entre los líderes de los distintos sectores sociales. De ahí que la reconstrucción de la red

21 Los nodos involucrados en esta red, y con los que FEMSA se conecta, son: Acción Cívica Interuniversitaria, OXXO, American Chamber of Commerce, CEEAD, Famosa, COPARMEX NL, Federación de Sindicatos Independientes, Imbera S.A., Impulsa Nuevo León, ITESM, Supera, Universidad de Monterrey, Plásticos Técnicos Mexicanos S.A. de C.V., SCYF, NSIC, Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León, Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho A. C., MOVAC, Conciencia Ciudadana por México, Polígono Edison, CEDHNL, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Centro de Integración Ciudadana, ANSPAC y MUCD.

22 Rodrigo Peña González, “Entrevista telefónica con Abiel Guerra Vivero, gerente de Cultura de la Legalidad en FEMSA”, 8 de marzo de 2015.

desde su perspectiva se realiza, más bien, a partir de la forma en que la organización se conectó con una cantidad importante de actores de la ZMM, interesados en formar parte del movimiento a favor de la cultura de la legalidad, que después se consolidó como Hagámoslo Bien. De hecho, los talleres permitieron potenciar la participación de esta organización en la vinculación con otros actores dentro de la red final. Según Rafael Ibarra, de MUCD, “[...] los talleres tienen una doble función en la red: difundir y consolidar a Hagámoslo Bien”. Son, dice, un vehículo que permite crear lazos y que enmarcan la definición del tema que permite la red.<sup>23</sup>

Para la dinámica de asistencia a talleres, se construyó una convergencia relevante entre quienes impartían y quienes convocaban. De lo anterior se desprende la importancia de la relación previa de, al menos, FEMSA, COPARMEX Nuevo León y MUCD. Resulta interesante porque esa base fue fundamental para posteriormente construir lazos y potenciar la red. Esos talleres fueron una suerte de “ola expansiva”<sup>24</sup> entre quienes los recibieron hacia otros actores de la ZMM, lo que también se documentó como una relación. Posteriormente, el convocante fue el propio Hagámoslo Bien a través de la fuerza que tomó y el proceso de institucionalización en que se involucró, y que en términos prácticos significó contar con voluntarios y recursos humanos propios para coordinar lo que, en la red, se definió como conexiones. Una función adicional de los talleres es que, de cierta forma, difuminaron las fronteras entre sociedad civil, empresarios, etcétera, lo que ayuda a sensibilizar sobre la necesidad de transformar comportamientos, en este caso, de ilegalidad en legalidad, sin distinción de afiliación y más bien por convicción cívica.<sup>25</sup> Es un cambio que, en ese sentido, *ciudadanizó* la iniciativa y la definió como un vehículo de modificación de conductas.

Con esa idea se construyó una segunda red *ego*, que sirve para documentar la cantidad de actores o nodos con los que MUCD se conectó a partir de la impartición de talleres de cultura de la legalidad (grafo 2), antes y después de que naciera Hagámoslo Bien como tal. El resultado muestra una suerte de “punto de fuga”, es decir, a un nodo conectado con los cinco tipos de actores que componen a Hagámoslo Bien, a saber: 52 organizaciones de la iniciativa privada, 37 organizaciones de la sociedad civil, 6 religiosas, 9 del sector público y 10 instituciones educativas. En total, la red *ego* tiene 117 actores, de entre los cuales MUCD se conecta con 115 (las dos restantes son réplicas de los talleres) entre 2011 y 2014. Aunque el resto de réplicas de talleres totales se documenta en el grafo final, por ahora vale la pena destacar al nodo de MUCD como un nodo con gran potencial para establecer lazos, y que a la postre posibilita la construcción y generación de nuevos nodos.

