



Análisis comparado de la adopción de *Facebook* y *Twitter* en dos delegaciones de la Ciudad de México desde un enfoque de redes

Comparative analysis of the adoption of Facebook and Twitter in two delegations of Mexico City from a network approach

José Luis Ramos Alderete*

Recibido: 20 de octubre, 2022. Aceptado: 27 de enero, 2023.

Resumen El objetivo del texto es analizar la adopción de *Facebook* y *Twitter* en dos delegaciones de la Ciudad de México como casos comparados de estudio para aportar evidencia sobre la interacción, comunicación y eficiencia de procesos de gestión que se están generando. Asimismo, se analiza si se comienza a adoptar un enfoque de redes en el uso de redes sociales digitales como modelo de gestión más afín a la interacción en éstas. Los datos analizados indican que se hace un uso muy limitado del potencial de estas aplicaciones para mejorar la relación, interacción, comunicación y la gestión de demandas ciudadanas.

Palabras clave: Ciudad de México, redes sociales digitales, gobierno abierto, gobernanza pública inteligente, enfoque de redes.

Abstract The objective is to analyze the adoption of *Facebook* and *Twitter* in two delegations of Mexico City as comparative case studies to provide evidence on the interaction, communication and efficiency of management processes that are being generated. It also analyzes whether a

* Doctor en Ciencias Políticas y Sociales (Administración Pública) por la UNAM. Líneas de investigación: Gobierno electrónico, gobierno abierto, redes sociales digitales en el sector público, redes en la administración pública. Correo electrónico: joseluis.ramos@politicas.unam.mx

network approach is beginning to be adopted in the use of social media as a management model more akin to the interaction in them. The data analyzed indicate that a very limited use is made of the potential of this applications to improve the relationship, interaction, communication, and management of citizen demands.

Keywords Mexico City, social media, open government, smart public governance, network approach.

1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas formas de organización y comunicación que han adoptado las sociedades contemporáneas para plantear y hacer valer sus demandas están desbordando las tradicionales formas jerárquico-burocráticas de organización y gestión de la Administración Pública. Por lo que es necesario recurrir a nuevos enfoques teórico-conceptuales a fin de mejorar su desempeño institucional frente a las nuevas dinámicas de interacción de los ciudadanos y las organizaciones sociales en la actualidad.

La Administración Pública necesita buscar alternativas para el procesamiento eficiente de los planteamientos y demandas que se expresan en el escenario público con actores que se desenvuelven en nuevas dinámicas de interacciones. En este escenario están cobrando especial relevancia los procesos de comunicación e interacción que tienen lugar en el espacio público digital creado por el Internet, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y en particular las redes sociales digitales (RSD), en el que las formas de organización y actuación son preponderantemente relacionales.

Por ello, las administraciones públicas requieren de modelos de organización y gestión alternativos y complementarios a los tradicionales, más afines a la nueva dinámica de comunicación e interacción que se está desarrollando en la sociedad actualmente. Ante esta situación, de manera casi natural se puede recurrir al enfoque de redes que se basa en lo relacional, en el establecimiento de vínculos entre diferentes actores. El enfoque de redes centra su atención en lo que fluye en las redes, en los procesos de comunicación e interacción entre sus nodos o actores, así como en las sinergias que se generan en las estructuras reticulares.

Es importante señalar que el enfoque de redes está dando la pauta para visualizar un nuevo proceso de gestión no sólo de las redes sino mediante redes. La presente investigación está permitiendo identificar una gestión por redes. La construcción de una gestión de las redes implica desarrollar una gestión por redes, basada en generación de espacios y mecanismos de comunicación e interacción que permitan el flujo eficiente de información y de todo tipo de recursos que estructuren los procesos de gestión.

La gestión por redes implica desarrollar procesos interactivos entre diferentes actores que permitan establecer canales eficientes de comunicación para la generación de consensos y acuerdos, así como articular esfuerzos y recursos entorno a objetivos comunes. Los procesos interactivos crean canales, lazos o conexiones entre diferentes actores que forman estructuras reticulares que dan lugar a procesos específicos de coordinación y cogestión. Una gestión por redes buscaría generar este tipo de estructuras. En última instancia, la gestión por redes se orienta a aprovechar los conocimientos, información y recursos de cada uno de los integrantes de una red para generar sinergias orientadas a la atención y solución de problemas o asuntos públicos.

En la actualidad los ciudadanos recurren de forma creciente al uso de las RSD para comunicarse con sus autoridades, a fin de plantear sus demandas o expresar su sentir sobre asuntos públicos esperando respuestas satisfactorias y eficientes.

Desde la academia en las últimas tres décadas se han desarrollado nuevas corrientes de ideas que plantean modelos de organización y gestión más flexibles y dinámicos para la Administración Pública que implican una evolución hacia estructuras organizacionales, procesos de gestión y formas de trabajo en red. Dentro de esta vertiente podemos ubicar los planteamientos de la gobernanza (Kooiman, 2005; Peters, 2005; Rodhes, 2005; Mette, 2004; Bevir, 2012; Aguilar, 2010, 2013), de las redes gobernanza (*governance networks*) (Klijn y Koppenjan, 2016; Koliba *et al.*, 2019); gobernanza de la red (*network governance*) (Provan y Kenis, 2008).

Dentro de estas nuevas corrientes de ideas destacan los planteamientos del Gobierno Abierto (Campos y Corojan, 2012; Concha y Naser 2012; Calderón y Lorenzo, 2010; Ozslak, 2012, 2013; Quintanilla y Gil 2013; Ramírez Alujas, 2010a, 2010b, 2011) y de la gobernanza pública inteligente (Criado, 2016; Criado y Rojas, 2012, 2013, 2016).

Los promotores del Gobierno Abierto han visualizado a las RSD como un instrumento bastante apropiado para llevar a la práctica sus principios y fines. De tal forma que la literatura producida en torno al Gobierno Abierto se encuentra permeada del uso de las tecnologías de la *web 2.0* dentro de las cuales las RSD ocupan un lugar relevante.

De acuerdo con Criado y Rojas (2013: 17), la concreción del carácter 2.0 de las RSD en las administraciones públicas implica tres aspectos:

a) ciudadanos que son potenciales agentes activos en la producción de contenidos *web* (o prosumidores), b) la extensión de la idea de la inteligencia colaborativa, es decir, la evidencia de que la innovación pública se encuentra también fuera de los límites formales de la organización, y c) la creciente desintermediación de las actividades entre organizaciones e individuos particulares. Estos puntos constituyen una importante base para poder instrumentar los planteamientos relativos a la transparencia, la participación, la colaboración y la rendición de cuentas que propone el Gobierno Abierto.

Por su parte la gobernanza pública inteligente propone el uso intensivo de las TIC como medio de comunicación e interacción en la conformación de las redes de actores, bajo el precepto de que estas tecnologías, particularmente los servicios derivados de la *web 2.0* y de forma sobresaliente las RSD por su propia naturaleza propician la estructuración de redes informáticas en las que la circulación de información genera dinámicas de comunicación e interacción que propician sinergias positivas para los fines que se establecen en las redes (Criado, 2016).

En este sentido, la gobernanza pública inteligente introduce el novedoso planteamiento de que la Administración Pública sea concebida como una plataforma, que con la ayuda de las TIC, la *web 2.0* y las RSD se utilice para conformar y gestionar redes interinstitucionales con los ciudadanos, organizaciones de la sociedad y del sector privado. La Administración Pública ya no es pensada como estructura burocrática separada de la sociedad sino como una plataforma organizativa que busca integrar redes con la ciudadanía y los empresarios para la atención y solución de los problemas públicos.

Sin embargo, en México los gobiernos y sus administraciones públicas muestran evidentes limitaciones para insertarse de forma adecuada en la nueva dinámica de comunicación e interacción propia de las RSD. Por lo que es necesario aportar información empírica respecto a la forma

como se han adoptado las RSD en el sector público, si se está aprovechando el potencial que desde la academia se visualiza para estas plataformas tecnológicas, si se les ha podido dar alguna orientación hacia los planteamientos, principios y fines propuestos por el Gobierno Abierto o la gobernanza pública inteligente.

2. ESTUDIOS SOBRE REDES SOCIALES DIGITALES EN GOBIERNOS LOCALES Y MUNICIPALES

La presente investigación se centra en la adopción de RSD en gobiernos que tienen la mayor proximidad con los ciudadanos como es el caso de las delegaciones de la Ciudad de México. En este ámbito los ciudadanos buscan a sus autoridades para demandar atención de necesidades y problemáticas de su vida cotidiana, por lo cual están recurriendo a las RSD como canales para plantear demandas puntuales de información, servicios, así como para expresar todo tipo de comentarios en torno a problemas públicos. En contextos similares al de la presente investigación se han realizado diferentes estudios como los que enseguida se describen de forma general.

