



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL ENFOQUE DE REDES:
HACIA UN NUEVO PERFIL DE GESTIÓN POR REDES SOCIALES DIGITALES

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
DOCTOR EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PRESENTA:
JOSÉ LUIS RAMOS ALDERETE

TUTOR PRINCIPAL
DR. MAXIMILIANO GARCÍA GUZMÁN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, UNAM

COMITÉ TUTOR
DRA. FIORELLA MANCINI
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES, UNAM

DR. JOSÉ JUAN SÁNCHEZ GONZÁLEZ
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. SEPTIEMBRE 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por la gran oportunidad que me brindó para continuar mi formación académica y crecimiento personal.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Por su apoyo para realizar mis estudios de doctorado y elaborar esta tesis.

Al Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales

Por la enriquecedora experiencia de asistir a su privilegiado espacio de encuentro y confrontación de ideas así como de generación y difusión de conocimiento.

A mi tutor principal Dr. Maximiliano García Guzmán

Por la adecuada conducción del tema tecnológico de la investigación dentro de la disciplina de la Administración Pública, su apoyo para ampliar mi formación académica hacia la docencia que permitió retroalimentar esta tesis y su acompañamiento e interés para llevarla a buen termino.

A mi profesora de Seminario de Investigación Dra. Fiorella Mancini

Por compartir y transmitir de manera tan cordial sus sólidos conocimientos que han contribuido significativamente a mi formación metodológica. Aprecio mucho todas sus orientaciones, aportaciones, sugerencias, el tiempo dedicado e interés que puso para desarrollar de la mejor forma esta investigación.

A los miembros del Honorable Jurado:

Dr. José Juan Sánchez González

Por sus sólidas aportaciones sobre la naturaleza y perspectivas de la Administración Pública y su vinculación con el tema central de la tesis, el interés que siempre mostró en la investigación y sus recomendaciones para ampliar mi formación académica.

Dr. Miguel Ángel Márquez Zárate

Por el apoyo que me ha brindado a lo largo de los años para mi crecimiento académico, su estímulo para realizar mis estudios de doctorado y sus orientaciones para desarrollar de la mejor forma este proyecto.

Dra. Karina Bárcenas Barajas

Por el interés que siempre mostró en esta investigación, sus valiosas orientaciones para incorporar las técnicas de la etnografía digital en el desarrollo de la tesis y sus contribuciones para mejorar distintos aspectos de la misma.

A mi hijo

Luis Emilio

Siempre con amor

Contenido

	Pág.
Introducción	25
 Capítulo I. La construcción del pensamiento científico en la Administración Pública: la orientación hacia el enfoque de redes	 41
1.1. Paradigmas teórico conceptuales de mayor influencia en la organización y gestión en la Administración Pública	43
1.1.1. Antecedentes	44
1.1.2. Principios de la administración	46
1.1.3. La administración científica	51
1.1.4. El modelo burocrático weberiano	56
1.1.4.1. La dominación legal	56
1.1.4.2. La administración burocrática	58
1.1.5. Evolución de la teoría de la organización	62
1.1.5.1. Las aportaciones de Chester Barnard	63
1.1.5.2. El movimiento de las relaciones humanas	65
1.1.5.3. Otras corrientes de pensamiento administrativo organizacional	67
1.2. Paradigmas en la gestión pública con enfoque de redes	70
1.2.1. Antecedentes	70
1.2.2. La gobernanza pública	75
1.2.3. La gobernanza pública inteligente	76
1.3. Redes sociales digitales y Gobierno Abierto	79
1.3.1. El papel de las TIC en los planteamientos del Gobierno Abierto ...	81
1.3.2. La relación entre redes sociales digitales y Gobierno Abierto	85
1.3.3. El papel de las redes sociales digitales en el Gobierno Abierto	89

Capítulo II. Fundamentos del enfoque de redes y su dimensión social-digital	97
2.1. Antecedentes de la teoría de redes	98
2.2. Formación de la teoría de redes	100
2.3. El enfoque de redes	106
2.4. Las redes sociales	109
2.5. La Sociedad Red	113
2.6. Las redes sociales digitales	119
2.6.1. Antecedentes	119
2.6.2. Surgimiento y evolución de las redes sociales digitales	121
2.6.3. Conceptualización de las redes sociales digitales	133
 Capítulo III. Necesidad y utilidad del enfoque de redes para la Administración Pública	 141
3.1. Los modelos jerárquico-burocráticos frente a la evolución social, política y el cambio tecnológico	142
3.1.1. La influencia de los modelos jerárquico-burocráticos en la Administración Pública y repercusiones	142
3.1.2. El impacto del cambio tecnológico, social y político en las formas de relación entre gobierno y sociedad	147
3.1.3. Las estructuras político-administrativas frente al cambio social y tecnológico	156
3.2. El enfoque de redes en la Administración Pública	162
3.3. De los conceptos del enfoque de redes a su puesta en práctica en la Administración Pública	167
3.3.1. El enfoque de redes en procesos de asociación tradicionales	168
3.3.2. El enfoque de redes en procesos de asociación con apoyo de las TIC	177

3.3.2.1. El enfoque de redes y el uso de redes sociales digitales en la Administración Pública	182
3.4. La adopción de redes sociales digitales en la Administración Pública en México	194
3.4.1. Las redes sociales digitales en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza	197
3.4.1.1. El uso de redes sociales digitales en la Delegación Benito Juárez	199
3.4.1.2. El uso de redes sociales digitales en la Delegación Venustiano Carranza	202
Capítulo IV. Propuesta de un método de medición del enfoque de redes en la Administración Pública	207
4.1. Planteamiento general de la investigación	207
4.2. El proceso de operacionalización del enfoque de redes en la Administración Pública	210
4.2.1. La operacionalización en las ciencias sociales	210
4.2.2. Modelo de medición del enfoque de redes	214
4.2.2.1. Parámetros de medición del enfoque de redes	216
4.2.3. Parámetros de medición de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones en RSD entre autoridades y ciudadanos ..	232
4.3. La etnografía digital como método de inmersión en los entornos digitales	237
4.3.1. La etnografía digital como método de investigación	238
4.3.2. Técnicas de la etnografía digital empleadas en la investigación ...	241
4.3.2.1. La entrevista como técnica de investigación en la etnografía digital	247
4.4. Procedimiento de selección de dos delegaciones de la Ciudad de México como casos comparables de estudio	249
4.4.1. Recolección de información sobre el uso de redes sociales	

digitales en instancias de gobierno federal, estatal y delegacional	249
4.4.2. Selección de dos delegaciones como casos comparables de estudio	261
4.5. Método comparativo entre los casos de estudio	267
 Capítulo V. Medición del enfoque de redes en <i>facebook</i> y <i>twitter</i> entre ciudadanos y las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza	 269
5.1. Procedimientos para recabar y sistematizar la información de <i>facebook</i> y <i>twitter</i>	270
5.1.1. La implementación del análisis de contenido como técnica paralela a la observación etnográfica digital	274
5.2. Medición del enfoque de redes en el uso de redes sociales digitales en la Delegación Benito Juárez	276
5.2.1. Mediciones de la información generada en la cuenta de <i>facebook</i> de la Delegación Benito Juárez	277
5.2.2. Mediciones de la información generada en la cuenta de <i>twitter</i> de la Delegación Benito Juárez	291
5.3. Medición del enfoque de redes en el uso de redes sociales digitales en la Delegación Venustiano Carranza	303
5.3.1. Mediciones de la información generada en la cuenta de <i>facebook</i> de la Delegación Venustiano Carranza	303
5.3.2. Mediciones de la información generada en la cuenta de <i>twitter</i> de la Delegación Venustiano Carranza	320
5.4. Mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre delegaciones y ciudadanos	339
5.4.1. Mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>facebook</i>	340
5.4.2. Mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en	

las interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>twitter</i>	342
5.4.3. Mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>facebook</i>	343
5.4.4. Mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>twitter</i>	344
5.5. Análisis cualitativo de información recabada de las cuentas de <i>facebook</i> y <i>twitter</i> de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza	346
5.5.1. Análisis cualitativo de la información de <i>facebook</i>	347
5.5.2. Análisis cualitativo de información de <i>twitter</i>	356
 Capítulo VI. Resultados y análisis de las mediciones a los perfiles de <i>facebook</i> y <i>twitter</i> de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza	 363
6.1. Análisis de la información recabada de los perfiles de <i>facebook</i> y <i>twitter</i> de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza	365
6.1.1. Comparativo de información de <i>facebook</i> entre las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza	366
6.1.1.2. Análisis cuantitativo	366
6.1.1.3. Análisis cualitativo	370
6.1.2. Comparativo de información de <i>twitter</i> entre las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza	373
6.1.2.1. Análisis cuantitativo	373
6.1.2.2. Análisis cualitativo	377
6.1.3. Comparativo de información de <i>facebook</i> y <i>twitter</i> en la Delegación Benito Juárez	379
6.1.3.1. Análisis cuantitativo	379

6.1.3.2. Análisis cualitativo	383
6.1.4. Comparativo de información de <i>facebook</i> y <i>twitter</i> en la Delegación Venustiano Carranza	385
6.1.4.1. Análisis cuantitativo	385
6.1.4.2. Análisis cualitativo	388
6.2. Verificación de las hipótesis con base en el análisis comparativo de información de <i>facebook</i> y <i>twitter</i> entre las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza	390
6.2.1. Alcances y limitaciones de la adopción del enfoque de redes	396
6.2.2. La baja relación entre capacidades institucionales y aprovechamiento de las redes sociales digitales	397
6.3. Análisis de los factores del bajo aprovechamiento de las redes sociales digitales como medios de gestión	400
6.4. El desfase entre los modelos de organización-gestión de la Administración Pública tradicional y la dinámica de las redes sociales digitales	408
6.5. Alternativas para avanzar hacia la flexibilización de los tradicionales modelos de organización y gestión en la Administración Pública	421
6.5.1. La gobernanza como primer basamento referencial	422
6.5.2. La gobernanza pública y el nuevo rol de la Administración Pública	426
6.5.3. El Gobierno Abierto como modelo de gestión horizontal y de interacción con la sociedad	428
6.5.4. Gobernanza pública inteligente: la Administración Pública como plataforma tecnológica interactiva con la sociedad	430
6.6. La Administración Pública en la Sociedad Red: los desafíos de la adaptación a la sociedad híper conectada mediante TIC	434
6.7. Hacia nuevos paradigmas en el sector público: la gestión por redes	438
6.7.1. La relevancia de las redes interorganizacionales e intergubernamentales para la gestión por redes	439
6.7.2. De la gestión de redes sociales digitales a la gestión por redes ...	442

6.8. Hacia la conformación de una gestión de RSD en el sector público:	
Elementos para un modelo de gestión por redes	444
6.8.1. Propuesta general de organización y gestión	444
6.8.2. Estrategias generales	446
6.8.1.1. Procesar y responder las demandas, sugerencias y críticas bajo un esquema en red	447
6.8.1.2. Generar un diálogo público	450
6.8.1.3. Crear espacios y mecanismos de participación y colaboración	452
6.8.1.4. Formación de redes intergubernamentales	453
6.8.1.5. Incentivar la formación de Capital Social	455
6.8.1.6. Lograr un posicionamiento en el espacio público digital	456
6.8.1.7. Esquema de la propuesta de gestión de RSD en el sector público	458
Conclusiones	463
I. Situación actual de la gestión de RSD en el sector público	463
II. Uso de las RSD en la Administración Pública en México frente a las promesas y aspiraciones del Gobierno Abierto	472
III. Factores que dificultan el desarrollo de una gestión de RSD	474
IV. Interacciones en RSD y gobernanza interactiva: Hacia una gobernanza interactiva digital	476
V. Redes sociales digitales, Administración Pública y democracia	480
VI. Desafíos de la Administración Pública tradicional en las sociedades contemporáneas	484
VII. Prospectiva de los modelos de gestión con enfoque de redes y tendencias en la Administración Pública	487
Fuentes de información	493

Anexos

Anexo 1.- Matriz de datos socioeconómicos	505
Anexo 2.- Matriz de datos de desarrollo administrativo y capacidades institucionales	506
Anexo 3.- Modelo de la Guía de observación	510
Anexo 4.- Guía de observación para registro de datos de la cuenta de <i>facebook</i> de la Delegación Benito Juárez	513
Anexo 5.- Guía de observación para registro de datos de la cuenta de <i>twitter</i> de la Delegación Benito Juárez	516
Anexo 6.- Guía de observación para registro de datos de la cuenta de <i>facebook</i> de la Delegación Venustiano Carranza	519
Anexo 7.- Guía de observación para registro de datos de la cuenta de <i>twitter</i> de la Delegación Venustiano Carranza	522
Anexo 8.- Cuadros comparativos de la información recabada de <i>facebook</i> y <i>twitter</i> de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza	525

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro no.1.- Modelo de medición del enfoque de redes en el uso de RSD en la Administración Pública	31
Cuadro no. 2.- Parámetros de medición de la calidad de la relación/interacción, la comunicación y la gestión/atención entre delegaciones y ciudadanos	32
Cuadro no.3.- Principales paradigmas en la gestión pública contemporánea	73
Cuadro no. 4.- Administraciones locales vascas en <i>twitter</i>	187
Cuadro no. 5.- Actividad de los representantes institucionales en <i>twitter</i>	188
Cuadro no. 6.- Establecimiento de vínculos-relaciones entre la Delegación y sus seguidores	218
Cuadro no. 7.- Cuantificación de reacciones a las publicaciones de la Delegación (interacciones)	218
Cuadro no. 8.- Nivel de aportación de información de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación (participación) ...	219
Cuadro no. 9.- Nivel de aportación de ideas/propuestas de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación (participación) ..	220
Cuadro no. 10.- Proceso de formación de Capital Social mediante interacciones entre la Delegación y sus seguidores	221
Cuadro no. 11.- Análisis y clasificación de los comentarios generales de los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación	223
Cuadro no. 12.- Clasificación de los comentarios de los ciudadanos en los planteamientos que hicieron a la Delegación	225
Cuadro no. 13.- Gestión de asuntos de la Delegación y nivel de interacción con los ciudadanos	226
Cuadro no. 14.- Publicaciones de la Delegación vinculadas a rubros de gestión	226
Cuadro no. 15.- Tipo de planteamientos formulados por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación	228

Cuadro no. 16.- Atención de demandas formuladas por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación	229
Cuadro no. 17.- Incidencia de comentarios de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación	231
Cuadro no. 18.- Calidad de la relación/interacción entre la Delegación y sus seguidores	233
Cuadro no. 19.- Calidad de la comunicación entre la Delegación y sus seguidores	234
Cuadro no. 20.- Calidad de la gestión/atención entre la Delegación y sus seguidores	235
Cuadro no. 21.- Comparativo de actividad en <i>twitter</i> entre Dependencias federales y sus seguidores	252
Cuadro no. 22.- Comparativo de actividad en <i>facebook</i> entre gobiernos estatales y sus seguidores	255
Cuadro no. 23.- Comparativo de actividad en <i>facebook</i> entre delegaciones de la CDMX y sus seguidores	258
Cuadro no. 24.- Establecimiento de vínculos-relaciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>facebook</i>	277
Cuadro no. 25.- Cuantificación de reacciones a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>facebook</i> (interacción)	279
Cuadro no. 26.- Nivel de aportación de información de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>facebook</i> (participación)	280
Cuadro no. 27.- Nivel de aportación de ideas/propuestas de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>facebook</i> (participación)	281
Cuadro no. 28.- Proceso de formación de Capital Social mediante interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>facebook</i>	282
Cuadro no. 29.- Análisis y clasificación de los comentarios generales de los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>facebook</i>	284

Cuadro no. 30.- Clasificación de los comentarios de los ciudadanos en los planteamientos que hicieron a la Delegación Benito Juárez en <i>facebook</i>	284
Cuadro no. 31.- Gestión de asuntos de la Delegación Benito Juárez y nivel de interacción con los ciudadanos en <i>facebook</i>	286
Cuadro no. 32.- Publicaciones en <i>facebook</i> de la Delegación Benito Juárez vinculadas a rubros de gestión	287
Cuadro no. 33.- Tipo de planteamientos formulados por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>facebook</i>	289
Cuadro no. 34.- Atención de demandas formuladas por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>facebook</i> ...	289
Cuadro no. 35.- Incidencia de comentarios en <i>facebook</i> de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación Benito Juárez	291
Cuadro no. 36.- Establecimiento de vínculos-relaciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>twitter</i>	292
Cuadro no. 37.- Cuantificación de reacciones a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>twitter</i> (interacción)	293
Cuadro no. 38.- Nivel de aportación de información de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>twitter</i> (participación)	294
Cuadro no. 39.- Nivel de aportación de ideas/propuestas de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>twitter</i> (participación)	294
Cuadro no. 40.- Proceso de formación de Capital Social mediante interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>twitter</i>	295
Cuadro no. 41.- Análisis y clasificación de los comentarios generales de los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>twitter</i>	296
Cuadro no. 42.- Clasificación de los comentarios de los ciudadanos en los planteamientos que hicieron a la Delegación Benito Juárez en <i>twitter</i>	297
Cuadro no. 43.- Gestión de asuntos de la Delegación Benito Juárez y nivel de interacción con los ciudadanos en <i>twitter</i>	298
Cuadro no. 44.- Publicaciones en <i>twitter</i> de la Delegación Benito Juárez	

vinculadas a rubros de gestión	300
Cuadro no. 45.- Tipo de planteamientos formulados por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>twitter</i>	301
Cuadro no. 46.- Atención de demandas formuladas por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Benito Juárez en <i>twitter</i>	302
Cuadro no. 47.- Incidencia de comentarios en <i>twitter</i> de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación Benito Juárez	302
Cuadro no. 48.- Establecimiento de vínculos-relaciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>facebook</i>	304
Cuadro no. 49.- Cuantificación de reacciones a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>facebook</i> (interacción)	304
Cuadro no. 50.- Nivel de aportación de información de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>facebook</i> (participación)	306
Cuadro no. 51.- Nivel de aportación de ideas/propuestas de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>facebook</i> (participación)	306
Cuadro no. 52.- Proceso de formación de Capital Social mediante interacciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>facebook</i>	307
Cuadro no. 53.- Análisis y clasificación de los comentarios generales de los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>facebook</i>	308
Cuadro no. 54.- Clasificación de los comentarios de los ciudadanos en los planteamientos que hicieron a la Delegación Venustiano Carranza en <i>facebook</i>	309
Cuadro no. 55.- Gestión de asuntos de la Delegación Venustiano Carranza y nivel de interacción con los ciudadanos en <i>facebook</i>	311
Cuadro no. 56.- Publicaciones en <i>facebook</i> de la Delegación Venustiano Carranza vinculadas a rubros de gestión	316
Cuadro no. 57.- Tipo de planteamientos formulados por los ciudadanos en	

comentarios a publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>facebook</i>	317
Cuadro no. 58.- Atención de demandas formuladas por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>facebook</i>	319
Cuadro no. 59.- Incidencia de comentarios en <i>facebook</i> de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación Venustiano Carranza	319
Cuadro no. 60.- Establecimiento de vínculos-relaciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>twitter</i>	321
Cuadro no. 61.- Cuantificación de reacciones a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>twitter</i> (interacción)	322
Cuadro no. 62.- Nivel de aportación de información de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>twitter</i> (participación)	323
Cuadro no. 63.- Nivel de aportación de ideas/propuestas de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>twitter</i> (participación)	324
Cuadro no. 64.- Proceso de formación de Capital Social mediante interacciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>twitter</i>	325
Cuadro no. 65.- Análisis y clasificación de los comentarios generales de los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>twitter</i>	326
Cuadro no. 66.- Clasificación de los comentarios de los ciudadanos en los planteamientos que hicieron a la Delegación Venustiano Carranza en <i>twitter</i>	327
Cuadro no. 67.- Gestión de asuntos de la Delegación Venustiano Carranza y nivel de interacción con los ciudadanos en <i>twitter</i>	328
Cuadro no. 68.- Publicaciones en <i>twitter</i> de la Delegación Venustiano Carranza vinculadas a rubros de gestión	334
Cuadro no. 69.- Tipo de planteamientos formulados por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en	

<i>twitter</i>	336
Cuadro no. 70.- Atención de demandas formuladas por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en <i>twitter</i>	337
Cuadro no. 71.- Incidencia de comentarios en <i>twitter</i> de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación Venustiano Carranza	338
Cuadro no. 72.- Calidad de la relación/interacción entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>facebook</i>	340
Cuadro no. 73.- Calidad de la comunicación entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>facebook</i>	341
Cuadro no. 74.- Calidad de la gestión/atención entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>facebook</i>	341
Cuadro no. 75.- Calidad de la relación/interacción entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>twitter</i>	342
Cuadro no. 76.- Calidad de la comunicación entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>twitter</i>	342
Cuadro no. 77.- Calidad de la gestión/atención entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en <i>twitter</i>	343
Cuadro no. 78.- Calidad de la relación/interacción entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>facebook</i>	343
Cuadro no. 79.- Calidad de la comunicación entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>facebook</i>	344
Cuadro no. 80.- Calidad de la gestión/atención entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>facebook</i>	344
Cuadro no. 81.- Calidad de la relación/interacción entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>twitter</i>	345
Cuadro no. 82.- Calidad de la comunicación entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>twitter</i>	345
Cuadro no. 83.- Calidad de la gestión/atención entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en <i>twitter</i>	345

Índice de figuras

	Pág.
Figura no.1.- Mapa de Königsberg y su representación como grafo	99
Figura no. 2.- Elementos de la red	111
Figura no. 3.- Modelo de gestión de RSD para el sector público	459

“En un mundo de redes, la capacidad para ejercer control sobre otros depende de dos mecanismos básicos: la posibilidad de programar-reprogramar las redes según los objetivos que se les asigne y la habilidad para conectar diferentes redes para asegurar su cooperación compartiendo objetivos comunes e incrementando recursos. Denomino a quienes ostentan el primer poder «programadores» y a quienes ostentan el segundo «enlaces».

Los *programadores* y los *enlaces* son aquellos actores y aquellas redes de actores que, gracias a su posición en la estructura social, *ejercen el poder en la sociedad red*’.

Manuel Castells

Introducción

Planteamiento de la investigación

El planteamiento general de la presente investigación parte de observar que la Administración Pública desde el primer tercio del siglo XX ha adoptado modelos de organización y gestión jerárquico-burocráticos cuyas características se exponen con amplitud en el primer capítulo, las cuales han tendido a prevalecer hasta la actualidad.

Las principales corrientes de ideas que han contribuido a la formación y desarrollo de la Administración Pública como disciplina de estudio han planteado como elementos relevantes los conceptos de dirección, organización e implementación con fuertes orientaciones hacia los referidos modelos jerárquico-burocráticos.

Las formas de organización y gestión apegadas al cumplimiento de normas y procedimientos, a la división de actividades y la departamentalización, al establecimiento de estructuras orgánicas jerárquicas y de mecanismos de dirección y supervisión verticales descritas en los estudios de Weber sobre la burocracia y desarrollados en la corriente de ideas de la administración científica tuvieron una gran influencia en la Administración Pública en el plano teórico-conceptual y en el de la operación administrativa.

Las aportaciones teórico-conceptuales que se han producido en torno a las corrientes de ideas de la gobernanza (Kooiman, 2005; Peters, 2005; Rhodes, 2005; Aguilar, 2010, 2013), el 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), el paradigma de la Sociedad Red (Castells, 2009, 2011) y más recientemente del modelo de gobernanza pública inteligente (Criado, 2016; Criado y Rojas, 2012, 2013, 2016) están configurando una nueva visión que parte de observar que actualmente en la sociedad existe una acentuada tendencia a generar diversos tipos de interacciones que están propiciando nuevos roles de organización y actuación al interior de las sociedades

contemporáneas y, desde luego, entre los ciudadanos y sus gobiernos, en un entorno en el que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) están modificando las formas tradicionales de comunicación e interacción en el espacio público.

La complejidad de las sociedades contemporáneas, las nuevas formas de organización y comunicación que han adoptado para plantear y hacer valer sus demandas están generando un desfase respecto a 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 actuación de las sociedades contemporáneas. De tal forma que 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 cada vez más en una intensa dinámica 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 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 que conforman redes. El enfoque de redes centra su atención en lo que fluye en las redes, en los procesos de comunicación e interacción entre sus miembros, así como en las dinámicas que se generan en las estructuras reticulares.

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, expresar su sentir sobre asuntos públicos esperando respuestas satisfactorias y eficientes. Sin embargo, en México los gobiernos y sus administraciones públicas

utilizan de forma limitada las RSD, más como un medio tradicional de comunicación social unidireccional desaprovechando su potencial para establecer procesos de comunicación, interacción y gestión más directos, horizontales y eficientes que contribuyan a mejorar la atención de las demandas ciudadanas.

Las administraciones públicas muestran evidentes limitaciones para insertarse de forma adecuada en la nueva dinámica de comunicación e interacción propia de las RSD. En buena medida debido a que los tradicionales modelos de organización y gestión jerárquico-burocráticos están concebidos para aplicarse dentro de sus estructuras organizativas, para mejorar la eficacia y eficiencia de procesos administrativos tradicionales normados desde instancias controladas por las instituciones gubernamentales. Sin embargo, el escenario público contemporáneo está obligando a las administraciones públicas a mirar más allá de sus estructuras administrativas y entrar de forma más directa en comunicación e interacción con la sociedad, que recurre a las TIC y particularmente a las RSD para entrar en contacto con sus autoridades.

Por ello, 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.

Estos planteamientos dieron lugar a tres preguntas que se formularon para guiar la investigación, las cuales se indican a continuación:

1. ¿Qué orientaciones ha seguido la Administración Pública en su organización y gestión y cuáles son sus limitaciones frente a las nuevas formas de expresión y articulación de demandas de la sociedad a través de RSD?
2. ¿La forma como se utilizan las RSD en la Administración Pública contribuyen a mejorar la comunicación e interacción con la sociedad y la

eficacia y eficiencia con que se atienden las demandas que plantean los ciudadanos mediante éstas?

3. ¿La adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en la Administración Pública contribuye a mejorar la comunicación y relación con los ciudadanos y los procesos de gestión a través de estos medios digitales?

A su vez, el objetivo que se plantea para desarrollar esta investigación es el de analizar la adopción del enfoque de redes en la Administración Pública como alternativa de modelo de gestión y, específicamente, observar su interacción con la sociedad mediante RSD a fin de verificar la forma y medida en que se recurre al enfoque de redes en el uso de RSD y si existe relación de ello con la eficiencia y eficacia con que se utilizan para la atención de demandas ciudadanas así como con el mejoramiento de la comunicación y relación con la sociedad.

Con base en información que se recabó de forma exploratoria sobre el uso de RSD en instancias de gobierno federal, estatal y delegacional en México se formularon tres hipótesis que tratan de responder las preguntas antes referidas y, sobre todo, de guiar el desarrollo de la investigación, las cuales enseguida se enuncian:

1. La Administración Pública ha tendido a adoptar modelos de organización jerárquico-burocráticos recurriendo muy poco al enfoque de redes en el uso de RSD, lo que ha generado un bajo aprovechamiento de su potencial como medio de relación directa con los ciudadanos lo que, a su vez, dificulta su adecuada inserción en la nueva dinámica de comunicación e interacción propia de las RSD.
2. El uso de las RSD en la Administración Pública genera una escasa comunicación e interacción con la sociedad, bajos niveles de eficacia y eficiencia en el procesamiento y respuesta a los planteamientos y demandas expresadas en las RSD y una muy incipiente y deficiente gestión de éstas como medio tecnológico al servicio de sus fines institucionales.
3. A mayor adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en la Administración Pública, mayor y mejor comunicación y relación con los

ciudadanos, así como ampliación y mejoramiento de sus procesos de gestión en estos medios tecnológicos.

Forma en que se desarrolló la investigación

La siguiente fase de la investigación fue determinar la forma más conveniente de abordarla y desarrollarla de acuerdo con sus planteamientos, hipótesis y objetivo. Por lo que, en primer término, fue necesario definir el fenómeno central a observar y analizar, el cual lo constituye **la interacción entre gobierno y sociedad a través de las RSD**. De forma más específica se determinó, en primer lugar, que es necesario observar cómo se utilizan las RSD en la Administración Pública para, en un segundo momento, verificar si una mayor adopción del enfoque de redes en los procesos de gestión de las RSD tiene alguna relación con una mayor eficacia y eficiencia en la atención de demandas así como en una mejora en la comunicación y relación con los ciudadanos.

Asimismo, con base en los planteamientos que se han venido exponiendo, se construyó el respectivo modelo analítico para la investigación, en el que se identificó como la **variable independiente al uso de RSD en la Administración Pública y como variable dependiente la adopción del enfoque de redes**.

Toda vez que para fines de la investigación quienes utilizan las RSD son instancias de la Administración Pública, lo más adecuado fue seleccionar casos específicos de estudio. A su vez, para determinar si una mayor adopción del enfoque de redes produce determinadas consecuencias sería necesario tener un caso referente y contrastarlo con otro a fin de poder observar diferencias que permitieran deducir mejoras en la gestión de las RSD y en la comunicación y relación entre gobierno y ciudadanos.

Por lo que lo más adecuado fue plantear la selección de dos casos comparables de estudio, que se realizó mediante el procedimiento que se detalla en la parte final del capítulo IV que tuvo como resultado la elección de dos delegaciones de la Ciudad de México, entre otros criterios, por tratarse de instancias de gobierno que constituyen el primer nivel de atención a los

ciudadanos, específicamente se seleccionaron a las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza de la Ciudad de México.

En el modelo analítico de la investigación estas delegaciones constituyen la unidad de análisis en tanto que las publicaciones que hacen en RSD y las de sus seguidores conforman las unidades de registro. En cuanto a las RSD, se seleccionaron como casos de estudio *facebook* y *twitter* por tratarse de las que desde hace varios años tienen un mayor uso y crecimiento en las delegaciones seleccionadas.

Para los propósitos de la investigación, la variable central a operacionalizar es la adopción del enfoque de redes específicamente en el uso de RSD que hacen las delegaciones elegidas como casos de estudio. Por lo que, como se detalla en la primera parte del capítulo IV, se llevó a cabo esta operacionalización mediante la construcción de un modelo de medición del enfoque de redes en la Administración Pública. Para ello, se fue necesario determinar lo se entiende por enfoque de redes para los fines de esta investigación, por lo que se propuso la siguiente definición basada en la literatura que existe sobre el tema:

Perspectiva de conjunto que se centra en los vínculos e interacciones entre individuos, grupos u organizaciones, en las estructuras que se forman, sus patrones de comportamiento, su morfología reticular, mecanismos causales y todo tipo de fenómenos que se generan a partir de las interacciones que se crean, modifican o desaparecen.

De acuerdo con la naturaleza de los datos que generan las unidades de registro (que son las publicaciones de las delegaciones seleccionadas como casos de estudio y las de sus seguidores), se consideró que la forma más adecuada de realizar la operacionalización sería mediante la cuantificación de datos específicos derivados de las referidas publicaciones a través de su clasificación y asociación a conceptos relevantes para la medición del enfoque de redes.

De esta forma, se procedió al establecimiento de rubros, categorías y de formas de jerarquizarlos o crear escalas que sirvieron para diseñar cuadros específicos para registrar y hacer concentrados de información que permitieran

hacer mediciones cuantitativas de conceptos centrales del enfoque de redes y relevantes para los fines de la investigación.

El modelo de medición del enfoque de redes en el uso de RSD en la Administración Pública que se elaboró se compone de tres dimensiones, dentro de cada una de las cuales se desagregaron los aspectos o rubros que se consideraron convenientes. Para cada uno de estos últimos se diseñaron cuadros de clasificaciones, categorizaciones y jerarquizaciones de datos de las publicaciones de las delegaciones y de sus seguidores en *facebook* y *twitter*. La explicación, contextualización y el detalle de estos cuadros se exponen en el sub apartado 4.2.2 del capítulo IV. En el cuadro número 1 se pueden observar las tres dimensiones del modelo de medición del enfoque de redes y los aspectos o rubros que se derivan de cada una.

Cuadro no. 1

**Modelo de medición del enfoque de redes en el uso de RSD
en la Administración Pública**

Dimensión	Aspectos/Rubros	Datos
Relación/Interacción	• Establecimiento de relaciones o vínculos entre gobierno y ciudadanos. • Interacción entre Delegación y ciudadanos. • Interacciones que generen formas de participación de los ciudadanos. • Formación y aprovechamiento de Capital Social generado en la interacción Delegación-ciudadanos.	Para cada aspecto/rubro se diseñaron cuadros de clasificación, categorización y creación de escalas de medición para los datos
Comunicación	• Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y Delegación.	
Gestión/Atención	• Atención de demandas y planteamientos generados en <i>facebook</i>. • Incidencia de comentarios de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación.	

Fuente: Elaboración propia.

Este modelo permitió hacer mediciones sobre el grado de adopción del enfoque de redes en la forma como utilizan *facebook* y *twitter* en las delegaciones

Benito Juárez y Venustiano Carranza. No obstante, para determinar si tienen alguna repercusión en la mejora de la eficiencia y eficacia en la atención de las demandas de los ciudadanos así como de la comunicación y la relación con éstos, fue necesario contar con información indicativa de aspectos de calidad.

Por lo que se diseñaron parámetros que permitieran dar cuenta de la calidad de la relación/interacción, la comunicación y de la gestión/atención que son las tres las dimensiones definidas para medir el enfoque de redes. Para cada una de éstas, se definieron expresiones específicas de los ciudadanos a partir del análisis del contenido de los comentarios que hacen a las delegaciones que dieran cuenta de aspectos indicativos de la calidad de la relación/interacción, la comunicación y de la gestión/atención entre las delegaciones y ciudadanos. En el cuadro número 2 se indican los rubros que se definieron para medir aspectos de calidad en cada una de las referidas dimensiones.

Cuadro no. 2

Parámetros de medición de la calidad de la relación/interacción, la comunicación y la gestión/atención entre delegaciones y ciudadanos

Dimensión	Rubros	Datos
Relación/Interacción	• Reclamos • Expresiones de indignación • Expresiones de preocupación • Interés hacia lo publicado • Expresiones de aprobación	Se contabilizó el número de comentarios expresados en cada uno de los rubros definidos a fin de hacer mediciones específicas
Comunicación	• Ofensas • Expresiones de enojo • Expresiones de descalificación • Expresiones neutrales • Expresiones de cordialidad	
Gestión/Atención	• Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general • Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación • Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación • Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados	

	• Expresiones de apoyo	

Fuente: Elaboración propia.

Los datos de las publicaciones de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza de la Ciudad de México y de los comentarios y reacciones de sus seguidores en *facebook* y *twitter* se recabaron mediante técnicas de la etnografía digital. Estos datos sirvieron como fuente para alimentar los formatos de registro así como los cuadros que se diseñaron para hacer concentrados de información tanto del modelo de medición del enfoque de redes como de los parámetros de medición de la calidad de la relación/interacción, la comunicación y la gestión/atención entre delegaciones y ciudadanos.

Toda vez que la fuente información para desarrollar la investigación se genera en un medio virtual, como ya se mencionó fue necesario recurrir a la etnografía digital que ha desarrollado técnicas de inmersión en entornos digitales para observar los fenómenos que se producen en éstos así como para recabar, procesar y analizar la información que producen. Con el apoyo de estas técnicas se hizo un reconocimiento de la información de las publicaciones de las delegaciones ya referidas y de los comentarios y reacciones de sus seguidores en *facebook* y *twitter*. Con base en este reconocimiento de información se elaboró lo que se conoce en la etnografía digital como una Guía de observación que sirvió para registrar los datos específicos necesarios para el desarrollo de la investigación.

La información recabada mediante la Guía de observación permitió realizar las mediciones de tipo cuantitativo planteadas en el modelo de medición del enfoque de redes así como las establecidas en los parámetros de medición de la calidad de la relación, la comunicación y la gestión entre las delegaciones seleccionadas y los ciudadanos.

Asimismo, la información captada en la Guía de observación sirvió para realizar un análisis de expresiones de tipo cualitativo con el apoyo de técnicas de la etnografía digital que permitió complementar aspectos de las mediciones cuantitativas y ampliar el análisis e interpretación de la información recabada.

Las mediciones de tipo cuantitativo del enfoque de redes que se realizaron permitieron hacer un primer nivel de análisis de sus características, aspectos relevantes, contrastes y principales hallazgos. Las mediciones del enfoque de redes y su análisis junto con las mediciones cuantitativas de la relación, comunicación y gestión entre delegaciones y ciudadanos así como el análisis de tipo cualitativo que también se realizó, sirvieron para hacer un segundo nivel de análisis a fin de verificar los planteamientos e hipótesis de la investigación.

En los cuadros que se presentan en el anexo número 8 se reúne el conjunto de mediciones y análisis referidos en el párrafo anterior que permitieron hacer los siguientes análisis comparativos entre la información: 1) de la Delegación Benito Juárez y Venustiano Carranza de *facebook*, 2) de la Delegación Benito Juárez y Venustiano Carranza de *twitter*, 3) de *facebook* y *twitter* en la Delegación Benito Juárez y 4) de *facebook* y *twitter* en la Venustiano Carranza. En cada uno de estos comparativos se realizó un análisis de tipo cuantitativo y otro de corte cualitativo que se presentan al inicio del sexto capítulo.

La información recabada y los diferentes tipos y niveles de análisis que se realizaron dieron lugar a una serie de deducciones que tienden en términos generales a ratificar los planteamientos y premisas propuestos en las hipótesis.

Estructura de la tesis

En cuanto a la forma como se estructuró esta tesis para desarrollar la investigación, se elaboraron seis capítulos que se describen de forma general en los siguientes párrafos.

El capítulo I está dedicado a construir un marco teórico para contextualizar y sustentar el planteamiento inicial de la investigación relativo a que la Administración Pública se ha desempeñado siguiendo de forma preponderante modelos de organización y gestión jerárquico-burocráticos derivados principalmente de la llamada administración científica y del modelo burocrático weberiano. Para ello, en este capítulo se inicia exponiendo algunos antecedentes respecto a lo que hoy conocemos como Administración Pública, así como en torno

a los denominados principios de la administración. Enseguida se exponen las principales características de la corriente de ideas conocida como la administración científica y del modelo burocrático desarrollado por Weber. Posteriormente, a grandes rasgos se da cuenta de la forma en que ha evolucionado la teoría de la organización, destacando las aportaciones de Barnard, del movimiento de las relaciones humanas y de otras corrientes de pensamiento administrativo organizacional

En la segunda parte de este primer capítulo, se exponen nuevos paradigmas en la gestión pública con enfoque de redes, como alternativas y formas de evolución de los modelos de organización y gestión de la Administración Pública tradicional para hacer frente a las nuevas dinámicas de comunicación e interacción con los ciudadanos mediante el uso de TIC. Como parte de estos nuevos paradigmas, se presentan los planteamientos de la llamada gobernanza pública y de la gobernanza pública inteligente. El capítulo concluye dando cuenta de los argumentos que exponen diferentes autores respecto a que los principios y fines que plantea el Gobierno Abierto que en muy buena medida se pueden llevar a la práctica mediante el aprovechamiento de las RSD como medio de comunicación y relación directa con los ciudadanos.

En el capítulo II se presenta la construcción teórica-conceptual de lo que para fines de la investigación se denomina enfoque de redes que, como se indicó en el segundo apartado de esta introducción, se constituyó como la principal variable a operacionalizar. En primer lugar, se refieren los principales antecedentes de la teoría de redes, enseguida se da cuenta de la formación de lo que se ha denominado teoría de redes para posteriormente desarrollar lo que se entiende como enfoque de redes para los fines de esta investigación.

Asimismo, en el este capítulo II se exponen las principales características de la denominada Sociedad Red desarrollada Castells, toda vez que sus planteamientos se retoman como referentes conceptuales para contextualizar, entender y ofrecer explicaciones sobre el fenómeno central que se observó en la investigación, que es el de la interacción entre gobierno y sociedad mediante RSD. Este capítulo concluye dando cuenta de los antecedentes, surgimiento, evolución

y conceptualización de las RSD con el fin de contextualizarlas en las sociedades contemporáneas, entender su dinámica y características dado que constituyen otro de los elementos centrales en la investigación.

El capítulo III está dedicado a dar cuenta de las formas en que se puede reconocer la adopción del enfoque de redes en la Administración Pública de forma práctica. Como parte de la presentación de antecedentes pero, sobre todo, como construcción del planteamiento general de la investigación, este capítulo inicia exponiendo la influencia de los modelos jerárquico-burocráticos en la Administración Pública y sus repercusiones para enseguida desarrollar el proceso de cambio tecnológico, social y político después de la Segunda Guerra Mundial hasta la actualidad, el impacto que ha tenido en la forma de relación entre gobierno y sociedad y lo que está representando para las estructuras político-administrativas tradicionales y los modelos de gestión y organización que las sustentan.

En la segunda parte del capítulo III, se contextualiza lo que representa el enfoque de redes en la Administración Pública y las formas como se ha llevado a la práctica mediante una presentación de casos ilustrativos de diferentes partes del mundo. En primer lugar se presentan los casos en los que no hay mucha intervención de las TIC, seguidos de aquellos en los que las TIC juegan un papel sustantivo en la organización y gestión, concluyendo con los casos en los que la gestión e interacción entre las Administración Pública y los ciudadanos está basada en el uso de RSD.

En la parte final del capítulo III, se da cuenta del proceso de adopción de RSD en la Administración Pública en México, así como en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza de la Ciudad de México, afin de contextualizar y conocer la forma y fines para que las emplean en estas instancias de la Administración Pública seleccionada como casos de estudio.

En el capítulo IV se presentan todos referentes, elementos y recursos metodológicos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación. Para ofrecer una contextualización se inicia exponiendo el planteamiento general de la investigación y enseguida se hace referencia al proceso de operacionalización que

se sigue en las ciencias sociales. De esta forma, se da paso a la exposición de la metodología que se siguió para la construcción del modelo de medición del enfoque de redes en la Administración Pública. Enseguida, se expone la forma como se elaboraron los parámetros de medición de la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre las delegaciones seleccionadas como casos de estudio y sus seguidores en *facebook* y *twitter*.

Posteriormente, en este capítulo metodológico se exponen las técnicas de investigación de la etnografía digital que se utilizaron para recabar, sistematizar y analizar la información necesaria de las cuentas de *facebook* y *twitter* de las delegaciones elegidas como casos de estudio. En la parte final del capítulo IV, se expone el proceso metodológico que se siguió para hacer la selección de dos delegaciones de la Ciudad de México como casos comparables de estudio. El capítulo concluye presentando aspectos relevantes para realizar metodológicamente la comparación de la información recabada y sistematizada para los dos casos de estudio.

En el capítulo V se presenta la información que se recopiló de las cuentas de *facebook* y *twitter* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza para realizar las mediciones planteadas en la investigación. Este capítulo inicia exponiendo los procedimientos que se siguieron para recabar y sistematizar la información de las referidas RSD. La información de las mediciones realizadas se presenta en los cuadros que se diseñaron para hacer concentrados de datos. En primer lugar, se expone la información de la Delegación Benito Juárez de *facebook* y *twitter* y enseguida la de la Delegación Venustiano Carranza de estas mismas RSD. En cada uno de los parámetros de medición se hace un primer nivel análisis de las características de los datos, señalando patrones, aspectos relevantes, contrastes y hallazgos.

En la segunda parte de este capítulo V, se expone la información de los parámetros que se diseñaron para medir la calidad de la relación, comunicación y gestión entre las delegaciones referidas y sus seguidores, la cual se presenta en los cuadros que se elaboraron para este fin. Primero aparece la información de

facebook y *twitter* de la Delegación Benito Juárez y después la de la Delegación Venustiano Carranza de estas misma RSD.

El capítulo V concluye con un análisis de tipo cualitativo que se realizó a partir de de expresiones contenidas en los comentarios que hicieron los ciudadanos en sus reacciones a las publicaciones en *facebook* y *twitter* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza. Este análisis complementa aspectos de las mediciones cuantitativas del enfoque de redes y ofrece otros elementos para comprender la información recabada.

El sexto y último capítulo está dedicado a hacer diferentes análisis con base en la información recabada de las cuentas de *facebook* y *twitter* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza y, sobre todo, en el primer nivel de los análisis desarrollados en el capítulo V. En primer lugar, se hace el análisis comparativo de la información de *facebook* y enseguida de *twitter* entre las delegaciones referidas. En segundo lugar, se hace el análisis comparativo entre la información recabada de *facebook* y *twitter* tanto de la Delegación Benito Juárez como de Venustiano Carranza.

Con base en la información recabada, las mediciones realizadas y los diferentes análisis que se realizaron, en la segunda parte de este capítulo VI se hizo la verificación de las hipótesis planteadas dando cuenta también de los alcances y limitaciones de la adopción del enfoque de redes y de la baja relación entre capacidades institucionales de las delegaciones referidas y el aprovechamiento de las RSD. Asimismo, se presenta el análisis de los factores y causas del bajo aprovechamiento de las RSD como medio de gestión, así como del desfase entre los modelos de organización-gestión de la Administración Pública tradicional y la dinámica de las RSD.

El capítulo VI continúa presentando algunas alternativas para avanzar en la flexibilización de los modelos de organización y gestión de la Administración Pública tradicional, iniciando con la gobernanza como primer basamento referencial para dar paso a las propuestas de la gobernanza pública, del Gobierno Abierto como modelo de gestión horizontal y de interacción con la sociedad y concluyendo con las propuestas de la gobernanza pública inteligente de concebir

a la Administración Pública como plataforma tecnológica interactiva con la sociedad.

En este capítulo también se presenta una serie de reflexiones sobre los desafíos de la Administración Pública en la Sociedad Red, así como respecto a la gestión por redes como alternativa y evolución de los modelos de organización y gestión de la Administración Pública tradicional. El capítulo VI finaliza presentando una propuesta de modelo de gestión para las RSD en el sector público basado en la información recabada, sistematizada y analizada a lo largo de la investigación.

Por último, en las conclusiones se hace una serie de deducciones con base en los análisis realizados en la investigación en torno a la situación actual de la gestión de las RSD en la Administración Pública, los factores que dificultan su desarrollo, y la forma como se usan frente a las promesas y aspiraciones del Gobierno Abierto. Asimismo, se hace el desarrollo conceptual de la gobernanza interactiva digital para aplicarlo a formas específicas de gobernanza que se producen en las interacciones entre gobierno y sociedad mediante RSD.

En la parte final del capítulo VI, se presenta otra serie de reflexiones sobre temas de amplio alcance y gran relevancia para la Administración Pública, como lo son: 1) la vinculación entre RSD, Administración Pública y la democracia; 2) los desafíos de la Administración Pública tradicional en las sociedades contemporáneas; y 3) las perspectivas de los modelos de gestión con enfoque de redes en el marco de las tendencias a futuro de la Administración Pública.

Capítulo I: La construcción del pensamiento científico en la Administración Pública: la orientación hacia el enfoque de redes

El propósito de esta investigación es analizar la interacción entre la Administración Pública y la sociedad mediante las redes sociales digitales (RSD), a fin de verificar si la adopción de un mayor enfoque de redes en sus formas de organización y gestión tiene relación con mejoras en sus procesos de atención de demandas a través de RSD y en su relación y comunicación con los ciudadanos. En un contexto en el que la sociedad ha comenzado a encontrar en las RSD nuevos medios para expresarse, plantear demandas y exigir su atención y solución, en tanto que la Administración Pública no ha encontrado formas y procedimientos para organizarse, de actuar frente a este nuevo fenómeno de la comunicación contemporánea en el espacio público y, sobre todo, de gestionar los asuntos de su responsabilidad en estas nuevas plataformas tecnológicas.

Para ello, se debe partir del hecho de que históricamente la Administración Pública ha seguido formas de organización y parámetros de gestión notablemente orientados hacia modelos que tienden a establecer estructuras jerárquicas, con funciones claramente delimitadas y por ello separadas así como líneas de mando centralizadas que con el tiempo crean cotos de poder que dificultan la colaboración y la integración de procesos administrativos y de objetivos.

En la actualidad estas estructuras administrativas enfrentan el desafío de establecer nuevas relaciones con la sociedad en un escenario en el que reclama un papel más activo frente a los gobiernos y exige mejores respuestas a sus crecientes demandas. Desde la década de los noventa del siglo XX las ideas de la gobernanza comenzaron a redefinir el papel de los gobiernos orientándolo hacia labores más de coordinador de esfuerzos, recursos y objetivos que de solucionador único de los problemas públicos. En adelante los nuevos planteamientos en la gestión pública se han orientado hacia modelos de acercamiento a la sociedad a fin de aprovechar su conocimiento de los problemas públicos, los recursos con que cuentan y sus propuestas.

Asimismo, la sociedad ha adoptado una posición de mayor exigencia y crítica así como de desconfianza manifiesta frente a los gobiernos, la cual dispone

de nuevos medios de expresión que han puesto a su alcance las TIC que han revolucionado la comunicación en las sociedades contemporáneas. Estas tecnologías han comenzado a fungir como medios de comunicación directa entre ciudadanos y gobiernos y también comienzan a ser utilizados como medio de articulación de demandas.

Las tradicionales formas de organización y gestión de la Administración Pública parecen no procesar de forma eficiente los planteamientos y demandas que la sociedad canaliza a través de las TIC y especialmente de las RSD, por lo que no han podido darles una atención y respuestas adecuadas. Por ello, es necesario recurrir a nuevos enfoques conceptuales y modelos de gestión que se adapten de mejor forma a la nueva dinámica de comunicación en la sociedad y de interrelación con sus gobiernos.

Para el desarrollo de esta investigación se iniciará haciendo una revisión de las principales corrientes de ideas que delinearon características centrales de la Administración Pública orientadas hacia modelos burocráticos y jerárquicos que han prevalecido hasta la fecha, para posteriormente presentar nuevas tendencias de gestión más flexibles.

De esta manera, en el presente capítulo se expondrán las corrientes de pensamiento que mayor influencia han tenido en las formas de organización y de gestión en la Administración Pública, así como las alternativas con un enfoque de redes que han aparecido en los últimos 20 años. En la parte final se da cuenta de la relevancia y del papel que se está dando a las RSD en los planteamientos del Gobierno Abierto como medio para crear mecanismos de comunicación horizontal e interacción entre gobierno y sociedad para el logro de fines comunes.

En el primer apartado se ofrece una visión general de los autores y de las ideas que plantearon y desarrollaron en torno a las organizaciones y la administración, las cuales fueron llevadas a la Administración Pública y contribuyeron de forma decisiva a dar forma a sus estructuras administrativas, el establecimiento de funciones delimitadas, de jerarquías de mando y medios de coordinación de actividades.

Estas características que ha adoptado la Administración Pública han tendido a arraigarse, generar intereses e incluso crear mecanismos de auto conservación que les ha permitido tener una continuidad a lo largo de los años, pero que actualmente enfrenta desafíos como el de redefinir la forma de relacionarse con una sociedad con crecientes demandas que ha encontrado en las TIC, el Internet y en especial las RSD medios más dinámicos y flexibles para expresarlas, articularlas y exigir su atención.

En este escenario, es necesario que la Administración Pública busque alternativas de organización y gestión más flexibles que se adapten de mejor forma a la dinámica de las RSD y contribuyan a establecer nuevas formas de relación con la sociedad. Por lo que en el segundo apartado se exponen algunas propuestas innovadoras de gestión con enfoques más orientados a las TIC y a las redes.

En el tercer apartado se hace una revisión de la literatura en torno al Gobierno Abierto a fin de exponer que las RSD aparecen como un instrumento tecnológico apropiado para llevar a la práctica sus fines de crear redes de participación, cooperación y colaboración que permitan articular acciones entre gobierno y sociedad para la atención y solución de problemas públicos. Por lo que en la investigación se tomará en cuenta al Gobierno Abierto como referente teórico conceptual para analizar también las perspectivas del uso de RSD en la Administración Pública frente sus planteamientos.

1.1. Paradigmas teórico conceptuales de mayor influencia en la organización y gestión en la Administración Pública

En este apartado se presentan las principales fuentes de ideas de las que provinieron los modelos de organización y gestión que han prevalecido en la Administración Pública. Se inicia exponiendo unos antecedentes en la búsqueda de establecer preceptos o principios en la Administración Pública, para enseguida dar cuenta de los principales autores que han desarrollado principios para la administración.

Posteriormente se exponen las ideas centrales de la denominada administración científica y de los planteamientos que desarrolló Weber en torno a la administración burocrática. El último sub apartado está dedicado a la evolución que tuvo la teoría de la organización, iniciando con las aportaciones que realizó Barnard al tema de las organizaciones, continuando con el movimiento de las relaciones humanas y finalizando con un repaso general de las principales corrientes de pensamiento que se desarrollaron posteriormente, las cuales tuvieron una menor influencia en la Administración Pública.

1.1.1. Antecedentes

Entre los principales antecedentes que se han podido ubicar respecto al ámbito de estudio de lo que actualmente se conoce como Administración Pública, se encuentran los tratados elaborados por el francés Carlos Juan Bonnín específicamente los que expone en su libro titulado *Principios de la administración pública* aparecido en 1808. En esta obra su autor hace referencia ya a una administración en términos genéricos a la divide en administración pública y administraciones especiales, que no son sino las ramas de la primera.

Bonnín liga la administración pública al estudio de las leyes administrativas y al personal que encarna la propia administración: los funcionarios públicos. Asimismo, considera que la administración junto con la justicia derivan una categoría más comprensiva: la de gobierno. La administración es la aplicación de las leyes generales a los hombres y a las cosas en tanto que la justicia impone leyes de carácter particular. Para actuar, la administración asume la forma de organización a la que entiende como la "institución de la autoridad y los consejos", a los cuales corresponden tres elementos orgánicos: acción, juicio y examen (Guerrero, 1986: 64).

Bonnín hace referencia al "dominio de la administración", que suma las ideas relativas a la acción de la administración sobre los hombres y las cosas. Este dominio está determinado por un elemento primordial que define a la administración misma: el interés general. Para este autor, la acción de la administración se ejerce en forma legal y directa sobre las personas y las cosas,

"dentro de sus relaciones con el interés general". El estudio de la administración supone un objeto de su actividad: el administrado, a quien se le observa de manera particular desde la acción que la sociedad tiene con él. El objeto de atención de la administración "es el hombre en relación absoluta con otros hombres, y cooperando por sus relaciones al interés común y al mantenimiento de la sociedad" (Guerrero, 1986: 64).

Carlos Juan Bonnín comenzó a escribir su abundante obra en 1791, se desarrolló personal e intelectualmente en la etapa de construcción del nuevo orden político, social y económico en Francia después de la revolución de 1789 y fue un pensador con claras orientaciones republicanas. Por ello, en su obra se puede reconocer su identificación con las nuevas ideas de su época que, desde luego, se oponían a las del antiguo régimen. En su libro de *Principios de la administración pública* hay una clara adhesión a las ideas de construir un nuevo orden político republicano en oposición a lo monárquico. En lo intelectual, se advierte su inclinación hacia las ideas de la ciencia buscando definir los objetos de estudio, observando su realidad, tratando de ordenarla y proponiendo conceptos, como el de administración pública.

Este autor buscaba hacer estudios de forma seria, ordenada y con objetividad, rebasando los trabajos improvisados o meramente empíricos, buscaba formular un "sistema razonado de la administración pública" y, en última instancia, "tratar a administración como ciencia". Concibe a la administración como una disciplina científica caracterizada como teórica y práctica al mismo tiempo. Para Bonnín "la ciencia de la administración es la ciencia de las relaciones entre la sociedad y los administrados, y de los medios de conservación de estas mismas relaciones por la acción de la autoridad pública sobre las personas y las propiedades, en todo lo que interesa al orden social" (Guerrero, 1986: 66-68).

Como se puede notar, ya desde los antecedentes y concepciones primigenias de la Administración Pública se puede advertir como uno de sus elementos a una autoridad o instancia superior y a las personas sobre las que se ejerce dicha autoridad, en una relación jerárquica que será uno de los aspectos

que marcarán a la organización y a la gestión en la Administración Pública a lo largo del tiempo.

Asimismo, Bonnin ya tenía la idea de que una de las características de la ciencia era la de establecer "principios fundamentales", que ordenan y clasifican a las propias ciencias, de aquí que precisamente haya titulado a su libro *Principios de la administración pública*, en el que establece de forma clara los siguientes principios fundamentales:

- 1) Que la administración nació con la asociación o comunidad;
- 2) Que la conservación de ésta es el principio de la administración,
- 3) Que la administración es el gobierno de la comunidad,
- 4) Que la acción social es su carácter, y su atribución la ejecución de leyes de interés general¹.

El tercero de estos principios asocia a la Administración Pública con el gobierno, dando a entender que es un instrumento para la conducción de la sociedad, lo cual reafirma la idea de que se trata de una instancia concebida para dirigir, que ejerce sus funciones sobre la sociedad con la que guarda una relación jerárquica. De esta forma, se puede observar que desde sus primeras concepciones la Administración Pública ha estado asociada a formas jerárquicas que tendrán variaciones en el devenir de los años pero que tenderán a mantenerse como uno de sus sellos distintivos.

1.1.2. Principios de la administración

Como puede advertirse en el sub apartado anterior, desde los primeros autores que han abordado el estudio de la Administración Pública en su sentido moderno ha habido un interés por recurrir a la formulación de principios en una primera instancia como forma de sintetizar, ordenar y exponer conocimientos sobre su naturaleza, razón de ser, organización y gestión. La formulación de estos principios representa el esfuerzo que diferentes autores han realizado en distintos momentos por sistematizar sus conocimientos, encontrar sus aspectos rectores y

¹ Tomados de Omar Guerrero, *Introducción a la administración pública*, México, Harla, 1985, p. 96.

proponer planteamientos con pretensiones de que se puedan aplicar de forma generalizada.

La formulación de principios para las organizaciones ha tenido una orientación normativa concibiéndolos como reglas, guías de acción pero también como relaciones causales. Cabe señalar que hacia mediados del siglo XX Simon observaba que este tipo de principios tenían una fuerte carga prescriptiva y que no necesariamente se basaban en conocimientos sustentados en investigaciones empíricas.

En los años treinta del siglo XX el Movimiento de Administración Científica encabezado por Luther Gulick y Lyndall Urwick se planteaba la búsqueda de los principios de la administración como una disciplina omnicomprendensiva. Estas ideas llevaron a Gulick a formular el principio de "alcance de control" que sustentaba que: la eficacia administrativa aumenta cuando se organizan los miembros de un grupo, conforme a una determinada jerarquía de autoridad (Guerrero, 2009: 19).

En este principio destaca el rol del establecimiento de una estructura de autoridad como factor decisivo para elevar la eficacia administrativa, idea que desde ese entonces ha estado muy presente en la Administración Pública que no ha sido muy cuestionada al considerar que el establecimiento de líneas de mando contribuye a establecer controles que facilitan el cumplimiento de objetivos que favorecen el logro de objetivos y consecuentemente mejoran la eficacia.

En sentido opuesto se ha aceptado que la falta de una estructura de autoridad propicia el desorden y el desvío de los objetivos en una organización, por lo que el principio de Gulick se ha mantenido a lo largo del tiempo aunque las más de las veces no se le refiera como tal.

Urwick también propuso una serie de principios de administración, que se indican a continuación²:

1. Principio de especialización: Cada persona debe realizar una sola función, lo cual determina una división especializada. Este principio origina la organización lineal, la de *staff* y la funcional.

² Tomados de José Juan Sánchez González, *Estudio de la ciencia de la administración*, México, IAPEM/IAPQROO/M. A. Porrúa, 2007, p 248.

2. Principio de la autoridad: Debe existir una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.
3. Principio de la amplitud administrativa: Este principio (*span of control*) determina que cada superior sólo debe tener cierto número de subordinados. La cantidad de subordinados varía enormemente, dependiendo del nivel y la naturaleza de los cargos, la complejidad y la variedad de trabajo, así como de la preparación de los subordinados.
4. Principio de definición: Los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

Por su parte, a Harvey Walker se le reconoce haber formulado tres principios de la administración pública también en la década de los treinta del siglo pasado (Guerrero, 2009: 19), que son los siguientes:

Primero.- que las tareas administrativas pueden ser organizadas con la máxima eficacia sobre la base de funciones.

Segundo.- que se considere, cuando se crea y pone en marcha un mecanismo administrativo en la democracia, que todo funcionario debe ser responsable ante el pueblo.

Tercero.- que las actividades de Estado mayor y línea estén separadas, y que las primeras sean situadas bajo el control inmediato del más alto funcionario del Estado.

Este último principio sustenta la idea de que en la Administración Pública hay dos tipos de actividades: las de "Estado mayor" relacionadas con el mando y las de "línea" vinculadas a la ejecución o realización de las tareas, estableciendo una relación jerárquica entre ambas que se presume son de naturaleza distinta. La distinción tajante entre quienes dirigen y los que realizan los trabajos es una idea que ha tenido un cierto arraigo en la Administración Pública, la cual ha buscado matizarse pero que ha subsistido a lo largo de los años.

James D. Mooney fue otro de los autores que también planteó una serie de preceptos a los que llamó "principios de organización" aparecidos en un ensayo publicado en 1937 por Gulick y Urwick³, que son los siguientes:

- 1) Coordinación vertical
- 2) Coordinación horizontal
- 3) Mando
- 4) Delegación
- 5) Autoridad

Estos cinco sencillos principios contienen los elementos básicos para la conducción de las organizaciones en los que hay un énfasis en los aspectos de coordinación y de dirección.

Por su parte, en los estudios que Stene realiza sobre las organizaciones en los años cuarenta del siglo pasado plantea que el grado de efectividad con que una organización lleva a cabo una tarea depende de tres factores: 1) la actividad de los individuos que la integran, 2) su número y 3) la coordinación de los esfuerzos individuales. El primero de estos factores brinda la efectividad a la organización ya que representa su energía, en tanto que el tercero determina la eficiencia de la organización. De esta forma, consideró que todas las cosas que contribuyen al logro de los objetivos de la organización operan a través de la coordinación.

Con base en lo anterior Stene enunció su *principio de coordinación*, que hace referencia a que el grado en que una organización se acerca a la consecución plena de sus objetivos tiende a variar en proporción directa con la coordinación de los esfuerzos individuales en el seno de dicha organización.

Este principio pone de manifiesto la importancia de la coordinación para el desempeño de cualquier organización como la Administración Pública, plantea la idea de que no es suficiente contar con los miembros de una organización sino que lo relevante es que actúen de forma coordinada para alcanzar fines comunes. Este tipo de planteamientos han sido llevados al ámbito de la Administración

³ Tomados de James G. March y Herbert A. Simon, *Teoría de la organización*, España, Editorial Ariel, 1981, p. 33.

Pública pero frecuentemente han chocado con las estructuras de organización y mando jerárquicas que tienden a tener un mayor arraigo.

El *principio de coordinación* de Stene deja ver que los estudiosos de la Administración Pública han abordado aspectos muy relevantes para su organización y gestión más allá de los que tiene que ver con el establecimiento de funciones y estructuras de dirección. Sin embargo, aunque en determinados momentos se les ha tratado de impulsar, las ideas de establecer funciones y áreas dedicadas a éstas, una clara separación entre los que dirigen y los que ejecutan, así como diferentes grados de jerarquías ha tenido una mayor influencia en la Administración Pública.

Finalmente, se pueden mencionar también los principios que James Mooney y Alan Reily expusieron en su obra *Principles of Organization*, aparecida en 1939, los cuales se indican a continuación:

1. El de coordinación, que permite una acción unificada
2. El escalar, que hace hincapié en la forma jerárquica
3. El funcional, que organiza las tareas en unidades departamentales
4. El de estado mayor, que busca asesoría e información

Como puede observarse los principios que diferentes autores desarrollaron para lograr un eficiente administración y desempeño en las organizaciones y que fueron adoptados en la Administración Pública, dan una gran relevancia a los aspectos relacionados con la dirección y el mando que en la práctica llevaron a establecer estructuras y relaciones jerárquicas en las organizaciones. No obstante, también están presentes las ideas de coordinación y de trabajo en grupo como factores necesarios para el óptimo desempeño de las organizaciones que en la práctica pasaron a ocupar un lugar secundario.

El establecimiento de estructuras de funciones y de mandos bajo esquemas prevalecientemente jerárquicos en la Administración Pública se ha visto favorecido por el hecho de que quienes la integran (funcionarios y personal operativo de sus diferentes niveles) tienen la tendencia a apropiarse de las funciones que realizan y de las atribuciones de mando de los cargos que desempeñan, dando pauta para que dichas estructuras tiendan a hacerse rígidas y a poner en práctica ideas

relacionadas con la coordinación y la cooperación o al establecimiento de relaciones menos jerárquicas.

1.1.3 La administración científica

Las primeras y principales ideas, autores y corrientes de pensamiento que han contribuido a dar forma a la Administración Pública como objeto de estudio, disciplina y campo de ejercicio profesional en su acepción moderna se pueden ubicar a finales del siglo XIX y principios del XX, específicamente con la publicación de la obra de Woodrow Wilson titulada *El estudio de la administración* aparecida en Estados Unidos de América en 1887 y de toda una serie de obras de autores como Goodnow, White, Willoughby o Gulick. Asimismo, en esta etapa tuvieron una gran influencia los estudios de Taylor, Fayol, Mooney y Reiley que sustentaron lo que se conoce como la administración científica. Todas estas ideas y autores constituyen la etapa inicial de los estudios sobre Administración Pública a la que José Juan Sánchez González clasifica como la "Escuela clásica de la Administración Pública" (Sánchez, 2007: 150).

La administración científica contribuyó a delinear rasgos en la Administración Pública en el plano de la organización y gestión que han tenido una continuidad a lo largo de los años y que se pueden identificar hasta la actualidad. Taylor es considerado como el padre de la administración científica, quien desde principios de la década de 1880 inició sus experimentos y estudios en la *Midvale Steel Company* midiendo tiempos y movimientos de trabajos específicos a fin de establecer procedimientos que mejoraran su eficiencia, los cuales lo llevaron a establecer una serie de ideas que se denominaron "organización científica del trabajo".

A decir de Gulick y Urwick, (citados en Sánchez, 2007: 153), Taylor aparecía en las fábricas con su cronómetro y defendía que la dirección del trabajo se podía mejorar haciendo estudios prácticos de tiempo y movimientos que, reorganizando las tareas físicas, disminuyeran la fatiga y recompensaran al trabajador con incentivos de producción a destajo. Pretendía mejorar la

cooperación entre los trabajadores y la dirección mediante métodos científicos, idea que no se ha abandonado a pesar de las décadas transcurridas desde sus primeros estudios.

En 1911 Taylor publicó su obra *Principles of Scientific Management* en la que expone sus principales planteamientos en torno a la organización del trabajo, entre las que destacan las "tareas de la gestión" que desarrolla en los siguientes cuatro puntos⁴:

Primero. Estas (tareas) establecen una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre, la cual reemplaza al viejo método empírico.

Segundo. Seleccionan y luego capacitan, enseñan y preparan al trabajador, mientras que en el pasado éste elegía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.

Tercero. Cooperan con los hombres para garantizar que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia.

Cuarto. Hay una división del trabajo y de la responsabilidad casi igual entre los directivos y los trabajadores. Los primeros se hacen cargo de todo el trabajo para el que son más aptos que los segundos, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaían en los operarios.

Ante todo Taylor lo que buscaba era sustituir los procedimientos empíricos existentes por otros basados en mediciones precisas, lo que lo llevó a aplicar métodos científicos a la dirección de empresas así como a darle un carácter profesional.