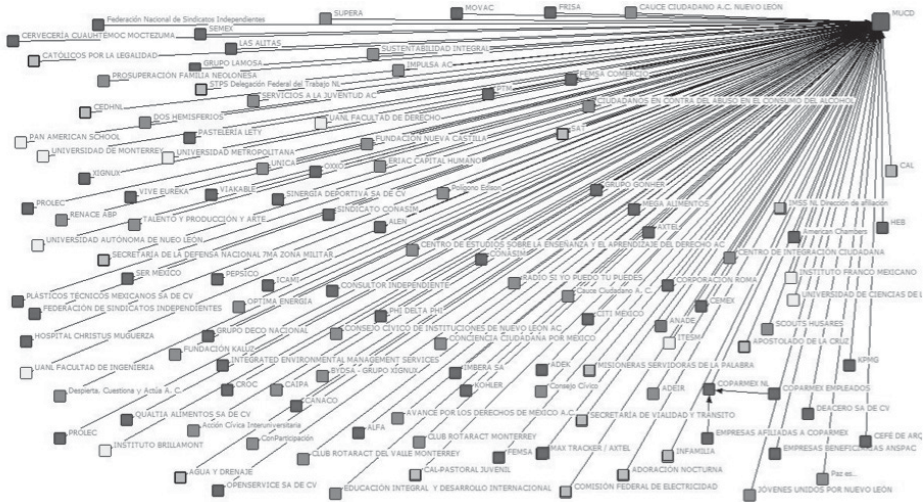
---

23 Rodrigo Peña González, “Entrevista con Rafael Ibarra Farfán, coordinador del área de Enseñanza en México Unido Contra la Delincuencia A. C.”, 26 de marzo de 2015.

24 Rodrigo Peña González, Entrevista con María Teresa Troncoso de Venguer, directora de Cultura de la Legalidad de México Unido Contra la Delincuencia A. C., 26 de marzo de 2015.

25 Rodrigo Peña González, Entrevista con Beatriz Naibi León Ramos, tallerista en temas de Cultura de la Legalidad en México Unido Contra la Delincuencia, A. C., 26 de marzo de 2015.

## Grafo 2. Impartición de talleres de cultura de la legalidad a través de MUCD



En síntesis, el punto de partida desde donde se permite expandir las conexiones dentro de Hagámoslo Bien es originado por cinco factores: 1) los ambientales, definidos por el contexto de violencia e inseguridad local; 2) la respuesta reactiva que promovieron unos cuantos actores pero que, tal parece, fueron los adecuados en función del contexto y las necesidades de la red; 3) la infraestructura con que contaban y pusieron a disposición de Hagámoslo Bien los primeros actores en impulsar la iniciativa; 4) la generación de redes mediante talleres de capacitación en cultura de la legalidad, lo que provocó un efecto de onda en los diversos sectores sociales a través de sus beneficiarios, y 5) la capacidad para difundir y replicar un tema con potencia en el contexto adecuado y necesario, como lo fue la cultura de la legalidad en la ZMM. Es difícil definir en qué proporción influyó cada uno, pero los cinco factores aparecen definidos y con importancia no sólo en las entrevistas realizadas, sino también en la construcción y medición de la red final de Hagámoslo Bien.

¿De qué tamaño es la red de Hagámoslo Bien? El grafo tres, que la muestra, permite destacar por principio a una red poco densa pero muy extensa. Ésta posee únicamente tres nodos totalmente desconectados que, sin embargo, forman parte de la red e inciden en las estadísticas.<sup>26</sup> Construida con el método de redes completas de Hanneman, es decir, con “[...] información acerca de los lazos de cada actor con los demás [y utilizando] un censo de los lazos en una población de actores, más que un muestreo de éstos”,<sup>27</sup> la red final de Hagámoslo Bien tiene un corte en la recolección de información a abril de 2015. Algunas de sus características más relevantes son:

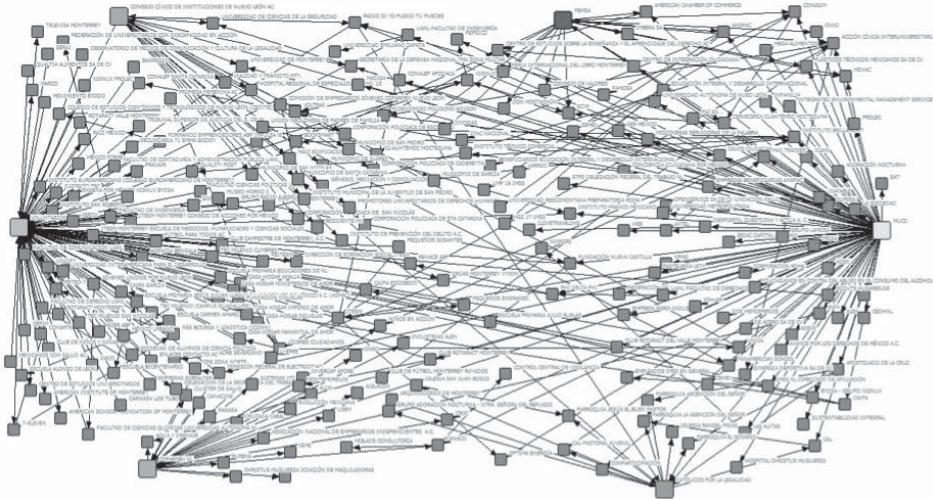
<sup>26</sup> La desconexión de esos actores se debe a que no recibieron invitación de algún otro nodo para involucrarse en Hagámoslo Bien, pero se acercaron por iniciativa propia a la red. Deliberadamente se han borrado del grafo con el fin de mejorar la representación gráfica.

<sup>27</sup> Robert Hanneman, *op. cit.*, p. 12.

- La red posee 266 nodos con un grado promedio de interconexión de 1.42 lazos por nodo, incluidos los de entrada y los de salida. Se trata de una red en la que el grado 1 se halla prácticamente garantizado en función de que sólo hay tres nodos desconectados y el resto tiene al menos una conexión.
- A pesar de la conectividad en grado 1 casi total, la red posee muy baja densidad (cociente entre el número de relaciones existentes con las posibles, expresado en porcentaje), de tan sólo 0.005%. Es una medida razonable por la cantidad tan grande de actores y el poco tiempo en que se han involucrado. Sin embargo, el hecho de ser una red con tantas conexiones pero con baja densidad sugiere que el peso de los grandes nodos es aún fundamental para mantener la red conectada. Se explica también por el grado de centralización de la red, de 0.356, que sugiere una red donde unos pocos actores desempeñan papeles claramente centrales, y a través de ellos se da la mayor parte de las conexiones.
- En conjunto, la red posee 58 cliqués, es decir, minirredes con una cantidad  $x$  de nodos conectados todos entre sí, con grado 3. Con grado 4 son cuatro los cliqués resultantes y tanto MUCD como FEMSA aparecen en tres de ellos. El dato sugiere que la importancia de los actores preponderantes no permite aún conformar subredes sólidas o consolidadas, lo que representa un reto en el futuro para Hagámoslo Bien.
- Los nodos más relevantes por grado de centralidad (la cantidad de conexiones de entrada y salida) son los siguientes: Voluntarios HB (a la izquierda del grafo), Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León, A. C. (arriba a la izquierda), FEMSA (arriba a la derecha), MUCD (a la derecha), Católicos por la Legalidad (abajo a la derecha) y COPARMEX Nuevo León (abajo a la izquierda).
- Voluntarios HB es el nodo con mayor entrada en un grado (conexiones directas que recibe) con 77 y con mayor entrada en dos grados (es decir, cuando un nodo necesita dar dos "pasos" en la red para conectarse con él), con 136. Es relevante porque refleja que el punto a través del cual ha sido más fácil aproximarse a la red es mediante, precisamente, sus voluntarios (ése y otros datos del análisis de redes de los nodos más relevantes se presentan en la tabla 2).
- MUCD posee un altísimo grado de lazos de salida (actores que buscan conexiones con otros) y muy bajo de entrada (actores que reciben conexiones de otros). Se explica por la naturaleza de su participación en la red, pues como un actor externo a la ciudad se involucra con todos los actores en la lógica de difundir su conocimiento. Las conexiones de salida (95 en total) es un dato menor a las 115 conexiones que se documentaron en su red ego (grafo 2). Lo anterior se debe a que, en aquella red, los talleres llegaron a personas que no aparecen en la red final, tales como familiares de empleados de algunas empresas o sucursales de éstas, por mencionar un par de ejemplos.
- FEMSA y MUCD son los nodos con mejores números de cercanía de salida (la suma de las distancias que deben recorrerse para que un actor sea capaz de alcanzar a todos los demás). Ello expresa que estos dos actores requieren menos pasos que otros para poder encontrarse. El dato muestra el éxito que han tenido para vincularse con otros. En sentido contrario, Voluntarios HB tiene la mejor cercanía de entrada, lo que lo consolida como un actor con éxito para lograr que otros se conecten con él.