En 2013 Balcells, Padró-Solanet y Serrano (2013: 75) realizaron un estudio sobre el uso de *Twitter* en los ayuntamientos catalanes de España, en el que se recabó información de una muestra de 93 gobiernos locales para el tema específico de percepción y evaluación de las cuentas de *Twitter* por parte de los responsables de comunicación. Respecto al potencial de interacción de *Twitter*, observaron que es un desafío para las administraciones públicas, ya que si no se atienden las peticiones de los ciudadanos adecuadamente su imagen puede quedar dañada. Para responder a los mensajes es necesario establecer una conexión fluida entre *Twitter* y el resto de los servicios municipales.

En este estudio se observó que *Twitter* se emplea como medio de comunicación, pero tiene un uso interactivo muy limitado casi no se aprovecha para la construcción de redes ciudadanas, el fortalecimiento de las asociaciones locales, la posibilidad de que los ciudadanos puedan expresar sus demandas o la mejora en la capacidad de respuesta del gobierno local.

Otro estudio con resultados reveladores fue el que realizaron en 2013 en la Comunidad Autónoma Vasca Estebaranz y Ramilo (2013) que se centró en las diputaciones forales de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa y los once ayuntamientos vascos de más de 50,000 habitantes, con el fin de determinar si tenían presencia en las RSD y si se vislumbraría una estrategia de presencia en las mismas.

La información levantada y procesada en el estudio muestra un bajo nivel de actividad, interacción e influencia de las cuentas institucionales de *Twitter* de los ayuntamientos analizados. Entre sus conclusiones destacan las siguientes:

- Usan las RSD para comunicar de manera unidireccional, sin buscar activamente la interacción con la ciudadanía.
- Tienen perfiles o páginas en las RSD pero la mayoría son invisibles en las páginas web institucionales.
- Son muy bajos los niveles de conversación, la ampliación de los contenidos publicados, así como el interés por los contenidos compartidos en los perfiles y páginas de las RSD.
- La creación de una cuenta no constituye una estrategia o presencia en RSD, lo apropiado es crear contenidos atractivos e interesantes que se compartan y difundan.

En 2014 Criado y Rojas (2015) realizaron un estudio más amplio con el objeto de explorar el proceso de adopción de las RSD en los ayuntamientos españoles de más de 50, 000 habitantes que disponen de al menos un perfil activo en las principales RSD.

Respecto a la presencia en RSD, el estudio mostró que el 84.9 % de los ayuntamientos utiliza RSD, prácticamente la totalidad están empleando *Twitter* (99.2 %) y *Facebook* (96.7 %) y en menor medida *YouTube* (79.3 %). En cuanto a políticas o estrategias de adopción de RSD, sólo el 29.8 % de los ayuntamientos señaló que si cuenta con éstas. Por lo que toca a las guías de uso para la gestión de las RSD, sólo un 26.4 % ha elaborado alguna. En el tema del equipo humano destaca el hecho de que en el 80 % de los casos la gestión de las RSD se haga con personal vinculado a las áreas de comunicación.

Otro caso ilustrativo sobre la adopción de RSD en la Administración Pública es el estudiado por Salgado e Ibáñez (2015) sobre la estrategia de la presencia en RSD de la Junta de Castilla y León, España que ha tratado de desarrollar su comunicación en redes sociales como una parte de la implantación de su modelo de Gobierno Abierto. En este caso la presencia en redes sociales se centró en *Facebook*, *Twitter* y *YouTube* creando cuentas temáticas con objetivos y destinatarios diferentes, donde el contenido que se comparte se adecua a la consecución de los primeros y a satisfacer las necesidades de los segundos. Se cuenta con cuentas orientadas a emergencias, salud, educación o juventud, por citar algunas.

Salgado e Ibáñez, señalan como una de las conclusiones de su estudio que el principal reto y, a la vez, máximo objetivo es conseguir una mayor y más fluida interacción con los ciudadanos, tarea que se abordaría junto con la optimización de las actuaciones que se llevan a cabo en el día a día.

En México destaca el estudio realizado por Lira (2016) en el que resaltan las amplias posibilidades que tienen las RSD cuando se adaptan de forma adecuada a los procesos de gestión pública. Lira analizó el trabajo de la Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México con la cuenta de *Twitter* @072CDMX creada en 2013, que gestionó 32,909 solicitudes de servicios urbanos en 2014 y ya para septiembre de 2015 presentaba una interacción de 550,000 tuits publicados y 64,400 seguidores.

Si se compara la recepción de solicitudes por vías tradicionales y gobierno electrónico, en 2014 el uso de TIC por parte de AGUCDMX permitió la canalización del 30.4 por ciento de participación ciudadana. En promedio, los medios socio digitales de AGUCDMX atendieron en 2014 unas 90 solicitudes de servicios públicos al día.

Lira encontró en el caso del uso de *Twitter* en la Agencia Urbana de la Ciudad de México características de brevedad e inmediatez en las conversaciones, aspectos necesarios para comunicarse en RSD, por lo que plantea que las cuentas de e-gobierno que se pretenda adoptar en el sector público deben involucrar a otros usuarios y producir actividades colaborativas con el menor intercambio de tuits posible. Una cuenta con disposición de dialogar y producir actividades colaborativas es capaz de generar una comunidad de seguidores claramente implicados en el ámbito de competencia.

Como último caso se expone el estudio el realizado por Negrete-Huelga y Rivera-Magos (2018), quienes se propusieron investigar cómo se vinculan las estrategias para la gestión de *Twitter* y *Facebook* de los gobiernos estatales de Hidalgo y Querétaro en México con los planteamientos del Gobierno Abierto.

Con base en la información recabada para el estudio sobre el uso de las referidas RSD, en Hidalgo no se observaron actividades relacionadas con la interacción con los ciudadanos, mientras que en Querétaro los encargados de la gestión de sus RSD, además de proponer contenidos,

centran sus actividades en la respuesta a los ciudadanos. Sin embargo, las publicaciones de *Twitter* y *Facebook* corroboraron que tanto los mensajes de los estados como las interacciones ciudadanas no contienen elementos propios del Gobierno Abierto.

Las conclusiones de Negrete-Huelga y Rivera-Magos señalan que en Hidalgo las mencionadas redes sociales se conciben como medios tradicionales de comunicación, mientras que en Querétaro las actividades reflejan un uso como herramienta de interacción sólo vinculada a trámites y servicios. Por lo que en ninguno de los dos casos se vinculan a prácticas de Gobierno Abierto.

3. METODOLOGÍA

En esta investigación se recupera el enfoque de redes como una alternativa a los tradicionales modelos de organización y gestión para tomarlo como referente teórico-conceptual y mirar desde una perspectiva más propositiva el uso limitado que se ha venido dando a las RSD en el sector público, bajo la premisa de que es más apropiado para que las administraciones públicas se inserten en la dinámica de las RSD y mejoren sus procesos de comunicación e interacción con los ciudadanos, así como la gestión de sus demandas.

El objetivo que se plantea en esta investigación es observar si existe evidencia de la adopción de un enfoque de redes en el uso de RSD en la Administración Pública, mediante la observación de la interacción de dos entidades gubernamentales como casos de estudio con sus seguidores en RSD y si existe relación de ello con la eficiencia con que se utilizan para la atención de demandas ciudadanas, así como con el mejoramiento de la comunicación y relación con la sociedad.

En primer término, se seleccionó a *Facebook* y *Twitter* como RSD a estudiar ya que han tenido un importante crecimiento y posicionamiento en el sector público en los últimos años y, sobre todo, porque su actividad permite observar los fenómenos de interacción, comunicación y gestión que interesan analizar en este estudio.

Para desarrollar la investigación se recurrió al recurso metodológico de seleccionar dos entidades de gobierno como casos de estudio que permitieran hacer comparaciones. Para hacer esta selección, a nivel federal se observó la actividad en *Twitter* de la Secretaría de Desarrollo Social, de la Oficina de la Presidencia de la República, de la Secretaría de Gobernación, de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría de Hacienda en el periodo que va del 5 de julio al 6 de agosto de 2017. En el nivel local se observó la actividad en *Facebook* de los gobiernos de Nuevo León, Guerrero, Tabasco, Baja California Sur y de la Ciudad de México del 23 de diciembre 2017 al 21 de enero 2018. En el tercer nivel de gobierno se observó en *Facebook* la actividad de las delegaciones Benito Juárez, Coyoacán, Cuauhtémoc, Iztapalapa y Tlalpan del 1° al 30 de agosto de 2017.¹

Con base en esta información, se decidió centrar la investigación en el tercer nivel gobierno ya que es el de mayor proximidad a los ciudadanos y, sobre todo, porque se observó que es en el que los ciudadanos formulan solicitudes de información, planteamientos de problemas y demandas de servicios más específicos y orientados hacia sus autoridades.

