

MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y LA PROPIEDAD EXPLICATIVA DE LAS REDES DE POLÍTICA PÚBLICA

Avimael Vázquez

Resumen

Reiteradamente se han señalado los procesos de modernización del Estado en Latinoamérica obviando sus implicaciones silenciosas en su acción de gobierno, al conjugarse en procesos cooperativos la autoridad gubernamental y actores no circunscritos al circuito político tradicional. En esos términos, el objetivo de este documento se dirige a explorar la estructuración de las interacciones entre gobierno y actores no gubernamentales en procesos de política pública identificados como gobernanza y materializados a través de redes de política pública, ello a fin de indagar si dichas estructuras influyen favorablemente en el desempeño de múltiples actores. Con información cualitativa y cuantitativa derivada de la observación participante, el análisis de redes sociales y un análisis de regresión múltiple, se estudia la organización operativa de un instrumento de política de turismo a nivel local y se confirma que la estructura de una red de política pública influye en el desempeño de múltiples actores a modo de favorecer acciones de gobierno en torno a bienes públicos, resultando relevante la cualidad del Poder estructural para explicar dicha incidencia.

PRESENTACIÓN

Derivado de los cambios políticos, sociales y económicos de las últimas tres décadas, y de las experiencias aprendidas, la modernización del Estado en América Latina no se limita a la implementación de reformas político-económicas;¹ más bien, y de forma silenciosa, ha implicado la capacidad de su acción de gobierno por atender asuntos públicos conjuntamente con actores por fuera del circuito político tradicional, aquí el gobierno más que ser un mal, se percibe como parte de muchas soluciones potenciales.

Desde la academia, se pronostica que la acción del gobierno gana valor y tiende a ser más efectiva en la medida en que se articula y fortalece su relación con los ciudadanos y el sector privado, tanto si es lucrativo como si no. Pero dado que los gobiernos en Latinoamérica han sido diseñados para ejercer el control y la aplicación vertical de las decisiones, el problema radica en que se tratan de relaciones incipientes pero a la par bastante prometedoras.

Si embargo, los gobiernos intuitivamente desdoblando su acción en el ámbito local o municipal han encontrado muchas opciones para articularse y fortalecer su relación con los ciudadanos y actores privados, derivándose varias experiencias que se insertan en lo que se

¹ No me detendré a discutir y ahondar sobre la modernización del Estado *per se*, al respecto la literatura relacionada a los procesos de desarrollo, del Estado, el gobierno y gestión pública, de la década de 1990 y de la primera mitad del 2000 es vasta.

conoce como gobernanza y que adquieren relevancia empírica a través de las redes de política pública.

Así las cosas, el objetivo de este documento es explorar desde un enfoque empírico la manera en que se resuelven y estructuran las interacciones constitutivas de los procesos de gobernanza para analizar si tales estructuras o redes de política pública son conducentes para que actores gubernamentales y no gubernamentales incidan favorablemente en el desempeño de las acciones de gobierno.

En esos términos, cabe cuestionarse si ¿las redes de política pública influyen en el desempeño de múltiples actores a modo de mejorar la acción de gobierno en torno a asuntos de orden público?

Los planteamientos expuestos pretenden coadyuvar a entender los procesos de modernización del Estado en Latinoamérica más allá del conjunto de reformas al Estado y tecnologías de gobierno, que en mucho se podría asumir han tenido algún efecto en las interacciones iniciales que se han gestado entre gobierno y actores no gubernamentales, y entre cuyas expresiones concretas se encuentran las redes de política pública.

A esos propósitos se considera un estudio de caso en el ámbito local en México. Se trata de un instrumento de política pública cuyo diseño exige la intervención de actores público-sociales y actores privados locales como aseguramiento de su estabilidad, continuidad y éxito. El instrumento es el Programa Pueblos Mágicos cuyo objetivo es incentivar el turismo y el espacio local es Valle de Bravo, Estado de México.

La organización de este trabajo se constituye por seis apartados. En el primero se introduce a los procesos de gobernanza y aspectos conceptuales de las redes de política pública. Posteriormente, en el segundo apartado, expongo los estudios precedentes a este trabajo, que conjuntamente con el anterior apartado, me permite sugerir una hipótesis de trabajo. Ubicados en un tercer tiempo, esquematizo la ruta crítica del método seguido a modo de enlazar los preceptos teóricos y el caso empírico, aquí habría de jugar un papel muy importante el Análisis de Redes Sociales (ARS).

En un cuarto momento, se reporta el desarrollo del Programa Pueblos Mágicos (PPM) en el pueblo de Valle de Bravo (VdB) para lo cual, en primera instancia, se hace una exposición breve del espacio y aspectos sociodemográficos y económicos del pueblo. Posteriormente, utilizando herramientas del análisis de redes sociales y sociogramas, se hace un análisis

descriptivo de la estructura subyacente de la operación del Programa, los recursos que se intercambiaban y se presentan e interpretan indicadores reticulares generales de dicha estructura a modo de valorar si el caso se asemeja una red de política pública.

Como quinto paso se realiza un análisis de regresión múltiple, lo cual permite complementar el análisis del cuarto apartado a la par de que se evalúa la hipótesis propuesta. Finalmente, se delinean algunas notas conclusivas en las cuales se discuten los planteamientos de esta investigación a la luz de los resultados de este trabajo.

1. GOBERNANZA Y ASUNTOS PÚBLICOS

1.1. Redes de Política Pública

En la literatura asociada al estudio de los asuntos públicos y el gobierno, es comúnmente aceptado que las relaciones entre el Estado, sociedad y mercado han cambiado debido (i) a la creciente autonomía de la sociedad al asumirse más como solución que como problema; (ii) a ciertos mecanismos y formas de regulaciones, alianzas y asociaciones que facultan a actores privados (lucrativo o no) para que realicen tareas antes constreñidas al ámbito de redes gubernamentales; (iii) y por la progresiva complejidad de los problemas públicos.

Más específicamente, estos tres aspectos han sido indicativos de que se ha alterado el circuito de relaciones entre agentes privados, sociedad y gobierno, implicando una nueva forma de gobierno más interactiva identificada como gobernanza (Rhodes, 2000). Por mucho, en la gobernanza se condensan bastantes cambios actuales que se aprecian en las formas de acción pública contemporáneas.

En América Latina, en la última década, la idea de gobernanza ha cobrado fuerza por cuanto refleja dos cuestiones. Por un lado, se maneja como una nueva manera de regulación política, social y económica del nivel local, regional y nacional, y como una herramienta de reconfiguración del espacio político y de revitalización (fortalecimiento) de la democracia en nuestras sociedades². Por otro lado, suele indicar que los gobiernos han incorporado actores no tradicionales en la atención y tratamiento de los asuntos públicos, en el sentido de que el poder gubernamental en ciertos sectores de política ha perdido su habitual preponderancia y porque opera en unión con poderes privados y sociales, que acreditan

² Tengo presente que la gobernanza no es exclusiva de las democracias emergentes, más bien las ideas iniciales provienen de experiencias en democracias establecidas, y cuya teorización ha generado varias escuelas como la europea (principal y originalmente la británica) y norteamericana.

capacidad de autogobierno y solución de problemáticas colectivas. Ambos aspectos propician redes de política pública.

Se ha utilizado la categoría de red de política pública para describir o denotar la materialización (estructuras de) los procesos de gobernanza (ver a Cariman, 2010 y Ruano, 2002). A través de las redes de política pública, se asume que el Estado se moderniza en su acción de gobierno, propiciando y conduciendo la cooperación de múltiples actores (gubernamentales, público-sociales y privados) en la atención y tratamiento de asuntos y problemáticas colectivas.

En definitiva, la modernización del Estado a través de su gobierno supone que la autoridad pública no puede hacerlo todo por sí misma, que la sociedad recurre a múltiples formas para tratar sus problemas (entre las cuales la gubernamental representa sólo una de esas posibilidades) y que las agencias gubernamentales ya no controlan todos los recursos (tanto materiales como simbólicos) esencialmente críticos, lo cual las obliga a coordinarse horizontal y jerárquicamente con otros actores no gubernamentales.

En México, la modernización del Estado ha permeado todos los ámbitos de gobierno. Pero es en el ámbito municipal donde dicha modernización ha cobrado particular interés por cuanto ha sido la dimensión *ad hoc* para que se generen interacciones colaborativas entre gobierno, ciudadanía, sociedad y sector privado. Al respecto, hay casos (v.g. Luna y Velasco, 2009; Nigenda y González, 2009; Sánchez, 2008; Porrás, 2007; y Cabrero, 2003) que muestran que estas dimensiones locales han sido el terreno idóneo para la emergencia de programas y acciones públicas que fungen como espacios para que los ciudadanos y sus organizaciones hagan oír sus intereses y participen más activamente en las políticas que directamente les afectan; ahí, estos actores gozan de amplia aceptación y es área de oportunidad para que agentes privados puedan involucrarse más directamente en los procesos de desarrollo y construyan legitimidad desde la base social.

Particularmente, lo local se ha configurado como la dimensión apropiada para que se susciten procesos de interacción verticales entre ámbitos de gobierno y horizontales entre gobierno, agentes privados y actores público-sociales, a modo de desarrollar acciones públicas que involucren sus intereses, sus recursos y capacidades, tal como sucede cuando se trata de acciones dirigidas a fomentar el turismo en ciudades pequeñas a través de programas que se focalizan en preservar y cuidar la imagen urbana y patrimonio histórico-

arquitectónico, al considerarse como los principales atractivos y productos turísticos, en todo caso como bienes públicos locales.

Por secuencia, las redes de política pública de alguna manera reflejan o materializan los procesos contemporáneos mediante los cuales se moderniza el Estado. Y a pesar de que el concepto ha traído consigo una variedad nominalista, es posible identificar las siguientes características que se encuentran en las diferentes nominaciones: (a) interdependencia entre múltiples actores (organizaciones o personas a título personal) causada porque no todos controlan los recursos necesarios para una acción y fin deseado; (b) estructuras interactivas y configuradas por vínculos (relativamente estables) entre agencias gubernamentales, agentes del mercado y actores público-sociales, dado el intercambio de recursos y acuerdo de intereses; (c) y el gobierno como un actor más, no único ni hegemónico, en el proceso de decisión y ejecución de decisiones públicas al tener que acceder a recursos de actores por fuera de su control político³.

Pero, como se ha advertido anteriormente, amén de observar si la idea prodigada de red de política pública se convierte en real y tangible, importa profundizar si estas estructuras son conducentes para que gobierno, actores privados, ciudadanos y actores público-sociales cooperen en escenarios de asuntos colectivos.