- Finalmente, la intermediación (posibilidad de un nodo para mediar una relación entre otros dos desconectados entre sí) de la red sugiere que la mayor parte de los nodos (94.4%) necesita dar seis pasos para recorrer la distancia geodésica (la distancia más corta entre dos puntos). 3.7%, 2 pasos; 0.9%, 3 pasos; 0.4%, cuatro, y sólo 0.5%, un solo paso. Se trata de una medida que refuerza la idea de la importancia de los grandes actores para permanecer conectados, y que consolida el bajo grado de densidad de la red en su conjunto.
- Con todo, los seis nodos más relevantes son también los que poseen el mayor grado de intermediación de toda la red. Destaca por mucho la de Voluntarios HB, pero desde una perspectiva cualitativa es interesante el papel de Católicos por la Legalidad, un nodo formado por personas católicas en otras organizaciones ya pertenecientes a Hagámoslo Bien y que participan en labores de difusión del tema, lo que se traduce en una función de puente entre actores.

### Grafo 3. Red final de Hagámoslo Bien a abril de 2015



**Tabla 2. Indicadores de nodos destacados dentro de la red final Hagámoslo Bien**

	Grado de salida	Grado de entrada	Cercanía de salida	Cercanía de entrada	Intermediación
<b>Voluntarios HB</b>	27	77	1 455	1 153	2 457
MUCD	95	2	670	1 573	679
FEMSA	19	2	843	1 572	343
COPARMEX NL	21	5	1 388	1 552	241



Consejo Cívico	22	3	1 338	1 558	157
Católicos por la Legalidad	11	6	1 535	1 532	125

Fuente: datos desde diferentes medidas obtenidos con UCINET.

Como parte de su trabajo, el sociólogo estadounidense Robert Putnam describió las diferencias entre las condiciones del capital social entre el norte y el sur de Italia. Para Putnam, mientras que en el norte había más capital social —lo que se traducía en una situación más pacífica—, en el sur escaseaba, lo que influía en las condiciones de violencia (incluida la Palermo de Leoluca Orlando).<sup>28</sup> Se trataba de una explicación con un alto contenido y sentido histórico de las distintas regiones italianas y de cómo incidía ese peso en la tarea de promover o detener la democracia y sus valores. Putnam concluyó que, en el norte, se encontraba un tejido social fundamentalmente horizontal, lo que se reflejaba en mayores niveles de participación en asuntos públicos, compromiso con la reclamación y defensa de derechos y altos niveles de solidaridad y confianza interpersonal. El sur italiano, al contrario, se caracterizaba por relaciones verticales y jerárquicas. Lo anterior implicaba una sociedad con descriptores autoritarios. A ello se agregaba una baja participación social y desconfianza entre la ciudadanía.

El capital social, según el propio Putnam, “[...] se refiere a las características de organización social, tales como la confianza, las normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad mediante la facilitación de las acciones coordinadas”.<sup>29</sup> Con esa base exploró el caso práctico de Italia. De la misma manera, y a pesar de la baja densidad, la red de Hagámoslo Bien funciona a favor de la construcción de capital social en esos términos en la ZMM, sobre todo a través de la construcción de una plataforma de organización y relaciones sociales basadas en la promoción de los principios asociados a la cultura de la legalidad. Después de todo, el tamaño de la red y sus características sugieren que se trata de una reacción a la altura de la problemática.