Para seleccionar a las dos delegaciones a estudiar se recabó información sobre dos aspectos: 1) nivel de desarrollo social y económico (incluyendo tamaño de la población), y 2) nivel de

¹ Se decidió observar la actividad de delegaciones de la Ciudad de México por tratarse de una entidad federativa con alta actividad administrativa y político-social, así como una importante interacción en RSD entre Gobierno y ciudadanos.

desarrollo de la Administración Pública (capacidades institucionales). El primer tipo de información permitiría ubicar delegaciones parecidas en población y con características socioeconómicas no muy diferentes que representarán retos o tareas para la gestión pública no muy asimétricos. El segundo tipo de información permitiría identificar delegaciones con administraciones públicas no muy diferentes en cuanto a los recursos con que cuentan y a su desarrollo administrativo.

Se buscó que los casos fueran comparables para los fines de la investigación, es decir, se procuró que no fueran muy similares para poder hacer contrastes, pero también se buscó que no fueran muy diferentes para evitar que las diferencias que se pudieran encontrar se debieran más a la naturaleza muy opuesta de los propios casos que a factores que interesa analizar.

De esta forma, se identificó una Delegación con un nivel alto y otra con un nivel medio de desarrollo socioeconómico y administrativo. Dentro del primer tipo de seleccionó a la Delegación Benito Juárez y dentro del segundo tipo a la Delegación Venustiano Carranza como casos de estudio.

En la investigación lo que interesa es observar la forma cómo se usan las RSD en los dos casos de estudio, a fin de identificar una eventual adopción del enfoque de redes. Lo que se busca al contrastar los casos de estudio es verificar si el mayor o menor grado de adopción del enfoque de redes repercute en el mejoramiento de la eficiencia en la gestión de las demandas que se plantean a través de las RSD, en la relación y en la comunicación de las delegaciones con los ciudadanos.

Estos planteamientos dieron lugar a las dos hipótesis siguientes:

Hipótesis 1: La forma en que se han adoptado las RSD en las delegaciones genera poca comunicación e interacción con la sociedad, bajos niveles de eficiencia en el procesamiento y respuesta a las demandas expresadas por los ciudadanos y un incipiente uso de éstas como medio de gestión.

Hipótesis 2: A mayor adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en las delegaciones mayor y mejor comunicación y relación con los ciudadanos, así como ampliación y mejoramiento de sus procesos de gestión en estas plataformas.

Para desarrollar la investigación fue necesario precisar los aspectos de mayor relevancia en la interacción entre delegaciones y ciudadanos mediante RSD. La observación de la actividad en *Facebook* de las delegaciones seleccionadas permitió identificar los aspectos de mayor relevancia de esta interacción en actividades relativas a la gestión pública. De forma más específica las temáticas que se identificaron se pudieron agrupar en tres grandes rubros o dimensiones que son:

- a. Relación/interacción
- b. Comunicación
- c. Gestión/atención

Para definir los datos específicos que dieran cuenta de cada una de estas tres dimensiones, en primer término, se procedió a revisar el tipo de comentarios que hacen los ciudadanos como reacciones a lo que publican las delegaciones en *Facebook* y *Twitter*. Esta revisión permitió observar que los ciudadanos expresan sentimientos y estados de ánimo mediante determinado tipo de palabras, frases, énfasis, emoticones, descalificaciones, insultos, agradecimientos, etcétera.

Para fines de la investigación y siguiendo los preceptos de la operacionalización en ciencias sociales, se procedió a establecer conceptos/rubros a los que se pudieran asociar las palabras, frases y expresiones específicas contenidas en los comentarios de los ciudadanos. De esta manera, se construyeron parámetros de medición de calidad para cada una de las tres dimensiones.

Para cada dimensión se establecieron diferentes datos o rubros que se pudieran obtener de la información publicada en las cuentas de *Facebook* y *Twitter* de las delegaciones seleccionadas

como casos de estudio. Para recabar los datos se elaboró en Excel una Guía de observación de cada Delegación y red social digital. Las Guías de observación incluyeron columnas para cada uno de los rubros de las tres dimensiones. La información de cada rubro se recopiló haciendo una revisión cuidadosa de los comentarios de los ciudadanos en *Facebook* y *Twitter* aplicando la técnica del análisis de contenido de la etnografía digital (Hine, 2015, 2017, Pink, 2014; Cora *et al.*, 2009), que permitió diferenciar tipo de palabras, sentido de las frases, matices en expresiones así como darles una adecuada interpretación a partir de su contextualización en el entorno digital y medio socio-cultural en que se generaron en su interacción con las delegaciones.

En el trabajo de revisión de los comentarios de los ciudadanos en *Facebook* y *Twitter*, cada vez que se detectaba un caso que se ajustara a los criterios de clasificación predefinidos para un determinado rubro, se anotaba un 1 en la respectiva columna de la Guía de observación de la Delegación y red social digital que correspondiera, que fueron diseñadas para arrojar los totales de forma automática en su primera hoja.² Los totales de cada rubro se concentraron en cuadros diseñados para este fin en los que además se indican sus respectivos porcentajes. Estos cuadros se presentan en los siguientes subapartados como mediciones concretas de las interacciones que interesa analizar en esta investigación.

4. MEDICIONES DE CALIDAD DE LA RELACIÓN, COMUNICACIÓN Y GESTIÓN EN LAS INTERACCIONES ENTRE LAS DELEGACIONES ESTUDIADAS Y SUS SEGUIDORES EN FACEBOOK

En este apartado se presentan en cuadros comparativos los datos de los parámetros de medición recabados de las cuentas de *Facebook* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza para cada una de las tres dimensiones establecidas.

Dimensión de la relación/interacción

Cuadro 1

Calidad de la relación/interacción entre delegaciones y sus seguidores en Facebook

Comentarios con:	Benito Juárez		Venustiano Carranza	
	Número	%	Número.	%
Reclamos	14	26.41	10	08.84
Expresiones de indignación	6	11.32	0	0
Expresiones de preocupación	0	0	1	00.88
Interés hacia lo publicado	2	03.77	47	41.59
Expresiones de aprobación	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Total de comentarios en Benito Juárez: 53

Total de comentarios en Venustiano Carranza: 113

² La obtención de totales de forma automática fue posible ya que la Guía de observación se elaboró en hoja de cálculo de Excel.

Dimensión de la comunicación**Cuadro 2****Calidad de la comunicación entre las delegaciones y sus seguidores en Facebook**

<i>Comentarios con:</i>	Benito Juárez		Venustiano Carranza	
	Número	%	Número	%
Ofensas	3	05.66	0	0
Expresiones de enojo	9	16.98	0	0
Expresiones de descalificación	13	24.52	1	00.88
Expresiones neutrales	3	05.66	27	23.89
Expresiones de cordialidad	2	03.77	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión de la gestión/atención**Cuadro 3****Calidad de la gestión/atención entre las delegaciones y sus seguidores en Facebook**

<i>Comentarios con:</i>	Benito Juárez		Venustiano Carranza	
	Número	%	Número	%
Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general	1	01.88	0	0
Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación	16	30.18	19	16.81
Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación	8	15.94	0	0
Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados	0	0	7	06.19
Expresiones de apoyo	0	0	4	03.53

Fuente: Elaboración propia.

5. MEDICIONES DE CALIDAD DE LA RELACIÓN, COMUNICACIÓN Y GESTIÓN EN LAS INTERACCIONES ENTRE LAS DELEGACIONES ESTUDIADAS Y SUS SEGUIDORES EN TWITTER

En este otro apartado se exponen los cuadros con la información levantada de las cuentas de *Twitter* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza correspondientes a cada una de las dimensiones definidas.

Dimensión de la relación/interacción**Cuadro 4****Calidad de la relación/interacción entre las delegaciones y sus seguidores en Twitter**

Comentarios con:	Benito Juárez		Venustiano Carranza	
	Número.	%	Número	%
Reclamos	27	30	7	14
Expresiones de indignación	0	0	0	0
Expresiones de preocupación	8	08.88	7	14
Interés hacia lo publicado	6	06.66	17	34
Expresiones de aprobación	2	02.22	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Total de comentarios en Benito Juárez: 90

Total de comentarios en Venustiano Carranza: 50

Dimensión de la comunicación**Cuadro 5****Calidad de la comunicación entre las delegaciones y sus seguidores en Twitter**

Comentarios con:	Benito Juárez		Venustiano Carranza	
	Número	%	Número	%
Ofensas	3	03.33	0	0
Expresiones de enojo	1	01.11	1	02.00
Expresiones de descalificación	14	15.55	1	02.00
Expresiones neutrales	2	02.22	4	08.00
Expresiones de cordialidad	1	01.11	1	02.00

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión de la gestión/atención**Cuadro 6****Calidad de la gestión/atención entre las delegaciones y sus seguidores en Twitter**

Comentarios con:	Benito Juárez		Venustiano Carranza	
	Número	%	Número	%
Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general	1	01.11	1	02.00
Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación	26	28.88	11	22
Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación	4	04.44	0	0
Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados	0	0	1	02.00
Expresiones de apoyo	4	04.44	1	02.00

Fuente: Elaboración propia.

6. ANÁLISIS COMPARADO DE LA INFORMACIÓN DE FACEBOOK

La información recabada de las cuentas de *Facebook* y *Twitter* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza se sometió a un proceso de análisis comparativo a fin de contrastar datos que permitieran identificar patrones, características o procesos de la forma en la que utilizan las RSD.

