

La Administración Pública tradicional frente a la dinámica de las redes sociales digitales

The traditional Public Administration facing the dynamics of social media

Fecha de recepción: 30 de marzo de 2022

Fecha de aceptación: 11 de julio de 2022

*José Luis Ramos Alderete**

RESUMEN

El objetivo es observar la interacción entre delegaciones de la Ciudad de México y los ciudadanos que las siguen a través de Facebook y Twitter, con el fin de analizar las formas de interacción, comunicación y gestión que se generan. Se seleccionaron como casos de estudio a las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza, se recabó información de sus cuentas oficiales de Facebook y Twitter empleando técnicas de la etnografía digital. Asimismo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los responsables del manejo de estas rsd. Se observó que las delegaciones hacen un uso limitado de ellas, orientado a la comunicación social desde estructuras administrativas y con procesos de gestión visiblemente dirigidos a modelos de organización y gestión de la Administración Pública tradicional, lo que limita el aprovechamiento del potencial de interacción de las rsd con los ciudadanos y generando un desfase entre estructuras administrativas y la dinámica de estas.

PALABRAS CLAVE: Redes sociales digitales, Administración Pública, gestión, interacción, comunicación.

ABSTRACT

The objective is to observe the interaction between delegations of Mexico City and the citizens who follow them through Facebook and Twitter, in order to analyze the forms of interaction, communication and management that are being generated. The Benito Juárez and Venustiano Carranza delegations were selected as case studies, information was collected from their official Facebook and Twitter accounts using digital ethnography techniques. Likewise, semi-structured interviews were applied to those responsible for managing Facebook and Twitter. It was observed that the delegations make limited use of the social media oriented to social communication from administrative structures and with management processes visibly oriented towards organizational and management models of the traditional Public Administration, which is making it difficult to take advantage of the interaction potential of the social media with citizens and generating a gap between administrative structures and the dynamics of the RSD.

KEY WORDS: Social media, Public Administration, management, interaction, communication.

*Universidad Nacional Autónoma de México, México. Correo-e de contacto: joseluis.ramos@politicas.unam.mx

INTRODUCCIÓN

A partir de la aparición de redes sociales digitales (RSD) como Facebook en 2004, Twitter en 2006, WhatsApp en 2009 e Instagram en 2010, se ha extendido su uso en amplios sectores de la sociedad. Las personas comenzaron a integrarse a diferentes comunidades conformadas en las RSD con el fin de interactuar con otras personas en torno a temas o intereses específicos por diferentes motivaciones. Las RSD han generado formas específicas de interacción con las que sus usuarios se familiarizan de forma rápida (Van Dijck, 2016).

En el escenario público se observa que los ciudadanos están tratando de llevar estas formas específicas de interacción al ámbito de comunicación con sus diferentes niveles de gobierno. Los ciudadanos están tratando de ponerse en contacto e interactuar con sus autoridades de forma similar a como lo hacen en otras comunidades a las pertenecen en las RSD.

La dinámica de comunicación e interacción de las RSD representa un enorme y abierto desafío para los gobiernos y sus administraciones públicas (Criado y Rojas, 2016), ya que implica una comunicación rápida, fluida y constante con los ciudadanos mediante procedimientos abiertos e informales con un lenguaje que se adapte al estándar de este espacio. Lo relevante para las administraciones públicas es que esta comunicación implica la respuesta a comentarios, críticas, planteamientos y demandas a un ritmo no muy diferente al estándar en las interacciones que se dan en las RSD.

A lo largo del siglo xx la administración pública tuvo una evolución fuertemente influida por modelos de organización y gestión derivados de corrientes de ideas como los principios de la administración (Guerrero, 1986, 1986, 2009; March y Simon, 1981), la denominada administración científica (Harmon y Mayer, 1999; Hodge et al., 2003;

Sánchez, 2007), el modelo burocrático weberiano (Weber, 2002; Sánchez, 2007), los planteamientos en torno a las organizaciones de Chester Barnard (Harmon y Mayer, 1999), el movimiento de las relaciones humanas (Hodge et al., 2003), y el enfoque de las ciencias del comportamiento (*behavioral sciences approach*) que tuvo a su mayor exponente en el ámbito de la administración a Simon (Sánchez, 2007).

De esta forma, la administración pública fue adoptando formas de organización y gestión que tendieron al establecimiento de estructuras jerárquicas, organizadas con base en áreas o departamentos con funciones específicas y líneas de mando verticales, que operan siguiendo normas y procedimientos específicos. Este tipo de estructuras se identifican con lo que se ha denominado la administración pública tradicional.

Como es evidente, las estructuras administrativas y las formas de gestión de la administración pública tradicional no fueron diseñadas para hacer frente a una dinámica de comunicación, gestión e interacción como la que se genera en las RSD.

REDES SOCIALES DIGITALES Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En la academia, la adopción de RSD en el sector público ha sido visto como una oportunidad para mejorar la comunicación e interacción entre gobierno y sociedad e innovar en sus procesos de gestión (Hrdinová et al., 2010; Berthot, Jaeger y Grimes, 2012). A partir de la aparición de la corriente de ideas del Gobierno Abierto, diferentes autores han visualizado a las RSD como un medio con potencial para llevar a la práctica sus principios y fines (Chun, 2010; Bertot, Jaeger y Hansen, 2012; Martínez, 2012; Quintanilla y Gil, 2013; Criado y Rojas, 2013; Roa 2013).

De forma especial, Merguel (2013) desarrolló un marco para medir las interacciones en las RSD en el sector público. Su modelo tiene como base los principios del Gobierno Abierto de transparencia, participación y colaboración a los que denomina misiones. La transparencia tiene como objetivo informar y educar, sigue la estrategia “*push*” de ofrecer información desde las agencias gubernamentales hacia la sociedad y se plantea generar como resultado la rendición de cuentas y la confianza. La misión de la participación tiene como meta generar compromiso mediante la estrategia “*pull*” que busca generar comunicación y contacto de ida y vuelta con la ciudadanía y se orienta a desarrollar formas de consulta, deliberación y satisfacción. La misión de la colaboración se propone un uso altamente interactivo en las RSD a través de una estrategia de “*networking*” y co-diseño de servicios que busca generar comunidad y creación de redes temáticas.

Por su parte, DePaula, Dincelli y Harrison (2017), proponen una tipología para la comunicación gubernamental en las RSD basada en cuatro categorías. La primera es la de información/provisión dentro de la cual ubican a los rubros de anuncios de servicio público, operaciones y eventos, y compartir contenido. La segunda es la búsqueda de entrada y abarca la información ciudadana y la recaudación de fondos. La tercera es el diálogo *online* y la interacción *offline* y comprende el propio diálogo *online* así como a la discusión y colaboración *offline*. Al cuarto tipo de comunicación lo denominan presentación simbólica y abarca la presentación favorable, marca y mercadeo, posicionamiento político y actos simbólicos.

Wukich (2020) analiza las estrategias de presencia en las RSD que han seguido gobiernos locales en Estados Unidos de América. Este autor observa que los funcionarios utilizan

Facebook desde tres roles públicos: 1) viendo a los ciudadanos como consumidores de servicios gubernamentales, 2) considerándolos como socios para producir o gestionar servicios públicos, y 3) como ciudadanos que buscan una participación o involucramiento en asuntos públicos. Este autor ha trabajado en clasificar dentro de estas tres categorías los diferentes tipos de mensajes que se generan en Facebook específicamente en situaciones en que los gobiernos locales y los ciudadanos hacen frente a un desastre natural.

Asimismo, Wukich (2022) más recientemente distingue dos elementos en las interacciones en Facebook entre gobierno y ciudadanos, por una parte, ubica a la estructura por la que fluye la información de un tipo de cuenta hacia otra (por ejemplo, de una agencia gubernamental hacia los ciudadanos) y, por otra parte, el mensaje con su contenido y significado específico. Estos conceptos han llevado a Wukich a proponer un marco a fin de dar cuenta de la intersección entre estructura y contenido. Este marco constituye un nuevo referente conceptual para analizar las interacciones entre entidades del sector público y los ciudadanos.