1.2. La incidencia de las redes en el desempeño de múltiples actores

A modo de evaluar si las redes de políticas públicas favorecen la cooperación entre gobierno, actores privados (lucrativos o no) y ciudadanos, se parte de la propuesta de Crozier y Friedberg (1980) ya que ellos reconocen, de entrada, que si muchos procesos cooperativos resultan contraproducentes a los objetivos de quienes los emprenden no se debe exclusivamente a las propiedades de los problemas, características de los individuos ni a sus estrategias no-cooperativas sino que también tienen que ver las propiedades de la estructuración del campo de acción o de los *constructos* de acción colectiva, mediante los cuales se trata de lograr la cooperación. Es decir, eso permite pensar que la red de política pública se constituye en un factor relacionado a la posibilidad de que múltiples actores, entre ellos el gobierno, cooperen.

³ Hay que reconocer que estas estructuras no son políticas (es decir, guiadas por la búsqueda del poder y regidas por la ley y la coerción), económicas (orientadas a la obtención de ganancias y regidas por la competencia) ni sociales (gobernadas estrictamente por normas sociales), ver a Luna y Velasco (2009).

Lo anterior exige formas de pensar a la red de política pública que hagan posible evaluar su capacidad de propiciar que actores cooperen o no. Al respecto, estudios pioneros han redundado en tratar a la red de política pública como una metáfora o concepto analítico⁴. Sin embargo, a decir de Carlsson (2000) las metáforas y los conceptos, no tienen una capacidad explicativa en sí mismos. Los conceptos y metáforas únicamente son conjuntos de interpretaciones y significados, por lo cual no deben ser entendidos más allá de su capacidad de describir y designar regularidades de un flujo de actividades organizacionales que suceden en la hechura de las políticas.

A la luz de esa advertencia, se parte de estudios que han mostrado las posibilidades del análisis de redes sociales (Sandström y Rova, 2010; Scholz, Berardo y Kile, 2010; Luna y Velasco, 2009; Sandström y Carlsson, 2008; John y Cole, 1998; y Knoke, *et al.*, 1996;) a modo de resaltar la dimensión estructural de las redes de políticas públicas en el sentido de que hay propiedades estructurales de las redes que importan a la hora de entender la cooperación y sus resultados. Estos trabajos recientes han ganado terreno en prevenir los riesgos que toda metáfora implica y han dado pauta para un conocimiento más profundo de dichas redes y por implicación de la modernización del Estado en su acción de gobierno, que el permitido por la descripción cuando se utilizan únicamente conceptos.

2. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO EMPÍRICO: RECURSOS, PROPIEDADES DE LA RED DE POLÍTICA PÚBLICA Y EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO

Este trabajo tiene cinco antecedentes claros. Tres de orden teórico-conceptual (Carlsson, 2000; Jones, Hesterly y Borgatti, 1997; y Crozier y Friedberg, 1980) y dos investigaciones de corte empírico (Scholz, Berardo y Kile, 2010 y Sandström y Carlsson, 2008).

De partida, Crozier y Friedberg (1980) son un referente obligado para el estudio de las redes sociales. Gran parte del trabajo teórico-conceptual en torno al tema habría de vigorizarse a partir de los aportes seminales de estos dos autores, al reconocer explícitamente la estructuración humana que se instituye en todo proceso de acción colectiva entre actores relativamente autónomos por cuanto portan recursos, capacidades particulares e intereses, siendo el ejercicio del poder el mecanismo de estabilización de su comportamiento al integrarse a tal estructura o *constructo*. Aquí tomando gran relevancia,

⁴ Para ampliar esta discusión se sugiere revisar a Börzel (1997).

los recursos, al facultar las posibilidades de acción de los actores y por cuanto no todos poseen o portan los mismos recursos, eso implicando asimetrías entre ellos.

En sintonía a Crozier y Friedberg, Carlsson (2000) y Jones, Hesterly y Borgatti (1997) matizan a las redes de política pública como expresiones de acción colectiva con ciertas ventajas respecto a las estructuras jerárquicas estatales y soluciones del mercado, por cuanto se caracterizan por su flexibilidad, adaptabilidad y organización relativamente formal y jerárquica.

Scholz, Berardo y Kile (2010) y Sandström y Carlsson (2008) representan trabajos que estudian empíricamente a las redes de política pública reconociéndolas como estructuras reticulares con capacidad de generar cooperación entre agentes autónomos. Estas últimas contribuciones, sin duda son un faro en cuanto a la agenda de investigación que delinean sus conclusiones y que, ancladas en este trabajo, implican tomar como punto de partida las propiedades estructurales que dichas contribuciones reconocen son relevantes para estudiar empíricamente a las redes de política pública.

2.1. El intercambio de recursos como precondition de la red de política pública

Para el estudio empírico de las redes de política pública importa reconocer de partida que hay un mínimo de vínculos o relaciones entre una serie de actores en torno a un asunto de orden colectivo o público, y el contenido de dichos vínculos o relaciones que interesa registrar es que haya intercambio de recursos entre ellos. Al respecto, Klijn (1997) habla de la dependencia de recursos como una precondition de las redes de política pública.

Los recursos pueden estar presentes en el ambiente de la red por disposición oficial como los recursos financieros o legales que muchas de las veces provee el gobierno, o bien los recursos únicamente pueden ser dispuestos por actores no gubernamentales como la legitimidad.

Se propone entender como recursos a los insumos que son relevantes en sí mismos para el funcionamiento de la red en torno a algún asunto público y porque permite a los agentes vincularse y la consecución de sus objetivos. Así, los recursos pueden ser de índole político, humanos, organizacionales, materiales, culturales, financieros y legales (ver Tabla 1).

Tabla 1. Recursos en ambientes de redes de política pública

Recursos	Qué implican
Políticos*	Legitimidad, en función de que se juzgue convenientes los objetivos, decisiones y actividades de la red
Humanos	Trabajo voluntario, apoyo técnico, conocimiento especializado y liderazgo
Organizacionales	Membresía (sentimiento de pertenencia a la red), acceso a redes, conocimiento y capacidades sobre manejo organizacional, reclutamiento de integrantes y asistencia en requerimientos administrativos
Culturales	Comprensión de los problemas y asuntos ante los cuales se actúa, acceso al conjunto de valores y percepciones de los actores
Financieros	Recursos monetarios que hacen que los proyectos sean viables en su diseño e implementación
Materiales	Recursos materiales, espacios de reuniones y equipos necesarios para las funciones adjetivas de la red
Legales**	Reglas organizativas generales como reglamentos y estructura organizativa, reglamentos de operación de programas y aplicación de fondos

Fuente: elaboración propia en base a Edwards y McCarthy (2004). * Esta fila incorpora aportaciones de Berardo (2009). ** Este recurso se desprende de las ideas de Bressers y O'Toole (1998).

En adición, si bien todo recurso relativamente (sea en el corto, mediano y largo plazos) tiende a ser escaso, hay recursos que son críticos en la medida en que son imprescindibles para que los actores desarrollen sus actividades según su misión y visión. Más todavía, según Berardo (2009) los recursos críticos tienen una importancia primordial para el desarrollo de la acción colectiva que reúne a los actores. De ahí que los recursos que portan y aportan los actores en el ambiente de la red de política, no son igual de pertinentes ni tienen el mismo peso, lo cual genera desigualdades entre los actores que se traducen en asimetrías, i.e. que unos actores dependan más que otros y por consecuencia que influyan menos en el proceso de priorización de decisiones. Conjunto de aspectos que pueden ser perceptibles en el entramado estructural de la red de política pública.

2.2. La red de política pública a partir de sus propiedades estructurales

En línea con lo desarrollado, se piensa a las redes de política pública desde una perspectiva estructural y de intercambio de recursos, es decir que la estructura o el modo como se estructuran los agentes participantes en las redes de política pública es un factor determinante de que se generen una serie de objetivos públicos (ver a Jones, Hesterly y Borgatti, 1997 y Crozier y Friedberg, 1980), que si bien no igualmente esperados si en cierto modo interdependientes (Carlsson, 2000); distinguiéndose a la *Densidad*,

Centralidad y Heterogeneidad como propiedades estructurales básicas de una red de política pública (ver a Scholz, Berardo y Kile, 2010 y Sandström y Carlsson, 2008).

Paralelamente a esas propiedades, el presente trabajo incorpora la propiedad del *Poder estructural*, primeramente porque en toda red social, como lo son las de política pública es inexcusable que no se susciten relaciones de poder; segundo, ese aspecto se constató mediante entrevistas con actores clave, ahí se observó que se generaron asimetrías entre los participantes y distintas capacidades de influencia en los eventos críticos del Programa Pueblos Mágicos, lo cual tuvo mucho que ver con el tipo de recursos que ellos aportaban; tercero, ese tipo de asimetrías y capacidad de influencia revelan que el *Poder estructural* es en esencia una propiedad relacional y de intercambio de recursos, lo cual podría incidir en el *Desempeño* de una red.

Así las cosas, las propiedades estructurales de la red de política pública quedan descritas como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Propiedades estructurales de la red de política pública

Propiedad	Definición	Supuestos
Densidad	Indica cómo se inserta un determinado actor en el conjunto de relaciones de la red	Se sugiere que entre más relaciones establezca un actor con los otros integrantes, mayor propensión a que se integre, aporte sus recursos, colabore y participe en las actividades de la red
Centralidad	Es la propiedad de un actor para llegar a un determinado número de actores mediante relaciones directas o indirectas	Se supone que el nivel de centralidad del actor determina su capacidad de controlar el flujo de recursos y su posición jerárquica en la estructura
Heterogeneidad	Describe la diversidad de los actores a partir de sus relaciones al exterior de la red en cuestión	Cuando el actor reporta múltiples vínculos externos a la red en cuestión, se considera que por igual maneja no únicamente gran cantidad de recursos sino también una variedad de ellos
Poder estructural	Señala la asimetría entre los participantes en la red en relación a sus recursos e intercambio	Entre más dependa un actor respecto a otros, menor capacidad de influencia en los eventos críticos de la red

Fuente: elaboración propia a partir de Sandström y Carlsson (2008), Knoke y Yang (2008), Hanneman y Riddle (2001) y Crozier y Friedberg (1980).

Cabe acotar que en el apartado 4 se utilizarán los indicadores globales de *Densidad* y *Centralización*⁵ a fin de describir el entramado de la red como un todo.

2.3. El desempeño de la red de política pública

Una manera de analizar la importancia que adquieren las redes de política pública partiendo de sus propiedades estructurales, es problematizar acerca de su desempeño. Así es que teniendo en cuenta las características estructurales de una red de política pública, más que partir de un reconocimiento de los objetivos o metas diseñados *a priori* o tomar como estándar la suma de los intereses logrados de cada uno de los participantes, el criterio de desempeño pretende denotar la capacidad de la red en propiciar que los participantes formulen entre ellos intereses comunes a modo de que actúen cooperativamente o conjuntamente en torno a ciertos objetivos.

Afortunadamente, se ha avanzado al respecto en los trabajos de Honeycutt (2009), Sandström y Carlsson (2008), Edelenbos y Klijn (2005) y Provan y Milvard (1995). En ellos, se sugiere que el desempeño se puede concretizar en los términos de la *efectividad* y *eficiencia*, i.e. los resultados que propicia la red y la generación de acuerdos mínimos entre los integrantes de la red, respectivamente (ver Tabla 3).