Para realizar este análisis, en primer término, se identificaron los principales patrones en lo expresado en los comentarios de los ciudadanos en *Facebook* para posteriormente relacionar cada patrón con las tres dimensiones que se definieron como aspectos relevantes para el estudio de la interacción entre delegaciones y ciudadanos mediante RSD, las cuales son:

- a. Relación/interacción
- b. Comunicación
- c. Gestión/atención

Primer patrón.- En el caso de *Facebook*, el primer patrón que se puede observar consiste en que los comentarios que los ciudadanos hacen respecto a las publicaciones de las delegaciones permiten identificar de forma clara que cuando las autoridades buscan promover o difundir algún programa o la realización de alguna obra de mantenimiento, reparación o mejoramiento de los servicios o del equipamiento urbano, los ciudadanos tienen una reacción de descalificación, crítica e incluso de enojo porque desde su perspectiva lo que se evidencia es que se están tratando de publicitar algunos trabajos pero que, en términos generales, hay muchos otros que están pendientes, tales como calles o zonas con mucho tiempo en deterioro que necesitan igual o más atención, problemas más apremiantes como el de la inseguridad pública o el ambulante. Por lo que los ciudadanos reaccionan indicando las omisiones, los casos que están en el olvido, las problemáticas que enfrentan día a día zonas que conocen y que las autoridades no voltean a ver.

Es importante señalar que la Delegación Venustiano Carranza generó más publicaciones relacionadas con la difusión de obras, programas o servicios, 9 de las 34 publicaciones totales que realizó en el mes de observación, mientras que la Delegación Benito Juárez de las 10 publicaciones que realizó sólo una se refiere a la promoción de un programa.

Primer patrón y primera dimensión.- Para la primera dimensión de la relación/interacción se puede advertir que las publicaciones que difunden la realización de obras, programas o servicios son de las que más interacciones generan. Es decir, motivan un mayor interés presumiblemente debido a que afectan directamente el entorno y el bienestar de los ciudadanos, también porque constituyen una forma palpable de gestión de las autoridades. Por ello, se puede afirmar que este tipo de publicaciones generan un cierto nivel de interacción entre las delegaciones y los ciudadanos creando algún tipo de relación. Este tipo de publicaciones tienden a crear interacción y vínculos entre autoridades y ciudadanos. Sin embargo, estas interacciones están marcadas por la constante descalificación del trabajo de las delegaciones. En el caso de la Delegación Benito Juárez se puede percibir una mayor beligerancia que en Venustiano Carranza.

Primer patrón y segunda dimensión.- Respecto a la segunda dimensión de la comunicación, se puede advertir que si bien los ciudadanos buscan a las autoridades el principal motivo es para comunicar una crítica, basada en que mientras las delegaciones publicitan algunas obras o servicios quedan pendientes muchas otros y además no reciben atención diferentes problemáticas que les afectan. En este sentido, la comunicación es con enojo, reclamo e incluso insulto. Es decir, se establece una comunicación en tensión en la que el ciudadano de alguna forma se empodera al hacer ver que las autoridades son omisas. En el caso de la Delegación Benito Juárez no hay respuesta al ciudadano en tanto que en Venustiano Carranza en algunos casos se contesta

desde la cuenta de la Delegada lo cual da la idea de una atención personalizada e incluso cercana, indicando el procedimiento a seguir para atender lo que se demanda o que el ciudadano se comunique a otra cuenta para proporcionar detalles de lo que se solicita. Ante estas respuestas a veces los ciudadanos expresan palabras de agradecimiento. En todo caso, cuando hay respuesta de la Delegación las expresiones de reclamo tienen un mejor cierre ya que el ciudadano percibe que hubo al menos una respuesta, aunque sea limitada. Sin embargo, cuando no hay respuesta queda la sensación de un ciudadano que se queda hablando solo.

De esta forma, la comunicación que se genera en el caso de las publicaciones sobre la realización de obras tiende a ser tensa con ciudadanos a la ofensiva y autoridades a la defensiva en los casos que dan respuesta y quedan expuestas en los casos en que no responden.

Primer patrón y tercera dimensión.- En cuanto a la dimensión de la gestión/atención, la realización de obras públicas es central, por lo que las publicaciones sobre este tema dan lugar a varios análisis. Primero se debe señalar que la Delegación Benito Juárez no hizo publicaciones sobre obras públicas en el periodo de observación. En el caso de la Delegación Venustiano Carranza, se advierte que busca mediante *Facebook* difundir trabajos que realiza pero no da información sobre el por qué se llevan a cabo, cuáles son los criterios para determinar prioridades, duración de las obras, costos, personal que se destina. Por lo mismo, no se cuenta con elementos que permitan observar aspectos de planeación, de coordinación o de evaluación. Ante esta falta de información los ciudadanos tienen como reacción señalar las omisiones, reclamar por lo que se ha dejado de hacer, haciendo ver a las autoridades como instancias con baja capacidad de gestión. Aun cuando esta situación es muy evidente, la Delegación no modifica en lo más mínimo su estrategia de comunicación de las obras que realiza.

Asimismo, en Venustiano Carranza se advierte que el procedimiento de atención a denuncias, quejas y demandas que motivan sus publicaciones sobre la realización de obras consiste en que desde una cuenta de la delegada se le pide al ciudadano dirigirse a una determinada dirección electrónica y se corta la comunicación en *Facebook*. Este procedimiento deja ver que no hay una conexión directa entre las áreas de gestión de la Delegación y lo que se demanda en *Facebook*, tampoco hay una instancia diferente a la cuenta de la delegada que ofrezca mayor información sobre los reclamos de los ciudadanos y menos que los acompañe en un proceso de solución de dudas o demandas. En muchos casos no hay respuesta a solicitudes de información muy simples.

Por lo que se puede deducir que no se cuenta con procedimientos que atiendan las demandas, las canalicen a las instancias de gestión adecuadas, les den seguimiento y acompañen al ciudadano hasta su solución. El potencial de atención y gestión de demandas en red no se utiliza, lo cual acarrea repercusiones negativas para las autoridades delegacionales que dan una imagen de realizar trabajos selectivos desatendiendo el grueso de las necesidades. Esta situación hace que los reclamos y críticas de los ciudadanos no tengan una adecuada respuesta que contribuya a aminorar sustancialmente el tono de descalificación hacia el trabajo de las autoridades.

Segundo patrón.- El segundo patrón que se puede identificar al analizar los comentarios de los ciudadanos en *Facebook*, es la falta de respuesta a éstos por parte de las delegaciones en la mayoría de los casos. Las delegaciones están muy orientadas a hacer publicaciones para promover o difundir eventos culturales, deportivos o recreativos, efemérides y programas que no generan mucho interés pero que los ciudadanos aprovechan para publicar comentarios sobre temas, problemas, trámites y servicios que si les afectan o interesan. Por lo que hacen solicitudes de información, expresan puntos de vista, críticas, denuncias o reclamos que en la mayoría de los casos se quedan sin respuesta por parte de las delegaciones.

En el caso de la Delegación Benito Juárez, no hay ningún tipo de respuesta a los comentarios que hacen los ciudadanos en sus publicaciones de *Facebook*. En Venustiano Carranza si hay respuestas sobre todo a demandas de trámites o servicios. Sin embargo, no se distingue que haya un criterio para responder o no una solicitud de información, propuesta o demanda. Para demandas similares a veces si hay respuesta, pero en ocasiones el ciudadano se queda sin contestación. Una solicitud de información fácil de responder en ocasiones si se atiende y en otras no. Una demanda que requiere de mayores recursos y trabajos a veces si tiene respuesta.

Segundo patrón y primera dimensión.- La falta de respuesta de las delegaciones a lo que expresan los ciudadanos en *Facebook* tiene un importante impacto en la dimensión de la relación/interacción, debido a que corta la posibilidad de establecer una interacción con los ciudadanos. Esta situación impide el acercamiento con las personas que dedican un tiempo y muestran un cierto interés sobre lo que publican las delegaciones o sobre un asunto que le merece atención. De esta forma, se desaprovecha el potencial de *Facebook* para establecer contacto con más personas en red, que lleve a involucrar a otras más con las que mantengan vínculos mediante dicha red social digital. Cuando no hay respuesta de las delegaciones a lo demandado se deja de construir relaciones con los ciudadanos que es la base para una mayor aproximación a las personas, conocer su sentir, sus demandas y expectativas.

Segundo patrón y segunda dimensión.- En cuanto a la dimensión de la comunicación, la falta de respuesta de las delegaciones impide la construcción de un diálogo en el que las autoridades correspondientes pudieran exponer sus capacidades, sus posibilidades y la priorización de temas o problemas a atender, y que les permitiera escuchar las necesidades y formas de ver los asuntos públicos y problemas que enfrentan día a día los ciudadanos. Sin embargo, cuando no hay respuesta de las autoridades los ciudadanos se quedan hablando solos lo que desincentiva a otros ciudadanos a emitir comentarios, expresar su sentir y a comunicarse con sus autoridades, desaprovechando el potencial de *Facebook* para involucrar a más personas en red en un diálogo público.