Por su parte, Criado y Villodre (2021), han revisado las estrategias adoptadas por países europeos de diferentes tradiciones administrativas para crear contenido en las RSD, lo que les ha llevado a proponer un marco interpretativo de las interacciones en este espacio en el sector público. Este marco visualiza tres categorías: 1) proporcionar información, 2) interacción ciudadana, y 3) prestación de servicios públicos. La aplicación de este marco en un estudio reciente en el que analizaron datos de Twitter generados por grupo líder de ayuntamientos europeos permitió confirmar la utilización de RSD para proveer información institucional, alentar la interacción con los ciudadanos pero también para comenzar a usar las RSD para la prestación de servicios.

PLANTEAMIENTO GENERAL

De acuerdo con lo expuesto, por una parte, tenemos una administración pública cuyas estructuras y procesos de gestión han evolucionado con fuertes influencias de los tradicionales modelos jerárquico-burocráticos. Por otra parte, se observa la irrupción de las RSD en el escenario público contemporáneo que ha llevado a su uso generalizado en la administración pública. Desde la academia, han sido vistas como una gran área de oportunidad para mejorar la comunicación horizontal con los ciudadanos y para innovar procesos de gestión participativos, de co-creación y co-gestión.

En el caso mexicano se observa un bajo aprovechamiento de las RSD en el sector público sobre todo para los fines que se plantean desde la academia. Por ello, es necesario comenzar a indagar sobre factores que pueden estar incidiendo en esta situación.

La rápida adopción de esta herramienta en el sector público no ha dado a las administraciones públicas un tiempo de adaptación a la dinámica que están generando en la actualidad. Esta situación lleva a plantear la siguiente pregunta: ¿De qué manera las estructuras, formas de organización y procesos de gestión de la administración pública tradicional están experimentando un desfase respecto a la dinámica de comunicación e interacción de las RSD?

De esta forma, el objetivo de la investigación consiste en observar este desfase con casos y datos empíricos específicos a fin de arrojar información inicial sobre la forma en que desde la administración pública se están utilizando las funcionalidades de las RSD y algunas de sus principales limitaciones para insertarse de mejor forma a la dinámica de comunicación e interacción que se genera en éstas.

METODOLOGÍA

Para observar el referido desfase es necesario visualizar la interacción entre gobierno y sociedad mediante RSD. Para ello, en primer término, se observó y recabó información de la actividad de dependencias de los tres niveles de gobierno en México en dicho ámbito.

Con base en esta información, se decidió enfocar la investigación en el tercer nivel de gobierno ya que se observó que en éste los temas que se abordan en las RSD son mucho más cercanos a los ciudadanos lo que, en términos generales, lleva a generar reacciones con mayor conocimiento de los problemas o asuntos públicos, lo cual hace que las interacciones entre autoridades y ciudadanos generen demandas más específicas y un diálogo más directo, en dicho espacio.

Para desarrollar la investigación, se planteó estudiar más de un caso a fin de que el contraste de datos permitiera hacer observaciones más amplias, apreciar variaciones y formular mejores deducciones sobre la interacción entre delegaciones y ciudadanos en RSD. Para seleccionar los casos de estudio se recabó información de las 16 delegaciones de la Ciudad de México sobre 1) nivel de desarrollo social y económico (incluyendo tamaño de la población), y 2) nivel de desarrollo de la administración pública (capacidades institucionales).

En la selección de delegaciones se procuró evitar elegir casos con nivel de desarrollo socioeconómico y capacidades institucionales muy diferentes, ya que los contrastes que se pudieran encontrar muy probablemente se deberían a estas diferencias estructurales. Por lo que se eligió una delegación con un nivel de desarrollo socioeconómico y capacidades institucionales de nivel alto y otra de nivel medio, a fin de poder observar variaciones más

relacionadas con la forma cómo usan las RSD. Como caso de desarrollo alto se seleccionó a la Delegación Benito Juárez y como caso de desarrollo medio se eligió a la Delegación Venustiano Carranza.

Para recabar información sobre la forma cómo se utilizan las RSD en las delegaciones se recurrió a la aplicación de entrevistas. Para ello, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada con preguntas en torno a temas específicos orientadas a ser respondidas de forma abierta. Dentro de la guía de entrevista se establecieron cuatro grandes temas: 1) Antecedentes de la adopción de RSD en la Delegación, 2) Procesos administrativos/gestión, 3) Áreas de oportunidad/problemáticas, 4) Área administrativa encargada de las RSD /recursos.

En cuanto a los informantes, los más apropiados para los fines de la investigación fueron los directamente encargados de las RSD en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza, no personal operativo que tendría una visión reducida ni funcionarios de más alto nivel que tendrían una visión más general. La información que proporcionaron los entrevistados en cada uno de los temas preestablecidos se refinó para detectar temas, aspectos y problemáticas particulares.

A su vez, empleando técnicas de la etnografía digital (Hine, 2015, 2017, Pink, 2014; Cora García et al., 2009) se recopiló, sistematizó y analizó información sobre la forma en que los ciudadanos se comunican e interactúan con sus autoridades delegacionales, el tipo de comentarios que hacen, las demandas o planteamientos que formulan, la forma como se dirigen a la Delegación, con lo cual se pudo tener una idea clara de la dinámica particular de la interacción entre delegaciones y ciudadanos.

En el siguiente apartado se expone una serie de concentrados de información derivados de

los datos recabados de las interacciones entre las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza y sus seguidores en Facebook y Twitter, que fueron las RSD estudiadas dado que eran las que mayor tiempo tenían usando las delegaciones y las que mayor número de interacciones generaban.

En los dos apartados subsiguientes se expone la información de las entrevistas que dan cuenta de la forma cómo se utilizan en estas delegaciones las referidas RSD. Con base en la información recabada de Facebook y Twitter y en las entrevistas se realizó un análisis en torno al desfase entre las estructuras administrativas tradicionales y la dinámica de las RSD, lo que permitió formular diferentes observaciones y deducciones que se presentan en las conclusiones.

INTERACCIÓN, COMUNICACIÓN Y FORMAS DE GESTIÓN ENTRE DELEGACIONES Y CIUDADANOS EN FACEBOOK Y TWITTER

Para contar con información sobre la forma como las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza están adoptando el uso de RSD, se definieron tres conceptos generales o dimensiones de su interacción con sus seguidores: 1) relación/interacción, 2) comunicación y 3) gestión/atención. Con base en el procedimiento de operacionalización que se emplea en las Ciencias Sociales (Boudon y Lazarsfeld, 1973; Mannheim y Rich, 1988; Babbie, 2000), se definieron diferentes aspectos o rubros derivados de cada una de las tres dimensiones, teniendo como referencia datos específicos que se generan en la interacción entre las delegaciones y sus seguidores en Facebook y Twitter.

Para recabar la información de estas dos redes sociales digitales, se emplearon métodos y técnicas de la etnografía digital (Hine, 2015, 2017, Pink, 2014; Cora García et al., 2009). En primer lugar,

se diseñó una Guía de Observación con secciones para cada una de las tres referidas dimensiones y para cada uno de los rubros derivados de éstas. Para cada rubro se establecieron datos concretos a recabar. El diseño de esta guía se pasó al formato de una hoja de cálculo de Excel para facilitar el registro de los datos correspondientes.

La información de la interacción entre ambas delegaciones se obtuvo de sus cuentas oficiales de Facebook y Twitter entre el 17 de junio y el 17 de julio de 2018. Esta información se sistematizó para obtener totales o concentrados de información. Los datos más relevantes se presentan en los cuadros que se incluyen a continuación, en su primera fila se indica la dimensión de que se trata,

en la primera columna se indica el rubro que se deriva de la respectiva dimensión, la segunda columna presenta los asociados a cada rubro. En la tercera columna se indican datos relativos a la calidad de la relación entre delegaciones y ciudadanos y en la última columna se presenta un análisis general de los datos.