## A manera de conclusión. El futuro de Hagámoslo Bien y la posibilidad para otras ciudades

Responder, como sociedad, a situaciones de adversidad con grados elevados de violencia es un reto mayúsculo. Requiere una combinación de aciertos que no siempre se dan y que dependen de las condiciones contextuales de cada caso. Nuevo León en general y la ZMM en particular, por supuesto, no son la excepción. Las lecciones que arroja el Análisis de Redes Sociales en el caso de Hagámoslo Bien sugieren que, a pesar de los retos, la fórmula ha sido exitosa en general, considerando la forma en que la red ha crecido en tan poco tiempo. En la introducción del presente trabajo, se preguntó qué llevó a la formulación de un pacto de esa naturaleza. En este caso —se argumenta— fue fundamentalmente la combinación de actores ideales para la historia y la situación regiomentanas.

28 Cfr. Robert D. Putnam, Robert Leonardi y Raffaella Y. Nanetti, *Para que la democracia funcione. Tradiciones cívicas en Italia*, Galas, Caracas, 1994. También puede consultarse Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, Nueva York, 2000.

29 *Ibid.*, p. 212.



Por ejemplo, la participación de la iniciativa privada como promotor fundamental, un actor que en Monterrey posee un papel histórico para la construcción social de la ciudad, significó un impulso que se tradujo en la aportación de recursos humanos, financieros, de infraestructura, de liderazgo y de canalización de relaciones sociales a favor de la paz, de la generación de capital social y la creación de redes de colaboración. De ahí que una fórmula particularmente exitosa para lograr sumar a tal cantidad de actores en torno a esta red fue la de montar el ejercicio sobre actores con gran convocatoria en el contexto local. En ese sentido, resulta interesante pensar que una posibilidad de réplica en otra ciudad o contexto requiere reconocer e involucrar con la misma intensidad de recursos disponibles a los actores clave del lugar del que se trate.

Adicionalmente, es importante reconocer que parte del éxito que acompaña a la intensidad del impulso radica en la potencia del discurso. Resulta lógico pensar que la situación de violencia neolonesa generó miedo y grados de desconfianza hacia autoridades y entre los propios ciudadanos de la sociedad neoleonesa más allá de la condición de cada uno como ciudadano y/o autoridad. En ese contexto, la cultura de la legalidad ofreció condiciones de comportamiento, acción y reacción que prometían lógicamente una forma de contener o detener la violencia. La forma en que se aprecia la difusión y expansión del tema, y la conformación de voluntarios dispuestos a abonar tiempo y recursos a esa difusión (Voluntarios HB en la red y como un nodo fundamental), así lo demuestran.

En el momento de escribir estas líneas, la red de Hagámoslo Bien se compone de 266 actores conectados entre sí a partir de ese discurso potente y una plataforma común de formación, orientación y exhibición de actividades y buenas prácticas pro cultura de la legalidad, que también le da sustentabilidad a la interconexión de actores. Asimismo, ese nivel de interconexión supone un importante cambio en la cultura política de la ciudad que, aunque sea prematuro descifrar en cuanto a intensidad y sentido, es importante e interesante porque está montado sobre ideales, estructuras y valores cívicos y democráticos. Como principio, lo anterior sugiere mayores niveles de participación e involucramiento en asuntos públicos en la ZMM.

Finalmente, vale la pena señalar que la red de Hagámoslo Bien presenta aún un grado muy bajo de densidad; es decir, puede interconectarse aún mucho más. Se explica en función de protagonismo y peso de los actores principales, y de la gran cantidad de actores involucrados. Si bien la cantidad de conexiones logradas hasta ahora es destacada, en la tarea de fortalecer microrredes, aumentar la densidad de la red completa y en esa medida reducir el peso de los protagónicos, se halla la posibilidad de consolidar los avances del capital social que, en la actualidad, ha generado el trabajo de Hagámoslo Bien y de sus integrantes en la ZMM, y en general en el estado de Nuevo León.