El taylorismo impulsó la creación de un movimiento de ciencia de la administración que alcanzó su clímax con la publicación de *Ensayos sobre la ciencia de la administración*. Su editor, Luther Gulick, proclamó la inminente revelación de los verdaderos principios de administración, que serían descubiertos a través de la investigación científica. Estos principios, como la unidad de mando y el número óptimo de subordinados, orientarían a los directores en la consecución de los objetivos más importantes: la coordinación y el control (Sánchez, 2007: 154-155).

⁴ Tomados de Harmon, Michael M. y Richard T. Mayer, *Teoría de la organización para la administración pública*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/FCE, 1999, p. 125.

Los planteamientos de Taylor se enfocaron primordialmente en los trabajos operativos en el nivel micro de la organización dejando de lado aspectos relevantes como la relación entre la organización administrativa y el desempeño de sus funciones en el nivel macro o de conjunto. No obstante, de forma prácticamente paralela al desarrollo de las ideas de Taylor en Francia el ingeniero minero Henry Fayol logró éxitos importantes como gerente general de la compañía *Commentry-Fourchambault* gracias a los métodos de administración que desarrolló. En 1900 en el Congreso Internacional de Minería y Metalurgia expuso por primera vez sus ideas sobre la forma de estructurar y llevar a la práctica la administración de una empresa.

En dicho Congreso Fayol sostuvo que "Todos los empleados de una organización participan, en mayor o menor grado, en la función de la administración (...) y tienen la oportunidad para ejercitar sus facultades administrativas y de que se les reconozca por ello. Los que son particularmente talentosos pueden subir de los grados más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional." (citado en Sánchez, 2007: 156)

En 1908 elaboró un folleto para el jubileo de la Sociedad de la Industria Minera, en el que se puede notar un mayor desarrollo de sus ideas sobre la administración, al presentar una lista inicial de principios de administración. Según Fayol hay dos principios de dirección que son especialmente importantes: la coordinación y la especialización. La primera se logra siguiendo los principios siguientes⁵:

Escalar.- establecía que la coordinación recibiría ayuda de la distribución jerárquica de autoridad en la organización, y que tanto la autoridad como el control de una organización se distribuía en una estructura piramidal.

Unidad de mando.- sustentaba que los trabajadores sólo debían responder a un superior, porque si respondían a más de uno se podía crear confusión y una posible fuente de conflictos.

Control.- que identifica el número óptimo de subordinados que un supervisor podría controlar eficaz y eficientemente.

⁵ Tomados de B. J. Hodge, William P. Anthony y Lawrence M. Gales, *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, España, Pearson Prentice Hall, 2003, p. 22.

Excepciones.- establecía que los sucesos o asuntos rutinarios deberían ser tratados por lo empleados de la escala jerárquica más baja, permitiendo así que la alta administración solucionara problemas inusuales o excepcionales.

Por su parte, el principio de dirección relativo a la especialización se lograba en virtud de cómo se formaban los departamentos y la agrupación de trabajos. Al respecto Fayol desarrolló el principio de departamentalización que establecía que tareas o funciones similares deberían ser agrupadas en el mismo departamento o unidad. También fue el primero en diferenciar entre funciones en línea o ejecutivas y funciones de *staff* o apoyo. Las primeras son aquellas que contribuyen directamente a la consecución de las metas de la organización y las segundas son las que se realizan para el apoyo a las funciones ejecutivas.

Las ideas centrales de Fayol se basaban en lograr una mayor eficiencia en la empresa mediante la forma y disposición de los órganos o departamentos de la organización y de sus relaciones. Concibe a la empresa u organización como una estructura de órganos que deben tener funciones específicas. La dirección se ejerce de arriba hacia abajo y del todo hacia las partes.

En 1916 Fayol publicó su obra *Administration Industrielle et Générale* en la que distingue entre los niveles gerenciales y de supervisión dando mayor importancia a los primeros ya que tienen mayor influencia en la organización. Asimismo, define las funciones administrativas propias de los directivos.

Fayol es el primero en concebir la función administrativa como un proceso al que divide en cinco partes: 1) planeación, 2) organización, 3) autoridad, 4) coordinación y 5) control (citado en Alberts, 1968: 51).

Los preceptos de Taylor tuvieron una gran influencia en las empresas, en Estados Unidos de América se adoptaron con enorme éxito, por ejemplo permitieron llegar a producir 10, 000 automóviles Ford Modelo T en un solo día. Las ideas de Fayol aunque se conocieron en Estados Unidos de América hasta la década de los cuarenta se convirtieron en el referente de administración para las empresas y organizaciones. Ambas influencias pronto pasaron al terreno de la Administración Pública en la que se emplearon para establecer sus estructuras administrativas y llevar a cabo sus trabajos sustantivos y adjetivos.

En el primer tercio del siglo XX los planteamientos de la administración científica ejercieron una enorme influencia en la forma en que se organizó la Administración Pública y en los procedimientos de gestión que se emplearon, que tuvieron ideas afines y vasos comunicantes con las ideas sobre la administración burocrática desarrolladas por Weber.

Los planteamientos generales de que una organización moderna debe contar con una estructura de unidades administrativas, las cuales deben tener funciones bien definidas, cadenas de mando claramente establecidas, que permitan a las cabezas dirigir con eficacia y eficiencia a los miembros y unidades de la organización para alcanzar los objetivos y fines definidos, delinearon en buena medida a la Administración Pública a grado tal que se llega a creer que le son inherentes.

A pesar de que ha habido otras corrientes de ideas como la de las relaciones humanas, la teoría general de sistemas, la teoría del comportamiento o la gobernanza, en la Administración Pública ha habido una cierta tendencia a seguir patrones de organización y gestión con orientaciones hacia el modelo burocrático weberiano y la administración científica.

A lo largo de los años, en las formas de realizar las funciones de mando en la Administración Pública, de llevar a la práctica el proceso administrativo en sus trabajos sustantivos y adjetivos, en el establecimiento de relaciones entre superiores y subordinados así como entre unidades administrativas se pueden reconocer influencias de la administración científica y del modelo burocrático weberiano. En buena medida porque han permitido una cierta funcionalidad, eficacia y eficiencia en su desempeño, pero también se debe tener en cuenta que han representado resistencias al cambio y limitaciones para la adopción de nuevos paradigmas de organización y gestión.

1.1.4. El modelo burocrático weberiano

1.1.4.1. La dominación legal

Como es sabido, Weber estableció en sus extensos estudios sociológicos tres tipos de dominación: el tradicional, el carismático y el legal racional. Este último es en el que se basan las organizaciones modernas como el Estado burgués de derecho, las empresas capitalistas e incluso los ejércitos y los partidos políticos. De acuerdo con Weber (2002: 173-174), la dominación legal descansa en las siguientes ideas:

1. Que todo derecho, "pactado" u "otorgado", puede ser *estatuido* de modo racional... con la pretensión de ser respetado, por lo menos, por los miembros de la asociación...

2. Que todo derecho según su esencia es un cosmos de *reglas* abstractas, por lo general estatuidas intencionalmente; que la judicatura implica la aplicación de esas reglas al caso concreto...

3. Que el soberano legal típico, la "persona puesta a la cabeza", en tanto que ordena y manda, obedece por su parte al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones...

4. Que —tal como se expresa habitualmente— el que obedece sólo lo hace en cuanto *miembro de la asociación* y sólo obedece "al derecho"...

5. En relación con el número 3 domina la idea de que los miembros de la asociación, en tanto que obedecen al soberano, no lo hacen por atención su persona, sino que obedecen a aquel orden impersonal; y que sólo están obligados a la obediencia dentro de la *competencia* limitada, racional y objetiva, a él otorgada por dicho orden.

Weber (2002: 174-175) redondea estos preceptos señalando que las categorías fundamentales de la dominación legal son:

1. Un ejercicio continuado, sujeto a ley, de funciones, dentro de
2. una competencia, que significa:
 - a) Un ámbito de deberes y servicios objetivamente limitado en virtud de una distribución de funciones,

- b) con la atribución de los poderes necesarios para su realización, y
 - c) con fijación estricta de los medios coactivos eventualmente administrables y el supuesto previo de su aplicación.
3. El principio de *jerarquía administrativa*, o sea la ordenación de "autoridades" fijas con facultades de regulación e inspección y con el derecho de queja o apelación ante las "autoridades" superiores por parte de las inferiores.
4. La "reglas" según las cuales hay que proceder pueden ser
- a) técnicas o
 - b) normas
5. Rige el principio de la separación plena entre el cuadro administrativo y los medios de administración y producción.
6. En el caso más racional no existe apropiación de los cargos por quien los ejerce.
7. Rige el principio administrativo de atenerse al *expediente*, aun allí donde las declaraciones orales sean de hecho la regla o estén hasta prescritas; por lo menos se fijan *por escrito* los considerandos, propuestas y decisiones, así, como las disposiciones y ordenanzas de toda clase.

Respecto a estos planteamientos, es importante señalar que Weber consideró que invariablemente en las sociedades antiguas o modernas se establecían relaciones de dominación, que daban lugar a la aparición de personas o instancias que ejercían un determinado dominio sobre personas, grupos u organizaciones específicas. Es decir, en las sociedades se establecen estructuras de dominación en las que existe el rol quien ejerce la dominación y de aquellos son sujetos al dominio.

En el caso de las sociedades modernas y en especial en las organizaciones se establece un tipo de dominación legal que no es subjetivo o arbitrario sino racional, dado que en la sociedad o en una determinada organización se establecen reglas para fines específicos que cuentan con un cierto consenso. Sin embargo, sigue existiendo una forma de dominación, relaciones en las que unos realizan funciones de dirección y otros cumplen con las normas, disposiciones y

acciones que les correspondan llevar a cabo dentro de la sociedad o de una determinada organización.

Por una parte está la función de mando o dirección y por otra la de dar cumplimiento a lo que se ordena. Se trata de dos ámbitos diferenciados entre los que se establece una relación de subordinación, que no es personal sino entre cargos y funciones. Las instancias o autoridades superiores tienen poderes para ejercer sus funciones, incluso están facultadas para recurrir a la coacción, aunque existen normas para que los subordinados puedan recurrir a la queja y a la apelación. En todo caso tanto las instancias superiores como los subordinados deben someterse a las normas generales.

1.1.4.2. La administración burocrática

Weber señala que la dominación legal puede adoptar diferentes formas, pero considera que esencialmente se ejerce a través de un aparato administrativo, pues sostiene que para la vida cotidiana dominación es primariamente "administración" y, conforme a los paradigmas teóricos a los que recurre en toda su obra, construye un tipo ideal de estructura pura de "dominación del cuadro administrativo" a la que denomina "burocracia".

De acuerdo con Weber (2002: 175-176), el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un "cuadro administrativo burocrático" que se compone de funcionarios individuales los cuales:

- 1) personalmente libres, se deben sólo a los deberes objetivos de su cargo,
- 2) en *jerarquía* administrativa rigurosa,
- 3) con *competencias* rigurosamente fijadas,
- 4) en virtud de un contrato, o sea (en principio) sobre la base de libre selección según
- 5) *calificación profesional que fundamenta su nombramiento* —en el caso más racional: por medio de ciertas pruebas o del diploma que certifica su calificación—;

- 6) son retribuidos en *dinero* con sueldos fijos, con derecho a pensión las más de las veces; son revocables siempre a instancias del propio funcionario y en ciertas circunstancias (particularmente en los establecimientos privados) pueden también ser revocados por parte del que manda; su retribución está graduada primeramente en relación con el rango jerárquico, luego según la responsabilidad del cargo y, en general, según el principio del "decoro estamental",
- 7) ejercen el cargo como su única o principal *profesión*,
- 8) tienen ante sí una "carrera", o "perspectiva" de ascensos y avances por años de ejercicio , o por servicios o por ambas cosas, según juicio de sus superiores,
- 9) trabajan con completa separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo,
- 10) y están sometidos a una rigurosa *disciplina* y vigilancia administrativa.

Al hacer un análisis más detallado de la administración burocrática Weber argumenta que es la forma más racional de ejercer una dominación, en los sentidos siguientes: precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, calculabilidad, por tanto, para el soberano y los interesados; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar óptimos resultados.

La administración burocrática tiene un instrumento de superioridad que es el "saber profesional especializado", cuyo carácter imprescindible está condicionado por los caracteres de la técnica y economía modernas de la producción de bienes. La administración burocrática significa dominación gracias al saber, que representan su carácter racional fundamental y específico.

Asimismo, Weber (2002: 179-180) sostiene que dominación burocrática significa socialmente:

1. La tendencia a la *nivelación* en interés de una posibilidad universal de reclutamiento de los más calificados *profesionalmente*.
2. La tendencia a la *plutocratización* en interés de una *formación profesional* que haya durado el mayor tiempo posible.

3. La dominación de la *impersonalidad* formalista: *sine ira et studio*, sin odio y sin pasión, o sea sin "amor" y sin "entusiasmo", sometida tan sólo a la presión del *deber* estricto; "sin aceptación de personas", formalmente igual para todos, es decir, para todo interesado que se encuentre en igual situación *de hecho*: así lleva el funcionario ideal su oficio.

En estos planteamientos es importante resaltar el hecho de que Weber considera que el aparato administrativo al que denomina burocracia es el medio por excelencia para ejercer el tipo de dominación que llama legal. Es decir, concibe a la administración burocrática como un medio de dominación, pero un medio de dominación racional basado en normas. No obstante, las reglas, estructuras y procedimientos que describe como propias de la administración burocrática están completamente orientadas a ejercer funciones de dirección o mando para conseguir fines específicos.

De acuerdo con Sánchez González (2007: 266), la burocracia weberiana se caracteriza por los aspectos siguientes:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos
2. Carácter formal de las comunicaciones
3. Carácter racional y división del trabajo
4. Impersonalidad de las relaciones
5. Jerarquía de la autoridad
6. Rutinas y procedimientos estandarizados
7. Competencia técnica y meritocracia
8. Especialización de la administración
9. Profesionalización de los participantes
10. Completa previsión del funcionamiento

Estas ideas tuvieron una notable influencia en la forma en que se organizaron y desempeñaron las organizaciones tanto públicas como privadas a lo largo del siglo XX. De acuerdo con Weber (2002: 178), la administración burocrática fue el germen del estado moderno occidental, en el primer tercio del siglo XX sus planteamientos determinaron en buena medida la organización de las estructuras burocráticas gubernamentales, la forma en que se administraban y

gestionar sus actividades sustantivas, adjetivas y los asuntos públicos. Posteriormente, las críticas que hicieron diferentes autores a los planteamientos de la administración burocrática así como las nuevas visiones sobre las organizaciones y alternativas de gestión contribuyeron a flexibilizar o complementar las ideas propuestas por Weber.

A lo largo del siglo XX surgieron corrientes de ideas en la academia que trataron de llevar y aplicar nuevos conceptos en la Administración Pública como los de Chester Barnard quien sostenía que la autoridad dependía del consentimiento de la persona dirigida y de la facilidad y fluidez de comunicaciones entre los niveles organizativos. Este autor vio las organizaciones como sistemas cooperativos en que la función del ejecutivo consistía en mantener el equilibrio dinámico entre las necesidades de la organización y la de sus empleados (Sánchez, 2007: 157).

Otra corriente que se puede destacar es la de las relaciones humanas sustentada en las ideas y trabajos realizados por Elton Mayo, los cuales sostenían que el trabajador no podía ser considerado como una máquina, que su desempeño dependía de las condiciones medioambientales en las que desenvolvía y de las relaciones con sus compañeros y su organización. También tuvieron relevancia las ideas de la teoría general de sistemas sustentadas por Bertalanffy que permitían observar a las organizaciones como sistemas compuestos de otros sistemas que interactuaban entre ellos y con otros externos a la organización.

Sin embargo, en la Administración Pública puede reconocerse una continuidad de las ideas primigenias de Weber como lo es el establecimiento de jerarquías y funciones, en la que hasta la fecha puede distinguirse que generalmente se organiza con base en una estructura de puestos jerárquicos a los que se les asignan funciones y tareas específicas. Cada puesto tiene un ámbito de autoridad y un conjunto de subordinados a los que debe conducir.

Este esquema de organización y operación se ha visto influido por diferentes ideas y tendencias a lo largo del siglo XX y eventualmente se ha flexibilizado, pero su estructura básica no ha tenido modificaciones que la hayan transformado o hecho evolucionar hacia esquemas diferentes. No obstante, el

creciente uso de las TIC en las sociedades contemporáneas, la evolución de Internet que ha venido ofreciendo cada vez más opciones de servicios de telecomunicaciones y las nuevas formas de organización, de expresión y de exigencia de demandas por parte de los ciudadanos basadas en la utilización de dichos servicios, representan nuevos desafíos para las formas de organización y gestión que han prevalecido en la Administración Pública.

1.1.5. Evolución de la teoría de la organización

Existe un consenso en considerar que los planteamientos en torno a la administración científica sentaron las bases de la teoría de la organización, la cual se puede entender como: "un conjunto de conceptos, principios e hipótesis relacionadas acerca de las organizaciones, y que se utiliza para explicar los componentes organizativos y sus relaciones" (Hodge, Anthony y Gales, 2003: 20).

Las ideas centrales de la administración científica que se retoman para la teoría de la organización se refieren a la implantación de procedimientos de trabajo basados en tiempos y movimientos precisos para optimizar esfuerzos, tiempos de ejecución y recursos; la especialización en el trabajo; el desempeño de actividades con base en aptitudes; responsabilidades bien delimitadas; crear un ambiente que permita un buen desempeño del trabajador; establecer incentivos suficientes para realizar el trabajo; distinción entre planificación y ejecución; funciones de mando basadas en el conocimiento; establecimiento de líneas claras de mando; llevar a cabo las tareas sustantivas o proyectos conforme a un proceso compuesto de fases secuenciales.

Estos planteamientos primigenios han sido revisados a lo largo de los años por diferentes autores que incluso han creado corrientes de pensamiento guiados por los distintos retos y circunstancias que se les han presentados a las organizaciones en etapas posteriores.

1.1.5.1. Las aportaciones de Chester Barnard

El primer autor relevante en proponer nuevos planteamientos en torno a las organizaciones no provino del ámbito académico sino que fue un administrador profesional estadounidense: Chester Barnard, quien nació en 1886 en Malden, Massachusetts, estudió en Harvard y en 1927 llegó a la presidencia de la compañía *New Jersey Bell*.

Este autor concibió a las organizaciones como sistemas cooperativos en los que la función del ejecutivo consistía en mantener el equilibrio dinámico entre las necesidades de la organización y la de sus empleados. Para lograrlo, la administración debía estar consciente del carácter interdependiente de las organizaciones formales e informales (Sánchez, 2007: 157).

Barnard centró su atención en el proceso por el que el individuo se relaciona y es influido por la organización. El núcleo de este proceso es la cooperación por lo que consideraba que una organización es "un sistema de actividades o fuerzas personales coordinadas conscientemente". En vez de poner el acento en la estructura para Barnard una organización es una "construcción", "un campo de fuerzas personales." (Harmon y Mayer, 1999:141).

De acuerdo con Barnard, una organización nace cuando 1) hay personas capaces de comunicarse con otras, 2) están dispuestas a contribuir con sus actividades y 3) para lograr un propósito común. La organización consta de todos aquellos individuos cuyas acciones cooperativas participan en un intercambio continuo. El intercambio es fundamental ya que una organización es también un sistema de actividades humanas cooperativas cuyas funciones son 1) la creación, 2) la transformación y 3) el intercambio de servicios (Harmon y Mayer, 1999:143).

Barnard clasificó los conceptos referidos a las organizaciones en estructurales y dinámicos. En los primeros incluyó a los individuos, el sistema de cooperación, la organización formal y la organización informal, mientras que en los segundos consideró la voluntad, la cooperación, la comunicación, la autoridad y el proceso de decisión. Para él la organización debe vivir en un equilibrio dinámico.

Este autor argumentaba que para que una organización perdure es necesario desempeñar tres funciones a las que denominó "ejecutivas", que debían ser desempeñadas por los directivos, las cuales son:

- 1) El mantenimiento de la comunicación organizacional.
- 2) El aseguramiento de servicios esenciales por parte de los individuos.
- 3) La formulación de propósitos y objetivos

De tal forma que la cooperación y no el liderazgo es el proceso creativo, pero el liderazgo es el detonador indispensable de sus fuerzas. Es decir, de cualquier manera en los planteamientos de Barnard el liderazgo juega un papel relevante.

En una primera instancia las ideas de Barnard parecerían opuestas a las de la administración científica pero Harmon y Mayer encuentran vasos comunicantes y planteamientos en común al señalar que:

"Aunque al principio se juzgó que las ideas de Taylor y Fayol eran contrapuestas o encerraban cierta rivalidad, el trabajo de estas dos 'fuentes del pensamiento directivo' —como habían sido llamadas— era en realidad complementario, en tanto que ambos destacaban el orden jerárquico, la planificación y la confianza en los 'principios de la gestión'." (Harmon y Mayer, 1999: 142-143).

Las ideas de Barnard representan una importante evolución en la teoría de la organización, ya que introdujo conceptos muy relevantes como el de cooperación, comunicación organizacional y reconoció el papel que juega la organización informal. Sin embargo, sus planteamientos tuvieron una menor influencia en la Administración Pública, en buena medida debido a que no resulta tan sencillo llevarlas a la práctica ya que la coordinación entre individuos y unidades al interior de una organización requieren que tenga un cierto grado de integración y maduración.

Los constantes cambios, la falta de trabajo directivo y la improvisación a menudo han dificultado la aplicación de planteamientos como los de Barnard en la Administración Pública, por lo que a lo largo de los años se puede reconocer un menor impacto en sus formas de organización y desempeño.

1.1.5.2. El movimiento de las relaciones humanas

Los preceptos dominantes tanto en el ámbito académico como en el de las empresas planteados por la administración científica comenzaron a ser revisados a partir de la realización de los estudios en la División Hawthorne de la Compañía Eléctrica del Oeste de Chicago en un taller de ensamblaje de redes telefónicas por Roethlisberger y Dickson así como por los trabajos de Elton Mayo. Estos estudios descubrieron que las interacciones de grupos y el clima social también eran importantes para su rendimiento, lo que dio la pauta para plantear que el objetivo de la eficiencia podía haber sido algo mal dirigido.

El movimiento de las relaciones humanas comenzó a plantear que las organizaciones no podían ser vistas sólo como algo parecido a las máquinas, observaron que era necesario considerar que estaban formadas por personas que tenían papeles y responsabilidades que sobrepasaban las de su mero trabajo en las organizaciones, las personas tenían múltiples papeles y objetivos que algunas veces resultaban conflictivos.

De acuerdo con Hodge, Anthony y Gales (2003: 23), los "teóricos de las relaciones humanas veían las organizaciones como coaliciones cambiantes de personas con necesidades múltiples y divergentes".

Los estudios de Mayo lo llevaron a sostener que no son los factores materiales, sino principalmente los psicológicos y sociales, los que influyen más en el crecimiento de la productividad del trabajo.

En esta misma línea de pensamiento, Mary Parket Follett crítica la perspectiva unilateral y mecanicista de la administración científica y centra su atención en el problema del "poder" y de la "autoridad". Esta autora se pronuncia en contra de que se eleve al absoluto el papel de la autoridad, proponiendo fijar un límite que separe el poder de la autoridad y planteando la idea del "poder conjunto" en lugar del "poder dominante", subraya que no es la división del poder y su delegación, sino la integración de la actividad de todos los eslabones de la organización la que asegura la máxima eficiencia. Follet analizó la motivación humana a partir de los valores individuales y sociales, sostenía que la

administración debe entender a las personas, a los grupos y a la comunidad y que sus actos tienen por objeto integrar a las personas y coordinar sus actividades (Sánchez, 2007: 162-163).

De acuerdo con Guishiani, la doctrina de las relaciones humanas se puede resumir en tres tesis básicas: 1) el hombre es un "animal social", 2) la rígida jerarquía de la subordinación y la formalización de los procesos de organización son incompatibles con la naturaleza del hombre y 3) la solución del problema de los hombres es cosa de los *businessmen*. (citado en Sánchez, 2007: 163).

El movimiento de las relaciones humanas planteó ideas innovadoras para la administración y las organizaciones desde los años treinta del siglo XX cuando los preceptos de la administración científica eran los dominantes. Esta corriente de pensamiento dio lugar a una revisión, cuestionamiento y replanteamiento de las principales ideas de la administración científica, mirándolas desde la perspectiva de los individuos, de las relaciones que establecen entre sí y con la organización. Asimismo, puso atención en el papel y la relevancia que tienen los aspectos no formales para el desempeño de la organización. Por lo que introdujo importantes aportaciones a la teoría de la organización y a la administración que representaron una notable evolución en estas materias.

En el ámbito de las empresas y también de la Administración Pública se ha tratado de llevar a la práctica los planteamientos del movimiento de las relaciones humanas frecuentemente con el propósito de flexibilizar las relaciones jerárquicas, de estimular la integración y establecer un mejor ambiente laboral, cuestiones a las que desde ese entonces se les reconoce un papel importante. Sin embargo, su plena implantación requiere de esfuerzos bien articulados y sostenidos.

En la Administración Pública las ideas esenciales del movimiento de las relaciones humanas han estado presentes a lo largo de los años. Sin embargo, han entrado en una constante tensión con los esquemas jerárquicos de mando y el establecimiento de estructuras administrativas verticales, lo que aunado al bajo nivel de incentivos para la cooperación y los conflictos que generan la coordinación entre individuos y unidades administrativas, han propiciado que su

influencia tenga limitaciones y que tiendan a prevalecer las relaciones y estructuras jerárquicas.

1.1.5.3. Otras corrientes de pensamiento administrativo organizacional

Después de las corrientes de pensamiento descritas en los sub apartados anteriores surgieron otras más que tuvieron algunas continuidades pero, sobre todo, revisaron y criticaron aspectos que habían mostrado limitaciones e hicieron propuestas para hacer frente a las nuevas circunstancias en que se desenvolvían las organizaciones privadas y públicas.

Hacia la década de los cuarenta aparecieron las ideas del estructuralismo que amplió el estudio de las interacciones entre grupos sociales iniciado por el movimiento de las relaciones humanas. No obstante, se enfocó al estudio de los elementos o fenómenos en relación con su totalidad, destacando el valor de su posición, la relación de las partes en la constitución del todo, la interdependencia de las partes y el principio de que el todo es mayor que la simple suma de las partes. El estructuralismo se concentró en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y su interacción con otras organizaciones, a las que concibe como "unidades sociales" intencionalmente construidas y reconstruidas con el fin de alcanzar objetivos específicos (Sánchez, 2007: 273).

El estructuralismo fue una corriente de ideas más bien académicas, sus planteamientos y aportaciones se dieron más en el plano teórico, no tuvieron una aplicación directa en la práctica administrativa por lo que no tuvo mucha oportunidad de llevarse al ámbito de la Administración Pública, en la que pasó prácticamente desapercibido.

Posteriormente surgió una corriente de ideas bajo el enfoque de las ciencias de comportamiento (*behavioral sciences approach*) que se le conoció como behaviorista, la cual se alejaba de las orientaciones normativas y prescriptivas de los principios de la administración, la administración científica, el modelo burocrático weberiano e incluso del movimiento de las relaciones humanas, al centrar su atención en las personas, pero dentro del contexto de las

organizaciones. Esta corriente tuvo a su mayor exponente en el ámbito de la administración al estadounidense Herbert Alexander Simon, quien publicó en 1947 su célebre obra *El comportamiento administrativo*.

La también llamada teoría del comportamiento hace una profunda revisión y crítica de los preceptos de organización basada en un esquema autocrático, coercitivo y de diferenciación entre dirigentes y subordinados. Sus propuestas se orientan a establecer nuevas ideas de colaboración-consenso y de equilibrio de poder, indaga acerca del hombre y sus motivaciones, de la organización y sus objetivos.

La corriente behaviorista ejerció influencia en la teoría de la organización y en el pensamiento administrativo al descubrir la relevancia de las relaciones al interior de las organizaciones para su buen desempeño, lo cual terminó también influyendo en los administradores profesionales del sector privado y público, quienes tomaron conciencia de que este tipo de aspectos no podían ser descuidados ya que traerían consecuencias negativas como lo podía constatar su propia experiencia profesional.

No obstante, los planteamientos de la corriente behaviorista como los del movimiento de las relaciones humanas frecuentemente entran en tensión y conflicto con las estructuras y prácticas de gestión jerárquicas más establecidas, las que incluso representan determinados intereses de las burocracias, por lo que aunque tiene una gran legitimidad su influencia ha sido limitada.

Otra corriente de pensamiento que también ha tenido relevancia para la teoría de las organizaciones y para la Administración Pública es la llamada teoría general de sistemas, desarrollada en los años cincuenta por el biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien en su célebre libro *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*, expone sus principios, métodos e implicaciones. De acuerdo con este autor, la teoría general de sistemas es una ciencia general de la totalidad que sigue preceptos lógico-matemáticos y que es aplicable a las demás ciencias.

Según Rodríguez Valencia, esta corriente se distingue por su propensión a ver en la organización social, un sistema complejo formado por varios subsistemas

parciales. Entre dichos subsistemas se suele incluir el individuo, la estructura formal, la estructura informal, los *estatus*, así como el ambiente físico. La complejidad de su estructura plantea, en primer término, la necesidad de estudiar la interacción de los subsistemas (citado en Sánchez, 2007: 280).

El enfoque sistémico en la Administración Pública aporta la concepción de que sus estructuras pueden ser vistas como sistemas que contienen subsistemas que interactúan entre sí y que se desenvuelven en un medio ambiente (que sería el espacio público) en el que existen otros sistemas con los que se terminan guardando relaciones en mayor o menor medida.

Estas ideas representan una forma de ver a las organizaciones completamente diferente a los modelos tradicionales, que más que contraponerse a éstos deberían ser un enfoque complementario para observar su funcionamiento y dirigir a las organizaciones. Sin embargo, el enfoque sistémico ha tenido una influencia relativa en la Administración Pública, al cual sólo se recurre para trabajos muy específicos.

Harmon y Mayer señalan que los planteamientos de Weber, Taylor y Barnard formaron la base principal de las obras teóricas y el pensamiento sobre las organizaciones a lo largo del siglo XX y se podría añadir que esa tendencia no ha tenido muchas variaciones en lo que va del presente siglo.

Al hacer un balance, argumentan que estas teorías tratan a las organizaciones como entidades autosuficientes dejando de lado el campo interorganizacional de la Administración Pública. Asimismo, presuponen que la jerarquía es el modo organizativo eficaz y necesario cuyas nociones se basan en dos grupos de premisas relacionados: 1) poder, conocimiento y legitimidad moral se alojan en el vértice de la pirámide jerárquica y 2) las cuestiones de hecho y valor, de conocimiento y sentimiento, de acción racional y no racional están dicotomizadas. Estas concepciones llevan a excluir los aspectos interorganizacionales ya que las relaciones entre las organizaciones rara vez son jerárquicas y no explican las relaciones recíprocas entre varios niveles o subgrupos internos.

De igual forma, Harmon y Mayer señalan que otra de las limitaciones en las referidas teorías es su unidireccionalidad, ya que subrayan que la autoridad y el poder fluyen de la organización hacia el individuo y, dentro de ella, del vértice hacia abajo (Harmon y Mayer, 1999: 150-151).

De acuerdo con lo expuesto en este apartado, los paradigmas teórico conceptuales que mayor influencia han ejercido en la Administración Pública son los llamados principios de la administración, la administración científica, el modelo burocrático weberiano y las aportaciones Chester Barnard, los cuales tienen vasos comunicantes y orientaciones al establecimiento de estructuras administrativas con funciones delimitadas y jerarquizadas que son dirigidas por autoridades con cadenas de mando. Aunque se han desarrollado otras corrientes de pensamiento con ideas que revisan y cuestionan sus planteamiento y que han propuesto nuevos enfoques y conceptos, los esfuerzos por llevarlos a la Administración Pública han enfrentado a las tradicionales estructuras administrativas y de poder que han tenido más arraigo, por lo que su influencia a lo largo de los años ha sido limitada.

De esta forma, se puede observar hasta la fecha que los planteamientos de los principios de la administración, la administración científica, el modelo burocrático weberiano y las ideas de Barnard son las que más han contribuido a delinear las formas de organización y gestión que preferentemente se han adoptado en la Administración Pública, las cuales han tendido a establecer estructuras orgánicas y de poder que han procurado su auto conservación.

1.2. Paradigmas en la gestión pública con enfoque de redes

1.2.1. Antecedentes

Los modelos de organización y de gestión que han guiado a la Administración Pública desde inicios del siglo XX a la fecha han tenido una evidente evolución, la cual parte de los planteamientos sustentados por los llamados principios de la administración, pasando por la administración científica y el modelo burocrático weberiano. Estas corrientes de pensamiento planteaban estructuras

administrativas jerarquizadas con funciones delimitadas, líneas de mando claramente establecidas y el seguimiento estricto de normas y procedimientos.

Estos preceptos tuvieron una gran influencia y mantuvieron una importante vigencia hasta la década de los años setenta, en buena medida debido a que se adaptaban a los fines del llamado Estado de Bienestar que asumía la conducción de la economía así como una gran participación en las actividades de desarrollo social, estableciendo una relación vertical con el ciudadano que era concebido como mero receptor de sus políticas. La Administración Pública debía diseñar e implementar las políticas y programas gubernamentales eficientemente siguiendo esquemas de mando y control efectivos desde las estructuras gubernamentales hacia la población objetivo.

Con el desgaste del Estado de Bienestar, su eventual decaimiento y el ascenso del modelo de desarrollo de corte neoliberal, en la Administración Pública se comenzó a recurrir a los planteamientos de la Nueva Gerencia Pública (NGP) basada en procedimientos de gestión orientados a la eficiencia y productividad desarrollados en la gerencia de las empresas privadas, con reconocible influencia de ideas de la administración científica. La NGP planteó flexibilizar las rígidas estructuras administrativas para permitir que sus métodos y procedimientos gerenciales se adaptaran al sector público de la mejor forma a fin de lograr una eficacia y eficiencia similar a la que tenían en las empresas privadas. En última instancia, la NGP se proponía ofrecer mejores bienes y servicios al ciudadano al que se consideraba como el cliente, estableciendo también una relación vertical hacia la sociedad, en la que la administración era la instancia generadora de servicios y le ciudadano el receptor.

En la última década del siglo XX, al hacerse evidente que las políticas de desarrollo económico de corte neoliberal tendían a concentrar sus beneficios y a dejar pendiente las aspiraciones y necesidades de amplios sectores de la población, la sociedad civil se planteó la necesidad de lograr una mayor incidencia en las decisiones gubernamentales y las políticas públicas. Una de sus principales acciones fue la de auto organizarse en torno a causas y demandas específicas a fin de exigir su atención y solución. La sociedad civil amplió su espacio de

actuación frente al Estado y al Mercado a los que veía como instancias con limitaciones para atender y dar una respuesta satisfactoria a los complejos problemas, demandas y expectativas de la cada vez más diversa sociedad.

En este escenario aparecieron las ideas de la gobernanza que partían de considerar que las enormes responsabilidades de la conducción de la economía, del desarrollo económico y político, así como el diseño, implementación y control de las políticas públicas no podían seguir recayendo sólo dentro de las responsabilidades, instituciones y capacidades limitadas del Estado. La sociedad civil y el sector privado tenían mucho que aportar bajo el supuesto de que sus demandas y necesidades tuvieran una mejor atención. Las ideas de la gobernanza comenzaron a concebir un espacio público en el que las instituciones estatales, la sociedad civil y el sector privado entraran en interacción para la atención y solución de los problemas públicos, dejando atrás el esquema vertical de relación entre Estado y sociedad. En todo caso, las instituciones estatales y gubernamentales se concebirían y desempeñarían como un actor más estableciendo redes con la sociedad y el sector privado (Rhodes, 2005).

La aparición de Internet a principios de los años noventa del siglo XX potencializó el uso de las TIC en la Administración Pública que ya se venían empleando desde décadas atrás, lo que dio origen al desarrollo e implementación de los planteamientos del llamado Gobierno Electrónico a mediados de los años noventa que básicamente se avocaban a mejorar los servicios, la comunicación y a proporcionar información a los ciudadanos de una forma más eficiente. Al final de esta década, la evolución de Internet a la *web 2.0* amplió enormemente las potencialidades de esta tecnología al posibilitar la intercomunicación e interacción de las instancias gubernamentales con los ciudadanos.

Las nuevas corrientes de ideas que se generarían a partir de la segunda década del presente siglo en el ámbito de la gestión pública como lo son la Gobernanza pública y la Gobernanza pública inteligente, retoman en gran medida las potencialidades de la *web 2.0* como instrumento para poner en práctica sus planteamientos orientados a llevar un paso adelante más los planteamientos de la

gobernanza, proponiendo la creación de espacios y mecanismos de participación, colaboración y co creación de valor público entre gobierno y sociedad.

En el cuadro número 3 se presentan los aspectos centrales de los principales paradigmas en la gestión pública contemporánea y su evolución. Los planteamientos de la Gobernanza pública y de la Gobernanza pública inteligente se desarrollarán con mayor detalle en los siguientes sub apartados.

Cuadro no. 3
Principales paradigmas en la gestión pública contemporánea

	Administración pública tradicional	Nueva gestión pública	Gobernanza pública	Gobernanza pública inteligente
Filosofía de referencia	Teoría política liberal. Modelo burocrático weberiano	Teoría económica. Gerencialismo (taylorismo) y nueva economía institucional	Teoría política democrática. Enfoques contingentes	Teoría política democrática. <i>Open government</i> . Economía colaborativa
Idea fuerza	Cumplimiento de normas y reglas	Búsqueda de la eficiencia económica	Construcción de coaliciones para lograr acuerdos sobre las necesidades sociales	Creación de valor público a través de la colaboración con la ciudadanía
Tipo de Estado y administración pública	Estado garante/ administración burocrática	Estado regulador/ administración post-burocrática	Estado regulador/ administración post-burocrática	Estado abierto y delgado / <i>lean state</i> administración abierta, transparente y colaborativa
Papel del gobierno	Remar	Timonear	Timonear / construir redes	Construir redes / crear valor público
Modelo de interacción social	Jerarquía	Mercado	Red	Red
Diseño organizativo	Unidades administrativas integradas	Desagregación de unidades en agencias (agencialización)	Administración pública en red y partenariados público-privados	Administración pública en red y como plataforma / halocracia
Directivos públicos	Garantes del cumplimiento de las normas y el	Emprendedores para mejorar los resultados en	Dinamizadores de redes de políticas públicas	Innovadores expertos en detectar nichos

	procedimiento	términos de eficiencia económica		de creación de valor público y cocreación con la ciudadanía
Instrumentos para solucionar los problemas públicos	Programas públicos altamente regulados	Herramientas de gestión empresarial	Redes de actores prestadores de servicios públicos	Herramientas de la <i>web 2.0</i> (app, redes sociales, plataformas colaborativas, etc.) <i>big data</i> y laboratorios de innovación
Papel de la ciudadanía	Usuario	Cliente	Ciudadano-cliente	Ciudadano coproductor
Rol de las TIC	TIC para la automatización de tareas	TIC para la digitalización y la eficiencia	TIC para mejorar la relación con el entorno	TIC para la innovación pública colaborativa y creación de valor público

Fuente: J. Ignacio Criado, "Gobernanza inteligente, innovación abierta y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. ¿Hacia un cambio de paradigma en la gestión pública?", en *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*, España, INAP de España, 2016, p. 32.

Es importante precisar que estos paradigmas son modelos conceptuales, el de la Administración Pública tradicional tuvo una gran influencia de inicios del siglo XX hasta los años setenta pero incluso en etapas posteriores se pueden distinguir sus principales rasgos. El paradigma de la Nueva Gestión Pública tuvo su mayor influencia en las décadas de los ochenta y noventa pero sus principios siguen aplicándose en mayor o menor medida en la Administración Pública de los países anglosajones, los que son miembros de Organización para la Cooperación y desarrollo económicos, así como en los de América Latina.

Por su parte, el paradigma de la Gobernanza Pública ha definido sus principales aspectos pero algunos pueden seguir evolucionando. En el caso de la Gobernanza pública inteligente ha delineado sus principales características pero todavía está en proceso de consolidación. Por último, reafirmar que estos paradigmas no son completamente exhaustivos pero, sobre todo, no son excluyentes al momento de llevarlos a la práctica.

1.2.2. La gobernanza pública

El paradigma de la gobernanza pública propuesto y desarrollado por Criado académico español de la Universidad Autónoma de Madrid especialista en temas de Gobierno Abierto e innovación tecnológica en la Administración Pública, es el primero en el que se puede reconocer un enfoque de redes. Para este autor, la gobernanza pública implica esencialmente una interacción de instancias gubernamentales, de la sociedad civil y del sector privado en red. Las ideas primigenias en las que se basa la gobernanza pública aluden al papel creciente del entorno y en la necesidad de construir redes de colaboración con actores público-privados para solucionar problemas sociales.

El modelo de la gobernanza pública se centra en el rol de construcción de coaliciones que debería ser la principal función de las organizaciones del sector público, superando las ideas tradicionales de control y jerarquía y adoptando las de una actuación en red. El papel de los directivos consistiría en consolidar las redes en torno a políticas y servicios públicos concretos, mediante la aplicación de una serie de conductas directivas que incidan en la colaboración interorganizativa, como las de activar, enmarcar, movilizar, facilitar/sintetizar. Este paradigma ha tenido un elevado impacto para la gestión pública a la hora de estudiar y comprender las dinámicas de colaboración público-privadas (Criado, 2016: 35).

De acuerdo con Criado, las ideas y análisis en torno a la gobernanza pública y la gobernanza de las redes no han parado de crecer en los últimos años como consecuencia del incremento de la complejidad en las sociedades contemporáneas. En este sentido, autores como Klinjn han vuelto a poner de manifiesto que el término *gobernanza* se ha usado de maneras diversas, si bien lo más común es el intento de mejorar la coordinación entre actores dependientes con el propósito de alcanzar soluciones a problemas sociales de la manera más óptima. En otras palabras, la gobernanza en redes ha puesto sobre la mesa la necesidad de llevar la gestión pública más allá de la comprensión de las herramientas internas de las que disponen las administraciones públicas, para

situar el foco de atención en la promoción horizontal de las relaciones entre redes de actores para alcanzar metas colectivas (Criado, 2016: 36).

Los planteamientos de la gobernanza pública se han adoptado sobre todo en los países más desarrollados, los cuales llevan un cierto camino andado. En la Unión Europea, la Comisión Europea ha promovido la creación de redes como parte de sus políticas, ya sea en la búsqueda de comunes, en el establecimiento de prioridades, en la implementación de programas o en la definición conjunta de objetivos, métodos y estrategias. Como principio, se reconoce que las redes de políticas son suficientemente flexibles para procesar la gran diversidad de culturas administrativas y de estructuras de los países y sectores involucrados (Luna y Velasco, 2009: 79).

En América Latina ha habido algunas experiencias entre las que sobresalen las referidas por Luna y Velasco (2009: 79) como el caso del llamado "Diálogo Argentino", que dio lugar a una estructura creada como salida a la crisis institucional de los primeros años de la década de 2000, convocada por el gobierno, la iglesia y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, donde participaron alrededor de 300 entidades, incluyendo partidos políticos, ONGs, empresas y grupos emergentes.

En México destaca el caso del Acuerdo Nacional para la Unidad, el Estado de Derecho, el Desarrollo, la Inversión y el Empleo más conocido como el "Acuerdo de Chapultepec", firmado en septiembre de 2005. Se presentó como un acuerdo de la sociedad civil con el aval de alrededor de 500 personas incluyendo dirigentes empresariales, del sector laboral, asociaciones de la sociedad civil, personalidades del medio artístico y del deporte, miembros del gabinete, dirigentes de partidos políticos, candidatos presidenciales y la Conferencia Nacional de Gobernadores.

1.2.3. La gobernanza pública inteligente

Este paradigma de gestión pública está desarrollado completamente desde un enfoque de redes por el español Criado, quien en la actualidad es uno de los

académicos que más se ha ocupado y aportado al tema de la innovación tecnológica en el sector público en Iberoamérica. Este paradigma, por una parte, retoma las ideas de la gobernanza pública referentes a formar redes de actores e instituciones gubernamentales, con la sociedad civil y con el sector privado, pero trata de ir un paso más adelante al plantear la creación de espacios y mecanismos no sólo de participación sino también de colaboración, de co-gestión, co-responsabilidad y, sobre todo, de co-creación de valor público.

Por otra parte, 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 redes sociales digitales (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.

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 el 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.

Los antecedentes de la gobernanza pública inteligente se puede ubicar en los principios y valores que se derivan de la filosofía abierta sustentada por la *web 2.0*, la ética *hacker* colaborativa desarrollada por Himanen y la economía colaborativa o del bien común, que se vincularon e impulsaron el movimiento internacional en torno al *open government*. En este sentido, la teoría política democrática se sitúa como el eje vertebrador de una nueva manera de entender la gestión pública que hace de la transparencia, la participación, la colaboración y la rendición de cuentas sus pilares básicos (Criado, 2016: 36).

Para la gobernanza pública inteligente, la creación de valor público no solo significa que los directivos públicos sean capaces de identificar nichos de interés, sino también de establecer espacios de cocreación de servicios públicos con la ciudadanía. Asimismo, pone énfasis en la colaboración entendida como una necesidad real de integración del conocimiento disperso en la sociedad para identificar y solucionar problemas públicos. La disponibilidad de análisis de datos masivos, junto con la existencia de plataformas sociales, así como la existencia de sensores y herramientas de escucha activa, permiten orientar la gestión pública hacia la generación de la inteligencia en el gobierno (*smart governance*). Esta inteligencia se hace colectiva a través de los portales de transparencia, la conversación continua con la ciudadanía, la evaluación constante derivada de la trazabilidad dentro de los entornos digitales y la generación de las comunidades de aprendizaje y puesta en marcha de innovación social en la solución de problemas públicos (Criado, 2016: 36, 37).

La gobernanza pública inteligente continúa en proceso de evolución por lo que todavía no es un modelo consolidado, su aplicación en la Administración Pública en los países más desarrollados es incipiente destacando el caso de los Estados Unidos de América en el que tuvo un importante impulso en las dos administraciones de Barack Obama, en tanto que América Latina apenas se están comenzando a conocer sus planteamientos.

Las propuestas de la gobernanza pública inteligente implican no solo flexibilizar las rígidas estructuras jerárquicas tradicionales de organización, dirección y actuación en la Administración Pública, sino adaptarlas a las nuevas dinámicas de colaboración, mayor y mejor comunicación e interacción en su interior y hacia la sociedad en su propósito de formar redes que integren las propias estructuras administrativas y se enlacen con los ciudadanos para la consecución de objetivos comunes.

A decir de Criado (2016: 40), si bien la evidencia empírica todavía es débil, los primeros resultados disponibles muestran que los procesos de innovación abierta y colaborativa desarrollados gracias a la nueva generación tecnológica llevan inoculado un nuevo *modus operandi* capaz de alterar unas relaciones de

poder jerárquicas, por otras basadas en el mérito, así como una gestión pública cerrada, no participativa y fragmentada, por una gestión pública abierta, participativa y relacional.

Por último, señalar que de acuerdo con Criado, la gobernanza pública inteligente solo será posible si existe un Estado inteligente, que sea capaz de incorporar el conocimiento colectivo disperso en la sociedad para solucionar los problemas sociales con el apoyo de una ciudadanía que se involucre y sea colaborativa. Para ello no solo es necesario transparentar la acción pública u ofrecer mejores espacios de participación ciudadana, sino también establecer bases renovadas para un verdadero cambio en las reglas del juego que han operado durante las últimas décadas en la acción de gobiernos y administraciones públicas.

1.3. Redes sociales digitales y Gobierno Abierto

Como la corriente de ideas que se ha denominado Gobierno Abierto ha desarrollado el planteamiento de que las RSD pueden constituir un medio apropiado para establecer comunicación e interacción directa entre Gobierno y ciudadanos, a fin de desarrollar una relación más horizontal y crear espacios y mecanismos para fomentar la transparencia, la participación y colaboración, se tomará también como referente para analizar las RSD y su interrelación con la Administración Pública con el objeto de identificar alcances y limitaciones de la realidad del uso de RSD respecto a los atractivos planteamientos del Gobierno Abierto.

Por ello, en este apartado se expondrán las principales ideas que se han conformado en torno al Gobierno Abierto, destacando el papel de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y específicamente de RSD que diferentes autores plantean como medio para fomentar los principios y alcanzar los fines propuestos por el Gobierno Abierto.

En principio se debe partir de que el Gobierno Abierto sustenta como ideas centrales la transparencia de la información que producen, resguardan y manejan

los gobiernos con el objeto de que los ciudadanos puedan hacer ejercicios de rendición de cuentas y utilizarla para generar nueva información y conocimientos o para aplicarla a procesos productivos, entre otros fines. Pero no se limitan a este aspecto, sino que el acceso a la información es sólo un insumo para que los ciudadanos conozcan la actuación de los gobiernos, los asuntos públicos y en general los problemas que aquejan a la sociedad. De esta forma, la ciudadanía puede involucrarse en las tareas de gobierno y en los asuntos públicos y llevar a cabo algún tipo de participación buscando incidir en las decisiones gubernamentales, en el diseño e implementación de las políticas públicas o en la solución de sus problemas.

Pero el Gobierno Abierto busca ir más allá de la participación proponiendo llegar a la colaboración entre las instancias gubernamentales y de éstas con los ciudadanos, incentivando la aportación de ideas, experiencia y recursos para el logro de objetivos comunes. De esta forma, la transparencia implica comunicación no sólo de los gobiernos hacia la sociedad sino también de ésta hacia los primeros. La participación supone tomar parte en los asuntos de gobierno, la interacción entre gobierno y ciudadanos. En tanto que la colaboración busca la coordinación de esfuerzos, la co-creación, la co-producción de ideas, bienes, servicios entre otras posibilidades.

Para implementar estas ideas, los diferentes autores que han desarrollado planteamientos en torno al Gobierno Abierto vieron a las TIC como el instrumento idóneo, ya que permiten una comunicación de uno a uno, de uno a muchos o muchos a muchos de forma instantánea, las cuales han tenido una vertiginosa expansión en poco tiempo. Dentro de las TIC la *web* evolucionó de difundir información de forma unidireccional del emisor al receptor hacia formas en las que el receptor podía comunicarse con el emisor, intercambiar información e interactuar dando lugar a la *web 2.0*. El desarrollo de las posibilidades tecnológicas que brindaba la *web 2.0* permitió la aparición de las RSD, cuyo funcionamiento está completamente orientado a compartir todo tipo de información, generar comunicación multidireccional e interacción entre sus

usuarios, lo que las llevó rápidamente a vincularse a procesos de participación, cooperación, co-creación, co-producción en distintos ámbitos.

Estas características aunadas a la rápida expansión que tuvieron en prácticamente todo el mundo, sin lugar a dudas, hicieron que se vincularan de forma casi natural con los planteamientos del Gobierno Abierto. Es decir, en su esencia se pueden reconocer características y orientaciones muy parecidas que han llevado a diferentes autores a plantear a las RSD como un medio muy apropiado para instrumentar las ideas del Gobierno Abierto, lo que se expone de manera más amplia en los siguientes sub apartados.

1.3.1. El papel de las TIC en los planteamientos del Gobierno Abierto

En la abundante literatura que se ha producido en los seis últimos años en torno al Gobierno Abierto existe un consenso en considerar que esencialmente propone establecer una nueva relación entre gobierno y sociedad basada en dejar atrás esquemas jerárquicos y pasar a otros más horizontales en los que fluya de manera más directa la comunicación e interrelación. La primera condición es que los gobiernos transparenten toda la información que producen así como las políticas, programas y acciones que llevan a cabo, lo cual se debe complementar con el establecimiento de espacios y mecanismos de participación y colaboración entre los gobiernos, sus administraciones públicas y los ciudadanos.

El Gobierno Abierto no hace otra cosa que recuperar una vieja aspiración de los regímenes democráticos, que es la de lograr un mayor acercamiento entre los gobiernos y lo que los ciudadanos piensan y demandan de éstos, proponiendo formas de participación ciudadana más directa y de colaboración, en un contexto en el que las sociedades se han diversificado culturalmente, se han complejizado, disponen de mayores fuentes de información, tienen nuevas aspiraciones y, sobre todo, los tradicionales medios de participación, atención de demandas y solución de problemas han quedado reducidos y están siendo rebasados, como por ejemplo los procesos electorales, las asociaciones gremiales o las consultas a la ciudadanía sobre temas específicos.

Las sociedades exigen respuestas más satisfactorias y cuentan con evidentes capacidades de acción, *expertise* en muchos temas, conocimiento de los problemas que las aquejan y diferentes tipos de recursos. Por lo que el Gobierno Abierto aparece como una alternativa que plantea aprovechar, por una parte, las estructuras administrativas, experiencia de su burocracia y recursos de los gobiernos y, por otra parte, la capacidad de organización de los ciudadanos, sus conocimientos y recursos que puedan aportar para encausarlos hacia objetivos comunes, que contribuyan a la discusión de los asuntos públicos, a plantear soluciones sobre los problemas sociales y a implementar acciones para solucionarlos.

Entre los diferentes autores que han abordado el tema del Gobierno Abierto es casi un lugar común referir que los medios prácticamente naturales a los que se puede recurrir para llevar a la práctica los planteamientos del Gobierno Abierto son las TIC, las cuales constituyen instrumentos que por sus características pueden utilizar tanto los gobiernos como los ciudadanos para implementar prácticas de Gobierno Abierto.

Al respecto, se debe tener presente que dentro de los antecedentes que dieron pauta para la gestación de la corriente de ideas del Gobierno Abierto, está la proliferación de las leyes de transparencia que obligó a los gobiernos a dar a conocer importantes aspectos de la información que producen, lo cual se logró básicamente mediante portales de Internet. Otro importante antecedente fue la campaña electoral del Obama en 2008, la cual logró integrar a amplios sectores de la población mediante el uso de redes sociales digitales que se constituyeron como su principal fuente de financiamiento. Sin lugar a dudas, esta experiencia fue decisiva para concebir los planteamientos del ya célebre Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto que emitió la administración Obama como su primer acto de gobierno en enero de 2009.

De esta forma, desde su gestación la corriente de ideas del Gobierno Abierto ha tenido como uno de sus ejes el uso de las TIC. De acuerdo con Calderón, uno de sus primeros y más importantes impulsores, el Gobierno Abierto plantea “saltar desde nuestro viejo modelo de democracia representativa a un

modelo de democracia conversacional y abierta aprovechando las posibilidades que proporcionan las TIC a los ciudadanos de participar en los procesos de toma de decisiones de los gobiernos...” (Calderón, 2010: 11). Por su parte, la Alianza para el Gobierno Abierto ha considerado dentro de los cuatro principios fundamentales que la constituyen el relativo a “aprovechar las nuevas tecnologías para robustecer la gobernanza”.

A decir de Oszlak el Gobierno Abierto no es un paradigma totalmente novedoso ya que recoge muchas de las orientaciones y valores de corrientes académicas que lo precedieron. Sin embargo, subraya que:

“Las TIC hicieron la gran diferencia, en la medida que expandieron las posibilidades de una comunicación, diálogo y colaboración de doble vía entre ciudadanía y gobierno, a partir del desarrollo de la web 2.0. Las nuevas tecnologías habilitaron nuevos canales para que la sociedad civil participe, frente al Estado, en el triple rol de codecisor de políticas, coproductor de bienes y servicios y contralor de la gestión pública.” (Oszlak, 2016: 46)

En el libro *El Gobierno Abierto y los desafíos tecnológicos en Latinoamérica* del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, se señala que en la práctica las estrategias de Gobierno Abierto se han venido cristalizando a través de dos ejes fundamentales: 1) la apertura de datos públicos (*open data*) que promueve la innovación usando y reutilizando los datos públicos como catalizador de nuevas aplicaciones y servicios, transformando a los gobiernos de proveedores de servicios a gestores de plataformas basadas en la *web* mediante las cuales se puedan generar nuevas actividades económicas y agregar valor público, y 2) la apertura de procesos (*open process*) y el uso de la *web* 2.0 (*Government* 2.0) y redes sociales, que busca facilitar la comunicación, la “escucha activa” y la participación, aprovechar el conocimiento y la experiencia de los ciudadanos para ayudar en el diseño de políticas y provisión de servicios públicos y la colaboración en red dentro y entre las administraciones públicas y los ciudadanos.

En México, Martínez Puón (2012: 147-148) ha planteado una serie de condiciones para que los gobiernos y administraciones públicas puedan cumplir con los propósitos del Gobierno Abierto, dentro de las cuales se pueden ubicar

varias que están directamente relacionadas con el uso de las TIC como las siguientes:

- Tener una infraestructura sólida de tecnologías de la información y comunicación.
- Consolidación de la administración en la red, y para proyectos de *Open Data*. Movilidad (*smartphones*), tanto para la ciudadanía como para la administración pública, y una escucha activa (qué dicen los ciudadanos) en internet.
- Nuevas estrategias de servicios públicos digitales, para aprovechar la iniciativa emprendedora en la propia administración.
- Aplicaciones a partir de datos públicos, *web* móvil, información a través de canales como *Whatsapp*, ampliación de zonas *Wi-Fi*, evolución de *Smart cities* a *Smart citizens*, plataformas para la participación ciudadana.
- Mejor comunicación con la ciudadanía, aplicaciones móviles y canal de quejas 2.0.

Por su parte, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Bogotá, Colombia en julio de 2016, da un importante papel a las TIC en la promoción de los planteamientos del Gobierno Abierto al señalar en su capítulo cuarto (relativo a los componentes fundamentales y orientaciones para la implementación de la Carta), apartado D, lo siguiente:

“Los gobiernos deberán beneficiarse de las nuevas plataformas tecnológicas y redes sociales digitales como medio para generar espacios de escucha activa, interacción fluida en tiempo real, fomento de la participación digital de los ciudadanos, garantizando la coherencia y prontitud en la respuesta a sus demandas o consultas; también deberán velar por que las tecnologías digitales sean fácilmente ‘apropiables’ por la ciudadanía en su conjunto, poniendo especial énfasis en que sus beneficios sean también recibidos por los segmentos más desfavorecidos de la sociedad.”

Como se puede advertir, el desarrollo de los planteamientos del Gobierno Abierto ha estado estrechamente vinculados al uso de las TIC, al considerarlas como un medio al que se puede recurrir para establecer una comunicación y relación directa y horizontal entre gobierno y sociedad, dado que las TIC permiten

eliminar intermediarios, desvanecer distancias físicas y se pueden usar en horarios abiertos.

1.3.2. La relación entre redes sociales digitales y Gobierno Abierto

La corriente de ideas del Gobierno Abierto que se originó hacia el año de 2008 con antecedentes en los movimientos promovidos por OSC en diferentes regiones del mundo para acceder a la información gubernamental y que tuvo entre sus principales logros la adopción de leyes para transparentarla, ha desarrollado diferentes planteamientos que se centran en los siguientes principios:

“a) mejorar los niveles de transparencia y acceso a la información mediante la apertura de datos públicos (para ejercer control social y rendición de cuentas), y la reutilización de la información del sector público (para promover la innovación y el desarrollo económico); b) facilitar la participación de la ciudadanía en el diseño e implementación de las políticas públicas (e incidir en la toma de decisiones), y c) favorecer la generación de espacios de colaboración entre los diversos actores, particularmente entre las administraciones públicas, la sociedad civil y el sector privado, para co-diseñar y/o co-producir valor público.” (Ramírez-Alujas, 2010a: 15)

En el trasfondo de estos planteamientos hay un intento de dar respuesta o proponer una alternativa a las deficientes actuaciones de los gobiernos, a la falta de eficiencia de sus administraciones públicas para proveer servicios y solucionar las demandas de los ciudadanos, a los recurrentes casos de corrupción que se presentan, al ineficiente manejo de los recursos públicos, a la toma de decisiones de manera unilateral, a la escasa incidencia de la sociedad en el diseño e implementación de políticas públicas, a la limitación de las capacidades y recursos gubernamentales para dar respuestas satisfactorias a los múltiples y cada vez más complejos problemas públicos y demandas ciudadanas.

Todo esto en un contexto histórico en el que la información se ha convertido en el principal insumo para conocer y poder actuar sobre cualquier asunto público. La información es el insumo básico para generar conocimiento, el cual es la fuente de avance de todas las ciencias y del desarrollo de todas las tecnologías. El conocimiento que producen las ciencias y los avances tecnológicos determinan

todas las actividades humanas en la actualidad, desde la producción de los bienes y servicios, la generación de la riqueza hasta la organización política y social.

Este tipo de sociedad es a la que diferentes autores han denominado sociedad de la información y el conocimiento, en la que mediante las TIC la información como insumo básico se crea, fluye, se recrea, se transforma, se combina, se adiciona para generar más datos y nuevos conocimientos. De aquí que las TIC cobren especial relevancia en las sociedades contemporáneas.

En el caso de la corriente de ideas del Gobierno Abierto que surgió ya en una etapa en que Internet había logrado un buen grado de desarrollo, sus promotores al momento de voltear hacia su entorno buscando medios para poner los enormes volúmenes de información gubernamental a disposición de amplios sectores de la población, para que los ciudadanos pudieran comunicarse, participar, interactuar y colaborar con sus gobernantes y administraciones públicas encontraron de forma casi natural a lo que se ha denominado la *web 2.0*, que es el Internet que había evolucionado de presentar información esencialmente del emisor hacia el receptor a nuevos esquemas dinámicos en los que las páginas de Internet permiten además de difundir información recibir comunicaciones de sus usuarios creando espacios de intercambio de información e interacción entre emisores y receptores que han dado lugar a crear mecanismos de participación, co-creación y colaboración.

Hay autores que sostienen que el Gobierno Abierto puede llevarse a la práctica sin recurrir necesariamente a las TIC (Oszlak, 2013: 4), lo cual es ciertamente posible. Sin embargo, es evidente que el uso de las TIC amplía exponencialmente los medios para desarrollar sus principios y fines. Es por ello que la mayoría de los autores que han trabajado el tema de Gobierno Abierto automáticamente lo han asociado con las TIC, de forma especial con la *web 2.0* dentro de la que se ubican las RSD.

En esta línea de argumentación, Calderón y Lorenzo señalan que la idea de Gobierno Abierto no es nueva sino que es tan vieja como la propia democracia y subyace en la mayoría de las constituciones y leyes fundamentales de los estados occidentales modernos. “Pero es solo ahora, con el avance tecnológico que ha

propiciado la llamada *web 2.0* o *web social* y la extensión de internet como red global, cuando puede comenzar a ponerse en práctica de forma masiva y con unos costes asumibles para los estados.” (Calderón y Lorenzo, 2010: 12).

El propio Oszlak señala que un gobierno puede considerarse abierto en tanto promueva el involucramiento e interacción en la gestión pública de organizaciones sociales y ciudadanos, para lo cual “la tecnología ha multiplicado, con alcances inéditos, las formas, instancias y mecanismos a través de los cuales esas interacciones pueden hoy materializarse” (Oszlak, 2013: 4)

Asimismo, Quintanilla y Gil identifican como elementos del Gobierno Abierto, por una parte, a la información y, por otra, al Gobierno 2.0 que está basado en los recursos tecnológicos de la *web 2.0* como RSS, *wikis*, *blogs*, *mashups*, *chats* y las RSD como *facebook*, *twitter* o *YouTube*. Estos autores argumentan que la sola existencia de las RSD obligan a los gobiernos a evolucionar para no sólo proporcionar datos a los ciudadanos sino para que cuenten con la oportunidad de analizar, opinar y proponer cambios en la legislación, planes, programas y en diversas acciones públicas para mejorarlas (Quintanilla y Gil, 2013: 23).

Criado y Rojas no dejan lugar a dudas en que existe una clara y directa vinculación entre Gobierno Abierto y RSD al argumentar que:

“la relación entre *open government* y redes sociales es inevitable y lo seguirá siendo en la medida que éstas son imprescindibles para alcanzar la dimensión normativa que inspira aquel... los compromisos de la acción gubernamental que se encuentran detrás del *open government* están claramente delimitados por el enfoque de la *Web 2.0*, que incorpora conceptos como apertura, colaboración, co-producción, co-creación, *wiki-gobierno*, rendición de cuentas, transparencia, participación, etc.” (Criado y Rojas, 2016: 262)

En el mundo de habla inglesa, diferentes autores han producido literatura entorno a la estrecha vinculación que observan entre el uso de las TIC, las RSD, *e-government* y los principios y fines del Gobierno Abierto como es el caso del ya clásico artículo de Bertot, Jaeger y Grimes titulado *Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government*, en el que exponen que las RSD tienen un gran potencial de interacción social y que han tenido un efecto transformador respecto a las vías mediante las cuales las

personas puede interactuar con otras personas y con sus gobiernos. Por medio de las RSD los gobiernos pueden promover transparencia, impulsar nuevas culturas de apertura, reducir la corrupción, empoderar a la sociedad y hacer que tomen parte en el monitoreo de actividades que realizan.

Asimismo, señalan que el uso de las RSD ofrece tres oportunidades para que las TIC puedan hacer una revolución en el gobierno, las cuales son: 1) promover participación democrática y responsabilidad, 2) facilitar co-producción de materiales entre gobierno y ciudadanos y, 3) soluciones mediante esquemas de *crowdsourcing* e innovaciones (Bertot, Jaeger y Grimes, 2011: 86).

A partir de la emisión del Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto por parte de la administración Obama en enero de 2009, Bertot, Jaeger y Hansen han observado que mucha de la actividad gubernamental se ha focalizado ahora en las RSD, convirtiéndolas en un componente central del *e-government* en un muy corto periodo de tiempo. Asimismo, señalan que las agencias gubernamentales han incrementado el uso de las RSD como tecnologías para extender los servicios públicos, llegar a más personas, ofrecer información gubernamental e involucrar a las personas en los esfuerzos de los gobiernos (Bertot, Jaeger y Hansen, 2011: 31).

Una de las autoras que más ha explorado la relación entre las RSD y los principios del Gobierno Abierto es la norteamericana Mergel, quien en 2012 publicó su obra *Social Media in the Public Sector: A guide to Participation, Collaboration, and Transparency in the Networked World*, en la que desarrolla los conceptos de participación 2.0, colaboración 2.0 y transparencia 2.0 estrechamente ligados a la idea de comunicación e interacción entre gobierno y sociedad. A través de su obra Mergel constata que el uso de las RSD se encuentra aún en un estadio preliminar de su desarrollo, identifica barreras para su adopción en el sector público y no deja de visualizar el potencial que tienen para que los gobiernos emitan información en tiempo real, los ciudadanos y organizaciones opinen sobre el mensaje o información difundida, hagan una valoración y produzcan un retorno que puede ser procesado por el gobierno.

Por su parte Chun, Shulman, Sandoval y Hovy consideran que las funciones requeridas en el Gobierno Abierto pueden facilitarse mediante la adopción de las tecnologías de la *web 2.0*, que se refieren a una colección de RSD mediante las que los individuos participan de forma activa creando, organizando, editando, combinando, compartiendo, comentando y clasificando contenidos *web* formando una red social mediante la cual interactúan y se vinculan con otras personas. Para estos autores, las RSD pueden considerarse como una tecnología disruptiva para el gobierno, creando “innovación disruptiva” en el gobierno digital mediante el mejoramiento de servicios y de la gestión. Asimismo, señalan que para crear innovaciones disruptivas el gobierno necesita desarrollar estrategias y modelos de cómo usar estas tecnologías para lograr transformar cada aspecto del gobierno, como la provisión de servicios, la decisión y elaboración de políticas, la administración, la gobernanza y la democracia (Chun, Shulman, Sandoval y Hovy, 2010: 2-4).