En la segunda y tercera columnas, los recuadros con fondo en blanco corresponden a datos de la Delegación Benito Juárez en tanto que los recuadros con sombreado muestran datos de la Delegación Venustiano Carranza. En primer lugar, aparecen los cuadros con la información de Facebook y enseguida los cuadros con los datos de Twitter.

Cuadro 1

COMPARATIVO DE INFORMACIÓN DE FACEBOOK ENTRE LAS DELEGACIONES BENITO JUÁREZ Y VENUSTIANO CARRANZA

Delegación Benito Juárez

Delegación Venustiano Carranza

Dimensión: Relación/Interacción

Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la relación	Análisis
Establecimiento de relaciones o vínculos entre gobierno y ciudadanos	Sólo 6.71 % de la población sigue a la Delegación en Facebook. Crecimiento mensual de seguidores de sólo 1.02 %.	Reclamos: 14 (26.41 %) Expresiones de indignación: 6 (11.32 %) Expresiones de preocupación: 0	El nivel de establecimiento de vínculos a través de seguidores es muy parecido en ambas delegaciones. La calidad de la relación es un tanto mejor en Venustiano Carranza que en Benito Juárez. Respecto a las interacciones que generan formas de participación, en Benito Juárez hay una mayor iniciativa para formular comentarios en los que es posible identificar aportaciones de información específica y, en menor medida, de ideas o propuestas sobre asuntos de interés de los ciudadanos, lo cual se puede asociar a una ciudadanía con una postura de mayor exigencia hacia sus autoridades. En cambio, en Venustiano Carranza el número de comentarios con aportaciones de información es muy reducido y no hay comentarios con aportaciones de ideas o propuestas.
	Sólo 6.61 % de la población sigue a la Delegación en Facebook. Crecimiento mensual de seguidores de sólo 1.17 %.	Interés hacia lo publicado: 2 (03.77 %) Expresiones de aprobación: 0	
Interacción entre Delegación y ciudadanos	Promedio de reacciones por seguidor: 0.017 Promedio de reacciones al día: 16.63 Promedio de comentarios al día: 1.76	Reclamos: 10 (08.84 %) Expresiones de indignación: 0 Expresiones de preocupación: 1 (0.88 %)	
	Promedio de reacciones por seguidor: 0.081 Promedio de reacciones al día: 63.1 Promedio de comentarios al día: 5.66	Interés hacia lo publicado: 47 (41.59 %) Expresiones de aprobación: 0	

Continúa...

*Delegación Benito Juárez**Delegación Venustiano Carranza**Dimensión: Relación/Interacción*

<i>Rubro/As- pecto</i>	<i>Datos relevantes</i>	<i>Calidad de la relación</i>	<i>Análisis</i>
Interacciones que generan formas de participación de los ciudadanos	Número de comentarios a las publicaciones de la Delegación: 53. En 35 comentarios (66.03 %) hay aportaciones de información (general: 13, específica: 16, muy específica: 5, muy específica y relevante: 1). Sólo en 7 comentarios (13.20 %) hay aportación de ideas o propuestas (muy generales: 4, regular especificidad: 2, específicas: 1). Número de comentarios a las publicaciones de la Delegación: 5. En los 5 comentarios hay aportaciones de información, que se clasificaron como específicas. Sólo en un comentario hay aportación de ideas o propuestas, que se clasificaron como específicas.		Aunque en Benito Juárez es posible observar comentarios con aportaciones de información e ideas que constituyen formas de participación, estos procedimientos todavía son limitados, pueden mejorar mucho. El caso de Venustiano Carranza en el que los comentarios son limitados en número y contenido confirman el uso básico de Facebook como medio para generar participación de los ciudadanos. En cuanto a formas de Capital Social,¹ su proceso de formación es incipiente, muy bajo en Venustiano Carranza y visiblemente más alto en Benito Juárez. Se forma en torno a temas que afectan mucho la vida de las personas, como la inseguridad, específicamente del robo. En el caso de Benito Juárez se puede asociar a una postura de mayor exigencia y de crítica frente a las autoridades. También destaca que esta formación de Capital Social se da a partir de las aportaciones de información de los ciudadanos e incluso en la interacción entre éstos en una ausencia de las autoridades. En las interacciones entre ciudadanos y delegaciones no se pudieron observar formas de Capital Social.
Formación y aprovechamiento de Capital Social generado en la interacción Delegación-ciudadanos	Número de comentarios que contribuyen a la formación de Capital Social: 24. Prácticamente todos los comentarios dirigidos al tema de inseguridad pública. Todos los comentarios catalogados con un muy bajo nivel de formación de Capital Social. Número de comentarios que contribuyen a la formación de Capital Social: 2. Un comentario dirigido al tema de inseguridad pública y otro relativo a un encharcamiento. Ambos comentarios catalogados con un muy bajo nivel de formación de Capital Social.		

¹De acuerdo con Bourdieu (citado en Lin et al., 2008), Capital Social se refiere a la suma de recursos reales o virtuales que acumula un individuo o grupo en virtud de poseer una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de mutuo conocimiento y reconocimiento.

Delegación Benito Juárez

Delegación Venustiano Carranza

Dimensión: Comunicación

<i>Rubro/As- pecto</i>	<i>Datos relevantes</i>	<i>Calidad de la relación</i>	<i>Análisis</i>
Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y Delegación	Comentarios generales: 12 (5 totalmente desaprobatórios, 3 desaprobatórios, 3 neutrales, 1 denuncia genérica). Comentarios con planteamientos o demandas: 27 (21 totalmente desaprobatórios, 3 desaprobatórios, 3 neutrales).	Ofensas: 3 (05.66 %) Expresiones de enojo: 9 (16.98 %) Expresiones de descalificación: 13 (24.52 %) Expresiones neutrales: 3 (05.66 %) Expresiones de cordialidad: 2 (03.77 %)	En Benito Juárez, aunque presenta menor número de comentarios, se caracterizan por ser más desaprobatórios. Prevalcen las expresiones de enojo y descalificación por lo que hay una mayor tensión entre ciudadanos y la Delegación. En Venustiano Carranza hay un mayor número de comentarios generales (más del triple que en Benito Juárez), prevalecen los que son neutrales e incluso hay aprobatorios, por lo que la comunicación tiene mucha menos tensión que en Benito Juárez.
	Comentarios generales: 56 (1 desaprobatório, 37 neutrales, 7 aprobatorios, 1 respuesta ciudadana, 8 con información que proporcionan ciudadanos, 2 anuncios). Comentarios con planteamientos o demandas: 6 (4 desaprobatórios, 1 positivo, 1 neutrales).	Ofensas: 0 Expresiones de enojo: 0 Expresiones de descalificación: 1 (00.88 %) Expresiones neutrales: 27 (23.89 %) Expresiones de cordialidad: 0	Sin embargo, en Benito Juárez hay muchos más comentarios con planteamientos o demandas (más de cuatro veces que en Venustiano Carranza) lo que se explica en buena medida debido a la postura de mayor exigencia y crítica de sus ciudadanos. En Benito Juárez estos comentarios tienden a ser críticos y desaprobatórios mientras que en Venustiano Carranza son visiblemente menos desaprobatórios. En Venustiano Carranza la suma de los comentarios generales con los que tienen planteamientos o demandas asciende a 62, mientras que en Benito Juárez suman 39. Es decir, la primera de estas delegaciones tiene un mucho mayor nivel de comunicación con sus seguidores. Por su parte, los datos de la calidad de la comunicación son claramente más favorables para la Delegación Venustiano Carranza. En la calidad de la comunicación entre ciudadanos y Delegación, juega un papel relevante la postura de los ciudadanos hacia sus autoridades, su nivel de interés en los asuntos públicos e incluso su nivel de educación y de politización.