Tabla 3. Desempeño de la red de política pública

Propiedad	Definición
Efectividad	Aproxima a el nivel de concreción de las decisiones que los integrantes de la estructura han tomado
Eficiencia	Refiere a la capacidad de consenso respecto a qué hacer y cómo hacerlo

Fuente: elaboración propia a partir de Honeycutt (2009), Sandström y Carlsson (2008), Edelenbos y Klijn (2005) y Provan y Milvard (1995)

En su conjunto, los estudios previos y el material teórico expuesto conducen a suponer que a través de las redes de política pública se puede entender si el gobierno mejora su acción al vincularse con actores no gubernamentales, eso motivando la hipótesis de trabajo que sugiere:

⁵ La centralización es una propiedad de la red en su conjunto, mientras que la centralidad se refiere a los actores en lo individual. De tal forma, cuando el nivel de observación de la red es general a modo de saber si existe algún actor central o en posición de supremacía, se utiliza el indicador de centralización. En cambio, cuando se trata de particularizar acerca de qué tan central es de cada nodo integrante de la red se recurre al indicador de centralidad.

H_t: *El desempeño de múltiples actores (entre ellos el gobierno) en torno a asuntos de interés colectivo, se encuentra determinado por la estructura de la red de política pública.*

3. MÉTODO

A fin de describir y comprender la red de política pública en un primer momento se utilizaron varias estrategias de la metodología de la observación participante, siendo primordiales las técnicas de observación directa, entrevistas semi-estructuradas con informantes clave y revisión de documentos. Posteriormente, a modo de complementar la descripción del caso con datos reticulares y sociogramas, además de que dicha información reticular es fundamental para evaluar la hipótesis de trabajo, se recurrió a la aplicación de las herramientas provistas por el análisis de redes sociales, entre ellas se utilizó un cuestionario a modo de obtener información reticular.

El ARS es un enfoque metodológico para medir y mapear relaciones. Puede utilizarse para estudiar a la estructura de la red de forma integral e identificar todo el conjunto de relaciones de un grupo definido, para examinar cómo se insertan los actores en la red y las cualidades estructurales que adquieren, entre otros usos. Aquí son fundamentales tres conceptos, la *red* (estructura) que se conforma por los *nodos* (conjunto de actores) que establecen *relaciones* (vínculos) entre ellos (Knoke y Yang, 2008).

Dicha metodología ha avanzado en técnicas de recopilación de información que ofrecen datos reticulares de modo cualitativo y cuantitativo. Principalmente, los datos cuantitativos se pueden agregar en bases de datos a modo de generar una serie de indicadores reticulares a nivel de la red como a nivel de cada uno de los nodos; así mismo, dichos datos facilitan graficar la red en términos de sociogramas.

A razón de lo anterior, hay que delinear que la unidad de análisis no es la red de política pública *per se* y sí los participantes en la red, quienes adquieren una serie de cualidades reticulares en un contexto de intercambio y dependencia de recursos. Aquí se asume que quienes participan, sus relaciones o vínculos, son quienes definen, dan forma y estructuran a la red de política pública.

La muestra es controlada y se definió identificando a ocho actores clave, quienes de entrada accedieron a una entrevista y a la aplicación de un cuestionario. Usando la técnica de

generador de nombres⁶ (Knoke y Yang, 2008), con esos ocho informantes, se inició el procedimiento de muestro de bola de nieve⁷, de tal forma que esos informantes iniciales me llevaron a otros actores⁸, terminando el proceso de muestreo hasta que los nombres que mencionaba un actor en particular eran redundantes, es decir, cuando el generador de nombres ya no reportaba nuevos actores. En total se identificaron a 40 informantes, de los cuales obtuve acceso a 30 de ellos (se accedió a un 85% de la población); al respecto, otros estudios (Sandström y Rova, 2010 y Miceli, 2008) consideran satisfactorio ese porcentaje de respuesta a fin de generar datos sólidos de las propiedades estructurales de cada participante con relación al conjunto o a la red.

Cabe agregar que la elección de las observaciones o de la muestra, ha sido en función de las variables independientes a fin de permitir la máxima variabilidad de las apreciaciones respecto a la *efectividad* y *eficiencia*. Ello como una estrategia para no elegir la muestra *ad hoc* a la hipótesis a evaluar, también se asume que la aleatoriedad es intrínseca a la realidad social estudiada (ver a Cortés, 2008a y 2008b); además, la integración de la muestra ha estado en función de los propios actores participantes. En ese sentido, el criterio para radiar a los nodos participantes en el Programa Pueblos Mágicos en Valle de Bravo, fue que el actor identificara (sugiriendo) a otros nodos con los cuales convergió o ha convergido en torno a las actividades del Programa en el periodo de 2004 a 2011, a fin de que refleje sus patrones de relación a largo plazo en el sentido de que si bien los actores suelen equivocarse al indicar con quienes se relacionaban en el corto plazo, los resultados se mejoran al reflejar las pautas a largo plazo (ver a Romney y Faust, 1983).

A modo de reconocer los recursos presentes en el ambiente de la red de política pública y distinguir cuales de ellos se consideraban como críticos o escasos, a los encuestados se les solicitó que indicaran tres recursos importantes para el desarrollo del Programa Pueblos Mágicos y luego de esos tres que ponderaran el crítico o más importante.

Para obtener datos referentes a la *Densidad*, *Centralidad* y *Poder estructural* de los

⁶ Es un instrumento diseñado a fin de que el informante proporcione una serie de nombres de personas con las cuales se ha relacionado en el tiempo de su participación en la red.

⁷ Como se sabe, el muestreo con la técnica bola de nieve, es del tipo no probabilístico que permite identificar una muestra preguntando a un conjunto inicial de actores por otros que cumplan un determinado criterio (Rama y Luaces, 2007).

⁸ Aquí, no únicamente se obtuvo el nombre de los actores, sino que los propios informantes facilitaron vías de comunicación (fuese teléfono particular o e-mail) para acceder a los actores que me sugerían. En varios casos, me condujeron personalmente a conocer el actor en cuestión.

participantes en la red, se requirieron datos reticulares que reconocieran el intercambio de recursos, a ese fin se les pidió a los encuestados que indicaran a los actores con los cuales convergieron en torno a las actividades del Programa y luego ponderaran (de una escala de 1 a 5) la asistencia de cada uno ellos en cuanto a los recursos aportados para favorecer las decisiones que han priorizado sean objeto del Programa.

Con la información de esta pregunta se construyó una matriz (actor*actor) que resume los vínculos ponderados que cada uno de ellos (nodos) dirigen hacia sus pares (alters). Aquí importando las relaciones dirigidas en el sentido de que la relación que dice tener A con B no implica que B reporte la misma relación con A, y aunque existiendo no necesariamente en la misma intensidad.

Para medir el nivel de *Heterogeneidad* se solicitó al encuestado que indicara sus distintas afiliaciones o asociaciones en las cuales participaba, ya fuesen organizaciones formales o no. Así es que el número de vínculos externos a la red de política pública del participante podrían ir de 0 hasta k vínculos.

Una vez tenida la información agregada, se procedió a generar información empírica de las propiedades estructurales de los actores participantes en el PPM en VdB, a través de los indicadores mostrados en la Tabla 4. En este paso me auxilié del programa UCINET (Borgatti, Everett y Freeman, 2002).

Tabla 4. Indicadores de las propiedades estructurales de la red

Propiedad	Indicador
Densidad*	Densidad de cada nodo respecto a la densidad global (número de relaciones existentes entre las posibles)
Centralidad**	Suma de vínculos directos (tanto de entrada como de salida) de un nodo entre la puntuación más alta
Heterogeneidad	Número de relaciones que cada nodo reporta tener al exterior de la red en cuestión
Poder estructural**	Índice de poder de Bonacich

Fuente: elaboración propia a partir de Knoke y Yang (2008) y Hanneman y Riddle (2001).

*Dado que importan únicamente la presencia o ausencia de relaciones, para su calculo se consideran relaciones dirigidas no ponderadas.

**Se calcula con datos dirigidos ponderados.

Respecto al *Desempeño*, aquí se utilizaron dos escalas de diferencial semántico. Una primera, a modo de obtener información de la *efectividad*, se mide la satisfacción respecto a las acciones e inversiones del Programa Pueblos Mágicos, donde la escala va de 1 a 10 que es la mayor apreciación. Una segunda, concerniente a la *eficiencia*, obtiene información respecto a la conveniencia de las decisiones priorizadas e implementadas frente a otras,

donde la escala va de 1 a 10 que es la mayor conveniencia.

Finalmente, teniendo información de cada uno de los nodos, se crea una matriz en el programa SPSS con 30 observaciones y se genera una variable con los valores de la *efectividad* y *eficiencia*, llamada *Desempeño* y la cual se toma como dependiente de la *Densidad*, *Centralidad*, *Heterogeneidad* y *Poder estructural*. También, se consideran cuatro variables adicionales a modo de controlar sus efectos sobre el *Desempeño*, éstas son: *Sexo*, *A_Estudio* (escolaridad), *Edad* y *A_PPM* (años de participar en el PPM).

Con ese conjunto de observaciones, se corre una regresión múltiple por mínimos cuadrados ordinarios, procurando cumplir con el mínimo de criterios estadísticos.

4. CASO DE ESTUDIO: PUEBLOS MÁGICOS EN VALLE DE BRAVO

4.1. Valle de Bravo, espacio y tiempo de la operación del Programa Pueblos Mágicos

Valle de Bravo es una localidad al suroeste del Estado de México, que sería otro pueblo campirano a no ser por la atracción de su entorno natural. Su lago o la presa Hidroeléctrica Miguel Alemán construida (entre 1937 y 1947) como parte de un ambicioso proceso de industrialización del centro de México, ha sido el suceso más importante en la región, no sólo por la transformación notable del territorio; sino porque, se convirtió en el motor de cambio del pueblo, a partir de la segunda mitad del siglo XX. Uno de los primeros cambios fue el de una economía agrícola a una basada en la industria de la construcción y al turismo como pilar que sustenta la vida actual de los vallesanos, de hecho hay datos que muestran que el sector de servicios, orientados hacia el turismo, ha aportado alrededor del 82% al PIB municipal⁹; ello fue paralelado a modificaciones importantes en el uso del suelo, al incrementarse la vivienda para vacacionistas de fin de semana; así como al revalorizarse el espacio urbano y muchos monumentos histórico-arquitectónicos del pueblo¹⁰.

Este conjunto de nuevas variables económicas y lo óptimo del espacio vallesano para el turismo ecológico y la práctica de deportes al aire libre, produjo a su vez flujos migratorios y nuevas dinámicas poblacionales que fueron cambiando la demografía del pueblo. Por un

⁹ El sector secundario y primario aportan al PIB alrededor del 5% y 7% respectivamente, con datos al 2007 (IGECEM, 2008).