Con base en lo expuesto en este sub apartado, se puede reconocer una clara línea de identificación entre Gobierno Abierto, la *web 2.0* y las RSD en el desarrollo de ideas de diferentes autores respecto a los medios que se pueden utilizar para llevar a la práctica los planteamientos de promover una relación más estrecha y horizontal entre gobierno y sociedad, generar espacios y mecanismos de participación, colaboración, co-creación y rendición de cuentas.

1.3.3. El papel de las redes sociales digitales en el Gobierno Abierto

Las RSD se han venido adoptando en las administraciones públicas debido a la facilidad para acceder a ellas y a que inicialmente se han visto como nuevos medios de comunicación y difusión de información que no implican grandes erogaciones. No obstante, como ya se ha expuesto, sus cualidades han hecho que los promotores de las ideas de Gobierno Abierto las hayan visto como un instrumento bastante apropiado para llevar a la práctica sus principios y fines. De tal forma que toda la literatura producida en torno al Gobierno Abierto se

encuentra permeada del uso 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, 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 (Criado y Rojas, 2013: 17). Estos factores 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.

En cuanto a la forma cómo se utilizan las RSD en las administraciones públicas, Mergel ha identificado las tres estrategias de uso que se describen a continuación:

Estrategia *push*.- Se centra en la visión comunicativa y unidireccional de la utilización de las RSD al emplearse en forma de extensión de los portales *web*, se busca lograr la representación de la agencia gubernamental en los mayores canales posibles.

Estrategia *pull*.- En este caso se plantea la existencia de una estrategia que involucra a la audiencia a través del desarrollo de algún tipo de interacción (como comentarios en *facebook* o retuits en *twitter*). Se busca una presencia en los medios sociales orientada a potenciar el compromiso, se reconoce la necesidad de relacionarse con la ciudadanía desde una perspectiva más conversacional e interactiva. En esta estrategia la generación de innovación y valor público se basa en la oportunidad que se ofrece a los ciudadanos para crear, compartir o coproducir contenidos y acciones, que después son replicadas por los portales *web* de las agencias gubernamentales. A decir de Criado y Rojas esta estrategia es todavía de baja implementación en el sector público.

Estrategia *networking*.- Propone un uso altamente interactivo de las RSD con una intensa relación entre las administraciones públicas y los actores externos

con los que se conecta. En este caso, las administraciones públicas se centran no solo en facilitar el desarrollo de conversaciones con los actores del entorno, sino también en promover la generación de redes de interacciones derivadas de la creación de contenidos, la compartición y la coproducción de actividades, facilitando la socialización entre los propios ciudadanos. Adicionalmente, las RSD pueden promover la creación de nuevos servicios a la ciudadanía. Sin embargo, Mergel señala que este tipo de estrategia raramente se ha ensayado y se encuentra en fase experimental.

Por lo que respecta al proceso para implementar las redes sociales digitales en las administraciones públicas, Hrdinová, Helbig y Peters identifican ocho elementos para ponerlas en marcha: 1) acceso de los empleados públicos, 2) gestión de las cuentas, 3) uso aceptable, 3) comportamiento de los empleados públicos, 4) gestión de las cuentas, 5) contenidos, 6) seguridad, 7) aspectos legales, y 8) comportamiento de la ciudadanía (Hrdinová, Helbig y Peters, 2010).

Entre los académicos que más han publicado en torno al tema de las RSD en la Administraciones Pública en español se encuentran Criado y Rojas, quienes han desarrollado una serie de ideas que muestran sus principales aspectos e implicaciones (Criado y Rojas, 2013: 27-29), los cuales se exponen a continuación:

Entender que las RSD han llegado para quedarse.- No son algo pasajero por lo que es necesario atenderlas adecuadamente en términos estratégicos. Las RSD todavía tienen un impacto limitado en la vertiente interna de las administraciones públicas. Sin embargo, las potenciales transformaciones derivarán del entorno y de cómo sean capaces de integrar los insumos externos en el núcleo de sus actividades.

Generar una visión unida a la filosofía 2.0.- La nueva filosofía abierta y la *web 2.0* están generando una nueva interacción entre la ciudadanía y las administraciones públicas. Las entidades de gobierno se deben acostumbrar a un entorno en que la información y el conocimiento son también creados por las personas fuera de las fronteras de la organización, a través de medios colaborativos. Por tanto, las RSD no son meros medios de comunicación, sino que

se convierten en mecanismos orientados a la integración de los ciudadanos en las actividades de las instancias públicas mediante la coproducción de servicios públicos o la coparticipación en el diseño de las políticas públicas.

Desarrollar una gestión estratégica e integral de las RSD.- Las administraciones públicas todavía no son conscientes de los retos que implica la implementación de RSD, dentro de los cuales se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: cómo pautar el acceso de los empleados públicos, cómo desarrollar su gestión, cuáles son los usos aceptables por parte de los empleados públicos, qué contenidos introducir, que niveles de seguridad establecer, qué aspectos legales considerar, y qué comportamientos de los ciudadanos permitir y promocionar.

Potenciar el uso ciudadano de las RSD.- Las administraciones públicas deben promover el acceso al mayor número posible de ciudadanos. Aunque la interacción que se puede lograr mediante las redes sociales digitales se enfoca a perfiles específicos, se puede llegar a sectores de la población que tradicionalmente son reticentes al contacto con las entidades públicas.

Promover nuevos perfiles profesionales en el sector público.- Los especialistas en RSD son todavía muy escasos por lo que se debe promover el desarrollo de nuevos perfiles profesionales con un conocimiento profundo de las actividades y procesos de las administraciones públicas en las que se desempeñan, al mismo tiempo que gestionan las redes de políticas en las que se inscriben sus organizaciones.

Capacitar a los empleados públicos como potenciales usuarios de RSD.- Las administraciones públicas deben afrontar las nuevas necesidades de capacitación a fin de que su personal cuente con herramientas concretas que les permitan afrontar con garantías la relación cada vez más directa con la ciudadanía.

Conocer a los ciudadanos que interaccionan con las administraciones públicas.- Es necesario caracterizar a los usuarios de las RSD que interaccionan con las administraciones públicas, desarrollando un monitoreo lo más exhaustivo

posible teniendo en cuenta que puede tratarse de individuos, asociaciones, partidos políticos, organizaciones no gubernamentales, empresas, etc.

Usar los contenidos de las RSD para mejorar las políticas públicas.- Es necesario analizar los contenidos de las redes sociales digitales, saber qué dicen, cómo y por qué lo dicen, determinar cómo moldean esos contenidos los ciudadanos.

Por su parte, Roa que es otro especialista español en Gobierno Abierto y TIC considera que las RAS constituyen una herramienta de primera línea en el desarrollo de estrategia de *open government* en entornos públicos. Este autor argumenta que:

“Desde una perspectiva estratégica de comunicación y participación ciudadana hemos visto que el *open government* debe valerse de las tecnologías a su alcance para conseguir la mayor involucración ciudadana en el proceso deliberativo y conversacional, para que realmente consiga sus fines y propósitos. Las redes sociales se configuran como una tecnología ya existente, testada y contrastada, al alcance de las administraciones públicas, de los ciudadanos y de la sociedad civil, que ya cuenta con una enorme imbricación en el tejido social y que nos permite generar esa doble vía comunicativa, de una manera fácil, fiable y popular.” (Roa, 2013: 125)

En esta misma línea de argumentación Roa plantea una serie de motivos por los que las administraciones públicas y los gobiernos deben elegir las RSD dentro de las estrategias de *open government* (Roa, 2013: 127-128), las cuales se indican enseguida:

- Por el incremento constante del número de usuarios que utilizan las redes sociales.
- Crean canales de comunicación directa con los ciudadanos, sin intermediarios, permitiendo diálogos participativos.
- Facilitan la diseminación y segmentación de la información; amplía tipología de herramientas que se pueden utilizar para segmentar la información sobre la base de la estrategia.
- Permiten nuevas formas de coproducción, donde las administraciones públicas y los ciudadanos puedan diseñar y desarrollar conjuntamente nuevos servicios y mejorar los existentes.

- Las fronteras entre lo público y lo privado se difuminan.
- Incorporan la participación de forma efectiva en la acción gubernamental.
- Compaginan ciertos procedimientos y garantías con las nuevas formas de participación (seguridad, privacidad, accesibilidad, universalidad).
- El control y el medio en el que se canaliza la información es compartido con el ciudadano, lo utiliza con frecuencia y está habituado a él, es fácil, lo que le aporta confianza y credibilidad. Ya forman parte de su realidad 2.0.
- Permiten al ciudadano expresarse con libertad y transparencia.
- Gran facilidad para compartir la información y generar debate.
- Enorme trascendencia del poder de recomendación y de refuerzo en las opiniones de otros ciudadanos.
- El ciudadano se convierte en prescriptor. Puede realizar propuestas directamente que además son compartidas con el resto y visibles para las administraciones públicas.
- Comodidad en el uso: el ciudadano interactúa cómodamente desde su casa, trabajo o *smartphone*.
- Gran viralidad de los contenidos en este medio. La información se difunde con enorme rapidez, llegando de forma eficaz a un gran número de interlocutores.
- Permiten la escucha activa a través de herramientas de monitorización de redes; además, estos instrumentos facilitan el proceso de registro de la información.
- Aportan *feedback* a las comunicaciones.
- Innovar a través del *crowdsourcing*, gracias a los datos públicos puestos a disposición de los ciudadanos de forma que puedan reutilizarlos.
- Utilización de diferentes soportes en la comunicación. Los contenidos digitales, especialmente el vídeo, ofrecen nuevas formas de comunicación eficaz y captan la atención de nuevas audiencias.
- Alto poder de convocatoria, a través de eventos y otras aplicaciones.
- Permiten realizar encuestas y consultas públicas.

- Se pueden crear grupos o foros de debate o de trabajo, para dialogar sobre temas concretos o relevantes.
- Permiten la geolocalización de los participantes y contenidos.
- Se pueden utilizar a través de múltiples dispositivos.
- El coste de implementación es más reducido que en otro tipo de tecnologías, ya que las herramientas y fuentes ya existen, solo hay que invertir en capacitación y estrategia.

A nivel de la implementación de prácticas de Gobierno Abierto, en México Martínez Puón señala varias condiciones para esta tarea entre las que se encuentran algunas que están directamente relacionadas con el uso de redes sociales digitales como las siguientes:

- “Redes sociales como canal de reclamo y opinión ciudadana, nueva actitud de las administraciones públicas.
- Mayor conocimiento en uso de redes sociales por parte de empleados públicos, evolución y creación de portales de datos y *open government*, más guías de uso de redes sociales en las administraciones públicas.
- Incorporación de empleados públicos a las redes sociales y desarrollo de una cultura ‘de lo social’ en los propios departamentos de las administraciones públicas.” (Martínez, 2012: 147-148).

Como puede advertirse, existe una literatura que coincide en ubicar a las RSD como un instrumento idóneo para implementar políticas y acciones de Gobierno Abierto a través de las administraciones públicas.

Retomando los puntos centrales de la investigación, como planteamiento inicial en este primer capítulo se ha dado cuenta de las principales corrientes de ideas que han moldeado en buena medida las formas de organización y gestión en la Administración Pública, orientadas hacia modelos jerárquicos y burocráticos con estructuras organizacionales y procesos de gestión poco flexibles y verticales. Esta situación lleva a suponer en esta investigación que tiende a dificultar la inserción de la Administración Pública en la nueva dinámica de comunicación de las sociedades contemporáneas caracterizada por el uso creciente de TIC, flujo

instantáneo de información, generación de grandes volúmenes de datos y eliminación de las distancias físicas.

No obstante, en los últimos veinte años han aparecido 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 de ideas en este capítulo se han presentado los planteamientos de la gobernanza, la gobernanza pública, la gobernanza pública inteligente y el Gobierno Abierto.

Los modelos de organización y gestión con fuertes componentes relacionales en red aparecen como alternativa viable frente a los de la llamada Administración Pública tradicional, a fin de lograr una comunicación más directa y horizontal con los ciudadanos así como para hacer más eficaces y eficientes los procesos de captación y articulación de respuestas a las múltiples, heterogéneas y crecientes demandas que expresan cotidianamente las sociedades contemporáneas particularmente mediante el uso de TIC.

De esta forma, en esta investigación se pone énfasis en las formas de organización y gestión en red, se plantea observar la perspectiva relacional en red o enfoque de redes en la Administración Pública, a fin de verificar si su mayor adopción mejora de alguna manera el desempeño de las organizaciones públicas. Por ello, en el segundo capítulo se desarrolla el enfoque de redes como perspectiva conceptual desde la cual poder observar fenómenos específicos de la organización y gestión en la Administración Pública para los fines particulares de esta investigación.

Capítulo II: Fundamentos del enfoque de redes y su dimensión social-digital

El fenómeno central a observar en esta investigación es la interacción entre la Administración Pública y la sociedad mediante RSD a fin de verificar la forma y medida en que se recurre al enfoque de redes en la gestión que se hace de las RSD y constatar si existe relación de ello con los niveles de eficacia y eficiencia con que son utilizadas y con mejoras en su relación y comunicación con los ciudadanos, por lo cual se hace necesario contar con referentes teórico-conceptuales para observar y analizar dicho fenómeno.

Al revisar diferentes teorías de las ciencias sociales que permitieran abordar el estudio de las RDS, la que sobresale es la denominada teoría de redes, que se basa en el enfoque de redes, cuyas ideas dieron lugar al desarrollo de métodos, procedimientos y técnicas para hacer análisis de diferentes tipos de redes en la sociedad, que se ha denominado Análisis de Redes Sociales (ARS).

El ARS se utilizó en las ciencias sociales desde los años sesenta del siglo XX en estudios de corte antropológico y sociológico, pero paulatinamente se comenzó a aplicar en la ciencia política y la economía así como a otras áreas. A partir de la aparición de Internet en 1990 se comenzó aplicar el ARS a fenómenos y comportamientos de la red de redes también conocida como la *word wide web*.

El ARS se ha comenzado a utilizar para estudiar la propagación de la protesta social y la forma en que se promueven los movimientos sociales con buenos resultados. En México dan cuenta de ello los estudios que ha llevado a cabo Torres Nadel sobre los casos de #Internetnecesario de 2009, #YoSoy132 de 2012, #LadyProfeco de 2013, #Ya meCansé y el conflicto de Ayotzinapa de 2014, aparecidos en libros y revistas de ciencias sociales orientados a la divulgación de temas tecnológicos.

De una forma análoga pero con las orientaciones específicas que sean necesario adaptar en esta investigación se plantea aplicar el ARS al fenómeno de interacción de la Administración Pública con la sociedad mediante las RSD. Específicamente el ARS auxiliará en observar la forma en que la Administración Pública se interrelaciona con las RSD y los ciudadanos que las utilizan, con el fin

de detectar de qué manera y en qué medida la Administración Pública ha podido adoptar formas de organización, gestión e implementación de acciones en red.

No obstante, el punto central es dar cuenta de lo que es el enfoque de redes, sus sustentos conceptuales que permitan tomarlo como una categoría central susceptible de operacionalizarse y hacer mediciones específicas para los fines de la investigación.

Por lo expuesto, la construcción del marco teórico para esta investigación partirá de presentar los antecedentes del enfoque de redes para introducir al lector a este tema. En el segundo apartado se expondrá el proceso de formación de lo que se ha denominado la teoría de redes. Posteriormente, en el tercer apartado, se expondrán las ideas centrales que han dado lugar al enfoque de redes. En el cuarto apartado, se desarrollarán los conceptos centrales, características y cualidades de las redes sociales, así como los elementos y propiedades de las redes.

Dado que el paradigma teórico conceptual de la Sociedad Red desarrollado por Manuel Castells es uno de los que mejor se puede utilizar como referente para el análisis de la interacción entre la Administración Pública y la sociedad mediante RSD, en el quinto apartado se exponen sus principales aspectos, características y conceptos.

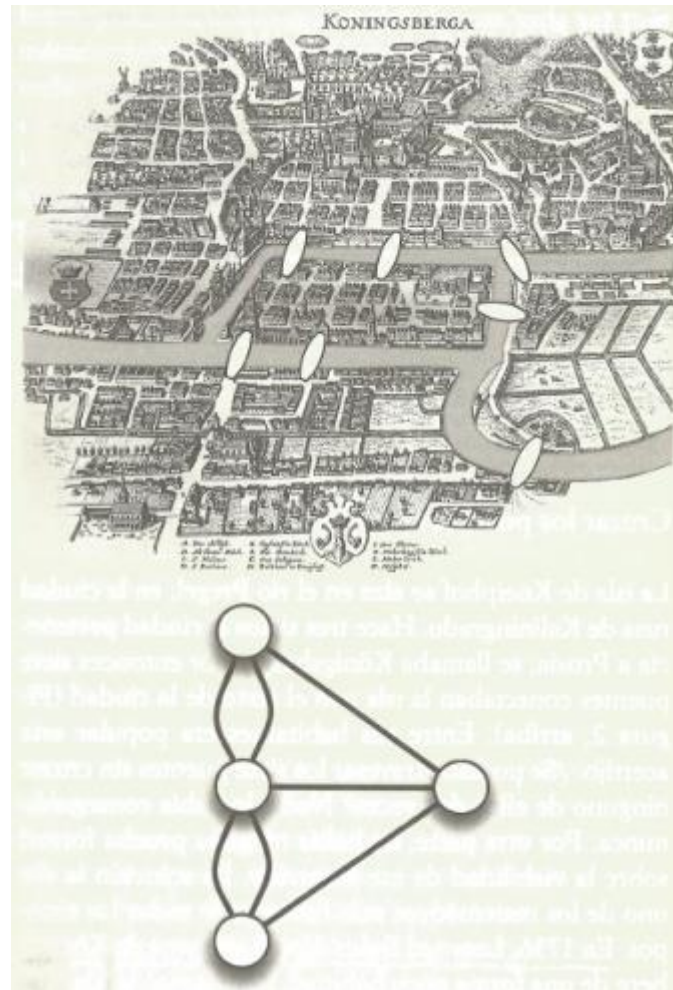
Por último, en el sexto apartado se dará cuenta del surgimiento, la evolución y la conceptualización de las RDS, con el objetivo de contar con el marco histórico referencial de su desarrollo tanto tecnológico como conceptual.

2.1. Antecedentes de la teoría de redes

Después de revisar diferentes teorías de las ciencias sociales que permitieran abordar el estudio de las RDS y por consiguiente su interacción con la Administración Pública, la que se puede identificar con mayor claridad es la denominada teoría de redes, que tiene como antecedente y fundamento el enfoque de redes cuya premisa principal es que un grupo de elementos, actores o nodos que tienen relación entre sí, pueden estudiarse desde una perspectiva de

conjunto, identificando las relaciones mediante enlaces o aristas que constituyen una red. Esta perspectiva de estudio hace evidente fenómenos, comportamientos, características e interacciones que desde otro enfoque no se pueden percibir.

Figura no. 1
Mapa de Königsberg y su representación como grafo



Fuente: G. Caldarelli y M. Catanzaro, *Redes: Una breve introducción*, España, Alianza editorial, 2012, p.20.

Esta forma de representar el problema hizo más fácil su visualización y análisis, lo cual permitió a Euler llegar a la conclusión de que era imposible atravesar los siete puentes sin cruzarlos dos veces. Lo que le dio la pauta para llegar a esta conclusión es que para no cruzar dos veces un mismo puente es necesario que cada punto del recorrido cuente con un número par de puentes,

sólo el primer y el último punto pueden tener una sola conexión. Como se puede ver en la figura número 1 en el grafo que representó Euler todos los puntos tienen un número impar de enlaces, por lo que es imposible pasar sólo una vez por todos los puentes en un recorrido.

El grafo que ideó Euler se considera como el punto de partida para el surgimiento de una rama de las matemáticas basada en el análisis de grafos y el momento fundacional de la teoría de las redes. Los elementos básicos de los grafos son simples, por una parte, tenemos a los puntos también denominados vértices o nodos y, por otra parte, están las líneas de enlace conocidas también como aristas. Después de Euler muchos matemáticos estudiaron las propiedades formales de las redes y otros científicos las aplicaron a diversas áreas del conocimiento: G. R. Kirchhoff, a los circuitos eléctricos en 1845, A. Cayley, a los isómeros de compuestos orgánicos en 1857, W. R. Hamilton, al concepto matemático conocido como el “ciclo hamiltoniano” en 1858, entre otros.

2.2. Formación de la teoría de redes

La representación mediante grafos de diferentes realidades o problemas del ámbito de las matemáticas, la física, las ciencias naturales o las ciencias sociales, entre otros, dio una nueva perspectiva para su análisis basada en que su visualización permite detectar características particulares, procesos auto organizados o incluso una arquitectura oculta de la complejidad que sólo son evidentes si se analizan desde este enfoque.

Este fundamento dio la pauta para que con aportaciones de diferentes científicos e influencias académicas se fuera conformando una teoría de redes. De acuerdo con Scott, sus primeros orígenes se pueden encontrar en la teoría Gestalt que desarrolló la idea de que la percepción de un objeto se realiza dentro de una totalidad conceptual compleja y organizada que posee propiedades específicas diferentes de la simple adición de las propiedades de las partes. En este mismo sentido, la teoría de Kurt Lewin puso de relieve el hecho de que la percepción y el comportamiento de los individuos de un grupo, así como la misma estructura del

grupo, se inscriben en un espacio social formado por dicho grupo y su entorno, configurando así un campo de relaciones. Estas relaciones pueden ser analizadas formalmente por procedimientos matemáticos (Lozares, 1996: 104).

Otra de las principales aportaciones a la formación de la teoría de redes fue la que hizo el psiquiatra Jacob Levy Moreno en los años treinta del siglo pasado en los Estados Unidos. En el otoño de 1932, catorce niñas se fugaron en un período de tan sólo dos semanas de la *Hudson School for Girls* de Nueva York, lo cual era un número muy alto. Por lo que los directores del colegio decidieron estudiar las personalidades de las niñas. Como no se encontraron rasgos de las niñas que ayudaran a comprender el fenómeno, Moreno se enfocó a la vinculación que existía entre las niñas dibujando un mapa de los lazos sociales entre las estudiantes. Este enfoque permitió observar que su posición en la red de amistades era crucial para copiar el comportamiento para fugarse.

De esta forma, Moreno fue uno de los primeros en aplicar la idea de red a grupos sociales. Los trabajos que desarrolló bajo este enfoque le permitieron construir el concepto de sociometría, que busca indagar la organización y evolución de grupos de personas y la posición de los distintos individuos en ellos, valiéndose de algunas técnicas cuantitativas como las sociomatrices y los sociogramas para representar las relaciones sociales. “El principal supuesto teórico de la sociometría es que el comportamiento de los actores podría ser explicado por el efecto de las relaciones sociales en ellos, y la metodología a la que recurre implica vincular sistemáticamente grafos matemáticos con problemas sociales con el objeto de graficar y medir las relaciones sociales” (Aguirre, 2011: 38).

La sociometría permitió reafirmar la idea de que los grafos hacen posible representar sistemas de vinculaciones interpersonales en los que se pueden detectar patrones de organización social que sólo se pueden observar y estudiar mediante el análisis topológico del grafo. A pesar del éxito que tuvo la sociometría en los años treinta y cuarenta del siglo pasado la personalidad conflictiva de Moreno, sus posturas místicas y su vuelco hacia los procedimientos terapéuticos

en detrimento de la investigación empírica, alejaron cada vez más a los allegados a este enfoque.

Por su parte, la teoría matemática de grafos se utilizó para formalizar estudios como los que realizaron los referidos Lewin y Moreno así como otros psicólogos como Heider, Bavelas, Festinger, Cartwright y Newcomb que trabajaron sobre pequeños grupos a partir de los modelos de grafos teóricos para dar cuenta de su estructura social y de cómo afectan a los comportamientos individuales.

De acuerdo con Requena, la teoría de redes puede verse como una variedad de la teoría general de la Sociología estructural cuyos antecedentes se remontan a Durkheim, Marx y, sobre todo, a Simmel, la cual consiste en un enfoque en donde la estructura social ve las limitaciones y oportunidades de los actores, más como un efecto de su conducta que de las normas culturales y otros elementos subjetivos.

Otra influencia más proviene del estructural-funcionalismo antropológico desarrollado en Harvard en los años treinta y cuarenta del siglo XX por L. Warner y E. Mayo mediante sus investigaciones sobre la estructura de los subgrupos en sus trabajos en la *Hawthorne*, factoría eléctrica de Chicago, en los que el análisis de los grupos y subgrupos a partir de la utilización de sociogramas jugó un papel relevante. En esta misma línea, aunque con diferencias, se puede ubicar a la escuela antropológica de Manchester con Max Gluckman como figura importante. Sus principales planteamientos se pueden resumir en dos aspectos: 1) la insistencia en el conflicto más que en la cohesión como factor del mantenimiento y la transformación del grupo y, 2) como una consecuencia del primer punto, la visión de la estructura como redes relacionales analizables por técnicas específicas y como conceptos sociológicos basados en la teoría del conflicto.

Como un punto de confluencia entre el estructural-funcionalismo antropológico de Gluckman y los grupos dinámicos de Heider aparecen investigadores como Barnes, Bott y Nadel. Hacia 1954 Barnes analiza la importancia de las relaciones informales e interpersonales como la amistad, el parentesco y la vecindad en una pequeña comunidad de pescadores. Desde su

perspectiva, la totalidad de la vida social se puede contemplar “como un conjunto de algunos puntos (nodos) que se vinculan por líneas para formar redes totales de relaciones. La esfera informal de relaciones interpersonales se contempla así como una parte, una red parcial de una total” (citado en Lozares, 1996: 105).

Por su parte, Bott estudió la vida de familias británicas, sobre todo sus relaciones de parentesco a través del diseño de redes. Nadel parte de la definición de estructura como la articulación de elementos en la formación de una totalidad. Las estructuras sociales son estructuras de roles. Este autor piensa que la estructura puede ser investigada por métodos comparativos y por modelos formales matemáticos. En las décadas de los cincuenta y sesenta no hay mucha dedicación de los sociólogos a las redes sociales, aunque si aparecen estudios de investigadores como Hunter (1953), Blau (1955), Coleman, Katz y Menzel (1957, 1966), Lauman (1966). Se hacen también progresos decisivos sobre todo en el campo de los métodos y de la conceptualización matemática.

Hacia finales de los sesenta el denominado estructuralismo de Harvard da lugar a una ruptura con las corrientes antes referidas, protagonizado por la escuela de White (1963), Boyd (1969), Lorrain y White (1971). White establece el análisis de las redes como un método de análisis estructural llegando a esta concepción a partir de modelos algebraicos, la teoría de grafos y el desarrollo de técnicas como la escala multidimensional.

Hasta antes de los años setenta del siglo pasado, los diversos intentos que se venían haciendo para diseñar métodos, estudiar las relaciones sociales y descubrir sus pautas fueron en alguna medida rudimentarios y no condujeron a métodos suficientemente atractivos y de sencilla comprensión. Sin embargo, esta situación comienza a cambiar con el mayor desarrollo de la base matemática en la teoría de grafos y la llegada de los algoritmos de computación que hacen posible su implantación práctica. Por lo que a partir de la década de los setenta proliferan las temáticas y los contenidos de investigación que utilizan la perspectiva y los métodos de las redes sociales como orientación e instrumentos de análisis.

De acuerdo con Lozares, los años setenta marcan el momento de crecimiento de la teoría de redes, se funda *la International Network for Social*

Network Analysis en 1977, aparece la revista *Social Networks* y proliferan las investigaciones desde este enfoque. Se puede decir que en esos años adquiere la teoría de redes su mayoría de edad. Los científicos sociales se ven atraídos por este tipo de análisis que presenta aspectos de la estructura social que quedaban un tanto abstractos en otras perspectivas. Las innovaciones más importantes que moldearon la teoría de redes se describen en los siguientes puntos:

1. “En el campo metodológico, teórico y conceptual: en estos años las redes llegan a una cierta plenitud teórica como cuerpo específico de métodos. La teoría de las redes sociales abre nuevos marcos de referencia o la reinserción en ella de teorías existentes. Se dan también influencias con otras teorías, p.e. la teoría del intercambio y la teoría de la elección racional. Además, aunque el análisis de redes es para algunos sólo una orientación teórica particular sobre la manera de entender la estructura de los fenómenos sociales vinculada a las teorías estructurales de la acción, para otros constituye una teoría en sentido estricto.
2. Métodos, algoritmos y técnicas: el avance en los métodos, algoritmos y técnicas ha sido importante sobre todo en la aplicación del formalismo general matemático. A partir de la necesidad de identificar subgrupos de actores a distancias dadas dentro de la red, de agruparlos y de justificar por qué un conjunto de actores está en el mismo subgrupo, ... se han desarrollado técnicas de análisis estadístico para datos relacionales y han proliferado procedimientos y programas de ordenador para analizarlos.
3. Recogida de datos y del muestreo: se han llevado a cabo trabajos pioneros sobre la recogida de datos y se han usado métodos de muestreo para describir la estructura global, p.e. para estudiar su densidad, la reciprocidad de los lazos relacionales.” (Lozares, 1996: 106-107).

A finales de los años setenta los procedimientos analíticos de las redes sociales que habían ganado en sofisticación y potencia mostraban dos tendencias derivadas de dos importantes tradiciones. Por una parte, la más sociométrica que viene de Moreno con base psicologizante y centrada en pequeños y bien limitados grupos y, por otra, una tradición más reciente que ve las redes como un medio para estudiar fenómenos más estructurales y macroscópicos.

El análisis de redes sociales se ha aplicado con buenos resultados a numerosos y diversos ámbitos o temáticas. Los estudios sobre organizaciones a pequeña escala han sido abundantes en clases escolares y escuelas, despachos, bandas o grupos, clubes sociales o lugares de trabajo. También se han hecho estudios sobre organizaciones grandes como élites de comunidades, redes en la economía nacional, redes de científicos y en las relaciones internacionales.

Asimismo, se han estudiado redes de relaciones de poder y autoridad en organizaciones complejas, relaciones de afinidad, parentesco y amistad. Otra corriente más ha abordado el estudio de relaciones de comunicación como la transmisión de mensajes o de transacción como el intercambio de servicios, información sobre trabajo, aborto, consejos políticos y trabajo social.

La aparición de Internet en 1990 y la evolución de sus recursos tecnológicos hacia lo que se ha denominado la *web 2.0* dio lugar a la aparición de las RSD con la finalidad de ofrecer diferentes servicios de vinculación, intercambio e interacción entre sus usuarios para fines de amistad, vinculación profesional, intercambio de información, entretenimiento, entre otros, que tuvieron un gran auge con la expansión mundial de RSD como *facebook* que apareció en 2004 y de *twitter* que surgió en 2006. El uso generalizado de RSD ha dado lugar a diferentes fenómenos globales de comunicación en ámbitos como el de la publicidad o el comercio, pero también se han utilizado para propagar la protesta social, promover movimientos sociales o generar nuevos espacios de comunicación e interacción entre los gobiernos y sus sociedades.

En los años recientes, el ARS se ha aplicado al estudio de fenómenos como el de las RSD, permitiendo hacer diferentes tipos de análisis como los relativos a las relaciones de poder, la propagación de movimientos sociales, el comportamiento social en el ciberespacio, entre otros.

En México el investigador de la Universidad de Guadalajara Luis César Torres Nadel ha realizado varios estudios sobre la propagación de la protesta social y movimientos sociales a través de *twitter* desde 2009 a la fecha aplicando el método, conocimientos y técnicas del ARS, como son los siguientes⁶:

- Redes sociales y efectos políticos. Reflexiones sobre el impacto de Twitter México (2009).
- Cómo analizar redes sociales en Internet. El caso Twitter en México (2013).
- Los mecanismos de lo político en las redes sociales de Internet (2013).

⁶ Las referencias bibliográficas de estos estudios se encuentran al final en el apartado de Fuentes de información.

- El poder de las redes sociales: la “mano invisible” del *framing* noticioso. El caso de #LadyProfeco (2014).
- ¿Quién programa las redes sociales en Internet? El caso de Twitter en el movimiento #YoSoy132 en México (2015).
- Social Networks and Cognitive Frameworks. The Case #YaMeCansé and the Conflict of Ayotzinapa, México (2015).
- Redes deseantes. Tendencias político-emocionales en redes sociales (2016).

No obstante, casi no se ha abordado el estudio de la comunicación e interacción de los gobiernos con sus ciudadanos a través de las RSD, lo cual desde la perspectiva de esta investigación es indispensable para contar con conocimientos básicos para hacer planteamientos de cómo adaptar y aprovechar sus recursos tecnológicos para fines propios de la Administración Pública y de los gobiernos que permitan comenzar a conformar una gestión de las RSD, pero sobre todo para plantear nuevos paradigmas que comiencen a evolucionar hacia estructuras, formas de organización y de actuación menos jerárquicas, más flexibles tomando el enfoque de redes que conduzcan a mejores formas de interacción con la sociedad, que también está evolucionando hacia nuevas formas de plantear y hacer valer sus demandas mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y en especial de las RSD.

En todo caso, se considera que una de las mejores perspectivas desde la que se puede abordar el estudio de la interrelación que se genera entre la Administración Pública y los usuarios de RSD con los que interactúa en el ciberespacio, es el enfoque de redes.

2.3. El enfoque de redes

En las ciencias sociales existen importantes escuelas y desarrollos intelectuales como el conductismo, la elección racional o el nuevo institucionalismo que se han centrado en observar, concebir y analizar los fenómenos sociales y políticos a partir del supuesto de que los individuos actúan por su propio interés, de acuerdo con una voluntad propia o a una racionalidad individual. Sin embargo, la evolución

que han experimentado las sociedades en el siglo XX particularmente después de la Segunda Guerra Mundial, que se ha caracterizado por un notable crecimiento poblacional, una creciente urbanización, una mayor interacción entre individuos, organizaciones públicas y privadas, un notable desarrollo de las TIC, así como de una mayor integración e interdependencia de los procesos productivos, del comercio y de los servicios, todo lo cual ha dado una mayor relevancia a los aspectos de las vinculaciones e interrelaciones al interior de las sociedades.

De esta forma, en las ciencias sociales surgió una mayor necesidad de abordar los fenómenos que estudia desde una perspectiva de conjunto que se centre en los vínculos e interacciones que puedan existir entre individuos, agrupaciones y organizaciones de un conglomerado social. En este sentido, el enfoque de redes aparece como un instrumento que puede aportar importantes elementos para el análisis de estructuras sociales complejas.

Los desarrollos académicos que se han hecho en el campo de la teoría de redes permiten observar comportamientos, propiedades y fenómenos muy particulares en las vinculaciones e interacciones de un conjunto de elementos o individuos que son relevantes para su comprensión y que desde otra perspectiva no son evidentes. El enfoque de redes se encuentra en un punto medio entre la descripción de elementos individuales y la descripción de grandes grupos centrándose en explicar de qué forma un conjunto de elementos aislados se transforma en grupos y comunidades, mediante diferentes patrones de comportamiento e interacción.

El estudio de la estructura de las redes ha llevado a descubrir que individuos lejanos terminan estando estrechamente conectados mediante rutas de relaciones increíblemente cortas, o bien, que se pueden observar procesos de auto organización en estructuras reticulares complejas. Esto ha llevado a afirmar a los especialistas en redes Caldarelli y Catanzaro (2014: 18) que “las redes se han convertido en el paradigma para descubrir la arquitectura oculta de la complejidad”.

Desde el campo de las ciencias sociales, Aguirre señala que el enfoque de redes permite estudiar fenómenos desde una perspectiva en la que la morfología

reticular de las conexiones sociales es considerada clave para lograr entender los mecanismos causales por detrás de las acciones y decisiones que los actores llevan adelante, permitiendo descubrir pautas de interacción social ocultas desde abordajes centrados en agentes o instituciones. La estructura social es entendida como el producto de las acciones e interacciones transaccionales de los individuos y no como una entidad en sí misma, las cuales pueden estudiarse a través de su morfología. Las interacciones se aglutinan en lazos sociales que se conectan en estructuras, que no son sino redes de actores y las relaciones permanentes que los constituyen y dinamizan sus procesos de organización y adaptación (Aguirre, 2011: 10-11).

En esta investigación se buscará analizar de qué forma y en qué medida se ha adoptado un enfoque de redes en la Administración Pública, bajo el presupuesto de que puede ser planteado como alternativa a los esquemas jerárquicos de organización, actuación e implementación de políticas que tradicionalmente se han adoptado en las dependencias gubernamentales. En este planteamiento subyace la idea de que el enfoque de redes puede ser utilizado como un modelo para replantear la forma de concebir la comunicación e interacción de la Administración Pública con los ciudadanos, así como para proponer nuevos medios y procedimientos para captar, procesar y dar respuesta a los planteamientos y demandas que se expresan, articulan y se exige solucionar en el espacio público digital que constituyen las RSD.

Por otra parte, también se considera que el enfoque de redes es perfectamente aplicable a la observación y análisis de la dinámica de las RSD en el ciberespacio, partiendo de la premisa de que las redes de cualquier naturaleza –como los ecosistemas, las redes tróficas, los sistemas de suministro eléctrico, de transporte o hidráulicos, o bien, las redes de seres humanos que se integran en las sociedades– tienen parámetros de comportamiento, de evolución y, por lo mismo, pueden presentar fenómenos de interacción o sinergias similares, algunos de las cuales ya han sido identificados por estudiosos de las redes y que se pueden tomar como referentes. Pero también en el nuevo tipo de redes como las RSD es posible encontrar características específicas o que tienen mayor

relevancia en ellas las cuales revestirían de especial importancia para los planteamientos de esta investigación.

En todo caso, los diferentes tipos las redes que se pueden identificar en la naturaleza, en los complejos tecnológicos que ha creado la humanidad o en la sociedad misma comparten la misma estructura, por lo que se pueden estudiar desde el llamado enfoque de redes.

2.4. Las redes sociales

Como se ha expuesto en los sub apartados anteriores, ha habido un proceso de formación de un enfoque y una teoría de redes que se centran en el estudio de conjuntos o conglomerados de nodos y los vínculos que guardan entre sí, que se forman y se pueden observar en ámbitos tan variados como los las células, la secuencia del ADN, las rutas aéreas, las relaciones de comercio entre países, los miembros de una comunidad, entre muchos otros ejemplos.

En el ámbito de las ciencias sociales, el enfoque y la teoría de redes ha encontrado un campo de aplicación bastante atractivo y ha tenido un buen desarrollo, lo cual ha dado lugar al término de redes sociales. Radcliffe-Brown y Barnes fueron los primeros en utilizar el término de red social en la década de los sesenta del siglo XX al realizar estudios de corte antropológico. En los trabajos que han realizado diferentes científicos sociales han propuesto varias definiciones de redes sociales que nos ayudan a comprender desde su sentido más elemental hasta su sentido más amplio.

Dentro de las definiciones básicas tenemos a las que proponen Streeter y Gillespie para quienes “Una red social puede ser definida como cualquier conjunto limitado de entidades sociales conectadas”; la formulada por Knoke y Yang que indica que “Una red social es una estructura compuesta por un conjunto de actores, donde algunos de ellos están conectados por una o más relaciones”; y la elaborada por Wasserman y Faust quienes consideran que una red social es “un conjunto finito de actores y la relación o relaciones que los vinculan” (Citadas en Aguirre, 2011: 14).

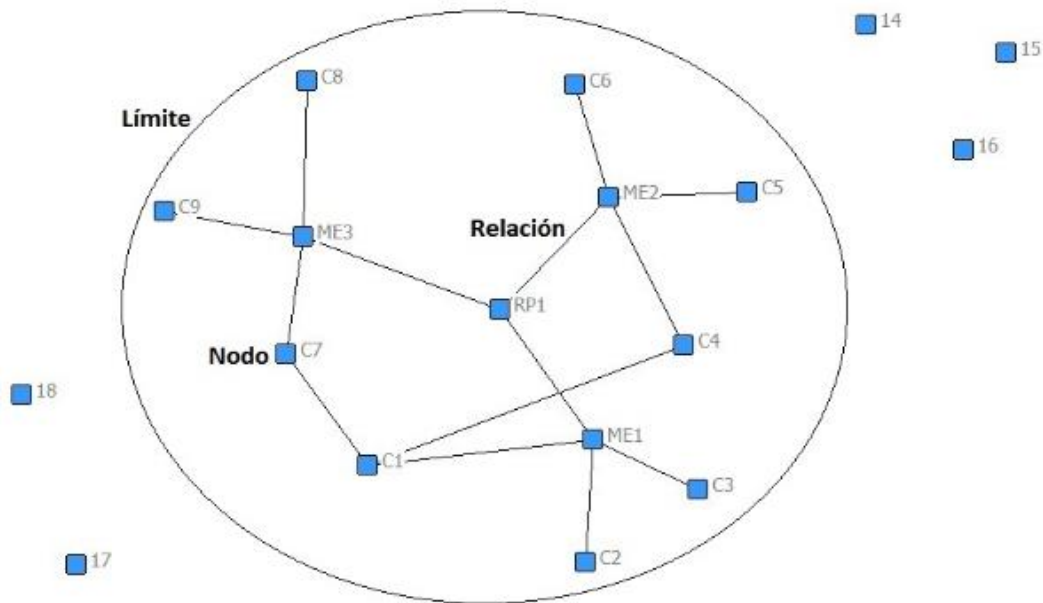
Una conceptualización que incluye algunos otros elementos es la de Lozares quien señala que “Las Redes Sociales pueden definirse como un conjunto bien delimitado de actores –individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc.– vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales” (Lozares, 1996: 108).

Una definición más elaborada es la que ha desarrollado Aguirre quien considera que “una red social es una estructura social compuesta por un conjunto finito de actores y configurada en torno a una serie de relaciones entre ellos, que se puede representar en forma de uno o varios grafos. Los grafos se componen de *nodos* que representan *actores*, y *aristas* que representan las *relaciones* entre ellos. Un tercer elemento de las redes es el límite (*boundarie*) de la red. El límite es el criterio mediante el cual se determina la pertenencia –o membresía– de un actor a la red; en otras palabras, el criterio por el cual definimos un conjunto particular de actores (y no otros) que configuran nuestra red.” (Aguirre, 2011: 15).

Pero una de las definiciones más acabadas es la que propone la argentina Elina Nora Dabas para quien una red social “implica un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo. Es un sistema abierto, multicéntrico, que a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo (familia, equipo de trabajo, barrio, organización, tal como la escuela, el hospital, el centro comunitario, entre otros) y con integrantes de otros colectivos, posibilita la potencialización de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser éstos socialmente compartidos” (Dabas, 1998: 42).

En estas definiciones se pueden identificar tres elementos básicos de las redes: los nodos, las relaciones y el límite, como se puede apreciar en la figura número 2.

Figura no. 2
Elementos de la red



Fuente: Julio Leónidas Aguirre, Introducción al Análisis de Redes Sociales, Argentina, Centro interdisciplinario para el estudio de políticas pública, 2011, p.16.

Para identificar una red de estudio es necesario determinar las relaciones que interesan y definir el conjunto finito de actores involucrados ya sean individuales, grupales o institucionales.

Asimismo, es necesario considerar, siguiendo a Aguirre, que lo relevante de las redes sociales es que configuran pautas operativas, normas y valores que condicionan la conducta de los actores en ellas, y posiciones funcionalmente diferenciables que son clave para entender el comportamiento de los actores dentro de cada red y el desempeño de la red en su conjunto.

Aunque las definiciones referidas han sido elaboradas por estudiosos de las ciencias sociales para el caso específico de redes integradas por grupos de personas que se desenvuelven al interior de las sociedades, se pueden reconocer diferentes elementos que son comunes a todo tipo de redes como los integrantes o nodos y los vínculos o aristas. Asimismo, se identifica como aspecto central a las relaciones e interacciones entre sus miembros que es lo característico de todas las redes que se pueden observar ya sea en la naturaleza, en la sociedad o en cualquier otro medio como el ciberespacio. Por ello, los conceptos básicos de

estas definiciones pueden ser aplicados a las RSD que se estudiarán en esta investigación.

De igual forma, se considera que los elementos más acabados de la definición de Dabas son también aplicables a otros tipos de redes más allá de las estrictamente sociales. Cuando esta investigadora señala que una red social implica un proceso de construcción permanente tanto singular como colectivo, que acontece en múltiples espacios y asincrónicamente se puede pensar en las RSD que se forman de manera permanente en el ciberespacio asincrónicamente, de forma paralela por usuarios ubicados en diferentes geografías.

De acuerdo con Dabas, la red social se puede pensar como un sistema abierto, multicéntrico y heterárquico, que se ajusta a las características de las RSD que definitivamente pueden ser vistas como un sistema abierto que tiene múltiples actores con diferentes funciones, relevancia, conexiones y grado de centralidad.

Asimismo, para Dabas a través de la interacción permanente, el intercambio dinámico y diverso entre los actores de un colectivo y con integrantes de otros colectivos, posibilita la potencialización de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser éstos socialmente compartidos. Estos conceptos también pueden aplicarse a las RSD en el sentido de que el constante intercambio de información que las caracteriza da cuenta de hechos, conocimientos, noticias que contribuyen a formar puntos de vista y posiciones frente a todo tipo de temas. Este intercambio influye en los usuarios de las RSD, la utilizan para formar argumentos y contrargumentos, hacer propuestas y plantear demandas que contribuyen a formar sinergias a partir de la información como principal recurso, la cual se crea, fluye, se recrea y se retroalimenta enriqueciendo sus contenidos y perspectivas que se utiliza para diversos fines.

No obstante, en las definiciones que se han expuesto no se considera un aspecto que puede observarse en las RSD, que es el relativo a que en éstas si bien en el flujo e intercambio de información suele generarse una sinergia positiva de enriquecimiento de contenidos y articulación de esfuerzos para el logro de

objetivos de las redes, también se presentan sinergias negativas de descalificación, obstrucción de información, desarticulación de mecanismos para la realización de acciones determinadas, que es necesario tomar en cuenta en el estudio de la dinámica de interacción en las RSD.

Por lo que en el trabajo de análisis que se haga en esta investigación se partirá de tomar en cuenta las definiciones de redes sociales expuestas, pero haciendo las consideraciones necesarias sobre los aspectos particulares de las RSD como el que se acaba de señalar y los que se encuentren en el desarrollo de la investigación.

2.5. La Sociedad Red

Como ya se ha señalado uno de los propósitos de esta investigación es el de analizar la interacción entre la Administración Pública y la sociedad mediante RSD. Este objeto de estudio se encuentra en el ciberespacio formando un entramado de relaciones que se establecen a través de programas informáticos que se denominan *software* basados en la microelectrónica, que operan en la red informática global conocida como Internet.

Uno de los autores que mejor han estudiado este fenómeno contemporáneo de la comunicación es Manuel Castells, quien desde finales de los años noventa del siglo XX hasta la fecha ha venido construyendo una conceptualización de sus principales características y desarrollando un paradigma teórico al que ha denominado la Sociedad Red, el cual se retomará en esta investigación como referente conceptual y herramienta de análisis. Por lo cual en el presente sub apartado se expondrán sus principales aspectos, características y conceptos.

De acuerdo con Castells todas las sociedades conocidas han utilizado la información y el conocimiento para generar riqueza y poder, desde la invención de la rueda hasta la bomba atómica pasando por la metalurgia, la imprenta, la pólvora, las cartas de navegación, la máquina de vapor, la electricidad entre muchos otros inventos y avances tecnológicos. Por lo que no es preciso

considerar a nuestra sociedad contemporánea como de la información y el conocimiento.

En realidad lo que nos distingue tanto tecnológicamente como socialmente es que nuestra sociedad actual está construida alrededor de tecnologías de la información basadas en la microelectrónica, las cuales funcionalmente son también tecnologías de comunicación ya que la información que no se comunica deja de ser relevante. La revolución tecnológica que significó la aparición del transistor y enseguida del microprocesador dio paso al desarrollo de tecnologías informáticas y telecomunicaciones que permitieron la generación, transformación, reproducción e intercambio de grandes volúmenes de información entre instancias conectadas en red. Al respecto, Castells (2011: 32) precisa que:

“lo específico de nuestro mundo es la extensión y el aumento del cuerpo y la mente de los sujetos humanos en redes de interacción alimentadas por tecnologías de la comunicación basadas en la microelectrónica y que operan mediante *software*.”

Las tecnologías que se han desarrollado con base en la aplicación del microprocesador, los programas o *software* que los hacen funcionar y su intercomunicación mediante redes de telecomunicaciones en su conjunto son conceptualizadas por Castells bajo el término de informacionalismo. Durante el último cuarto del siglo pasado el informacionalismo fue reemplazando y subsumiendo al industrialismo como paradigma tecnológico dominante. El informacionalismo presupone al industrialismo ya que utiliza la energía y las tecnologías que tiene asociadas en sus procesos y no implica su desaparición sino su integración.

El sistema de información y comunicación intrínseco al informacionalismo se caracteriza por: a) su capacidad auto-expansiva de procesamiento y comunicación en términos de volumen, complejidad y velocidad; b) su capacidad para recombinar basada en la digitalización y en la comunicación recurrente y; c) su flexibilidad de distribución mediante redes interactivas y digitalizadas.

El informacionalismo tiene la gran virtud de recombinar información y procesos en tiempos reducidos, que dan lugar a nuevos resultados que son inmediatamente procesados mediante las redes en un proceso interminable de

producción de información, comunicación y retroalimentación en tiempo real o en un tiempo determinado. Esta cualidad tiene una gran relevancia ya que se ha convertido en la fuente de la productividad económica, la creatividad cultural y la configuración del poder político.

De acuerdo con Castells el informacionalismo gradualmente fue dando origen a una nueva forma de organización social de la actividad humana en el último tramo del siglo XX, a la cual conceptualizó como la Sociedad Red. Es decir, el uso de las TIC en las actividades que realizan los individuos en sus diferentes ámbitos de actuación provocó transformaciones en las estructuras sociales que originaron nuevas formas en su organización.

Sin embargo, la Sociedad Red no debe ser vista como la culminación de la evolución social y de los diferentes avances tecnológicos, sino que se originó por la combinación de los tres procesos siguientes:

“la crisis y reestructuración del industrialismo y sus dos modos de producción asociados, capitalismo y estatismo; los movimientos sociales y culturales de orientación liberadora de finales de los sesenta y comienzos de los setenta; y la revolución en las tecnologías de la información y la comunicación” (Castells, 2011: 41).

Castells es muy puntual al conceptualizar a la Sociedad Red como aquella cuya estructura social está compuesta de redes potenciadas por tecnologías de la información y de la comunicación basadas en la microelectrónica, entendiendo como estructura social aquellos acuerdos organizativos humanos en relación con la producción, el consumo, la reproducción, la experiencia y el poder, expresados mediante una comunicación significativa codificada por la cultura (Castells, 2011: 27).

Las redes digitales por su capacidad de interconexión de ámbitos geográficos distantes y de reconfigurarse de forma ilimitada son por naturaleza globales, por lo que una estructura social basada en redes digitales es por definición global. De esta forma, la Sociedad Red es una sociedad global, lo cual no significa que las personas de todo el mundo están enlazadas, de hecho la mayoría no está incluida en las redes digitales. Lo relevante es que todo el mundo se ve afectado por los procesos generados en las redes globales que constituyen la estructura social dominante. Según Castells (2011: 49-50) esto se debe a que:

“las actividades básicas que configuran y controlan la vida humana en cada rincón del planeta están organizadas en redes globales: los mercados financieros; la producción y la gestión internacional así como la distribución de bienes y servicios; el trabajo altamente cualificado; la ciencia y la tecnología; los medios de comunicación, la cultura, el arte, los deportes; las instituciones internacionales que administran la economía global y las relaciones intergubernamentales; la religión; la economía criminal; las ONG internacionales que hacen valer los derechos y valores de una nueva sociedad civil global”

Sin embargo, aunque la estructura social es global la mayoría de la experiencia humana es local tanto en sentido territorial como cultural. Las redes buscan incorporar los territorios, actividades o personas que les resulta útiles o valiosos y excluye a los que tienen poco o ningún valor para la realización de actividades dentro de la red. La Sociedad Red funciona bajo una lógica de inclusión-exclusión, no alcanza una globalización perfecta, lo cual es una característica muy significativa de su estructura social. La Sociedad Red coexiste junto a sociedades industriales, rurales, comunitarias o de supervivencia de acuerdo con las características de cada país, por lo que las redes tienen distintas geometrías y geografías de exclusión e inclusión.

De acuerdo con Castells, la Sociedad Red se debe considerar como: 1) una arquitectura global de redes auto-reconfigurables, programadas y reprogramadas constantemente por los poderes existentes en cada dimensión; 2) el resultado de la interacción entre las diferentes geometrías y geografías de las redes que incluyen las actividades que moldean la vida y se realizan en sociedad; y 3) el resultado de una interacción de segundo orden entre las redes dominantes y la geometría y geografía de la desconexión de las formas sociales que permanecen fuera de la lógica de la estructura global de redes (Castells, 2011: 51).

La inclusión-exclusión de la Sociedad Red no tiene relación con la denominada brecha digital, ya que el acceso a las TIC e Internet no garantizan la integración a las principales redes de dominación o de contra-dominación de la sociedad actual.

En la Sociedad Red cada red dominante tiene su propia lógica para crear valor, el cual es lo que cada una procesa, en cada momento, en cada lugar, según la jerarquía programada por quienes actúan sobre la red. El ámbito laboral se

divide en la fuerza de trabajo auto-programable y la fuerza de trabajo genérica. La primera es la que tiene la capacidad autónoma para centrarse en la meta que se le ha asignado en el proceso de producción, encuentra la información relevante, la recombina en forma de conocimiento, utiliza el conocimiento disponible y lo aplica en las tareas orientadas a los objetivos del proceso. La segunda es la que realiza las tareas no valoradas, que es reemplazada paulatinamente por máquinas o descentralizada a lugares de producción de bajo costo.

Un concepto relevante para esta investigación es el de poder en la Sociedad Red, dado que en la interacción entre Administración Pública y ciudadanos a través de RSD es necesario identificar factores de dominación, formas en que se impulsan y hacen prevalecer agendas, intereses o valores así como los medios que se utilizan para ello.

Al respecto, Castells ofrece una perspectiva conceptual sobre la forma en que se ejerce el poder en la Sociedad Red la cual está sustentada en redes digitales basadas en la microelectrónica que operan con *software*. De esta forma, se considera que sus conceptos son completamente aplicables a la dinámica de interacción de las RSD que es uno de los objetos de estudio en esta investigación.

A decir de Castells, el poder es la capacidad relacional que permite a un actor social influir de forma asimétrica en las decisiones de otros actores sociales de modo que se favorezcan la voluntad, los intereses y los valores del actor que tiene el poder (Castells, 2009: 33). En esta definición es importante destacar que el poder es observado como una capacidad relacional, lo que significa que no es un atributo sino una relación, lo cual en la dinámica de la RSD constituye la estructura misma de su operación.

De esta forma, el poder en la Sociedad Red adquiere sus propias características, la capacidad de ejercer control sobre otros depende de dos mecanismos básicos: 1) la posibilidad de programar-reprogramar las redes según los objetivos que se les asigne, y 2) la habilidad para conectar diferentes redes para asegurar su cooperación compartiendo objetivos comunes e incrementando recursos. Castells denomina "programadores" a quienes ostentan el primer tipo de poder y "enlaces" a los que detentan el segundo.

Los sujetos que ostentan el poder son redes, los cuales no son entes abstractos o autómatas sino individuos organizados alrededor de sus proyectos e intereses, no actúan de forma aislada sino que se articulan en torno a objetivos comunes y acciones conjuntas, trascienden las alianzas hasta convertirse en una nueva forma de sujeto colectivo con una estructura de organización y de acción reticular.

Las redes se integran en torno a ideas, visiones y proyectos que generan programas que constituyen materiales culturales. En la Sociedad Red la cultura está inmersa en los procesos de comunicación, en el hipertexto electrónico que tienen su núcleo en los medios de comunicación masivos y en el Internet. Por ello, siguiendo a Castells, la capacidad de programar cada red está basada en el control de los aparatos de comunicación o la influencia ejercida sobre ellos, así como en la habilidad para crear un proceso de comunicación y persuasión efectivo favoreciendo los proyectos de los programadores.

La otra fuente de poder está basada en el control de los puntos de conexión entre diferentes redes estratégicas que ejercen los denominados los enlaces, que no son personas específicas pero que están formados por personas. De esta forma, los programadores y los enlaces son aquellos actores y aquellas redes de actores que, gracias a su posición en la estructura social, ejercen el poder en la Sociedad Red.

Finalmente, Castells complementa sus conceptos sobre el poder en la Sociedad Red con lo que denomina la resistencia al poder, que son las acciones de las redes cuyos valores, intereses o proyectos son excluidos o subrepresentados en los programas de las redes dominantes. El contrapoder o la resistencia al poder se lleva a cabo mediante los dos mismos mecanismos que constituyen el poder en la Sociedad Red: los programas de las redes y las conexiones entre redes. La resistencia al poder se realiza mediante la articulación de individuos que buscan introducir nuevas instrucciones y nuevos códigos en los programas de las redes dominantes. El poder de estas redes se puede expandir mediante enlaces que vinculen subredes en torno a intereses, valores u objetivos

de las redes que se oponen y ejercen resistencias a los proyectos de las redes más favorecidas. El poder gobierna en tanto que el contrapoder combate.

2.6. Las redes sociales digitales

2.6.1. Antecedentes

Conforme a lo que se ha venido exponiendo en este capítulo, desde el siglo XVIII diferentes especialistas del ámbito de las matemáticas, la física, las ciencias naturales y las ciencias sociales han hecho planteamientos, desarrollado ideas y elaborado distintos estudios que han contribuido a la formación de una teoría de redes, la cual tiene un enfoque particular para estudiar los fenómenos físicos, biológicos o sociales, cuenta con una serie de fundamentos y principios e inclusive en el área de las ciencias sociales se ha desarrollado el ARS.

Este conjunto de paradigmas e ideas ha tenido influencia en diferentes áreas del conocimiento como es el caso de las TIC que han tenido un notable desarrollo en los últimos 30 años. La combinación de algunos de los fundamentos de la teoría de las redes con la evolución de las TIC dio lugar al surgimiento de las RSD, las cuales han tenido una vertiginosa expansión, una acelerada evolución y, sobre todo, han cobrado notable relevancia y tienen una visible influencia en la comunicación y las relaciones que se establecen en las sociedades contemporáneas.

Para exponer los antecedentes de las RSD es necesario mencionar de forma muy general el proceso de conformación de su gran plataforma que es la *world wide web*. En 1966, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos a través de su Oficina para las Tecnologías de Procesado de Información (IPTO) inició un proyecto para conectar diferentes computadoras entre sí, con el propósito de compartir sus recursos e información entre los investigadores y laboratorios ubicados en diferentes lugares. Esta iniciativa fue firmemente apoyada por la *Advanced Research Project Agency* (ARPA), instancia que dependía de la IPTO,

la cual construyó una pequeña red experimental que se fue perfeccionando hasta lograr enlazar muchas computadoras de diferentes fabricantes.

Para 1969 la ARPA ya había logrado establecer una red de comunicación que fue el modelo a seguir para instalar otras redes en diferentes instituciones durante los años setenta. En 1988, la *National Science Foundation's Network* (NSFNET), fundada por el gobierno de los Estados Unidos de América, enlazó trece regiones de este país a las que paulatinamente se fueron uniendo otras redes de todo el mundo hasta conformar la Red Digital de Servicios Integrados (SDSI). En el proceso de integración de esta red global fue de vital importancia el protocolo del TCI/IP inventado en 1974 por Cerf y Kkan que permitió la interconexión de diferentes tipos de redes. Por lo que a finales de los años ochenta ya era posible conectar a cualquier computadora a esta gran red.

En 1989, el programador inglés Tim Berners-Lee y su equipo desarrollaron el protocolo para comunicar un cliente con un servidor conectados a esta gran red global al que se le denominó HTTP (*Hyper Text Transfer Protocol*), un sistema de localización de objetos en esta red denominado URL (*Uniform Resource Locator*), así como un lenguaje llamado HTML (*Hyper Text Markup Language*) que permitía sacar e introducir información de y en cualquier computadora conectada a esta gran red informática mediante páginas que contenían hipertextos que remitían al usuario a otras páginas e información específica.

Posteriormente, en 1990, Berners-Lee en colaboración con Robert Cailliau desarrollaron su programa navegador/editor que permitía desplazarse a través de las páginas HTML, al cual denominaron *WorldWideWeb* término que se empleó también para denominar a la gran red informática global que se estaba gestando. El primer servidor *web* fue puesto en línea el 6 de agosto de 1991. El modelo de alojar páginas HTML que presentan hipertextos que pueden ser consultadas por clientes o usuarios conectados a la red global fue rápidamente reproducido dando lugar a la *world wide web* como la conocemos actualmente.

2.6.2. Surgimiento y evolución de las redes sociales digitales⁷

Mucho antes de la aparición de la *world wide web* algunos sitios de Internet mencionan como el antecedente más remoto de las RSD a la transmisión del primer correo electrónico que se envió entre dos computadoras en el año de 1971. Posteriormente, en 1978, Ward Christensen y Randy Suess crean el *Bulletin Board Systems* para informar a sus amigos sobre reuniones, publicar noticias y compartir información. En 1979, aparece el programa informático denominado *Usenet* que permitía colgar mensajes a grupos dedicados a temas específicos. En 1985, Stewart Brand y Larry Brilliant pusieron otro tablón electrónico de anuncios que llamaron *The Whole EarhLectronic Link* en San Francisco, California.

En 1987, Howard Rheingold, un usuario asiduo de este último programa publicó un ensayo en el acuñaba el término de comunidad virtual para describir la experiencia de utilizar programas como el *The Whole EarhLectronic Link*. Rheingold escribió que una comunidad virtual es un grupo de gente que puede encontrarse o no cara a cara y que intercambia textos e ideas mediante un tablón de anuncios y las redes informáticas.

Sin embargo, lo que en realidad hizo posible el surgimiento de las RSD fue la evolución de la *web*, la cual desde sus inicios a la fecha ha tenido una importante transformación, comenzó poniendo a disposición páginas en formato HTML que presentaban hipertextos que sólo se podían leer y pulsar para consultar los contenidos que tenían asociados, pero no se podían generar vínculos con la fuente de la información, es decir, la comunicación era unidireccional. A esta

⁷ Dado que las redes sociales digitales son un tema tecnológico reciente las principales fuentes sobre su evolución se encuentran en sitios web. Para la elaboración de este sub apartado se consultaron los siguientes:

Monográfico: Redes Sociales, fecha de consulta: 10 de enero de 2017, Dirección URL: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=2>

Blog Historia de la Informática, fecha de consulta: 10 de enero de 2017, Dirección URL: <http://histinf.blogs.upv.es/2011/12/20/redes-sociales/>

Historia y evolución de las redes sociales, fecha de consulta: 03 de enero de 2017, Dirección URL: <http://www.creativo2cero.com.ar/2015/03/historia-y-evolucion-de-las-redes.html>

Las redes sociales: una aproximación conceptual y una reflexión teórica sobre los posibles usos y gratificaciones de este fenómeno digital de masas, fecha de consulta: 10 de enero de 2017, Dirección URL: <http://www.teccomstudies.com/numeros/revista-1/136-las-redes-sociales-una-aproximacion>

Breve historia de las redes sociales, fecha de consulta: 03 de enero de 2017, Dirección URL: <http://www.antevenio.com/blog/2016/10/breve-historia-de-las-redes-sociales/>

primera fase se le ha denominado la *web 1.0*, a la cual se puede ubicar entre el surgimiento de la *www* y finales de los años noventa del siglo pasado.

No obstante, los programadores rápidamente diseñaron páginas HTML que, además de permitir consultar información, hicieron posible que el usuario aportara o incorporara su propia información dando lugar a una comunicación de ida y vuelta. Esto abrió el paso a la *web 2.0* en la que se fueron ideando y construyendo nuevos medios y mecanismos para intercambiar información, imágenes y videos de todo tipo entre los usuarios de la red de Internet. Por esta característica algunos autores la denominan la *web social*. La posibilidad tecnológica de la *web 2.0* de intercambiar datos, comentarios, mensajes, fotos y videos incentivó la creatividad de especialistas en informática y programación a diseñar programas informáticos orientados a la formación de redes de compañeros de universidad, de amigos, de perfiles profesionales o de aficionados a determinados *hobbies*, con lo cual surgieron las denominadas RSD.

En el proceso de concepción, diseño y construcción de estos programas informáticos se tuvieron presentes las principales ideas de la teoría de redes como considerar a los individuos como nodos que tienen vínculos (que serían las aristas), cuyos conocidos pueden tener, a su vez, vínculos entre sí y/o con otros individuos, los cuales forman redes que se comportan de acuerdo con los conocimientos que se han generado en torno a la teoría de redes. Especial importancia tuvo el principio descubierto por Milgram de que en una red social dos individuos escogidos al azar tienen como promedio una separación de seis grados o intermediarios, ya que en el entramado de la red existen caminos cortos que conectan a dos individuos aparentemente muy alejados, cualidad a la que se ha denominado “mundos pequeños”. Sin lugar a dudas, las RSD se construyeron siguiendo paradigmas derivados de la teoría de redes.

A pocos años del surgimiento de la *world wide web*, en 1994, aparece *GeoCities*, que era un servicio que permitía a los usuarios crear sus propios sitios *web* y alojarlos en determinados lugares según sus contenidos. Para 1995 Internet alcanza el millón de sitios *web* y surge *The Globe* que ofrece a los usuarios la

posibilidad de personalizar sus experiencias *online* mediante la publicación de su propio contenido y conectándolos con otras personas con intereses similares.

En el mismo año de 1995, Randy Conrands crea un programa informático que llamó *Classmates* que tenía como función contactar a antiguos compañeros de estudios y operar como punto de encuentro entre alumnos y exalumnos, lo cual daría lugar a la formación de una red de personas. Por lo que para muchos es el primer servicio de red social y el germen de lo que a la postre serían las RSD como las conocemos en la actualidad. Posteriormente, en 1997, se lanza el AOL *instant Messenger* que ofrecía a los usuarios el servicio de mensajes instantáneos en forma de charla conocido como *chat*.

En este mismo año de 1997 una organización con sede en Nueva York liderada por el abogado Andrew Weinreich lanzó un servicio de red social mucho más acabado, que dio inicio a la era moderna de las RSD, al que llamaron *Sixdegrees* en clara alusión al principio de seis grados de separación descubierto por Milgram. Esta red social digital ya permitía la creación de perfiles personales, el medio de registro era a través de la invitación de un conocido por correo electrónico, ayudaba a establecer un contacto electrónico con amigos, se podía buscar en los perfiles existentes o pedir a conocidos que presentaran a gente de su interés para establecer comunicación. Al principio *Sixdegrees* tenía dos opciones clave: la primera era “conéctame”, si se ponía el nombre de alguien, creaba un mapa de la relación con esa persona a través de los diferentes miembros del servicio. La segunda era “hazme una red”, que permitía identificar ciertas características que se buscaba, de manera que el servicio pudiera enlazar a miembros que tuvieran cualidades comunes.