Delegación Benito Juárez

Delegación Venustiano Carranza

Dimensión: Comunicación

Rubro/As- pecto	Datos relevantes	Calidad de la relación	Análisis
Atención de demandas y planteamientos generados en Facebook	Planteamientos Preguntas: 1 Solicitudes de información: 2 Quejas: 9 Demandas: 10 Denuncias: 12 Propuestas: 17 Planteamientos con respuesta de la Delegación: 0	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general: 1 (01.88 %). Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación: 16 (30.18 %). Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación: 8 (15.94 %). Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados: 0. Expresiones de apoyo: 0.	En Benito Juárez se presenta una variedad de planteamientos hacia las autoridades (51 en total), pero que no tienen respuesta. Las expresiones de reclamo, insatisfacción y crítica sobre asuntos de gestión son recurrentes y no hay expresiones de aprobación, satisfacción o apoyo. En Venustiano Carranza también hay una variedad de planteamientos hacia las autoridades (56 en total), 24 de estos recibieron algún tipo de atención. Las expresiones de reclamo o insatisfacción sobre temas de gestión fueron 19 (16.81%), no hubo críticas y se presentaron 7 comentarios con expresiones de aprobación/satisfacción y 4 de apoyo. En Benito Juárez el 80 % de las publicaciones están relacionadas con difusión de información y el 20 % con asuntos de gestión.
	Planteamientos Preguntas: 17 Solicitudes de información: 2 Quejas: 3 Demandas: 3 Denuncias: 0 Propuestas: 1 Planteamientos con respuesta de la Delegación: 24 (1 respuesta muy buena, 21 se dio algún tipo de respuesta, 1 atención limitada)	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general: 0. Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación: 19 (16.81 %). Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación: 0. Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados: 7 (06.19 %). Expresiones de apoyo: 4 (03.53 %).	En Venustiano Carranza el 67.64 % de las publicaciones están relacionadas con la difusión de información o eventos y solo el 32.35 % con programas o servicios. Tanto en Benito Juárez como en Venustiano Carranza los comentarios que expresan los ciudadanos en Facebook no tienen ningún tipo de impacto en sus programas o acciones. En ambas delegaciones no hay una aplicación del enfoque de redes que lleve a recuperar las aportaciones de sus seguidores, promueva la generación de más interacciones que permitan crear procesos de retroalimentación hacia acciones y programas.
Tipo de asuntos	Publicaciones relacionadas con: Programas: 1 Acciones: 1 Trámites: 0 Servicios: 0 Asuntos públicos relevantes para la comunidad: 0 Difusión de información institucional: 0 Promoción de actos de funcionarios: 0 Eventos culturales, deportivos o recreativos: 0 Avisos a la ciudadanía: 0 Difusión de información general: 8		

Continúa...

Delegación Benito Juárez

Delegación Venustiano Carranza

Dimensión: Comunicación

<i>Rubro/As- pecto</i>	<i>Datos relevantes</i>	<i>Calidad de la relación</i>	<i>Análisis</i>
	Publicaciones relaciona- das con: Programas: 3 Acciones: 0 Servicios: 8 Asuntos públicos relevan- tes para la comunidad: 0 Difusión de información institucional: 0 Promoción de actos de funcionarios: 0 Eventos culturales, depor- tivos o recreativos: 17 Avisos a la ciudadanía: 1 Difusión de información general: 5		
Incidencia de comentarios de los ciu- dadanos en programas o acciones de la Delegación	Incidencia de los plantea- mientos ciudadanos en programas o acciones: Nula.		
	Incidencia de los plantea- mientos ciudadanos en programas o acciones: Nula.		

Cuadro 2

COMPARATIVO DE INFORMACIÓN DE TWITTER ENTRE LAS DELEGACIONES BENITO JUÁREZ Y VENUSTIANO CARRANZA

Delegación Benito Juárez

Delegación Venustiano Carranza

Dimensión: Comunicación

Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la relación	Análisis
Establecimiento de relaciones o vínculos entre gobierno y ciudadanos	Seguidores: 85, 624 Seguidores/Población: 20.51 %	Reclamos: 27 (30%) Expresiones de indignación: 0 Expresiones de preocupación: 8 (08.88 %) Interés hacia lo publicado: 6 (06.66 %) Expresiones de aprobación: 2 (02.22 %)	En ambas delegaciones es mayor el número de seguidores en Twitter que en Facebook. En Benito Juárez es más notable la diferencia que en Venustiano Carranza. En Benito Juárez el promedio de reacciones por seguidor es muy bajo y mejora un poco en Venustiano Carranza. El promedio de reacciones al día es casi tres veces mayor en Venustiano Carranza respecto a Benito Juárez. El promedio de comentarios al día es muy parecido en ambas delegaciones.
	Seguidores: 22,683 Seguidores/Población: 5.30 %	Reclamos: 7 (14 %) Expresiones de indignación: 0 Expresiones de preocupación: 7 (14 %) Interés hacia lo publicado: 17 (34 %) Expresiones de aprobación: 0	
Interacción entre Delegación y ciudadanos	Promedio de reacciones por seguidor: 0.0083 Promedio de reacciones al día: 23.86 Promedio de comentarios al día: 3.43		La calidad de la relación es visiblemente mejor en Venustiano Carranza que en Benito Juárez. En cuanto a los comentarios que generan formas de participación, es claro que Twitter no es un medio que acomode a los ciudadanos para hacer aportaciones, ya que en Facebook se observó un mayor número de comentarios con aportaciones, mientras que en Twitter tanto en Benito Juárez como en Venustiano Carranza el número de éstos es muy reducido, inclusive sólo hubo aportación de información y no de ideas o propuestas. Respecto a la formación de Capital Social, se observa algo similar a lo visto en el tema de aportaciones que generen formas de participación, en el sentido de que mientras en Facebook sí se puede observar formas incipientes de formación de Capital Social, en Twitter son visiblemente más limitadas e incluso inexistente como en el caso de Venustiano Carranza. Por lo que se confirma que Facebook propicia mucho más la aportación de información, ideas, propuestas y la formación de Capital Social.
	Promedio de reacciones por seguidor: 0.088 Promedio de reacciones al día: 66.76 Promedio de comentarios al día: 2.36		
Interacciones que generen formas de participación de los ciudadanos	Muy reducido número de comentarios a las publicaciones de la Delegación. Sólo en 4 comentarios hay aportaciones de información (general: 3, específica: 1). En ninguno de los comentarios hubo aportación de ideas o propuestas.		
	Muy reducido número de comentarios a las publicaciones de la Delegación: Sólo en 2 comentarios hay aportaciones de información (específica: 1, muy específica: 1). En ninguno de los comentarios hubo aportación de ideas o propuestas.		

Continúa...

Delegación Benito Juárez

Delegación Venustiano Carranza

Dimensión: Comunicación

<i>Rubro/Aspecto</i>	<i>Datos relevantes</i>	<i>Calidad de la relación</i>	<i>Análisis</i>
	Muy reducido número de comentarios a las publicaciones de la Delegación: Sólo en 2 comentarios hay aportaciones de información (específica: 1, muy específica: 1). En ninguno de los comentarios hubo aportación de ideas o propuestas.		
Formación y aprovechamiento de Capital Social generado en la interacción Delegación-ciudadanos	Número de comentarios que contribuyen a la formación de Capital Social: 3. Los comentarios dirigidos al tema de inseguridad pública. Los 3 comentarios tienen muy bajo nivel de formación de Capital Social.		
	No hay comentarios que contribuyan a la formación de Capital Social.		