¹⁰ De inicio, ello lo constata los múltiples reconocimientos que el gobierno federal y estatal han otorgado al pueblo por la distinción de su imagen urbana típica y serrana. Ligado a ello se encuentran múltiples instrumentos regulatorios y de planeación de desarrollo urbano, así como el activismo de varias organizaciones de la sociedad civil en torno al cuidado y rescate de las expresiones urbanas y naturales del municipio (ver a Vázquez, 2010).

lado, la floreciente industria turística fue haciendo de VdB, un destino popular de fin de semana para la población de altos ingresos del Valle de Toluca y la Ciudad de México, quienes han demandado servicios y mano de obra para la construcción de viviendas¹¹. Esto generó un notable crecimiento poblacional que no sólo se hizo evidente a través de la exponencial expansión del área urbana¹², sino también en un incremento en la demanda por más servicios públicos¹³. De la misma manera, para satisfacer al turismo, surgieron nuevos bienes, actividades y servicios, muchos de los cuales ofrece la sociedad Vallesana¹⁴.

Paralelamente, otra de las particularidades de este pueblo es su comportamiento político-electoral ya que desde 1996 hasta el 2006, en el municipio se han suscitado cuatro procesos de alternancia partidista, lo cual denota que se trata de una realidad local con procesos de democratización incipientes, por lo menos en su expresión electoral, ello no dejando de tener implicaciones en la dimensión gubernamental, considerando las expectativas que se generan en torno a los gobiernos de alternancia y los problemas que esto les implica dadas sus posibilidades de responder a ellas.

4.2. La oportunidad de Pueblos Mágicos y su implementación

Ante las significativas singularidades históricas, expresiones urbanas y naturales que han consolidado a Valle de Bravo como destino turístico, más la iniciativa de un residente de fin de semana, ciudadanos, empresarios locales y gobierno municipal, el Programa Pueblos Mágicos¹⁵ implicó una oportunidad de fortalecer y optimizar el aprovechamiento racional

¹¹ Por ejemplo, mientras en 1954 se reportaban sólo 60 casas de residentes de fin de semana provenientes de zonas metropolitanas, para 1992 había unas 2 mil casas de ese tipo (Hernández, 2006). Estos datos, si bien limitados, ofrecen una idea general del dinamismo suscitado de la industria de la construcción en Valle de Bravo.

¹² Para 1947 el área urbana de Valle de Bravo era de 511 hectáreas de 42 mil 195 que comprende el territorio total, mientras que para el 2000 el área urbana abarcaba 2 mil 271 hectáreas (GEM, 1980 y SDU, 2006). Es decir, a inicios del Siglo XXI el espacio urbano se cuadruplicó respecto a mediados del Siglo pasado, pasando de 1.2% del total del territorio a 5.1%.

¹³ Actualmente la población de Valle de Bravo asciende a 61 mil 600 habitantes, siendo el 50.4% población urbana y el 49.6% rural. Información obtenida del INEGI, “Censo de población y vivienda 2010”, consulta interactiva de datos en www.inegi.org.mx

¹⁴ Por igual, el dinamismo social y económico que reflejan los pueblos turísticos que atraen a distintos sectores sociales foráneos, en Valle de Bravo se habría de observar transformaciones en los estilos de vida tradicionales de la población local y contrastes en los marcos cognitivos y axiológicos entre la población, producto de la alta diversidad cultural en el espacio local.

¹⁵ El Programa Pueblos Mágicos, como un instrumento de política pública del gobierno federal, otorga asistencia técnica, recursos económicos y materiales a los municipios con vocación turística que además tengan un patrimonio histórico y ambiental que los haga especiales. Una de las características más interesantes del programa es que condiciona la aceptación de los municipios al involucramiento directo de la sociedad local (ya sean organizaciones o ciudadanos a título personal) en la planeación, monitoreo y evaluación del programa a nivel local.

de dichas singularidades, a la par de generar un espacio ideal a las exigencias ciudadanas que implican los gobiernos de alternancia.

Así, en el 2004 dichos actores se integraban a fin de instrumentar el PPM en torno a dos bienes públicos que dan distinción al pueblo: la imagen urbana y el patrimonio histórico-arquitectónico de la Ciudad Típica de VdB¹⁶.

Y si bien, a ese objetivo el PPM resulta ser un instrumento diseñado por el gobierno federal, el modo de operar de Pueblos Mágicos en Valle de Bravo, ha implicado que una multiplicidad de actores (entre ellos el gobierno) conjuntaran recursos políticos, humanos, organizacionales, culturales, financieros y legales a fin de iniciar y dinamizar el Programa.

En este tenor, ante las ventanas de oportunidad que ofrece el PPM para incidir en decisiones que les afectan y en las cuales se interesan, comerciantes locales, ciudadanos a título personal, representantes de organizaciones civiles o profesionales y académicos deciden participar; por lo cual, el gobierno (principalmente las agencias municipales) ha tenido que interactuar con actores sociales y privados a modo de presentar y consensuar las decisiones en torno a los proyectos a emprender y cuyo motivo es la preservación y cuidado de dos bienes públicos. Esto es perceptible a través de dos nubes de texto (Ilustración 1), que reportan la experiencia de dos actores claves¹⁷ respecto a quienes se han integrado al Programa.

En las nubes de texto hay varios términos a los cuales estos dos actores les atribuyen más importancia (al mencionarlos con más frecuencia), como: *programa, pueblo mágico, sociedad, local, Valle de Bravo y civil*. Con ellos, se pueden ilustrar las ideas implícitas acerca de quienes se integrarían a las actividades del Programa, haciéndose notar que, efectivamente, había participación de la sociedad local y expresiones organizativas civiles.

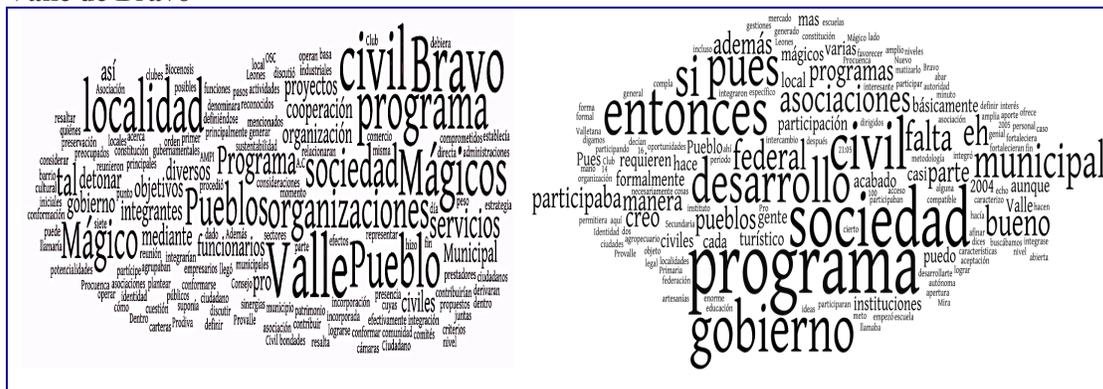
Adicionalmente, hay otras menciones (con menos frecuencia) que ofrecen más detalles acerca de quienes se integraban a las actividades del Programa (términos como *organizaciones, integrantes, funcionarios, municipal y diversos*) y el fin de eso (ideas como *proyectos, organización, cooperación y detonar*). Asociando todos estos términos, conduce

¹⁶ Según el Instituto Nacional Antropología e Historia, en el pueblo se concentran 92 de los 97 principales monumentos históricos de Valle de Bravo, amén de que anualmente es sede de festivales internacionales (ver a Vázquez, 2010).

¹⁷ Uno de ellos es quien tomaría la iniciativa de promover a VdB dentro del PPM, el otro actor fue Director de Desarrollo Económico de la administración municipal, 2003-2006, y principal operador gubernamental del programa en ese periodo.

a especificar que en la estructuración del Programa Pueblos Mágicos había una idea implícita de generar procesos cooperativos entre autoridades gubernamentales y actores no gubernamentales a modo de tomar decisiones en torno a dos bienes públicos.

Ilustración 1. Nubes de ideas sobre estructuración del Programa Pueblos Mágicos en Valle de Bravo



Fuente: elaboración propia con información de entrevistas a actores participantes en el Programa Pueblos Mágicos en Valle de Bravo

Al mapear los actores que en los hechos han dado dinámica y cuerpo al PPM¹⁸, es perceptible la presencia del gobierno (municipal principalmente), comerciantes locales, actores público-sociales (entre ellos ciudadanos a título personal y representantes de organizaciones ciudadanas o civiles) y académicos.

En la Tabla 4, se observa el porcentaje de los actores participantes en el Programa en función del sector al que se relacionan. De este modo, es perceptible el peso que han adquirido los actores público-sociales (ya sean representantes de organizaciones civiles o profesionales y ciudadanos a título personal), respecto a participantes provenientes del sector académico, comercial e incluso respecto al propio gobierno.

Tabla 4. Actores involucrados en el PPM

Sector	%
Gobierno	23
Actores privados lucrativos	17
Actores público-sociales	50
Académicos	10

Fuente: elaboración propia con información campo

¹⁸ Al respecto, se reconoce que hay una estructura formal de la operación del PPM en el pueblo, llamada Valle de Bravo Pueblo Mágico A.C. que se conformó a efectos de cumplir con uno de los criterios de incorporación al Programa, no obstante lo que interesa estudiar en lo presente, es la estructura que en los hechos ha dado cuerpo y dinámica al Programa en VdB, eso no necesariamente coincide con la estructura formalizada.

En consecuencia, contrario a las acciones de política pública programadas e implementadas al unísono mandato del gobierno, el PPM no únicamente ha implicado que en él intervengan una mayor cantidad de actores sino que entre ellos sean diversos, lo cual hace pensar que por igual implica una mayor cantidad y diversidad de recursos que han hecho posible que entre éstos haya relaciones e intercambios de recursos a modo de dar forma y dinamismo a Pueblos Mágicos en Valle de Bravo.

4.3. Qué recursos críticos se aportaban

Los participantes en las actividades y proyectos del PPM en VdB distinguen haberse vinculado con actores público-sociales, agencias gubernamentales, actores privados lucrativos (comerciantes locales primordialmente) y académicos, en términos de intercambiar recursos a fin de favorecer la conservación, y en su caso rescate, de dos bienes públicos de valor para el pueblo y que tomarían forma administrativa y operativa a través de una serie de proyectos (ver tabla 6).

Tabla 6. Proyectos del Programa Pueblos Mágicos en Valle de Bravo, 2004-2010

Año	Proyecto
2004	Rescate del Barrio de Otumba y Río Tizates
2005	Rehabilitación de la calle Alfareros, de los puentes Morelos, Alfareros y los Cajones. Rehabilitación del monumento de la Pila Seca y la rampa de la calle Ameyal, en el barrio de Santa María y Centro Histórico, respectivamente
2006	Construcción del parque Santa María (alameda)
2006-2007	Remodelación del mercado municipal y conclusión del Parque Santa María (alameda)
2007	Rehabilitación del malecón, de las plazas Avándaro y San Antonio, y de la calle Independencia
2008	Construcción de un andador en el mirador de La Peña, remozamiento del zócalo y rehabilitación del andador y de servicios en el parque Velo de Novia
2009-2010	Remozamiento del zócalo y calles circundantes. Rehabilitación de espacios públicos en el Centro histórico

Fuente: elaboración propia con información tomada de la Carpeta Ejecutiva Pueblos Mágicos Valle de Bravo y con información de entrevistas a actores clave y documentos oficiales solicitados al H. Ayuntamiento de Valle de Bravo a través del ITAIPEM.