Varias de las funciones de *Sixdegrees* serían retomadas por subsecuentes RSD exitosas. Cabe destacar que fue el primer negocio virtual que intentó identificar y cartografiar un conjunto de relaciones reales entre personas que usaban su verdadero nombre, lo cual fue algo muy visionario en ese momento.

En su mayor esplendor *Sixdegrees* llegó a contar con 100 empleados en sus oficinas y más de 3 500 000 usuarios registrados. Algunas de sus principales limitaciones eran que no permitía colocar la foto del usuario, al público no le

quedaba claro si era un medio para hacer relaciones sentimentales, una red de contactos profesionales o las dos a la vez. La empresa hizo elevadas inversiones en equipo informático, licencias de *software* y desarrollo de páginas *web*. Sin embargo, el servicio era usado por la mayoría de la gente a una velocidad lenta a través del modem telefónico. La empresa no pudo seguir creciendo, comenzó a tener inviabilidad financiera y en 1999 *Youthstream Media Networks* compró el servicio de *Sixdegrees* por una suma cercana a los 125 millones de dólares, pero no generó buenas utilidades y arrastrada por la crisis .com del año 2000 terminó por desaparecer con pérdidas.

Todo parece indicar que el muy amplio servicio de red social digital que logró poner a disposición *Sixdegrees* apareció en un momento en el que, por una parte, las capacidades tecnológicas de los servicios de Internet eran aún limitados y, por otra parte, la mayoría de las personas no alcanzaban a entender cómo funcionaba una red social digital y la formas de aprovechar sus funcionalidades.

En los siguientes años aparecieron otras RSD que no hicieron mayores innovaciones y tampoco tuvieron trascendencia en la corta historia de éstas como son los casos siguientes: la red social digital británica *Friends Reunited* lanzada en 1998; *Black Planet* y *Asian Avenue* de tendencia étnica surgidas en 1999; *LunarStorm* para adolescentes en Suecia aparecida en 2000; y *Cyworld* que se popularizó en Corea y que incorporó funciones de red social digital en 2001.

Por lo que se refiere al ámbito universitario, desde noviembre de 2001 apareció la primera red social digital en Stanford, que fue creada por el estudiante turco de doctorado Orkut Buyukkokten para que sus alumnos pudieran mejorar su vida social, a la que denominaron *Club Nexus*. Buyukkokten quien era un experto en programación logró incorporarle muchas funciones, permitía a sus miembros crear un perfil con su nombre real y luego hacer una lista de sus mejores amigos en el *campus* identificados como *buddies*. Los que todavía no eran miembros recibían una invitación por *email* para registrarse en el servicio. Sólo podían apuntarse los alumnos con una dirección electrónica de Stanford, permitía chatear, invitar a amigos a actos y celebraciones, colocar mensajes en una sección de

clasificados, redactar columnas tipo *blog* y usar sofisticadas funciones de búsqueda para encontrar a personas con intereses similares.

El crecimiento de *Club Nexus* se estancó cuando llegó a 2 500 miembros ya que no era fácil su operación, estaba sobrecargada de funciones y sus actividades se desdibujaban entre sus diferentes opciones. Cuando sus responsables obtuvieron sus titulaciones en 2002 quisieron comercializar su proyecto concentrándose en los ex alumnos y crearon una empresa llamada *Afinites Engines* que lanzó una versión modificada de *Club Nexus* llamada *InCircle*. Su primer cliente fue la *Stanford Alumni Association*, en 2005 su cartera de clientes ya incluía redes de ex alumnos de 35 universidades incluidas gigantes como la *University of Michigan*.

Fuera del ámbito universitario, a finales de 2001 Adrián Scott lanzó la red social digital que llamó *Ryze*, nombre que aludía al término *rise up* que se puede traducir como escalar, mediante el mejoramiento de su red personal de negocios. Esta red social digital estaba orientada a presentar los logros laborales de sus usuarios, quienes se podían asociar en red con colegas y conseguir contactos de trabajo. Scott planeaba ganar dinero cobrando a los empresarios y usuarios por buscar en sus bases de datos posibles empleados, aunque nunca llegó a cuajar del todo.

En febrero de 2003 Jonathan Abrams puso en servicio *Friendster* que a diferencia de *Ryze* se centró en la parte no laboral de la vida de la gente, su propósito fue crear una red social digital de consumidores bajo la idea de que se podía conocer a más personas mediante la vinculación no sólo con los amigos de un primer círculo sino accediendo a los amigos de éstos. De esta forma, *Friendster* se convirtió en una herramienta para seguir la pista a las personas, lo cual ya se podía hacer en *Sixdegrees*.

El procedimiento de incorporación a *Friendster* era mediante la invitación de alguien previamente registrado, en el perfil que creaban sus usuarios ya aparecía su foto. A los pocos meses de su aparición tenía varios millones de usuarios, muy pronto la gente empezó a hablar de *Friendster* como el próximo Google. Su fundador Abrams llegó a ocupar la portada de varias revistas, pero a mediados del

mismo año de 2003 la valoración de sus usuarios comenzó a caer en picada debido a que el servicio se comenzó a hacer muy lento ante la rápida incorporación de un gran número de personas y la insuficiencia de su infraestructura tecnológica. Asimismo, emprendió una lucha contra los *fakesters* o falsificadores que eran registros con nombres ficticios a los que se optó por borrarlos.

No obstante, Abrams hizo importantes innovaciones para las RSD aunque admite que se basó en ideas precedentes pero haciendo aportaciones en el diseño y estructura de lo que actualmente son las RSD. Posteriormente, siguiendo el atractivo que había mostrado *Friendster* se emprendieron varios proyectos bajo la idea de conectar a la gente de una manera ligeramente distinta. Los dos principales fueron *LinkedIn* y *Tribe net* redes sociales que fueron fundadas por amigos de Abrams.

En mayo de 2003, tres meses después de la aparición de *Friendster* Reid Hoffman lanzó *LinkedIn*, quien era uno de los ejecutivos más conocidos en Silicon Valley y ya había creado con anterioridad el servicio de citas *SocialNet* aunque no funcionó demasiado como negocio. *LinkedIn* estaba orientada a las relaciones profesionales, guardaba muchas cosas en común con *Ryze*, el perfil del usuario era básicamente su *curriculum vitae* quien podía buscar trabajo por este medio y pedir consejos o recomendaciones profesionales a los demás.

Por su parte, Pincus también en mayo de 2003 puso en marcha *Tribe net* red social digital que permitía a sus miembros crear tribus basadas en intereses concretos. Inicialmente se cerró para ayudar a sus miembros a compartir los anuncios para apoyar a sus usuarios a comprar cosas de gente conocida.

Ante la lentitud que comenzó a mostrar *Friendster* Tom Anderson, Chris Dewolfe y un grupo de programadores en el año de 2003 tomaron la iniciativa de crear una red social digital más dinámica y abierta a la que denominaron *Myspace*. Todo lo que había demostrado ser popular en la *web* lo querían en esta red social digital, por lo que adoptaron una postura más relajada en todos los ámbitos. La inscripción a *Myspace* era más abierta que en otras redes sociales, no se necesitaba de invitación de un miembro previamente registrado, se podía emplear

un nombre real o un alias, un error de programación inicial permitió a los usuarios descargar códigos de programas de la *web* en sus perfiles, lo cual fue tomado como una virtud y se decidió no corregir dicho error. Los usuarios de *Myspace* podían hacer que su perfil tuviera cualquier imagen y comenzaron a hacer diseños muy vistosos los cuales le dieron una de sus principales características.

Myspace apareció en un momento en que el mundo ya estaba preparado para una red social digital de gran consumo, el porcentaje de estadounidenses con acceso a Internet de banda ancha había pasado del 15 % al 25 %, lo cual representó mayor rapidez y facilitaba mucho la carga de imágenes que los usuarios buscaban agregar a sus perfiles en un momento en el que las cámaras digitales comenzaron a extenderse y popularizarse. Los fundadores comercializaron su servicio en clubes de música y al poco tiempo *Myspace* se convirtió en un vehículo de promoción esencial para las bandas de música de Los Ángeles. Los empresarios musicales de Estados Unidos no tardaron en utilizarlo como plataforma. *Myspace* aceptaba el comportamiento salvaje y pronto se comenzó a hablar de los riesgos que implicaba el uso de redes sociales entre los jóvenes.

En 2003 también apareció *Hi5* que fue fundada por Ramu Yalamanchi, la cual fue adquirida por Tagged en diciembre de 2011. Después de esta compra las bases de datos de usuarios de ambas redes sociales se fusionaron pero se mantuvieron como sitios independientes.

En enero de 2004, dos semanas antes de que apareciera *Thefacebook*, se lanzó una red social digital bien diseñada y abierta a todo el mundo que llamaron *Orkut*, al principio tuvo una rápida expansión en Estados Unidos y competía fuertemente con *MySpace*. A finales de ese año se había expandido de forma notable en Brasil como resultado de una buena campaña de promoción, en cambio los estadounidenses comenzaron a abandonarla. Posteriormente pasó a manos de *Google* y continuó siendo por varios años una de las redes sociales más extensas y sofisticadas aunque más de la mitad de sus miembros eran brasileños y otro 20% eran de la India.

En el ámbito universitario continuaron apareciendo redes sociales entre el 2003 y el 2004. En febrero de 2003, el *College Council* lanzó un servicio para encontrar citas llamado *YaleStation* gestionado por los estudiantes. En Columbia se puso en marcha el *CUCommunity*, tanto las páginas de Yale como las de Columbia estaban ganando muchos adeptos antes de la irrupción de *Thefacebook*. En agosto de 2003 surgió el *Collegester.com* que operó en dos universidades de California como una comunidad virtual de servicios gratuitos, prácticos y placenteros para y por estudiantes. En la Wesleyan University se extiende el uso de un servicio para encontrar pareja llamado *WesMatch*; sus fundadores habían lanzado una versión de este mismo servicio en Williams College y se estaban introduciendo en Bowdoin, Colby y Oberlin.

En septiembre de 2003, Aaron Greenspan, un *sénior* de Harvard, puso en operación un servicio llamado *houseSYSTEM* que permitía a los estudiantes de las residencias de Harvard comprar y vender libros y comentar las clases, entre otras aplicaciones. También invitaba a los alumnos a cargar sus fotos en algo llamado *Universal Face Book*, el cual fue polémico por el uso que hizo de las contraseñas de los estudiantes y no tuvo demasiado éxito aunque casi doscientos universitarios se registraron.

A finales de 2003 las universidades de la *Ivy League* comenzaron a ver la necesidad de incursionar en Internet. Algunos directivos de Cornell, Dartmouth, Princeton, Penn, Yale y Harvard se quejaban de las administraciones universitarias por el hecho de que su directorio no estaba en formato digital, lo cual formó un contexto favorable para la adopción de TIC. Por su parte, Divya Narendra dice haber ideado una red social digital específica para Harvard en diciembre de 2002 y después haberse asociado con los hermanos Winkelos para desarrollar *Harvard Connection* (según los alegados legales presentados en la célebre demanda que emprendieron contra Zuckerberg con motivo de la disputa de los derechos sobre *facebook*). Los tres trabajaron de forma irregular en la idea que se convertiría al año siguiente en *Harvard Connection*, contrataron a dos estudiantes de informática pero no consiguieron hacer un buen diseño.

En 2003, Mark Zuckerberg como estudiante de la Universidad de Harvard comenzó a hacer algunos sencillos programas informáticos para hacer bromas entre estudiantes, primero *Course Match* y después *Facemash*. Los hermanos Winklevoss y Narendra lo buscaron para que los ayudara a desarrollar *Harvard Connection* a lo cual Zuckerberg accedió y realizó algunos trabajos de programación, pero después de unas cuantas semanas perdió el interés.

Fue por aquel entonces cuando Zuckerberg también concibió sus ideas en torno a una red social digital. Como una forma de diversión estudiantil *hackeó* algunos de los sistemas administrativos de la Universidad de Harvard, a fin de obtener las fotografías de expedientes de alumnos. Diseñó una página en la que colocaba dos de estas fotografías con el propósito de que otros estudiantes la consultaran, hicieran comparaciones y registraran señalamientos u ocurrencias en tono de broma.

Este experimento o broma estudiantil con alto contenido de *bullying* fue descubierto y sancionado, pero le sirvió a Zuckerberg para desarrollar el concepto de una página digital que presentara los datos generales de una persona o perfil para que se consultara en Internet con el objeto de formar círculos de amigos. Estas páginas servirían también para que el círculo de amigos intercambiara mensajes e información. Esta idea se puso en funcionamiento en el *campus* de la Universidad de Harvard y tuvo un éxito instantáneo.

Pronto los recursos informáticos con los que operaba esta aplicación informática comenzaron a quedar rebasados frente a la demanda para abrir cuentas y hacer consultas, al mismo tiempo que Mark Zuckerberg intuyó que tenía un gran potencial de expansión y para generar ganancias económicas. Por ello, decidió abandonar la Universidad e iniciar su propia compañía. De tal forma que se trasladó a Palo Alto, California y con el capital inicial que aportó uno de sus propios amigos de la Universidad inició la construcción de una red social digital que llamaron originalmente *Thefacebook* en alusión a que su *software* era una especie de libro de caras ya que en el perfil de cada usuario un elemento importante es su fotografía.

Thefacebook tuvo una vertiginosa expansión primero en las universidades e instituciones educativas de Estados Unidos, después se extendió el servicio a cualquier persona que contara con una cuenta de correo electrónico, rápidamente llegó a Inglaterra y Canadá. Posteriormente, su nombre se modificó para quedar solamente como *facebook* y comenzó a popularizarse en otros países.

Esta empresa que desde su inicio se negó a hacer anuncios publicitarios después de su exitoso arranque logró atraer más inversionistas y obtener ganancias multimillonarias sin cobrar por ingresar a *facebook*. Sin embargo, los fundadores de *Harvard Connection* demandaron legalmente a Zuckerberg desde septiembre de 2004 por infracción del *copyright*, incumplimiento de contrato real o implícito, apropiación indebida de secretos comerciales, incumplimiento del deber fiduciario, enriquecimiento indebido y prácticas comerciales injustas. Los abogados de Zuckerberg lograron en 2008 un acuerdo económico que aportó a los demandantes una elevada suma de dinero además de acciones de *Facebook* con valor de al menos diez millones de dólares.

Después de la aparición de *facebook* surgieron otras redes sociales con diferentes niveles de expansión unas con orientaciones parecidas pero otras dirigidas a nuevos nichos e intereses. *Google* creó su primera red social digital en enero de 2004 a la que llamaron *Orkut* diseñada para formar comunidades de acuerdo con gustos e intereses, pero sólo permaneció activa hasta 2014. En febrero de 2004 la compañía *Ludicorp* lanzó *Flickr* que permite almacenar, ordenar, buscar, compartir y hasta vender fotografías y videos. Esta red social digital fue comprada por *Yahoo* en marzo de 2015. A mediados de 2004 Greg Tseng y Johann Schleier fundan *Tagged*, que es una red social digital que impulsa a sus usuarios a conocer nuevas personas según intereses comunes bajo la idea de contactar a tanta gente como sea posible. En noviembre de 2004 la compañía *InterActiveCorp* creó *Vimeo* para almacenar y compartir videos.

En 2005, Chad Hurley, Steve Chen y Jawed Karim crearon la popular *YouTube* para almacenar y compartir videos, la cual fue adquirida en octubre de 2006 por *Google* por 1 660 millones de dólares y que con el paso del tiempo se ha convertido en el segundo buscador de contenidos más grande del mundo.

Dailymotion con sede en París, Francia, es la segunda red social digital de videos más importante y se especializa en cortometrajes de creación semiprofesional.

En junio de 2005, Steven Huffman y Alexis Ohanian fundan *Reddit*, que es una red que posee marcadores sociales y un agregador de noticias donde los usuarios pueden dejar enlaces a contenidos *web* para que sean votados. Según la cantidad de votos, el contenido aparecerá más o menos destacado. En marzo de 2006, Jack Dorsey comenzó a desarrollar *twitter* y fue lanzada al mercado en octubre del mismo año como un *microblogging* que permite *postear* mensajes de 140 caracteres desde una cuenta a la que pueden seguir otras personas y que ha servido para establecer comunicación en línea con una amplia red de usuarios.

En España, en el 2006 apareció *Tuenti* que se hizo muy popular en ese país y que se usa para formar redes de amigos que se pueden comunicar en todo momento. También en 2006 Andreev Andrey fundó *Badoo* para entablar relaciones y contactar viejos amigos de la infancia. En 2007, David Karp creó la red social digital *Tumblr* con sede en Nueva York para competir con *twitter*, la cual permite publicar textos, imágenes, videos, enlaces, citas y audios. Por su parte, en agosto de 2007, Alex Ljungh y Eric Wahlforss crearon la red social digital *Soundcloud* con sede en Berlín, Alemania y que está pensada como una plataforma para músicos que les permite crear canales para distribuir sus propias obras.

Para febrero de 2007 *facebook* llegó a 19 millones de usuarios en todo el mundo y para el 2008 se lanzó su versión en francés, español y alemán con lo que se esparció por muchos otros países.⁸ Para 2009 esta red social digital alcanzó los 400 millones de miembros mientras *MySpace* retrocede hasta los 57 millones de usuarios,⁹ posicionándose claramente como la red social digital más extendida en el mundo. Ya para abril de 2016 logró alcanzar 1 650 millones de usuarios lo cual constituye un fenómeno en la historia de las TIC sin precedentes.

En 2009, Jan Koum creó *WhatsApp* que es una aplicación de mensajería que permite enviar y recibir mensajes y llamadas sin pagar con la opción de crear

⁸ Datos tomados del portal de Internet *Historia de Facebook*, [en línea], Dirección URL: http://www.cad.com.mx/historia_de_facebook.htm

⁹ Datos tomados del portal de Internet *Monográfico: redes sociales*, [en línea], Dirección URL: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales>

grupos para intercambiar imágenes, videos y audios. En febrero de 2014, Mark Zuckerberg compró la aplicación por la suma de 19 000 millones de dólares. En octubre de 2010, Kevin Systrom y Mike Krieger crearon la red social digital y aplicación llamada *Instagram* que se utiliza para compartir fotos y videos. Asimismo, permite aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos, colores retro y *vintage*. En 2012 fue adquirida por Mark Zuckerberg en 1 000 millones de dólares. En marzo de 2010, Ben Silbermann, Paul Sciarra y Evan Sharp pusieron en operación la red social digital para compartir imágenes *Pinterest*, sus usuarios pueden subir, guardar, ordenar, administrar imágenes (pins) y videos a través de colecciones (*pinboards* o tableros).

Por su parte, la dominante compañía *Google* en febrero de 2010 lanzó su red social digital llamada *Google Buzz* que sólo funcionó hasta octubre de ese año para dar paso a una renovada aplicación que denominaron *Google Plus*, que entró en operación en junio de 2011 con el objetivo de competir con *facebook*. Esta plataforma integra servicios sociales como círculos, quedadas, intereses y mensajes, así como todos los productos de *Google* (*Google Calendar*, *Google Drive*, *Google Maps*, *Blogger*, *YouTube*, entre otros).

Las anteriores son algunas de las más representativas RSD que se han desarrollado y puesto a disposición del público a través de Internet en los últimos años. Sin lugar a dudas, continuarán evolucionando en sus capacidades y funcionalidades dando lugar a nuevas opciones al mismo tiempo que las que no sean capaces de encontrar un nicho o competir con las ya existentes irán desapareciendo. La innovación tecnológica junto con la capacidad de posicionarse en el mercado con estrategias mercadotécnicas adecuadas son los factores clave para que nuevas RSD puedan abrirse paso en el competido y cambiante campo de las TIC.

De acuerdo con el reporte *Digital 2020: Global digital overview* elaborado por las compañías *Hootsuite* y *We are social*, al mes de enero de 2020 habían 3,800 millones de usuarios activos de RSD en el mundo que equivalen al 49 % de la población total. La red social digital con mayor número de usuarios a nivel mundial es *facebook* al tener un total de 2,449 millones de cuentas activas. En

segundo lugar aparece *Youtube* con 2,000 millones de usuarios con cuentas activas, en tanto que *whatsapp* se ubica en el tercer lugar con 1,600 millones de usuarios. Por su parte, *twitter* ocupa el treceavo sitio al contar con 340 millones de cuentas activas,¹⁰ lo que demuestra la enorme expansión, importancia e influencia que tienen las RSD en la población a nivel global en la actualidad.

2.6.3. Conceptualización de las redes sociales digitales

Como se expuso en el sub apartado anterior, las RSD como las conocemos actualmente pasaron por un proceso de conformación que inició desde los años noventa del siglo pasado, en el curso del cual fueron adquiriendo y perfeccionando su diseño, estructuras, funcionamiento y características, los cuales continúan en evolución permanente. Las personas que han estudiado el fenómeno de las RSD, algunos expertos en TIC y también especialistas del ámbito de las ciencias sociales, han venido observando el comportamiento de las RSD y haciendo esfuerzos y aportaciones para analizarlas, para lo cual han tratado de caracterizarlas, generar conceptos y definiciones en que apoyarse. En este sub apartado se exponen sus principales aspectos.

En las ciencias sociales el estudio de las redes sociales tiene una larga trayectoria como se ha expuesto en los sub aparatos 1 y 2 de este capítulo, en las cuales se han generado diferentes definiciones partiendo de la primera que fue la de los antropólogos británicos Alfred Radcliffe-Brown y John Barnes que ya en los años sesenta del siglo XX concebían a una red social como una estructura formada por personas o entidades conectadas y unidas entre sí por algún tipo de relación o interés común. En esta primera definición ya se pueden reconocer los elementos básicos de las RSD que son las personas o entidades vinculadas por afinidades o intereses comunes, con la importante consideración de que se forman y desenvuelven en un medio ambiente virtual que es el ciberespacio creado por la *world wide web*.

¹⁰ Datos tomados del reporte *Digital 2020: Global digital overview* elaborado por las compañías Hootsuite y We are social, [en línea], Dirección URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> (consulta: 8 de julio de 2020).

Como ya se ha indicado en el sub apartado anterior, lo que permitió la aparición de las RSD fue el desarrollo de la *web 2.0* al hacer posible la comunicación e interacción de las personas o entidades privadas y públicas que emiten o difunden información en Internet con las personas o entidades que la consultan o reciben. A este nuevo modelo de comunicación se le denominó *social media* o medios sociales en contraposición a los *mass media* en los que el emisor envía o transmite información al receptor, pero este último no entra en comunicación con el primero por lo que permanece en una posición pasiva como mero receptor. Los profesores de la Universidad de Indiana Andreas M. Kaplan y Michel Haenlein han definido a los medios sociales como “un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la *web 2.0*, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario”.¹¹

El concepto de medios sociales hace referencia a un gran abanico de posibilidades de comunicación entre los que destacan las RSD, pero también están los blogs, juegos sociales, videojuegos multijugador masivos en línea (MMO), grupos de discusión y foros, *microblogs*, mundos virtuales, marcadores sociales, *webcast*, entre otros.

De esta manera, en un primer acercamiento las RSD se pueden visualizar como un fenómeno social derivado del aprovechamiento de las funcionalidades de la *web 2.0* para formar comunidades virtuales con afinidades en las que sus miembros ponen a disposición información y se interrelacionan. Para construir una definición básica, Gallego parte de considerar que si una red social es un conjunto de individuos que se encuentran relacionados entre sí, llevada al ámbito de la informática hace alusión al sitio *web* que estas personas utilizan para generar su perfil, compartir información, colaborar en la generación de contenidos y participar en movimientos sociales. Las relaciones de los usuarios pueden ser de muy diversa índole las que van desde los negocios hasta la amistad.¹²

¹¹ Citados en el sitio *web*: *Monográfico: Redes Sociales*, fecha de consulta: 11 de enero de 2017, Dirección URL: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=2>

¹² Citado en el sitio *web*: *Las redes sociales: una aproximación conceptual y una reflexión teórica sobre los posibles usos y gratificaciones de este fenómeno digital de masas*, fecha de consulta: 11 de enero de 2017, Dirección URL: <http://www.teccomstudies.com/numeros/revista-1/136-las-redes-sociales-una-aproximacion>

La organización Inteco en España aporta otra definición agregando algunos otros elementos al proponer que las RSD son “servicios prestados a través de Internet que permiten a los usuarios generar un perfil, desde el que hacer públicos datos e información personal y que proporcionan herramientas que permiten interactuar con otros usuarios y localizarlos en función de las características publicadas en sus perfiles” (Roa, 2013: 125).

Otros especialistas plantean que las RSD son herramientas informáticas que permiten la creación de una red social *on-line* y que para ello tratan de operar en tres ámbitos de forma cruzada que son: 1) comunicación, que ayuda a poner en común conocimientos; 2) comunidad, que ayuda a encontrar e integrar comunidades; y 3) cooperación, que contribuye a hacer cosas juntos, compartir y encontrar puntos de unión.¹³

En Estados Unidos Danah Boyd y Nicole Ellison se han especializado en el estudio de las RSD, lo cual las ha llevado a elaborar una de las definiciones más recurridas. Estas profesoras definen “social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system” (Boyd y Ellison, 2008: 211).

Para el análisis de las redes sociales digitales que se propone realizar en esta investigación, la mayoría de los elementos expuestos en estas definiciones se pueden retomar como referentes comenzando por los relativos a que una red social digital tiene como componentes básicos a personas o entidades conectadas entre sí por algún tipo de relación o interés común según Radcliffe-Brown y Barnes. En nuestro estudio las entidades pueden ser públicas u organizaciones no gubernamentales, o bien, pueden ser privadas como agrupaciones de comerciantes, de empresarios o asociaciones de ciudadanos con fines altruistas con las que establezca vínculos la referida dependencia mediante RSD.

¹³ Tomada del sitio web: *Monográfico: Redes Sociales*, fecha de consulta: 11 de enero de 2017, Dirección URL: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=2>

Otro elemento básico a retomar es el de que los usuarios de las RSD integran su propio perfil que es indispensable para identificar al actor o nodo de la red, para obtener datos sobre sus características lo cual tendría gran utilidad detectar patrones de identidad que permitan formar grupos de actores o subredes.

De igual forma, las definiciones expuestas contienen conceptos básicos para la construcción del análisis que se plantea en esta investigación. En primer lugar, está el concepto relativo a que las RSD prestan servicios de comunicación en general y para hacer intercambios de información de diferentes tipos con diversos fines. Estos servicios sirven como medio para vincularse a otros usuarios para establecer contactos y, sobre todo, para formar comunidades con afinidades o intereses comunes. Estas comunidades fomentan el intercambio de información que es la base para establecer interacciones, formar comunidades de amistad, para dar a conocer hechos, compartir puntos de vista, formar opiniones, que no es otra cosa que una forma de cooperación que también se considera en una las definiciones.

La formación de comunidades que pueden desarrollar lazos fuertes o débiles constituye la base para generar dinámicas de intercambios de recursos como apoyos de todo tipo o formas de colaboración, o bien, rechazos u obstrucciones que pueden generar sinergias que favorezcan u obstaculicen determinados fines, que sería la parte más relevante del análisis que se pretende realizar, pero que debe contar con una construcción básica conceptual a partir de elementos como los contenidos en las definiciones que se han expuesto.

Por otra parte, la evolución que han tenido las RSD permite clasificarlas en dos grandes segmentos. En primer lugar, están las de tipo horizontal que se caracterizan por no tener una temática definida, sino que están dirigidas a un público genérico centrándose en los contactos. El propósito general de sus usuarios es la interrelación general, sin un propósito concreto, su función principal es la de relacionar personas a través de las herramientas que ofrecen, todas comparten las mismas características como lo son crear un perfil, compartir contenidos y generar listas de contactos, como lo son los casos de *facebook*, *Tuenti* o *Google plus*.

En segundo lugar, están las RSD de tipo vertical que se orientan hacia la especialización que se han creado para formar grupos de personas con gustos o intereses particulares que buscan un espacio de intercambios. Este tipo de redes se pueden clasificar en tres grupos. El primero se centra en temas específicos como las que fomentan relaciones profesionales (Xing, LinkedIn), las que se forman para mantener una identidad cultural (Asianave), las que integran a grupos de aficionados a una actividad de ocio o deportiva (Athlinks), las que conectan a viajeros para compartir sus experiencias (Travellerspoint), entre otras.

El segundo grupo de las redes verticales son las que se centran en actividades particulares como: el *microblogging*, en el que los usuarios publican mensajes breves de texto y permiten seguir a otros usuarios aunque esto no establece necesariamente una relación recíproca (*twitter*, *Muugoo*); los juegos, que congregan a personas para participar en juegos en línea y relacionarse con personas que tienen este mismo gusto (*Friendster*, *Nosplay*); los marcadores sociales, en donde la actividad principal es almacenar y clasificar enlaces para ser compartidos con otros usuarios y conocer sus listas de recursos, este tipo de redes sociales ofrecen la posibilidad de comentar y votar los contenidos de sus miembros, enviar mensajes y crear grupos (*Delicious*, *Digg*, *Digo*).

El tercer grupo de las redes verticales ofrece el servicio de almacenar, ordenar, buscar y compartir materiales de especial interés como fotos (*Instagram*, *Pinterest*), música (*Last.fm*, *Blip.fm*, *Grooveshark*), videos (*YouTube*, *Vimeo*, *Dailymotion*), documentos (*Scribd*), presentaciones (*SlideShare*, *Slideboom*), noticias (*Menéame*, *Aupatu*, *Friendfeed*), lecturas (*Anobii*, *Librarything*, *Entrelectores*).

Como puede advertirse, las RSD ofrecen múltiples servicios y han pasado a ser de uso cotidiano en amplios sectores de la sociedad en la actualidad, debido a que están abiertas al público, ofrecen medios de comunicación y vinculación alternativos a los tradicionales que resultan más personales, no implican altos costos, tienen la lógica de integrar al mayor número de usuarios e incluso se usan por moda o imitación.

En los planteamientos y delimitaciones de esta investigación, se propone abordar el análisis de la interacción de la Administración Pública con los ciudadanos a través de y de *twitter*. En el caso de la primera, es del tipo de RSD horizontales que están dirigidas a un público genérico que no se vincula en torno a un interés específico, de acuerdo con las clasificaciones que se han expuesto. Por lo que *facebook* observar aspectos y fenómenos de comunidades que pueden manejar información de múltiples temas y hacer intercambio de recursos variados con todo lo que esto pueda significar.

En cambio, *twitter* está clasificada como una red social digital vertical que se centra en actividades específicas, es del tipo *microblogging* diseñada para seguir a otros usuarios mediante mensajes cortos aunque la comunicación no es necesariamente recíproca. Por lo que establece una dinámica de interacción diferente en la que usuarios de diferentes perfiles generan mensajes sobre temas diversos pero de forma más espontánea, los cuales pueden tener respuestas instantáneas y generar una enorme secuencia de réplicas en corto tiempo, lo que ofrece otro tipo de aspectos a observar.

De esta forma, se contaría con la perspectiva de una red social digital horizontal y de otra vertical que podrían complementar particularidades para hacer un análisis más amplio de las características, comportamientos y fenómenos de las RSD que se plantea identificar y analizar en esta investigación.

En este segundo capítulo se dio cuenta de los antecedentes y conformación de lo que se puede denominar el enfoque de redes que es la principal categoría a operacionalizar en esta investigación, a fin de verificar si su mayor o menor adopción en procesos de gestión de la Administración Pública tienen alguna relación con el mejoramiento del desempeño de sus funciones, trabajos y acciones, así como en la relación y comunicación con los ciudadanos.

Asimismo, se expone el concepto de Sociedad de Red que servirá como referente de análisis de la gestión de RSD en el sector público, y se desarrollan los antecedentes y evolución de las RSD a fin de contextualizar la relevancia que han adquirido en la actualidad y ubicar de mejor forma el papel que han comenzado a jugar en las interacciones entre gobierno y sociedad.

No obstante, de forma natural aparece la interrogante respecto a qué influencia ha tenido el enfoque de redes en la Administración Pública, que factores políticos, sociales, del desarrollo tecnológico y administrativo lo han favorecido, de qué avances se puede dar cuenta y en este contexto qué papel han tenido las TIC y las RSD en la adopción del enfoque de redes. Por ello, el siguiente capítulo se dedica a dar cuenta de experiencias relevantes y específicas sobre la adopción en el sector público de formas de organización y gestión con clara orientación hacia esquemas relacionales en red, a fin de tener una idea de los avances en la flexibilización de los procesos de gestión de la Administración Pública tradicional, lo cual servirá para tener referentes empíricos de los casos de estudio de uso de RSD en dos instancias de la Administración Pública que se abordarán en la investigación.

Capítulo III: Necesidad y utilidad del enfoque de redes para la Administración Pública

Este capítulo tiene como propósito dar cuenta de las formas en que se puede visualizar la perspectiva relacional o el enfoque de redes en la Administración Pública, exponiendo los principales referentes conceptuales que se han creado desde dicho enfoque y la manera cómo se ha tratado de llevarlos a la práctica en el sector público.

Para ello, en el primer apartado se inicia señalando cómo los modelos jerárquico-burocráticos han ejercido una notable influencia en las formas de organización y gestión en la Administración Pública. Enseguida, se expone cómo el desarrollo tecnológico, el cambio social y político han transformado el contexto en el que actúa la Administración Pública evidenciando las limitaciones de las tradicionales formas de organización y gestión que han prevalecido hasta la actualidad, lo cual le está generando importantes desafíos para dar respuestas satisfactorias a una sociedad compleja que genera crecientes demandas de todo tipo por distintos medios incluyendo las TIC.

En el segundo apartado, se exponen los principales modelos de organización y gestión con enfoque de redes que se han desarrollado en los años recientes y que han comenzado a influir en la Administración Pública. Asimismo, se presentan una serie ilustrativa de casos en los que se ha llevado a la práctica el enfoque de redes en la gestión pública, iniciando con aquellos en los que no hay mucha intervención de las TIC, seguidos de casos en los que las TIC juegan un papel sustantivo en la organización y gestión, concluyendo con la exposición de casos en los que la gestión e interacción entre la Administración Pública y los ciudadanos está basada en el uso de RSD.

Se consideró necesario cerrar este capítulo dando cuenta de la forma cómo se adoptó y se han venido utilizando las RSD en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza de la Ciudad de México, que fueron las que se seleccionaron como casos de estudio para recabar los datos empíricos necesarios para desarrollar la investigación conforme al procedimiento que se describe en el apartado 4.4 del siguiente capítulo.

3.1. Los modelos jerárquico-burocráticos frente a la evolución social, política y el cambio tecnológico

Este sub capítulo se compone de tres sub apartados que siguen una línea de argumentación. En el primero, se exponen los elementos característicos de los modelos jerárquico-burocráticos que han tendido a prevalecer en la Administración Pública. En el segundo sub apartado, se argumenta que el cambio tecnológico, social y político ha modificado de manera importante las formas de relación entre gobierno y sociedad, lo que ha provocado, como se expone en el tercer sub apartado, que las estructuras político administrativas se vean rebasadas por las nuevas dinámicas de comunicación e interacción mediante el uso de TIC cada vez más presentes en las sociedades contemporáneas.

3.1.1. La influencia de los modelos jerárquico-burocráticos en la Administración Pública y repercusiones

Como se ha expuesto con mayor amplitud en el primer capítulo, desde finales del siglo XIX y de forma particular en el primer tercio del siglo XX diferentes autores y corrientes de ideas contribuyeron a delinear la teoría de la organización que tuvo una notable influencia en las formas de organización y gestión que adoptó la Administración Pública en el mundo.

La primera de estas corrientes de ideas que se debe referir es la que desarrolló los denominados principios de la administración bajo la idea de identificar preceptos esenciales para dar un adecuado orden y dirección a las organizaciones a fin de que les permitirán alcanzar sus fines con eficacia y eficiencia. Posteriormente, se desarrollaron las ideas de la llamada administración científica que se basó en estudiar los procedimientos de trabajo, producción, organización y dirección empíricos que se utilizaban en factorías para detectar los aspectos y procesos que los harían más eficientes y eficaces, a fin de establecer procedimientos probados y perfeccionados de corte ya no empíricos sino científicos.

En el ámbito académico Weber desarrolló su muy conocido modelo burocrático basado en sus ideas sobre la dominación legal y la administración burocrática, el cual se apega a normas, establece jerarquías en las que las relaciones son impersonales, hay una división y especialización en el trabajo, así como establecimiento de rutinas y procedimientos estandarizados. Desde el ámbito de la administración profesional se puede incluir también a Chester Barnard quien advirtió la importancia que tienen las relaciones al interior de las organizaciones y la influencia mutua entre el trabajador y su medio ambiente en la que la cooperación debe jugar un papel relevante.

Los planteamientos de estas corrientes de ideas se fueron adoptando en la Administración Pública en la que por su propia naturaleza tomaron características específicas. De esta forma, la Administración Pública adquirió una fisionomía particular basada en la división y especialización del trabajo que la llevó a establecer áreas con funciones y tareas específicas con personal apto para llevarlas a cabo organizados por jerarquías o niveles de responsabilidad.

De forma evidente la dirección se ejerce de forma vertical bajo el esquema de que cada área administrativa tiene un responsable que cuenta con una estructura orgánico-funcional para el desempeño de sus tareas. El trabajo se asigna, realiza y supervisa en cascada de acuerdo con la estructura jerárquica, el titular del área coordina y pide cuentas a los funcionarios del nivel inmediato inferior, quienes a su vez hacen lo mismo con los empleados de sus sub áreas que tienen a su cargo y así sucesivamente hasta llegar a la base de la pirámide organizacional.

La división del trabajo ha permitido que la Administración Pública haga frente a la multiplicidad de temas o materias que debe atender que van desde la economía hasta la defensa pasando por la seguridad pública, el cuidado del medio ambiente, el desarrollo social, la educación sólo por mencionar algunos. De esta forma, se han creado áreas administrativas específicas para cada tema o materia a las que se les asigna recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de acuerdo con las prioridades que se establezcan.

Esta forma de organización tiende a propiciar una especialización en el trabajo siempre que haya continuidad de los funcionarios y empleados en las funciones que desempeñan conforme a los planteamientos de la burocracia weberiana. Cuando se toma en cuenta esta especialización para ascender en la escala de puestos las áreas administrativas tienden a mejorar su desempeño.

La dirección basada en una estructura de puestos y responsabilidades permite que haya unidad de mando, que no se dupliquen ni contradigan indicaciones, que se reme en la misma dirección siguiendo los objetivos institucionales, lo cual es una de las principales máximas de la teoría de la organización. Al interior de cada área administrativa hay la tendencia a establecer normas y procedimientos de trabajo que definen las responsabilidades de los funcionarios y empleados, las formas de trabajo, actividades y los recursos a emplear, conforme a lo planteado por Weber. Estos procedimientos con el tiempo se pueden ir perfeccionando y ganando en eficacia y eficiencia muy en la lógica de la administración científica.

Estas formas de organización y de gestión han permitido una determinada operatividad de la Administración Pública, desarrollar sus funciones y alcanzar diferentes niveles de eficacia y eficiencia. No obstante, también han generado distorsiones que han dificultado su mejor desarrollo.

La división y especialización del trabajo se realizó a través de la creación de áreas administrativas específicas que ha generado el fenómeno de la departamentalización, que a menudo tiende a hacer que las diferentes áreas de una misma entidad administrativa se desvinculen. La departamentalización tiene como efecto no deseado que las áreas administrativas tiendan a trabajar de acuerdo con sus propios puntos de vista, prioridades e incluso a crear intereses específicos. En esta lógica se crea una tendencia a cooperar y colaborar poco con otras áreas para el cumplimiento de objetivos institucionales de mayor alcance. La especialización que logran adquirir los funcionarios y empleados se ven más para fines personales que de la institución.

Respecto a la dirección basada en una estructura jerárquica de puestos con líneas de mando verticales, con frecuencia tienden a generar lentitud en el flujo de

indicaciones y de información debido a que esta estructura es piramidal y en los puestos más altos tienden a concentrarse responsabilidades y tareas que en momentos determinados es difícil atender de forma ágil. De esta forma, toda la estructura debe esperar a que los puestos superiores desahoguen los asuntos de su competencia para dar continuidad a sus trabajos. La flexibilización de este esquema de dirección frecuentemente se enfrenta al hecho de que los puestos superiores tienden a no delegar funciones o responsabilidades porque les implica ceder el poder administrativo que les es inherente. Por lo que, por el contrario, a menudo se observa la tendencia a concentrar mayores funciones o responsabilidades para obtener mayor poder administrativo.

En cuanto al establecimiento de normas y procedimientos en las unidades administrativas, se ha observado que lleva un tiempo consolidarlas y posteriormente tienden a crear rutinas que generan fuertes inercias que terminan por dificultar mucho su adaptación a los constantes cambios que ocurren en el entorno administrativo. La rutinización de los procedimientos administrativos y también de las formas de trabajo generan áreas de comodidad para los funcionarios y empleados e incluso intereses para mantener determinados puestos, administrar recursos específicos que llevan a crear mecanismos para conservarlos sin muchos cambios.

Asimismo, se debe tener en cuenta que los procedimientos administrativos deben apegarse a un cuerpo de normas que rigen la actuación de la Administración Pública y que es el rasgo más distintivo de la dominación legal de acuerdo con el modelo burocrático de Weber. De tal forma, que muchas veces la realización de ajustes a los procedimientos administrativos debe esperar a que primero se hagan modificaciones en el marco legal normativo. Estos factores tienden a hacer rígidos los procesos de gestión en la Administración Pública y a que su proceso de adaptación a los cambios de su entorno sea lento.

Los principales rasgos que ha adquirido la Administración Pública a lo largo de los años que se acaban de referir se basan en concebirla como un ente, si bien al servicio de la sociedad, separado de ésta. En este sentido, la Administración Pública debía buscar los mejores modelos de organización y de gestión para

atender los asuntos públicos con la mayor eficacia y eficiencia posibles. De esta forma, como una entidad administrativa debía mejorar sus procesos de gestión y fortalecer sus estructuras orgánicas y como una organización pública debía buscar ser eficiente en alcanzar sus fines empleando de la mejor forma posible los medios que disponía. Pero siempre viéndose a sí misma como una entidad desde la que se debían atender los asuntos públicos, proveer servicios, hacer trámites, promover el desarrollo, etcétera. Sus formas de organización y de gestión se definían desde dentro, su mejoramiento se derivaba de procesos que tenían lugar dentro de sus propias estructuras.

Los principales rasgos que ha adquirido la Administración Pública se definieron en una etapa histórica de ascenso del Estado de Bienestar que concebía como una de sus principales funciones la de proteger al individuo en particular y a la sociedad en general frente a los agentes e intereses del mercado. De esta forma, debía procurar el desarrollo de las personas proveyéndole educación, seguridad social, trabajo, etcétera, así como mejoramiento de la economía fomentando las actividades productivas que detonaran el desarrollo de la agricultura, la industria y los servicios. Es decir, el Estado y el gobierno y, por ende, la Administración Pública como su brazo ejecutor se concebían como entidades que se colocaban por encima de las personas como estructuras organizacionales, aunque claro está su finalidad y legitimidad era la de atender las necesidades de la sociedad.

La relación que se establecía era vertical en tanto que el gobierno y la Administración Pública procesaban las necesidades de los ciudadanos y emitían respuestas en forma de políticas, programas, servicios, apoyos hacia los ciudadanos quienes eran vistos como meros receptores. El gobierno y la Administración Pública eran los sujetos activos y la sociedad el objeto sobre el que recaían sus acciones.

En el ámbito propio de la Administración Pública fue muy aceptado el modelo de la “caja negra” que desde un enfoque sistémico plantea que existe un medio ambiente en el que diferentes actores generan demandas o *inputs* que ingresan y se procesan en la denominada “caja negra” que se encarga dar

repuestas o emitir *outputs*. Aplicado en el sector público los actores serían los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, los agentes del mercado y las agrupaciones políticas que generan demandas que el gobierno y la Administración Pública procesan en la “caja negra” y emiten respuestas o políticas destinadas a atender demandas específicas.

Cabe destacar que en este modelo una de las ideas centrales era la de concebir al gobierno y a la Administración Pública como entidades separadas de la sociedad procesadoras de sus demandas. En el procesamiento de demandas que se hace en la “caja negra” lo importante es generar respuestas no la forma cómo se construyen. Es decir, hay una aceptación de que el gobierno y la Administración Pública procesen las demandas de la sociedad sin importar cómo lo hagan en tanto que los ciudadanos se asumen como los receptores de sus decisiones, políticas y acciones.

Sin embargo, desde la etapa en la que se desarrollaron las principales corrientes de ideas que conformaron la teoría de la organización que podemos ubicar en el primer tercio del siglo XX y que fue en la que la Administración Pública comenzó a configurar sus principales rasgos y características, ha habido una notable evolución en la sociedad, las estructuras políticas, la economía y en las TIC que ha venido generando un creciente desfasamiento entre las formas de organización y gestión prevalecientes en la Administración Pública y el entorno en que se desenvuelve, como se dará cuenta en los siguientes sub apartados.

3.1.2. El impacto del cambio tecnológico, social y político en las formas de relación entre gobierno y sociedad

Las sociedades contemporáneas se caracterizan por su diversidad y pluralismo y políticamente se sustentan en el ejercicio y ampliación continua de derechos y libertades, son el resultado de una larga evolución de sociedades tribales o cerradas hacia sociedades abiertas de acuerdo con Popper, quien desarrolla su idea de sociedad abierta en concordancia con los planteamientos de la democracia liberal y en contraposición a ideas filosófico políticas totalitarias. En este sentido, la sociedad abierta reconoce al mundo civil y político, los derechos y

las obligaciones, el control del poder público mediante el diseño de instituciones públicas con pesos y contrapesos, todo ello sustentado en los principios político filosóficos de la igualdad y de la libertad.

La sociedad abierta se presenta como aquella donde los individuos tienen la capacidad de adoptar decisiones personales y de hacerse responsables de las mismas; por lo que las relaciones sociales dejan de sostenerse en prácticas clientelares o de dominación y se convierten en relaciones abstractas en el libre intercambio y la cooperación (García, 2013: 91).

Estos son los principios y planteamientos sobre los que se ha sustentado el desarrollo de las sociedades contemporáneas en occidente y que han dado lugar a notables transformaciones en lo social, lo político y el desarrollo económico desde la segunda mitad del siglo XX a la actualidad.

Después de la segunda guerra mundial devino una etapa orientada hacia la industrialización basada en el mejoramiento de procesos productivos y la innovación en tecnología para optimizar el procesamiento de materias primas a fin de producir tanto bienes de capital como de consumo de forma masiva. Esta etapa que se puede situar entre 1945 y 1970 provocó el aumento en las personas dedicadas a la industria, la migración del campo hacia las ciudades, el crecimiento de las clases medias y el aceleramiento de la urbanización.

La industrialización dio lugar a un crecimiento económico en los países del primer mundo y del bloque socialista que incluso llegó a los países del tercer mundo en el que se experimentaron en diferentes niveles y ritmos de las transformaciones indicadas en el párrafo anterior. Sin embargo, este modelo de desarrollo mostró su agotamiento hacia finales de los años sesenta y en la siguiente década presentó serias dificultades para mantener el crecimiento económico apareciendo crisis en diferentes regiones del mundo.

Después de la segunda guerra mundial y de forma paralela a la industrialización inició uno de los procesos de cambio tecnológico que más repercusiones ha tenido en las sociedades contemporáneas, que es el relativo al desarrollo de las TIC.

En 1947 apareció el transistor cuya tecnología fue mejorando y para 1957 se logró crear el circuito integrado que tenía mucho mayores alcances. La inversión, la investigación y las constantes innovaciones que se fueron incorporando a esta tecnología hicieron posible la invención del microprocesador en 1971.

El microprocesador se comenzó a aplicar a aparatos electrónicos sencillos como la calculadora, pero pronto sus constantes mejoras permitieron integrarlos al funcionamiento de aparatos cada vez más diversos y complejos como los semáforos, los radios y las televisiones. Asimismo, el microprocesador dio paso a la aparición y desarrollo de una industria basada en el procesamiento de información, que inició creando aparatos para hacer cálculos matemáticos y ordenar grandes volúmenes de información, que eran costosos y de grandes dimensiones y que fueron paulatinamente disminuyendo sus precios y su tamaño.

Hacia mediados de los años setenta del siglo pasado se comenzaron a desarrollar aparatos que realizaban funciones como las que desempeñaban los grandes equipos *mainframes* pero bajo la idea de que pudieran utilizarse en un ambiente de oficina, ampliando sus funciones, que fueran mucho más accesibles en precios y más fácil de operar. Para este tipo de equipos se comenzó a diseñar programas o *software* que permitieron utilizarlos y darles provechosas aplicaciones.

De esta forma se desarrolló una industria de *software* que ofreció programas específicos para hacer todo tipo de cálculos matemáticos, procesar texto, hacer diseño gráfico, realizar cálculos contables, hacer tareas administrativas, entre muchas otras funciones.

Esta tecnología se comenzó a aplicar a las más diversas tareas de las diferentes actividades económicas, de los gobiernos, de las instituciones de educación, entre otros sectores, logrando facilitar tareas, simplificar procesos y paulatinamente replanteando la forma de desarrollar los trabajos.

Ante la necesidad de compartir los recursos y la información de las computadoras desde finales de los años sesenta del siglo pasado se comenzó a acelerar el desarrollo de tecnologías para intercomunicarlas. Primero se logró

enlazar equipos de cómputo de diferentes fabricantes, lo que permitió posteriormente instalar redes tipo LAN (*local área network*) para conectar computadoras ubicadas en un mismo sitio. El paso siguiente fue lograr instalar redes tipo WAN (*wide área network*) que comunicaban equipos de cómputo situados en lugares distantes.

En los años setenta del siglo XX la principal red que existía era la Red Digital de Servicios Integrados (RDSI) situada en los Estados Unidos, la cual fue superada ampliamente para finales de los años ochenta por la *National Science Foundation's Network* (NSFNET) auspiciada por el gobierno de este país. Esta red logró enlazar trece regiones de los Estados Unidos, a la cual se le fueron integrando redes de otros países, para 1990 cualquier computadora se podía conectar a esta red lo que dio origen al Internet que conocemos actualmente.

Asimismo, las constantes innovaciones en la rama de la informática y de las telecomunicaciones permitieron desarrollar tecnologías para la instalación de redes inalámbricas. En materia de comunicaciones, se logró generalizar el uso de la telefonía celular, a la cual se le integró la tecnología de transmisión de texto y datos y, posteriormente, conectarla a la red de Internet y tener acceso a los diversos servicios que ofrece.

En cuanto al *hardware*, la computadora personal fue incrementado notablemente sus capacidades y reduciendo sus costos. Asimismo, se desarrollaron equipos portátiles como la *notebook*, la *lap top* y más recientemente la *tablet* que tienen las funciones de una computadora personal y que pueden conectarse a Internet y hacer uso de sus diferentes servicios.

Los avances tecnológicos desde el surgimiento del transistor hasta la expansión de los aparatos portátiles como la *lap top*, la *Tablet* y el *Smartphone* conectados a la red mundial de Internet constituyen una revolución en las TIC que han tenido amplias repercusiones en las sociedades contemporáneas.

Desde los años sesenta del siglo XX el sector de servicios fue cobrando cada vez más relevancia, su participación dentro de las economías se incrementó, las personas dedicadas a los sectores del comercio, la educación, el gobierno, los transportes, el turismo, entre otros, se incrementó. En los siguientes años se

observó un continuo crecimiento de la aportación a las economías del sector de los servicios ganando terreno de forma evidente a las actividades primarias e industriales.

Daniel Bell identificó muy bien el proceso de tránsito de una economía industrial a otra de servicios, desarrollando su muy conocido concepto de la sociedad post-industrial en la que la principal fuente de generación de riqueza pasa de la producción de mercancías a la provisión de servicios. Las economías dejan de demandar trabajadores para actividades manuales requiriendo empleados con mayores niveles de preparación.

El sector de los servicios gana importancia dentro de las economías como generador de riqueza y cantidad de personas que se dedican a éstos, lo que consolida la tendencia que se inició en la etapa de desarrollo industrial de un acelerado crecimiento de la población, migración del campo a las ciudades, procesos acelerados y frecuentemente desordenados de urbanización e incremento de personas con más altos niveles de preparación dedicados al sector de los servicios, los cuales se diversifican y especializan.

En el tránsito de la etapa del desarrollo industrial a las economías basadas en los servicios Castells identifica tres procesos que interactuaron entre sí y que dieron paso a la sociedad globalizada, fuertemente conectada que conocemos hoy en día a la que él denomina la Sociedad Red. Estos procesos fueron la crisis y reestructuración del industrialismo y sus dos modos de producción asociados, capitalismo y estatismo; los movimientos sociales y culturales de orientación liberadora de finales de los sesenta y comienzos de los setenta, y la revolución en las tecnologías de la información y la comunicación

El primero de estos procesos se originó cuando el modelo industrial alcanzó su límite para incrementar el crecimiento de la productividad debido a la incapacidad de las organizaciones, los valores y las políticas de la sociedad industrial para manejar la transición al incremento de productividad basado en el conocimiento mediante el uso del potencial de las TIC. La productividad decreciente generó excedentes decrecientes que provocaron reducción beneficios y menor inversión privada. El modelo se comenzó a sostener aumentando el gasto

público y el endeudamiento privado. La deuda pública y el aumento de dinero en circulación generaron inflación lo cual junto con el súbito aumento de los precios del petróleo en 1973-75 desencadenó una crisis. Las empresas despidieron trabajadores, los salarios, beneficios y la seguridad social se vieron mermados, la producción y los mercados se globalizaron. Se buscaron formas de gestión más flexibles y eficientes mediante la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

A su vez, en los años sesenta y setenta se generaron movimientos culturales y sociales que tienen como antecedentes al movimiento por la libertad de expresión de Berkeley en 1964 y al de mayo de 1968 en París, los cuales estaban orientados hacia la libertad. Enarbolaban la afirmación de una cultura de libertad personal y autonomía social frente al capitalismo y al estatismo, desafiando a los valores conservadores y a la izquierda tradicional. Estos movimientos buscaban sobre todo una transformación de los valores de la sociedad, desafiar al patriarcado, al productivismo, a la uniformidad cultural, al poder estatal y al militarismo.

En cuanto a la revolución en las tecnologías de la información y la comunicación, es el proceso que dio lugar al informacionalismo que es, a su vez, el basamento de la Sociedad Red. El desarrollo de las TIC dentro de las que tiene un papel central el microprocesador, la computadora personal, la telefonía digital, las redes informáticas y el Internet no fueron la respuesta a exigencias empresariales o las necesidades del capitalismo sino que fueron el subproducto de la experimentación de empresarios y científicos motivados por su propia curiosidad.

Aunque estos tres procesos se originaron de forma independiente con el tiempo interactuaron profundamente en su desarrollo. Los movimientos sociales y culturales que se han referido generaron un ambiente de transformación de los valores tradicionales que fue en el que se desarrollaron las personas involucradas en la creación de *hardware* y el *software* que permitieron que se extendiera su uso. La computadora personal se desarrolló en contraposición a los enormes equipos *mainframe* que sólo podían adquirir las grandes compañías y en

sentido opuesto a la trayectoria del modelo empresarial. El desarrollo del *software* y de los protocolos de conexión a las redes informáticas se inició en grupos afines a compartir ideas, trabajo y productos. Se desafió el concepto de los derechos de propiedad afirmando el derecho a la difusión gratuita de determinados programas computacionales.

Los ideales y nuevos valores opuestos a la tradición de procedimientos verticales y burocráticos y afines a la libertad de expresión, de autonomía personal y a la diversidad cultural, han influido de alguna manera en la creación de las nuevas tecnologías y dispositivos informáticos desde los años setenta, los cuales buscan dar libertad de movimiento, autonomía, facilitar y extender su uso.

A su vez, cuando las empresas buscaron hacer más eficientes sus procesos y aumentar su productividad para salir de la crisis de los setenta, se encontraron con diferentes opciones que había generado la referida revolución en las tecnologías de la información y la comunicación, que rápidamente adaptaron a sus necesidades. La incorporación de las TIC a los procesos productivos y su comunicación e interacción a través de redes informáticas y de la propia Internet dio paso a la economía global y en red. En suma, la interacción de los tres referidos procesos dio origen a una nueva forma de organización: la Sociedad Red.

En la sociedad post-industrial o en la Sociedad Red, según la perspectiva que se desee adoptar, la información y el conocimiento son los factores clave para el desarrollo económico y en general de las sociedades contemporáneas. La información es la base para generar conocimiento el cual es la fuente para generar riqueza, cultura y educación que son los detonadores del desarrollo y el cambio social y por ende político.

Las TIC han jugado un papel esencial en la generación de la información y conocimiento, ya que han propiciado que se produzca y circule información en enormes volúmenes como nunca antes en la historia de la humanidad, lo cual ha permitido que se acelere la producción de todo tipo de conocimiento.

El conocimiento aplicado en forma de tecnología a los procesos productivos en el sector primario, de la industria y de los servicios ha permitido mejorar la

productividad y reconfigurar la forma de organizar y realizar los trabajos en todos los sectores de la economía.

Las TIC han propiciado que se amplíe de forma importante la infraestructura de telecomunicaciones y acceso al servicio de Internet que comienza a ser considerado inclusive como un derecho. El desarrollo de la industria de la informática ha permitido disminuir los precios de sus dispositivos móviles como la *Tablet* y el *Smartphone* lo cual ha propiciado que se expanda de forma importante su uso en los diferentes sectores de las sociedades contemporáneas. Este hecho es sin lugar a dudas una de las principales formas en que se hace evidente la visualización de la Sociedad Red, en la que el tiempo y las distancias tienden a relativizarse y se reconfiguran las formas de tradicionales de comunicación e interacción entre las personas para realizar tanto sus actividades productivas como de convivencia o socialización.

En las sociedades contemporáneas las relaciones entre los individuos, las empresas y las organizaciones tanto públicas y privadas están experimentando una notable transformación. Las posibilidades que les ofrecen las TIC en combinación con el Internet están moldeando nuevos procesos de comunicación e interacción.

En las organizaciones públicas y privadas las TIC pueden mejorar la comunicación entre sus integrantes y aplicarse a procesos productivos que mejoren la eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos. En el ámbito privado de las personas, las TIC pueden acercarlas a otras personas o grupos sociales pero también a aislarlas de sus grupos de convivencia más cercanos como la familia.

En todo caso, las TIC están generando nuevas dinámicas de comunicación e interacción que se caracterizan por la inmediatez de la información, la ampliación de contactos, el acortamiento de las distancias, la extensión de horarios y la ampliación de interacciones en entornos virtuales que compiten con la interacción en los espacios físicos de la vida real.

Las nuevas formas de comunicación e interacción que se extienden cada vez y cobran mayor relevancia en las organizaciones de la sociedad civil, en las

empresas y organizaciones del sector privado y en la vida cotidiana de las personas no pueden dejar de repercutir en el sector público gubernamental y, por ende, en la Administración Pública. La nueva dinámica de comunicación e interacción de las sociedades contemporáneas han comenzado a hacer más evidente las limitaciones y vicios de los modelos jerárquico burocráticos que han prevalecido en la Administración Pública.

Con la evolución del Internet hacia la *web 2.0* a fines del pasado siglo, las personas, las organizaciones de la sociedad civil, las empresas y organizaciones del sector privado cada vez más han tratado de comunicarse e interactuar con las instituciones gubernamentales mediante TIC bidireccionales que superan el esquema de emisor-receptor pasando a formas de relación de ida y vuelta, que establecen una comunicación directa y una interacción prácticamente horizontal. Sin embargo, las instituciones gubernamentales siguen más en la lógica de actuación de los modelos jerárquico-burocráticos que establecen sus formas de organización y gestión buscando desarrollar procesos eficaces y eficientes pero desde sus propias estructuras.

La Administración Pública se sigue concibiendo como un ente generador de respuestas, soluciones, políticas, proveedora de servicios o apoyos destinados a otra entidad compuesta de personas, organizaciones, empresas que son vistas como la población objetivo, los beneficiarios o los receptores de las políticas. Es decir, prevalece la idea de concebir al gobierno y la Administración Pública como una entidad separada de la sociedad.

En términos generales, en la Administración Pública apenas se está comenzando a voltear hacia referentes teórico conceptuales para considerar otras formas de relación con la sociedad, sus tradicionales estructuras y procesos están diseñadas para establecer relaciones verticales y burocratizadas con los ciudadanos. Por lo que no está preparada para mirar hacia fuera de sus estructuras administrativas para tratar de insertarse en la nueva dinámica de comunicación e interacción que se está configurando en las sociedades contemporáneas.

La nueva dinámica de comunicación entre las personas, las organizaciones de la sociedad civil, las empresas y organizaciones del sector privado han generado formas muy específicas de comunicación e interacción que de manera natural han tratado de llevar o aplicar a las instituciones gubernamentales, las cuales no atinan a insertarse adecuadamente en estos nuevos procesos y utilizan las TIC específicamente la *web 2.0* y las RSD más como medios de comunicación unidireccionales limitando mucho los procesos comunicación directa, bidireccional y la interacción horizontal.

Este escenario está abriendo una brecha entre las tradicionales formas de organización y gestión de la Administración Pública y la nueva dinámica de comunicación e interacción que se está configurando en las sociedades contemporáneas, que se retomará con mayor detalle en el siguiente sub apartado.

3.1.3 Las estructuras político-administrativas frente al cambio social y tecnológico

El desarrollo de las TIC ha creado una súper carretera de comunicación global a través de la red informática de Internet a la que amplios sectores de la población han podido acceder de forma cotidiana a través de diferentes dispositivos informáticos, lo cual ha permitido la interconexión de personas, organizaciones pública y privadas como nunca en la historia de la humanidad.

Este complejo y creciente entramado ha generado una nueva dinámica de comunicación e interacción que se caracteriza por el flujo instantáneo de la información, el acceso a enormes volúmenes de datos, conocimientos, comentarios, noticias, materiales audiovisuales y un largo etcétera, así como la configuración de entornos digitales y la formación de comunidades en su interior. Los usuarios de Internet, de la *web 2.0* y de las RSD han desarrollado procedimientos específicos para emitir o publicar información, hacer que llegue a amplios grupos de personas y organizaciones, así como establecer comunicación, diálogo y retroalimentación para sus fines específicos.

De esta manera, se han venido creando formas y códigos de comunicación e interacción en los diferentes servicios de Internet como los que se observan en

los portales de Internet, las videoconferencias, los blogs y en particular en las RSD.

En el ámbito de lo público esta nueva dinámica de comunicación e interacción ha ejercido una evidente influencia. En los diferentes servicios de Internet están presentes los asuntos públicos, políticos, económicos, las problemáticas que aquejan a las sociedades contemporáneas, así como las diversas perspectivas religiosas, filosóficas, políticas desde las que se miran.

En la actualidad existe ya una aceptación respecto a la importancia que han tenido las RSD como medio para difundir y potenciar la protesta social como en el caso de la llamada primavera árabe que se puede ubicar entre 2010 y 2013, el movimiento 15M en España de 2011 o el que se desarrolló en torno al *hashtag* #YoSoy132 en la campaña presidencial de 2012 en México. Las RSD han influido en campañas electorales de gran envergadura como la de 2017 en los Estados Unidos de América que llevó a Donald Trump a la presidencia.

De esta forma, en las sociedades contemporáneas ha surgido una nueva manera de expresar y canalizar la protesta social a través de medios digitales y en particular mediante las RSD, al que algunos autores como Tascón y Quintana han denominado ciberactivismo. Por su parte, Toret (2013) que es uno de los académicos que más se ha dedicado a estudiar este fenómeno ha desarrollado el concepto de la tecnopolítica en el que observa un proceso de simbiosis y retroalimentación entre la protesta social *on line* y *off line*.

En el ciberespacio se ha configurado un nuevo espacio público digital en el que de forma cotidiana confluyen los usuarios de los múltiples de servicios de Internet generando un enorme caudal de información en torno a los asuntos públicos, los gobiernos, las políticas públicas, los diversos problemas sociales y del desarrollo económico. Lo que ocurre en este nuevo espacio público digital ejerce cada vez una mayor influencia en el espacio público tradicional, en la formación de la opinión pública, incide en la toma de decisiones de importantes sectores de la sociedad, así como en la definición de la agenda pública, en la formulación de políticas públicas constituyéndose como una forma más de ejercer presión en el sistema político.

De esta forma, la nueva dinámica de comunicación e interacción basada en la interconexión en la sociedad que hace posible el Internet y las TIC terminan influyendo en la forma de concebir y hacer política. Se han venido configurando nuevas formas, espacios y mecanismos de participación ciudadana, de comunicación y relación entre las instituciones estatales y la sociedad. Los ciudadanos han encontrado en las TIC y particularmente en las RSD nuevos espacios de expresión convirtiéndose en una caja de resonancia de lo que ocurre en el tradicional espacio público. Estos medios tecnológicos se han comenzado a convertir en instrumentos para exponer puntos de vista, visiones sobre los problemas públicos, canalizar demandas, hacer críticas y exigir el cumplimiento de derechos y la satisfacción de demandas específicas.

La enorme actividad que tiene lugar en los entornos digitales ha terminado ejerciendo una creciente presión hacia los estados, los actores políticos, los grupos de presión y de interés, los gobiernos y sus administraciones públicas para que actúen con mayor transparencia, compromiso y responsabilidad social, para que sean más abiertos y empáticos con la sociedad. Es decir, ha aumentado la exigencia en el desempeño de las instituciones públicas y gubernamentales, estableciendo inclusive nuevos parámetros de actuación.

De esta forma, se puede observar que las tradicionales estructuras estatales y gubernamentales, sus formas de operar y sus procedimientos para hacer política se han visto influidos por la nueva dinámica de comunicación e interacción de las sociedades contemporáneas. Este proceso que va iniciando continuará su propio desarrollo desafiando y obligando a modificar las estructuras políticas establecidas y sus formas de funcionamiento.

La nueva dinámica de comunicación e interacción de la sociedad continuará influyendo en la forma en que se debe tomar en cuenta a los ciudadanos en los asuntos públicos, en el grado de incidencia que logren en la formación de la agenda pública y en la definición de las políticas públicas. Asimismo, seguirán incidiendo en la manera de concebir e instrumentar la transparencia y la rendición de cuentas, ayudará a encontrar nuevas formas de participación ciudadana, lo

cual paulatinamente irá influyendo en las formas en que se lleva a la práctica la democracia liberal.

En el ámbito de la Administración Pública, la nueva dinámica de comunicación e interacción de las sociedades contemporáneas también ha traído importantes repercusiones. Como ya se ha señalado, se ha basado en modelos de organización y gestión jerárquico-burocráticos que por su propia naturaleza miran sus procesos desde sus propias estructuras administrativas. Pero en un escenario en el que la sociedad está demandando nuevas formas de relación muestra serias limitaciones para insertarse en una dinámica de comunicación e interacción directa, horizontal e instantánea como la que se está presentando en la actualidad. Por ello, se advierte la aparición y ensanchamiento de una brecha entre la Administración Pública tradicional y el entorno en el que se desenvuelve, proceso que se expone con mayor detalle a continuación.