Segundo patrón y tercera dimensión.- Por lo que toca a la dimensión de la gestión/atención, la falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios en *Facebook* devela la carencia de procedimientos para captar solicitudes de información, demandas sobre trámites, servicios, mantenimiento del equipamiento urbano, así como para canalizarlas, realizar las gestiones necesarias y dar una respuesta en la misma plataforma de *Facebook*. En el caso de las solicitudes información, a veces se brinda orientación al ciudadano pero en otras no. En las propuestas que llegan hacer los ciudadanos nunca hay comentarios o respuestas. En las demandas de trámites y servicios cuando hay respuesta se le pide al ciudadano acudir a otra instancia fuera de *Facebook*.

Por lo que todavía no se visualiza a *Facebook* como una plataforma de gestión en la que puedan recibir y gestionar demandas en red con todas las ventajas que esto representa, como superar la realización de trámites burocráticos, la rapidez y transparencia para atender necesidades concretas de la población.

Los casos en que al menos la Delegación Venustiano Carranza si da respuesta a los comentarios de los ciudadanos, cobran especial importancia ya que se puede observar que se construyen vínculos en red e incluso que se comienza a ver una cierta adopción del enfoque de redes que genera efectos positivos en las tres dimensiones.

En cuanto a la dimensión de la relación/interacción, cuando hay respuesta de las autoridades se inicia una interacción con el ciudadano, si la respuesta es rápida en ocasiones éste vuelve a hacer comentarios, pero si es tardada disminuye la posibilidad de que el ciudadano haga nuevos señalamientos. No obstante, hay casos en los que, aunque la respuesta es tardada el ciudadano

vuelve a hacer comentarios que pueden ser aprobatorios o reprobatorios. Es decir, hay mayor posibilidad de establecer una interacción con los ciudadanos si las respuestas son rápidas, lo cual es una de las características centrales de las RSD cuya dinámica se basa en dar una continuidad a la información que es vigente en tanto otros usuarios expresan reacciones.

En el caso de la Delegación Benito Juárez en el periodo de observación muestra una nula capacidad de respuesta a los ciudadanos que emiten comentarios en su cuenta de *Facebook*, mientras que en Venustiano Carranza su bajo nivel de respuesta genera interacciones muy incipientes que, por lo mismo, no alcanzan todavía a modificar su relación con los ciudadanos. Con base en lo anterior, se puede deducir que en la medida en que mejore el nivel y la rapidez de respuesta se elevará la interacción con los ciudadanos que permitan mejorar su relación con éstos.

Respecto a la dimensión de la comunicación, cuando los ciudadanos obtienen respuesta a sus comentarios logran entrar en comunicación con sus autoridades, lo cual es significativo en un contexto en el que las RSD todavía son un medio informal de atención ciudadana. En el caso de la Delegación Venustiano Carranza, que si generó respuestas, se observa que en términos generales son escuetas, muy institucionales y, sobre todo, no dan mayor información que contextualice las problemáticas, que expliquen lo que implican los trabajos de gestión o las prioridades, que motiven un mayor diálogo con los ciudadanos que se quedan con la idea de que la Delegación tiene muy limitadas capacidades. En otras palabras, no hay una iniciativa o esfuerzos de la Delegación para posibilitar una mayor comunicación con los ciudadanos que permitan construir un diálogo público sobre los problemas y necesidades, pero también respecto a los recursos con que se cuentan, de sus capacidades administrativas y prioridades.

Por lo que toca a la dimensión de la gestión/atención, se puede observar que en los casos en que hay respuesta a solicitudes de información o demandas específicas no existe una estrategia, no se percibe un criterio de atención ni mucho menos un seguimiento, lo que se hace muy evidente en el hecho de muchas demandas se dejan de responder. En el caso de la Delegación Benito Juárez al no dar respuesta alguna a los comentarios de los ciudadanos en el periodo de observación es evidente que no visualizan a *Facebook* como una plataforma de gestión. En tanto que en Venustiano Carranza su capacidad para gestionar asuntos a través de *Facebook* es elemental, se limita a proporcionar información o a remitir al ciudadano a otras instancias.

Es necesario entender la lógica en que se presentan las demandas en *Facebook* y construir procedimientos *ad hoc* que den una respuesta rápida, satisfactoria y en la misma plataforma informática. Es decir, se necesitan procedimientos de gestión propios para *Facebook* orientados a procesos de atención, procesamiento y respuesta de demandas en red.

Si bien se han analizado los comentarios que hacen los ciudadanos a las publicaciones de las delegaciones, también es importante analizar el hecho de que hay un grupo no menor de publicaciones que no motivaron comentarios. En el caso de la Delegación Benito Juárez las 10 publicaciones que hizo en *Facebook* en el periodo de observación de un mes tuvieron comentarios, pero en Venustiano Carranza de un total de 34 publicaciones, 13 no tuvieron comentarios las que representan el 38.23 %, 5 se refieren a difusión de eventos culturales o deportivos, 5 a difusión de información institucional o efemérides y 3 a realización de actividades de gestión de la Delegación.

En los 5 casos de las publicaciones que promueven eventos que organiza la Delegación, se observa que se repiten varias veces y que en las publicaciones que se hacen en días previos si generan comentarios, por lo que se podría valorar el hecho de que se repitan en más de cuatro veces. En los casos de publicaciones que difunden información institucional o efemérides se percibe que no generan mucho interés pero también es información sobre la que no se puede

escribir mayor cosa. No obstante, se considera que la información institucional sobre avisos de obras que afectan vialidades si tiene mucha utilidad comunicarla y en el caso de las efemérides si hay un cierto sentido de guardar una memoria colectiva sobre personajes o acontecimientos de la historia nacional. En el caso de las 3 publicaciones sobre gestiones que lleva a cabo la Delegación que no motivaron comentarios, se observa que tratan de temas sustantivos por lo que son del tipo de publicaciones que deben seguirse impulsando.

No obstante, el hecho de que las publicaciones que se acaban de referir no tengan comentarios no implica que no hayan generado reacciones, ya que todas tuvieron en mayor o menor medida registro de “Me gusta” y también fueron compartidas. Por lo que también contribuyen de cierta forma a generar interacción y comunicación con los ciudadanos, aunque ciertamente no pueden reconocerse contenidos de gestión o atención de demandas.

7. ANÁLISIS COMPARADO DE LA INFORMACIÓN DE TWITTER

Al igual que en el caso de *Facebook*, primero se identificaron dos grandes patrones en la información recabada de *Twitter* los cuales se relacionaron con cada una de las tres dimensiones predefinidas para estudiar la interacción entre delegaciones y ciudadanos.

En primer término, es importante señalar que lo que las delegaciones publican en *Facebook* prácticamente se replica en *Twitter*, por lo que se puede deducir que siguen una estrategia de difundir la misma información por ambas RSD. Sin embargo, en *Twitter* el número de reacciones de sus seguidores tiende a disminuir y la extensión de los comentarios es más corta. Esto puede deberse a que *Twitter* está diseñado para generar una conversación dinámica con textos cortos y respuestas rápidas. Mientras que *Facebook* permite exponer de mejor forma materiales audiovisuales, captar comentarios más largos y hacer un diálogo más pausado que resulta más a fin al tipo de temas que se tratan entre las delegaciones y los ciudadanos.

Asimismo, se puede observar que los comentarios de los ciudadanos en *Twitter* son similares a los que hacen en *Facebook* por lo que los patrones que se identificaron en ambas RSD son parecidos.

Al igual que en *Facebook*, el primer patrón que se puede observar es que ante la difusión de un programa, actividad, obra de mantenimiento o mejoramiento del equipamiento urbano, los ciudadanos tienen la reacción de señalar omisiones o trabajos que consideran más apremiantes o relevantes, lo que les genera enojo. No obstante, el número de estas reacciones tiende a ser menor que el observado en *Facebook*. En Benito Juárez hay publicaciones de efemérides que en *Facebook* tienen comentarios, pero no así en *Twitter*. En Venustiano Carranza hay publicaciones de difusión de obras que en *Facebook* generaron comentarios, pero ninguno en *Twitter*.

Primer patrón y primera dimensión.- Al relacionar estas particularidades con la dimensión de la relación/interacción, se tiene que la difusión de información sobre eventos, efemérides u obras genera reacciones que dan pie a iniciar una interacción entre las delegaciones y los ciudadanos. En el caso de la Delegación Benito Juárez de un total de 10 publicaciones que generaron comentarios sólo en 2 respondieron algo, mientras que en Venustiano Carranza de un total de 20 publicaciones con comentarios sólo en 6 se dio una respuesta. En esta última Delegación se observa que el nivel de respuesta es menor que en *Facebook*. En ambas delegaciones se puede decir que la interacción es limitada.