## Bibliografía

- AGUIRRE, Julio Leónidas, "Introducción al Análisis de Redes Sociales", *Documentos de trabajo CIEPP*, núm. 82, Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas, Buenos Aires, 2011.
- CRESPO, José Antonio, "Hacia una cultura de la legalidad", *Revista Nueva Antropología*, vol. xi, núm. 38, UNAM, México, octubre de 1990.
- GODSON, Roy, *Guía para desarrollar una cultura de la legalidad*, The Sicilian Renaissance Instituto/United Nations Office for Drug and Crime, Roma, 2000.

- GRANOVETTER, Mark S., "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, núm. 6, University of Chicago, Chicago, mayo de 1973, pp. 1360-1380.
- HAGAMOSLO BIEN, "Firma del pacto", en sitio web de Hagámoslo Bien, México, s/f. Consultado el 10 de abril de 2015 en [http://www.hagamoslobien.org/?page\\_id=19](http://www.hagamoslobien.org/?page_id=19).
- HAGAMOSLO BIEN, *Información general sobre Hagámoslo Bien*, Hagámoslo Bien, Monterrey, 2015.
- HANNEMAN, Robert A., "Introducción a los métodos de análisis de redes sociales", versión en español en *Revista hispana para el análisis de redes sociales REDES*, Universidad Autónoma de Barcelona y Laboratorio de redes personales y comunidades, España, octubre de 2000.
- INEGI, "Delimitación de las Zonas Metropolitanas de México 2010", México, SEDESOL/INEGI/CONAPO, México, 2010. Consultado el 12 de marzo de 2015 en <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/multiarchivos/doc/702825003884/DZM20101.pdf>.
- LOZARES, Carlos, "La teoría de redes sociales", *Papers. Revista de Sociología*, núm. 48, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, 1996, pp. 103-126.
- MITCHELL, James Clyde (ed.), "The Concept and use of social Networks", *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*, University of Manchester, Mánchester, 1969.
- ORLANDO, Leoluca, *Hacia una cultura de la legalidad. La experiencia siciliana*, UAM/SSPDF, México, 2005.
- PUTNAM, Robert D., *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, Nueva York, 2000.
- PUTNAM, Robert D., Robert Leonardi y Raffaella Y. Nanetti, *Para que la democracia funcione. Tradiciones cívicas en Italia*, Galas, Caracas, 1994.

## Entrevistas

- PEÑA GONZÁLEZ, Rodrigo "Entrevista con Beatriz Naibi León Ramos, facilitadora en temas de cultura de la legalidad en México Unido Contra la Delincuencia A. C.", 24 de marzo de 2015.
- PEÑA GONZÁLEZ, Rodrigo, "Entrevista con Francisco Suárez, director de Asuntos Corporativos en Coca Cola FEMSA", 31 de marzo de 2015.
- PEÑA GONZÁLEZ, Rodrigo, "Entrevista con María Teresa Troncoso de Venguer, directora de Cultura de la Legalidad de México Unido Contra la Delincuencia A. C.", 26 de marzo de 2015.
- PEÑA GONZÁLEZ, Rodrigo, "Entrevista con Rafael Ibarra Farfán, coordinador de enseñanza del programa de Cultura de la Legalidad en México Unido Contra la Delincuencia A. C.", 26 de marzo de 2015.
- PEÑA GONZÁLEZ, Rodrigo, "Entrevista telefónica con Abiel Guerra, gerente de Cultura de la Legalidad, en FEMSA", 8 de marzo de 2015.
- PEÑA GONZÁLEZ, Rodrigo, "Entrevista telefónica con Alberto Fernández, presidente de COPARMEX", Nuevo León (2013-2015), 23 de marzo de 2015.
- PEÑA GONZÁLEZ, Rodrigo, "Entrevista telefónica con Carolina Alvear, directora de Sostenibilidad en FEMSA", 30 de marzo de 2015.