Las corrientes de ideas que han ejercido una gran influencia en la Administración Pública como lo son la que sustentaron los principios de la administración, la administración científica, el modelo burocrático weberiano y los planteamientos de Barnard, estaban esencialmente orientadas a lograr niveles óptimos de eficacia y eficiencia en los procesos de producción, administración de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, así como en las formas de organización de los trabajadores o empleados y directivos. Aunque las corrientes de ideas que aparecieron posteriormente hicieron diferentes propuestas y planteamientos desde nuevas perspectivas, entre las que se puede destacar la nueva gestión pública, el fin último de alcanzar niveles óptimos de eficacia y eficiencia en las organizaciones siguió prevaleciendo.

Asimismo, las tradicionales formas de organización y gestión que se adoptaron en la Administración Pública no tardaron en evidenciar distorsiones de los planteamientos originales, vicios y efectos no deseados que ya se han referido, que afectaron negativamente sus niveles de eficiencia y eficacia. Pero todavía de mayor relevancia fue el hecho de que el entorno social, político y económico en que se actuaba la Administración Pública experimentó evidentes transformaciones a lo largo del siglo XX y de los que llevamos del presente siglo. La complejización

de la sociedad que ha incrementado y diversificado de forma importante sus demandas, la limitación de recursos con que cuentan los gobiernos para atenderlas, las dificultades de la Administración Pública para procesarlas de forma ágil y dar respuestas satisfactorias le han representado un constante desgaste frente a la sociedad.

Los problemas que enfrenta la Administración Pública para lograr niveles satisfactorios de eficiencia y eficacia en sus procesos internos y de resolver problemas y satisfacer demandas, le ha generado una continua pérdida de credibilidad acompañada de críticas y reclamos ciudadanos. La falta de una respuesta y mejoramiento visible para los ciudadanos han provocado una constante y ascendente pérdida de confianza en las instituciones públicas, lo cual como es natural ha repercutido en la erosión de la legitimidad de los gobiernos.

Desde el último tercio del siglo XX se hizo evidente que los planteamientos sustentados en la etapa del Estado de Bienestar respecto a que el Estado y el gobierno eran los actores y responsables centrales de captar, procesar y dar respuesta a los problemas y demandas de la sociedad, debían ser revisadas ya que el escenario político-social y económico habían cambiado y mostraban serias limitaciones. A partir de los años setenta surgió una tendencia en el mundo para desplazar del ámbito estatal y gubernamental hacia el sector privado, diferentes responsabilidades y actividades del ámbito de la economía, que descargaron a los Estados y sus gobiernos de considerables cargas de funciones y trabajos pero que no contribuyeron a resolver los problemas y satisfacer las crecientes demandas de la sociedad. Como es natural, esta situación no sólo no detuvo el proceso de desgaste de la credibilidad, confianza y legitimidad de los gobiernos sino que incluso sufrió un mayor deterioro.

En los años noventa del siglo XX y ante la acentuación de los problemas de pobreza, desigual acceso a los beneficios del desarrollo económico y limitadas perspectivas de desarrollo personal y social, se hizo evidente volver a revisar el papel del Estado y el gobierno. La sociedad ya había tenido notables transformaciones, la población había crecido de forma importante, se había diversificado, tenía acceso a mayor información, su nivel de educación había

mejorado lo que generaba mayores expectativas de mejoramiento en la calidad de vida de las personas.

Por su parte, los gobiernos tenían limitados recursos y problemas para mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia. Ante esta situación, surgen los planteamientos respecto a que lo más viable era que el gobierno redefiniera su papel dejando de ser el actor preponderante y central en el escenario público. Lo más conveniente era que el gobierno pasara a fungir un papel de coordinador de esfuerzos para la atención de los problemas y demandas de la sociedad. Por su parte, los ciudadanos pasarían a asumir un *rol* más activo, a crear mayores espacios de expresión y participación, a tomar mayores responsabilidades en la solución de los problemas que le aquejan.

Diferentes académicos desarrollaron y dieron mayor contenido a estos planteamientos para conformar la corriente de ideas de la gobernanza. Lo relevante para la Administración Pública es que esta línea de ideas le permitía comenzar a mirar hacia afuera de sus propias estructuras, a ver de diferente forma a los ciudadanos, ya no como meros receptores de sus acciones o como clientes, a tratar de acercarse a ellos y tratar de comenzar a detener los fuertes procesos de pérdida de credibilidad, confianza y legitimidad.

Sin embargo, desde la aparición de las ideas iniciales de la gobernanza hasta la fecha la Administración Pública casi no ha cambiado su fisionomía, ha sido más fuerte la inercia de mantener las tradicionales formas de organización y gestión, no ha mostrado mucha capacidad de ver más allá de sus estructuras administrativas, de concebir y crear espacios y mecanismos de contacto con los ciudadanos que los integren a sus procesos. Por lo que el proceso de erosión de su credibilidad, confianza y legitimidad frente a la sociedad más bien ha seguido su curso.

De esta forma, se pueden observar dos grandes desafíos para la Administración Pública, por una parte, debe hacer frente a las distorsiones, vicios o efectos no deseados derivados de la aplicación de modelos tradicionales de organización y gestión que le permitan alcanzar niveles aceptables de eficacia y eficiencia en la realización de funciones y tareas. Por otra parte, debe hacerse

cargo de generar un proceso de adaptación al cambiante entorno social, político y tecnológico en el que actúa, que le permita flexibilizar sus tradicionales formas de organización y gestión y evolucionar hacia otras más afines a los nuevos roles que debe adoptar frente a la sociedad. El adecuado procesamiento de estos desafíos es lo que le podrá permitir detener y eventualmente revertir el continuo proceso de pérdida de credibilidad, confianza y legitimidad.

3.2. El enfoque de redes en la Administración Pública

Después del declive del Estado de bienestar, las transformaciones de la sociedad, el cambio tecnológico, la evolución de la economía con sus desequilibrios y crisis recurrentes así como la complejidad de los asuntos públicos, de los procesos de gobierno y de la multiplicidad de intereses surgidos en sociedades heterogéneas, hicieron evidentes desde principios de los años noventa del siglo XX las limitaciones de los estados modernos para hacer frente a sus responsabilidades. De tal forma que se vieron en la necesidad de redefinir su papel dentro de las sociedades contemporáneas.

El Estado dejó de tener el monopolio sobre el conocimiento y los recursos institucionales y económicos para gobernar, por lo que debió evolucionar para concebirse más como una entidad coordinadora de los esfuerzos y recursos para procesar y dar respuesta a las crecientes demandas de las sociedades. El Estado seguiría jugando un papel importante en la definición de objetivos o políticas y en la creación de mecanismos para su implementación pero con la cooperación y colaboración de los diferentes actores de la sociedad civil y el sector privado, quienes asumirían un papel más activo exponiendo sus puntos de vista en la definición de objetivos y políticas, aportando su experiencia, conocimientos, esfuerzos e inclusive recursos en la atención de los asuntos y problemas públicos. Especialmente la sociedad asumiría más un papel de sensor del Estado desarrollando actividades de vigilancia y rendición de cuentas.

De acuerdo con Aguilar (2010: 37), el eje central del concepto teórico de la gobernanza es la pérdida relativa de autonomía, soberanía, centralidad y control

del gobierno sobre la dinámica económica y social contemporánea, de la cual deriva su insuficiencia directiva y, en consecuencia, afirma que la dirección social eficaz y valiosa implica un pluricentrismo directivo, una dirigencia colectiva interdependiente y asociada. Lo relevante es que la gobernanza llevó a un primer plano la necesidad de la actuación conjunta entre gobierno y sociedad, lo que implica que las diferentes instancias, instituciones y actores gubernamentales entren en contacto, se relacionen e interactúen con los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, los actores políticos y grupos de presión, así como con los agentes de la economía, sus organizaciones, empresas y los emprendedores individuales.

En la gobernanza el proceso de dirección implica la interacción, ajustes y acuerdos entre el gobierno y los actores económicos y sociales por lo que adquiere una enorme importancia los procesos de cooperación, coordinación, complementación y solución de conflictos. De esta forma, la gobernanza pone en el centro la creación e implementación de iniciativas conjuntas entre gobierno y sociedad a través de asociaciones público-privadas, redes de políticas y formas asociativas de prestación de servicios públicos.

Como puede advertirse, en la gobernanza cobran una enorme importancia lo relacional, la capacidad para establecer vínculos y crear asociaciones entre agentes gubernamentales, de la sociedad y del sector privado. De esta manera, la gobernanza se basa en buena medida en lo relacional, que es la esencia del enfoque de redes. Por lo que se puede decir que la gobernanza implica en sí misma un enfoque de redes.

En este sentido Ramírez de la Cruz (2016: 47) señala que la perspectiva de redes ha mostrado ser un instrumento metodológico de gran utilidad para entender lo que el concepto de gobernanza puede significar en la práctica.

La esencia del enfoque de redes es lo relacional que se concretiza mediante los vínculos o relaciones que se establecen entre diferentes actores cuya actividad genera interacciones. En la gobernanza las interacciones juegan un *rol* sustantivo como lo ha sustentado Kooiman uno de los principales iniciadores y desarrolladores de sus planteamientos. De acuerdo con este autor (2005: 60), la

gobernanza implicó un cambio en el modelo tradicional de gobernar que se concebía como algo básicamente unidireccional para pasar a un modelo bidireccional, que considera aspectos, problemas y oportunidades tanto del sistema de gobierno como del sistema a gobernar. De esta forma, la gobernanza se basa en interacciones amplias y sistémicas entre aquellos que gobiernan y los que son gobernados. La frontera entre las responsabilidades públicas y privadas se convierte en un objeto de interacción.

El papel sustantivo de las relaciones y las interacciones en los planteamientos de la gobernanza han llevado a diferentes autores a vincularla con los conceptos y propiedades de las redes. Entre estos autores destaca Rhodes (2005: 106), quien ve a la gobernanza como un término más amplio que el de gobierno, con servicios prestados por cualquier combinación entre gobierno y los sectores privados y voluntarios. Los enlaces intergubernamentales son una característica definitoria de la prestación de servicios, y se utiliza el término red para describir a los diversos actores interdependientes implicados en la prestación de los servicios. Estas redes están compuestas por organizaciones que necesitan intercambiar recursos (dinero, información, conocimientos) para conseguir sus objetivos, maximizar su influencia sobre los resultados y evitar convertirse en dependientes de otros jugadores.

De acuerdo con Rhodes (2005: 108-109), la gobernanza tiene dentro de sus principales características las siguientes: a) interdependencia entre organizaciones, b) interacciones continuas entre los miembros de la red, causadas por la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos compartidos, c) interacciones tipo juego arraigadas en la confianza y reguladas por las normas del juego, negociadas y acordadas por los participantes de la red, y e) un grado significativo de autonomía, las redes no son responsables del Estado, se autoorganizan. A pesar de que el Estado no ocupa una posición privilegiada y soberana, puede dirigir a las redes indirectamente y limitadamente.

Pasando al campo específico de la Administración Pública, Ramírez de la Cruz (2016: 48-49) argumenta que los estudios que centran su atención en las redes como relaciones han mostrado que es un enfoque útil para medir conceptos

relevantes para la gestión pública. También señala que la perspectiva de redes como estructuras ha permitido la operatividad a un nivel diferente de estudios, como gobernanza en redes, siempre que la unidad de análisis sea la relación entre individuos u organizaciones *vis á vis*. Asimismo, argumenta que observar a las redes como instrumentos permite contrastar con otros instrumentos de gestión como la planeación estratégica, la toma de decisiones colegiadas, liderazgo o motivación. Esta perspectiva permite estudiar de manera más pragmática las redes, ya que busca entender los procesos colaborativos como mecanismos alternativos para mejorar el desempeño de las organizaciones públicas.

Es también importante referir que el enfoque de redes ha estado presente en la Administración Pública desde lo que se ha denominado redes interorganizacionales, que retoman algunos de los planteamientos básicos de la gobernanza e impulsan un trabajo más colaborativo al interior de las estructuras administrativas y entre dependencias gubernamentales.

Las redes interorganizaciones se integran al establecerse relaciones horizontales entre unidades administrativas, dependencias o entidades del sector público que pueden abarcar a los poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Se integran para definir y alcanzar objetivos de mutuo beneficio, establecen relaciones formales o informales de cooperación en las que no hay jerarquías o subordinación.

De acuerdo con Christine Oliver, las redes interorganizacionales son las transacciones, los flujos y vínculos relativamente duraderos que se establecen entre organizaciones (citada en Fountaine, 2013: 174).

Uno de los aspectos centrales de las redes interorganizacionales son las relaciones intergubernamentales que se refieren a las relaciones del gobierno central con los gobiernos regionales y locales o bien entre el gobierno federal y los gobiernos estadunales y municipales, involucrando el trabajo de unidades del sector público con unidades del sector privado o de organizaciones sin fines de lucro. Las redes en el sector público envuelven un conjunto seleccionado, persistente y estructurado de organizaciones autónomas involucradas en crear productos o servicios públicos (Sulbrandt, Lira e Ibarra, 2001: 351-352).

Por su parte, Wrigth señala que las características de las redes intergubernamentales son: 1) el número y la variedad de las unidades gubernamentales; 2) el número y variedad de funcionarios públicos que intervienen; 3) la intensidad y regularidad de los contactos entre los funcionarios; 4) la importancia de las acciones y las actitudes de los funcionarios, y 5) la preocupación por cuestiones de política financiera (citado en Uvalle, 2009: 53).

De acuerdo con Uvalle (2009: 55), las características más conspicuas que permiten identificarlas las relaciones intergubernamentales son: 1) autonomía, 2) aprendizaje, 3) coordinación, 4) deliberación y 5) evaluación.

Los conceptos de gobernanza y redes interorganizacionales tienen una estrecha relación ya que, como lo señala Ramírez de la Cruz (2016: 63), cuando se funciona a través de jerarquías se está hablando del gobierno; pero cuando se usan redes interorganizacionales auto-organizadas se trata de gobernanza.

Otro de los modelos basados en el enfoque de redes que ha tenido relevancia en la Administración Pública son las denominadas redes de acción pública. Los académicos que han desarrollado este concepto parten de visualizar en la sociedad actual la asociación de diferentes actores para afrontar problemas colectivos mediante la cooperación, los cuales terminan conformando entidades complejas que identifican como “redes de políticas públicas” y más ampliamente como “Redes o estructuras de gobernanza”. Se caracterizan por una composición de actores heterogéneos que en combinaciones variables incluyen agencias gubernamentales, organizaciones sociales, movimientos colectivos, comunidades epistémicas, asociaciones de intereses, empresarios, expertos, ciudadanos individuales y coaliciones inestables de partidos y organismos de la sociedad civil (Luna y Velasco, 2009: 76).

Las redes de acción pública se crean para atender problemas o áreas de política que dada su complejidad y/o conflictividad no pueden ser atendidos por los canales institucionalizados tradicionales y, por lo tanto, su propósito fundamental es contribuir al orden social mediante la toma de decisiones o acuerdos de carácter colectivo. Estas organizaciones suelen ser promovidas, dotadas de personal, financiadas o supervisadas por las propias autoridades legales y

legítimamente reconocidas y cuentan por lo general con la participación de expertos o especialistas en la materia. Las redes de acción pública son consideradas sistemas asociativos complejos que tienen una composición mixta de organizaciones e individuos o bien son organizaciones de organizaciones. Los participantes se encuentran insertos en diferentes ámbitos institucionales: el mercado, las instituciones políticas o la sociedad civil; persiguen propósitos diferentes como la ganancia, el poder o causas diversas, y sus respectivos recursos son con frecuencia inconmensurables, como puede ser el caso de los recursos financieros, de poder o de movilización (Luna y Velasco, 2009: 77-79).

Por su parte, Vázquez (2013: 22) identifica tres características mínimas de las redes de acción pública: a) interdependencia entre múltiples actores provenientes de diversos sectores, porque no todos controlan los recursos necesarios para una acción y fin deseado; b) estructuras interactivas y configuradas por vínculos relativamente estables entre actores dado el intercambio de recursos y acuerdo de intereses y; c) el gobierno como un actor más, no el único ni el de mayor dominio necesariamente, en el proceso de decisión y ejecución de decisiones públicas, al tener que acceder a recursos que no controla.

Como puede advertirse, el enfoque de redes ha permeado hacia la Administración Pública a través de los planteamientos de la gobernanza, las redes interorganizacionales, las relaciones intergubernamentales y las redes de acción pública, los cuales han ejercido visible influencia en el sector público como referentes conceptuales de organización, actuación y gestión.

En el siguiente sub apartado se dará cuenta de las formas en que se ha tratado de llevar a práctica el enfoque de redes en la Administración Pública, en las que se pueden identificar planteamientos relacionales de la gobernanza, de las redes interorganizacionales y de las redes de acción pública.

3.3. De los conceptos del enfoque de redes a su puesta en práctica en la Administración Pública

Desde los años noventa del siglo XX ante la limitación de recursos en el sector público así como el desgaste, los vicios generados y las limitaciones de los

modelos jerárquico-burocráticos para dar respuesta satisfactoria a las crecientes demandas de la sociedad, la Administración Pública se vio presionada a buscar alternativas para mejorar sus procesos de gestión y formas de organización.

En este contexto cobraron fuerza los esquemas de trabajo más colaborativos al interior de las instituciones y más en concordancia con los planteamientos de la gobernanza al exterior de las mismas. De esta forma, la Administración Pública experimentó una creciente presión para desarrollar relaciones fuera de sus límites organizacionales para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos así como de compartir información y conocimientos.

Estos planteamientos llevaron a la Administración Pública a tratar de impulsar nuevas formas de organización y gestión más integradoras y horizontales, que contribuyeron a desarrollar propuestas como el de las llamadas redes interorganizacionales, las redes de acción pública y de otras formas organizativas y de trabajo que ponen énfasis en la asociación, en la formación de redes de contactos, de comunicación, de intercambio de recursos y conocimientos, claramente identificadas con lo que se ha denominado en esta investigación como el enfoque de redes.

Las formas de organización y gestión afines al enfoque de redes se han llevado a la práctica de muy diversas maneras, adaptándolas a la variedad de temas, materias o áreas en las que actúa la Administración Pública. En el resto de este sub apartado se exponen una serie de casos en los que se han implementado ideas o modelos organizativos y de trabajo en red en el sector público bajo la idea de presentar ejemplos ilustrativos más que de hacer un recuento exhaustivo.

3.3.1. El enfoque de redes en procesos de asociación tradicionales

En primer lugar, se pueden ubicar los casos en los que se busca establecer vínculos entre organizaciones del sector público y ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado para atender asuntos y problemas públicos,

en los que uno de los objetivos centrales es crear espacios y mecanismos de colaboración para los cuales cobran relevancia los procesos de asociación y la formación de redes en los que se utilizan medios de comunicación e interacción que se pueden denominar tradicionales en la medida en que no hay una intervención preponderante de las TIC.

En los Estados Unidos de América, Feiock y Ha en 2004 estudiaron en 349 ciudades la forma cómo los administradores y alcaldes de los gobiernos municipales establecen redes con diferentes actores económicos y organizaciones de la sociedad para promover el desarrollo económico. En su estudio encontraron que estos gobiernos son más propensos a interactuar con organizaciones privadas y organismos públicos que con las organizaciones de desarrollo públicas-privadas y las organizaciones de protección a la comunidad-residencia para el desarrollo económico local (Feiock y Ha, 2016).

También en los Estados Unidos de América se ha observado el establecimiento de relaciones entre gobiernos locales de áreas metropolitanas a través de una serie de acuerdos de servicios interlocales que pueden incentivar procesos de integración regional. Andrew y Kendra han estudiado el caso del área metropolitana de Orlando-Kissimme en el estado de Florida para las actividades policiales. Uno de sus principales hallazgos señala que cuando los acuerdos de servicios interlocales se utilizan como herramientas administrativas para el acceso a recursos adicionales y la recepción de fondos externos permiten a las localidades dejar de lado los desacuerdos en ciertos ámbitos políticos (Andrew y Kendra, 2016).

En América Latina se han observado esfuerzos para descentralizar procesos de gestión sobre asuntos relevantes para las comunidades que fomenten la participación ciudadana y mejoren la gobernanza local. Por lo que se han creado diferentes figuras legales como consejos, comités o gabinetes con el propósito de fungir como interfaces entre los gobiernos y la sociedad a fin de establecer vínculos con los ciudadanos, agrupaciones sociales y políticas, actores relevantes en las comunidades con los que se puedan diseñar e implementar acciones concretas que atiendan asuntos o problemas específicos.

En estas figuras a las que se les ha dado un soporte jurídico está muy presente el enfoque de redes tanto en la idea de enlazar a instituciones gubernamentales con ciudadanos individuales o agrupados como en el objetivo de crear mecanismos de asociación para llevar a cabo programas o acciones concretas con su activa participación. En este sentido, pueden tomar forma de redes interorganizaciones e incluso de redes de acción pública.

Los casos específicos que se pueden citar de este tipo de figuras son los Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural en Brasil (Bahía, región sisalera), los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable en México (Oaxaca), los Gabinetes de Participación Ciudadana en Nicaragua (Nueva Segovia y León), y los Consejos Comunales en Venezuela (Zulia y Caracas).¹⁴ En estos casos lo que se ha observado es que hay una tendencia a la baja participación ciudadana y la escasa disposición de los gobiernos centrales y locales para generar una autonomía real de la participación en los espacios de interacción, por lo que este tipo de interfaces que buscan adoptar nuevos enfoques más relacionales han tenido poco éxito y desarrollo.

En otros países de América Latina han aparecido mecanismos similares a los referidos. En Ecuador se creó el Consejo de Participación Ciudadana y Control como una entidad autónoma que forma parte de la Función de Transparencia y Control Social junto con la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. En República Dominicana tres órganos de participación para los asuntos municipales: 1) el Consejo Económico y Social Municipal, 2) los consejos comunitarios y 3) los Comités de Seguimiento Municipal. En Guatemala el marco legal define que una fuente de recursos para el gasto social se dé a través del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano, el cual incluye a los Consejos Comunitarios de Desarrollo que se forman a partir de asambleas comunitarias (Berthi, 2012: 40-42).

En Colombia también se puede referir el caso de la Mesa de Planificación Bogotá- Cundinamarca creada en 2003 para atender las complejas relaciones entre la ciudad capital y el departamento de Cundinamarca. Su objetivo general es

¹⁴ Estos casos han sido motivo de estudios específicos que aparecen en el libro *Redes y Jerarquías. Participación, representación y gobernanza local en América Latina*, coordinado por Gisela Zaremborg.

promover el desarrollo económico y social de sus territorios y hacer más productiva y competitiva la región. Para ello se planteó buscar la mayor desconcentración posible de la población futura creando una red articulada de ciudades que se integren de tal manera que todo funciones como un sistema. Es el concepto de ciudad-región desarrollado a partir de la creación de una red de ciudades autónomas pero estrechamente comunicadas que comparten servicios, oportunidades de empleo en toda la red y actividades complementarias. Los trabajos de la Mesa con la participación de diferentes actores regionales y nacionales han permitido avanzar en el proceso de integración regional que ha sido reconocido por la UNESCO (López, 2016).

El Sistema Unificado de Salud de Brasil es otro caso en el que se puede reconocer con claridad la aplicación del enfoque de redes al integrar las acciones y servicios de salud prestados por instituciones públicas federales, estadunales y municipales. La iniciativa privada participa en carácter complementario. Las tres instancias (federal, estadunal y municipal) poseen competencias y funciones específicas pero comparten las responsabilidades de promover la interacción articulada dentro del Sistema, asegurando acceso universal e igualitario a los servicios de salud. En particular tratan de implementar la participación de la sociedad en la definición de políticas públicas de salud, en la planificación y en el control de la ejecución de las acciones y servicios de salud a través de los Consejos de Salud existentes en los tres niveles de gobierno. Los Consejos de Salud son instancias colegiadas con poder decisorio y están formados por representantes de la población usuaria, prestadores de servicios y profesionales de salud distribuidos de forma paritaria (Saravia, 2016).

En España recientemente se han impulsado esfuerzos para lograr un mayor involucramiento de la sociedad en las tareas de gobierno, entre los que destaca el caso del proyecto denominado *Etorkizuna Eraikiz* que significa el futuro construido emprendido por la Diputación Foral de Gipuzkoa. El proyecto consiste en incorporar a la sociedad en todas las fases de gestión de la política pública. Se trata de identificar problemas, priorizar agendas, diseñar soluciones, experimentar y formular políticas públicas. Para ello se han formado cuatro grupos de trabajo en

torno a las áreas temáticas siguientes: bienestar social, sostenibilidad, ser y saber (educación) y competitividad. Cada grupo de trabajo celebró cuatro reuniones (entre septiembre y noviembre de 2016) para analizar la situación y provocar una reflexión compartida así como para identificar retos y establecer las prioridades en torno a las cuales se articularían proyectos (Canel, 2018: 247-253).

En el proyecto *Etorkizuna Eraikiz* intervienen cuatro tipos de actores: 1) entidades de investigación y conocimiento, 2) sociedad organizada, 3) actores internacionales y, 4) la Administración Pública. Entre sus resultados destacan la participación de más de tres centenares de representantes de la sociedad organizada en proyectos experimentales y estratégicos, se han adoptado más de 50 medidas para propiciar la conciliación en las empresas, se han concedido proyectos a 10 empresas/entidades, se ha avanzado en las gestiones para la puesta en marcha de cinco centros de referencia para el seguimiento de prioridades que además de permitir anticipar tendencias en áreas como ciberseguridad, gastronomía, envejecimiento, industria audiovisual y electromovilidad, van a suponer un desarrollo social y económico en las zonas donde se establezcan (Canel, 2018: 256-258).

En cuanto a las redes de acción pública como sistemas asociativos complejos, Luna y Velasco (2009: 79) mencionan como ejemplos de éstos tres casos que se exponen de forma general enseguida. El primer caso es el de la Unión Europea que ha promovido la creación de redes como parte de sus políticas mediante la Comisión europea, a través de la implementación de programas o en la definición conjunta de objetivos, métodos y estrategias. Como principio se reconoce que las redes de políticas son suficientemente flexibles para procesar la gran diversidad de culturas administrativas y de estructuras de los países y sectores involucrados.

El segundo caso es el del llamado “Diálogo Argentino”, que dio lugar a una estructura creada como salida a la crisis institucional de los primeros años de la década de 2000. Fue convocado por el gobierno, la iglesia y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, donde participaron alrededor de 300 entidades, incluyendo partidos políticos, organizaciones no gubernamentales,

empresas y grupos emergentes como asociaciones de ahorradores y clubes de trueque, entre otros.

El tercer caso se sitúa en México y es el del “Acuerdo de Chapultepec” bajo el liderazgo de Carlos Slim, el Acuerdo Nacional para la Unidad, el Estado de Derecho, el Desarrollo, la Inversión y el Empleo. Este acuerdo fue firmado en septiembre de 2005 en la coyuntura de la sucesión presidencial y se presentó como un acuerdo de la sociedad civil que fue apoyado por alrededor de 500 personas de diversos sectores como dirigentes de importantes organizaciones empresariales, laborales, asociaciones de profesionistas, de la sociedad civil así como personalidades del medio artístico y del deporte. A este acuerdo se sumaron actores políticos como miembros del gabinete, dirigentes de los partidos políticos, candidatos presidenciales y la Conferencia Nacional de Gobernadores. El máximo órgano de coordinación fue la Comisión de Información y Seguimiento integrada por 20 personas y de carácter colegiado.

De acuerdo con lo expuesto por Vázquez (2013), en México otro ejemplo de las redes de acción pública se puede ubicar en el Programa de Pueblos Mágicos creado en 2001 en la Secretaría de Turismo como un instrumento de política pública que, con la participación de la sociedad y el sector empresarial local, busca fortalecer el desarrollo de algunos pueblos y ciudades del interior del país, que ofertan riquezas arquitectónicas, naturales y herencia histórica como principales atractivos para el turismo regional, nacional e internacional.

Para que una localidad se incorpore al programa es necesario que la sociedad local se involucre en sus acciones por lo que se debe de conformar un Comité Turístico o algún Organismo No Gubernamental, asociación civil o grupo pro Pueblo Mágico, que represente la voz de la sociedad local ante autoridades e instancias gubernamentales.

En los criterios de operación del comité, asociación o grupo pro Pueblo Mágico, se estipula que una vez constituido, tiene la función de ser interlocutor entre los niveles de gobierno y la población de la localidad, y fungir como instancia de consulta y análisis de los proyectos turísticos que serán sometidos ante la

Secretaría de Turismo federal, para que reciban financiamiento y asistencia técnica como parte del apoyo al Programa.

Respecto a la conformación, resalta la pluralidad de actores, pues se propone sean tanto del sector gubernamental como del ámbito público-social y privado. La agencia pro Pueblo Mágico debe tener como mínimo 10 integrantes; entre ellos, es obligatorio incluir un representante de la dependencia estatal de Turismo, uno de la autoridad municipal y uno del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).

Acerca de cómo desarrolla sus funciones, cabe destacar que debe existir una estructura mínima conformada por un presidente, un secretario y ocho vocales. Los integrantes (quienes sesionan por lo menos una vez al mes) tienen derecho a voz y voto, respecto a la priorización de proyectos por emprenderse y en torno a las evaluaciones del avance de los mismos. Para cada sesión hay una minuta.¹⁵

Las redes interinstitucionales surgieron como una alternativa de organización y gestión enmarcada en las ideas claves de la gobernanza respecto a que los actores gubernamentales habían acentuado la limitación de los recursos para atender las demandas sociales y, por su parte, los ciudadanos, organizaciones civiles y el sector privado disponen de recursos, información y conocimientos que pueden aportar para contribuir a solucionar los asuntos y problemas públicos. Asimismo, el mayor involucramiento de la sociedad contribuiría a ganar en legitimidad.

Sin embargo, las redes interinstitucionales en la realidad han tenido que enfrentar las inercias de las tradicionales formas de organización y gestión en la Administración Pública que han albergado actitudes poco colaborativas, en la medida en que tienden a la departamentalización, a crear estructuras y dinámicas de trabajo endógenas que crean intereses particulares, así como a establecer formas de dirección verticales que generan ventajas e intereses para los miembros que ocupan los cargos superiores de la pirámide organizativa, lo que desincentiva su vinculación con otras organizaciones públicas o de la sociedad.

¹⁵ La información sobre el Programa de Pueblos Mágicos fue tomada del libro *Redes de acción pública. Una sistematización de sus propiedades estructurales* de Cristo Avimael Vázquez Ceballos, editado por el INAP.

Por otra parte, las organizaciones del sector público suelen tener dificultades para establecer y mantener relaciones con la sociedad, es decir, con los ciudadanos, las organizaciones sociales, políticas y del sector privado, ya que son actores con dinámicas e intereses particulares. Para construir redes con éstos es necesario establecer canales eficientes de comunicación, espacios y mecanismos de diálogo, deliberación, formación de acuerdos, implementación y seguimiento de acciones que es difícil mantener por la heterogeneidad de actores e intereses.

Por ello, no es difícil entender que la integración, mantenimiento y logro de objetivos de las redes interorganizacionales se ve afectado por diversos factores que hace que se desempeñen con diferentes niveles de eficacia y eficiencia. De acuerdo con Fountaine (2013: 182), se ha demostrado que relativamente pocas redes interorganizacionales llegan a tener éxito. Si bien la racionalidad debería conducir a muchas formas de redes interorganizacionales, su tasa de fracaso es elevada.

El caso de las redes de acción pública que por definición son sistemas asociativos complejos es muy similar debido a que integra a actores muy diversos, desde instituciones gubernamentales hasta personalidades del medio del espectáculo pasando por expertos, partidos políticos, empresarios, organizaciones no gubernamentales especializadas en temas específicos, sindicatos, corporaciones comerciales o industriales, asociaciones de vecinos, entre muchas otros. Por ello su proceso de integración requiere de firmes voluntades para trabajar en torno a objetivos comunes. Por su gran heterogeneidad es complicado diseñar, operar y mantener formas de dirección que equilibren los niveles de incidencia en el establecimiento de objetivos y en los procesos de toma de decisiones.

De acuerdo con Luna y Velasco (2009: 95), los sistemas asociativos complejos implican un equilibrio inestable entre las tres dimensiones de la confianza: normativa, estratégica y técnica; entre la negociación y la deliberación; en términos más generales, entre la integración y la autonomía tanto individual como de la propia red. Por lo que sus procesos de integración y mantenimiento

suelen generar constantes tensiones y el logro de objetivos muchas veces es sólo parcial o momentáneo. Por último, señalar que las redes de acción pública suelen integrarse en coyunturas o contextos específicos por lo que tampoco han proliferado.

3.3.2. El enfoque de redes en procesos de asociación con apoyo de las TIC

En todas las redes sociales entendidas como un conjunto de actores que pueden ser individuos, agrupaciones u organizaciones que establecen vínculos, realizan intercambios y generan interacciones, los medios para llevarlos a la práctica juegan un papel relevante. En las redes interorganizacionales, intergubernamentales, de acción pública, en los sistemas asociativos complejos o en cualquier tipo de redes que vinculen a actores del sector público entre sí o con actores de la sociedad y el sector privado, se utilizan diferentes medios para establecer relaciones, comunicarse, efectuar intercambios e interactuar.

En un primer plano están los medios que podemos llamar tradicionales como el contacto físico directo entre individuos o representantes de organizaciones de cualquier tipo. En este caso, las relaciones se establecen de forma presencial e interpersonal; la comunicación y los intercambios se hacen de manera directa. Sin embargo, las TIC han venido a transformar los medios y las formas en que se configuran y desenvuelven las redes referidas en el párrafo anterior.

Desde la aparición de las diferentes TIC, la Administración Pública las ha adoptado en sus procesos de gestión y, desde luego, en la formación de redes internas de trabajo entre unidades administrativas y entre instancias. La aparición de Internet en 1990 y el desarrollo de la *web* 2.0 aumentaron y mejoraron los medios y formas de comunicación así como los flujos de información, lo cual representó un invaluable apoyo para la formación de las redes interorganizaciones.

En este sentido, Foutain (2013: 201-202) argumenta que Internet permite que las organizaciones en red extiendan con más facilidad el control y la

coordinación entre ellas. Si bien las tecnologías de información no crean por sí mismas cooperación o Capital Social si facilitan la comunicación y la coordinación.

Para esta autora, las tecnologías de información se transforman en su proceso de diseño y utilización. Distingue *tecnología objetiva* de *tecnología promulgada*, la primera incluye Internet, otras telecomunicaciones digitales, equipo (*software*) y programas (*hardware*), en tanto que la segunda está representada por las percepciones de los usuarios, los diseños y usos en entornos específicos. Con base en estos conceptos afirma que la tecnología promulgada impulsara el desarrollo de las redes interorganizacionales, en vista de su uso creciente como arreglo organizativo dentro del gobierno (Fountain, 2013: 85 y 204).

La *world wide web*, la *web 2.0* y los diversos servicios que han producido como los portales de Internet, los *blogs*, *chats* y, sobre todo, las RSD han tenido una gran influencia en los procesos de formación de las redes entre actores del sector público y con la sociedad, estableciendo nuevas dinámicas de comunicación, de intercambio de información y de interacción que han dado lugar a una multiplicidad de experiencias y formas de potenciar y entender las redes entre organizaciones públicas y privadas.

A continuación se presentan una serie de casos de redes entre actores gubernamentales y de la sociedad con el fin de exponer diferentes formas en que el enfoque de redes se ha implementado con el apoyo de las TIC a manera de ejemplos ilustrativos sin pretender ser exhaustivo.

A inicios de la década de los noventa en los Estados Unidos de América la rápida difusión de Internet crearon la expectativa de que el gobierno incentivado por mejorar su respuesta al público y de ser manejado como una empresa llegaría de una forma más eficiente a través de Internet. En este contexto la oficina de Administración de la Pequeña Empresa vio a Internet como un mecanismo poderoso para desarrollar productos y servicios de búsqueda de socios (*matchmaking*) a fin de conectar a propietarios de pequeñas empresas con fuentes de financiamiento y servicios de contratación. De esta forma, hacia el año de 1994 se iniciaron los esfuerzos de administradores públicos, ejecutivos y personal de la Casa Blanca para diseñar y desarrollar un sitio *web* inteorganizacional para

dueños y gerentes de pequeñas empresas que tomó forma bajo el nombre del *U.S. Bussiness Advisor* (Fountain, 2013: 314-318).

El *U.S. Bussiness Advisor* sirvió como modelo para crear asesores de varios otros organismos y dependencias gubernamentales, así como interorganizacionales, a medida que se han ido haciendo extensivos a la *web* la información y los servicios gubernamentales, desde la educación hasta la vivienda, la vejez y la paternidad. En febrero de 2000 la lista de sitios interorganizacionales federales en la red estaba creciendo.

Entre los sitios *web* de este tipo destacó el caso del que se llamó Acceso América para Estudiantes (*Access America for Students*) impulsado por el Departamento de Educación, que se diseñó para captar el entusiasmo de los miembros de la generación X por el gobierno electrónico. El vicepresidente Gore lo dio a conocer en enero de 1999, bajo el objetivo de proporcionar servicios electrónicos federales sin importar los límites de las organizaciones gubernamentales para atender mejor las necesidades de los estudiantes después de la preparatoria. Su primera iniciativa fue un proyecto de permitiría que alumnos de siete *campus* piloto usaran una tarjeta inteligente electrónica para ingresar a un sitio *web* y llevar a cabo transacciones, que incluían el pago de colegiaturas y de cargos por préstamos estudiantiles (Fountain, 2013: 336-337).

También en los Estados Unidos de América en los años noventa del siglo XX el Sistema de Datos de Comercio Internacional representó un uso de la *web* ambicioso y visionario para permitir una integración transorganizacional en profundidad que corresponde a una segunda fase del uso de Internet en el gobierno para la integración de la trastienda entre distintos organismos y dependencias gubernamentales. Este Sistema se diseñó para ser usado en Internet así como en los sistemas de cómputo ya existentes en las dependencias y organismos, a fin de crear una red que incluyera al gran número de organizaciones federales involucradas en el comercio internacional. Representó el esfuerzo del gobierno federal por modernizar los procesos en el comercio internacional a fin de cerrar la brecha entre el Estado y una economía global, digital, en la que el comercio internacional fluye con un volumen y a un ritmo que

rebasaban la capacidad organizacional y de administración del gobierno (Fountain, 2013: 245-247).

El Sistema de Datos de Comercio Internacional permitió automatizar muchas de las funciones de procesamiento en las fronteras, incluyendo las inspecciones de embarques, transportes y conductores. Su papel para coordinar e integrar todos los requisitos de importación y exportación de Estados Unidos en un sistema único permitió ahorrar miles de millones de dólares a los comerciantes norteamericanos.

La Unión Europea que integra 28 países ha tenido la necesidad de ir desarrollando, no sin obstáculos y barreras políticas y técnicas, un modelo interadministrativo electrónico *ad hoc* basado en la interoperabilidad¹⁶ que ha venido evolucionando a través de cuatro grandes programas de interoperabilidad desde 1999 a la fecha, los cuales son: 1) el de intercambio electrónico entre administraciones (1999-2004); 2) el programa para la prestación interoperable de servicios paneuropeos de administración electrónica a las administraciones públicas europeas, a las instituciones de la comunidad y otras entidades, y a las empresas y ciudadanos europeos (2005-2009); 3) Soluciones de interoperabilidad para las administraciones europeas (2010-2015) y; 4) el programa relativo a las soluciones de interoperabilidad y los marcos comunes para las administraciones públicas, las empresas y los ciudadanos europeos como medio de modernización del sector público (2016-2020) (Caballero, 2016).

Las razones y propósitos que han incorporado estos programas en su evolución han previsto en su fundamentación cierto acompasamiento, unas veces más reactivamente que otras, con la eclosión y desarrollo de las tecnologías de la información y la asimilación de los paradigmas de buen gobierno y de nueva gestión pública. Estos paradigmas de gestión gubernamental y administrativa presentan como *leit motiv* la centralidad de la plena obligación de los gobiernos y administraciones de satisfacer lo mejor posible las necesidades de los ciudadanos y organizaciones. En los referidos programas la interoperabilidad entre las

¹⁶ La interoperabilidad puede definirse como la capacidad de los sistemas de tecnologías de la información y las comunicaciones y de los procesos de las organizaciones a las que apoyan, de intercambiar datos y posibilitar la puesta en común de información y conocimientos.

administraciones públicas de la Unión Europea juega un papel central ya que es el eje sobre el que pivota la dinámica de asimilación de las TIC en su modernización para mejorar sus niveles de servicio y beneficiar a los ciudadanos y empresas. Desde 1999 quinquenalmente los aspectos más técnicos de la interoperabilidad administrativa han incorporado un componente de gobernanza interna para evitar la fragmentación, y de gobernabilidad para asegurar la necesaria complicitad de los estados miembros y de los usuarios finales de los trámites y servicios públicos (Caballero, 2016).

Dentro de las iniciativas para crear plataformas colaborativas en el sector público bajo los conceptos de *crowdsourcing* y de *wikigovernment* se puede ubicar el caso denominado *The Future of Melbourne* impulsado por el gobierno local de Melbourne en 2007 que se ha convertido en un referente sobre la formación de sinergias colaborativas entre gobierno y ciudadanía. El ayuntamiento habilitó una plataforma digital en la que los ciudadanos y los administradores locales participan en la planificación del futuro de la ciudad. La información es recogida por un equipo que revisa y aprueba las aportaciones a través de los historiales y las discusiones. *The Future of Melbourne* está construido en torno a unos valores sólidamente alineados con el uso de las TIC en el sector público para fines colaborativos (Criado y Villodre; 2016: 113-114).

En el campo de la administración de los recursos humanos destacan dos casos en el escenario español. El primero es el de la *Comunitat de Recursos Humanos* (CORH) que es un proyecto de gestión del conocimiento concebido a finales de 2003 e implementado a partir de marzo de 2005 en el ámbito de la administración local de la provincia de Barcelona. Su objetivo es facilitar herramientas para tomar decisiones y compartir conocimientos a los directores de recursos humanos de las entidades locales creando una red presencial y virtual para la gestión del conocimiento. Es una plataforma de profesionales del sector público para paliar la falta de alianzas y trasvase de conocimientos entre los responsables de recursos humanos, y para ello se plantea el intercambio de experiencias sobre procesos de trabajo relacionado con la gestión de personal, la homogeneización y la mejora de prácticas (Ramírez y Serna, 2016: 83-84).

Se distinguen tres categorías de actores en el proyecto: 1) miembros.- todos los profesionales adscritos a áreas de gestión de personal en entidades locales de la provincia de Barcelona; 2) Socios.- 70 responsables de áreas de recursos humanos de ayuntamientos de más de 12 000 habitantes y; 3) invitados.- todos los profesionales del sector público adscritos a áreas de gestión de recursos humanos o entre cuyas funciones está la gestión de personal. La CORH cuenta con medios de comunicación e interacción digitales: un foro, un blog y las RSD de *twitter* y *linkedin* que se combinan con un espacio presencial compuesto por siete grupos de trabajo que realizan reuniones trimestrales para compartir información, conocimiento y herramientas de trabajo (Ramírez y Serna, 2016: 84).

El segundo caso es el proyecto InnoGent que nace dentro del marco del *Pla de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya* y de su sector público que se implementa a partir de julio de 2014. El proyecto busca transformar la gestión de los recursos humanos basándose en la profesionalidad, el reconocimiento y la responsabilidad a través del diseño y puesta en marcha de un plan corporativo de fomento de la innovación fundamentado en la gestión del talento. Su forma de trabajo se concreta en un grupo colaborativo, interdisciplinar e interdepartamental, formado por profesionales de la *Administració de la Generalitat* para promover, detectar y poner en valor prácticas innovadoras en el funcionamiento de la administración. La operación de este proyecto se da a partir de la combinación de una plataforma virtual con el desarrollo de actividades presenciales entre los diferentes grupos de actores que intervienen (Ramírez y Serna, 2016: 84-85).

Con base en lo expuesto en este sub apartado, se puede observar que las TIC han desempeñado un papel relevante en la formación, desarrollo y logro de objetivos de las redes que se integran con diferentes fines entre organizaciones del sector público y de éstas con instancias de la sociedad civil y del sector privado. Las TIC han facilitado y hecho más eficientes los procesos de comunicación permitiendo crear espacios y mecanismos de diálogo, intercambio de todo tipo de información e interacción. Las TIC conforman en buena medida la

infraestructura de articulación de estas redes, impulsando su crecimiento y sus alcances. De tal forma que las TIC impulsan el crecimiento y el alcance de las redes formadas por organizaciones públicas y privadas y las están poniendo en una nueva perspectiva de desarrollo.

3.3.2.1. El enfoque de redes y el uso de redes sociales digitales en la Administración Pública

En los últimos quince años las RSD han tenido un continuo y acelerado crecimiento en prácticamente todo el mundo, influyendo cada vez más en las formas de comunicación e interacción en las sociedades contemporáneas. Las cualidades de las RSD se han aprovechado en diversos ámbitos como el de la comercialización de bienes y servicios, las noticias, la comunicación política, la educación o el entretenimiento por mencionar sólo algunos. Ante la separación física entre las personas que caracteriza a las sociedades contemporáneas, las RSD se han convertido en el medio por excelencia para mantener la comunicación llevando a la conformación de comunidades en torno a los más diversos temas e intereses.

De forma natural los ciudadanos han llevado la práctica de comunicación mediante RSD al ámbito de las instituciones gubernamentales, las cuales las han visto como un medio de comunicación más que nos les implica mayores gastos. De esta forma, en las diversas entidades, dependencias o instituciones del sector público se ha adoptado de forma generalizada el uso de RSD. Sin embargo, el aprovechamiento del potencial de las RSD en el sector público ha sido limitado, se han empleado más como un medio de difusión de información institucional, de promoción de programas o de funcionarios muy en la lógica de lo que se conoce como la comunicación social. En algunos casos las RSD han sido consideradas dentro de las plataformas tecnológicas para la formación de redes entre instancias gubernamentales y de la sociedad.

Por su parte, los ciudadanos cada vez más recurren a las RSD para expresar su sentir sobre los asuntos y problemas públicos que les afectan, hacer críticas, externar quejas así como para exponer sus demandas. Sin embargo, las

instancias gubernamentales muestran serias limitaciones para captar, procesar y dar respuesta a los diversos planteamientos que hacen los ciudadanos en las RSD. En algunos casos se comienzan a hacer esfuerzos para aprovecharlas de mejor forma en tareas de la Administración Pública y en la formación de redes con ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado. De tal manera que es posible encontrar casos de adopción del uso de RSD en el sector público con buenos resultados.

Aunque se ha generalizado la utilización de RSD en las instituciones públicas, dependencias gubernamentales y sus unidades administrativas, apenas se comienza a observar como objeto de estudio. Diferentes especialistas en las TIC, las políticas públicas y la Administración Pública desde hace ya varios años han venido señalando que las RSD ofrecen un enorme potencial para la vinculación del gobierno con la sociedad de forma directa y horizontal, lo cual puede ser aprovechado para concebir y llevar a la práctica planteamientos de la gobernanza, el Gobierno Abierto, así como renovadas formas de transparencia, participación ciudadana, incidencia en las políticas públicas y mecanismos de rendición de cuentas.

No obstante, apenas se ha comenzado a identificar desde una perspectiva académica el fenómeno de interacción entre la Administración Pública y la sociedad mediante las RSD, así como a ubicar casos específicos y a estudiarlos. A continuación se presentan varios de los primeros estudios que se han comenzado a hacer con el propósito de exponer casos ilustrativos de la forma en la que el enfoque de redes se está llevando a la práctica desde la propia tecnología como lo son las RSD que han sido diseñadas específicamente para operar en red.

En el escenario español hacia el año de 2011 uno de los primeros casos que destacó fue el de la plataforma digital que se denominó *Irekia* ya que se propuso aprovechar el potencial de las RSD para impulsar los principios del Gobierno Abierto de transparencia, participación y colaboración. Esta plataforma fue desarrollada por el gobierno de Euskadi y ha sido tomada como ejemplo en diferentes foros internacionales que abordan el tema del Gobierno Abierto. *Irekia*

es un portal central que incluye el uso de RSD para informar y generar interacción con los ciudadanos. Esta plataforma hace un amplio uso de las RSD, cuenta con tres perfiles en *twitter* (@Irekia Euskadito Gobernu, @Ireckia_Agenda y @Irekia_News); una página oficial en *facebook*; un perfil en *Tuenti*; un canal en *YouTube*; una cuenta en *Flickr*; una cuenta en *SlideShare*; una cuenta en *Delicious*, un sitio wiki; una cuenta en *Isuu* y una cuenta en *Google +*.

En materia de transparencia pone a disposición del público mediante un sitio *web* cinco apartados de información sobre: 1) la comunidad autónoma, 2) relaciones con la ciudadanía y la sociedad, 3) transparencia económico-financiera, 4) contrataciones de servicios y suministros y, 5) ordenación, urbanismo y obras públicas. Con respecto a la participación y colaboración, permite a los ciudadanos formular preguntas y realizar propuestas con base en las que el gobierno genera debate público, realiza propuestas y las somete al consenso ciudadano.

Algunos resultados a destacar son: 5.451 seguidores en *twitter* y más de 23.300 tuits; 2.255 “me gusta” en *facebook*; 79.593 reproducciones de vídeo en *YouTube*; más de 5.000 fotos en *Flickr*; 3.543 visualizaciones de los 32 documentos subidos a *Isuu*. De acuerdo con Roa (2013: 132), visto el despliegue comunicacional ejercido por *Irekia* en el entorno *social media*, se puede aseverar que cuenta con una excelente planificación estratégica en RSD, teniendo presencia activa en las más importantes. Desarrolla en ella un trabajo bien dirigido y obtiene unos resultados de interacción y participación bastante elevados.

En México uno de los primeros casos que se pueden desatacar es el que se denominó Puebla Sana que consistió en el uso de RSD en un programa de mercadeo social del gobierno del estado de Puebla creado en 2012 y que ha sido estudiado por Picazo, Fernández y Luna (2017). Este programa se diseñó con estrategias de marketing social en el que una serie de ideas y hábitos son “vendidos” al público como medida preventiva para darles más control sobre su propia salud. Puebla Sana se propuso trabajar en cuatro grandes áreas: 1) en un programa para concientizar al público sobre hábitos adecuados de alimentación y ejercicio; 2) en un componente específico para mujeres; 3) en un componente

para adolescentes; y 4) en una serie de campañas para prevenir enfermedades estacionales.

El programa de Puebla Sana recurrió a *twitter*, *facebook* y *YouTube* como medios de operación. En cuanto a *twitter* se crearon dos cuentas, una para el Secretario de Salud y otra que se nombró PueblaSana, bajo la idea de que especialistas de la salud crearan mensajes de contenido clave con infografías de fácil comprensión o explicación visual de contenidos. Expertos en comunicación también envían preguntas del público a los expertos en temas de salud para obtener las respuestas adecuadas y responder lo mejor posible a los mensajes del público.

En *facebook* se creó un perfil para Puebla Sana que tuvo un buen inicio ya que en los tres primeros meses alcanzó 1, 649 amigos. Esta red social digital a diferencia de *twitter* ofreció más alternativas para entregar el contenido permitiendo incluir infografías interactivas que eran percibidas como de mayor impacto en la audiencia. Sin embargo, los seguidores se mostraron menos tolerantes a los mensajes políticos dado que *facebook* tuvo un mayor uso político en la campaña presidencial de 2012, lo que influyó en que no tuviera un mayor crecimiento. Uno de los patrones que se observó fue que entre los habitantes del campo *facebook* alcanzó una mayor actividad frente a *twitter*.

También se creó un canal en *YouTube* en 2012 para Puebla Sana pero sólo se produjeron 10 materiales audiovisuales ya que de acuerdo con las regulaciones en materia electoral todo el contenido generado por el gobierno se puede interpretar como una campaña como proselitismo político por lo que no fue posible seguir utilizando esta red social digital durante la campaña presidencial, pero posteriormente se retomó el uso de *YouTube* y se produjeron otros vídeos llegando a un total de 59.

Twitter es una red social digital que genera una dinámica de diálogo instantáneo que se ha tratado de aprovechar en tareas de atención al público en diferentes instancias de la Administración Pública. De acuerdo con Pérez (citado en Estebarantz y Ramilo, 2013: 91) hacia 2013 como cuenta oficial de una institución, destacó a nivel internacional la ciudad de Sydney (@cityofsydney) con

un alto grado de conversación (71%) con las personas que la siguen y un notable índice de influencia (62). Como cuentas de políticas o servicios públicos, destacan las de dos servicios de policía. En primer lugar, la Policía de Vancouver (@VancouverPD), relevante por su nivel de conversación (60,7%) y un índice de influencia muy importante (80). Y en segundo lugar, la Policía Nacional de España (@policia) con más de medio millón de seguidores, con un 93% de tuits favoritos y retuiteados, además de una notable influencia con un Klout Score de 79.

La presencia de @policia en las redes sociales es un proyecto de comunicación cuyo objetivo es concienciar, informar y atender a la ciudadanía. En su estrategia de comunicación han optado por no seguir a nadie, escuchar y responder a quien pregunta (casi 150 mensajes diarios) si tienen información relevante que aportar como respuesta.

Por su parte, 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 con una tasa de respuesta del 80%, 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.

Aunque los ayuntamientos catalanes estudiados mostraron diferentes niveles de actividad en *twitter*, hay una coincidencia en ver a esta red social digital como una buena forma de mantener informados a los ciudadanos sobre los problemas locales y para que las actividades del gobierno local sean más visibles, lo cual se limita a una forma de comunicación unidireccional.

En cambio, las funciones orientadas a un uso interactivo más exigente de *twitter* son menos prioritarias, como 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. Únicamente una minoría de las cuentas de *twitter* están destinadas a ser interactivas e informativas al mismo tiempo.

Al respecto, los referidos autores subrayan que este resultado es consistente con estudios empíricos anteriores que señalaban cómo, a pesar de su potencial de interacción, las RSD tienden a ser utilizadas por las instituciones gubernamentales como una forma de transmitir información en vez de dialogar con las partes interesadas.

Otro estudio con resultados reveladores fue 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, como se muestra en los cuadros siguientes:

Cuadro no. 4
Administraciones locales vascas en *twitter*

Institución (nº de cuentas relevantes, sin contar la oficial)	Cuenta oficial	Nº de tuits	Seguidores	Siguiendo	Coef. de conversación (%)	Réplicas recibidas / día	Retuits %	Favoritos %	Influencia
DF de Álava (1)	No tiene								
DF de Bizkaia (2)	@bizkaimedia	1.981	656	254	0	0	31	3	48
DF de Gipuzkoa (10)	No tiene								
Barakaldo (0)	No tiene								
Bilbao (11)	@InfoBilbao	365	273	1	0	0	48	5	43
Getxo (1)	@getxoweb	7.024	1.233	0	0	0	17	3	50
Irún (2)	@irun_informa	1.712	929	60	0	0	35	3	49
Portugalete (0)	No tiene								
Santurtzi (0)	No tiene								
San Sebastián (11)	@Ayto_SS (castellano)	11.529	3.998	289	0	0	33	15	55
	@donostiakoudala (euskera)	11.868	3.287	500	0	0	19	6	54
Vitoria-Gasteiz (17)	@vitoriagasteiz	5.593	11.704	511	0	0	46	13	61

Fuente: Estebaranz González, Javier y Mentxu Ramilo Araujo, “Gobiernos y administraciones locales vascas en las redes sociales”, en *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*, J. Ignacio Criado y Francisco Rojas Martín (eds.), Barcelona, Escola d’Administració Pública de Catalunya, 2013, p.92.

Cuadro no. 5
Actividad de los representantes institucionales en *twitter*

Representantes institucionales	Cuenta oficial	Nº de tuits	Seguidores	Siguiendo	Coef. de conversación (%)	Réplicas recibidas /día	Reuits (%)	Favoritos (%)	Influencia
José Antonio Rodríguez (Jun)	@JoseAntonioJun	19.968	223.883	99.826	76	149	59	54	80
	@alcaldejun	412	23.783	23.958	58	13	26	11	47
Barack Obama	@BarackObama	9.768	35.181.032	659.166	26	150	81	81	99
Iñaki Azkuna (Bilbao)	@iazkunaurreta	1.021	3.683	3	0	0,1	25	6	45
Alfonso García (Barakaldo)	@alcaldealfonso	136	165	46	0	0	27	11	46
Imanol Landa (Getxo)	@imanollanda	1.817	865	299	8	0,9	14	2	45
Mikel Torres (Portugalete)									
Ricardo Ituarte (Santurtzi)									
Juan Karlos Izagirre (Donostia-San Sebastián)	@Kalejira	0	126	0	0	0	0	0	0
José Antonio Santano (Irún)	@JASANTANO	1.343	573	128	0	0	18	2	44
Javier Maroto (Vitoria-Gasteiz)	@JavierMaroto	4.546	186	6.080	41	1	41	18	61
Javier de Andrés (DF Álava)	@JavierdAndres	511	856	124	0	0	36	7	44
José Luis Bilbao (DF Bizkaia)	@jlbilbao	0	1	0	0	0	0	0	0
Martín Garitano (DF Gipuzkoa)	@mgaritano	52	288	1.363	0	0	35	18	45

Fuente: Estebaranz González, Javier y Mentxu Ramilo Araujo, “Gobiernos y administraciones locales vascas en las redes sociales”, en *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*, J. Ignacio Criado y Francisco Rojas Martín (eds.), Barcelona, Escola d’Administració Pública de Catalunya, 2013, p.93.

Con base en la información que recabaron, sistematizaron y analizaron, Estebaranz y Ramilo pudieron derivar una serie de conclusiones que muestran que el uso de *twitter* en los casos que abordaron está en una etapa inicial y que son varios y muy relevantes los aspectos que todavía se deben desarrollar. Las conclusiones a las que arribaron fueron que en las tres diputaciones forales y los once ayuntamientos estudiados:

- 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.
- Hay numerosas cuentas para distintos proyectos con pocas publicaciones, participantes y conversación, lo adecuado sería contar con pocas cuentas y utilizar una etiqueta o *hashtag* para facilitar la difusión, seguimiento y escucha activa de un tema.
- Es necesario humanizar la presencia en RSD, poniendo en valor los conocimientos y habilidades de las personas que las dinamizan, visibilizándolas como las personas de contacto en interacción virtual.
- Para mantener estrategias de presencia en las RSD es necesario contar con personas que tengan vocación de servicio público, profesionales, interdisciplinarios con aptitudes y actitudes comunicacionales y relacionales.

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. En total se encontraron 124 ayuntamientos con estas características. La información para este estudio se recabó mediante un cuestionario aplicado a los responsables de la gestión de las RSD, la tasa de respuesta fue de 97.6 % ya que se recabó información de 121 ayuntamientos.

Para comprender cómo se están adoptando las RSD en los ayuntamientos se estudiaron las categorías analíticas siguientes: 1) presencia, 2) existencia de políticas o estrategias, 3) existencia de guías de uso, 4) nivel de experiencia, y 5) características del equipo humano.

Respecto a la presencia, 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, el 26.4 % afirmó que no cuenta con una política pero está previsto desarrollarla en menos de un año, en tanto que un 5 % contestó que la desarrollaría en más de un año. Llama la atención el hecho de que el 34.7 % haya señalado que no tiene previsto establecer alguna política o estrategia de adopción de RSD y un 4.1 % no sabe o no contestó.

Por lo que toca a las guías de uso para la gestión de las RSD, sólo un 26.4 % ha elaborado alguna. En la experiencia del uso de las RSD se observó que el primer ayuntamiento comenzó su actividad en 2006, 3 lo hicieron en 2007 y 1 en 2008, destacando que entre el 2009 y el 2012 en total 101 ayuntamientos se iniciaron en las RSD, posteriormente en 2013 se incorporaron 7 ayuntamientos y dos más en 2014. Finalmente, 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.

A decir de los autores del estudio existe un amplio margen de mejora en el desarrollo de las RSD por parte de los ayuntamientos, pese a la importante difusión existente aún se encuentran en una fase inicial en la implantación de las RSD.

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. La gestión de las cuentas se realiza de forma descentralizada, el propio personal de cada uno de los centros directivos es el encargado de la publicación de contenidos, monitorización e interacción con el ciudadano.

La Dirección General de Análisis y Planificación de la Consejería de la Presidencia realiza las labores de coordinación de todas las cuentas. Dentro de estas labores se halla la consultoría en las propuestas de creación de nuevas cuentas, orientando a los solicitantes sobre cuál es o cuáles son las redes sociales más apropiadas para estar presentes, teniendo en cuenta sus objetivos, contenidos, recursos, etc. Para evaluar la actividad de una cuenta se han elaborado una serie de indicadores sobre su situación actual y evolución que permiten conocer el número de seguidores, los contenidos de las publicaciones y su repercusión.

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. Este autor 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. Aunque la principal vía de atención sigue siendo presencial, las redes sociodigitales se establecieron como el tercer canal más importante de atención al canalizar el 18 por ciento de las solicitudes. En promedio, los medios sociodigitales de AGUCDMX atendieron en 2014 unas 90 solicitudes de servicios públicos al día, por lo que es posible suponer que algunas de estas cuentas sean relevantes para el rendimiento institucional y la comunidad de seguidores. Los usuarios tienen la posibilidad de acompañar sus mensajes escritos con fotografías, videos, etiquetas o enlaces a sitios *web*. En ciertos casos las menciones no llegan directamente a la cuenta de

AGUCDMX, son recibidas por cuentas de otras áreas gubernamentales, por lo que estas cuentas informan a @072CDMX y son canalizadas a su servicio de atención.

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. De esta manera, los propios habitantes a través de su actuar aseguran la correcta impartición de servicios y la apropiación de políticas públicas en beneficio de la comunidad.

Asimismo, los resultados de este estudio develan que bajo la estrategia *networking* es posible trascender los modelos rígidos de la administración pública tradicional donde acceder a la gestión pública requería invertir mayor tiempo y recursos. De esta manera, más cuentas de RSD podrían utilizarse para mejorar las tareas de atención ciudadana. El perfil analizado @072CDMX es capaz de producir actividades colaborativas con una brevedad inusitada, actualmente no hay hora ni lugar para solicitar los servicios urbanos en la capital de México.

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.

En Hidalgo, hay una tendencia a la promoción del gobernador poniendo énfasis en la imagen y en el nombre del mandatario. En Querétaro se pudo ver una mayor variedad temática, las publicaciones no corresponden en su totalidad a las acciones gubernamentales, sino que combinan información de deportes, cultura y datos generales del estado o de las reformas que se implementan.

Con relación a la participación del ciudadano, en primer lugar se observó una gran diferencia en la cantidad de publicaciones, la de los ciudadanos hidalguenses fue mucho menor a la de los queretanos: en *twitter*, fueron 72 frente a 871, mientras que en *facebook* fueron 4 frente a 41. De estas, en el caso hidalguense, no se encontró ninguna respuesta en *facebook* y en *twitter*, la hubo únicamente para el 8% de las publicaciones; en Querétaro se registró un 67% para *facebook* y 6% en *twitter*.

Con ello se evidencia que las estrategias en redes sociodigitales en Hidalgo se encuentran lejos, inclusive, del gobierno electrónico, ya que los contenidos digitales se gestionan contrariamente a los principios de interacción de las plataformas digitales. Por otra parte, en Querétaro se percibe una mayor importancia de la figura del ciudadano, ya que se producen contenidos de temáticas variadas centradas en el interés de las personas, los que se acompañan parcialmente de la promoción gubernamental.

Asimismo, en la indagación sobre los motivos de participación, se obtuvo que la mayoría de las publicaciones de los ciudadanos se centra en la búsqueda de resolución de problemáticas. Únicamente en *twitter* se pudieron identificar publicaciones con sugerencias del ciudadano (8% del total de Hidalgo y 4% en Querétaro), las cuales implican un trabajo colaborativo entre ambos actores del Estado y, por lo tanto, se configuran como contenidos encaminados al Gobierno Abierto. Esto corrobora que la participación en redes sociodigitales no se encamina hacia un trabajo colaborativo, sino que busca la resolución de necesidades y el acceso remoto a trámites y servicios, configurando su utilización bajo las lógicas del gobierno electrónico.

Las conclusiones finales 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.

Con base en lo expuesto en este sub apartado, 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 las funciones de los gobiernos, sobre todo, las que tienen que ver con su vinculación con los ciudadanos, con las que requieren la escucha activa de lo que expresan en las RSD a fin de generar procesos de retroalimentación así como espacios y mecanismo de participación ciudadana y de colaboración entre instancias gubernamentales, los ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado.

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.

3.4. La adopción de redes sociales digitales en la Administración Pública en México

Aunque existen antecedentes previos, la red social digital que apareció en 1997 en los Estados Unidos de América llamada *Sixdegrees* fue la primera en incluir características y funcionalidades básicas que se pueden reconocer en posteriores RSD que ampliaron y mejoraron sus capacidades, entre las que desataca *Myspace* lanzada en 2003. Posteriormente, se desarrollaron otras iniciativas que contaron ya con el apoyo de una mayor y mejor infraestructura de telecomunicaciones que potenciaron la expansión de Internet y el acceso se amplió a sus servicios. De esta forma, en 2004 surgió *facebook*, en 2005 *twitter* y en 2006 *YouTube*, las cuales aparecieron en un momento en el que

las personas ya estaban más familiarizadas con los servicios de Internet lo que contribuyó a que se mostraran más abiertas a conocer las funcionalidades que ofrecían.

Los servicios de estas RSD tuvieron una enorme aceptación y desde su lanzamiento experimentaron un vertiginoso crecimiento en prácticamente todo el mundo. El uso de estas RSD inició entre los jóvenes con el fin de establecer lazos de amistad y crear comunidades afines a determinados temas o intereses, pero pronto se extendió a otros sectores sociales y se les comenzó a utilizar también para comercializar bienes y servicios, con fines educativos, para comentar y debatir sobre noticias y asuntos públicos, establecer comunicación con organizaciones de la sociedad civil y del sector público.

Ante el uso creciente de RSD las instituciones gubernamentales y sus administraciones públicas comenzaron a verse presionadas para integrarse a este naciente fenómeno de la comunicación. De esta forma, hacia el año de 2006 algunas dependencias de la Administración Pública en México comentaron a crear sus primeras cuentas de *facebook* y *twitter* que eran las de mayor posicionamiento. En los siguientes años más dependencias gubernamentales fueron adoptando el uso de RSD de tal forma que para inicios de la segunda década del presente siglo ya se podía ver un uso generalizado de RSD en las diferentes dependencias de la Administración Pública Federal, en los gobiernos de las entidades federativas, en las entonces delegaciones del Distrito Federal y en los gobiernos de los municipios más urbanizados del país.

Las RSD que más se han utilizado en la Administración Pública en México son *facebook* y *twitter* debido a que la primera permite publicar diversos materiales audiovisuales y recabar los comentarios de sus seguidores, en tanto que *twitter* posibilita, aunque en menor medida, publicar textos a los que se pueden vincular sitios *web* y materiales audiovisuales y generar comentarios. *YouTube* es la tercera red social digital que más se usa en la Administración Pública aunque en mucho menor medida que *facebook* y *twitter*, se ha adoptado para difundir videos con contenidos sobre campañas y programas gubernamentales, procedimientos para acceder a servicios y para realizar trámites. A pesar que han aparecido otras

RSD como *WhatsApp* lanzada en 2009 o *Instagram* surgida en 2010, su uso ha sido limitado ya que la primera está orientada a integrar comunidades específicas no tan grandes, en tanto que la segunda está diseñada para la difusión de fotografías.