En esa tesitura, quienes han tomado parte en las actividades y proyectos descritos del PPM, de inicio identifican que si bien todo recurso resulta importante, hay unos que son críticos. De tal forma, el 50% de los encuestados aprecian a los recursos políticos como los críticos y solamente un 20% y 17% piensa a los recursos financieros y culturales en esos mismos términos, respectivamente (ver Tabla 7).

De ello, hay que denotar que los recursos políticos y culturales, son recursos que no controla el gobierno y para lo cual ha tenido que depender de otros actores no gubernamentales para incorporarlos a sus acciones de gobierno. De hecho, estudios anteriores, entre ellos el de Berardo (2009), han señalado la importancia de los recursos políticos para propiciar que múltiples actores colaboren en torno a empresas colectivas.

Tabla 7. Recursos críticos según los participantes en el PPM

Recursos Críticos	%
Políticos	50
Humanos	6.7
Organizacionales	3.3
Culturales	16.7
Financieros	20

Fuente: elaboración propia.

En esta lógica, tiene sentido indicar que el gobierno en los contextos contemporáneos ha de incorporar recursos que no se encuentran dentro de su control jerárquico y para lo cual ha de interactuar con otros actores no gubernamentales, propiciando una forma de gobierno más interactivo (identificada como gobernanza) y modernizando de cierto modo su acción de gobierno, perceptible a través de las estructuras alternativas a las gubernamentales y del mercado, según se discute a continuación.

4.3. Mapeando la estructura del Programa Pueblos Mágicos en Valle de Bravo

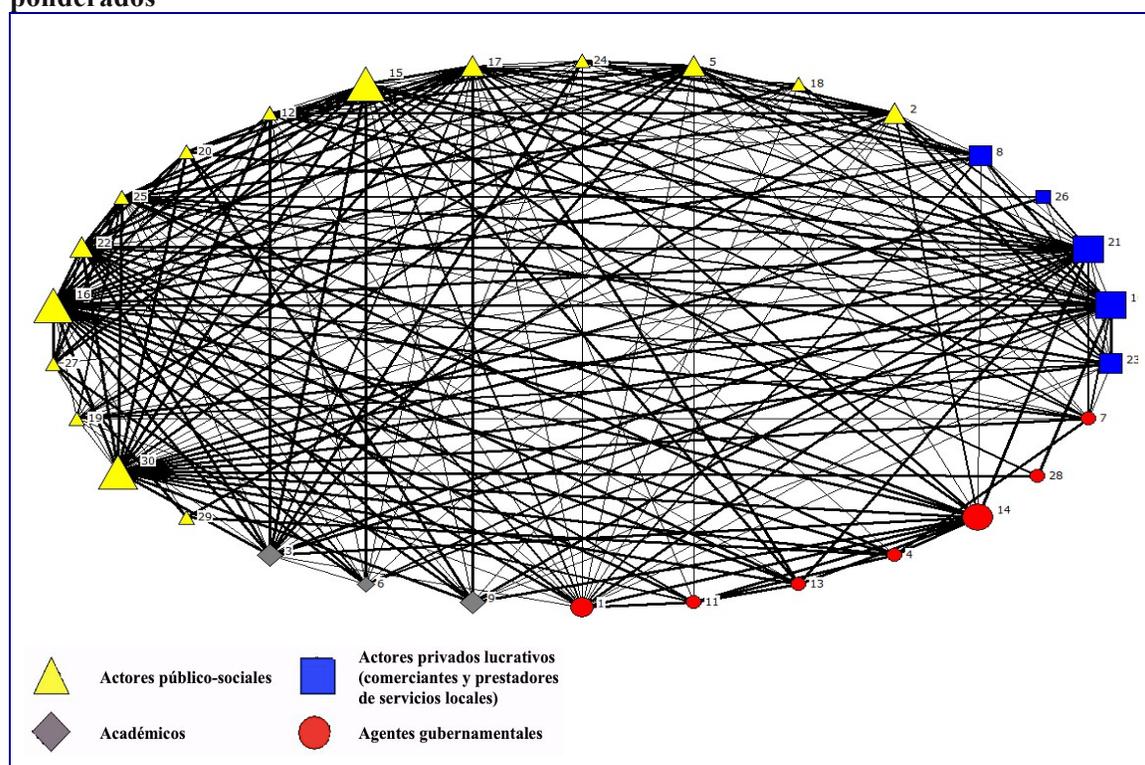
Al radiar los vínculos entre los participantes a través de un sociograma circular, se puede observar (Sociograma 1) que hay una multiplicidad de vínculos entre actores público-sociales, actores privados lucrativos, gobierno y académicos. Pero como es visible, no todos los integrantes de la red presentan la misma cantidad de vínculos (sea porque son referidos ← o bien porque ellos refieren a algún otro integrante →, como fuente de recursos) ni con la misma intensidad.

El nivel de interconexión entre los participantes o la densidad global¹⁹ indica que únicamente se establecieron el 63% de las relaciones posibles. En términos de redes sociales y considerando la multiplicidad y diversidad de los actores participantes, se trata de una estructura con niveles aceptables de conexión entre sus integrantes, distinguiéndose que

¹⁹ Para calcular la densidad global UCINET automáticamente dicotomiza los datos ponderados, de tal manera que la presencia de una relación entre A,B se valora como 1 y su ausencia como 0, lo mismo sucede cuando se obtiene la densidad de cada nodo.

hay unos más interconectados (nodos más grandes) que otros, siendo estos principalmente actores públicos-sociales, actores privados y medianamente el gobierno (ver Sociograma 1). También, es perceptible (ver Sociograma 1) que no todos los vínculos que dirige un participante hacia otro tienen la misma importancia. De hecho, cada uno de ellos pondera de modo distinto sus vínculos con un tercero (entre más acentuada la línea mayor ponderación) según la importancia de los recursos que aportaran en torno a las actividades del PPM; así es como, los vínculos más intensos son los que se han suscitado entre actores públicos, sociales, actores privados, y en menor medida entre éstos con el gobierno.

Sociograma 1. Estructura del Programa Pueblos Mágicos en Valle de Bravo, vínculos ponderados²⁰



Fuente: elaboración propia con datos reticulares recabados en cuestionarios. Se utiliza el programa Netdraw, incluido en UCINET.

4.4. Estructura subyacente en la operación del PPM

A modo de explorar a mayor detalle la estructura que se desarrolló como consecuencia de las actividades del PPM desde la propia perspectiva de los actores, se realiza un análisis exploratorio de los vínculos de intercambio de recursos que los actores público-sociales,

²⁰ En función del intercambio de recursos y relaciones asimétricas.

gobierno y agentes privados (comerciantes y prestadores de servicios locales) establecieron a fin de favorecer una serie de actividades en torno a dos bienes públicos.

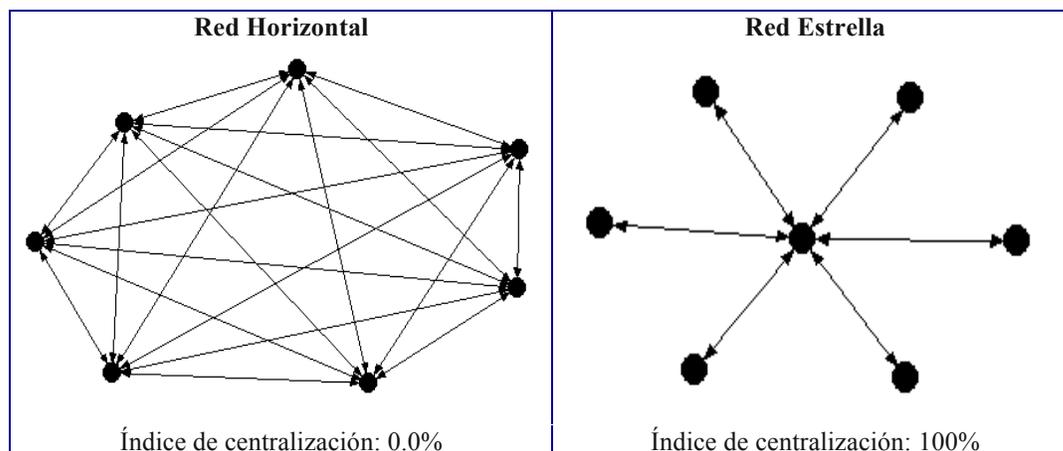
Así, los datos muestran que en las actividades del PPM en VdB, el gobierno (principalmente el municipal) si bien ocupa una posición privilegiada no necesariamente es hegemónica, al haber otros actores con recursos necesarios para la operación del Programa y que se manejan de forma autónoma respecto al control político de la autoridad gubernamental.

Tal es el caso, entre otros, de un actor público-social que ante la falta de una iniciativa sustentable y de largo plazo del gobierno municipal, por preservar y rescatar los bienes públicos que dan originalidad e identidad cultural, urbana e histórica al pueblo, decidió manejar una serie de recursos organizacionales (como contactos personales con funcionarios de gobierno federal) a modo de plantear la posibilidad (ante gobierno federal, estatal y municipal) de incluir a VdB al Programa Pueblos Mágicos; por igual, fueron sobresalientes los recursos financieros y organizacionales que dispuso a fin de activar mecanismos de participación ciudadana para priorizar las opciones a emprender en el marco del Programa y para la elaboración, administración y seguimiento de los proyectos. Y como este actor, académicos, organizaciones civiles y comerciantes locales, dispusieron una multiplicidad de recursos que hacían que el PPM no fuese una operación directa de la autoridad local con una participación e incidencia de actores no gubernamentales simulada. En esos términos, se habría de generar una estructura que refleja la asimetría entre actores, más que vínculos horizontales entre ellos, dado que no todos controlan o poseen los mismos recursos ni todos los recursos resultan pertinentes para las actividades del Programa; por cuanto se ha visto, hay recursos que resultan críticos como los recursos políticos y culturales ante otros como pueden ser los financieros.

A diferencia de una estructura horizontal, donde todos los actores integrantes tienen el mismo peso al haber un índice de centralización de 0%; o de una estructura estrella (Ilustración 2), donde uno de ellos ocupa una posición de hegemonía o dominio, esto implicando un índice de centralización del 100%; la dinámica y lógica propia que adquiriría la acción organizada del PPM en VdB ha constituido una estructura en la cual hay más de

un actor central, mismos que se ubican en el centro del sociograma (ver Sociograma 2)²¹, habiendo en contraparte una serie de actores aislados, localizados a la periferia de la estructura, esto implicando un índice de centralización del 46%.