Esta situación probablemente tenga que ver con el hecho de *Twitter* sea una red social digital de *microblogging* diseñada para una conversación corta y más rápida, por lo que los ciudadanos

tienden a expresar menos reacciones a la difusión de información que hacen las delegaciones. Por lo que en *Twitter* se tiende a generar un nivel bajo de interacción y, por ende, de relación entre las delegaciones y los ciudadanos.

Primer patrón y segunda dimensión.- En cuanto a la dimensión de la comunicación, el hecho de que las publicaciones en *Twitter* que difunden eventos, actividades y trabajos de mantenimiento o mejoramiento del equipamiento urbano generen menos comentarios y textos más cortos que en *Facebook*, se traduce en que, si bien hay comunicación entre las delegaciones y sus seguidores, es menor que la observada en *Facebook*, lo cual limita el diálogo con los ciudadanos.

Primer patrón y tercera dimensión.- Respecto a la dimensión de la gestión/atención, se observa una situación muy similar a la observada en *Facebook* en cuanto a que ante demandas que implican trabajos de gestión en ambas delegaciones canalizan al ciudadano a otras instancias. Es decir, no hay procedimientos de gestión desarrollados especialmente para *Twitter*, lo cual limita la capacidad de atención y respuesta de las delegaciones.

El segundo patrón identificado en los comentarios de los ciudadanos recabados en *Twitter* es el de la falta de respuesta a solicitudes de información y demandas específicas en publicaciones que difunden actividades, efemérides, realización de obras públicas y eventos culturales o recreativos. Al igual que en *Facebook*, no es posible detectar un criterio para dejar de dar respuesta a las solicitudes de información o demandas de los ciudadanos en *Twitter*.

Segundo patrón y primera dimensión.- En cuanto a la primera dimensión de la relación/interacción, la falta de respuesta por parte de las delegaciones cancela la posibilidad de entrar en interacción con los ciudadanos y generar algún tipo de relación.

Segundo patrón y segunda dimensión.- En el caso de la dimensión de la comunicación se advierte que cuando las delegaciones no responden a los ciudadanos se deja de entrar en contacto con el ciudadano, de propiciar un acercamiento y de generar un diálogo.

Segundo patrón y tercera dimensión.- Respecto a la dimensión de la gestión/atención, la falta de respuestas por parte de las delegaciones hace evidente la ausencia total de una estrategia y de procedimientos para dar respuesta a las demandas de los seguidores desde *Twitter* como plataforma, con la consiguiente percepción de ineficiencia que el ciudadano señala de forma constante en las RSD.

En cuanto a las solicitudes de información y demandas que si responde la Delegación en *Twitter*, en el caso de la Delegación Benito Juárez llama la atención que en esta red social digital si haya emitido al menos dos respuestas mientras que en *Facebook* no generó ninguna. En Venustiano Carranza su nivel de respuesta es menor al observado en *Facebook*. En todo caso en los dos casos la interacción es limitada. Respecto a la dimensión de la relación/interacción, se observa el inicio de una interacción. En cuanto a la dimensión de la comunicación, da lugar a un incipiente diálogo y en relación a la dimensión de la gestión/atención se da una cierta atención. Por lo que se puede decir que cuando las delegaciones responden en *Twitter* se inicia una interacción, comunicación y gestión de demandas pero que se cortan muy rápido por lo que sus efectos positivos son muy limitados.

Respecto a las publicaciones que no tuvieron comentarios, en primer término se debe señalar que hay casos de publicaciones con el mismo contenido que también aparecen en *Facebook* que presentan comentarios pero que en *Twitter* no generaron ninguno. En el caso de la Delegación Benito Juárez, de un total de 13 publicaciones en el periodo observado en 3 no hay comentarios, mientras que en *Facebook* todas sus publicaciones generaron comentarios. En Venustiano

Carranza de las 41 publicaciones que hizo en el periodo del mes que se revisó 21 no generaron comentarios, las cuales representan el 51.21 %, cifra superior a la de *Facebook* (38.23 %). Es decir, un poco más de la mitad de las publicaciones no generaron comentarios, lo que confirma lo antes señalado respecto a que los ciudadanos tienden a utilizar *Twitter* en menor medida.

En Benito Juárez las 3 publicaciones que no tuvieron comentarios se refieren a efemérides lo cual es entendible ya que no hay mucho que decir sobre estos contenidos. En Venustiano Carranza en total 8 publicaciones que difunden eventos culturales o recreativos no tuvieron comentarios, aunque cabe señalar que este tipo de publicaciones suelen repetirlas la Delegación y en las que aparecen en días previos si hay comentarios. En 11 publicaciones que presentan efemérides, avisos o información para la ciudadanía no motivaron comentarios. Pero llama la atención que dos publicaciones que difunden trabajos de la Delegación no tengan comentarios ya que son las que los ciudadanos suelen aprovechar para expresar sus demandas y reclamos. No obstante, no quiere decir que estas publicaciones no hayan generado interacciones ya que todas tuvieron registros de “Me gusta” y *Retweets* que indican que se compartieron con otras personas.

8. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con base en lo expuesto, se puede advertir que en las delegaciones observadas todavía no hay una visión de aprovechar el potencial de *Facebook* para generar mayores interacciones con los ciudadanos que lleven a construir una relación más directa y horizontal. Tampoco hay esfuerzos significativos por generar una mayor comunicación que contribuya a construir un diálogo público con los ciudadanos sobre los problemas que enfrentan y que sirva para retroalimentar sus procesos de gestión.

Como se ha señalado en Benito Juárez no se da respuesta a las demandas planteadas en *Facebook* mientras en Venustiano Carranza la atención es únicamente reactiva, es decir, ante una solicitud expresa se da algún tipo de respuesta pero no hay procedimientos específicos para realizar gestiones de forma permanente y se utiliza *Facebook* sólo como un medio para canalizar a los ciudadanos a otras instancias, lo cual desaprovecha el potencial de esta red social digital para generar dinámicas de gestión en red que faciliten y agilicen las respuestas de las autoridades.

Por ello, se puede deducir que no hay la adopción de un enfoque de redes en el uso de *Facebook* que permita a las delegaciones insertarse en su dinámica de generación y flujo de información para captar, procesar y dar respuesta a las demandas y planteamientos que le formulan sus seguidores en dicha red social digital. No obstante, cuando se comienza a generar interacción con los ciudadanos, cuando hay algún tipo de respuesta y se inicia una comunicación, o bien, cuando se atiende alguna demanda aprovechando el potencial de *Facebook* y se empieza a aprovechar la dinámica en red, más relacional, adoptando de forma incipiente un enfoque en red se nota que se comienza a construir interacción, comunicación y atención a los ciudadanos que contribuye a construir una relación más directa y horizontal con los ciudadanos.

En cuanto a *Twitter*, en las delegaciones estudiadas se puede observar que se utiliza de forma muy similar a *Facebook*, es decir, preferentemente para difundir sus actividades, programas, la realización de obras públicas y promover eventos culturales y recreativos como un instrumento más de comunicación social. En menor medida, lo usan para atender solicitudes de información, demandas de servicios y de mantenimiento del equipamiento urbano limitándose a canalizarlas a otras instancias pero no hay procedimientos de gestión propios para *Twitter*.

Respecto a las hipótesis, al igual que en *Facebook*, se puede advertir que en la difusión de información que hacen las delegaciones no hay el objetivo de aprovechar el potencial de *Twitter* para producir un mayor nivel de interacción con la sociedad que lleven a mejorar su relación con los ciudadanos. Asimismo, no se busca establecer una mejor comunicación que permita construir un diálogo público sobre los asuntos públicos y problemas que interesan y afectan a las personas.

La atención de demandas en *Twitter* es limitada por lo que su potencial para operar en red está completamente subutilizado para establecer procesos de gestión más eficientes que den respuestas a través de esta red social digital.

De esta forma, se observa que en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza no se adopta un enfoque de redes en el uso de *Twitter* para captar, procesar y dar respuesta a las demandas y planteamientos de los ciudadanos. Sin embargo, cuando se inicia la interacción, la comunicación con sus seguidores, o bien, se atienden sus demandas, se puede advertir una gran área de oportunidad para establecer mejores relaciones que eventualmente generen más reacciones positivas que negativas. Es decir, sólo hay pequeñas muestras de adopción de un enfoque en red por lo que se puede decir que los aspectos relacionales son muy incipientes en el uso de *Twitter* en las referidas delegaciones.

Con base en lo que se ha venido exponiendo, lo propuesto en la primera hipótesis respecto a que “la forma en que se han adoptado las RSD en las delegaciones genera poca comunicación e interacción con la sociedad, bajos niveles de eficiencia en el procesamiento y respuesta a las demandas expresadas por los ciudadanos y un incipiente uso de éstas como medio de gestión” se tiende a confirmar, aunque hay que considerar los matices señalados en los análisis.

En cuanto a la segunda hipótesis que señala que “a mayor adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en las delegaciones mayor y mejor comunicación y relación con los ciudadanos, así como ampliación y mejoramiento de sus procesos de gestión en estas plataformas”, se han observado varios indicios de la confirmación de esta relación causal que sería necesario continuar observando y confirmando mediante otros estudios del fenómeno de la interacción entre Gobierno y sociedad mediante RSD.