*Delegación Benito Juárez**Delegación Venustiano Carranza**Dimensión: Comunicación*

<i>Rubro/Aspecto</i>	<i>Datos relevantes</i>	<i>Calidad de la relación</i>	<i>Análisis</i>
Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y Delegación	Comentarios generales: 35 (9 totalmente desaprobatórios, 14 desaprobatórios, 6 neutrales, 4 aprobatorios, 1 denuncia genérica, 1 respuesta ciudadana). Comentarios con planteamientos o demandas: 14 (3 totalmente reprobatorios, 10 reprobatorios, 1 positivo).	Ofensas: 3 (03.33 %) Expresiones de enojo: 1 (01.11 %) Expresiones de descalificación: 14 (15.55 %) Expresiones neutrales: 2 (02.22 %) Expresiones de cordialidad: 1 (01.11 %)	En Benito Juárez el número de comentarios es mayor a los expresados en Venustiano Carranza (más del doble). Prevalecen los desaprobatórios de forma clara, por lo que la comunicación está marcada por la descalificación y crítica a la Delegación, denota una tensión entre ciudadanos y Delegación. La tensión dificulta el diálogo y tiende a deteriorar la calidad de la comunicación. Este tipo de comunicación erosiona la calidad de la relación ciudadanos-Delegación, como lo confirman los datos que miden la calidad de la comunicación en los que prevalecen claramente las expresiones de descalificación.
	Comentarios generales: 15 (5 desaprobatórios, 7 neutrales, 1 totalmente aprobatorio, 1 anuncio, 1 información que proporciona un ciudadano). Comentarios con planteamientos o demandas: 7 (1 totalmente reprobatorio, 5 reprobatorios, 1 positivo).	Ofensas: 0 Expresiones de enojo: 1 (02.00 %) Expresiones de descalificación: 1 (02.00 %). Expresiones neutrales: 4 (08.00 %) Expresiones de cordialidad: 1 (02.00 %) alidad: 0	En Venustiano Carranza la comunicación presenta comentarios desaprobatórios, pero hay más neutrales e incluso hay algunos aprobatorios, por lo que se aprecia claramente un menor cuestionamiento de los ciudadanos hacia la Delegación. Hay un incipiente diálogo entre ambas partes y entre los propios ciudadanos. En Venustiano Carranza las mediciones de la calidad de la comunicación dejan ver pocas expresiones negativas, las neutrales son las que tienen un mayor número, por lo que la comunicación es más tersa que en Benito Juárez. Aunque con variaciones en los datos, se confirma la misma deducción que se formuló para Facebook, respecto a que, en la calidad de la comunicación entre ciudadanos y Delegación, juega un papel relevante la postura de los ciudadanos hacia sus autoridades, su nivel de interés en los asuntos públicos e incluso su nivel de educación y de politización.

Delegación Benito Juárez

Delegación Venustiano Carranza

Dimensión: Gestión/atención

Rubro/As- pecto	Datos relevantes	Calidad de la relación	Análisis
Atención de demandas y planteamientos	Planteamientos: 55 Preguntas: 4 Solicitudes de información: 0 Quejas: 14 Demandas: 26 Denuncias: 8 Propuestas: 3 Planteamientos con respuesta de la Delegación: 3 Calidad de la atención: respuesta básica Tiempo promedio de respuesta: 10:52 hrs.	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general: 1 (01.11 %). Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación: 26 (28.88 %). Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación: 4 (04.44 %). Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados: 0. Expresiones de apoyo: 4 (04.44 %).	En Twitter también los ciudadanos hacen planteamientos a sus delegaciones sobre asuntos públicos de su interés, con mayor frecuencia en Benito Juárez que en Venustiano Carranza. Pero las delegaciones no logran concebir a Twitter como un medio por el que se pueden gestionar demandas ciudadanas, ya que es reducido número de las que son atendidas mediante Twitter y su procedimiento de atención es muy básico. Asimismo, se advierte poca idea de cómo gestionar asuntos o demandas mediante Twitter. En Venustiano Carranza hay un más alto y mejor nivel de atención de los planteamientos que en Benito Juárez (como sucede en Facebook). En ambas delegaciones hay un número importante de expresiones de reclamo/insatisfacción, en Benito Juárez son 26 (28.88 %) y en Venustiano Carranza son 11 (22 %), es decir, tienen niveles parecidos. Aunque hay expresiones positivas en ambas delegaciones lo que prevalece son las expresiones negativas, lo que se ve acompañado por un bajo nivel de respuesta de las autoridades. En ambas delegaciones el uso de Twitter está marcadamente orientado a la difusión de información y/o eventos, aunque se observan casos orientados a programas y acciones. En Benito Juárez el 60.97 % de las publicaciones están relacionadas con difusión de eventos e información y el 39.02 % con asuntos de gestión.
	Planteamientos: 35 Preguntas: 9 Solicitudes de información: 5 Quejas: 3 Demandas: 14 Denuncias: 1 Propuestas: 3 Planteamientos con respuesta de la Delegación: 7 Calidad de la atención: 1 insuficientemente atendida, 1 regularmente atendida, 5 con respuesta básica. Tiempo promedio de respuesta: 7 días 18:07 hrs.	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general: 1 (02.00 %). Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación: 11 (22 %). Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación: 0. Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados: 1 (02.00 %). Expresiones de apoyo: 1 (02.00 %).	En Venustiano Carranza el 61.53 % de las publicaciones están relacionadas con la difusión de información y el 38.46 % con programas o acciones. En ambas delegaciones los comentarios que expresan sus seguidores en Twitter no tienen ningún tipo de impacto en sus programas o acciones. No hay aplicación del enfoque de redes en procesos de retroalimentación para formación de nuevos programas o acciones, en el sentido de que las delegaciones no recurren a recuperar y propiciar más interacciones que generen mecanismos de retroalimentación.
Tipo de asuntos	Publicaciones relacionadas con: Programas: 7 Acciones: 1 Trámites: 0 Servicios: 8 Asuntos públicos relevantes para la comunidad: 0 Difusión de información institucional: 0 Promoción de actos de funcionarios: 0 Eventos culturales, deportivos o recreativos: 13 Avisos a la ciudadanía: 8 Difusión de información general: 4		

Continúa...

*Delegación Benito Juárez**Delegación Venustiano Carranza**Dimensión: Comunicación*

<i>Rubro/Aspecto</i>	<i>Datos relevantes</i>	<i>Calidad de la relación</i>	<i>Análisis</i>
	Publicaciones relacionadas con: Programas: 4 Acciones: 1 Trámites: 0 Servicios: 0 Asuntos públicos relevantes para la comunidad: 0 Difusión de información institucional: 0 Promoción de actos de funcionarios: 0 Eventos culturales, deportivos o recreativos: 0 Avisos a la ciudadanía: 0 Difusión de información general: 8		
Incidencia de comentarios de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación	Incidencia de los planteamientos ciudadanos en programas o acciones: Nula.		
	Incidencia de los planteamientos ciudadanos en programas o acciones: Nula.		

Fonte: Elaboración propia.

LA INCIPIENTE GESTIÓN DE REDES SOCIALES DIGITALES MEDIANTE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS TRADICIONALES EN LA DELEGACIÓN BENITO JUÁREZ

La información recabada mediante la entrevista aplicada al encargado del manejo de las RSD el 28 de agosto de 2018 permitió observar que está organizada de acuerdo con una estructura orgánico-funcional tradicional en la que la cabeza es la oficina del Jefe Delegacional que contaba con el apoyo de ocho Direcciones Generales y de un área *staff* integrada por la Secretaría Particular, el Coordinador de Gabinete y la Dirección de

Comunicación Social. Dentro de la Dirección General de Desarrollo Delegacional se ubica la Coordinación General de Informática que tiene como una de sus funciones principales dar soporte técnico a la infraestructura del equipo de cómputo, *software* y sistemas informáticos de la Delegación. También se le han asignado trabajos de seguimiento a las RSD que utiliza.