En México, se pueden ubicar tres grandes factores que han favorecido el proceso de adopción de RSD en el sector público, los cuales son 1) que los costos para adoptar y operar las RSD no son elevados y son bastante asumibles para las instituciones gubernamentales, 2) que aparecieron como un medio de comunicación más del que se puede echar mano fácilmente para llegar a amplios sectores de la sociedad y, 3) que el creciente uso de RSD y el enorme volumen de contenidos que involucran temas y responsabilidades de las dependencias gubernamentales generaron una creciente presión para incorporarse rápidamente en este nuevo fenómeno de la comunicación pública.

Sin embargo, las administraciones públicas de los tres niveles (federal, estatal y municipal) comenzaron a utilizar las RSD como un medio de comunicación social más, publicando contenidos muy afines a los que prevalecen en dicho medio desde hace tiempo en las dependencias gubernamentales como lo son: difusión de información de contenido cívico, de eventos culturales o recreativos, de sus programas y servicios, avisos la ciudadanía, así como para la promoción de funcionarios o autoridades.

Esta tendencia se ha mantenido al paso de los años, lo que implica un uso limitado de las RSD más como un medio de comunicación unidireccional, de las administraciones públicas hacia los ciudadanos. Pero no se ha desarrollado la parte interactiva de las RSD, no se observan iniciativas para crear procedimientos o dinámicas de conversación o diálogo con los ciudadanos. En muchos casos las autoridades se ven presionados a contestar los planteamientos que se hacen en las RSD pero no se observa que se haga de una forma sistemática o que se creen procedimientos especiales. Cuando hay respuesta de las autoridades la mayor parte de las veces remiten a los ciudadanos a otras instancias, cortando la comunicación que se genera en las RSD.

De esta forma, las administraciones públicas no han podido visualizar el potencial de interacción de las RSD que les permitan desarrollar estrategias y procesos interactivos. A pesar de la relevancia que están adquiriendo las RSD en el escenario público, las administraciones públicas no han podido insertarse en su dinámica interactiva que les permita captar la información que generan los ciudadanos en torno a los asuntos y problemas que enfrentan, procesarla eficientemente y dar respuestas satisfactorias a los ciudadanos.

3.4.1. Las redes sociales digitales en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza

El propósito de esta investigación es analizar la interacción entre la Administración Pública y la sociedad mediante las RSD, a fin de verificar si un mayor nivel de adopción del enfoque de redes en su gestión mejora sus niveles de eficiencia y eficacia así como su relación y comunicación con los ciudadanos. La observación de la interacción entre la Administración Pública y la sociedad mediante RSD se realizará mediante instancias de gobierno específicas. Para seleccionarlasy, el primer criterio que se consideró fue que se tratara del nivel de gobierno con la mayor proximidad entre autoridades y ciudadanos, por lo que se optó por el primer nivel de atención con el que cuentan la ciudadanía en México que es el del gobierno municipal/delegacional.

El segundo criterio que se consideró fue que se tratara de casos con un nivel medio a alto de actividad en RSD, por lo que se consideraron gobiernos que actúan en demarcaciones urbanas entre las que destacan las de la Ciudad de México. Por ello, se decidió seleccionar dos delegaciones de la Ciudad de México bajo la idea de hacer un contraste de los procesos de interacción entre sus administraciones públicas y sus ciudadanos que permitieran arribar a deducciones sobre el nivel de adopción del enfoque de redes.

En términos metodológicos, se buscó que los casos no fueran muy asimétricos a fin de evitar que las diferencias que se pudieran observar se debieran más a sus diferencias intrínsecas que a sus capacidades de interacción con la ciudadanía mediante RSD. Por lo que se desarrolló un procedimiento que

permitiera identificar dos delegaciones con contextos socioeconómicos, retos de gestión y capacidades institucionales no muy diferentes pero que si permitiera hacer contrastaciones. En el apartado 4.4 del siguiente capítulo se explica a detalle el proceso metodológico que se siguió para la selección de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza como casos de estudio para la investigación.

En este sub apartado se expone la forma cómo se adoptaron y se han venido utilizando las RSD en dichas delegaciones, con el propósito de contar con antecedentes que permitan contextualizar los casos de estudio de los cuales se recabó la información necesaria para aplicar los instrumentos de medición del enfoque de redes y la calidad de la relación, comunicación y gestión que se elaboraron¹⁷ para hacer las comprobaciones empíricas planteadas en la investigación, que giran en torno a la hipótesis de que a mayor adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en la AP, mayor y mejor comunicación y relación con los ciudadanos, así como ampliación y mejoramiento de sus procesos de gestión en estos medios tecnológicos.

La información que se expone se recabó mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada a los encargados del manejo o gestión de las RSD en las delegaciones seleccionadas. En el caso de la Delegación Benito Juárez la entrevista la contestó el titular de la Coordinación de Informática y en Venustiano Carranza la respondieron de forma conjunta la titular de la Coordinación de comunicación social y la directamente encargada de las RSD que ocupa el puesto de Líder de Coordinación de Proyectos. Las entrevistas se aplicaron en las instalaciones de las propias delegaciones, el 28 de agosto de 2018 al mencionado funcionario de la Delegación Benito Juárez y el 7 de septiembre de 2018 a las funcionarias de la Delegación Venustiano Carranza.

La entrevista se dividió en tres apartados, el primero estuvo dedicado al tema de antecedentes de la adopción de RSD en la Delegación y contó con tres preguntas, en el segundo se abordó el tema de procesos administrativos y de gestión con 15 preguntas, el tercero se enfocó al tema de áreas de oportunidad y

¹⁷ Los fundamentos metodológicos y el proceso de construcción de estos instrumentos de medición se exponen en el apartado 4.2 del capítulo IV.

problemáticas con 5 preguntas y el cuarto apartado se dedicó a captar información sobre el área administrativa encargada de las RSD para el que se diseñaron 10 preguntas. Cabe destacar que los funcionarios de las dos referidas delegaciones mostraron una amplia disposición a colaborar en las entrevistas.

3.4.1.1. El uso de redes sociales digitales en la Delegación Benito Juárez

En esta Delegación se inició la utilización de RSD mediante cuentas personales de algunos funcionarios del área de comunicación social que hacían publicaciones con contenidos de información sobre actividades de la Delegación, pero posteriormente se consideró que lo más apropiado sería crear perfiles institucionales por lo que hacia el año de 2007 se creó una cuenta oficial de *facebook* y otra de *twitter*. Para dar seguimiento a la actividad en estas RSD se recurrió a un *software* comercial a fin de obtener datos sobre posicionamiento o influencia, pero no se generó una información más específica para retroalimentar las actividades sustantivas de la Delegación.

La gestión de las RSD está a cargo del área de comunicación social que tiene un *status* administrativo de Dirección que depende de la oficina del Delegado. En la actualidad no hay una diferencia en los fines para los que se utiliza *facebook* y *twitter*, las cuales se han adoptado para funciones de comunicación social como difundir eventos culturales, deportivos, académicos, notas informativas sobre programas y actividades de gestión de servicios (pavimentación, retiro de autos).

La oficina de comunicación social es la que se encarga de definir lo que se publica, tanto los contenidos como el tipo de material (fotos, *banners*, videos). Estos materiales se publican con la aprobación de su titular y a veces también tomando en cuenta al gabinete de la Delegación. El seguimiento a las publicaciones de la Delegación lo realizan dos a tres personas que utilizan las herramientas y datos que las propias RSD ofrecen a los usuarios. Para dar respuesta a las demandas de los ciudadanos, las personas que monitorean las RSD las vinculan con un Centro de Soluciones que, a su vez, se conecta con

sistema informático denominado Centro de Servicios y Atención Ciudadana que distribuye las demandas a las áreas correspondientes.

Del 100 % demandas de los ciudadanos, aproximadamente un 45 % se hacen de forma personal directamente en las oficinas de la Delegación y el restante se formula a través de medios digitales como el portal de Internet y las RSD. La proporción de captación de demandas entre estos dos medios es de aproximadamente un 30 % mediante RSD y un 70 % vía el portal de Internet. Las RSD tienden a utilizarse más para comentar o cuestionar asuntos públicos que propiamente para solicitar servicios. Actualmente el tema más comentado y que genera más demandas es el de la inseguridad pública.

Para llevar a cabo el seguimiento y control de respuestas de las demandas se utiliza el referido Sistema Integral de Atención Ciudadana, diseñado para registrar las solicitudes de los ciudadanos y el proceso de respuesta. Todas las áreas tienen acceso a este sistema para capturar la información respectiva sobre la atención de demandas y brinda información para dar seguimiento. No obstante, no se pueden identificar procedimientos para sistematizar y analizar las reacciones que generan los seguidores de la Delegación a fin de aprovecharlas para retroalimentar procesos de atención a los ciudadanos. El área de comunicación social cuenta con un manual de procedimientos orientado a procesos de difusión de información institucional elaborado por el Gobierno de la Ciudad de México, pero todavía no se elaboran documentos específicos para sistematizar la información que se genera en las RSD.

La Dirección de comunicación social se encarga de la gestión de las RSD, específicamente a través de un área administrativa denominada Coordinación de Informática cuyo titular es ingeniero industrial y en administración, y se ha desarrollado profesionalmente desde el 2006 en áreas de soporte informático y sistemas dentro de la propia Delegación Benito Juárez. Pero las personas que dan seguimiento a las RSD tienen un perfil académico y desarrollo profesional a fin a la comunicación social. Las labores de seguimiento y control de publicaciones y demandas ciudadanas en las RSD se pueden realizar con poco personal que no requiere de mucho equipo informático. Los procedimientos que utilizan para llevar

a cabo sus actividades se adaptan a las necesidades del trabajo y no se han elaborado algún documento o manual que las guíe.

De acuerdo conl entrevistado, las respuestas a las demandas de los ciudadanos dependen en buena medida del presupuesto con que se cuente y de los recursos humanos de que se dispone para realizar los servicios demandados, los cuales muchas veces no son suficientes.

Las RSD se han convertido en un medio de contacto con los ciudadanos tanto para conocer sus demandas como sus comentarios sobre temas y problemas específicos, según lo expresado por el entrevistado. Conforme a su experiencia, las RSD se han convertido en una ventana que evidencia la actuación de la Delegación. No son opcionales sino que es indispensable contar con ellas, los ciudadanos en la actualidad tienden a buscar más a la Delegación en las RSD que en su portal de Internet y esperan obtener respuestas sencillas y rápidas. Es decir, los ciudadanos esperan interactuar con la Delegación dentro de la dinámica propia de las RSD, con respuestas rápidas y sencillas que impliquen el menor número de procedimientos burocráticos.

Para el referido funcionario el paso del uso de medios digitales como los portales de Internet a las RSD ha sido rápido y ha traído consigo una comunicación más ágil tanto de aspectos positivos como de negativos. Sin embargo, observa que en su Delegación los ciudadanos tienden más a hacer un uso constructivo de las RSD frente a los comentarios descalificativos u ofensivos. En proporción estima en un 70% de los casos los ciudadanos usa las RSD de forma constructiva frente a un 30 % de casos en los que se emplea para canalizar descalificaciones. En todo caso, se busca dar una respuesta educada y con tacto.

Con base en el conjunto de información obtenida en la entrevista al Coordinador de Informática de la Delegación Benito Juárez, se puede observar que el uso de las RSD está marcadamente orientado a tareas de comunicación social, pero se han comenzado a emplear en procesos de gestión básicos como captar demandas ciudadanas y darles una respuesta inicial o básica que en la mayoría de los casos se concluye por otros medios administrativos. De esta forma, en la Delegación Benito Juárez se han venido utilizando preferentemente como un

medio de comunicación unidireccional y de forma muy incipiente como un medio de interacción con los ciudadanos para gestionar servicios.

3.4.1.2. El uso de redes sociales digitales en la Delegación Venustiano Carranza

En el caso de esta Delegación, las funcionarias que se entrevistaron que fueron la titular de la oficina de comunicación social y la Líder de Coordinación de Proyectos que era la encargada directa de la gestión de las RSD no tenían conocimiento de la fecha en que se inició su utilización en la Delegación, pero si sabían que se adoptaron en administraciones anteriores. En la administración delegacional anterior (2012-2015), se preparaban reportes semanales sobre las demandas ciudadanas a través de las RSD para el Jefe Delegacional. La información de estos informes no le fue proporcionada a la siguiente administración (2015-2018) la cual por su parte elaboró sus propios informes semanales sobre la actividad en RSD para el conocimiento y seguimiento de la Jefa Delegacional.

En la gestión 2015-2018 se usaron desde el principio *facebook* y *twitter* con el propósito de posicionar a la Delegación frente a los ciudadanos, acercarse a ellos, aprovecharlas para llegar a la mayor cantidad de personas para conocer sus problemáticas y demandas. La gestión de las RSD está a cargo del área de comunicación social que tiene un *estatus* administrativo de coordinación y depende directamente de la Jefa Delegacional.

No hay distinción en el uso de *facebook* y *twitter*, por igual se emplean para dar a conocer la realización de obras públicas, los programas delegacionales, promover eventos culturales, deportivos y recreativos, proporcionar información sobre trámites y servicios, difundir la agenda de la Jefa Delegacional y atender demandas específicas. La oficina de comunicación social en coordinación y acuerdo con la Jefa Delegacional se encargan de definir los contenidos y el tipo de materiales que se publican en las RSD

El área de comunicación social se da a la tarea de vincular las demandas expresadas en RSD al Centro de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC) que es un sistema informático con el cuentan todas las delegaciones para la gestión y

control de las demandas de los ciudadanos. El CESAC asigna un folio a cada demanda ciudadana y genera una base de datos con la que se hacen reportes sobre el proceso de atención. Adicionalmente, el personal del área de comunicación social se apoya con el *software* comercial *Hootsuite* para recabar y procesar la información que se genera en RSD.

El seguimiento a lo que publican los ciudadanos en RSD permite identificar las demandas específicas, se hacen tres cortes de casos al día que se ingresan al CESAC. Se han elaborado respuestas estándar para demandas recurrentes como falta de agua potable, revisiones de protección civil o de escuelas. Para servicios específicos como reparación de luminarias, podas o limpieza de calles se les manda a los ciudadanos en las RSD una liga a un sitio *web* en el que pueden consultar el estatus de su solicitud. Para servicios o trámites muy específicos como de orientación jurídica se le invita al ciudadano a acudir a las oficinas en las que los pueden apoyar.

En la experiencia de las funcionarias entrevistadas, frecuentemente los ciudadanos en los comentarios y peticiones que formulan en RSD hacen patentes estados de ánimo exaltados, en tensión, acompañados de un lenguaje beligerante, descalificativo y ofensivo, que requieren de respuestas medidas con mucho tacto. Por ello, es importante que las personas dedicadas al seguimiento y la atención de los planteamientos ciudadanos en RSD deben tener un perfil de servicio público que cuente con herramientas para tratar con personas de diversos niveles educativos y niveles socioeconómicos.

Las funcionarias entrevistadas manifestaron que, dada la dinámica de las RSD, los ciudadanos esperan que las demandas que plantean por estos medios sean atendidas de forma rápida sin mediar procedimientos burocráticos, lo que ha propiciado que las diferentes áreas de la Delegación tengan que generar respuestas más rápidas. En el caso de la Delegación Venustiano Carranza, el área de comunicación social ha tratado de establecer una comunicación más directa e informal con las áreas que atienden las solicitudes ciudadanas para optimizar tiempos en los procesos de respuesta, como una forma paralela a los procedimientos burocráticos establecidos.

Los ciudadanos formulan demandas sobre los servicios que más afectan su vida cotidiana como la reparación de luminarias, la limpieza de espacios públicos o el suministro de agua potable. El tema de mayor recurrencia y relevancia para los ciudadanos es el de la inseguridad pública.

De acuerdo con las funcionarias entrevistadas, no han requerido de mucha inversión en recursos para dar seguimiento, canalizar y dar respuesta a las demandas de los ciudadanos en RSD. Su trabajo lo realizan con siete personas que utilizan equipo de cómputo y *software* convencionales.

La titular del área de comunicación social es licenciada en comunicación y periodismo y cuenta con una trayectoria y experiencia en áreas de comunicación social de alrededor de 10 años. La encargada directa de la gestión de las RSD tiene el cargo administrativo de Líder de Coordinación de Proyectos y cuenta con experiencia en el manejo de RSD en el sector privado y en la paraestatal Petróleos Mexicanos.

En el manual administrativo de la Coordinación de comunicación social sólo existen referencias mínimas sobre el uso de RSD. Para llevar a cabo los trabajos de seguimiento de publicaciones en RSD y atención de demandas, se han establecido procedimientos específicos pero no se ha elaborado un documento o manual en particular. Una persona se dedica a la elaboración de guiones, otra a desarrollar materiales audiovisuales, otra se encarga de canalizar las demandas de los ciudadanos a las áreas correspondientes para su atención y tres se dedican a redactar respuestas.

En el caso de la Delegación Venustiano Carranza, se puede observar que se utilizan a las RSD marcadamente para tareas de comunicación social, pero también ha avanzado de forma visible en incorporar tareas de gestión de servicios estableciendo procedimientos de trabajo y destinando recursos.

Como se ha dado cuenta en este tercer capítulo, hay avances en la adopción del enfoque de redes en la Administración Pública que se pueden reconocer como una evolución de los modelos de gestión y organización de la Administración Pública tradicional, ya que desde la década de los noventa del siglo XX se han comenzado a adoptar formas de organización y procesos de

gestión más relacionales o en red. Esta evolución ha sido propiciada en buena medida por el cambio tecnológico y específicamente por la revolución de las TIC así como por el desarrollo urbano e industrial y la complejización de las sociedades contemporáneas, que han generado importantes cambios en sus formas de organización, comunicación e interacción.

Con este tercer capítulo se cierra la parte de la exposición de los referentes teórico-conceptuales de la investigación presentados en los capítulos I y II, así como de los referentes empíricos de la adopción del enfoque de redes en la Administración Pública presentados en el capítulo III, para pasar a la parte del desarrollo de los diferentes aspectos metodológicos necesarios para llevar a cabo la investigación.

De esta forma, en el siguiente capítulo se da cuenta de la fundamentación metodológica y del proceso de construcción del modelo de medición del enfoque de redes en la Administración desde una perspectiva cuantitativa, que será el que se aplicará a los datos empíricos que se recaben de las interacciones en *facebook* y *twitter* generadas entre dos delegaciones de la Ciudad de México y sus seguidores, las cuales fueron seleccionadas como casos de estudio. También se expone el diseño de los parámetros definidos para medir la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre delegaciones y ciudadanos.

Asimismo, en el capítulo IV se exponen los fundamentos metodológicos de las técnicas de la etnografía digital que se emplearán en la investigación y se describe el proceso de selección de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza de la Ciudad de México como casos de estudio.

Capítulo IV: Propuesta de un método de medición del enfoque de redes en la Administración Pública

4.1. Planteamiento general de la investigación

El planteamiento general parte de la observación respecto a que la Administración Pública se ha organizado y desempeñado preponderantemente de acuerdo con modelos jerárquicos y burocráticos. Las principales corrientes de ideas que han contribuido a su formación y desarrollo han planteado como elementos sustantivos los conceptos de dirección, organización e implementación con fuertes orientaciones hacia estructuras orgánico-funcionales con competencias, facultades, líneas de mando y control verticales y poco flexibles. Las formas de organización y actuación apegadas al cumplimiento de normas y procedimientos, al establecimiento de mecanismos de dirección y supervisión descritas en los estudios de Weber sobre la burocracia tuvieron una gran influencia en la Administración Pública en el plano teórico-conceptual y en el de la práctica administrativa.

El modelo jerárquico ha sido revisado y criticado por autores como Barnard y movimientos académicos como el de las relaciones humanas como se ha dado cuenta con mayor amplitud en el primer capítulo. En la práctica administrativa se ha podido observar que el modelo jerárquico de organización y gestión tiende a aislar a las unidades administrativas, a promover prácticas poco colaborativas y dificultar la articulación y coordinación de esfuerzos para el logro de objetivos relevantes de las organizaciones.

Esta situación se hace más crítica si se considera que actualmente en la sociedad hay una acentuada tendencia a generar diversos tipos de interacciones que están propiciando nuevos roles de organización y actuación entre ciudadanos y de éstos con sus gobiernos, en un entorno en el que las TIC están modificando drásticamente sus formas tradicionales de comunicación e interacción.

La complejidad de las sociedades contemporáneas, sus nuevas formas de organización y comunicación para plantear y hacer valer sus demandas están generando un mayor desfase respecto a las tradicionales formas jerárquicas de organización y actuación de la Administración Pública.

En la actualidad los ciudadanos están encontrando en las TIC nuevos medios para expresar su sentir, sus preocupaciones y demandas concretas hacia sus gobiernos. Entre las TIC destacan las RSD que en buena medida se están convirtiendo en cajas de resonancia de la información que circula en el espacio público y en los medios de comunicación masiva sobre temas y problemáticas que aquejan a los ciudadanos así como sobre posicionamientos en torno a éstos. De igual forma, las RSD están sirviendo para expresar quejas, denuncias, solicitar información, trámites y servicios.

Sin embargo, el tradicional modelo jerárquico ha generado, en términos generales, estructuras de organización y procedimientos de gestión que tienden a ser rígidos y verticales que operan y se evalúan de acuerdo con parámetros muy burocráticos. Esta situación hace que la Administración Pública tenga muchas dificultades para poder insertarse en la nueva dinámica de expresión, circulación de información y atención de demandas ciudadanas que se generan en las RSD.

Es por ello que en esta investigación se plantea que si se recurre a modelos de organización más flexibles la Administración Pública podría mejorar su capacidad para insertarse en la nueva dinámica de las RSD, para adaptar sus estructuras administrativas y sus procesos de gestión al enorme cúmulo de demandas y exigencias que generan los ciudadanos cotidianamente en estos medios de comunicación.

El enfoque de redes resulta ser la principal opción en términos conceptuales y de prácticas administrativas para flexibilizar y eventualmente lograr transformaciones en el tradicional modelo jerárquico-burocrático. De tal forma que el supuesto sustancial en esta investigación es que en la medida en que más se adopte el enfoque de redes en el uso cotidiano de las RSD en la Administración Pública mayores serán sus posibilidades de mejorar su eficacia y eficiencia en el manejo de asuntos de su competencia en estos nuevos medios tecnológicos, así como de establecer nuevas formas de comunicación que acerquen a los ciudadanos con sus autoridades. Por lo que se hace necesario recabar evidencia empírica sobre estos supuestos, lo que lleva al planteamiento de construir una

forma observar, cuantificar y medir el grado de adopción del enfoque de redes en la Administración Pública.

En atención a lo anterior, en este capítulo se presenta la propuesta que se ha desarrollado para medir el nivel de adopción del enfoque de redes en la Administración Pública. Para ello, primero se hará referencia al proceso de operacionalización en las ciencias sociales, se expondrán las principales ideas de varios autores respecto al papel que juega dentro de una investigación, sus propósitos y la forma en que se debe llevar a cabo.

Enseguida, se expone el modelo de medición del enfoque de redes en la Administración Pública que se desarrolló para ser aplicado a instancias específicas de gobierno, el cual se basa en la observación de tres dimensiones: 1) Relación/Interacción, 2) Comunicación y 3) Gestión/atención, que son los aspectos que cobran mayor relevancia en la interacción entre gobierno y ciudadanos mediante RSD para los fines de la investigación.

En este apartado se indica para cada dimensión los diferentes aspectos que se consideró necesario observar, dando una explicación del vínculo que guardan con el enfoque de redes. Para cada uno de los aspectos de cada dimensión se especifica el tipo de datos que se consideran recabar para hacer las mediciones respectivas y la forma en que se realizarán.

Dado que en la investigación se busca verificar si una mayor adopción del enfoque de redes tiene relación con mejoras en la relación y la comunicación entre autoridades y ciudadanos así como en la gestión de demandas mediante RSD, se hizo necesario contar con parámetros que dieran cuenta de la calidad en cada uno de estos tres aspectos. Por lo que se elaboraron parámetros de medición de calidad de cada una de las referidas dimensiones que se presentan en un sub apartado específico.

Para cada una de las tres dimensiones se definieron datos que se recabarán de los comentarios que hacen los ciudadanos en *facebook* y *twitter* a las publicaciones de las delegaciones, los cuales están orientados a dar cuenta de la calidad en la relación/interacción, la comunicación y la gestión en las interacciones entre delegaciones y ciudadanos. Estos parámetros permitirán

obtener información que permita deducir si datos que apuntan a una mayor adopción del enfoque de redes están asociados a datos que muestran una mejor calidad de la relación, comunicación y gestión.

El siguiente apartado está dedicado a la etnografía digital dado que se ha encontrado en sus técnicas de investigación valiosos referentes teóricos y herramientas para recabar información de entornos digitales como los que se abordarán en esta investigación. Se exponen sus principales conceptos partiendo de que la antropología, disciplina en la que se funda el método etnográfico, postula la inmersión del investigador para observar fenómenos que se desenvuelven en Internet, así como las principales técnicas que ha desarrollado para aproximarse, recabar, sistematizar y analizar información de medios digitales como el de las RSD.

Finalmente, en el último apartado de este capítulo se dará cuenta del proceso metodológico que se siguió para seleccionar dos instancias específicas de gobierno a fin de aplicarles el modelo de medición del enfoque de redes en la Administración Pública y los parámetros de calidad de la relación, comunicación y gestión que se han referido. Se describirá la forma cómo se recabó información de las RSD de *facebook* y *twitter*, las instancias de gobierno de las que se recopilaron datos, el *software* que fue necesario emplear, la forma cómo se analizó la información y, sobre todo, los criterios que se fueron definiendo para tomar decisiones, descartar casos y llegar a la selección final de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza de la Ciudad de México como casos comparables de estudio para los propósitos de esta investigación.

4.2. El proceso para operacionalizar el enfoque de redes en la Administración Pública.

4.2.1. La operacionalización en las ciencias sociales

El objetivo de esta investigación está encaminado a analizar la adopción del enfoque de redes en la Administración Pública como alternativa de modelo de gestión y, específicamente, su interacción con la sociedad mediante RSD a fin de

verificar la forma y medida en que se recurre al enfoque de redes en el uso de RSD y si existe relación de ello con los niveles de eficiencia y eficacia con que son utilizadas dichas redes.

Con base en los elementos planteados en este objetivo, se puede ubicar al enfoque de redes como la variable dependiente en tanto que la Administración Pública se constituiría como la variable independiente. Desde la perspectiva de esta investigación, el enfoque de redes puede tener una mayor o menor adopción en la Administración Pública, que es lo que interesaría conocer y determinar.

El planteamiento central de esta investigación consiste en que la Administración Pública ha recurrido muy poco a enfoques o modelos de redes en el uso y gestión que hace de las RSD lo que ha generado un bajo aprovechamiento de su potencial como medio de relación horizontal con los ciudadanos que, a su vez, repercute en un bajo nivel de eficacia y eficiencia para dar respuestas satisfactorias a los planteamientos y demandas que cotidianamente le formulan los ciudadanos.

En términos más específicos, la hipótesis rectora para la investigación supondría que a mayor adopción del enfoque de redes en la Administración Pública, mayor y mejor comunicación y relación con los ciudadanos, así como ampliación y mejoramiento de sus procesos de gestión en RSD.

De esta manera, la tarea más relevante en la investigación consistiría en establecer un procedimiento para observar, cuantificar y medir el grado de adopción del enfoque de redes en la Administración Pública.

En las ciencias sociales se ha establecido un procedimiento para medir cualquier concepto al que se le ha denominado operacionalización. De manera más específica Manheim y Rich (1988: 68) argumentan que el proceso de seleccionar fenómenos observables que representan conceptos abstractos se denomina **operacionalización**, y la especificación de los pasos que han de darse al formular observaciones se llama **instrumentación**. La aplicación de un instrumento da lugar a una **medición**, y ésta es la que finalmente nos sirve de prueba al tomar decisiones.

Por su parte, Babbie señala que los conceptos aluden a un conjunto de imágenes mentales a las que se les ha dado una denominación para podernos comunicarnos entre los seres humanos. En este sentido, los conceptos son acuerdos generales sobre ideas, las cuales son apreciaciones subjetivas, por ello algunos individuos pueden dar un mayor contenido que otros a un determinado concepto. De acuerdo con dicho autor, los conceptos abstractos como tales no existen en la realidad, es por ello que se puede tener un concepto más amplio o más corto sobre un determinado concepto como la compasión pero ésta no existe físicamente en la realidad, no podemos tocarla, verla, oírla, sentirla u olerla (Babbie, 2000: 97-100).

En este mismo sentido, Kaplan argumenta que el concepto es una familia de ideas y que más específicamente es un constructo. Esta naturaleza abstracta del concepto hace que no sea posible observarlo ni directa ni indirectamente (citado en Babbie, 2000: 100-101).

Ahora bien, si un concepto abstracto no es algo concreto que exista en la realidad ¿cómo puede medirse? Sobre este punto particular, en las ciencias sociales se ha desarrollado un procedimiento específico que permite hacer mediciones de conceptos abstractos a través de un proceso de operacionalización. Al respecto, Cea D'Ancona (2001: 123) hace aportaciones relevantes al señalar que en el proceso global de operacionalización hay que diferenciar dos nociones fundamentales:

- a) La conceptualización hace referencia al proceso teórico mediante el que se clarifican las *ideas* o *constructos teóricos*. Esta clarificación ha de hacerse de manera que la definición del *constructo teórico* comprenda el significado que se le suele asignar.
- b) La medición connota, en cambio, el proceso general que vincula las operaciones físicas de *medición* con las operaciones matemáticas de asignar números a objetos.

En otras palabras, la operacionalización consiste en medir cosas concretas que existen en la realidad, las cuales están asociadas o dan forma a las ideas que sustentan o construyen los conceptos.

De forma más específica Carmines y Zeller (citados en Cea D'Ancona, 2001: 124) señalan que la medición debería comprenderse como el proceso de

vincular conceptos abstractos a indicadores empíricos, por lo que comprende consideraciones teóricas y empíricas, respecto a los cuales precisan que:

- a) Desde el punto de vista teórico, el interés se halla en el concepto, Éste no es observable (y, por tanto, no es directamente medible), sino latente. Es decir, se haya representado por una respuesta que sí es observable.
- b) Desde el punto de vista empírico, la respuesta observable constituye el centro del proceso, tanto si ésta adquiere la forma de respuesta a una pregunta incluida en un cuestionario o entrevista, o la forma de una conducta grabada en un estudio observacional.

Para redondear estos planteamientos, Cea D'Ancona (2001: 125) añade que para la operacionalización de conceptos teóricos se deben tener en cuenta las consideraciones siguientes:

- a) Entre los indicadores y el concepto a medir ha de haber una plena correspondencia. Los indicadores han de seleccionarse y combinarse de manera que logren representar la propiedad latente que el *concepto* representa (su existencia e intensidad), en condiciones de validez y de fiabilidad.
- b) Los indicadores pueden materializarse en formas diversas (preguntas en un cuestionario o en una entrevista abierta, en el registro de una conducta observada, en datos estadísticos contabilizados en un censo, por ejemplo). Depende de cuál sea la técnica de obtención de información que el investigador haya seleccionado en el diseño de la investigación.
- c) En la operacionalización, como en todo proceso analítico, se asumen unos márgenes de incertidumbre. La relación entre los indicadores y la variable latente (el concepto), que tratan de medir, siempre será supuesta, nunca plenamente “cierta”; se consideran aproximaciones en términos de “probabilidad”.

También es importante señalar que diferentes autores han desarrollado el planteamiento de realizar el proceso de operacionalizar conceptos abstractos mediante la formulación de indicadores. El pionero fue Lazarsfeld y con el paso del tiempo se ha convertido en el autor de mayor referencia (Boudon y Lazarsfeld, 1973: 36). Este destacado metodólogo ha propuesto llevar a cabo la operacionalización de conceptos a través de las siguientes fases:

- 1ª. La representación literaria del concepto
- 2ª. La especificación de las dimensiones
- 3ª. La elección de indicadores observables
- 4ª. La síntesis de los indicadores o elaboración de índices

La representación literaria del concepto se refiere a que toda investigación parte de una construcción abstracta, de una imagen, derivada de observaciones de la realidad o de ideas o conceptos de interés para el investigador.

En la segunda fase, se analizan los “componentes” de esta primera noción que se pueden llamar "aspectos" o “dimensiones”. De acuerdo con Lazarsfeld, las dimensiones se pueden deducir analíticamente a partir del concepto general que los engloba, o empíricamente a partir de la estructura de sus interrelaciones. Es importante considerar que un concepto corresponde generalmente a un conjunto complejo de fenómenos y no a un fenómeno simple y directamente observable.

En la tercera fase se deben precisar los indicadores de cada una de las dimensiones que se hayan definido previamente. Al respecto, Lazarsfeld subraya que debido a que la relación entre cada indicador y el concepto queda definida en términos de probabilidad y no de certeza, es necesario utilizar un gran número de indicadores, en la medida de lo posible.

La cuarta fase consiste en hacer la síntesis de los datos obtenidos en las etapas precedentes. Se deben recapitular o repasar las dimensiones que componen nuestro concepto operacionalizado y la información de cada uno de los indicadores que las conforman, a fin de observar la relación que existe entre los datos recabados y el concepto. Esto permitirá derivar observaciones, deducciones o utilizar la información para los objetivos planteados en la investigación.

4.2.2. Modelo de medición del enfoque de redes

Conforme a lo expuesto en el sub apartado anterior, para hacer una medición del enfoque de redes en general y específicamente de su grado de adopción en la Administración Pública, lo que corresponde es llevar a cabo un proceso de operacionalización.

Para ello, en primer lugar, sería necesario definir lo que se entiende como enfoque de redes. En principio, se debe señalar que no existe una definición como tal en la literatura sobre teoría de redes y Análisis de Redes Sociales, pero si existe una identificación de sus elementos esenciales y características particulares

que aluden a una forma o perspectiva específica de observar las estructuras y fenómenos sociales.

De esta forma, a partir de las principales aportaciones que se han hecho sobre dicha perspectiva, de la cual se ha dado cuenta en el segundo capítulo, se plantea como definición de enfoque de redes para los objetivos de esta investigación la siguiente:

Perspectiva de conjunto que se centra en los vínculos e interacciones entre individuos, grupos u organizaciones, en las estructuras que se forman, sus patrones de comportamiento, su morfología reticular, mecanismos causales y todo tipo de fenómenos que se generan a partir de las interacciones que se crean, modifican o desaparecen.

En el proceso de operacionalización, esta definición sería nuestro constructo abstracto en el que sería necesario identificar sus componentes o aspectos más importantes, sobre todo para los objetivos de la investigación. El siguiente paso consistiría en establecer formas específicas de observar, cuantificar y medir cada uno de estos aspectos, lo cual se describe a continuación.

Se identificaron tres grandes componentes o aspectos de la definición de enfoque de redes, los cuales están orientados a medir su grado de adopción en la Administración Pública, específicamente en un gobierno determinado. La estrategia metodológica se basaría en obtener datos que se adapten y expresen mediante determinados conceptos, categorías, clasificaciones y escalas de medición que se definan.

El grado de adopción del enfoque de redes se mediría a través de dichos conceptos, categorías, clasificaciones y escalas, los cuales se aplicarían a la información que se recabe de las publicaciones de dos delegaciones en *facebook* y *twitter* y de las interacciones que se generen con sus seguidores. El propósito final es hacer una contrastación entre ambas delegaciones que permita deducir si la mayor o menor adopción del enfoque de redes influye en la eficacia y eficiencia con se manejan o gestionan los asuntos de su competencia a través de las referidas RSD.

En el siguiente sub apartado se exponen las tres dimensiones que se definieron para observar la adopción del enfoque de redes en la Administración Pública, los diferentes aspectos que las componen y los conceptos, categorías, escalas y datos duros a obtener para hacer mediciones concretas y precisas.

4.2.2.1. Parámetros de medición del enfoque de redes

Para operacionalizar la definición de enfoque de redes que se formuló para los fines de esta investigación, en primer término se hizo un ejercicio de escritorio tratando de ubicar sus conceptos o categorías relevantes y haciendo propuestas de datos específicos y formas de cuantificarlos. De esta manera, se hizo una primera propuesta de modelo para observar y medir el enfoque de redes en la Administración Pública. El siguiente paso fue verificar que tanto se ajustaba a la información real que se genera en *facebook* y en *twitter* en el caso de la interacción entre instancias específicas de gobierno y los ciudadanos.

Por ello, se consideró apropiado recabar información de las publicaciones que hacen las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza y de las reacciones de sus seguidores en *facebook* y *twitter*, toda vez que como ya se ha adelantado al inicio de este capítulo dichas delegaciones fueron las elegidas como resultado del proceso de selección metodológica que se desarrolló y que se describe al final de este capítulo.

De esta forma, se recabó información de *facebook* y *twitter* de los perfiles o cuentas oficiales de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza del 17 de junio al 16 de julio de 2018. Posteriormente, se revisó cada uno de los conceptos, categorías, escalas de medición y datos que se plantearon en el primer modelo de medición del enfoque de redes elaborado en escritorio a la luz de la información recabada de la referidas RSD. Dado que en la mayor parte de las propuestas de medición del primer modelo se encontró que no concordaban del todo con la información real de *facebook* y *twitter*, se procedió a hacer un detallado trabajo de ajuste que cambió en buena medida a lo propuesto inicialmente.

Esta nueva propuesta de modelo de medición del enfoque de redes se revisó a detalle a fin de ubicar sus principales temas, encontrando que se podían agrupar en tres grandes aspectos que, de acuerdo con el procedimiento de operacionalización, podrían identificarse como sus tres grandes dimensiones, las cuales son las siguientes:

- I. Relación/Interacción
- II. Comunicación
- III. Gestión/atención

Enseguida se hace una descripción de cada una de estas dimensiones, indicando sus aspectos, la vinculación que tienen con el enfoque de redes, la forma de cuantificarlos y los datos específicos que permitirán hacer las mediciones respectivas.

En los casos en que se emplean conceptos específicos y términos para integrar escalas de medición, se hace una especie de definición en la que se especifica a lo que se refieren.

I. Dimensión de la Relación/Interacción

Esta dimensión se avoca a identificar, caracterizar, exponer y medir el tipo de vínculos e interacciones que se generan entre Delegación y ciudadanos, específicamente en los cuatro aspectos que se indican los incisos siguientes:

a) Establecimiento de vínculos-relaciones entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: identificación de los vínculos-relaciones entre gobierno y ciudadanos.

Forma de cuantificar y medir:

- Número de seguidores
- Determinar el porcentaje de habitantes de la demarcación que son seguidores.
- Determinar el crecimiento promedio mensual de seguidores.

El cuadro que se utilizará para presentar la información es el siguiente:

Cuadro no. 6
Establecimiento de vínculos-relaciones entre la Delegación y sus seguidores

Perfil (cuenta de la Delegación)	No. de seguidores	Población (2015)	% Seguidores /Población	Crecimiento mensual

b) Interacción entre Delegación y ciudadanos u organizaciones mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: identificación de los flujos de información y de actividad que se generan en los vínculos-relaciones entre Delegación y ciudadanos.

Forma de cuantificar y medir:

- Determinar el porcentaje de las publicaciones que tuvieron reacciones (“Me gusta”, “Veces compartido” y “Comentarios”) respecto del total de éstas.

El siguiente cuadro se utilizará para presentar la información del total de publicaciones y de sus reacciones.

Cuadro no. 7
Cuantificación de reacciones a las publicaciones de la Delegación (interacciones)

No. de publicaciones	Me gusta	%	Veces compartido (*)	%	Comentarios	%	Total reacciones

(*) En *facebook* el término es “Veces compartido” y en *twitter* es “Retweets”.

Con base en la información de este cuadro se obtendrán los datos siguientes:

- Promedio de reacciones por seguidor:
- Promedio de reacciones al día:

- Promedio de comentarios al día:

c) Interacciones que generen formas de participación entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de patrones de comportamiento en los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos que conlleven a aspectos específicos de participación.

Se revisarán los comentarios de los seguidores de la Delegación en *facebook* y *twitter* a fin de identificar información que aporten sobre algún problema, servicio o asunto público que para fines de la investigación represente una forma de participación ciudadana que puede darse a través de las RSD que es precisamente aportando información. El cuadro siguiente es el que se utilizaría para presentar este tipo de datos.

Cuadro no. 8

Nivel de aportación de información de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación (participación)

No. de comentarios que aportaron información				
Información general/superficial	Información específica	Información muy específica	Información muy específica y relevante	total

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Información general/superficial: se refiere a información vaga sobre algún problema, servicio o asunto público en la que no se encuentran referencias claras que los contextualicen o los circunscriban a hechos, fechas, ubicaciones geográficas o personas.

Información específica: se menciona algún problema, servicio o asunto público dando pocos elementos para contextualizarlo o circunscribirlo a hechos, fechas, ubicaciones geográficas o personas.

Información muy específica: se hace referencia a un problema, servicio o asunto público expresando los elementos necesarios para contextualizarlos o circunscribirlos a hechos, fechas, ubicaciones geográficas o personas.

Información muy específica y relevante: se hace referencia a un problema, servicio o asunto público expresando los elementos necesarios para contextualizarlo o circunscribirlo a hechos, fechas, ubicaciones geográficas o personas aportando información soporte como documentos, fotos, videos.

También se revisarán los comentarios de los seguidores a efecto de identificar ideas o propuestas sobre problemas, servicios o asuntos públicos que para fines de la investigación representarían una forma de participación ciudadana mediante las RSD. En el cuadro siguiente se presentará la información que se recabe sobre este tipo de aportaciones.

Cuadro no. 9

Nivel de aportación de ideas/propuestas de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación (participación)

No. de comentarios que aportaron ideas/propuestas				
Ideas/propuestas muy generales	Ideas/propuestas regular especificidad	Ideas/propuestas específicas	Ideas/propuestas muy específicas	Total

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Ideas/propuestas muy generales: se trata de ideas o propuestas vagas para atender o resolver algún problema, servicio o asunto público en las que no hay argumentos claros o concretos que les den sustento.

Ideas/propuestas de regular especificidad: son ideas o propuestas para atender o resolver algún problema, servicio o asunto público en las que se exponen pocos argumentos para entender la problemática y se menciona de forma general alguna solución.

Ideas/propuestas específicas: se expresan ideas o propuestas para atender o resolver algún problema, servicio o asunto público exponiendo varios

argumentos bien articulados que ayudan a entender algunos aspectos de la problemática y expresan algún tipo de solución.

Ideas/propuestas muy específicas: se expresan ideas o propuestas para atender o resolver algún problema, servicio o asunto público exponiendo muchos o variados argumentos bien articulados que hacen entender el origen o los aspectos claves de la problemática y aportan soluciones que es posible llevarlas a cabo.

d) Formación y aprovechamiento de cualquier tipo de Capital Social que se genere en la interacción entre Delegación y ciudadanos a través de RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: identificación de la generación de recursos de todo tipo (información, experiencia, tecnología, bienes materiales) mediante las interacciones entre Delegación y ciudadanos en la estructura reticular, así como su aprovechamiento por parte de dichos actores mediante los vínculos que establecen.

Se revisarán los comentarios que los seguidores hacen a las publicaciones de la Delegación en *facebook* y *twitter* a fin de identificar expresiones que den cuenta de la formación de cualquier tipo de Capital Social entorno a problemas, servicios o asuntos públicos. En el siguiente cuadro se presentará la información que se recabe sobre este tema.

Cuadro no. 10

Proceso de formación de Capital Social mediante interacciones entre la Delegación y sus seguidores

Tipo de Capital Social	Formación de Capital Social			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Total				

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Tipo de Capital Social: se indicará el tipo de problema, servicio o asunto público en torno al cual se genera el Capital Social describiendo las aportaciones

que contribuyen a precisarlo o a entenderlo, así como los puntos de vista de los ciudadanos para atenderlo y solucionarlo (que representan una forma de Capital Social para fines de la investigación).

Muy bajo: se refiere a que apenas se logra identificar algún elemento informativo, punto de vista o propuesta de solución sobre un determinado problema, servicio o asunto público que da cuenta de la formación del tipo de Capital Social que se especifica en la primera columna.

Bajo: se identifican pocos elementos informativos, puntos de vista o propuestas de solución generales sobre un determinado problema, servicio o asunto público que da cuenta de la formación del tipo de Capital Social que se especifica en la primera columna.

Medio: se identifican varios elementos informativos, puntos de vista o propuestas de solución específicos sobre un determinado problema, servicio o asunto público que da cuenta de la formación del tipo de Capital Social que se especifica en la primera columna.

Alto: se identifican abundantes elementos informativos, puntos de vista o propuestas de solución muy específicos sobre un determinado problema, servicio o asunto público que da cuenta de la formación del tipo de Capital Social que se especifica en la primera columna.

II. Dimensión de la comunicación

En esta dimensión se abordará el contenido de los comentarios que los ciudadanos hacen a las publicaciones de la Delegación en RSD, haciendo una clasificación de sus expresiones a fin de cuantificar sus principales características. De acuerdo con la información recabada en *facebook* y *twitter*, los comentarios que hacen los seguidores son de tipo general o específicos. En los primeros, los ciudadanos emiten expresiones escuetas o vagas y en los segundos hay contenidos más específicos sobre un determinado tema o asunto público. Por lo que se tratarán por separado de acuerdo con lo que se expone en los siguientes dos incisos.

a) Expresiones generales de los ciudadanos

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del tipo de relación que se genera entre ciudadanos y Delegación a través de la identificación de las características de las expresiones que emiten los seguidores en sus comentarios en RSD.

Se analizará el contenido de los comentarios de tipo general de los ciudadanos a fin de determinar el nivel de expresiones de aprobación hacia los temas, información o asuntos públicos contenidos en las publicaciones de la Delegación. Asimismo, se dará cuenta de si hubo respuesta de la Delegación. Para exponer la información se utilizará el siguiente cuadro en el que se han incluido las columnas de “Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación”, “Anuncios” y “Respuesta ciudadana” ya que en la revisión de los comentarios se encontraron contenidos relacionados con estos rubros.

Cuadro no. 11

Análisis y clasificación de los comentarios generales de los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación

Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación	Anuncios	Comentarios Generales							
		Denuncia genérica	Totalmente desaprobatorios	Desaprobatorios	Neutrales	Aprobatorios	Totalmente aprobatorios	Respuesta gubernamental	Respuesta ciudadana

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Información que proporciona el ciudadano: se trata de comentarios en los que el ciudadano aporta información sobre lo que publica la Delegación sobre todo en relación a eventos culturales, deportivos o recreativos.

Anuncios: son anuncios comerciales o para solicitar ayuda que los ciudadanos publican.

Denuncia genérica: es una denuncia que se expresa de forma muy general mencionando algún problema o asunto público pero sin dar datos que los circunscriban o los especifiquen.

Totalmente desaprobatórios: se refiere a comentarios que centran sus expresiones en descalificar, desaprobar o criticar de forma enfática el contenido, los temas, acciones o asuntos de lo publicado por la Delegación, llegando incluso a expresar ofensas o impropiedades contra las autoridades.

Desaprobatórios: son los comentarios que expresan descalificaciones, críticas o que desaprueban el contenido, los temas, acciones o asuntos de lo publicado por la Delegación.

Neutrales: son comentarios en los que no hay expresiones valorativas ni a favor ni en contra del contenido, los temas, acciones o asuntos de lo publicado por la Delegación.

Aprobatorios: se trata de comentarios en los que hay expresiones positivas o favorables a lo publicado por la Delegación.

Totalmente aprobatorios: se trata de comentarios en los que hay expresiones altamente positivas o favorables a lo publicado por la Delegación.

Respuesta gubernamental: se indica si la Delegación respondió a los comentarios expresados por los ciudadanos.

Respuesta ciudadana: se indica si algún ciudadano respondió a los comentarios expresados por otros ciudadanos.

b) Expresiones específicas de los ciudadanos

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del tipo de relación que se genera entre ciudadanos y Delegación a través de la identificación de las características de los comentarios que presentan expresiones más detalladas en las RSD.

Se analizará el contenido de los comentarios en los que los ciudadanos hacen planteamientos específicos a la Delegación, a fin de determinar el nivel de aprobación hacia los temas, información, acciones o asuntos públicos contenidos en las publicaciones de la Delegación. Para presentar esta información se utilizará el siguiente cuadro:

Cuadro no. 12
Clasificación de los comentarios de los ciudadanos en los planteamientos
que hicieron a la Delegación

Comentarios en los planteamientos				
Totalmente reprobatorios	Reprobatorios	Neutrales	Satisfactorios/Positivos	Muy satisfactorios/Muy positivos

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Totalmente reprobatorios: se refiere a comentarios que centran sus expresiones en descalificar, reprobar o criticar de forma enfática el contenido, los temas, acciones o asuntos de lo publicado por la Delegación, llegando incluso a expresar ofensas o improperios contra las autoridades.

Reprobatorios: son los comentarios que expresan descalificaciones, críticas o que reprueban el contenido, los temas, acciones o asuntos de lo publicado por la Delegación.

Neutrales: son comentarios en los que no hay expresiones valorativas ni a favor ni en contra del contenido, los temas, acciones o asuntos de lo publicado por la Delegación.

Satisfactorios/positivos: se trata de comentarios en los que hay algunas expresiones que señalan beneficios, buena calificación de servicios, obras, eventos de la Delegación o que externan agradecimientos sobre acciones específicas de las autoridades.

Muy satisfactorios/Muy positivos: se trata de comentarios en los que hay varias expresiones que señalan beneficios, muy buenas calificaciones de servicios, obras, eventos de la Delegación o que externan de forma enfática agradecimientos sobre acciones específicas de las autoridades.

III. Dimensión de la gestión/atención

En esta dimensión se identificarán las expresiones vinculadas a temas o procesos de gestión y atención demandas de los ciudadanos, fin de hacer clasificaciones por temas de gestión y cuantificar el tipo de planteamientos o demandas que

formulan los seguidores, el nivel y calidad de atención que se les da y si influyen en políticas, programas o acciones de la Delegación. De forma específica se abordarán las temáticas que se describen en los siguientes tres incisos.

a) Procesos de gestión e interacciones entre gobierno y ciudadanos

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del aprovechamiento de los vínculos e interacciones entre gobierno y ciudadanos para implementar programas o acciones y gestionar trámites o servicios.

Se revisarán los comentarios que hicieron los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación, a fin de identificar los contenidos que tengan algún tipo de vínculo con aspectos o temas relacionados con procesos de gestión para la atención de sus planteamientos o demandas. Asimismo, se tratará de identificar las interacciones entre ciudadanos y Delegación que se generan en estos procesos de gestión a fin de identificar el tipo de relaciones que establecen los ciudadanos con sus autoridades delegacionales.

Forma de cuantificar y medir:

En primer término, a partir del tipo de información que presentan las publicaciones de la Delegación se identificaron ocho temas relacionados a aspectos de la gestión pública, que son los siguientes:

1. Programas Acciones
2. Trámites Servicios
3. Asuntos públicos relevantes para la comunidad
4. Difusión de información institucional
5. Promoción de actos de funcionarios
6. Eventos culturales, deportivos o recreativos
7. Avisos a la ciudadanía
8. Difusión de información general

De acuerdo conl contenido de cada publicación de la Delegación, se le clasificará dentro de uno de los referidos temas. Asimismo, se especificará el tipo de material audiovisual que muestra la publicación (foto, video, gif o texto) y se

indicará el número de seguidores que expresaron un “Me gusta”, que la compartieron “Veces compartida” (“*Retweets*” en *twitter*) y de comentarios que formularon “Comentarios”. Esta información se presentará en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 13
Gestión de asuntos de la Delegación y nivel de interacción con los ciudadanos

No.	Publicación	Clasificación	Tipo	Me gusta	Veces compartido	Comentarios
	Total					

En este cuadro se empleará una fila para cada una de las publicaciones de la Delegación. Con la información de las columnas de “Clasificación” y de “Tipo” se generará un concentrado cuya información se presentará en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 14
Publicaciones de la Delegación vinculadas a rubros de gestión

Publicaciones relacionadas con	Número			
	Video	Foto	Texto	Total
Programas				
Acciones				
Trámites				
Servicios				
Asuntos públicos relevantes para la comunidad				
Difusión de información institucional				
Promoción de actos de funcionarios				
Eventos culturales, deportivos o recreativos				
Avisos a la ciudadanía				
Difusión de información general				
Total				

b) Atención de demandas y planteamientos generados en RSD a través de este mismo medio.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del aprovechamiento de los vínculos e interacciones entre gobierno y ciudadanos para atender demandas y planteamientos a través de las RSD.

Se revisarán los comentarios de los seguidores a fin de identificar y cuantificar el tipo de demandas o planteamientos que hacen los ciudadanos y así como de determinar y cuantificar la calidad de atención a éstos por parte de las autoridades delegacionales.

En Primer lugar, con base en el tipo de expresiones que se observan en los comentarios de los ciudadanos se hará una clasificación de los planteamientos que hacen de acuerdo con los rubros que se indican en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 15
Tipo de planteamientos formulados por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación

	Planteamientos de los ciudadanos				
Preguntas	Solicitudes de información	Quejas	Demandas	Denuncias	Propuestas

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Preguntas: es cuando un ciudadano hace una pregunta expresa sobre un determinado tema, trámite, servicio, evento o asunto público.

Solicitudes de información: es cuando un ciudadano pide orientación o informes sobre un determinado tema, trámite, servicio, evento o asunto público.

Quejas: es cuando el ciudadano expresa cualquier tipo de insatisfacción o señalamiento sobre el descuido, la mala atención o realización de trámites, servicios, eventos, asuntos públicos, o bien, del mal cumplimiento de las obligaciones de las autoridades delegacionales.

Demandas: se refiere a las expresiones en las que los ciudadanos hacen peticiones de cualquier tipo o tema tales como: mayor vigilancia policial, reparación o mejoras al equipamiento urbano, suministro de agua, reparación de fugas de agua, reparación de luminarias, limpieza de calles, etcétera.

Denuncias: se refiere a las expresiones en las que los ciudadanos exponen hechos o circunstancias en los que hacen notar que se cometen delitos, ilícitos o acciones no permitidas por leyes o reglamentos, o bien, se infringen daños a servicios públicos, al equipamiento urbano, a personas o a sus patrimonios.

Propuestas: se trata de comentarios en los que los ciudadanos exponen argumentos o ideas para atender, mejorar o solucionar cualquier tipo de servicio público, problema o asunto público.

En segundo lugar, se revisarán las respuestas que dan las autoridades delegacionales a los planteamientos que les formulan los ciudadanos recabando la información que se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 16

Atención de demandas formuladas por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación

Calidad de atención a planteamientos					
Hubo respuesta gubernamental	Insuficientemente atendidas	Regularmente atendidas	Atendidas	Muy bien atendidas	Tiempo promedio de respuesta

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Hubo respuesta gubernamental: se refiere a si el planteamiento que hace el ciudadano tuvo algún tipo de respuesta por parte de las autoridades de la Delegación.

Insuficientemente atendidas: cuando la respuesta de las autoridades de la Delegación a los planteamientos del ciudadano es muy limitada y no resuelve o da una adecuada canalización a las peticiones, problemas o necesidades que se exponen.

Regularmente atendidas: cuando la respuesta de las autoridades de la Delegación a los planteamientos del ciudadano ofrece algunos elementos para resolver o canalizar las peticiones, problemas o necesidades que se exponen.

Atendidas: cuando la respuesta de las autoridades de la Delegación a los planteamientos del ciudadano ofrece los elementos básicos para resolver o canalizar las peticiones, problemas o necesidades que se exponen.

Muy bien atendidas: cuando la respuesta de las autoridades de la Delegación a los planteamientos del ciudadano ofrece varios o diversos elementos para resolver o canalizar las peticiones, problemas o necesidades que se exponen.

Tiempo promedio de repuesta: se presenta el promedio de tiempo de los casos en que las autoridades delegacionales si dieron una respuesta a los planteamientos que les hicieron los ciudadanos.

c) Incidencia en asuntos o temas del ámbito de competencia del gobierno que se tratan en RSD (incidencia en la programación de las RSD).

Vinculación con el enfoque de redes: identificación de influencias o repercusiones de planteamientos, demandas, exigencias o presiones expresadas en las RSD por los ciudadanos en agendas, programas o acciones de las delegaciones.

Se revisarán los comentarios de los ciudadanos para ubicar los planteamientos, demandas o exigencias que expresan a fin de identificar si tienen cualquier tipo de influencia o repercusión en las publicaciones de las Delegaciones que se vean reflejados en los programas, acciones o eventos que implementen o difundan en las RSD. El nivel de incidencia se registrará de acuerdo con la escala que se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 17

Incidencia de los comentarios de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación

Nivel de incidencia en nuevos programas o acciones				
Nulo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Nulo: cuando no se logró identificar ningún tipo de influencia o repercusión de los planteamientos, demandas o exigencias expresadas por los ciudadanos en los programas, acciones o eventos que implementa o difunde la Delegación en sus publicaciones.

Muy bajo: cuando sólo se logró identificar de forma muy general algún tipo de influencia o repercusión de los planteamientos, demandas o exigencias expresadas por los ciudadanos en muy pocos programas, acciones o eventos que implementa o difunde la Delegación en sus publicaciones.

Bajo: cuando se logró identificar de forma general algún tipo de influencia o repercusión de los planteamientos, demandas o exigencias expresadas por los ciudadanos en pocos programas, acciones o eventos que implementa o difunde la Delegación en sus publicaciones.

Medio: cuando se logró identificar varias influencias o repercusiones de los planteamientos, demandas o exigencias expresadas por los ciudadanos en varios programas, acciones o eventos que implementa o difunde la Delegación en sus publicaciones.

Alto: cuando se logró identificar muchas o diversas influencias o repercusiones de los planteamientos, demandas o exigencias expresadas por los ciudadanos en muchos programas, acciones o eventos que implementa o difunde la Delegación en sus publicaciones.

4.2.3. Parámetros de medición de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones en RSD entre autoridades y ciudadanos

En el apartado anterior de este capítulo IV, se expuso el modelo de parámetros que se construyó para medir en el grado de adopción del enfoque de redes en la forma como se usan las RSD en la Administración Pública. El principal propósito de estas mediciones es verificar si una mayor adopción del enfoque de redes tiene relación con un mejoramiento en la relación y comunicación entre autoridades y ciudadanos en *facebook* y *twitter*, así como en los procesos de gestión para atender las demandas que les plantean mediante dichas RSD.

Por lo anterior, se hizo necesario contar con otros parámetros para medir la calidad de la relación, la comunicación y la gestión en las interacciones que se generan entre autoridades y los ciudadanos en *facebook* y *twitter*, a fin de hacer las comparaciones que corresponda entre ambos grupos de parámetros y verificar si hay alguna correlación. Para ello, se consideró que lo más adecuado era retomar las tres dimensiones definidas para el modelo de medición del enfoque de redes ya que se trata de los tres grandes aspectos que, para fines de la investigación, interesa conocer de la interacción entre autoridades y ciudadanos en *facebook* y *twitter*, los cuales son: 1) la relación/interacción, 2) la comunicación, y 3) la gestión de demandas.

Para el caso de este otro tipo de parámetros de medición lo que interesa conocer son aspectos de calidad, por lo que se procedió a hacer revisión de las publicaciones de las delegaciones seleccionadas como casos de estudio y de las de sus seguidores, a fin de conocer el tipo de expresiones que se generan y la forma en que se podrían asociar a conceptos que, a su vez, dieran cuenta de la calidad de la relación, comunicación y gestión entre delegaciones y ciudadanos.

De esta forma, se definieron una serie de conceptos directamente asociados a cada una de las tres dimensiones referidas, que tienen que ver con el tipo de expresiones contenidas en los comentarios que hacen los ciudadanos como reacciones a lo que publican y responden las delegaciones. Para ello, se puso especial atención en los énfasis puestos en las expresiones, en los calificativos, juicios, sentimientos que se trata de transmitir, tipo de palabras que

utilizan los ciudadanos e incluso los emiticones a los recurren para construir el tono de su mensaje y comunicarlo a sus autoridades delegacionales.

En la Guía de observación se agregaron los rubros o conceptos definidos en cada uno de los parámetros de medición de las tres dimensiones referidas. El procedimiento para recabar la información será mediante la revisión de los comentarios que hacen los ciudadanos a lo que publican y responden las delegaciones en *facebook* y *twitter*. Al final se contará el número de casos que se presentan para cada rubro o concepto. El total de casos en cada rubro constituirá en sí mismo su medición.

Los rubros o conceptos definidos para cada dimensión se indican en cuadros que se incluyen más abajo, en los que se concentrará la información que se levante de campo precisando el número de casos por rubro y su respectivo porcentaje. En la parte inferior de cada cuadro se hace la descripción precisa de cada rubro que se utilizó como referente para recopilar y clasificar los casos/datos. El cuadro con los datos que medirán la primera de las dimensiones se presenta enseguida.

Dimensión de la relación/interacción

En el cuadro número 18 se indican los cinco rubros para medir la calidad de la relación/interacción entre la Delegación y sus seguidores.

Cuadro no. 18

Calidad de la relación/interacción entre la Delegación y sus seguidores

Comentarios con	No.	%
Reclamos		
Expresiones de indignación		
Expresiones de preocupación		
Interés hacia lo publicado		
Expresiones de aprobación		

Total de comentarios:

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Reclamos: se refieren a expresiones en las que los ciudadanos hacen ver a las autoridades delegacionales que por algún tiempo no se ha atendido o resuelto alguna demanda, el daño al equipamiento urbano, la mala realización de obras públicas, alguna problemática de la comunidad o la deficiencia de algún servicio público.

Expresiones de indignación: son comentarios en torno a delitos, problemas que aquejan a la comunidad o actos de las autoridades que manifiestan reprobación, condena o ausencia de valores.

Expresiones de preocupación: se trata de comentarios en los que se hace notar la falta de atención a problemas de la comunidad, la deficiencia de obras o servicios públicos que provocan o pueden provocar más problemas.

Interés hacia lo publicado: cuando los ciudadanos hacen un comentario solicitando más información sobre el contenido de lo publicado por la Delegación como un evento, curso, obra o servicio público, o bien, cuando comunican dicho contenido o información adicional relacionada con éste a otros ciudadanos.

Expresiones de aprobación: contemporizarían los casos en que se hagan comentarios que muestren conformidad, aliento e inclusive felicitación respecto al contenido de lo publicado por la Delegación, o bien, respecto a alguna de sus acciones.

Dimensión de la comunicación

El cuadro para concentrar los datos que se recaben para los rubros de la segunda dimensión es el número 19, en el que se señalan los cinco rubros para medir la calidad de la comunicación entre la Delegación y sus seguidores.

Cuadro no. 19

Calidad de la comunicación entre la Delegación y sus seguidores

Comentarios con	No.	%
Ofensas		
Expresiones de enojo		

Expresiones de descalificación		
Expresiones neutrales		
Expresiones de cordialidad		

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Ofensas: son comentarios en los que se expresa algún calificativo denostativo mediante malas palabras e incluso groserías hacia las autoridades.

Expresiones de enojo: se trata de comentarios en torno a delitos, problemas que aquejan a la comunidad, ineficiencia en la prestación de servicios o la realización de obras públicas en los que se hace evidente el malestar, artazgo e irritación que provoca a los ciudadanos.

Expresiones de descalificación: se refiere a comentarios sobre alguna acción de las autoridades, la prestación de servicios, la realización de obras públicas o algún asunto político en los que se señalan fallas, ineficiencias, falta de honestidad, desacuerdos e incluso burlas.

Expresiones neutrales: se trata de comentarios en los que se hace alguna anotación sin expresiones valorativas. También se consideran a las frases sencillas o cortas a las que no se puede dar mucho sentido así como a publicaciones que no tienen que ver nada con el contenido de lo publicado por la Delegación.

Expresiones de cordialidad: son comentarios que manifiestan interés sobre el contenido de las publicaciones de la Delegación en los que hay uso de buenas palabras y expresiones positivas.

Dimensión de la gestión/atención

El cuadro para registrar los datos que se recaben de campo para la tercera dimensión es el número 20, en el que se indican los cinco rubros para medir la calidad de la gestión/atención entre la Delegación y sus seguidores.

Cuadro no. 20

Calidad de la gestión/atención entre la Delegación y sus seguidores

Comentarios con	No.	%
Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de		

gobierno o funcionarios públicos en general		
Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación		
Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación		
Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados		
Expresiones de apoyo		

Especificación de términos empleados en el cuadro:

Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general: se trata de comentarios en torno a prestación de servicios, realización de obras o acciones de funcionarios públicos de la Delegación o de otras instancias de gobierno en los que se hacen observaciones y críticas sobre eficiencias, faltas de honestidad y deficiencias con que se proporcionan o se llevan a cabo.

Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación: son comentarios en torno a prestación de servicios, realización de obras o acciones específicamente de las delegaciones en los que se ponen de manifiesto observaciones y críticas sobre eficiencias, faltas de honestidad y deficiencias con que se proporcionan o se llevan a cabo.

Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación: se refiere a los casos en los que se denuncia o se hacen comentarios negativos sobre la deficiencias en la prestación de servicios, ineficiencias sobre realización de obras o acciones o el mal manejo de presupuestos por parte de la Delegación.

Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados: son comentarios en los que los ciudadanos expresan palabras positivas o de agradecimiento por alguna demanda bien atendida, servicios u obras públicas correctamente realizadas o eventos culturales o recreativos gestionados por la Delegación que les gustaron.

Expresiones de apoyo: se refiere a comentarios que resaltan aspectos positivos de eventos culturales o recreativos, servicios, obras públicas o acciones gestionados por la Delegación.

Una vez que se han expuesto los parámetros de medición tanto del enfoque de redes como de la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones en *facebook* y *twitter* entre delegaciones y ciudadanos, en el siguiente apartado se pasará a dar cuenta de la relevancia de los referentes conceptuales y metodológicos de la etnografía digital para los fines de la investigación.

4.3. La etnografía digital como método de inmersión en los entornos digitales

En el apartado anterior se expusieron los rubros, datos y parámetros que se diseñaron para llevar a cabo la medición del enfoque de redes que se plantea en esta investigación. El siguiente paso consistiría en recabar la información de campo, que en este caso lo constituye el espacio público digital que forma la *world wide web* (www) que es la red informática mundial a la que se conectan sus usuarios mediante diversos dispositivos como computadoras, *lap tops* o teléfonos inteligentes a fin de consultar, crear, modificar e intercambiar información de todo tipo (documentos, bases de datos, música, videos, fotografías) que se aloja en sitios *web* específicos creados por personas, compañías, organizaciones de la sociedad, gobiernos, instituciones académicas, entre otras instancias.

Esta red informática mundial ha dado lugar a creación de múltiples servicios como los portales de Internet (creados para compartir, difundir e intercambiar información sobre temas específicos), los buscadores que ofrecen la posibilidad de rastrear cualquier tipo de información en la www. Pero sin duda uno de los servicios que más se han expandido es el de las llamadas RSD que son programas informáticos que ofrecen el servicio de intercomunicación entre sus usuarios a fin de crear comunidades con perfiles personales afines a determinados intereses, temas o gustos, establecer lazos de amistad, comentar noticias, intercambiar diferente tipo de materiales como documentos, videos, fotos o música.

Estas RSD, cuyos antecedentes y evolución se expusieron en el punto 2.6 del segundo capítulo, han atraído el interés de importantes sectores de las

sociedades en todo el mundo. En la actualidad se han convertido es un medio de comunicación cotidiana para millones de personas en el planeta. En México para enero de 2020 había ya 89 millones de usuarios de RSD que representan el 69 % de la población¹⁸. Las personas utilizan las RSD como un medio para contactar conocidos, amigos o familiares, para establecer lazos de amistad, comentar temas o asuntos de interés para determinado grupo de personas o para compartir experiencias y expresar su sentir o emociones.