Ilustración 2. Representación de niveles de centralización



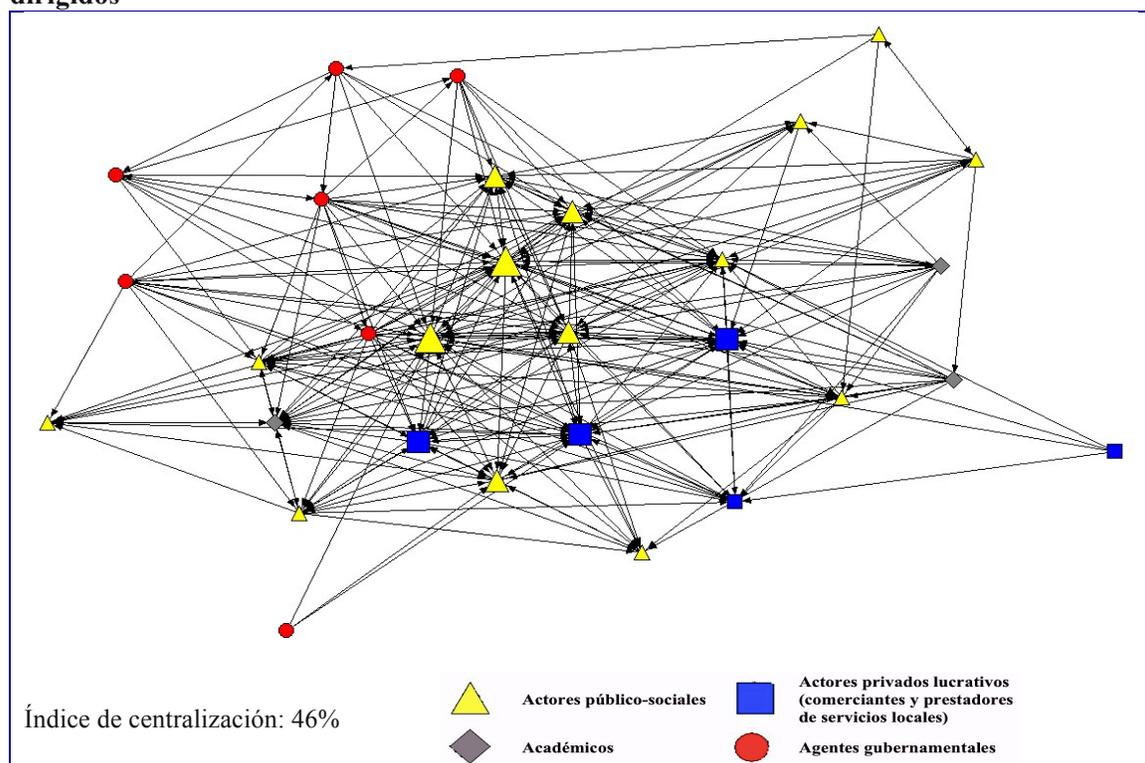
Fuente: elaboración propia con datos de Wasserman y Faust (1994) y Netdraw, programa incluido en UCINET.

La lectura del Sociograma 2 sugiere: (i) que hay más de un actor con capacidad de controlar o dominar los intercambios de recursos en la red; (ii), no todos los nodos tienen el mismo rango o importancia por los recursos que aportan (lo contrario sería una estructura horizontal); y (iii), de las conexiones existentes, más de la mitad conectan directamente a los actores participantes entre sí y sin algún intermediario.

Con estas características, es posible ahondar más sobre la estructura a través de la cual se han realizado las actividades del PPM, y que de entrada podemos asumir que no es del todo vertical ni horizontal, sino más bien se trata de una estructura multicéntrica, lo cual denota cierta madurez y consolidación de la estructura o del conjunto de relaciones en función del intercambio de recursos que la conforman.

²¹ La ubicación de los actores en el Sociograma la hace automáticamente Netdraw (programa incluido en UCINET), según el rol que juegue cada actor en la estructura, ello en función de intercambio de recursos.

Sociograma 2. Estructura del Programa Pueblos Mágicos en Valle de Bravo, vínculos dirigidos²²



Fuente: elaboración propia con datos reticulares recabados en cuestionarios.

Como complemento, un análisis de jerarquía y posición de cada uno de los actores participantes²³ desde la perspectiva de sus pares, permitirá ahondar sobre ciertas particularidades de la estructura que en los hechos ha dado funcionalidad al PPM. En esos términos, según el Dendograma 1, los actores se aglomeran en nueve grupos, indicando que quienes se integran a cada uno de ellos tienen importancia similar en términos de los recursos que han aportado para favorecer las actividades (proyectos) de PPM y distingue, posteriormente, a cada grupo entre sí en cuanto a sus diferencias en los mismos términos.

En esa lógica, se encuentran dos observaciones aisladas (recuadro rojo) a esos nueve grupos, debido muy probablemente a la diferencia o mayor importancia de los recursos que han proveído y que así lo reconocen los demás actores participantes. Con lo anterior, se puede presumir que si bien los recursos que aporta cada grupo tienden a ser distintos entre sí (y más aún los recursos de cada uno de los integrantes), paralelamente esos nueve grupos

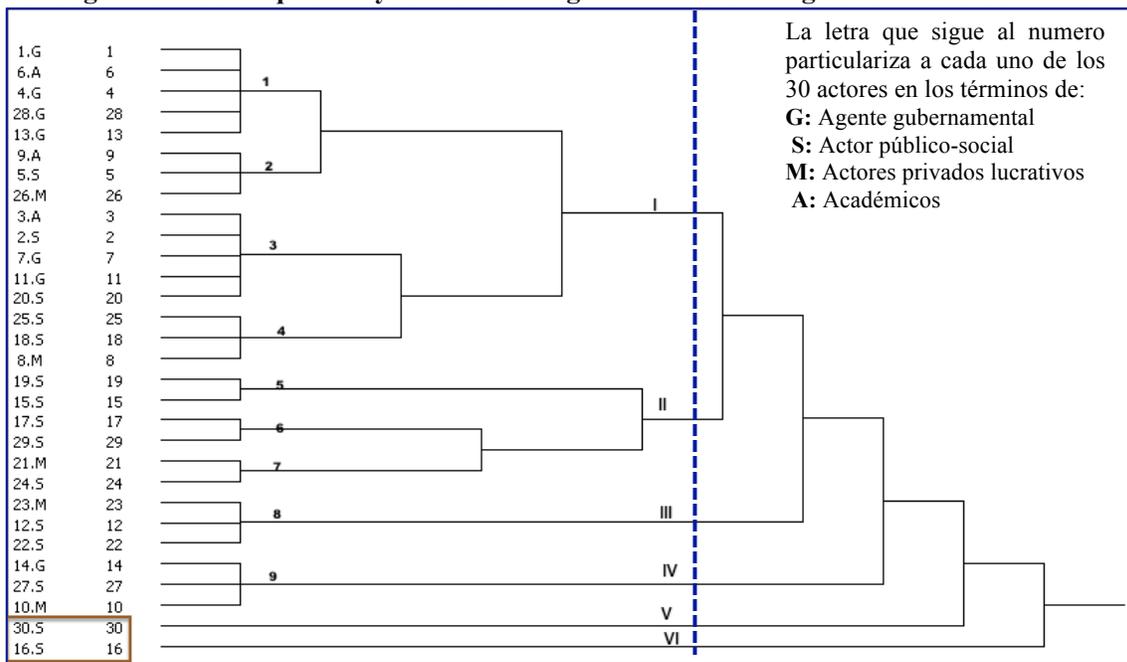
²² Para elaborar el Sociograma 2 se hace en función del intercambio de recursos y relaciones asimétricas ponderadas.

²³ Esto se hace a través de un análisis de conglomerados jerárquico, método promedio ponderado. Para eso, se pide al programa UCINET que realice el análisis y muestre el dendograma.

tienen igual importancia dado la similitud (mismas distancias entre ellos) respecto al conjunto de la estructura.

Particularizando, las agencias gubernamentales que controlan recursos financieros y legales, tienden a concentrarse entre el primer y tercer grupo, siendo que en los demás se ubican primordialmente los actores público-sociales y actores privados (con las mismas distancias), que por lo descrito en las secciones anteriores es posible presumir que controlan recursos políticos, culturales y organizacionales.

Dendograma 1. Jerarquía subyacente del Programa Pueblos Mágicos en Valle de Bravo



Fuente: elaboración propia con datos reticulares recabados en trabajo de campo.

Del conjunto, sobresale que las observaciones aisladas (30 y 16) tienden a ser preponderantes en cuanto a la importancia de recursos que aportaban (al tener la mayor distancia respecto a los otros actores), además de que son actores público-sociales. Es decir, el gobierno (sus agencias) a pesar de manejar uno de los recursos críticos (financiamiento), en este caso no es un actor dominante desde la perspectiva de los propios actores participantes, sino que dicho rol es otorgado a dos actores público-sociales.

Al realizar un corte al Dendograma 1 (línea punteada vertical)²⁴, es posible observar cinco grupos de modo que en el Grupo I se ubican el 50% de los participantes en el PPM (incluyendo los gubernamentales), siendo los que guardan mayor cercanía respecto a la importancia de los recursos que aportaban, además este grupo tiende a ser el más heterogéneo. A diferencia del anterior grupo, los grupos II y III se componen primordialmente por actores público-sociales, en tanto que el Grupo IV tiende a ser el más cercano de los dos actores públicos-sociales (observaciones 30 y 16) que más se diferencian o que más tardíamente se integran a los otros 28 participantes, debido a los recursos que aportan y que los ubican en una posición de mayor jerarquía, además de que se puede presumir que guardan cierta semejanza entre sí, considerando los recursos que intercambiaban en la red.

4.5. Valle de Bravo Pueblo Mágico ¿una red de política pública?

En suma, en la implementación del Programa en el pueblo de Valle de Bravo, se identifica que:

- (i) hay múltiples actores actuando en el marco de Pueblos Mágicos, entre ellos el gobierno. Por igual, (ii) se han propiciado vínculos de interdependencia de recursos entre múltiples actores a modo de generar procesos que favorezcan dos bienes públicos. (iii) Hay una estructura multicéntrica, no necesariamente formalizada que en los hechos da cuerpo y dinamismo al programa. También, (iv) importa notar que el gobierno (en sus agencias), no necesariamente es el ente hegemónico o con mayor dominio, al haber dos actores público-sociales con ese estatus.

Con lo desarrollado hasta el momento, hay evidencia empírica que muestra la forma en que se resuelven y estructuran las interacciones constitutivas de los procesos de gobernanza, y que mucho se asemejan a estructuras multicéntricas con patrones más o menos estables de relaciones sociales entre actores interdependientes, que toman forma alrededor de los problemas y programas públicos, identificadas como redes de política pública, en este caso la Red Valle de Bravo Pueblo Mágico (RVdBPM).