No obstante, la definición del contenido, formato y tipo de materiales (fotografías, gifs, videos) de las publicaciones que emite la Delegación en sus RSD está a cargo de la Dirección de Comunicación Social, que a veces se auxilia de las Direcciones Generales para publicaciones específicas. El personal que labora en la

esta dirección tiene un perfil profesional relacionado con la comunicación y el periodismo. Tanto Facebook como Twitter se utilizan para difundir eventos culturales o deportivos, para comunicar actividades de gestión de la Delegación, notas informativas sobre obras y servicios. Por lo que puede advertirse que se utilizan las RSD como un canal más de comunicación social sin contemplar inicialmente realizar funciones de procesamiento de demandas.

La Coordinación General de Informática se encarga de recibir los materiales definidos por la Dirección de Comunicación Social y realiza su publicación en Facebook y Twitter. De acuerdo con el Coordinador de Informática que fue el funcionario entrevistado, para dar seguimiento a lo publicado por la Delegación Benito Juárez se utilizan las herramientas, estadística y gráficas que ofrecen ambas plataformas, lo que deja ver que no han desarrollado algún *software* ni procedimientos específicos para dar seguimiento a las publicaciones en RSD.

De igual forma, en Benito Juárez no se han establecido criterios ni mucho menos protocolos o procedimientos para definir qué comentarios y en qué términos se deben responder a los ciudadanos. En la información que se recabó de Facebook y Twitter de forma excepcional se dio respuesta a tres comentarios de Twitter, lo que permitió observar que el nivel de respuesta es muy bajo. No obstante, a preguntas expresas sobre los procedimientos de atención y respuesta a las demandas que los ciudadanos formulan a la Delegación, el entrevistado comentó que fundamentalmente se utiliza el sistema informático denominado Centro de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC) que opera en todas las delegaciones de la Ciudad de México, y también se auxilian de un sistema propio de la Delegación Benito Juárez llamado Sistema Integral de Atención Ciudadana.

El CESAC es un sistema informático de gestión que está diseñado para captar las solicitudes de trámites y servicios que realizan las delegaciones, los cuales conforman un catálogo de más de 200 tipos. En este sistema se registran las solicitudes que llegan a la Delegación por diferentes vías: el Centro de Soluciones que funciona como ventanilla de atención ciudadana en las instalaciones de la propia Delegación, el portal de Internet, las RSD e incluso los recorridos por las colonias que hacen los funcionarios de la Delegación.

De acuerdo con una estimación del entrevistado, en el Centro de Atención de Soluciones de la Delegación se captan aproximadamente 60 % de las solicitudes de trámites y servicios totales, mientras que el restante 40 % ingresa por medios digitales, como el portal de internet y las RSD. A su vez, del total de las solicitudes que se captan por medios digitales, 70 % corresponde al portal de Internet y un 30 % a las RSD. Por lo que puede observarse que en lo que toca a trámites y servicios los ciudadanos los canalizan predominantemente a través de medios tradicionales como la ventanilla de atención presencial y el portal de internet, pero cada vez más se recurre a las RSD.

Todas las solicitudes de trámites y servicios, incluidas las que llegan por RSD, se registran en el CESAC, quien las distribuye a las áreas correspondientes para su atención. Este mecanismo es el que básicamente se utiliza para vincular lo demandado en Facebook y Twitter con la estructura administrativa de la Delegación, lo que permite observar que mantiene una estructura de organización tradicional basada en unidades administrativas con funciones definidas y líneas de mando verticales, que tienen un sistema de gestión de solicitudes de trámites basado estrictamente en competencias tendientes a propiciar una desvinculación entre dichas unidades administrativas.

Esta forma de organización y gestión que se apega a los modelos de la Administración Pública tradicional tiene poca vinculación con lo que los ciudadanos expresan en las RSD, cuya gestión y seguimiento se concentra en dos áreas: la Dirección de comunicación social y la Coordinación General de Informática. La forma que ha encontrado la Delegación Benito Juárez de vincular las demandas de las RSD con las estructuras administrativas es identificando las solicitudes de trámites y servicios que hacen los ciudadanos por estos medios para posteriormente de forma manual registrarlas en el CESAC. Pero las áreas a las que canalizan estas solicitudes no conocen del todo la forma y el contexto en que los ciudadanos plantean sus demandas, por lo que hay una desconexión entre funcionarios y ciudadanos.

La Dirección de comunicación social da seguimiento a los comentarios que expresan los ciudadanos en torno a las publicaciones que hace la Delegación en las RSD, pero no cuenta con procedimientos ni con un *software* específico que le permitan recabar, sistematizar y analizar su contenido, por lo que no genera información precisa para reorientar y mejorar el contenido de sus publicaciones o para dar respuesta a críticas, planteamientos y solicitudes de los ciudadanos que contribuyan a mejorar la gestión de las RSD.

Aunque el funcionario entrevistado mencionó que las solicitudes de trámites y servicios que se captan en las RSD se les gestiona a través del CESAC para darles una respuesta efectiva, se puede advertir que no hay mecanismos ni procedimientos para vincular a la estructura administrativa con lo que se genera en las RSD, que sería un primer paso para posteriormente crear espacios, mecanismos y procedimientos de comunicación y colaboración para dar respuesta efectiva no solo a solicitudes de trámites y servicios sino también al demás cúmulo de comentarios que expresan los ciudadanos, quienes

frecuentemente requieren de respuestas integrales en las que participen diferentes áreas de la Delegación.

Por lo expuesto, se puede advertir que en la Delegación Benito Juárez hay una estructura organizacional y procedimientos de gestión apegados a los modelos de la Administración Pública tradicional, que tienen muy poca vinculación con lo que ocurre en las RSD. Los funcionarios y empleados de la estructura administrativa tienden a verlas como un fenómeno de comunicación un tanto lejano a sus actividades cotidianas. No se percibe que haya una idea clara respecto a la desvinculación entre lo expresado en las RSD por los ciudadanos y los trabajos que llevan a cabo, lo cual está creando desconexiones entre autoridades y ciudadanos que generan efectos negativos sobre la percepción del desempeño de la Delegación.

LA INCIPIENTE GESTIÓN DE REDES SOCIALES DIGITALES MEDIANTE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS TRADICIONALES EN LA DELEGACIÓN VENUSTIANO CARRANZA

La información obtenida de esta delegación mediante entrevistas aplicadas el 7 de septiembre de 2018 permitió observar que administrativamente también está organizada de acuerdo con una estructura orgánico-funcional tradicional en la que la cabeza es la oficina de la Jefa Delegacional que contaba con seis Direcciones Generales y un área *staff* integrada por la Secretaría Particular, el Coordinador de Asesores, un enlace administrativo y la Coordinación de comunicación social. Esta última área es la que se encarga de definir tanto el formato como el contenido de lo que se publica en RSD, a veces con la participación de las áreas involucradas en algún contenido específico de su competencia y siempre con la aprobación de la Jefa Delegacional.

Lo que publica en Facebook prácticamente se replica en Twitter y sus contenidos están orientados

a difundir eventos que organiza como parte de sus actividades de desarrollo social, tales como cursos de verano para niños, competencias deportivas, presentación de obras de teatro, de grupos musicales. Es decir, las RSD se utilizan preponderantemente como un medio de comunicación social, pero también hay indicios de que se tratan de usar como un medio para captar demandas y conocer lo que comentan los ciudadanos.

La Coordinación de comunicación social se encarga de hacer las publicaciones en Facebook y Twitter y de darles seguimiento. De acuerdo con la información proporcionada por la Coordinadora de comunicación social y de la directamente responsable del manejo de las RSD, para atender los trabajos concernientes a la gestión de las RSD se destina una persona a la elaboración de guiones, otra a definir el contenido audiovisual, otra a la imagen y tres personas se ocupan de responder directamente a los comentarios que hacen los ciudadanos en Facebook y Twitter siempre con apego a lo que aprueban sus superiores jerárquicos.