9. DISCUSIÓN

Diferentes estudios que se han comenzado a realizar en torno a la adopción de RSD en administraciones públicas ubicadas en gobiernos locales y municipales muestran similitudes con lo que se ha podido observar en los análisis derivados de la presente investigación. En primer término, se puede advertir que se está en una etapa inicial de adopción de las RSD en el sector público, en la que se ha comenzado a explorar sus cualidades y formas de aprovecharlas en tareas de los gobiernos, sobre todo, las que tienen que ver con su vinculación con los ciudadanos.

En segundo término, es evidente que las RSD se están utilizando primordialmente dentro de la línea de lo que se conoce como la comunicación social, en la que prevalece la idea de la difusión de información que los gobiernos consideran de interés o utilidad para los ciudadanos pero que no se corresponde con la naturaleza conversacional, interactiva y dialógica de las RSD. Se puede observar que los gobiernos siguiendo modelos tradicionales de comunicación con la sociedad utilizan las RSD como medios unidireccionales de comunicación en los que no se visualiza con claridad una interacción con los ciudadanos. De esta forma, a los gobiernos se les está dificultando adaptarse a la dinámica de interacción de las RSD.

Aunque se ha generalizado el uso de RSD en las administraciones públicas no se tiene claro con qué propósitos y bajo qué procedimientos. A los gobiernos les está costando trabajo delinear o visualizar una estrategia para una eficiente adaptación y no sólo adopción de las RSD a la naturaleza de sus trabajos. El estudio de Criado y Rojas (2015) proporciona el dato de que sólo el 29.8 % de los ayuntamientos que formaron parte de su estudio cuenta con una estrategia para la adopción de RSD.

En consecuencia, las RSD se están utilizando en el sector con diferentes propósitos, de formas muy variadas, pero, sobre todo, con muy diferentes niveles de eficiencia. En términos generales, es bajo el nivel de respuesta de las autoridades a las publicaciones de los ciudadanos que expresan una diversidad de demandas, señalamientos, críticas o propuestas. Lo que más se observa es que los perfiles o cuentas que abren los gobiernos en diferente RSD no cuentan con un soporte institucional que les permita responder a los ciudadanos que buscan por estos medios tecnológicos a sus autoridades. En consecuencia, no hay una capacidad para generar comunidades con los ciudadanos, producir conversación o diálogo en torno a los problemas o asuntos públicos.

En la presente investigación se observó la publicación de contenidos muy elementales en *Facebook* y *Twitter* por parte de dos delegaciones de la Ciudad de México, lo cual no es muy diferente a lo reportado en otros estudios realizados en España referidos en el apartado 2. Con base en esto, se puede apuntar que se le dificulta a las administraciones públicas ir más allá del uso básico de las RSD para difusión de información. Es necesario ampliar los alcances y objetivos de la utilización de las RSD lo cual implica que comiencen a ser consideradas como parte de sus procesos de gestión.

Asimismo, en esta investigación y en los estudios similares que se han referido, se observa que las administraciones públicas hacen esfuerzos por atender demandas de servicios que los ciudadanos formulan mediante las RSD. La mayoría de las veces canalizan al ciudadano a otra instancia como un portal de Internet o incluso una oficina específica. Existen experiencias como la de la Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México estudiada por Lira (2016), que muestran formas para adaptar RSD a procesos gestión de servicios públicos. Es importante que se continúe impulsando esfuerzos por desarrollar instrumentos tecnológico-administrativos para conectar sistemas informáticos de gestión de servicios con las RSD, como una línea relevante de su adaptación a los procesos de gestión de las administraciones públicas.

En términos generales, los estudios que se han comenzado a realizar sobre el uso de RSD en gobiernos locales y municipales permiten observar un bajo aprovechamiento del potencial interactivo de las mismas. Para comenzar a cambiar esta situación es necesario desarrollar un soporte institucional con recursos materiales, tecnológicos y personal especializado que permitan diseñar verdaderas estrategias de adaptación de las RSD a la naturaleza de las funciones del sector público, que permitan generar contenidos de calidad, elevar sustancialmente los niveles de respuesta, formar comunidades de ciudadanos y aprovechar la información que se produce en las RSD para procesos de retroalimentación a políticas, programas y acciones específicos.

En cuanto a modelos de gestión pública que han señalado la relevancia de las RSD en tareas del sector público, en la literatura sobre Gobierno Abierto se visualiza a éstas como uno de los medios más idóneos para interactuar de forma cotidiana desde el gobierno con los ciudadanos superando a los tradicionales intermediarios. A partir de lo cual se aspiraría a construir, en un primer nivel, diferentes modalidades de comunicación y conversación. En un segundo nivel más avanzado, se podrían idear y construir modalidades innovadoras de participación y colaboración que permitan la generación de consensos, establecer objetivos y realizar acciones específicas

que se implementen mediante esquemas que transparenten los procesos de gestión, permitan establecer modalidades de seguimiento, control y rendición de cuentas y, sobre todo, hagan posible la articulación de esfuerzos y de recursos para la atención y solución de los asuntos y problemas públicos.

Sin embargo, la información recabada y sistematizada en esta investigación permite observar que el aprovechamiento de las RSD ha sido muy limitado, se han utilizado de forma preponderante como un medio más para la comunicación social y su potencial interactivo en realidad no se sabe muy bien cómo aprovecharlo.

El análisis de la información recabada de *Facebook* y *Twitter* permite advertir que no se logra visualizar a las RSD como un medio que puede generar nuevas formas de comunicación e interacción con la sociedad, nuevas modalidades de gestión de trámites y servicios así como innovadoras formas de participación y colaboración.

Los casos estudiados aportan evidencia empírica respecto a que la forma como se están empleando las RSD en el sector público tiene una muy limitada orientación hacia los planteamientos del Gobierno Abierto. Para hacer posible las promesas y aspiraciones que plantea éste sería necesario reorientar la forma en que se están adoptando en la Administración Pública, construyendo una auténtica gestión de RSD desde los referentes conceptuales que ha desarrollado el Gobierno Abierto.

Asimismo, destacan los planteamientos de la gobernanza pública inteligente desarrollados por Criado (2013) que visualizan una Administración Pública orientada hacia un diseño organizativo en red y con un funcionamiento como plataforma, dando una nueva dimensión al aprovechamiento de las herramientas de la *web 2.0* entre las que destacan las RSD. Los resultados de esta investigación y lo observado en otras similares permiten advertir que las administraciones públicas aún no hay mucha claridad respecto a formas de aprovechar su potencial.

Por ello, es necesario voltear a ver propuestas conceptuales como las de la Gobernanza Pública Inteligente muy innovadoras pero que no se podrán desarrollar sin estrategias que gradualmente hagan posible ir avanzando en el aprovechamiento del potencial interactivo que ofrecen las RSD. En todo caso, se estima necesario contar con nuevos modelos de gestión que ayuden a las administraciones públicas a orientar sus esfuerzos por hacer una adecuada adopción de RSD para el desarrollo de sus funciones. Es importante el desarrollo de nuevas propuestas de innovación en aprovechamiento de las tecnologías 2.0 y, sobre todo, hacer esfuerzos por llevarlas al ámbito gestión de las administraciones públicas para paulatinamente superar el uso básico de RSD que se observa en el sector público.

10. CONCLUSIONES

Los datos que ofrece esta investigación para medir la calidad de la relación, la comunicación y la gestión en las interacciones entre las dos Delegaciones seleccionadas como casos de estudio y sus respectivos seguidores en *Facebook* y *Twitter* permiten identificar aspectos sobresalientes respecto a la forma cómo se utilizan las RSD en dos instancias de la Administración Pública de alta proximidad con los ciudadanos al ubicarse en el tercer nivel de gobierno.

En primer término, se observa que el nivel de interacción entre las delegaciones y sus seguidores en *Facebook* y *Twitter* es muy bajo. La participación de los ciudadanos en asuntos o problemas de su comunidad o Delegación mediante la aportación de información, propuestas

o ideas en *Facebook* y *Twitter* es escasa. La comunicación entre delegaciones y ciudadanos está marcada por una constante descalificación y desaprobación de las acciones, de la difusión de obras y en general de la actuación de las autoridades. La mayor parte de los comentarios que hacen los ciudadanos en *Facebook* y *Twitter* no tienen una contestación. En los casos en que si hay una respuesta la comunicación tiende a mejorar disminuyendo las expresiones negativas hacia las autoridades.

Los ciudadanos comienzan a utilizar *Facebook* y *Twitter* para hacer demandas específicas, solicitar servicios y realizar trámites, pero las autoridades no tienen establecidos procedimientos de atención. Se puede observar que existe una cierta relación entre el alto nivel de expresiones negativas en temas de gestión con un bajo nivel de respuesta.