Asimismo, las personas utilizan las RSD para comunicarse e interactuar con empresas, establecimientos comerciales, organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas. En esta nueva dinámica de comunicación los ciudadanos utilizan las RSD también para comunicarse con sus gobiernos de los tres niveles (federal, estatal y municipal). Están encontrando en las RSD un medio para solicitar información, trámites, servicios, hacer demandas específicas, expresar su sentir y su punto de vista sobre problemas o asuntos que los involucran e incluso para hacer propuestas. La información que se genera en las RSD se produce, fluye e intercambia de forma digital y se ubica en el ciberespacio, que para fines de esta investigación constituye el campo y la fuente para recabar la información.

4.3.1. La etnografía digital como método de investigación

Desde las ciencias sociales ya se han desarrollado procedimientos para acceder, observar, recabar, sistematizar y analizar la información que se produce en entornos digitales como Internet. Una de las disciplinas que se ha concebido para abordar el estudio de la información que se crea, transforma e intercambia en entornos digitales, como los portales de Internet o las RSD, es la denominada etnografía digital.

De acuerdo con Hine (2015: 55), quien es una de las principales académicas que han contribuido al desarrollo de la etnografía digital, esta disciplina que se basa en un método de inmersión en el medio digital que se

¹⁸ Datos tomados del reporte *Digital 2020: México* elaborado por las compañías Hootsuite y We are social, [en línea], Dirección URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> (consulta: 8 de julio de 2020).

estudia usando la participación del investigador o etnógrafo para construir una representación multi-facética del escenario estudiado.

La participación del etnógrafo es el aspecto más importante para el proceso de generación de conocimiento etnográfico ya que permite observar de forma minuciosa cómo sucede la actividad en un entorno virtual. Esta práctica lleva al etnógrafo a aprender lo que los participantes hacen y le ofrece la posibilidad de comprender sus actividades y expresiones. La inmersión en un entorno virtual es de la mayor relevancia ya que constituye el acceso al escenario o contexto en el que interactúan los participantes el cual influye en su actividad (Hine: 2017).

El campo o escenario de estudio de la etnografía digital está compuesto por diferentes elementos: 1) la vía informática de comunicación (Internet); 2) el *software* o plataforma que toma forma de servicios o espacios interactivos que se han derivado de la *web* 2.0 y de sus posteriores versiones o generación de servicios; 3) los usuarios de los servicios o participantes y 4) la información que se genera e intercambia. Estos elementos se sitúan en diferentes niveles o ámbitos, El Internet y el *software* no tienen una ubicación física pero si conceptual que es el ciberespacio. Los usuarios se sitúan en el mundo real, fuera del entorno digital (*of line*). La información la producen los usuarios mediante el *software*, es un producto de la actividad de los participantes que se genera y fluye en el ciberespacio (Hine: 2015, 2017; Pink, 2014).

La interacción de estos elementos da lugar a diversos entornos digitales que son el campo de estudio de la etnografía digital. Estos entornos digitales incluyen muy variadas actividades de las personas mediante diferentes dispositivos informáticos que ocurre en espacios físicos pero que se refleja en ámbitos digitales. La información que se produce genera enormes flujos de información que se comparte, modifica y recrea mediante una intensa actividad que también forma parte de los entornos digitales que estudia la etnografía digital. De tal forma, que su campo de estudio representa una interacción de diferentes ámbitos, actores e intercambios que requieren de referentes conceptuales y procedimientos para su observación y análisis (Cora *et al.*, 2009; Gómez y Ardevol, 2013).

Para la etnografía digital es muy importante entender el contexto del entorno digital ya que es lo que permite dar un significado adecuado a la actividad y a lo que expresan los participantes, lo cual puede llevar al etnógrafo a revisar sus supuestos, categorías y refinar marcos de análisis. Los entornos digitales que generan los servicios de internet como los portales o las RSD adquieren significados e identidades diferentes según el contexto desde el que se les observe (Hine, 2015, 2017).

La etnografía digital considera que la actividad que se da dentro del entorno digital (*on line*) y fuera de éste (*off line*) tiene una estrecha relación por lo que no se puede establecer una delimitación clara entre ambos ámbitos (Cora, 2009). Desde la perspectiva de la etnografía digital la actividad *on line* y *off line* se influyen mutuamente, tienen una relación simbiótica por lo que no se puede disociar. Ambos ámbitos están incrustados, encarnados (Hine, 2015). Estos referentes son relevantes al momento de entrar en contacto con la información de entornos digitales como los de las RSD, es necesario tomarlos en cuenta para el manejo y tratamiento de la información que generan.

La etnografía digital reconoce el tema de la reflexividad y el problema de la subjetividad del investigador al momento de observar y dar significado a la información generada en los entornos digitales. Por ello, propone que el etnógrafo trate de no influir en el entorno que estudia o en la actividad de sus participantes, que no dé significados a fenómenos, hechos o expresiones que respondan a sus propias ideas, conceptos o suposiciones, ante todo se debe procurar que hablen por sí mismos. El investigador debe evitar que sus valores o preceptos influyan en la forma de recabar, sistematizar y analizar la información de los entornos digitales (Hine, 2015).

Toda vez que el proceso de recolección de información de las RSD que se plantea en esta investigación para alimentar a los parámetros de medición del enfoque de redes requiere de un adecuado proceso de acercamiento al entorno digital que la contextualice, se considera que los referentes conceptuales y técnicas para recabar y tratar la información producida en entornos virtuales de la etnografía digital son adecuados para los fines de la investigación.

Asimismo, como la recolección y sistematización de la información de RSD que se plantea en la investigación requiere de una inmersión a su entorno digital, por lo que las técnicas y procedimientos desarrollados por la etnografía digital contribuirán a una adecuada aproximación, manejo y procesamiento de la información.

4.3.2. Técnicas de la etnografía digital empleadas en la investigación

Como se ha señalado, la etnografía digital es un método que se basa en la inmersión en entornos digitales por lo que ha desarrollado técnicas para acercarse, observar, entender, dar significado, recoger, sistematizar y analizar tanto la actividad de las personas involucradas como la información y materiales digitales que producen e intercambian.

Para aplicar estas técnicas en primer término se debe definir el entorno digital que se estudiará. De acuerdo con Cora García *et al* (2009: 77), la forma en que se define un escenario o entorno digital depende del fenómeno de interés. En el caso de esta investigación el fenómeno que interesa es la gestión de *facebook* y *twitter* por parte de dos delegaciones de la Ciudad de México, por lo que es necesario observar lo que publican y los procesos de interacción y de gestión que se generan con sus seguidores.

De esta forma, los actores que se definen son, por una parte, las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza de la Ciudad de México, que se eligieron de acuerdo con el procedimiento que se expone en el apartado 4.4 de este capítulo, más específicamente son los funcionarios encargados de la gestión de las RSD de *facebook* y *twitter* y los que tienen involucramiento en la atención de todo lo que se genera en éstas. Por otra parte, también se ubican como actores a las personas que se han registrado como seguidores de las referidas delegaciones tanto en *facebook* como en *twitter*.

El entorno digital lo componen *facebook* y *twitter* como plataformas de *software*, el Internet como la vía informática de comunicación, la información en texto, fotos, *gifs*, videos que publican las delegaciones Benito Juárez y Venustiano

Carranza, las reacciones y toda la información que generan sus seguidores, así como la propia actividad, interacciones e intercambios que se produce entre los actores referidos.

La principal técnica que ha desarrollado la etnografía digital para abordar el estudio de los entornos digitales es la observación *on line* del investigador. De acuerdo con Hine (2017: 321), "*Participation is then an important part of the epistemological apparatus of ethnography, as is observation. Ethnographers see and do, they take note and question, and they interact and interpret*". Para esta autora, el etnógrafo debe ser capaz de ver lo que las personas están haciendo, captar lo que sienten y preguntarse respecto a lo que esto significa.

Por su parte, García *et al* (2009: 57-58) señalan cuatro aspectos que influyen e incluso son determinantes en el trabajo etnográfico digital por lo que es necesario tenerlos siempre en cuenta: 1) dado que el etnógrafo no puede observar directamente a las personas la naturaleza de la observación cambia, 2) la habilidad tecnológica para grabar eventos, interacciones o locaciones en escenarios *on line* cambia el papel de las notas de campo y la forma de reportar los hallazgos, 3) la naturaleza de la información que se produce *on line* (texto y material visual) requiere de diferentes habilidades para comprenderla y analizarla, 4) existen etnografías de Internet que tienden a privilegiar los fenómenos basados en texto sobre los fenómenos basados en materiales visuales.

En el caso de esta investigación, el fenómeno que se busca observar es la forma cómo utilizan *facebook* y *twitter* las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza y los procesos de comunicación e interacción que logran establecer con sus seguidores cuando captan solicitudes de información, trámites, servicios, reclamos, demandas o propuestas y tratan de darles respuesta. Por lo que uno de los elementos a observar son las publicaciones que hacen estas delegaciones en las referidas RSD, las cuales por lo regular se componen de un texto que suele ir acompañado de un material visual como una foto, video o *gif* alusivo o ilustrativo del contenido del texto.

Las publicaciones de las delegaciones difunden información sobre trabajos, programas u obras sobre servicios que realizan. También promueven eventos

culturales, deportivos o recreativos que ofrecen a los ciudadanos. Estas publicaciones generan solicitudes de información o demandas sobre lo que difunden pero también son aprovechadas por los ciudadanos para hacer denuncias, señalar omisiones, exponer problemáticas, hacer reclamos, críticas y demandas sobre necesidades específicas. Estas reacciones son las que dan lugar a la comunicación e interacción entre autoridades y ciudadanos por lo que son la principal fuente de información a observar, la cual se expresa en texto en algunos pocos casos apoyados o complementados por emoticones, fotos o videos.

De acuerdo con la etnografía digital, la observación, comprensión y análisis de la información textual que se produce en entornos digitales requiere de una adecuada contextualización (Cora *et al*, 2009: 61-62). Es decir, es necesario que el investigador entienda el entorno socio cultural, que tenga información sobre el tipo de personas que interactúan, su forma de comunicarse, las expresiones que suelen utilizar, el sentido de determinados términos. Asimismo, el investigador requiere conocer la naturaleza de las relaciones entre los actores, los aspectos que las influyen o condicionan. Esta contextualización permitirá dar el significado adecuado a lo expresado, al proceso comunicativo e interactivo así como al tipo de relaciones que se establecen.

En el caso de la información textual que se produce en la interacción entre la Delegación Benito Juárez y Venustiano Carranza con sus seguidores en *facebook* y *twitter*, corresponde a una redacción sencilla a menudo con faltas de ortografía muy apegada al lenguaje informal y coloquial que se utiliza en la Ciudad de México. Frecuentemente los textos no tienen una adecuada estructura gramatical pero el contexto hace que se entienda sin problemas lo que se quiere expresar. El contexto lo conforma la publicación de la Delegación, los asuntos y problemas públicos propios y muy reconocibles de la Ciudad de México y las entendibles reacciones de los ciudadanos que enfrentan dichos problemas.

Las delegaciones utilizan un lenguaje llano sin expresiones o palabras rebuscadas, en tanto que los ciudadanos emplean expresiones y palabras muy coloquiales y propias de la Ciudad de México. Mi relación con este tipo de lenguaje es muy estrecha, me es muy fácil entender el lenguaje de la

Delegaciones ya que tengo una experiencia de 17 años de trabajo en instancias de la Administración Pública ubicadas en la Ciudad de México.

Con relación al lenguaje que utilizan los ciudadanos, me es muy familiar toda vez que nací y he vivido en la Ciudad de México, conozco y utilizo el lenguaje coloquial, sé el sentido del diverso tipo de expresiones y palabras a las que se recurre. Asimismo, puedo contextualizar las relaciones entre autoridades y ciudadanos que se dan en *facebook* y *twitter* ya que su entorno socio cultural es en el que me he desenvuelto toda mi vida. Por mi formación en ciencias sociales conozco la evolución política y de las instituciones públicas de la Ciudad de México. Por haber vivido siempre en esta Ciudad reconozco las identidades de sus diferentes zonas, me son familiares sus referentes culturales y la idiosincrasia de sus diferentes grupos sociales.

La observación en línea como técnica de la etnografía digital servirá para introducirme al entorno digital de *facebook* y *twitter*, para observar la información que se genera en la interacción entre las referidas delegaciones y sus seguidores, así como para registrarla y recabarla. De esta forma, se buscará la información que alimente las categorías y rubros diseñados en los parámetros de medición del enfoque de redes.

Al respecto, Ardevol (2017: 33) precisa que “El dato etnográfico es un logro, el producto de una conexión entre distintos tipos de datos, la memoria de la experiencia del etnógrafo en el campo y sus categorizaciones y marcos teóricos”. Un dato etnográfico puede ser cualquier cosa que ayude al investigador a distinguir patrones culturales y hacer inteligible el entorno social que busca comprender. La experiencia de la observación directa del etnógrafo (el estar ahí) es la que permite distinguir al dato etnográfico de otros tipos de datos, es lo que lo convierte en una anotación, en un registro de un texto o de un material audiovisual.

La observación *online* permite al etnógrafo ponerse en contacto directamente con el entorno que está estudiando mediante la técnica de *lurking*, que se basa en merodear sin intervenir, es decir, permite el estar ahí pero sin entrar en interacción, se puede pasar desapercibido pero captando información en

el propio entorno en el que se produce (Cora *et al*, 2009: 58-59). En todo caso, el etnógrafo debe evitar intervenir o alterar el entorno que está estudiando.

La etnografía digital busca ante todo hacer una descripción minuciosa o densa de los datos que se generan en los entornos digitales que se denomina *thick data* (Ardevol, 2017: 24) a fin de identificar significados, narrativas o patrones culturales sobre un determinado fenómeno. La descripción densa implica un procesamiento detallado de palabras, expresiones o materiales audiovisuales que permitan identificar asociaciones, regularidades o categorías.

En el caso de esta investigación, se puede recurrir a una descripción densa en el sentido de captar la información que genera la interacción entre las delegaciones seleccionadas con sus seguidores, a fin de entenderla y registrarla de forma asociada a un rubro, clasificación o categoría planteada en los parámetros de medición del enfoque de redes. Pero también se estima conveniente registrar el sentido y significado de las expresiones centrales contenidas en los comentarios redactados como reacciones a las publicaciones de las delegaciones, con el propósito de incluir también un procesamiento cualitativo de la información recabada de *facebook* y *twitter* que complemente el procesamiento cuantitativo de la medición del enfoque de redes planteado en la investigación, que contribuya a entender aspectos adicionales de la interacción entre autoridades y ciudadanos.

De esta forma, se hace necesario elaborar un instrumento para recabar esta información. Al respecto, la etnografía digital ha desarrollado el instrumento para trabajo de campo denominado guía de observación, que sirve al investigador para llevar un registro sistemático de lo observado. El trabajo sustantivo del investigador consiste en observar el fenómeno que estudia en un determinado entorno digital, pero es indispensable que cuente con un medio en el que registre lo que observa.

La guía de observación debe permitir al investigador llevar un registro ordenado de sus anotaciones que faciliten su sistematización, por lo que lo más conveniente es que cuente con un diseño en el que se asiente la información de acuerdo con las categorías o aspectos que se están buscando. Asimismo, es

necesario que se indique el propósito para el que se recaba la información, señalar el entorno digital del que se obtiene así como las fechas en que se levanta.

Por lo anterior, la guía de observación debe tener en su encabezado los datos que sitúen con precisión la información que se registra así como un formato para asentar los datos de acuerdo con clasificaciones específicas.

Para recabar la información de las publicaciones que hacen en *facebook* y *twitter* las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza así como las reacciones de sus seguidores, se diseñó una guía de observación en una hoja de cálculo de Excel a fin de registrar en archivo digital la información, la cual incluye los siguientes elementos:

- En el ángulo superior izquierdo se reserva un cuadro para insertar la foto, el gif o video que suele acompañar a la publicación.
- A la derecha del cuadro referido en el punto anterior se indican los datos necesarios para situar la información, que son los siguientes:
 - Red social digital:
 - Perfil:
 - Objetivo:
 - Observador:
 - Entorno digital:
 - Procedimiento de levantamiento de información:
 - Periodo de revisión:
 - Levantamiento de información:
 - Publicación (*gif*):
 - Fecha de publicación:
- En el centro se incluye un formato diseñado para que en su primera columna se registre el texto de la publicación de la Delegación y en las subsiguientes se haga la clasificación de su contenido de acuerdo con las categorías y rubros asociados a los parámetros de medición del enfoque de redes.
- En la parte inferior se incluye un recuadro para anotar el análisis de las expresiones derivadas de la interacción entre la Delegación y sus seguidores.

El formato de la Guía de observación se puede consultar en el **anexo número 1**.

En la parte inicial del siguiente capítulo se expone a detalle el proceso de elaboración de la Guía de observación así como la forma para registrar la información respectiva.

4.3.2.1. La entrevista como técnica de investigación en la etnografía digital

Es importante señalar que además de las técnicas referidas en el sub apartado anterior, en esta investigación se recurre a la aplicación de entrevistas a informantes clave las cuales tienen también particular relevancia ya que constituyen una técnica de investigación que forma parte del método de la etnografía digital. La entrevista es una técnica básica para recabar datos de forma directa de informantes que poseen información relevante para objetivos específicos de una investigación. A través de este tipo de técnica el investigador se puede poner en contacto directo con los informantes y mediante preguntas cerradas o abiertas puede captar datos duros e información de expresiones específicas sobre un tema.

Uno de los objetivos del trabajo etnográfico consiste precisamente en acercarse al informante, conocer de cerca sus respuestas y expresiones sobre determinados aspectos de un tema, adentrarse en su entorno y tratar de dar significado específico a la información que proporciona al investigador.

Para los propósitos de esta investigación si bien es necesario recabar información de las interacciones que se generan en *facebook* y *twitter* entre las instancias gubernamentales que se seleccionen como casos de estudio y sus seguidores, también se consideró indispensable contar con información del entorno administrativo y de los procesos de gestión de dichas instancias gubernamentales directamente relacionados con el uso de las RSD. Por lo que se estimó necesario recabar información sobre los fines para los que usan las RSD, los procedimientos que emplean, el perfil del personal que maneja las RSD, los recursos tecnológicos y materiales que involucran y, sobre todo, sus experiencias

y puntos de vista sobre los procesos de gestión de las RSD frente a las demandas que cotidianamente canalizan por estos medios los ciudadanos.

Para ello fue necesario recurrir a la técnica más utilizada en estos casos como lo es la entrevista. Se consideró como lo más apropiado diseñar una guía de entrevista semiestructurada con preguntas en torno a temas específicos orientadas a ser respondidas de forma abierta. De esta forma, 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 resultan ser los directamente encargados de las RSD, no personal operativo que tendría una visión reducida ni funcionarios de más alto nivel que tendrían una visión más general.

En todo caso las entrevistas tendrían como propósito conocer el entorno en que trabajan los responsables de las RSD, su perfil profesional, sus formas de trabajo, los fines para los que usan las RSD, sus procedimientos de publicación de contenidos en *facebook* y *twitter*, la forma como interactúan con sus seguidores, como dan respuesta a sus demandas, sus procesos de vinculación con el resto de las áreas administrativas para atender o resolver los planteamientos que formulan los ciudadanos mediante las RSD, así como los recursos de que disponen para realizar sus trabajo.

Por ello, tanto el diseño como la aplicación de las entrevistas se orientan a captar datos duros pero también información más específica sobre los aspectos señalados en el párrafo anterior, poniendo atención en expresiones particulares de los entrevistados. De aquí que la entrevista también tenga relevancia para esta investigación a fin de conocer aspectos que difícilmente se podrían indagar por otros medios.

4.4. Procedimiento de selección de dos delegaciones de la Ciudad de México como casos comparables de estudio.

Como ya se ha señalado, la hipótesis central en esta investigación plantea que a mayor adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en la AP, mayor y mejor comunicación y relación con los ciudadanos, así como ampliación y mejoramiento de sus procesos de gestión en estos medios tecnológicos. A través de un proceso de operacionalización en el sub apartado anterior se han expuesto los parámetros mediante los cuales se cuantificará y medirá el enfoque de redes.

Ahora bien, cómo se observará en la realidad la adopción del enfoque de redes en la Administración Pública. La forma más conveniente es a través de una dependencia o instancia de gobierno. En México existen tres niveles de gobierno: el federal, el estatal o local y el municipal o delegacional (alcaldía).

Para determinar qué instancia de gobierno es la más apropiada para observar la adopción del enfoque de redes en el uso de RSD de acuerdo con los objetivos de la investigación, lo más indicado fue recabar información de estos tres niveles de gobierno, a fin de conocer la forma cómo utilizan las RSD y el tipo de interacciones que generan con los ciudadanos en términos generales. En especial se buscaría obtener información que permitiera observar los fines para los que utilizan las RSD, el nivel de actividad, procesos de difusión de información, de gestión de demandas, trámites y servicios.

En cuanto a las RSD, se estimó que lo más conveniente sería observar *facebook* y *twitter* por ser las de mayor uso y crecimiento, lo que hace que entre ambas generen la gran mayoría de las interacciones entre gobierno y ciudadanos. Por ello, al considerar estas dos RSD se estaría observando la mayor parte de la actividad que se produce actualmente en México entre sus dependencias gubernamentales y sus seguidores.

4.4.1. Recolección de información sobre el uso de redes sociales digitales en instancias de gobierno federal, estatal y delegacional

Para iniciar el proceso de selección de los casos de estudio, en primer lugar se hizo una exploración del tipo y nivel de actividad en *facebook* y *twitter* de cinco

dependencias de la Administración Pública Federal con funciones relevantes, como lo son: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Educación Pública y la Oficina de la Presidencia de la República.

Para recabar la información, primeramente se analizaron varias opciones de *software* que existen en el mercado como *Socialbakers*, *Hootsuite*, *Sproutsocial*, *Buzzsumo*, *Crunchbase*, *Quintly*, *Scoreboard* y *Sumall* desarrollados especialmente para captar la actividad y el alcance de perfiles o cuentas específicas en *facebook* y/o *twitter* con fines mercadotécnicos pero cuyos datos bien se pueden utilizar para otros propósitos como los de esta investigación. El *software* que mejor se adaptó a la finalidad de dimensionar la actividad entre dependencias gubernamentales y sus seguidores fue el *Socialbakers* que genera reportes con datos específicos que permitieron hacer comparaciones de la actividad que despliegan las dependencias federales referidas.

Para ilustrar el tipo de datos y comparativos que se pudieron hacer con la información que se obtuvo mediante el *Socialbakers*, en el cuadro número 21 se incluye información de las cinco dependencias federales de las que se recabó información de *twitter* en el periodo que va del 5 de julio al 6 de agosto de 2017. Como puede observarse, la Oficina de la Presidencia de la República es la que tiene el mayor número de rubros de información con más alta actividad. Por el contrario, la Secretaría de Educación Pública es la que presentó el menor nivel de actividad en *twitter*.

En cuanto al tipo y nivel de interacción entre las dependencias referidas con sus seguidores, en el caso de la Oficina de la Presidencia de la República se observó que *facebook* y *twitter* se usan en buena medida para la promoción de la imagen del titular del ejecutivo federal (actividades, mensajes, promocionales) eclipsando cualquier otra vertiente de aprovechamiento de estas RSD.

Respecto a la Secretaría de Gobernación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Educación Pública, se observó que sus publicaciones se orientan en mayor medida a difundir eventos que organizan, contenidos informativos sobre temas o programas relacionados con sus funciones

o actividades y en mucho menor medida con procesos de gestión como es el caso de trámites y servicios.

Cuadro no. 21

Comparativo de actividad en *twitter* entre Dependencias federales y sus seguidores

Periodo: 5 de julio al 6 de agosto de 2017

Tipo de información	Dependencias				
	SEDESOL	Presidencia	SEGOB	SEP	SHCP
Número de seguidores	807 178	2 856 042	818 968	589 775	735 795
Número de tweets realizados por los administradores de la cuenta	301	393	783	43	242
Número de interacciones	26 230	71 593	20 125	1 377	9 452
Movimiento promedio en 30 días en las interacciones por cada 1000 seguidores	1.17	0.93	0.80	0.10	0.39
Máximo de interacciones en un día por cada 1000 seguidores	1 443	4 554	1 865	356	751
Mínimo de interacciones en un día por cada 1000 seguidores	396	844	214	56	173
Promedio de interacciones por día	834	2 386	671	46	315
Número de menciones	3 974	9 423	6 051	7 564	3 045
Perfiles a los que sigue	164	72	310	75	594
Número de preguntas hechas por los seguidores a la Dependencia	216	1 349	646	918	363
Porcentaje de preguntas respondidas	0	0	0	0	0
Promedio de tiempo empleado en responder las preguntas	—	—	—	—	—
Tipo de temas en las 12 publicaciones de	Difusión de	Difusión de logros	Seguridad pública,	Mensaje del	Difusión de

la Dependencia con mayor interacción	información sobre servicios y programas sociales, difusión de eventos	del gobierno federal, mensajes del Presidente, difusión de eventos en los que participa el Presidente	mensajes sobre actividades o programas vinculados a la Segob, difusión de mensajes sobre programas gubernamentales	Secretario, efemérides, avisos para seguir eventos de la SEP	programas de la SHCP, efemérides, avisos sobre eventos, comunicados sobre logros en materia económica, difusión de cursos

Fuente: Elaboración propia.

	Cifra más alta
	Cifra más baja

En el caso de la Secretaría de Desarrollo Social además de observar lo mismo que se señala para las tres secretarías referidas en el párrafo anterior, cabe destacar que aparecen interacciones relacionadas con los programas sociales que se encarga de llevar a cabo y que captan el interés de sus beneficiarios e incluso de otros grupos de población.

Sin embargo, en las interacciones de estas dependencias federales en *facebook* y *twitter* con sus seguidores se aprecia, en términos generales, que los temas o la información con la que están relacionados despiertan un nivel medio de interés ya que no le son tan cercanos como los que manejan los niveles estatales y municipales de gobierno, lo cual podría influir en el nivel de actividad en RSD. Por ello, se decidió recabar también información de *facebook* y *twitter* de estos dos niveles de gobierno.

En el nivel estatal se optó por recabar información de gobiernos de distintas regiones del país, por lo que se eligieron los de los estados de Nuevo León, Baja California Sur, Guerrero, Tabasco y la Ciudad de México por tratarse de la capital y de una entidad con notable actividad política y de su Administración Pública.

Con la ayuda del *software Socialbakers* se recabó información de *facebook* de cada una de los gobiernos de las entidades federativas referidas para el periodo que va del 23 de diciembre de 2017 al 21 de enero de 2018. Los datos más importantes para dimensionar su nivel de actividad en *facebook* se presentan en el cuadro número 22.

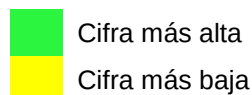
Cuadro no. 22
Comparativo de actividad en facebook entre gobiernos estatales y sus seguidores

Periodo: 23 de diciembre 2017 al 21 de enero 2018

Tipo de información	Gobiernos estatales				
	Ciudad de México	Nuevo León	Guerrero	Tabasco	Baja California Sur
Número de seguidores	315 731	275 180	241 317	56 474	61 474
Páginas publicadas	90	208	147	211	105
Número de interacciones	8 879	49 313	6 820	8 999	9 347
Movimiento promedio en 30 días en las interacciones por cada 1000 seguidores	1.40	6.50	1.70	4.41	6.71
Máximo de interacciones en un día por cada 1000 seguidores	2.90	30.08	7.27	79.50	26.30
Mínimo de interacciones en un día por cada 1000 seguidores	0.16	0.55	0.11	0.27	0.02
Promedio de interacciones por día	296	1 644	227	300	312
Total de usuarios que publican	0	28	0	0	0
Creadores de contenido	0	24	0	0	0
Porcentaje de seguidores cuyos mensajes han producido reacciones, comentarios o acciones	0	25 %	0	0	0
Número de preguntas hechas por los seguidores al gobierno estatal	0	7	0	0	0
Porcentaje de preguntas respondidas	0	1	0	0	0
Promedio de tiempo empleado en responder	0	2 h 19 min	0	0	0

las preguntas					
Tipo de temas en las 12 publicaciones del gobierno estatal con mayor interacción	Eventos de fin de año, nueva tarjeta del metro, pista de hielo, rosca de reyes.	Cumpleaños del gobernador, reporte meteorológico, información sobre el clima, bienvenida al gobernador interino, boletos para los partidos de equipo Monterrey, recomendaciones de protección civil, información sobre tenencia vehicular, recomendaciones para el cuidado de mascotas, información sobre cierre de vialidades por mal tiempo, toma de protesta del gobernador interino	Operativo de salud, evento del DIF para apoyo en alimentación, programa de apoyo a adultos mayores para viaje a EEUU, espectáculo de ski, programa de la Secretaría del Trabajo, eventos del gobernador, eventos en Acapulco	Inauguración del museo de historia natural, información sobre la licencia de conducir, información sobre cocina tabasqueña, evento de día de reyes, entrega de equipo para policías, carnaval de Tenosique,	Preinscripciones en la SEP, información para terminar la primaria, programa de desayunos escolares, servicios dirigidos a mujeres, información sobre prestación de servicios turísticos, del Festival Internacional Alfonso Ortiz Tirado, convocatoria para bachillerato, oferta de empleo,

Fuente: Elaboración propia.



Como puede observarse, Nuevo León es la entidad federativa que mayor actividad mostró en *facebook*, aunque lo que más destaca es que en todos los casos se puede advertir una baja actividad e interacción entre los gobiernos y los ciudadanos a través de esta red social digital. Al respecto, se debe tomar en cuenta que las fechas entre las que se recogió la información abarca el periodo vacacional de fin de año, no obstante, no deja de llamar la atención que hay rubros en varias entidades federativas con actividad nula.

Respecto al tipo de publicaciones que hacen las entidades federativas referidas, su pudo constatar un patrón similar al observado en las dependencias federales, ya que se orientan en mayor medida a difundir eventos que organizan, actividades de sus funcionarios, temas relacionados con actividades que realizan y en mucho menos medida a realizar tareas de gestión de demandas, trámites y servicios.

En cuanto al tercer nivel de gobierno (municipal/delegacional), en primer término, se debía elegir una entidad federativa y se optó por la Ciudad de México no sólo por tratarse de la capital del país sino por su nivel de desarrollo socioeconómico, la complejidad de las demandas, problemáticas y asuntos públicos que podrían verse reflejadas en los contenidos de las publicaciones que circulan en las RSD. Por el lado institucional, sus delegaciones tienen un buen nivel de desarrollo administrativo en comparación con otras regiones del país que las han llevado a utilizar TIC y en particular RSD desde hace alrededor de ocho años.

De esta forma, se procedió a seleccionar cinco delegaciones de distintas zonas de la capital con características socioeconómicas variadas y con retos de gestión pública de diferente envergadura. Las Delegaciones que se eligieron fueron Benito Juárez, Coyoacán, Cuauhtémoc, Iztapalapa y Tlalpan, de las cuales se recabó información de *facebook* para el periodo que va del 1° al 30 de agosto de 2017. Los datos que permiten observar su nivel de actividad se presentan en el cuadro número 23, en que se puede advertir de manera clara que Iztapalapa es la Delegación con mayor actividad en prácticamente todos los rubros, mientras que Cuauhtémoc llama la atención por muy pobre uso que hace de *facebook*.

Cuadro no. 23
Comparativo de actividad en *facebook* entre delegaciones de la CDMX y sus seguidores

Periodo: 1 al 30 de agosto de 2017

Tipo de información	Delegaciones				
	Benito Juárez	Coyoacán	Cuauh- témoc	Iztapalapa	Tlalpan
Número de seguidores	21 081	60 007	517	50 990	28 968
Páginas publicadas	53	242	292	255	302
Número de interacciones	2 770	10 330	30	25 082	7 486
Movimiento promedio en 30 días en las interacciones por cada 1000 seguidores	4.94	6.39	0	11.82	9.13
Máximo de interacciones en un día por cada 1000 seguidores	324	1 104	7	3 274	428
Mínimo de interacciones en un día por cada 1000 seguidores	19	25	0	329	55
Promedio de interacciones por día	92	344	0	836	250
Total de usuarios que publican	47	115	0	115	91
Creadores de contenido	36	89	0	89	76
Porcentaje de seguidores cuyos mensajes han producido reacciones, comentarios o acciones	36 %	40 %	0	42 %	40%
Número de preguntas hechas por los seguidores a la Delegación	9	20	0	17	11
Porcentaje de preguntas respondidas	0	0	0	17.65 %	2
Promedio de tiempo empleado en responder	0	0	0	20 h 16 min	5 h 8 min

las preguntas					
Tipo de temas en las 12 publicaciones de la Delegación con mayor interacción	Evento social, mejora de vialidades, seguridad pública, concurso de bandas de guerra	Evento cívico, seguridad pública, entrega de apoyos, información de eventos	Foto, seguridad pública	Denuncia, verificación administrativa, evento social, seguridad pública, turismo, feria de útiles escolares, esparcimiento	Difusión de eventos, difusión actividades delegada, evento social, actividades para el público, cursos

Fuente: Elaboración propia.

	Cifra más alta
	Cifra más baja

En el caso de las delegaciones también se observa un patrón similar al que muestran las dependencias federales y los gobiernos estatales, respecto a que sus publicaciones en las RSD analizadas y las interacciones que se derivan de éstas con los ciudadanos se orientan en mucho mayor medida en torno a la difusión de eventos que organizan, actividades que realizan sus funcionarios y actividades relacionadas con temas de su responsabilidad y en mucho menor medida a procesos de gestión de demandas, trámites y servicios.

No obstante, en este tercer nivel de gobierno 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. Esta situación hace que las interacciones en RSD entre autoridades y ciudadanos generen demandas más específicas y un diálogo más directo.

Recapitulando lo expuesto en este sub apartado se tiene que: 1) en los tres niveles de gobierno se hace un uso muy parecido de las RSD que en términos generales es muy limitado, 2) en el nivel federal los temas que se abordan no son tan cercanos a los ciudadanos, cuatro de las dependencias analizadas no se caracterizan por tener un alto nivel de actividad y en el caso de la Presidencia de la República que tiene mayor actividad se hace un uso notoriamente de promoción de la imagen del titular del ejecutivo federal, 3) los gobiernos estatales observados abordan temas más cercanos a los ciudadanos pero tienen un nivel de actividad más bajo que el de las dependencias federales, 4) las delegaciones tratan en *facebook* temas muy cercanos a los ciudadanos, tienen un mejor nivel de actividad que el de los gobiernos estatales y generan una comunicación e interacción con sus autoridades con un buen conocimiento de los problemas, demandas y asuntos públicos.

Por lo anterior, las delegaciones son las que mayores ventajas y áreas de interés tienen para los fines de la investigación, por lo que son las que mejor se ajustan a los propósitos de su planteamiento general. Por ello, lo más apropiado fue seleccionar entre las delegaciones de la Ciudad de México los dos casos comparables de uso de RSD.

4.4.2. Selección de dos delegaciones como casos comparables de estudio

El propósito de recabar información sobre el uso de RSD en delegaciones de la Ciudad de México es específicamente el de observar si a mayor adopción del enfoque de redes se da una mayor y mejor comunicación y relación con los ciudadanos así como una ampliación y mejoramiento de sus procesos de gestión.

En primer lugar, lo que se requiere es hacer una contrastación entre dos casos que permitan comparar dos situaciones que varíen a fin de hacer deducciones. En segundo lugar, los casos deben ser comparables, es decir, no deben ser muy similares a efecto de que haya lugar a hacer contrastes, pero tampoco deben ser muy diferentes ya que los contrastes serían tan evidentes que la comparación perdería sentido en cuyo caso las grandes diferencias obedecerían a la naturaleza tan opuesta de los propios casos.

Por ello, se buscó que los dos casos no fueran muy asimétricos, de tal forma que lo más apropiado sería observar dos delegaciones con condiciones no tan diferentes que permitieran hacer contrastaciones a fin de poder observar aspectos tales como: la forma cómo utilizan las RSD, para qué fines, el tipo de publicaciones que emiten, con qué nivel de actividad, el tipo y el número de reacciones e interacciones que generan con sus seguidores. En este conjunto de información lo que se buscaría es identificar datos que ayuden a determinar el nivel de adopción del enfoque de redes de acuerdo con los parámetros de medición que se han expuesto en el este capítulo.

Para identificar dos delegaciones en los términos que se han referido, fue necesario recabar información sobre dos grandes aspectos: 1) nivel de desarrollo social y económico (incluyendo tamaño de la población), y 2) nivel de 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 representarían 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 su desarrollo administrativo.

De esta forma, se procedió a recabar la información socioeconómica siguiente:

Información	Fuente
– Población 2010	Censo del INEGI, 2010
– Población 2015	Encuesta intercensal 2015 del INEGI
– Índice de desarrollo social de la Ciudad de México con un enfoque de derechos sociales universales (IDS-CDMX 2015)	Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México
– Índice de esperanza de vida 2015	Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017
– Índice educativo general 2015	Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017
– Viviendas particulares habitadas 2015	Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017
– Tomas domiciliarias de agua 2016	Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017
– Población de 3 años y más que asiste a la escuela 2015	Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017
– Bibliotecas públicas 2016	Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017
– Centros y unidades deportivas 2016	Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017
– Unidades económicas 2013	Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017
– Egresos brutos 2015	Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017
– Inversión pública 2016	Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017

Con estos datos se elaboró una matriz en una hoja de cálculo en cuya primera columna se presentan las 16 delegaciones y en las subsiguientes se incluyen cada uno de los datos socioeconómicos que se recopilaron (la matriz se incluye en el **anexo número 2**). Para identificar los casos comparables en los términos que se ha expuesto de acuerdo con los fines de esta investigación, se hizo un trabajo de semaforización basado en destacar en color verde las celdas que presentan los datos más altos, en color rosa las que muestran los datos de nivel medio y en amarillo las que tienen datos de nivel medio bajo.

En cuanto a la información de desarrollo administrativo y capacidades institucionales se recabaron los siguientes datos:

- Transparencia CIMTRA 2013 ¹⁹
- Programa de Formación, Capacitación y/o Profesionalización en materia de anticorrupción 2014 ²⁰
- Panel o mecanismo de control y seguimiento de su ejecución y resultado
- Trámites, servicios y/o procesos atendidos para disminuir los riesgos y/o actos de corrupción en el programa anticorrupción
- Si están considerados y/o atendidos para disminuir y/o controlar riesgos y/o actos de corrupción
- Existencia de panel o mecanismo de control y seguimiento de su ejecución y resultados en el plan o programa anticorrupción
- Cumplimiento general registrado en el plan o programa anticorrupción 2014
- Existencia de sistemas informáticos para la gestión, procesamiento, seguimiento o publicación de trámites y/o servicios
- Gestión del trámite o servicio
- Procesamiento del trámite o servicio
- Seguimiento del trámite o servicio
- Dictaminación y publicación del trámite o servicio

¹⁹ Datos tomados de la evaluación sobre transparencia en las delegaciones de la Ciudad de México en 2013 realizada por el colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA). Disponible en <http://www.cimtra.org.mx/portal/ranking-cimtra-delegacional/>

²⁰ La información de este rubro y del resto del listado se tomaron del Censo nacional de gobiernos municipales y delegacionales 2014 del INEGI. Disponible en <http://www.beta.inegi.org.mx/servicios/datosabiertos.html>

- No especificado
- Existencia de conexión a internet y redes para la interconexión de las computadoras
- Número de unidades administrativas con conexión a internet en las Delegaciones
- Existencia o no de sitio *WEB*
- Asociación con gobiernos de otros Municipios, Delegaciones, Estados para la prestación de algún servicio público
- Espacios para la participación y/o consulta ciudadana en alguno de los temas que son responsabilidad de las Delegacionales
- Número de órganos y mecanismos de participación ciudadana para apoyar las decisiones o acciones del gobierno delegacional
- Existencia de un Programa de Formación, Capacitación y/o Profesionalización en materia de Protección Civil para el personal
- Cursos de protección civil
- Personas capacitadas
- Número de Personal
- Existencia de una área o institución que coordine los esfuerzos en materia de profesionalización 2015
- Existencia o no de elementos para la profesionalización 2015
- Elementos de profesionalización
- Existencia de un programa de racionalidad y austeridad del gasto
- Número de bienes inmuebles con que contaron
- Existencia de servicio de Alumbrado Público
- Porcentaje de población que cubre el servicio de alumbrado en la cabecera delegacional
- Porcentaje de población que cubre el servicio de alumbrado en el resto de la delegacional
- Existencia de mercados y centrales de abasto
- Número de mercados y centrales de abasto

- Número de parques y jardines públicos
- Porcentaje de calles y vialidades que fueron cubierto con el servicio de limpia en la cabecera delegacional
- Porcentaje de calles y vialidades que fueron cubierto con el servicio de limpia fuera de la cabecera delegacional
- Porcentaje de población que cubrió el servicio de limpia en la cabecera delegacional
- Porcentaje de población que cubrió el servicio de limpia fuera de la cabecera delegacional
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades en la cabecera delegacional (pavimentación)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades fuera de la cabecera delegacional (pavimentación)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades en la cabecera delegacional (bacheo)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades fuera de la cabecera delegacional (bacheo)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades en la cabecera delegacional (pintura)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades fuera de la cabecera delegacional (pintura)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades en la cabecera delegacional (otro)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades fuera de la cabecera delegacional (otro)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos en la cabecera delegacional (poda)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos fuera de la cabecera delegacional (poda)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos en la cabecera delegacional (pintura)

- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos fuera de la cabecera delegacional (pintura)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos en la cabecera delegacional (remozamiento)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos fuera de la cabecera delegacional (remozamiento)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos en la cabecera delegacional (otro)
- Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos fuera de la cabecera delegacional (otro)
- Existencia o no de algún catálogo de trámites
- Características de acceso al catálogo de trámites y servicios (disponible en sitio *web*)
- Características de acceso al catálogo de trámites y servicios (disponible en oficinas de atención al público)
- Tipo de servicios que brindaban a través de los sitios *Web* (servicios informativos)
- Tipo de servicios que brindaban a través de los sitios *Web* (servicios interactivos)
- Cantidad de trámites atendidos
- Existencia de un servidor público responsable de atender las solicitudes de acceso a la información
- Cantidad de trámites atendidos y realizados en materia de transparencia
- Programa de Formación, Capacitación y/o Profesionalización en materia de Transparencia y Acceso a la Información
- Cursos impartidos en materia de transparencia
- Existencia de un programa de gestión documental
- Existencia de un Sistema Institucional de Archivos

Con base en estos datos se elaboró otra matriz en una hoja de cálculo, en la primera columna se enlistan las delegaciones y en las subsiguientes se

presentan cada uno de los datos que se recopilaron (se incluye en el **anexo 3**). En esta matriz también se hizo el trabajo de semaforización mediante el cual se iluminaron con color verde las celdas que presentan los datos más altos, con color rosa los de nivel medio y con color amarillo los de nivel medio bajo.

Tanto en la matriz de datos socioeconómico como en la de información de desarrollo administrativo y capacidades institucionales, se hicieron diferentes comparaciones con base en el trabajo de semaforización a fin de identificar las delegaciones con predominancia de datos socioeconómicos de nivel alto y medio, descartando a las delegaciones con prevalencia de datos de nivel medio bajo, con el propósito de dejar dentro de las opciones de selección únicamente delegaciones que guardaran diferencias pero no muy asimétricas.

De esta forma, se pudo definir un grupo de tres delegaciones con predominancia de datos de nivel alto que son: Benito Juárez, Miguel Hidalgo y Coyoacán. Asimismo, se identificó otro grupo de delegaciones con prevalencia de datos de nivel medio que son: Venustiano Carranza, Azcapotzalco y Gustavo A. Madero.

Para hacer la selección final, se hizo una serie de comparaciones entre las delegaciones de ambos grupos a fin de identificar las que mejor reunieran las condiciones de comparación que se señalaron anteriormente, eligiendo a Benito Juárez del primer grupo de delegaciones y a Venustiano Carranza del segundo.

4.5. Método comparativo entre los casos de estudio

Con la finalidad de comprobar las hipótesis se ha considerado recurrir al recurso metodológico de seleccionar dos casos de estudio no muy asimétricos que permitan hacer comparaciones, como se ha señalado en el apartado anterior. También debe indicarse que se seleccionaron dos instancias de gobierno delegacional por tratarse del ámbito de mayor proximidad con los ciudadanos. Después de llevar a cabo el proceso de selección que se describe en el apartado anterior, que permitió identificar una Delegación con un nivel **alto** y otra con un

nivel **medio** de desarrollo socioeconómico y administrativo, se eligieron a las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza como casos de estudio.

La utilización de datos socioeconómicos en el proceso de selección de los casos de estudio permitió identificar dos delegaciones con características demográficas y de desarrollo social contrastables pero no muy diferentes. De forma tal que las diferencias que se pudieran observar en la gestión de las RSD no se debieran a que tienen que desempeñarse en ámbitos socioeconómicos y demográficos muy diferentes entre sí.

A su vez, la información de desarrollo administrativo que se empleó en la selección de los casos de estudio permitió identificar dos delegaciones con capacidades de gestión y cargas de trabajo contrastables pero no muy diferentes, a fin de evitar que las diferencias que se llegaran a observar no se debieran a un muy desigual desarrollo administrativo.

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 grados de adopción del enfoque de redes, tratando al máximo de evitar que estas diferencias se deban a asimetrías inherentes a las delegaciones y no a la gestión de las propias RSD.

En todo caso, 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 relación y comunicación de las delegaciones con los ciudadanos, así como a elevar el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión de las demandas que plantean a través de las RSD.

En particular uno de los aspectos que interesa es comprobar si mejores capacidades institucionales contribuyen de alguna forma a elevar el nivel de eficacia y eficiencia con que se usan las RSD, lo que se reflejaría en un mayor grado de adopción del enfoque de redes. Si esto fuera así, la Delegación Benito Juárez que tiene mejores capacidades institucionales tendría una mejor gestión de sus RSD respecto a la Delegación Venustiano Carranza. En el siguiente capítulo, sub apartado 6.2.2, se abordará este tema en particular.

Capítulo V: Medición del enfoque de redes en *facebook* y *twitter* entre ciudadanos y las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza

Este capítulo tiene como propósito presentar los datos que se recabaron de las cuentas de *facebook* y *twitter* de las delegaciones seleccionadas como casos de estudio para hacer las mediciones tanto del enfoque de redes como de la calidad de la relación, comunicación y gestión que se plantearon hacer como sustento empírico para verificar los planteamientos e hipótesis de la investigación.

Para ello, en primer lugar, se exponen los procedimientos y criterios que se siguieron para recabar, ordenar y sistematizar la información de las cuentas tanto de *facebook* como *twitter* de las delegaciones referidas, a fin de darle una estructura que permitiera hacer las mediciones planteadas así como su interpretación para los fines de la investigación. Asimismo, se expone la relevancia y el apoyo que representó el análisis de contenido como técnica de la etnografía digital para el procesamiento, interpretación y análisis de la información recabada de *facebook* y *twitter*.

Enseguida, se presentan los cuadros diseñados para concentrar los datos recojidos de *facebook* y *twitter* de cada una de las clasificaciones, rubros y temas que conforman los parámetros definidos para cada una de las tres dimensiones establecidas para medir el enfoque de redes en el uso de RSD en las delegaciones seleccionadas como casos de estudio, las cuales son: 1) relación/interacción, 2) comunicación y 3) gestión/atención. Primero aparecen los cuadros con la información de *facebook* de la Delegación Benito Juárez seguidos de los de *twitter*. Después se muestran los cuadros con los datos obtenidos de *facebook* de la Delegación Venustiano Carranza y enseguida los de *twitter*.

En cada uno de estos cuadros se hace un primer análisis de los datos que presentan, en el que se destacan sus principales características, las regularidades o patrones que se observan, los contrastes que llaman la atención y los hallazgos más evidentes.

Posteriormente, se incluyen los cuadros diseñados para concentrar los datos definidos para hacer las mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre delegaciones y sus seguidores. Para cada una

de las tres dimensiones establecidas en la operacionalización se elaboró un cuadro. Primero aparecen los cuadros con la información de *facebook* de la Delegación Benito Juárez seguidos de los de *twitter*. Después se presentan los cuadros con la información correspondiente a la Delegación Venustiano Carranza, primero se muestran los de *facebook* y enseguida los de *twitter*.

Para concluir este quinto capítulo, se expone un análisis de tipo cualitativo que se elaboró con base en expresiones que develan empatías, rechazos, descalificaciones, estados de ánimo o sentimientos contenidos en los comentarios que formularon los ciudadanos en *facebook* y *twitter*. En términos generales, se identifican los principales patrones detectados en las expresiones referidas y se hace un análisis de la relación que tienen con cada una de las tres dimensiones establecidas en la operacionalización. Este análisis permite contar con información de tipo cualitativo como complemento a los datos cuantitativos que se recabaron y a los análisis derivados de éstos. Los análisis cuantitativos y cualitativos desarrollados en este capítulo servirán como base para formular un segundo nivel de análisis y ampliar las reflexiones en el siguiente capítulo y en las conclusiones en torno a los planteamientos e hipótesis de la investigación.

5.1. Procedimientos para recabar y sistematizar la información de *facebook* y *twitter*

En este apartado se presenta la información que se recabó de *facebook* y *twitter* sobre las publicaciones de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza y las reacciones de sus seguidores. La información se analizó, sistematizó y clasificó de acuerdo con los parámetros que se establecieron para hacer las mediciones definidas para cada una de las tres dimensiones del enfoque de redes.

Para recabar la información, en primer lugar, se identificó la cuenta oficial de *facebook* y *twitter* de las referidas delegaciones y se hizo una revisión del tipo de información que se genera en la interacción con sus seguidores. A partir de esta revisión se pudo observar que la lógica de producción de la información se basa en que las delegaciones hacen una publicación sobre una actividad, evento, aviso, etcétera y sus seguidores indican un “Me gusta”, la comparten con alguien a

quien consideran que puede interesarle o redactan un comentario. Las publicaciones pueden acompañarse de una foto, un video, un *gif* (que es una secuencia de fotos) o incluso presentan imágenes de textos.

Para captar esta información se recurrió a las técnicas de la etnografía digital expuestas en el apartado 4.3 del capítulo anterior basadas, en términos generales, en la inmersión del investigador al entorno digital a fin de observar de forma directa el fenómeno que estudia. Para registrar los datos, se diseñó una Guía de observación que es el medio que suele utilizar el etnógrafo para asentar lo que observa.

El proceso de elaboración de la Guía de observación se basó en diseñar un formato en el que se considerara cada uno de los datos incluidos en los parámetros de medición tanto del enfoque de redes como de la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre delegaciones y ciudadanos. Para facilitar la recopilación de la información, se procuró adaptar el formato de la Guía de Observación a la forma en que aparece la información en *facebook* y *twitter*. De tal forma que se partió de considerar que los datos que se generan en estas RSD son: 1) los textos de las publicaciones de las delegaciones; 2) las fotos, *gifs* y videos que los acompañan; 3) el número de “Me gusta” y de “Veces compartido” (“*Retweet*” en *twitter*) y 4) los comentarios.

En cuanto a los comentarios, se observó que ofrecían una rica fuente de contenidos que debían procesarse de una forma en particular. La pauta para hacerlo la dio la propia naturaleza de los comentarios ya que se advirtió que suelen ser de dos tipos: 1) muy generales o vagos, o bien, 2) más específicos, con una mayor descripción de hechos o circunstancias. Por lo que se hizo una primera distinción entre los que se denominan “Comentarios Generales” y los que son más específicos.

En el caso de los “Comentarios Generales”, se definieron algunos rubros para clasificarlos, tales como: si se trata de información que proporciona el ciudadano, si es un anuncio o una denuncia genérica. Asimismo, se precisaron otros cinco rubros para medir que tan aprobatorios o desaprobatorios son los comentarios que hacen los ciudadanos a las publicaciones de las delegaciones.

Por último, se incluyeron otros dos rubros para señalar si hubo respuesta gubernamental o de algún ciudadano a una demanda o planteamiento expuesto en los comentarios.

Respecto a los comentarios más específicos, se establecieron una serie de aspectos o temas a observar, clasificar y medir de acuerdo con los parámetros de medición del enfoque de redes planteado en la investigación, los cuales indican enseguida:

- Planteamientos de los ciudadanos
- Calidad de atención a planteamientos
- Valoraciones expresadas en los comentarios
- Nivel de aportación de información (participación)
- Nivel de aportación de ideas/propuestas (participación)
- Proceso de formación de Capital Social
- Nivel de incidencia en nuevos programas o acciones

Para cada uno de estos aspectos, según cada caso, se definieron clasificaciones más específicas y/o escalas de medición.

Una vez que se definieron estas clasificaciones y datos a recabar, se pensó en una forma práctica que permitiera registrar la información que se iba a tomar de *facebook* y *twitter*, en la que para cada publicación se pudieran analizar cada uno de los comentarios de sus seguidores, determinar si se clasifican como “Comentarios Generales” o si se procesan como comentarios más específicos. En cualquiera de las dos opciones se debería poder registrar la información necesaria para hacer las clasificaciones más específicas y registrar los datos para las mediciones previstas.

La mejor alternativa que se encontró fue llevar a una hoja de cálculo el formato de la Guía de observación con todos los datos que se han referido para hacer la medición del enfoque de redes, que tuviera un encabezado y un cuadro compuesto por columnas y filas.

En el encabezado de la Guía de observación se incluyeron los datos necesarios para dejar registro del contexto digital del que se toma la información.

Los datos del encabezado se indican enseguida tomando como ejemplo información de la Delegación Benito Juárez de *facebook*:

- **Red social digital:** *facebook*
- **Perfil:** @DelegaciónBJuarez
- **Objetivo:** Recabar información para medir el nivel de adopción del enfoque de redes y la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *facebook*
- **Observador:** José Luis Ramos Alderete
- **Entorno digital:** La cuenta oficial de la Delegación Benito Juárez en *facebook*, las publicaciones que realiza durante un mes y las reacciones que expresan sus seguidores ante éstas
- **Procedimiento de levantamiento de información:** Revisión de cada publicación, de las reacciones de los seguidores y clasificación de sus contenidos en los conceptos, categorías y rubros que se indican en los encabezados de la Guía de Observación
- **Periodo de revisión:** 17 de junio al 17 de julio de 2018
- **Levantamiento de información:** 20 de junio de 2018
- **Publicación (video):** En coordinación con autoridades delegacionales, más de 140 elementos de SSP realizan sobrevigilancia por BJ, como parte de operativo contra robo de auto partes y robo a transeúnte (3200 reproducciones).
- **Fecha de publicación:** 19 de junio de 2018 a las 00:10

El cuerpo de la Guía de observación se compone de un cuadro, en su primera columna se incluyen los comentarios de los seguidores, destinando una fila para cada comentario. En las demás columnas se captaría la información, en primer término, de los comentarios generales y enseguida de los comentarios más específicos que ya se han referido.

Debajo del cuadro central de la Guía de observación se incluyó un recuadro para anotar el análisis de las expresiones contenidas en los comentarios de los ciudadanos. Este análisis busca dar cuenta de los estados de ánimo, emociones,

énfasis que dejan ver los comentarios de los ciudadanos y que resultan importantes para entender el tipo de comunicación y relación que se da entre las delegaciones y sus seguidores. Esta información servirá para hacer análisis de tipo cualitativo que contribuyan a contextualizar y apoyar las mediciones de tipo cuantitativo que se realicen con el resto de la información recabada y, sobre todo, para generar reflexiones más amplias sobre sus resultados. El formato de la Guía de observación se puede consultar en el **anexo número 3**.

Para cada publicación de la Delegación se destinó una hoja de cálculo de forma tal que se crearon tantas como número de publicaciones se generaron durante un mes, que fue el periodo que se definió para recabar la información, ya que es un periodo mínimo que permite observar la generación cotidiana de información en las RDS que usan las delegaciones.

Como ya se mencionó, tanto los “Comentarios Generales” como los más específicos cuentan con sub clasificaciones y/o escalas de medición. Para indicar que se encontró información correspondiente a una de éstas, en la sub columna destinada al concepto o escala de clasificación respectiva se registró un número 1. En el caso del rubro de tiempo de respuesta de la Delegación a una demanda se anotó la cifra respectiva en horas y minutos. Cuando se concluyó el levantamiento de la información se hicieron las sumas de cada columna y en el caso de los datos de tiempo se hizo un promedio, que se presentan como totales en una fila ubicada debajo del cuadro central de la primera hoja de cálculo de la Guía de observación.

Para concentrar los datos recabados en la Guía de observación de cada Delegación y red social digital, se diseñaron cuadros que presentan información de un determinado tipo de clasificación o tema los cuales, a su vez, constituyen los parámetros de medición de cada una de las tres dimensiones establecidas en el proceso de operacionalización.

5.1.1. La implementación del análisis de contenido como técnica paralela a la observación etnográfica digital

Para conocer, entender, ordenar y analizar la información que producen en *facebook* y *twitter* las delegaciones seleccionadas como casos de estudio, así

como la que se genera en la interacción con sus seguidores jugó un papel relevante el análisis de contenido como técnica de investigación paralela a la etnografía digital. En primer lugar, permitió identificar el tipo de información que publican las delegaciones y las reacciones de los ciudadanos que las consultan. En segundo lugar, el análisis de contenido sirvió para darle un ordenamiento general, clasificar datos, jerárquizarlos y, sobre todo, para identificar conceptos y categorías relevantes para la investigación. De tal forma que se pudieron identificar las categorías centrales a observar y medir: 1) Relación/interacción, 2) Comunicación y 3) Gestión/atención, las cuales se constituyeron como las tres grandes dimensiones del concepto general de enfoque de redes que se operacionalizó en esta investigación.

Asimismo, el análisis de contenido permitió identificar rubros y subclasificaciones de datos dentro de cada una de las referidas dimensiones a fin de estructurar la forma de recabar los datos específicos que dieron forma final al modelo de medición del enfoque de redes.

Como se puede constatar en el sub apartado 4.2.2.1 del capítulo IV, en la construcción del modelo de medición del enfoque de redes se hizo una vinculación entre conceptos y datos, lo que forma parte del proceso de dar significado e interpretación a datos específicos con base en los referentes conceptuales definidos para los propósitos de la investigación. En este proceso juega un papel clave el análisis de datos como técnica del trabajo de la etnografía digital que consiste en buena medida en dar un sentido interpretativo a datos específicos dentro de un entorno digital y en producir un determinado significado dentro de un marco conceptual predefinido por el investigador.

Una vez que se recabaron los datos de *facebook* y *twitter* de las delegaciones seleccionadas como casos de estudio que alimentaron cada uno de los parámetros cuantitativos de medición del enfoque de redes planteados en la investigación, se recurrió de nueva cuenta al análisis de contenido para identificar las características generales de la información, detectar patrones o regularidades. Este primer análisis se incluye al final de la presentación de los datos recabados

de *facebook* y *twitter* tanto para la Delegación Benito Juárez como para la de Venustiano Carranza en los subsiguientes sub apartados de este capítulo.

Como ya se ha señalado, en la Guía de observación también se recabó información de tipo cualitativo sobre los sentimientos y expresiones de los ciudadanos en los comentarios que hacen a las publicaciones en *facebook* y *twitter* de las delegaciones estudiadas. En este caso también se hizo un análisis de contenido de corte cualitativo que permitió ampliar la identificación de las características de las interacciones entre delegaciones y ciudadanos. Asimismo, este tipo de análisis cualitativo generó información adicional para contextualizar de mejor forma los datos cuantitativos así como comprender otros aspectos no explícitos en la información cuantitativa.

Finalmente, el análisis de contenido también se emplea al momento de retomar los diferentes aspectos de la información que se recabó de *facebook* y *twitter* a fin de hacer la verificación de las hipótesis y de cada uno de los planteamientos de la investigación. Es decir, el análisis de contenido estará presente al confrontar datos empíricos con los planteamientos de la investigación, al hacer su interpretación y darles un determinado significado o sentido, lo cual forma parte sustancial de los procesos de trabajo que se desarrollan en la etnografía digital.

5.2. Medición del enfoque de redes en el uso de redes sociales digitales en la Delegación Benito Juárez

En este apartado se da cuenta de los concentrados de información sobre las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *facebook* y las reacciones que generó, que se elaboraron con base en los datos recabados en la Guía de observación diseñada para este fin cuya primera hoja de ilustra en el **anexo número 4** (el resto del contenido de este anexo que se compone de diez hojas de Excel que se dispone en archivo digital). La información se expondrá para cada una de las dimensiones que se definieron en el modelo de medición del enfoque de redes, las cuales son las siguientes:

- a) Relación/Interacción

- b) Comunicación
- c) Gestión/atención

5.2.1. Mediciones de la información generada en la cuenta de *facebook* de la Delegación Benito Juárez

La cuenta o perfil del que se tomó la información fue @DelegaciónBJuarez en el periodo que va del 17 de junio al 17 de julio de 2018.

a) Dimensión de la Relación/Interacción

Esta dimensión está orientada a recabar datos que den cuenta de la capacidad de la Delegación para establecer vínculos o relaciones e interactuar con los ciudadanos en procesos de atención de sus planteamientos o demandas.

Establecimiento de relaciones o vínculos entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de los vínculos entre Delegación y ciudadanos.

Forma de cuantificar y medir:

- a) Número de seguidores
- b) Determinar el porcentaje de habitantes de la demarcación que son seguidores.
- c) Determinar el crecimiento promedio mensual de seguidores.

Cuadro no. 24

Establecimiento de vínculos-relaciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *facebook*

Perfil <i>facebook</i>	No. de seguidores	Población (2015)	% Seguidores /Población	Crecimiento mensual
@DelegaciónBJuarez	27,754 (14/06/18)	417,416	6.64 (14/06/18)	284 (1.02 %)
	28,038 (16/07/18)		6.71 (16/07/18)	

Fuente: Elaboración propia.

Con base en estos datos, se puede observar que el nivel de establecimiento de vínculos de la Delegación Benito Juárez con usuarios de *facebook* es muy baja. Al iniciar la revisión de sus publicaciones en dicha red socio digital, el 14 de junio de 2018, tenía 27, 754 seguidores y al final del periodo de revisión subió a 28, 038 que representa tan sólo un 1.02 % de crecimiento. Si se compara el número de seguidores con la población de la Delegación, al final del periodo de revisión se tiene que representan sólo un 6.71 % del total de las personas censadas en 2015, lo cual permite observar que solo una proporción muy baja de personas han establecido vínculos con la Delegación mediante *facebook*.

Respecto a este último dato, es necesario considerar que en la población total se están incluyendo niños y adolescentes que por su edad no son del grupo de la población que se encargue en su entorno familiar de tratar asuntos públicos con la Delegación. Asimismo, se debe tener en cuenta que pueden haber seguidores que no habiten dentro de la Delegación, aunque por la información revisada es raro encontrar personas que se comuniquen con la Delegación Benito Juárez de otras demarcaciones, ya que normalmente lo que anima a establecer contacto es tratar un asunto público que le afecta a los ciudadanos y que estiman que su Delegación puede atender.

Interacción entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de los flujos de información y de actividad que se genera en los vínculos entre Delegación y ciudadanos.

Forma de cuantificar y medir:

Determinar el porcentaje de las publicaciones que tuvieron reacciones, respecto del total de éstas.

Cuadro no. 25

**Cuantificación de reacciones a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en
facebook (interacción)**

No. de publicaciones	Me gusta	%	Veces compartido	%		Comentarios	%	Total reacciones
10	303	60.72	143	28.65		53	10.62	499

Fuente: Elaboración propia.

Promedio de reacciones por seguidor:

$$499 / 28,038 = 0.017$$

Promedio de reacciones al día:

$$499 / 30 = 16.63$$

Promedio de comentarios al día:

$$53 / 30 = 1.76$$

El nivel de interacción entre la Delegación y los ciudadanos fue muy bajo en el periodo de revisión, en el que se debe tener en cuenta que se abarcaron los 14 días previos a la elección del 1° de julio en los que las actividades de la Delegación se redujeron por la veda electoral. El número de publicaciones de la Delegación fue bajo, de apenas 10. La mayor parte de las reacciones se concentraron en el rubro de “Me gusta” con un 60.72 %, en el que los seguidores tratan de expresar que algo de estas publicaciones les pareció atractivo. El 28.65 % de la reacciones se ubicaron en el rubro de “Veces compartido”, es decir, que los seguidores consideraron que las publicaciones tenían algo de interés para otras personas y decidieron compartírselas. Los comentarios alcanzaron el menor porcentaje de las reacciones, el 10.62 %, aunque son un menor número representan una mayor calidad en la reacción ya que logran motivar a los seguidores a detenerse a expresar algo por escrito.

El promedio de reacciones por seguidor es muy bajo, mejora un poco el de reacciones al día pero vuelve a ser muy bajo el de comentarios al día. Estos datos confirman que la interacción entre la Delegación y sus seguidores en el periodo revisado tiende a ser muy incipiente, que la gran mayoría de sus seguidores voltean muy poco a revisar la actividad de la Delegación.

Interacciones que generen formas de participación entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de patrones de comportamiento en los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos que conlleven a aspectos específicos de participación.

Cuadro no. 26

Nivel de aportación de información de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *facebook* (participación)

No. de comentarios que aportaron información				
Información general/superficial	Información específica	Información muy específica	Información muy específica y relevante	total
13	16	5	1	35

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar esta información, se debe partir de considerar que la Delegación hizo un reducido número de publicaciones, tan sólo 10. En tanto que sus seguidores hicieron también un reducido número de comentarios, en total 53, que representan sólo el 10.62 % del total de las reacciones que fueron 499 en total.

Es decir, el uso de *facebook* por parte de la Delegación fue muy bajo y la interacción con sus seguidores mediante comentarios fue muy limitada. Considerando estos referentes, se tiene que de un total de 53 comentarios en 35 (el 66.03%) se detectó algún tipo de aportación de información de la ciudadanía sobre algún asunto público que le afectaba. Esto es, en la mayoría de los comentarios los ciudadanos expresaron información susceptible de ser aprovechada por la Delegación.

No obstante, de los 35 comentarios totales en 13 (37.14%) la información que se aportó fue general o superficial, es decir, se dan referencias poco precisas sobre inseguridad o algún otro problema que apenas permiten identificar aspectos muy generales de éstos. Cabe destacar que en 16 comentarios (45.71%) se detectaron aportaciones específicas de información, en las que se dan datos que describen más las problemáticas, como en el caso de la inseguridad en donde se

indican calles específicas y tipo de inseguridad a la que están expuestos los vecinos. Con aportación de información muy específica hay 5 comentarios (el 14.28%) en los que se da un mayor detalle de los problemas, indicando lugares exactos donde ocurren e información a detalle que han observado de forma directa los ciudadanos. Con información muy específica y relevante hay un comentario en el que dan a conocer un video con el *modus operandi* del robo de autopartes, dando detalles de calles y horarios en que ocurren.