El perfil del personal que se ocupa de estas actividades está orientado a las ciencias de la comunicación, el periodismo y relaciones públicas. Las personas que trabajan en las actividades de gestión de las RSD tienen funciones específicas y cuentan con algunos procedimientos de trabajo básicos, los cuales no se han formalizado en algún documento, por lo que tienden a ser informales e incluso personales. Para los trabajos de seguimiento a las reacciones que expresan los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación, se generan algunas estadísticas y gráficas en Excel y se llega a utilizar el *software* especializado en RSD llamado Hootsuite. Pero se advierte que solo se generan reportes básicos y no se trabaja de forma más específica en la sistematización y análisis de la información que generan las reacciones de los ciudadanos.

Con base en la información recabada en la entrevista, el proceso de atención de demandas específicas, trámites y servicios captados de las RSD consiste en concentrar las solicitudes que se generan, hacer cortes y registrarlas en el CESAC que es el sistema institucional de gestión que utilizan todas las delegaciones. Este sistema informático asigna un folio a cada caso y lo canaliza al área competente para su atención. Cada una de las áreas que realizan trabajos de gestión tiene acceso a los casos de su responsabilidad y a módulos específicos para registrar las acciones que emprenden hasta su resolución. El CESAC permite dar seguimiento a cada solicitud y consultar estadísticas y gráficas.

De esta forma, al igual que en la Delegación Benito Juárez el CESAC es el único medio que vincula lo demandado en RSD con la estructura administrativa de la Delegación. De acuerdo con la información recabada de Facebook y Twitter, no todas las demandas de servicios fueron atendidas y aquellas que sí, tuvieron variaciones en el tiempo de respuesta. Asimismo, los contenidos que expresan críticas, descalificaciones, planteamientos generales o específicos sobre problemas o solicitudes de información no tuvieron respuesta en la mayoría de los casos.

Se puede advertir que no se cuenta con criterios para dar respuesta a los diversos comentarios que se expresan en las mencionadas RSD, que cuando sí se contesta varían los tiempos y la calidad de las respuestas. Las funcionarias entrevistadas mencionaron que aunque cuentan con algunos procedimientos de trabajo de seguimiento básicos no se han documentado, a partir de lo cual se puede deducir que no se evalúan para eventualmente mejorarlos.

Por lo expuesto, se puede notar que los vínculos entre lo que se expresa en las RSD y la estructura administrativa de la Delegación son débiles, sus funcionarios sólo conocen solicitudes

específicas que capta el área de comunicación social y que les canalizan a través del CESAC. Pero no tienen más información sobre el contexto en que se generan estas solicitudes, la extensión y el tono de los comentarios que las acompañan.

Las funcionarias entrevistadas mencionaron que para mejorar esta situación se podrían establecer enlaces permanentes en las principales unidades administrativas con capacidad de toma de decisiones y de solución de las solicitudes del ámbito de su competencia. Es decir, implantar una red de funcionarios para la atención de las demandas que se captan a través de las RSD.

Es evidente que no hay mecanismos específicamente diseñados para vincular de forma directa lo expresado por los seguidores de la Delegación en RSD con su estructura administrativa, los que eventualmente pudieran contribuir a flexibilizar su diseño departamental y sus líneas de mando verticales para así poder atender de forma más directa, rápida y con mejores niveles de coordinación y colaboración tanto los trámites y servicios solicitados como el resto del contenido de los comentarios que expresan los ciudadanos en torno los problemas que enfrentan día a día.

DISCUSIÓN

Con base en la información recabada en las entrevistas a los funcionarios encargados de las RSD en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza, así como en la que se captó de sus cuentas de Facebook y Twitter, se puede observar que estas instancias de gobierno hacen uso de dichas RSD preponderantemente como medios de comunicación social para difundir eventos, actividades que realizan y obras públicas que ejecutan. Por su parte, los ciudadanos ante este tipo de publicaciones que buscan mostrar

avances, mejoras o logros en actividades y obras que realizan las delegaciones tienden a reaccionar señalando omisiones, trabajos o problemáticas que no se atienden. Inclusive en las publicaciones que promueven eventos hacen comentarios con demandas de servicios, expresión de críticas y exigencias de atención de problemas que se han acumulado.

De acuerdo con el marco propuesto por Mergel (2013), se observa una preponderancia de la estrategia “push” en el uso de las RSD, poca adopción de la estrategia “pull” y prácticamente no se aplica la estrategia “networking”. El uso preminente de las redes como medio de difusión de información con incipientes formas de participación y de aprovechamiento de su potencial interactivo tiene coincidencias con estudios previos como los realizados por Balcells, Padró-Solanet y Serrano (2013); Estebaranz y Ramilo (2013); o Negrete y Rivera (2018), en el que analizan los casos de los gobiernos de los estados de Hidalgo y Querétaro.

En la práctica a los gobiernos se les está dificultando innovar formas de aprovechamiento del potencial interactivo de las RSD que incorporen procedimientos de participación, rendición de cuentas o colaboración en red para articular procesos de co-gestión o co-creación de valor público.

Los ciudadanos comienzan a buscar a sus autoridades en las RSD esperando obtener respuestas no sólo proporcionando información sino a través de la solución de demandas específicas, agilización de trámites y prestación de servicios. Criado y Villodre (2021) visualizan a la prestación de servicios como una forma de utilización de las RSD en el sector público que gobiernos europeos locales comienzan a desarrollar. En México es necesario explorar y abordar esta vertiente del uso de las RSD mediante la instrumentación de procedimientos de respuesta a solicitud de

servicios básicos como bacheo, reparación de luminarias, mantenimiento de centros deportivos o áreas verdes, por citar algunos. Los ciudadanos se comunican y organizan sus actividades cada vez más con el apoyo de los recursos de las RSD, lo que les lleva a buscar a sus autoridades en estos medios esperando un adecuado nivel de respuesta a sus comentarios, demandas y propuestas.

En el sector público es necesario visualizar referentes conceptuales para aprovechar el potencial de estos espacios. En términos de la propuesta de Wukich (2020) respecto a los roles públicos que pueden adoptar los gobiernos al usar las RSD, si bien un primer rol es visualizar a los ciudadanos como consumidores con necesidades que se deben satisfacer, es necesario considerar y desarrollar roles más interactivos como el de socios y el de facilitar el involucramiento de los ciudadanos en los asuntos públicos.

En este mismo sentido, se puede recurrir también a la tipología propuesta por DePaula, Dincelli y Harrison (2017) en la que además de considerar el uso elemental de las RSD en el sector público para proveer información, es necesario revisar conceptos como el de búsqueda de entrada, diálogo *online* e interacción *offline*, y presentación simbólica.

No obstante, de acuerdo a lo expuesto en esta investigación, las estructuras, formas de organización y procesos de gestión de la administración pública tradicional no son muy afines a la dinámica de las RSD. Por lo que una mejor adaptación a esta dinámica necesariamente pasa por una revisión y flexibilización de los modelos de organización jerárquico-burocráticos que prevalecen en la administración pública. Esta flexibilización facilitaría llevar a la práctica conceptos e innovaciones propuestos desde la academia.

CONCLUSIONES

La información que se expone en este artículo aporta elementos para observar un desencuentro entre instancias de gobierno de la administración pública local en la Ciudad de México y sus ciudadanos, en el que las delegaciones analizadas utilizan las RSD como medio tradicional de comunicación social y los ciudadanos buscan espacios de comunicación para expresar su sentir sobre temas, problemas y asuntos públicos, así como para formular demandas específicas. Pero como las delegaciones no tienen dentro de sus estrategias utilizar las RSD para captar las expresiones de los ciudadanos y emplearlas con mayor decisión como medios para la gestión de trámites y servicios, se ha trabajado muy poco en vincular la información que se produce en las RSD con sus estructuras administrativas de atención ciudadana.