Uno de los factores relevantes que se puede identificar como limitante para un mejor aprovechamiento del potencial interactivo de las RSD es la falta de conocimiento de las tendencias actuales en gestión pública. Se puede advertir en los casos estudiados que hay un reconocimiento de la importancia e incluso necesidad de adoptar TIC en las delegaciones, sin su apoyo sencillamente no se podrían realizar muchas de sus trabajos sustantivos. También fue claro que las delegaciones, como cualquier otra instancia de la Administración Pública, no pueden estar al margen de lo que sucede en las RSD. Sin embargo, no se sabe bien cómo mejorar y ampliar el uso de las RSD, cómo mejorar la capacidad de respuesta a los comentarios de los ciudadanos.

En consecuencia, el uso de *Facebook* y *Twitter* está generando más efectos negativos que positivos en las delegaciones estudiadas. En el fondo de este panorama subyace una cuestión central que es la de hacer una revisión minuciosa de la forma como se están usando las RSD, las cuales deben verse no sólo como una tecnología más sino como un medio de gestión que tiene una lógica y una dinámica propias. De esta forma, las RSD deben comenzar a concebirse como un medio de gestión que se debe operar desde una perspectiva completamente relacional o en otras palabras desde un enfoque de redes.

A su vez, las mediciones derivadas de la presente investigación indican que la calidad de la relación, la comunicación y la gestión en las interacciones entre las dos Delegaciones seleccionadas tienden a ser más positivas en la Delegación Venustiano que en Benito Juárez. Si atendemos al hecho de que la Delegación Benito Juárez fue seleccionada como una instancia de la Administración Pública con alto nivel de desarrollo administrativo ubicada en una demarcación con alto nivel socioeconómico y Venustiano Carranza se eligió por contar con el nivel medio de desarrollo administrativo ubicada en un entorno con un nivel socioeconómico medio, se podría suponer que la Delegación Benito Juárez debería tener un mejor aprovechamiento de los recursos tecnológicos, en este caso de las RSD.

Sin embargo, la información recabada y sistematizada de *Facebook* y *Twitter* permitió observar que la Delegación Venustiano Carranza es la que tiende a hacer un mejor aprovechamiento de estas RSD para fines de gestión y comunicación con los ciudadanos de su demarcación.

Por lo anterior, es posible advertir que un mayor desarrollo administrativo no necesariamente implica un mejor aprovechamiento del potencial de las RSD en formación de vínculos, procesos de gestión y de comunicación con los ciudadanos. Es decir, las mejores capacidades institucionales en los casos estudiados no repercuten de forma directa en una mejor gestión de las RSD.

Esta situación da la pauta para plantear que el aprovechamiento de los recursos tecnológicos tiene que ver más con un conocimiento específico respecto a formas eficientes de adaptar tecnologías a la naturaleza de las funciones de la Administración Pública. Los casos estudiados dejan ver que las capacidades institucionales aún no se logran aprovechar para idear e implementar

protocolos y procedimientos especialmente diseñados para que la operación de las RSD y las formas de organización y gestión de la Administración Pública se adapten mutuamente.

Por ello, es necesario que, retomando planteamientos de las nuevas tendencias de gestión en la Administración Pública, el conocimiento de la naturaleza de sus funciones y de procesos de adaptación de TIC y RSD en el sector público, se desarrollen propuestas integrales de gestión de RSD desde enfoques relacionales o dicho de otro modo en red.

REFERENCIAS

- Aguilar Villanueva, Luis F (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. México. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Aguilar Villanueva, Luis F (2013). *Gobierno y Administración Pública*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Balcells, Joan Albert Padró-Solanet e Ivan Serrano (2013). Twitter en los ayuntamientos catalanes. Una breve evaluación empírica de usos y percepciones. J. Ignacio Criado y Francisco Rojas Martín (eds.). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*. España. Escola d'Administració Pública de Catalunya. 62-81.
- Bevir, Mark (2012). *Governance*. EU. Oxford University Press.
- Calderón, César y Lorenzo, Sebastián (coords.) (2010). *Gobierno Abierto*. España. Jaén Algón Editores.
- Campos Domínguez, Eva y Ana Corojan (2012). Estado del arte del Gobierno Abierto: promesas y expectativas. A. Hofmann, A. Ramírez Alujas y J. A. Bojórquez Pereznieta (coords.). *La promesa del Gobierno Abierto*. Itaip/InfoDF. 119-136.
- Concha, Gastón y Alejandra Naser (editores) (2012). *El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad*. Santiago de Chile. CEPAL.
- Cora García, Ángela et al. (2009). Ethnography Approaches to the Internet and Computer-Mediated Communication. *Jornal of Contemporary Ethnography*. 52-84.
- Criado, J. Ignacio (2016). Gobernanza inteligente, innovación abierta y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. ¿Hacia un cambio de paradigma en la gestión pública? J. Ignacio Criado (editor). *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. España. INAP España.
- Criado, J.I. y F. Rojas-Martin (2012). Las redes sociales digitales en las administraciones públicas iberoamericanas: Retos y perspectivas de futuro. XVII Congreso Internacional del CLAD. Cartagena de Indias. Colombia.
- Criado, J. I. y Francisco Rojas Martín (2013). Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas. *Redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un Gobierno Abierto*. Barcelona. Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Criado, J. I. y Francisco Rojas Martín (2015). El impacto de las redes sociales digitales en las administraciones locales. Mitos y realidades en el caso español. *Revista de Internet, Derecho y Política*. 20. Junio. 25-42.
- Criado, J. I. y Francisco Rojas Martín (2016). Hacia una gestión pública abierta en las administraciones locales. Análisis de las dinámicas de uso de redes sociales digitales en el caso español. *Gobierno Abierto para la consolidación democrática*. México. Tirant lo Blanch.

- Estebaranz González, Javier y Mentxu Ramilo Araujo (2013). Gobiernos y administraciones locales vascas en las redes sociales. J. Ignacio Criado y Francisco Rojas Martín (eds.). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*. España. Escola d'Administració Pública de Catalunya. 82-101.
- Hine, Christine (2015). *Ethnography Strategies for the Embedded, Embodied, Everyday Internet*. Londres. Bloomsbury Publishing. 55-87.
- Hine, Christine (2017). Ethnography and the Internet: Taking Account of Emerging Technological Landscapes. *Fundan Journal of the Humanities and Social Sciences*. 315-329.
- Klijn, Erik Hans y Joop Koppenjan (2016). *Governance networks in the public sector*. EU. Routledge.
- Koliba, Christopher J. et al. (2019). *Governance networks in public administration and public policy*. EU. Routledge.
- Kooiman, Jan (2005). Gobernar en gobernanza. Agusti Cerrillo i Martínez (coord.). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. España. INAP España.
- Lira Valencia, Abraham (2016). Twitter como instrumento de comunicación institucional y gestión de servicios urbanos en la Ciudad de México: El caso de @072cdmx. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*. 28. Universidad de Chile. 63-99.
- Mette Kjaer, Anne (2004). *Governance*. United Kingdom. Polity Press.
- Negrete-Huelga, Karla y Sergio Rivera-Magos (2018). Estrategias de comunicación en redes sociodigitales desde la práctica del gobierno abierto. *Cuadernos info*. 42. Pontificia Universidad Católica de Chile. 183-196.
- Oszlak, Oscar (2012). Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos". Trabajo presentado en la VII Conferencia Anual INPAE 2012. San José de Puerto Rico. 25 de abril, 2012.
- Oszlak, Oscar (2013). *Gobierno abierto: hacia un Nuevo paradigma de gestión pública*. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe. Organización de los Estados Americanos. BID.
- Peters, Guy B. (2005). ¿Por qué ahora el interés por la gobernanza? Agusti Cerrillo i Martínez (coord.). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. España. INAP España.
- Pink, Sarah (2014). *Doing Visual Ethnography with the Web*. London. SAGE.
- Provan, Keith G. y Patrick Kenis (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. J-PART. 18. 2. 229-252.
- Quintanilla Mendoza, Gabriela y José Ramón Gil García (2013). *Gobierno abierto en América Latina: modelo conceptual, planes de acción y resultados preliminares*. México. INAP/GLAP/IICA.
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2010a). Gobierno abierto es la respuesta: ¿cuál era la pregunta? *Revista Más Poder Local*. 12. 14-22.
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2010b). Innovación en la gestión pública y Open Government (Gobierno Abierto): una vieja nueva idea...". *Revista Buen Gobierno*. 9. México. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos. julio-diciembre. 96-133.
- Ramírez-Alujas, Álvaro (2011). Gobierno Abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones finales. *Revista Enfoques*. IX. 15. 99-125.
- Rhodes, R. A. W. (2005). La nueva gobernanza: Gobernar sin gobierno. Agusti Cerrillo i Martínez (coord.). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. España. INAP España.
- Salgado Losada, Alejandro y Antonio Ibáñez Pascual (2015). *Estrategia de presencia en redes sociales de la Junta de Castilla y León*. J. Ignacio Criado y Francisco Rojas Martín (eds.). *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas*. Barcelona. Escola d'Administració Pública de Catalunya. 35-56.