²⁴ El criterio para realizar este corte vertical, es que no queden grupos parecidos separados ni se fuerce la unión de grupos muy diferentes. Además, permite establecer grupos y observar con mayor claridad las asimetrías de recursos y las jerarquías implícitas entre participantes y grupos (Knoke y Yang, 2008).

5. INCIDENCIA DE UNA RED EN EL DESEMPEÑO DE MÚLTIPLES ACTORES

Asumiendo que la operación del Programa Pueblos Mágicos en Valle de Bravo ha implicado la estructuración de una red de política pública, como paso siguiente de este estudio empírico se evalúa la incidencia de la red (a partir de las cualidades estructurales de quienes participan en ella) en su *Desempeño* respecto a cuidar y preservar dos bienes públicos.

Para ello, y en razón de la hipótesis de trabajo, se considera la variable *Desempeño* como dependiente de las cualidades estructurales de los actores participantes en la red, cualidades como la *Heterogeneidad*, *Centralidad*, *Densidad* y *Poder estructural*, además de otro conjunto de variables adicionales como controles. En esos términos, la relación entre dichas variables queda modelada de la siguiente forma:

$$\text{Desempeño: } f(\text{Heterogeneidad}_i, \text{Centralidad}_i, \text{Densidad}_i, \text{Poder}_i)$$

5.1. Descripción de las variables

Los estadísticos descriptivos ofrecen una fotografía general del comportamiento de las variables y que en mucho se relacionan con los detalles expuestos en apartados anteriores (ver Tabla 8). En esos términos, la variable *Desempeño* tiene un promedio de 4.16, denotando que la red ha tenido un desempeño medianamente aceptable en los términos de la *efectividad* y *eficiencia* atrás sugeridos, en tanto que la variación respecto a su media es alta al desviarse 2.72 unidades. Esto, probablemente, se debe a que la muestra se armó en función de las variables independientes a fin de facilitar la máxima variabilidad de la variable dependiente y así aislar los posibles sesgos de la selección que favorecieran a la hipótesis de trabajo.

Concerniente a las variables independientes, que dan cuenta de la estructura de la red de política pública, se observa que la *Heterogeneidad* tiende a ser baja, es decir los actores participantes en promedio dicen tener 2.71 vínculos con otras organizaciones o entidades no participantes en la Red Valle de Bravo Pueblo Mágico, existiendo quienes indican no tener ningún vínculo hasta quienes dijeron tener 10 vínculos.

Respecto a la *Densidad* y *Centralidad*, los estadísticos indican que en promedio los participantes tienen niveles aceptables de inserción en el conjunto de relaciones de la red y que hay niveles de conexión horizontales y verticales, sin primacía de estas últimas, lo cual se relaciona con los niveles de centralización y densidad global reportados anteriormente

(ver secciones 4.3 y 4.4). También, las dispersiones de estas dos variables respecto a sus medias son altas (.23 y .011, respectivamente) lo cual da indicios de que se trata de una estructura flexible y dinámica, y de que no todos los actores se insertan en la red de la misma manera, posiblemente debido a los recursos que aportan y al intercambio de los mismos.

Tabla 8. Estadísticos descriptivos

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
<i>Desempeño</i>	1	9	4.16	2.724
<i>Heterogeneidad</i>	0	10	2.73	3.140
<i>Centralidad</i>	.084	1.0	.38968	.231897
<i>Densidad</i>	.003	.045	.02192	.011624
<i>Poder estructural</i>	.176	2.082	.88573	.472163
<i>A_Estudio</i>	9	22	15.80	2.858
<i>Edad</i>	29	62	47.70	8.860
<i>A_PPM</i>	1	7	3.57	1.977
<i>Sexo</i>	0	1		

Número de observaciones= 30

La lectura de la variable del *Poder estructural* que va muy de la mano con lo descrito, evidencia que todos los actores tienen algún nivel de poder estructural. Considerando el promedio (.88) de esta variable, es visible que en la red se han suscitado relaciones de interdependencia, pero con ciertas asimetrías, según sugiere la dispersión de los datos (.47) respecto a la media, i.e. hay actores más poderosos que otros.

Paralelamente, se han involucrado cuatro variables adicionales. Tres de ellas particularizan atributos de los actores participantes y son determinados independientemente de su participación en la red de política pública, tales como: *A_Estudio* (escolaridad), *Edad* y *Sexo*. En términos generales, estas variables hablan del perfil de quienes se involucran en la red, y que por los datos, se trata de actores con 16 años de estudio en promedio y con poca diferencia educativa entre sí, al tener una desviación típica baja (2.8). Sus edades, que van de los 29 años hasta los 62 años, son diversas al mostrar una dispersión alta (8.8) alrededor de la media (47.7 años). Respecto al sexo, hay que indicar que ha predominado la presencia de los participantes, al representar el 70%; siendo únicamente un 30%, las participantes.

Adicionalmente, se ha considerado una variable *A_PPM* (años de participar en el PPM) a

modo de registrar los años de participación del actor en las actividades del Programa. Según muestra la Tabla 8, los actores han participado en promedio tres años y medio, con una dispersión de las observaciones moderadamente baja, lo cual da cuenta de una red con cierta permanencia y estabilidad en el tiempo de los intercambios entre los actores que la conforman.

Las referencias descriptivas de las variables independiente y dependientes, además de ampliar la lectura del caso expuesta en el apartado 4, contribuirán a interpretar los resultados del análisis de regresión múltiple, según se desarrolla en seguida.

5.2. Efectos de la estructura de la RVdBPM en su desempeño

Por el nivel crítico relacionado al estadístico F ($Sig.= .073$), los resultados del análisis de varianza permiten verificar que existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y las variables independientes tomadas conjuntamente, de tal modo que las variables independientes explican un 25% la varianza del *Desempeño*, pues la R^2 corregida= 0.245.

Con ello se constata que la estructura de una red de política pública determina el desempeño de quienes en ella se integran en torno a objetivos colectivos como ha sido la protección y mejora de dos bienes públicos de interés general para el pueblo de Valle de Bravo. Esto es, el análisis de los datos empíricos que aporta el caso no rechaza la hipótesis de trabajo propuesta.

A la par, la evidencia expuesta enseña que el gobierno en cierto modo incorpora a las acciones de política pública una serie recursos (como políticos y culturales) que de otra forma no hubiese sido posible, y conjuntamente con el hecho que la red haya mostrado cierta estabilidad y madurez es indicativo de que el gobierno mejora sus acciones a través de la incorporación de actores no gubernamentales.

Al particularizar el análisis del comportamiento de cada variable en relación al *Desempeño*, se observa que de todos los coeficientes de las variables independientes que afectan a la dependiente, únicamente la variable *Poder estructural* resulta significativa dentro de los umbrales tradicionales²⁵.

La escasa significatividad de los coeficientes de la *Heterogeneidad*, *Centralidad* y *Densidad* (ver Tabla 8), sugiere que es muy poco probable que estas cualidades

²⁵ $p < .1$, $p < .05$ y $p < .01$

estructurales, que los actores adquieren al integrarse en la Red Valle de Bravo Pueblo Mágico, hayan influido que entre ellos se generaran acuerdos y logran resultados aceptables a favor de dos bienes públicos que distinguen al pueblo. En algún punto, esos resultados son imprevistos por cuanto estudios similares (Scholz, Berardo y Kile, 2010 y Sandström y Carlsson, 2008) encontraron que dichas cualidades estructurales influyeron en los resultados de la red, pero es de notar que tales contribuciones no habían incorporado la variable de *Poder estructural*.

Sin embargo, los resultados del presente estudio, encajan con el hecho de que las redes son heterogéneas por naturaleza, ya que en una red no existen dos integrantes con idénticos vínculos externos a la red en cuestión (ver a McEvily y Zaheer, 1999). Además, por definición las redes son un producto inicial de la cooperación entre una multiplicidad de actores para lo cual resultan ser fundamentales la *Densidad* y *Centralidad* (véase a Sandström y Carlsson, 2008).

En esta tesitura, lo que sugiere la variable *Poder estructural*, y a juzgar por su signo y estadísticos descriptivos (Tabla 9), es que en contextos de intercambio y dependencia de recursos, en la media en que los actores han tenido niveles bajos de dependencia y mayor posibilidades de influencia entre sí a modo de incorporar sus intereses en los eventos cruciales de las actividades de la red, ellos aprecian que ha habido acuerdos y en cierta forma se han logrado resultados aceptables a fin de favorecer la preservación y cuidado de la imagen urbana y el patrimonio histórico-arquitectónico, como dos bienes públicos del pueblo de Valle de Bravo.

Muy probablemente, una vez constituida la red de política pública si bien resulta importante que mantenga sus cualidades estructurales que le han dado cuerpo y le han permitido sus pasos iniciales como la *Heterogeneidad*, *Densidad* y *Centralidad*, es el *Poder estructural* lo que resulta crítico para mantener su dinamismo y temporalidad, y que a la luz de la perspectiva teórica aquí esbozada, resulta ampliamente lógico y consistente ya que según Crozier y Friedberg (1980) el poder es el mecanismo que permite estabilizar el comportamiento humano por cuanto es la base del conjunto de relaciones que conforman a la estructura.

Tabla 9. Efectos de la red sobre el Desempeño

Modelo	Coeficientes		Sig.
	B	Error Típ.	
<i>Heterogeneidad</i>	.096	.154	.539
<i>Centralidad</i>	-1.697	8.052	.835
<i>Densidad</i>	-181.863	141.56	.213
<i>Poder Estructural</i>	4.671	1.669	.011
<i>A_Estudio</i>	.166	.162	.317
<i>Edad</i>	.060	.069	.393
<i>A_PPM</i>	-.087	.292	.770
<i>Sexo</i>	1.720	1.164	.154
<i>R² corregida</i>	.245		
<i>F</i>	2.17		.073
<i>N</i>	30		

Respecto a las variables adicionales, es de notar que su nivel de significancia se ubica por fuera de los umbrales tradicionales (véase Tabla 9). Otros estudios, no reportan variables adicionales similares, muy probablemente porque no tienen efectos o bien porque al interactuar con variables cuyos datos son reticulares, la probabilidad de que dichas variables adicionales tengan algún efecto es baja. Aquí conviene rescatar a Knoke y Yang (2008) quienes señalan que en la mayoría de las entidades organizadas, los comportamientos que en ellas se observan dependen más del conjunto de relaciones que en éstas se establecen que de los atributos como la edad, el género, valores, ideología, entre otros. En ese mismo sentido se encuentran las aportaciones de Crozier y Friedberg (1980) al introducir su concepto de *constructos* de acción colectiva.