Este desencuentro entre gobierno y sociedad que se materializa en una falta de vinculación entre las estructuras de la administración pública y la dinámica de producción y flujo de información en las RSD, tiene como una de sus principales consecuencias un bajo nivel de atención y eficiencia tanto en la gestión de las demandas de los ciudadanos como del procesamiento, sistematización y aprovechamiento del cúmulo de información que producen los ciudadanos en las RSD.

Las incipientes acciones que se han comenzado a llevar a cabo consisten en solo captar demandas de trámites y servicios específicos y vincularlas a sistemas informáticos y procedimientos administrativos ya existentes que son gestionados por estructuras con formas de organización y gestión de la administración pública tradicional, en las que está ausente un enfoque de redes que permita diseñar e implementar procesos de gestión transversales o en red que enlacen de forma más directa y con mayor eficiencia a las instancias que cuentan con las funciones y recursos necesarios

para atender las demandas ciudadanas con la información que generan los ciudadanos en las RSD.

El escenario actual de las RSD está dejando ver una creciente expresión de demandas, críticas, descalificaciones, pero también de propuestas, planteamientos y aportaciones de información sobre problemáticas y temas específicos que tienen un muy bajo nivel de atención y respuesta. Esta situación está dejando una impresión de ciudadanos pretendiendo entrar en comunicación con sus autoridades, quienes tienden a mostrar una baja capacidad de gestión y de construcción de diálogo a través de estos medios, que puede estar contribuyendo a erosionar la de por sí desgastada credibilidad y confianza hacia las autoridades.

Aun con esta baja actividad en RSD las delegaciones estudiadas tienen evidentes limitaciones para dar respuesta a lo expresado por sus seguidores, por lo que es fácil prever que si aumenta la actividad en las RSD, como es la tendencia, las delegaciones tendrán mayores dificultades para procesar la información que se produce en éstas y dar respuestas satisfactorias.

Como anotaciones finales, es necesario señalar que esta investigación se enfoca en conocer dos casos de estudios en una relativa profundidad, pero sería necesario hacer otros estudios más transversales con un mayor número de casos de estudio que bien pudiera tener una orientación cuantitativa.

Esta investigación deja ver de forma clara que en las interacciones entre gobierno y sociedad mediante RSD existe la vertiente de la gestión de trámites y servicios (*delivery public services*), así como de otras vinculadas a la promoción de formas de participación, colaboración, co-gestión y co-creación de valor público que se delinearán de forma incipiente. Por ello, desde la academia aparecen como líneas de investigación de interés para abordar, sobre todo, ante la constante evolución que tiene el uso de RSD en el sector público.

REFERENCIAS

- Babbie, Earl (2000), *Fundamentos de la investigación social*, México, International Thomson Editores.
- Balcells, Joan Albert Padró-Solanet e Ivan Serrano (2013), "Twitter en los ayuntamientos catalanes. Una breve evaluación empírica de usos y percepciones", en 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, pp. 62-81.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T. & Hansen, D. (2012), "The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations", en *Government Information Quarterly*, pp. 30-40.
- Bertot, J. C., Jaeger & Grimes (2012), "Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government", en *Transforming Government People Process and Policy*, pp. 78-91.
- Boudon, Raymond y Paul Lazarsfeld (1973), *Metodología de las ciencias sociales*, Barcelona, Laia.
- Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R. & Hovy, E. (2010), "Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government", en *The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, pp. 1-9.
- Cora Garcia, Ángela, Alecea I. Standlee, Jennifer Bechkoff y Yan Cui (2009), "Ethnography Approaches to the Internet and Computer-Mediated Communication", en *Jornal of Contemporary Ethnography*, pp. 52-84.
- Criado, J. I. y Francisco Rojas Martín (2013), "Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas", en *Redes sociales digitales en la*

- gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un Gobierno Abierto*, Barcelona, Escola d'Administració Pública de Catalunya, pp.16-31.
- 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?", en J. Ignacio Criado (editor), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*, España, INAP de España, pp. 27-52.
- 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", en Rafael Martínez Puón (editor), *Gobierno Abierto para la consolidación democrática*, México, Tirant lo Blanch, pp. 261-284.
- Criado, J. I., y Julian Villodre (2021), "Delivering public services through social media in European local governments. An interpretative framework using semantic algorithms", en *Local Government Studies*, 47 (2), pp. 253-275.
- DePaula, N., E. Dincelli y T. M. Harrison (2017), "Toward a typology of government social media communication: Democratic goals, symbolic acts and self-presentation", en *Government Information Quarterly*, 35, pp.98-108.
- Estebaranz González, Javier y Mentxu Ramilo Araujo (2013), "Gobiernos y administraciones locales vascas en las redes sociales", en 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, pp. 82-101.
- Guerrero, Omar (1985), *Introducción a la administración pública*, México, Harla.
- Guerrero, Omar (1986), *La teoría de la administración pública*, México, Harla.
- Guerrero, Omar (2009), "La formulación de principios en la administración pública", en *Convergencia*, 16 (49), enero-abril, pp.15-35.
- Harmon, Michael M. y Richard T. Mayer (1999), *Teoría de la organización para la administración pública*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/FCE.
- Hrdinová, J., N. Helbig y C. Stollar Peters (2010), *Designing Social Media Policy for Government: Eight Essential Elements*, Albany, The Research Foundation of State University of New York.
- Hine, Christine (2015), "Ethnography Strategies for the Embedded, Embodied, Everyday Internet", en *Bloomsbury Publishing*, pp. 55-87.
- Hine, Christine (2017), "Ethnography and the Internet: Taking Account of Emerging Technological Landscapes", en *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, pp. 315-329.
- Hodge, B. J., William P. Anthony y Lawrence M. Gales (2003), *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, España, Pearson Prentice Hall.
- Lin, Nan, K. Cook y Ronald S. Burt (2008), *Social Capital. Theory and research*, U.S.A, Aldine Transaction.
- Manheim, Jarol y Richard Rich (1988), *Análisis político empírico, Métodos de investigación en ciencia política*, España, Alianza Editorial.
- March, James G. y Herbert A. Simon (1981), *Teoría de la organización*, España, Editorial Ariel.
- Martínez Puón, Rafael (2012), "Gobierno Abierto: ¿Más gobierno o más ciudadanía?", en A. Honfman, A. Ramírez Alujas, y J. A. Bojórquez Pereznieta (coords.), *La promesa del Gobierno Abierto*, Itaip/InfoDE, pp.137-163.
- Mergel, Ines (2013), "A framework for interpreting social media interactions in the public sector", en *Government Information Quarterly*, 30, pp. 327-334.

- Negrete-Huelga, Karla y Sergio Rivera-Magos (2018), “Estrategias de comunicación en redes sociodigitales desde la práctica del gobierno abierto”, en *Cuadernos.info*, 42, pp. 183-196.
- Pink, Sarah (2014), *Doing Visual Ethnography with the Web*, London, SAGE.
- 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.
- Roa, Juan Manuel (2013), “Las redes sociales, una potente herramienta al servicio del Open Government”, en J. Ignacio Criado y Francisco Rojas Martín (eds.), *Redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un Gobierno Abierto*, España, Escola d’Administració Pública de Catalunya, pp. 119-139.
- Sánchez González, José Juan (2007), *Estudio de la ciencia de la administración*, México, IAPEM/IAPQROO/M. A. Porrúa.
- Van Dijck, José (2016), *La cultura de la conectividad*, Argentina, Siglo XXI.
- Weber, Max (2002), *Economía y Sociedad*, España, Fondo de Cultura Económica.
- Wukich, C., (2020), “Government Social Media Engagement Strategies and Public Roles”, en *Public Performance & Management Review*, 44 (1), pp. 187-215.
- Wukich (2022), “Social media engagement forms in government: A structure-content framework”, en *Government, Information Quarterly*, 39 (2).