6. CONCLUSIONES

Comúnmente, expertos han asociado la modernización del Estado a características deseables a la realidad social presente, como un momento ideal que se alcanza *a posteriori* de la implementación de una serie de medidas políticas, económicas y sociales. Pero lo que se ha tratado de aprehender en este documento, es el modo en que el Estado se ha modernizado en su acción de gobierno. El papel de gobierno del Estado, difícilmente está sujeto a planes de largo alcance por cuanto se trata de una las acciones más dinámicas y cuyas demandas le exigen respuestas prontas, por lo cual su modernización ha implicado

procesos más difusos y silenciosos que relacionan en un mismo tiempo idea y acción. A ese respecto, este documento se ha orientado a estudiar los cambios y sus respuestas relacionadas que ha experimentado el Estado Latinoamericano en su acción de gobierno al atender asuntos de orden colectivo caracterizados por su creciente complejidad y enmarcados por democracias incipientes.

Por la evidencia que muestra el estudio empírico, las respuestas que ha dado el gobierno como uno de los papeles asignados al Estado, lo han distanciado del modelo jerárquico weberiano, de las soluciones provistas por el mercado y en cierto modo de los mecanismos sociales *stricto sensu*. Más bien, esas imágenes que dan primacía a un conjunto de actores en detrimento de otros en el proceso de las políticas públicas, se han reemplazado por formas más interactivas de gobierno y caracterizadas por su funcionamiento en red.

El caso estudiado, conduce a sugerir que las redes de política pública en cierto modo son expresiones de la modernización del Estado, que al desdoblarse en ámbitos locales a través de su gobierno, fortalece su acción al generar espacios cooperativos entre la autoridad pública y actores no gubernamentales, al implicar oportunidades para que dichos actores participen en la toma de decisiones y su programación a modo de reducir los potenciales obstáculos que todo proceso político implica como lo es una política pública.

Más aún, el caso del Programa Pueblos Mágicos en Valle de Bravo, nos enseña que este tipo de estructuras interactivas potencializa la posibilidad de movilizar recursos para atender problemáticas colectivas, al incorporarse a actores relevantes ubicados por fuera del radio de autoridad del gobierno. Y que dichos recursos no se limitan a los financieros, sino que puede haber recursos políticos y culturales, entre otros, que resultan ser críticos.

Los resultados también sugieren que la estructura que ha dado cuerpo y dinámica al Programa, si bien mucho se alejan de los modelos jerárquicos, del mercado y estructuras sociales, tampoco implica que se trate de una estructura horizontal por cuanto en ella hay intercambio de recursos, lo cual implica asimetrías entre quienes participaban en la red.

Así es como lo que ha interesado no únicamente ha sido confrontar en términos empíricos si esas formas expresivas de la modernización del Estado, en su papel de gobierno, se propician o no, sino que el propósito ha ido más allá por cuanto se evalúa si tales redes inciden en los resultados de política pública. En esta tesitura, los resultados del análisis de regresión constatan que la Red Valle de Bravo Pueblo Mágico, a través de su estructura, ha

influido en el desempeño, en el sentido que se generen consensos mínimos y se materialicen los objetivos que los participantes han delineado como objeto de su acción conjunta.

A la luz de esos resultados, las redes política pública se tornan en mecanismos con altas probabilidades de potenciar la acción del gobierno y para ello, se habrá de tener presente que la dispersión del *Poder estructural* es uno de los factores claves para que las redes de política incidan positivamente en el desempeño.

Como corolario, hay que reconocer varias particularidades metodológicas del estudio. Primero, el estudio está basado sobre datos empíricos en cierto modo limitados; no obstante, cuando se estudian redes, las observaciones tienden a ser pequeñas, además de que intrínsecamente son dependientes entre sí. Segundo, por esas razones, muy probablemente, el programa estadístico SPSS castiga los resultados del modelo propuesto; sin embargo, las conclusiones derivadas del análisis estadístico son consistentes con los datos cualitativos y guardan lógica con los recursos teóricos de partida y estudios empíricos precedentes. Tercero, el estudio ha privilegiado observar a la estructura de la red a partir de las cualidades estructurales de los actores, así como se aprecia el desempeño desde el plano individual de los participantes en un contexto de intercambio y dependencia de recursos, al respecto se reconoce que ver al entramado estructural de una red de política pública a partir de los nodos implica que se generen imágenes incompletas, además de que hay formas alternativas (al intercambio de recursos) para relacionar a los nodos de la red; a pesar de eso, el método seguido ha facilitado complementar información cualitativa con cuantitativa ofreciendo una imagen integral de la Red Valle de Bravo Pueblo Mágico y la apreciación de su desempeño en función del intercambio de recursos, según los planteamientos iniciales y recursos teóricos de partida.

Finalmente, queda pendiente generar datos reticulares más robustos que incorporen variables histórico-contextuales al análisis estadístico y datos longitudinales a fin de estudiar con mayor profundidad la dinámica y flexibilidad de las redes de política pública a fin de describir los escenarios críticos por los cuales transcurre toda estructura organizativa e identificar las cualidades estructurales que se gestan.

FUENTES CONSULTADAS

Berardo, R. (2009), "Sustaining Joint Ventures: The Role of Resource Exchange and the Strength of Inter-organizational Relationships", en R. Feiock y J.T. Scholz (eds.). *Self-organizing federalism: Collaborative mechanisms to mitigate institutional collective action*. Cambridge University Press.

Borgatti, S.P., Everett, M.G. y Freeman, L.C. (2002), *Ucinet for windows: software for social network analysis*. Analytic Technologies.

Börzel, T.A. (1997), "What's so special about policy networks? An exploration of the concept and its usefulness in studying European governance", en *European Integration Online Papers (EIOP)*, 1(16)

Bressers, H. y L.J. O'Toole (1998), "The selection of policy instruments: A network-based perspective", en *Journal of Public Policy*, 18.

Cabrero, Mendoza Enrique (Coord.) (2003), *Políticas públicas municipales, una agenda en Construcción*. Porrúa.

Cariman, B.L. (2010), "Gobernanza, redes y políticas públicas", en *Revista Políticas Públicas*, 3(1).

Carlsson, L. (2000), "Policy networks as collective action", en *Policy Studies Journal*, 28(3).

Cortés, F. (2008a), "Selección no aleatoria y validez. A propósito de la evaluación cualitativa de Oportunidades", en Cortés, F.; A. Escobar y M. González, *Método científico y política social. A propósito de las evaluaciones cualitativas de programas sociales*. El Colegio de México.

Cortés, F. (2008b), "Causalidad y evaluación del impacto de la política", en Cortés, F.; A. Escobar & M. González, *Método científico y política social. A propósito de las evaluaciones cualitativas de programas sociales*. El Colegio de México.

Crozier, M. y E. Friedberg (1980), *Actors and systems: The politics of collective action*, University of Chicago Press.

Edelenbos, J. y E-H. Klijn, (2005), "Managing stakeholder involvement in decision making: A comparative analysis of six interactive processes in The Netherlands", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3).

Edwards, B. y J.D. McCarthy (2004), "Resources and social movement mobilization", en D.A. Snow, S.A. Soule y H. Kriesi (eds.). *The blackwell companion to social movements*. Blackwell.

Gobierno del Estado de México (GEM) (1980), *Plan municipal de desarrollo urbano. Valle de Bravo*, Estado de México, Gobierno del Estado de México.

Hanneman, R.A. y M. Riddle (2005), *Introduction to social network methods*. University of California.

Hernández, R.F (2006), *Valle, pueblo de película. Apuntes para escribir la verdadera microhistoria de Valle de Bravo*. El Colegio de México/Instituto Mexiquense de Cultura.

Honeycutt, Todd (2009), "Making connections: using social network analysis for program evaluation", en *Mathematica Policy Research*, 1.

Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México (IGECEM) (2008), "*Producto interno bruto municipal, 2008*", en <http://igecem.edomex.gob.mx/>

Intituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), "Censo de población y vivienda 2010", consulta interactiva de datos en <http://www.inegi.org.mx/>

John, P. y A. Cole (1998), "Sociometric zapping techniques and the comparison of policy networks: economic decision making in Leeds and Lille", en D. Marsh (ed.). *Comparing policy networks*. Open University Press.

Jones, C., W. Hesterly y S. Borgatti (1997), "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms", en *Academy Of Management Review*, 22(4).

Klijn E-H. (1997). "Policy Networks: An overview", en W.J.M. Kickert, E.-H. Klijn & J.F.M. Koppenjan (eds.), *Managing complex networks. Strategies for the public sector*. SAGE Publications.

Knoke, D. & S. Yang (2008), *Social network analysis*. SAGE Publications.

Knoke, D. et al. (1996), *Comparing policy networks: Labor politics in the U.S., Germany, and Japan*. Cambridge University Press.

Luna, M. & J.L. Velasco (2009), “Las redes de acción pública como sistemas asociativos complejos: Problemas y mecanismos de integración”, en *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 17(4).

McEvily, B. Y Zaheer, A. (1999), “Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities”, en *Strategic Management Journal*, 20.

Miceli, J.E. (2008), “Los problemas de validez en el análisis de redes sociales: algunas reflexiones integradoras”, en *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 14(1).

Nigenda, G. & L.M. González (2009), “Contracting private sector providers for public sector health services in Jalisco, Mexico: perspectives of system actors”, en *Human Resources for Health* 7(79).

Porras, F. (2007), “Rethinking local governance: Hierarchies and networks in Mexican cities”, en *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, 83.

Provan, K.G. y H.B. Milward (1995), “A preliminary theory of network effectiveness: A comparative study of four community mental health Systems”, en *Administrative Science Quarterly*, 40(1).

Rama, P. y P. Lauces (2007), “Análisis de redes aplicado a la formación de la agenda pública en las conurbaciones gallegas: Los casos de Vigo y a Coruña”, disponible en www.aecpa.es/congresos/congreso_08/grupos-trabajo/area06/GT17/paula-rama

Rhodes, R.A.W. (2000), *Governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press

Romney, A.K y K. Faust (1983), “Predicting the structure of a communication network from recalled data”, en *Social Networks*, 4.

Ruano, J.M. (2002), “La gobernanza como forma de acción pública y como concepto analítico”, documento presentado en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, disponible en www.clad.org/

Sánchez, P.G. (2008), La implementación de programas públicos a través de redes de política en los municipios mexicanos: dos casos de estudio. Tesina (Maestría en Administración y Políticas Públicas). CIDE.

Sandström A. & C. Rova (2010). “The network of adaptive governance: a single case study of a fish Management area”, en *International Journal of the Commons*, 4(1).

Sandström, A. y L. Carlsson (2008), “The performance of policy networks: the relation between network structure and Network performance”, en *The Policy Studies Journal*, 36(4).

Scholz, J.T., Berardo R. y Kile, B. (2010), “Do networks solve collective action problems? credibility, search, and collaboration”, disponible en www.watergovernance.net.

Secretaría de Desarrollo Urbano (SDU) (2006), *Plan de desarrollo urbano. Valle de Bravo*, Estado de México. Gobierno del Estado de México.

Vázquez, A. (2010), *La dependencia entre organizaciones de la sociedad civil en procesos de participación ciudadana. Caso pueblos mágicos en Valle de Bravo, 2004-2006*. Universidad Autónoma del Estado de México.

Wasserman, S. y K. Faust (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press.