Cuadro no. 27

Nivel de aportación de ideas/propuestas de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *facebook* (participación)

No. de comentarios que aportaron ideas/propuestas				
Ideas/propuestas muy generales	Ideas/propuestas regular especificidad	Ideas/propuestas específicas	Ideas/propuestas muy específicas	Total
4	2	1	0	7

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la aportación de ideas o propuestas en los comentarios que expresaron los ciudadanos en *facebook*, se identificaron 7 casos que es un número bajo. En 4 de éstos (el 57.14%) las aportaciones fueron muy generales, apenas delineando algunas propuesta sobre el problema que comentaron. En 2 casos las ideas o propuestas fueron medianamente específicas y en un caso fueron específicas, en los que los ciudadanos expresan con mayor detalle ideas de cómo atender los problemas que denuncian, sobre todo el de inseguridad y ambulantaje.

Formación y aprovechamiento de cualquier tipo de Capital Social que se genere en la interacción entre Delegación y ciudadanos a través de RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de la generación de recursos de todo tipo (información, experiencia, tecnología, dinero, materiales) mediante las interacciones entre Delegación y ciudadanos en la estructura reticular, así como su aprovechamiento por parte de dichos actores mediante los vínculos que establecen.

Cuadro no. 28

Proceso de formación de Capital Social mediante interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *facebook*

Tipo de Capital Social	No. de comentarios que contribuyen a la formación de Capital Social			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Evidencias sobre la forma en que se realiza robo de autopartes	1	0	0	0
Información sobre zona donde falta vigilancia	16	0	0	0
Información sobre robo de autopartes	3	0	0	0
Información sobre actividad de aparta-lugares	1	0	0	0
Información sobre zona donde falta vigilancia y existe indigencia	1	0	0	0
Forma de disminuir la delincuencia	2	0	0	0
Total	24	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En la literatura sobre Análisis de Redes Sociales se señala que los individuos o las organizaciones se suelen relacionar e integrar redes para fines específicos. En las interacciones entre los integrantes de una red social suelen generarse intercambios de todo tipo de recursos que sus miembros generan o disponen, tales como bienes, dinero, materiales, información, conocimientos, experiencias. Estos recursos que se intercambian a través de las redes sociales generan formas de Capital Social susceptible de ser aprovechado por sus integrantes.

En la recolección de información sobre las interacciones entre la Delegación y sus seguidores a través de *facebook* se trató de detectar formas de Capital Social susceptibles de ser aprovechadas para atender los problemas públicos que los ciudadanos denuncian. La forma de Capital Social que se identificó fue el conocimiento sobre problemas de inseguridad pública, en seis vertientes. En 24

comentarios se detectó la generación de algún tipo de Capital Social específicamente sobre áreas en las que hay inseguridad, tipo de ilícitos que se comenten y forma en que se llevan a cabo. Al respecto, destaca que en 16 comentarios se detectó la generación de información sobre zonas donde se requiere de mayor vigilancia.

Sin embargo, la información que se genera es muy general y, por ende, el nivel de formación de Capital Social es todavía muy bajo, pero que puede potenciarse mediante un mejor uso de las RSD.

b) Dimensión de la comunicación

En este sub apartado se presentan los datos que se captaron y clasificaron respecto al sentido de los comentarios que expresaron los ciudadanos en torno a las publicaciones de la Delegación. Se analizó el contenido de los comentarios y lo que trataron de comunicar a la Delegación. Con base en las valoraciones, calificativos y descalificaciones expresadas se hizo una clasificación de qué tan aprobatorios o desaprobatorios fueron los comentarios.

Al revisar los comentarios se observaron dos tendencias, una en la que los ciudadanos hacen comentarios muy generales e incluso ajenos al contenido de las publicaciones de la Delegación, y otra en la que se formulan planteamientos o demandas de forma más específica, dando una información más detallada. Por ello, al momento de recabar la información por una parte se registraron los comentarios generales y, por otra parte, los comentarios que se derivaron de los comentarios más específicos.

Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y autoridades delegacionales en las RSD

Vinculación con el enfoque de redes: identificación del tipo y calidad de comunicación que se establece entre la Delegación y los ciudadanos así como de los procesos de interacción y establecimiento de vínculos que se puedan formar para la atención y solución de demandas, problemas o asuntos públicos.

En primer lugar, se presentan la información del grupo de comentarios generales y más abajo la de los comentarios en los que se detallan más los planteamientos o demandas de los ciudadanos.

Cuadro no. 29

Análisis y clasificación de los comentarios generales de los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *facebook*

Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación	Anuncios	Comentarios Generales							
		Denuncia genéricas	Totalmente desaprobatorios	Desaprobatorios	Neutrales	Aprobatorios	Totalmente aprobatorios	Respuesta gubernamental	Respuesta ciudadana
0	0	1	5	3	3	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información levantada, en 12 casos se identificaron comentarios de tipo general, de los cuales se puede destacar que en cinco se hacen expresiones totalmente desaprobatorias y en tres alusiones desaprobatorias de todo o de algún contenido de las publicaciones de la Delegación. En tres casos lo expresado no tiene algún sentido aprobatorio o desaprobatorio y en un caso se hace una denuncia muy general.

Al respecto, puede identificarse una tendencia a descalificar o criticar los temas centrales o que tengan alguna relación que refieren las publicaciones de la Delegación. Los ciudadanos están en una posición de señalar todo lo que les parezca inadecuado, ineficaz o ineficiente.

Cuadro no. 30

Clasificación de los comentarios de los ciudadanos en los planteamientos que hicieron a la Delegación Benito Juárez en *facebook*

Comentarios en los planteamientos				
Totalmente reprobatorios	Reprobatorios	Neutrales	Satisfactorios/Positivos	Muy satisfactorios/Muy positivos
21	3	3	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En los comentarios más específicos es muy notorio que los argumentos que expresan los ciudadanos al detallar sus planteamientos o demandas tienen un alto sentido de reclamo, crítica y descalificación hacia las autoridades delegacionales. De un total de 27 casos identificados, en 21 las expresiones son totalmente reprobatorias y en 3 reprobatorias, mientras que sólo en tres casos son neutrales. Por lo que se observa una actitud muy demandante de respuestas que sean satisfactorias y en tiempos aceptables para los ciudadanos.

c) Dimensión de la gestión/atención

Esta dimensión se orienta a medir la capacidad y calidad de la atención de las demandas o planteamientos que le formulan los ciudadanos a la Delegación a través de *facebook*, buscando reconocer si hay formación de procesos de gestión.

En este sub apartado se presenta la información contenida en los comentarios de los ciudadanos que se pudo vincular a aspectos relacionados con procesos de gestión para la atención de los planteamientos o demandas expresados en *facebook*. Específicamente se trató de identificar procedimientos para implementar programas, trámites, servicios, promover eventos o proporcionar información institucional en red vía RSD.

Forma de cuantificar y medir:

En primer término, a partir de la información contenida en las publicaciones de la Delegación se identificaron ocho temas relacionados aspectos de la gestión pública, que son los siguientes:

- Programas Acciones
- Trámites Servicios
- Asuntos públicos relevantes para la comunidad
- Difusión de información institucional
- Promoción de actos de funcionarios
- Eventos culturales, deportivos o recreativos
- Avisos a la ciudadanía
- Difusión de información general

De acuerdo con el contenido de cada publicación de la Delegación, se le clasificó dentro de uno de los referidos temas. Asimismo, se especificó el tipo de la publicación (foto, video, *gif* o texto) y se indicó el número de veces que los seguidores indicaron un “Me gusta”, que la compartieron y de comentarios que formularon. La información de las publicaciones que hizo la Delegación en el periodo de revisión se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 31
Gestión de asuntos de la Delegación Benito Juárez y nivel de interacción con los ciudadanos en *facebook*

No.	Publicación	Clasificación	Tipo	Me gusta	Veces compartido	Comentarios
1	#EnchulaTuColonia participando en la Consulta Ciudadana sobre Presupuesto Participativo 2019 del @iecm. Más información: www.iecm.mx (Fecha de publicación: 17 de julio de 2018 a las 12:43)	Programa	Foto	24	7	5
2	El 12 de julio de 1960, se celebró por primera vez en México el #DíaDelAbogado. (Fecha de publicación: 12 de julio de 2018 a las 12:10)	Difusión de información general	Foto	26	14	1
3	Este año la celebración del #DíaMundialDeLaPoblación se centra en el reconocimiento de la planificación familiar como un derecho humano. (Fecha de publicación: 11 de julio de 2018 a las 13:22)	Difusión de información general	Foto	11	4	1
4	Hoy en su aniversario luctuoso, recordamos al compositor y músico mexicano Juventino Rosas, quien destacó a nivel mundial con el vals titulado "Sobre las Olas". (Fecha de publicación: 9 de julio de 2018 a las 17:07)	Difusión de información general	Foto	24	6	1
5	“Pinto autorretratos porque estoy mucho tiempo sola. Me pinto a mí misma, porque soy a quien mejor conozco” (Fecha de publicación: 6 de julio de 2018 a las 14:37)	Difusión de información general	Foto	35	6	1
6	#UnDíaComoHoy pero de 1973 falleció el gran actor, comediante y músico de la época de oro del cine mexicano, Germán	Difusión de información	Video (962 r)	33	16	1

	Valdés “Tin Tan” (Fecha de publicación: 29 de junio de 2018 a las 14:02)	general				
7	Hoy celebramos el #DíaMundialDelÁrbol. ¡Cuidemos juntos nuestro medio ambiente! (Fecha de publicación: 28 de junio de 2018 a las 13:03).	Difusión de información general	Video (892 r)	37	22	5
8	El gato más famoso cumple 40 años (Fecha de publicación: 19 de junio de 2018 a las 12:32).	Difusión de información general	Video (725 r)	16	20	4
9	En coordinación con autoridades delegacionales, más de 140 elementos de SSP realizan sobrevigilancia por BJ, como parte de operativo contra robo de auto partes y robo a transeúnte (Fecha de publicación: 19 de junio de 2018 a las 00:10).	Acción	Video (3200 r)	89	45	33
10	Todos tenemos un súper héroe personal. Feliz #DíaDelPadre. (Fecha de publicación: 17 de junio de 2018 a las 17:52)	Difusión de información general	Foto	8	3	1
	Total			303	143	53

Fuente: Elaboración propia.

La información sobre el número de “Me gusta”, “Veces compartido” y “comentarios” ya fue analizada en el sub apartado de dimensión de la Relación/Interacción. En este sub apartado se toman en cuenta los aspectos relacionados con procesos de gestión. En el cuadro siguiente se presenta el concentrado de publicaciones de la Delegación vinculadas a los rubros de gestión pública que se identificaron.

Cuadro no. 32

Publicaciones en facebook de la Delegación Benito Juárez vinculadas a rubros de gestión

Publicaciones relacionadas con	Número			
	Video	Foto	Texto	Total
Programas	0	1	0	1
Acciones	1	0	0	1
Trámites	0	0	0	0

Servicios	0	0	0	0
Asuntos públicos relevantes para la comunidad	0	0	0	0
Difusión de información institucional	0	0	0	0
Promoción de actos de funcionarios	0	0	0	0
Eventos culturales, deportivos o recreativos	0	0	0	0
Avisos a la ciudadanía	0	0	0	0
Difusión de información general	3	5	0	8
Total	4	6	0	10

Fuente: Elaboración propia.

Los datos de este cuadro permiten observar que de las 10 publicaciones de la Delegación en ocho casos su contenido está relacionado con mera difusión de información general de temas no muy vinculados a aspectos centrales de la gestión pública. En contraste, sólo un caso pudo relacionarse con un programa y otro más con una acción de gestión. Temas como el de trámites o servicios pasaron desapercibidos, por lo que puede decirse que las publicaciones de la Delegación están más orientados a la comunicación de información sobre temas muy variados y tienen poca relación con aspectos de la gestión de asuntos públicos de su competencia.

Atención de demandas y planteamientos generados en RSD a través de este mismo medio.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del aprovechamiento de los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos para atender demandas y planteamientos.

En este sub apartado también se presentan los planteamientos específicos que los ciudadanos expresaron en sus comentarios vinculados a procesos de gestión, los cuales de acuerdo con su contenido se clasificaron como preguntas, solicitudes de información, quejas, demandas, denuncias y propuestas. En el

siguiente cuadro se muestra el número de casos identificados para cada uno de los referidos rubros.

Cuadro no. 33

Tipo de planteamientos formulados por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *facebook*

Preguntas	Planteamientos de los ciudadanos				
	Solicitudes de información	Quejas	Demandas	Denuncias	Propuestas
1	2	9	10	12	17

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los comentarios 53 comentarios que hicieron los seguidores de la Delegación, en 51 (96.22 %) se expresaron planteamientos relacionados con algún proceso de gestión. Cabe destacar que en 17 casos (33.33%) los ciudadanos hacen propuestas sobre siembra de árboles, incrementar la vigilancia, eliminar el ambulante. En 12 casos (23.52%) se hacen denuncias sobre todo relacionadas con la inseguridad, en 10 (19.60%) se formulan demandas sobre mayor vigilancia para áreas específicas y en menor medida sobre servicios. En 9 casos (17.64 %) se externan quejas sobre robos o de una labor de vigilancia insuficiente e ineficaz, se presentaron 2 solicitudes de información (3.92 %) sobre eventos de la Delegación y solo una pregunta (1.96 %).

Estos datos permiten advertir una tendencia a exponer problemas específicos y demandar soluciones satisfactorias, frente a lo cual las autoridades delegacionales no atinan a dar algún tipo de respuesta en el periodo en que se recabó la información como dan cuenta los datos que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro no. 34

Atención de demandas formuladas por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *Facebook*

Calidad de atención a planteamientos					
Hubo respuesta gubernamental	Insuficientemente atendidas	Regularmente atendidas	Atendidas	Muy bien atendidas	Tiempo promedio de respuesta
0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

También es necesario hacer notar que el número de comentarios con planteamientos que se pueden vincular a labores de gestión es muy bajo respecto del total de seguidores de la Delegación, por lo que *facebook* tiene un bajo nivel de aprovechamiento para la gestión pública. Aunque si debe destacarse que los comentarios que se hacen en Benito Juárez tienen un muy alto contenido de exigencias hacia sus autoridades delegacionales.

Es muy evidente que la Delegación Benito Juárez no realiza una tarea de atención de lo que le demandan los ciudadanos, no instrumenta procesos de gestión que articulen una respuesta a los planteamientos de sus seguidores. Todavía no se logra concebir a *facebook* con un medio por el que se pueden gestionar demandas ciudadanas. El nivel de exigencias en los comentarios de los seguidores de Benito Juárez no encuentra una respuesta, lo cual llama la atención ya que es lógico que en la medida en que los ciudadanos no vean atendidas sus demandas su nivel de percepción de ineficiencia e aumenta, lo cual se ve reflejado en el tono de los comentarios.

Incidencia en asuntos o temas del ámbito de competencia de la Delegación que se tratan en RSD (incidencia en la programación de las RSD).

Este aspecto tiene como propósito recabar información que permita determinar si los comentarios de los ciudadanos tienen algún tipo de procesamiento por parte de la Delegación que genere cualquier clase de retroalimentación a sus programas o acciones.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de mecanismos causales en la estructura reticular en los que se observe que demandas o presiones de los ciudadanos en RSD influyan en agendas, programas o acciones de la Delegación.

Cuadro no. 35

Incidencia de comentarios en *facebook* de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación Benito Juárez

Nivel de incidencia en nuevos programas o acciones				
Nulo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Dado que es muy baja la atención de las demandas que plantean los ciudadanos en *facebook* y que aún no se logra visualizar como un medio de gestión pública, los comentarios que expresan los seguidores de la Delegación Benito Juárez en dicha red social digital no tienen ningún tipo de impacto en sus programas o acciones, como lo demuestra los datos que se muestran en el cuadro anterior.

5.2.2. Mediciones de la información generada en la cuenta de *twitter* de la Delegación Benito Juárez

En este sub apartado se presenta la información que se recabó de *twitter* sobre las interacciones de la Delegación Benito Juárez con sus seguidores, destacando sus principales características. En el **anexo número 5** se presenta la primera hoja de la Guía de observación en la que se registró esta información (cuyo contenido se integra por trece hojas de Excel que se disponen en archivo digital). El perfil del que se obtuvo la información fue @DelegacionBJ y el periodo de revisión fue 17 de junio al 17 de julio de 2018.

a) Dimensión de la Relación/Interacción

Establecimiento de relaciones o vínculos entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de los vínculos entre Delegación y ciudadanos; visualización de la red que forman.

Forma de cuantificar y medir:

- a) Número de seguidores
- b) Determinar el porcentaje de habitantes de la demarcación que son seguidores.
- c) Determinar el crecimiento promedio mensual de seguidores.

Cuadro no. 36

Establecimiento de vínculos-relaciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *twitter*

Perfil <i>twitter</i>	No. de seguidores (16/07/18)	Población (2015)	% Seguidores /Población
@DelegacionBJ	85,624	417,416	20.51

Fuente: Elaboración propia.

El número de seguidores de la Delegación Benito Juárez en *twitter* es de 85, 624 que es significativamente superior que los que tiene en *facebook*. Si se compara con su población representan el 20.51 % frente al 6.71 % que alcanzó en *facebook* al final del mismo periodo de revisión, lo que es indicativo de que las personas prefieren mucho más a *twitter* que es una RSD con una dinámica de mayor rapidez en la publicación y generación de comentarios y diálogo, frente a *facebook* que es una RSD que se ha orientado más a que sus usuarios publiquen más información y los comentarios e interacciones sean más pausados.

Asimismo, se debe considerar que en *twitter* es más fácil que se adhieran seguidores de otras demarcaciones más allá de la propia Delegación por verse involucrada con los comentarios que hacen una gama más amplia de personas, por la propia característica de que en *twitter* se genera una conversación más amplia y cuantiosa.

Interacción entre Delegación y ciudadanos u organizaciones mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de los flujos de información y de actividad que se genera en los vínculos entre Delegación y ciudadanos.

Forma de cuantificar y medir:

Determinar el porcentaje de las publicaciones que tuvieron reacciones, comentarios y que fueron compartidas respecto del total de éstas.

Cuadro no. 37

Cuantificación de reacciones a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *twitter* (interacción)

No. de publicaciones	<i>Retweets</i>	%	Me gusta	%	Comentarios	%	Total reacciones
13	225	31.42	388	54.18	103	14.38	716

Fuente: Elaboración propia.

Promedio de reacciones por seguidor:

$$716 / 85,624 = 0.0083$$

Promedio de reacciones al día:

$$716 / 30 = 23.86$$

Promedio de comentarios al día:

$$103 / 30 = 3.43$$

El número de publicaciones en *twitter* fue ligeramente superior al de *facebook* en la Delegación Benito Juárez, en tanto que en términos absolutos el número de reacciones fue también visiblemente superior. El mayor número de acciones fue el de “Me gusta” (el 54.18 %) que expresa algún tipo de agrado o aprobación de lo que publicó la Delegación. Enseguida tenemos a los “*Retweets*” que representan el 31.42 % y que despertaron algún tipo de interés de los seguidores y a la vez consideraron que podría ser del interés de otro usuario de *twitter* que ellos conocen. En tercer lugar aparecen los “Comentarios” con un 14.38 % del total de las reacciones y que muestran que las publicaciones les generaron algún tipo de interés o inquietud que los llevó a detenerse a redactar un comentario.

En *twitter* el promedio de reacciones por seguidor (0.0083) fue más bajo que en *facebook* (0.017), lo que puede explicarse debido a que el número de seguidores es mucho mayor. No obstante, *twitter* refleja una más alta actividad el promedio de reacciones al día es de 23.89 y de comentarios al día fue de 3.43 frente a un 16.63 y un 1.76 de *facebook* respectivamente. Es decir, *twitter* se

confirma como un espacio de mayor interacción frente a *facebook*. No obstante, es necesario señalar que los datos de *twitter* de cualquier forma reflejan un bajo nivel de interacción entre la Delegación y sus seguidores.

Interacciones que generen formas de participación entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de patrones de comportamiento en los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos que conlleven a aspectos específicos de participación.

Aunque el nivel de interacción en *twitter* es más alto que en *facebook* las aportaciones de los ciudadanos en sus propuestas son menores como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro no. 38

Nivel de aportación de información de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *twitter* (participación)

No. de comentarios que aportaron información			
Información general/superficial	Información específica	Información muy específica	Información muy específica y relevante
1	3	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Sólo se encontraron tres comentarios en los que se hicieron algún tipo de aportación de información sobre el asunto público que comentaron. En un caso la información fue muy general y en dos se detalló un poco más algunas referencias sobre el problema que se comentaba.

Cuadro no. 39

Nivel de aportación de ideas/propuestas de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *twitter* (participación)

No. de comentarios que aportaron ideas/propuestas			
Ideas/propuestas muy generales	Ideas/propuestas regular especificidad	Ideas/propuestas específicas	Ideas/propuestas muy específicas
0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En la revisión que se hizo de los comentarios no se reconoció ningún tipo de aportación de ideas o propuestas sobre algún asunto público. Es decir, en *twitter* se vieron muy disminuidas las aportaciones de los ciudadanos, lo que pudiera prefigurar que esta red social digital por su propio formato es menos propicia para las aportaciones ciudadanas.

Formación y aprovechamiento de cualquier tipo de Capital Social que se genere en la interacción entre Delegación y ciudadanos a través de RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de la generación de recursos de todo tipo (información, experiencia, tecnología, dinero, materiales) mediante las interacciones entre Delegación y ciudadanos en la estructura reticular, así como su aprovechamiento por parte de dichos actores mediante los vínculos que establecen.

Al igual que en *facebook*, el tema que más comentaron los ciudadanos fue el de la inseguridad, por lo que fue en el que más información aportaron y que representa una forma de Capital Social en tanto que da datos concretos sobre la inseguridad que viven cotidianamente los ciudadanos y puede servir para hacerle frente.

Cuadro no. 40
Proceso de formación de Capital Social mediante interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *twitter*

Tipo de Capital Social	No. de comentarios que contribuyen a la formación de Capital Social			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Zona que requiere vigilancia	2	0	0	0
Zona que requiere de vigilancia y mal funcionamiento de cámara de seguridad	1	0	0	0
Total	3	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En *twitter* se detectaron dos comentarios en los que especifican zonas específicas que requieren de vigilancia y uno en el que además se da cuenta del mal funcionamiento de una cámara. Estos comentarios fueron muy generales por lo que se catalogaron dentro del proceso de formación de Capital Social como muy bajo. No sobra decir que la aportación de información para la formación de Capital Social es bastante limitada.

b) Dimensión de la comunicación

Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y autoridades delegacionales en las RSD

Vinculación con el enfoque de redes: identificación del tipo y calidad de comunicación que se establece entre la Delegación y los ciudadanos así como de los procesos de interacción y establecimiento de vínculos que se puedan formar para la atención y solución de demandas, problemas o asuntos públicos.

En primer lugar, se analizaron los casos en los que los seguidores de *twitter* expresaron comentarios muy generales sobre las publicaciones de la Delegación, lo cuales se clasificaron por su naturaleza y las valoraciones que externaron los ciudadanos, los datos que se obtuvieron fueron los siguientes:

Cuadro no. 41

Análisis y clasificación de los comentarios generales de los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *twitter*

Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación	Anuncios	Comentarios Generales							
		Denuncias genéricas	Totalmente desaprobatórios	Desaprobatórios	Neutrales	Aprobatorios	Totalmente aprobatorios	Respuesta gubernamental	Respuesta ciudadana
0	0	1	9	14	6	4	0	0	1

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar estos datos destaca que de 35 casos en 14 (40 %) se detectaron expresiones desaprobatórias hacia la publicación, las autoridades o de algún asunto público y en 9 casos (25.71 %) se externaron expresiones altamente

desaprobatorias, lo que representan la mayoría de los casos y permite observar un alto contenido crítico de los seguidores de la Delegación.

En los restantes casos, hay 6 neutrales (17.14 %) en los que no se identificaron ni expresiones favorables ni desfavorables y cuatro (11.42 %) con expresiones aprobatorias, que no dejan de llamar la atención en medio de un contexto de alta descalificación. Los casos se completan con uno en el que se hace una denuncia muy general sobre un asunto público más allá del alcance de la Delegación y otro más en el que un ciudadano responde a otro ciudadano. Respecto a los comentarios en que los ciudadanos hicieron planteamientos específicos, se obtuvieron los siguientes datos.

Cuadro no. 42
Clasificación de los comentarios de los ciudadanos en los planteamientos que hicieron a la Delegación Benito Juárez en *twitter*

Comentarios en los planteamientos				
Totalmente reprobatorios	Reprobatorios	Neutrales	Satisfactorios/Positivos	Muy satisfactorios/Muy positivos
3	10	0	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Se detectaron 14 casos, de los cuales en la mayoría 10 (71.42 %) se hicieron expresiones reprobatorias hacia las publicaciones de la Delegación, sus autoridades o algún asunto público, y en 3 casos (21.42 %) las expresiones fueron todavía más reprobatorias, lo que sigue confirmando el alto contenido crítico de los comentarios de los ciudadanos. Sólo hubo un caso con expresiones positivas.

c) Dimensión de la gestión-atención

Establecimiento de procedimientos de implementación de programas, trámites, servicios, promover eventos y proporcionar información institucional en red vía RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del aprovechamiento de los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos para implementar programas o acciones y gestionar trámites o servicios.

Forma de cuantificar y medir:

En el siguiente cuadro se presenta la información a detalle sobre la clasificación de las publicaciones en los diferentes rubros de vinculación a procesos de gestión:

Cuadro no. 43
Gestión de asuntos de la Delegación Benito Juárez y nivel de interacción con los ciudadanos en twitter

No.	Publicación	Clasificación	Tipo	Retweets	Me gusta	Comentarios
1	#EnchulaTuColonia participando en la Consulta Ciudadana sobre Presupuesto Participativo 2019 del @iecm . Más información: http://www.iecm.mx (Fecha de publicación: 17/07/18 a las 10:44)	Programa	Foto	19	23	8
2	Como parte de los avances del programa de reconstrucción, hoy realizamos la entrega recepción del predio Paz Montes de Oca 93 con el Jefe de Gobierno @amievajoserra , y se otorgaron apoyos de renta a los afectados por el sismo del 19S. (Fecha de publicación: 14/07/18 a las 09:21)	Programa	Foto	16	22	9
3	El 12 de julio de 1960, se celebró por primera vez en México el #DíaDelAbogado . Nuestra felicitación y reconocimiento a quienes dedican su vida a la impartición de justicia. (Fecha de publicación: 12/07/18 a las 10:08)	Difusión de información general	Foto	12	23	0
4	Este año la celebración del #DíaMundialDeLaPoblación se centra en el reconocimiento de la planificación familiar como un derecho humano. Conoce más en http://www.un.org/es/events/populationday/ ... (Fecha de publicación: 11/07/18 a las 11:23)	Difusión de información general	Foto	4	4	0
5	Hoy en su aniversario luctuoso, recordamos al compositor y músico mexicano Juventino Rosas, quien destacó a nivel mundial con el vals titulado "Sobre	Difusión de información general	Foto	12	24	0

	las Olas". (Fecha de publicación: 09/07/18 a las 15:05)					
6	"Pinto autorretratos porque estoy mucho tiempo sola. Me pinto a mí misma, porque soy a quien mejor conozco". Hoy conmemoramos el nacimiento de la pintora mexicana #FridaKahlo . (Fecha de publicación: 06/07/18 a las 12:39)	Difusión de información general	Foto	4	15	3
7	Personal de Protección Civil activa Protocolo de Revisión de Inmuebles. Estamos al pendiente de sus solicitudes. (Fecha de publicación: 30/06/18 a las 12:10)	Programa	Texto	33	34	8
8	Benito Juárez @DelegacionBJ #UnDíaComoHoy pero de 1973 falleció el gran actor, comediante y músico de la época de oro del cine mexicano, Germán Valdés "Tin Tan". (Fecha de publicación: 29/06/18 a las 12:01)	Difusión de información general	Video (1,301 r)	11	42	6
9	Hoy celebramos el #DíaMundialDelÁrbol . ¡Cuidemos juntos nuestro medio ambiente! (Fecha de publicación: 28/06/18 a las 11:02)	Difusión de información general	Gif	18	28	4
10	A las 8 AM, personal de Protección Civil acudió a inmueble ubicado en Virginia 123, colonia Nativitas, por reporte de explosión generada por acumulación de gas. Tres personas fueron trasladadas al hospital por lesiones y se procedió a acordonar el área y mitigar riesgos. (Fecha de publicación: 22/06/18 a las 10:58)	Acción	Foto	32	22	12
11	Elementos policíacos realizan sobrevigilancia por las calles de BJ, como parte de operativo contra robo de auto partes y robo a transeúnte, comenzando por la colonia Álamos. #BJSegura . (Fecha de publicación: 21/06/18 a las 19:25)	Programa	Video (4,587 r)	45	108	51
12	#UnDíaComoHoy de 1978, se publicó la primera tira cómica de #Garfield . (Fecha de publicación: 19/06/18 a las 10:47)	Difusión de información general	Gif	16	33	1
13	Todos tenemos un súper héroe personal. Feliz #DíaDelPadre . (Fecha de publicación: 17/06/18 a las 10:44)	Difusión de información general	Foto	3	10	1
	total			225	388	103

Fuente: Elaboración propia.

Los datos de “Retweets”, “Me gusta” y “Comentarios” ya se analizaron en el sub apartado de la dimensión de la Relación/Interacción. En el siguiente cuadro se presenta el concentrado de la información de las publicaciones clasificadas en los rubros de gestión previamente definidos.

Cuadro no. 44

Publicaciones en *twitter* de la Delegación Benito Juárez vinculadas a rubros de gestión

Publicaciones relacionadas con	Número				
	Video	Gif	Foto	Texto	Total
Programas	1	0	2	1	4
Acciones	0	0	1	0	1
Trámites	0	0	0	0	0
Servicios	0	0	0	0	0
Asuntos públicos relevantes para la comunidad	0	0	0	0	0
Difusión de información institucional	0	0	0	0	0
Promoción de actos de funcionarios	0	0	0	0	0
Eventos culturales, deportivos o recreativos	0	0	0	0	0
Avisos a la ciudadanía	0	0	0	0	0
Difusión de información general	1	2	5	0	8
Total	2	2	8	1	13

Fuente: Elaboración propia.

De un total de 13 publicaciones 8 (61.53 %) se refieren a difusión de información general, 4 (30.76 %) se pueden vincular a algún tipo de programa y sólo 1 (7.69 %) a una acción de la Delegación. Por lo que es fácil apreciar que también *twitter* se utiliza mucho más para difundir información que para asuntos de gestión de demandas ciudadanas.

Atención de demandas y planteamientos generados en RSD a través de este mismo medio.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del aprovechamiento de los vínculos e interacciones entre gobierno y ciudadanos para atender demandas y planteamientos.

En total los ciudadanos hicieron 103 comentarios a las publicaciones de la Delegación del periodo que se revisó. Al revisar el tipo de planteamientos que hacían hacia la Delegación se obtuvieron los siguientes datos:

Cuadro no. 45
Tipo de planteamientos formulados por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *twitter*

Planteamientos de los ciudadanos					
Preguntas	Solicitudes de información	Quejas	Demandas	Denuncias	Propuestas
4	0	14	26	8	3

Fuente: Elaboración propia.

En total se detectaron 55 casos de planteamientos específicos de los cuales 26 (47.27 %) casi la mitad se clasificaron como demandas de algún tipo de servicio o de atención de algún problema, 14 (25.45 %) expresan algún tipo de queja, 8 (14.54 %) son denuncias de irregularidades o ilícitos, 4 (7.27 %) son preguntas directas sobre un tema específico y 3 (5.45 %) se refieren a propuestas que hacen los ciudadanos sobre problemas que les afectan.

Si se agrupan las quejas, las demandas y las denuncias como rubros que reclaman la atención y acción de la Delegación suman un 87.26 %, lo que permite afirmar que la gran mayoría de las personas que hacen comentarios en *twitter* buscan exponer problemas cotidianos y demandan soluciones. Sin embargo el nivel de respuesta es bajo de acuerdo con los datos que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro no. 46

Atención de demandas formuladas por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Benito Juárez en *twitter*

Calidad de atención a planteamientos					
Hubo respuesta gubernamental	Insuficientemente atendidas	Regularmente atendidas	Atendidas	Muy bien atendidas	Tiempo promedio de respuesta
3	0	0	3	0	10:52 hrs.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, sólo en 3 casos la Delegación dio algún tipo de respuesta, que fue limitada, muy circunscrita a dar información sobre los procedimientos e instancias administrativas en las que se puede atender el planteamiento o la demanda ciudadana. El tiempo de respuesta varió mucho, en un caso fue corto pero en los dos restantes fue mayor a 14 horas.

Incidencia en asuntos o temas del ámbito de competencia de la Delegación que se tratan en RSD (incidencia en la programación de las RSD).

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de mecanismos causales en la estructura reticular en los que se observe que demandas o presiones de los ciudadanos en RSD influyan en agendas, programas o acciones de la Delegación.

Al hacer una revisión de la información recabada a fin de identificar alguna relación o influencia de los comentarios ciudadanos hacia los programas o acciones de la Delegación, se observó que en el periodo de revisión ésta no retoma planteamientos de los ciudadanos en sus publicaciones, como puede apreciarse en los datos del cuadro siguiente.

Cuadro no. 47

Incidencia de comentarios en *twitter* de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación Benito Juárez

Nivel de incidencia en nuevos programas o acciones				
Nulo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que todavía no se articula algún proceso de retroalimentación de lo que los ciudadanos expresan en *twitter* hacia los programas o acciones de la Delegación.

5.3. Medición del enfoque de redes en el uso de redes sociales digitales en la Delegación Venustiano Carranza

En este sub apartado se presentan los parámetros del modelo que se construyó para medir el enfoque de redes que se alimentaron con la información recabada de *facebook* y *twitter* para el caso de la Delegación Venustiano Carranza. En primer lugar, se da cuenta de los datos de *facebook* y posteriormente de los de *twitter*, los cuales van acompañados de un análisis general.

5.3.1. Mediciones de la información generada en la cuenta de *facebook* de la Delegación Venustiano Carranza

La cuenta o perfil del que se obtuvieron los datos fue @DVCarranzaOficial en el periodo que va del 17 de junio al 16 de julio de 2018, los cuales se registraron en la respectiva Guía de observación cuya primera hoja se muestra en el **anexo número 6** (esta Guía se compone de 34 hojas elaboradas en Excel que se disponen en archivo digital). Enseguida, se exponen los concentrados de dichos datos para cada una de las dimensiones que se definieron en el modelo de medición del enfoque de redes, para los que se hace un análisis en el que se destacan sus principales características, regularidades y hallazgos.

a) Dimensión de la Relación/Interacción

Establecimiento de relaciones o vínculos entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de los vínculos entre Delegación y ciudadanos; visualización de la red que forman.

Cuadro no. 48

Establecimiento de vínculos-relaciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *facebook*

Perfil <i>facebook</i>	No. de seguidores	Población (2015)	% Seguidores /Población	Crecimiento promedio mensual
@DVCarranzaOficial	23,008 (14/06/18)	427,263	5.38 (14/06/18)	270 (1.17%)
	23,278 (16/07/18)		6.61 (16/07/18)	

Fuente: Elaboración propia.

El número de habitantes de la Delegación Venustiano Carranza es muy parecido al de la Delegación Benito Juárez, ya que tiene sólo 9,847 habitantes más. Los datos de la vinculación que establece con sus seguidores en *facebook* también son parecidos, dado que al final del periodo de revisión tenía únicamente 4,740 seguidores menos que en Benito Juárez. El total de seguidores de la Delegación Venustiano Carranza representa el 6.61 % de su población, cifra muy parecida al 6.71 % de Benito Juárez. El crecimiento promedio mensual de seguidores también es similar, 1.17 % en Venustiano Carranza y 1.02 % en Benito Juárez. En todo caso, estos datos permiten advertir un bajo nivel de vinculación de la Delegación Venustiano Carranza con la ciudadanía a través de *facebook*.

Interacción entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de los flujos de información y de actividad que se genera en los vínculos entre Delegación y ciudadanos.

Cuadro no. 49

Cuantificación de reacciones a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *facebook* (interacción)

No. de publicaciones	Me gusta	%	Veces compartido	%	Comentarios	%	Total reacciones
34	1062	56.10	661	34.91	170	8.98	1893

Fuente: Elaboración propia.

Promedio de reacciones por seguidor:

$$1893 / 23,278 = 0.081$$

Promedio de reacciones al día:

$$1893 / 30 = 63.1$$

Promedio de comentarios al día:

$$170 / 30 = 5.66$$

En cuanto a las interacciones, se debe comenzar observando que la Delegación Venustiano Carranza tiene 34 publicaciones que son más del triple de las 10 de Benito Juárez en el mismo periodo de observación, lo que da lugar a que también el número de reacciones sea mucho mayor, en Venustiano Carranza fue de 1893 frente a las 499 de Benito Juárez.

La distribución del tipo de reacciones siguió el mismo patrón en ambas delegaciones respecto a que el mayor número se ubicó en el rubro de “Me gusta”, seguido del de “Veces compartido” y concentrando el menor número en el rubro de “Comentarios”. Sin embargo, la proporción entre estos tres conceptos varió, en Venustiano Carranza los números relativos fueron: “Me gusta” 56.10 %, “Veces compartido” 34.91 % y “Comentarios” 8.98 %, mientras que en Benito Juárez fueron: “Me gusta” 60.72 %, “Veces compartido” 28.65 % y “Comentarios” 10.62 %. Aunque en Venustiano Carranza hubieron más reacciones el número de comentarios fue menor que en Benito Juárez, rubro que muestra una mayor calidad de la reacción del ciudadano.

Interacciones que generen formas de participación entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de patrones de comportamiento en los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos que conlleven a aspectos específicos de participación.

Cuadro no. 50

Nivel de aportación de información de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *facebook* (participación)

No. de comentarios que aportaron información				
Información general/superficial	Información específica	Información muy específica	Información muy específica y relevante	Total
0	5	0	0	5

Fuente: Elaboración propia.

La aportación de información de los ciudadanos sobre algún asunto público en los comentarios que expresaron hacia las publicaciones de la Delegación fue escasa, sólo en cinco casos se detectó que se daban datos como calles en las que había una fuga de agua, información concreta para mejorar la realización de algún evento de la Delegación, demanda de mantenimiento para centros deportivos específicos, solicitud de vigilancia en una determinada calle.

Aunque en Venustiano Carranza se expresaron 170 comentarios sólo en cinco se detectó algún tipo de aportación de información, lo que contrasta con los 53 comentarios en Benito Juárez que representa menos de una tercera parte, pero dentro de los cuales en 35 casos se externaron aportaciones sobre algún tipo de problema o asunto público.

Cuadro no. 51

Nivel de aportación de ideas/propuestas de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *facebook* (participación)

No. de comentarios que aportaron ideas/propuestas				
Ideas/propuestas muy generales	Ideas/propuestas regular especificidad	Ideas/propuestas específicas	Ideas/propuestas muy específicas	Total
0	0	1	0	1

Fuente: Elaboración propia.

La aportación de ideas en los comentarios fue casi nula toda vez que sólo se detectó un caso en el que se hace un planteamiento de mejorar alumbrado público, banquetas, camellón, envío de patrullas en una colonia específica. Si se considera que en total se expresaron 170 comentarios se puede advertir que en Venustiano Carranza los ciudadanos no están utilizando *facebook* para expresar

ideas sobre los asuntos públicos, lo cual no deja de contrastar con Benito Juárez en donde con menos de una tercera parte de comentarios se hicieron siete aportaciones de ideas.

Formación y aprovechamiento de cualquier tipo de Capital Social que se genere en la interacción entre la Delegación y ciudadanos a través de RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de la generación de recursos de todo tipo (información, experiencia, tecnología, dinero, materiales) mediante las interacciones entre Delegación y ciudadanos en la estructura reticular, así como su aprovechamiento por parte de dichos actores mediante los vínculos que establecen.

Cuadro no. 52

Proceso de formación de Capital Social mediante interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *facebook*

Tipo de Capital Social	No. de comentarios que contribuyen a la formación de Capital Social			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Zonas que requieren de vigilancia, mejoras de equipamiento urbano	1	0	0	0
Información sobre gran encharcamiento	1	0	0	0
Total	2	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la identificación de información en los comentarios de los ciudadanos para formar Capital Social, se identificaron sólo dos casos, lo que contrasta con los seis casos de la Delegación Benito Juárez a pesar de que tiene un número mucho menor de comentarios (53) frente a los 170 de Venustiano Carranza. No obstante, en ambos casos se puede observar que respecto al total de comentarios es muy bajo el número de aquellos en los que pueden reconocer elementos de Capital Social.

b) Dimensión de la comunicación

Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y autoridades delegacionales en las RSD

Vinculación con el enfoque de redes: identificación del tipo y calidad de comunicación que se establece entre la Delegación y los ciudadanos así como de los procesos de interacción y establecimiento de vínculos que se puedan formar para la atención y solución de demandas, problemas o asuntos públicos.

Como ya se ha referido, en esta dimensión se recabó información de “Comentarios Generales” así como de otros más específicos. En cuanto a los primeros se tienen los siguientes datos:

Cuadro no. 53

Análisis y clasificación de los comentarios generales de los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *facebook*

Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación	Anuncios	Comentarios Generales							
		Denuncia genéricas	Totalmente desaprobatorios	Desaprobatorios	Neutrales	Aprobatorios	Totalmente aprobatorios	Respuesta gubernamental	Respuesta ciudadana
8	2	0	0	1	37	7	0	0	1

Fuente: Elaboración propia.

En el bloque de “Comentarios Generales” se clasificaron en 56 que representan el 32.94 % del total (170), entre los que destacan los 37 del rubro de los “Neutrales” que se refieren a comentarios que hicieron los seguidores sobre eventos culturales, recreativos o deportivos para hacerlos del conocimiento de sus conocidos. De los ocho casos del rubro de “Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación”, en siete los seguidores proporcionaron información a personas que la solicitaban sobre eventos que organiza la Delegación, y en un solo caso un seguidor proporcionó información sobre algún asunto público. En otros dos comentarios se hizo un anuncio particular sobre cursos de verano para niños y en uno más ante una pregunta expresa un seguidor le responde para indicarle la forma de llegar a un lugar.

En todos estos casos no se tratan asuntos públicos sino que los comentarios tienen que ver con los eventos que organiza la Delegación, lo que refleja que utiliza *facebook* en buena medida como medio de difusión.

En siete casos se hacen comentarios aprobatorios respecto a obras de la Delegación o sobre los eventos que organiza y en sólo en uno hay expresiones desaprobatorias, lo cual contrasta con los cinco comentarios totalmente desaprobatorios, los tres desaprobatorios y la denuncia que se encontraron en la Delegación Benito Juárez. Es decir hay una mayor beligerancia en los seguidores de la Delegación Benito Juárez la cual, a su vez, muestra una menor actividad en *facebook* y, por ende, un menor nivel de respuesta.

En cuanto a los comentarios más específicos se obtuvieron los siguientes datos:

Cuadro no. 54

Clasificación de los comentarios de los ciudadanos en los planteamientos que hicieron a la Delegación Venustiano Carranza en *facebook*

Comentarios en los planteamientos				
Totalmente reprobatorios	Reprobatorios	Neutrales	Satisfactorios/Positivos	Muy satisfactorios/Muy positivos
0	4	0	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los 170 comentarios sólo en 6 (3.52 %) se hicieron planteamientos más específicos. En 4 de éstos se externaron expresiones reprobatorias relacionadas con reclamos sobre insuficiencia o deficiencia en las obras públicas que realiza la Delegación, pero también se encontró un caso con expresiones satisfactorias respecto a las mejoras que se hicieron en una colonia y otro con comentarios muy satisfactorios sobre la atención recibida para acceder a los cursos de verano que organiza la Delegación.

En comparación con los 23 casos de comentarios con expresiones totalmente reprobatorias y de los 3 con reprobatorias de la Delegación Benito Juárez, los datos de Venustiano Carranza son mejores ya que no tienen casos totalmente reprobatorios, el número de los reprobatorios es mucho menor e

incluso tienen dos casos con comentarios positivos. Por lo que en estos datos se observa el patrón de mayor beligerancia de los seguidores de Benito Juárez y menor actividad en *facebook*, mientras que en Venustiano Carranza se ve una mayor actividad en esta red social digital por parte de las autoridades de la Delegación y una considerablemente menor beligerancia de sus seguidores.

c) Dimensión de la gestión-atención

En este sub apartado se presenta la información recabada sobre las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza, las reacciones de sus seguidores en *facebook* y su relación con procesos de gestión propios de la Administración Pública.

Establecimiento de procedimientos de implementación de programas, trámites, servicios, promover eventos y proporcionar información institucional en red vía RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del aprovechamiento de los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos para implementar programas o acciones y gestionar trámites o servicios.

En el siguiente cuadro se muestra la forma como se clasificaron las publicaciones de la Delegación de acuerdo con los siguientes rubros de gestión:

- Programas Acciones
- Trámites Servicios
- Asuntos públicos relevantes para la comunidad
- Difusión de información institucional
- Promoción de actos de funcionarios
- Eventos culturales, deportivos o recreativos
- Avisos a la ciudadanía
- Difusión de información general

Asimismo, se indica el tipo de publicación de acuerdo con cuatro opciones: foto, video, *gif* o texto. Las últimas tres columnas presentan el número de

reacciones para cada publicación, los cuales ya fueron analizados en el sub apartado de Dimensión de la Relación/Interacción.

Cuadro no. 55
Gestión de asuntos de la Delegación Venustiano Carranza y nivel de interacción con los ciudadanos en facebook

No.	Publicación	Clasificación	Tipo	Me gusta	Veces compartido	Comentarios
1	Para beneficio de los vecinos en la delegación, reparamos un socavón ubicado en la calle Amado Paniagua esquina Av. 5, Colonia Moctezuma 1a. Sección. #MLM (Fecha de publicación: 16 de julio de 2018 a las 17:52)	Servicio	Foto	17	4	1
2	Vecino, recuerda que aún puedes inscribir a tu hijo en la carrera "Por La Salud de los Niños" que llevaremos a cabo con @bundinoviralmexico. Consulta las bases y participa. #MLM (Fecha de publicación: 16 de julio de 2018 a las 13:14)	Evento deportivo	Foto	16	6	5
3	Para beneficio de los vecinos de la demarcación realizamos los trabajos de reconstrucción de banquetas en Ret. 38 de Cecilio Robelo, col. Jardín Balbuena. #MLM (Fecha de publicación: 16 de julio de 2018 a las 10:07)	Servicio	Foto	28	7	3
4	Vecino, recuerda que te esperamos hoy hasta las 18:00 horas en el Foro 2 del Centro Cultural Carranza para que disfrutes del Spartan Fest y la Expo Lego. Entrada libre (Fecha de publicación: 15 de julio de 2018 a las 12:34)	Evento recreativo	Video (1465 r)	10	9	0
5	Con lenguaje de señas y expresiones en el rostro, presentamos en el Foro 2 del Centro Cultural Carranza el espectáculo clown "El Pelotón", mismo que presenta de una forma lúdica la historia de 5 soldados que viven la experiencia de la guerra. #MLM (Fecha de publicación: 14 de julio de 2018 a las 22:16)	Evento cultural	Fotos	10	2	0
6	Los juguetes LEGO han sido una tradición desde hace varias generaciones, por ello, grandes y pequeños disfrutaron	Evento recreativo	Fotos	23	14	1

	hoy de la Expo LEGO y el Spartan Fest en el Foro 2 del Centro Cultural Carranza. No olvides que solo estarán hasta mañana, visítanos de 10:00 a 18:00 hrs. #MLM (Fecha de publicación: 14 de julio de 2018 a las 20:51)					
7	Con gran participación de nuestros vecinos en la demarcación, llevamos a cabo la Mega Clase de Zumba en el Foro 2 del Centro Cultural Carranza. #MLM (Fecha de publicación: 14 de julio de 2018 a las 17:35)	Evento deportivo	Fotos	28	8	0
8	Para beneficio de los vecinos en la Colonia Valentín Gómez Farías, realizamos cambio de drenaje en la calle 21 y asfaltado en la Av. 6. #MLM (Fecha de publicación: 14 de julio de 2018 a las 11:58)	Servicio	Foto	28	5	4
9	Este 14 y 15 de julio el Centro Cultural Carranza se engalana con el "Spartan Fest". Demuestra que eres todo un experto en Halo Reach y disfruta en compañía de cosplayers y youtubers expertos. Entrada libre. ¡No faltes! #MLM (Fecha de publicación: 13 de julio de 2018 a las 21:27)	Evento recreativo	Video (3,495 r)	48	46	4
10	Disfruta de la puesta en escena del musical "Matilda" a cargo de la compañía teatral Gato Encerrado este 14 y 15 de julio en el Teatro Carlos Pellicer. Entrada libre. #MLM (Fecha de publicación: 13 de julio de 2018 a las 21:10)	Evento cultural	Foto	21	9	2
11	Si eres fan de LEGO, acude este 14 y 15 de julio a la exposición que tendremos en el Centro Cultural Carranza de 09:00 a 18:00 hrs. Entrada libre. #MLM (Fecha de publicación: 13 de julio de 2018 a las 20:14)	Evento recreativo	Foto	115	83	23
12	Si eres fan de LEGO, acude este 14 y 15 de julio a la exposición que tendremos en el Centro Cultural Carranza de 09:00 a 18:00 hrs. Entrada libre. #MLM (Fecha de publicación: 13 de julio de 2018 a las 20:16)	Evento recreativo	Foto	22	7	3
13	Con actividades deportivas, recreativas, acuáticas y de prevención al delito nuestros niños disfrutarán del 16 de julio al 3 de agosto en los tradicionales Cursos de Verano 2018. Comparto la nota de	Evento recreativo	Foto	9	6	0

	Maya Comunicación. #EnMedios #MLM (Fecha de publicación: 13 de julio de 2018 a las 19:52)					
14	Como ya es tradición, del 16 de julio al 3 de agosto abriremos nuestros deportivos para más de 2 mil niños y jóvenes de la demarcación que disfrutarán de los Cursos de Verano 2018. #EnMedios #MLM (Fecha de publicación: 13 de julio de 2018 a las 19:04)	Evento recreativo	Foto	26	12	7
15	Trabajamos diariamente para brindarte calles y espacios públicos libres de basura, por ello, llevamos a cabo #JornadaDeLimpieza en las plazas y parques de la Territorial Los Arenales. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 13 de julio de 2018 a las 15:37)	Programa	Foto	18	5	0
16	Conocida por ser una de las artistas mexicanas con mayor renombre a nivel mundial, #UnDíaComoHoy de 1954 muere la pintora Frida Kahlo. (Fecha de publicación: 13 de julio de 2018 a las 14:35)	Difusión de información general	Video (291 r)	23	5	0
17	¿Aún no tienes plan el fin de semana? Descubre la obra "El Pelotón", que con lenguaje de señas y expresiones en el rostro, narra la historia de 5 soldados que viven la experiencia de la guerra de una forma lúdica que te hará reír y emocionar. #MLM (Fecha de publicación: 13 de julio de 2018 a las 13:18)	Evento cultural	Foto	25	13	2
18	#UnDíaComoHoy pero de 1954, muere en la Ciudad de México una de las pintoras e intelectuales mexicanas más reconocidas a nivel mundial, Frida Kahlo. (Fecha de publicación: 13 de julio de 2018 a las 09:11)	Difusión de información general	Foto	16	7	0
19	¿Aún no tienes planes el fin de semana? Te invitamos a disfrutar del evento vídeo alebrije este 14 de julio en punto de las 17:00 hrs en el Centro Cultural Carranza. Entrada libre. #MLM (Fecha de publicación: 12 de julio de 2018 a las 19:27)	Evento cultural	Foto	30	15	0
20	Refrendamos nuestro apoyo a uno de los sectores más vulnerables de la demarcación, por ello, entregamos aparatos ortopedicos a los vecinos que	Programa	Foto	35	16	0

	han solicitado el apoyo en diversos puntos de la demarcación. (Fecha de publicación: 12 de julio de 2018 a las 11:40)					
21	Para mejorar la imagen urbana y la movilidad vial, realizamos balizamiento en diversos puntos de la colonia Peñon de los Baños. (Fecha de publicación: 12 de julio de 2018 a las 10:42)	Servicio	Foto	14	1	0
22	Amiguito, consulta las bases y participa en la carrera "Por la salud de los niños" este 22 de julio a las 10:00 horas que organizaremos en conjunto con @BundinoViralMexico. ¡No faltes! #JuntosSomosDeporte (Fecha de publicación: 11 de julio de 2018 a las 17:30)	Evento deportivo	Foto	31	11	6
23	Prevenimos riesgos a nuestros vecinos a través de diversas acciones como fue la reparación de un hundimiento en la calle 65 y Av. 4, Col. Puebla, derivado de la fractura en la inserción del pozo de visita por la filtración de aguas negras al subsuelo. #MLM (Fecha de publicación: 11 de julio de 2018 a las 11:30)	Servicio	Foto	20	4	3
24	En el #DíaMundialDeLaPoblación reafirmamos nuestro compromiso para contribuir a mejorar la calidad de vida de los vecinos a través de campañas que impulsen la planificación familiar como un derecho humano. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 11 de julio de 2018 a las 10:15)	Difusión de información general	Foto	12	4	0
25	#UnDíaComoHoy pero de 1879 nace en Heriberto Jara, militar y político mexicano. #JuntosSomosLaMejorDelegación #Efemérides (Fecha de publicación: 10 de julio de 2018 a las 17:31)	Difusión de información general	Foto	21	9	0
26	Mejoramos la movilidad vial con acciones como el balizamiento que se realizó en diversos puntos de las Colonias Pensador Mexicano y Peñon de los Baños. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 10 de julio de 2018 a las 13:07)	Servicio	Video (614 r)	32	13	2
27	Amiguito, consulta las bases y participa en la carrera "Por la salud de los niños" este 22 de julio a las 10:00 horas que	Evento deportivo	Foto	11	75	11

	organizaremos en conjunto con Bundino Viral . ¡No faltes! #JuntoaSomosDeporte (Fecha de publicación: 10 de julio de 2018 a las 11:27)					
28	Para beneficio de los vecinos de la Territorial Moctezuma, reconstruimos 2 albañales de coladera pluvial, cambiamos una coladera pluvial y limpiamos la rejilla en la Calle Carlos Santana esq. Jose Rivera en la Col. Moctezuma 1a. Secc. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 10 de julio de 2018 a las 10:44)	Servicio	Video (945 r)	5	18	5
29	Debido al robo de una fuente radioactiva en la delegación Álvaro Obregón, ayer se emitió alertamiento a la población para que no manipulen el contenedor y reporten a las autoridades la ubicación si lo llegan a localizar. (Fecha de publicación: 9 de julio de 2018 a las 12:28)	Aviso a la ciudadanía	Foto	22	34	0
30	Desde muy temprano, arrancamos la semana en el Centro de Convivencia "Luz Alba Loria" con acondicionamiento físico y clases de Yoga de la mano de instructores altamente capacitados. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 9 de julio de 2018 a las 14:16)	Programa	Video (479 r)	18	5	2
31	Con la finalidad de proporcionar aceras seguras para los peatones, continuamos con la reconstrucción de banquetas en la calle Norte 21 #36, Col. Moctezuma 2a Secc. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 9 de julio de 2018 a las 12:40)	Servicio	Foto	32	6	38
32	Con la finalidad de fomentar la cultura de prevención al delito y la convivencia entre más de 2 mil niños y jóvenes, llevaremos a cabo los Cursos de Verano 2018 en los centros deportivos de la demarcación. Comparto la nota de La Jornada. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 7 de julio de 2018 a las 18:58)	Evento recreativo	Foto	74	68	20
33	Llegaron las vacaciones y con ellas los tradicionales cursos de verano que se impartirán del 16 de julio al 3 de agosto en los deportivos de la demarcación.	Evento recreativo	Foto	118	120	26

	Compartimos la nota de Excélsior. (Fecha de publicación: 7 de julio de 2018 a las 16:52)					
34	Delegación Venustiano Carranza Oficial. actualizó su foto de portada. (Fecha de publicación: 5 de julio de 2018 a las 18:29)	Difusión de información general	Foto	104	14	2
	Total			1062	661	170

Fuente: Elaboración propia.

El concentrado de la información sobre la clasificación de las publicaciones de la Delegación en los rubros de gestión previamente definidos se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 56
Publicaciones en facebook de la Delegación Venustiano Carranza vinculadas a rubros de gestión

Publicaciones relacionadas con	Número			
	Video	Foto	Texto	Total
Programas	1	2	0	3
Acciones	0	0	0	0
Trámites	0	0	0	0
Servicios	2	6	0	8
Asuntos públicos relevantes para la comunidad	0	0	0	0
Difusión de información de la Delegación	0	0	0	0
Promoción de actos de funcionarios	0	0	0	0
Eventos culturales, deportivos o recreativos	2	15	0	17
Avisos a la ciudadanía	0	1	0	1
Difusión de información general	1	4	0	5
Total	6	28	0	34

Fuente: Elaboración propia.

Las publicaciones de la Delegación tuvieron un mucho mayor vínculo con temas informativos. De las 34 publicaciones 17 (50 %) se refieren a la promoción

de eventos culturales, deportivos o recreativos, 5 (14.70 %) difundieron información general como efemérides, y en un caso (2.94 %) se dio un aviso a la ciudadanía, juntas estas publicaciones alcanzan el 67.64 %.

En tanto que las publicaciones asociadas a programas fueron sólo 3 (8.82 %) y a servicios 8 (23.52). En estos rubros que están más relacionados con las tareas de gestión cabe subrayar el hecho de que se hayan detectado 8 casos que no es un número menor.

Existe una clara tendencia en las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza a relacionarse con los temas de difusión de información que se acercan al 70 % del total, mientras que los temas de gestión tienen una menor proporción pero destaca que el 23.52% se vinculen al tema de servicios. En la Delegación Benito Juárez se observa un patrón similar, aunque tiene sólo 10 publicaciones 8 se vinculan a la difusión de información, una a programas y otra más a una acción de gestión, por lo que es aún más pronunciada la diferencia entre los temas informativos y los de gestión.

Atención de demandas y planteamientos generados en RSD a través de este mismo medio.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del aprovechamiento de los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos para atender demandas y planteamientos.

En los comentarios de los seguidores de la Delegación Venustiano Carranza se identificaron expresiones relacionadas con la labor de gestión que realiza, las cuales se clasificaron en los siguientes rubros:

Cuadro no. 57

Tipo de planteamientos formulados por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *facebook*

Planteamientos de los ciudadanos					
Preguntas	Solicitudes de información	Quejas	Demandas	Denuncias	Propuestas
17	2	3	33	0	1

Fuente: Elaboración propia.

De los 170 comentarios que hicieron los seguidores en 56 (32.94 %) se encontraron aspectos que se pueden vincular a procesos de gestión. De estos 56 sobresalen, en primer lugar, los 33 casos (58.92 %) de demandas de arreglos o mantenimiento del equipamiento urbano, fugas de agua, limpia de espacios públicos y, en segundo lugar, los 17 casos (30.35 %) de preguntas sobre eventos que realiza la Delegación. El número de quejas fue menor de 3 (5.35 %) sobre trabajos de reparación mal hechos o problemas para la inscripción a los cursos de verano. Se presentaron dos solicitudes de información (3.57 %) sobre un evento deportivo y sólo hubo una propuesta (1.78 %) para mejorar la organización de un evento recreativo.

El número de casos en los que se hacen planteamientos que implican labores de gestión es bajo, representan el 32.94 % de los comentarios totales, los cuales son aún más reducidos en relación al total de seguidores de la Delegación. Por lo que puede observarse que *facebook* se utiliza de forma muy incipiente como medio para la gestión de trámites, servicios o apoyos.

En Venustiano Carranza se hicieron 170 comentarios que es un número mucho mayor frente a los 53 de Benito Juárez. Sin embargo, el número de casos en los que se hacen planteamientos que se pueden vincular a labores de gestión es muy parecido: 51 de Benito Juárez y 56 de Venustiano Carranza. No obstante, en la primera de estas delegaciones el tono y el nivel de exigencia en los planteamientos es muy incisivo, en tanto que en Venustiano Carranza tiende a ser menos reprobatorio e incluso se presentan algunos elementos aprobatorios.

Al respecto, lo que se observó en Benito Juárez fue que no hubo atención alguna a los planteamientos que les hicieron sus seguidores, mientras que en Venustiano Carranza si hubo respuesta en 24 casos (42.85 %), de los cuales en 21 (37.5 %) se dio algún tipo de respuesta, en 1 (1.78 %) la respuesta fue muy buena y en uno (1.78 %) la atención fue limitada.

Cuadro no. 58

Atención de demandas formuladas por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *facebook*

Calidad de atención a planteamientos					
Hubo respuesta gubernamental	Insuficientemente atendidas	Regularmente atendidas	Atendidas	Muy bien atendidas	Tiempo promedio de respuesta
24	0	1	21	1	15:45 hrs.

Fuente: Elaboración propia.

Es decir, en Venustiano Carranza hay una cierta labor de atención de los planteamientos que le hacen los ciudadanos en *facebook* y los comentarios que expresan los ciudadanos son menos beligerantes que los de Benito Juárez, donde no hubo una labor de atención a las demandas por dicha red social digital en el periodo observado.

Incidencia en asuntos o temas del ámbito de competencia de la Delegación que se tratan en RSD (incidencia en la programación de las RSD).

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de mecanismos causales en la estructura reticular en los que se observe que demandas o presiones de los ciudadanos en RSD influyan en agendas, programas o acciones de la Delegación.

En cuanto a este tema no se logró encontrar información, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 59

Incidencia de los comentarios de los ciudadanos en *facebook* de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación Venustiano Carranza

Nivel de incidencia en nuevos programas o acciones				
Nulo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Aunque en la Delegación Venustiano Carranza se observa una cierta labor de atención a los planteamientos que le hacen sus seguidores en *facebook*, no se

detectó que tuvieran algún tipo de incidencia en los programas o acciones que lleva a cabo. Por lo que al igual que en el caso de Benito Juárez todavía no hay un proceso de retroalimentación de lo expresado en *facebook* hacia la labores de gestión que realizan en esta red social digital.

5.3.2. Mediciones de la información generada en la cuenta de *twitter* de la Delegación Venustiano Carranza

En este sub apartado se expone la información que se recabó de *twitter* sobre las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza y de las reacciones de sus seguidores, haciendo un análisis general de los datos que se muestran en una serie de cuadros estadísticos.

La cuenta o perfil de la que se obtuvo la información fue @D_VCarranza que se revisó durante el periodo que va del 17 de junio al 16 de julio de 2018. La información a detalle se registró en la respectiva Guía de observación cuya primera hoja se puede consultar en el **anexo número 7** (esta Guía consta de 41 hojas que se disponen en archivo digital).

a) Dimensión de la Relación/Interacción

Establecimiento de relaciones o vínculos entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de los vínculos entre Delegación y ciudadanos; visualización de la red que forman.

Forma de cuantificar y medir:

- d) Número de seguidores
- e) Determinar el porcentaje de habitantes de la demarcación que son seguidores.
- f) Determinar el crecimiento promedio mensual de seguidores.

Cuadro no. 60

Establecimiento de vínculos-relaciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *twitter*

Perfil <i>twitter</i>	No. de seguidores (16/07/18)	Población (2015)	% Seguidores /Población
@D_VCarranza	22,683	427,263	5.30

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de seguidores de la Delegación Venustiano Carranza en *twitter* al final del periodo de observación ascendió a 22, 683 que representan el 5.30 % de su población, cifra que es menor a la de *facebook* en donde sus seguidores representan el 6.61 %, por lo que en este caso los ciudadanos son ligeramente más proclives a comunicarse con su Delegación vía *facebook*. Estos datos permiten observar que la vinculación de la Delegación con los ciudadanos en ambas redes sociales digitales no es muy diferente pero en términos generales es baja.

En comparación con la Delegación Benito Juárez se observa que en *facebook* tuvo 28,038 seguidores que representan el 6.71 % de su población y en *twitter* 85,624 que representan el 20.51 %. En este caso, hay una mucho mayor proclividad al uso de *twitter* en buena medida debido a que esta Delegación tiene interés para los habitantes de su demarcación pero también para un considerable número de personas de la capital.

Interacción entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de los flujos de información y de actividad que se genera en los vínculos entre Delegación y ciudadanos.

Forma de cuantificar y medir:

Determinar el porcentaje de las publicaciones que tuvieron reacciones, respecto del total de éstas.

Cuadro no. 61

Cuantificación de reacciones a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *twitter* (interacción)

No. de publicaciones	<i>Retweets</i>	%	Me gusta	%	Comentarios	%	Total reacciones
41	936	46.72	996	49.72	71	3.54	2003

Fuente: Elaboración propia.

Promedio de reacciones por seguidor:

$$2003 / 22,683 = 0.088$$

Promedio de reacciones al día:

$$2003 / 30 = 66.76$$

Promedio de comentarios al día:

$$71 / 30 = 2.36$$

El número de publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *twitter* que ascendió a 41 fue superior a las 34 de *facebook*. La cantidad de reacciones en *twitter* fue de 2003 que también fue superior a las 1893 de *facebook*. La distribución de los tres tipos de reacciones en ambas redes sociales digitales siguen un patrón similar: el mayor número de reacciones se concentra en el rubro de “Me gusta”, seguido del de “Veces compartido” que equivaldría al de “*Retweets*” y en tercer lugar se ubicarían las reacciones del rubro de “Comentarios”.

También en ambas redes sociales digitales se observa que los “Comentarios” tienen un reducido porcentaje del total de las reacciones, de 8.98 % en *facebook* y de 3.54 % en *twitter*. Es decir, aunque en *twitter* hay un mayor número de reacciones, los seguidores expresan un considerable menor número de “Comentarios”. Por lo que *facebook* y *twitter* están captando de forma muy reducida las demandas y expresiones de los ciudadanos hacia su Delegación.

Si comparamos el uso de *twitter* entre la Delegación Venustiano Carranza y Benito Juárez, se encuentra que la primera tiene una mayor actividad ya que hizo 41 publicaciones y tuvo 2003 reacciones frente a las 13 publicaciones de la segunda y sus 716 reacciones. No obstante, en Venustiano Carranza el 96.44 % de las reacciones corresponden a los rubros de “Me gusta” y “*Retweets*”, en tanto

que en Benito Juárez estos rubros concentran el 85.60 % de las reacciones. Es decir, la gran mayoría de las reacciones se refieren a indicar algún tipo de aprobación hacia lo publicado, o bien, a compartirlo con alguien a quien se estima pudiera interesarle.

El porcentaje de los “Comentarios” en ambas delegaciones es reducido, de 3.54 % en Venustiano Carranza y de 14.38 % en Benito Juárez, lo que permito observar que los ciudadanos utilizan *twitter* de forma reducida para plantear demandas o expresar su sentir sobre asuntos públicos hacia sus delegaciones. Cabe advertir que aunque en Venustiano Carranza se un mayor uso de *twitter* producen proporcionalmente un mucho menor número de comentarios que en Benito Juárez. Es decir, hay una actividad diferenciada, en Venustiano Carranza es mayor en cantidad pero menos específica en tanto que en Benito Juárez es notablemente menor la actividad pero las personas hacen más expresiones a través de comentarios.

Interacciones que generen formas de participación entre Delegación y ciudadanos mediante RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de patrones de comportamiento en los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos que conlleven a aspectos específicos de participación.

Cuadro no. 62

Nivel de aportación de información de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *twitter* (participación)

No. de comentarios que aportaron información				
Información general/superficial	Información específica	Información muy específica	Información muy específica y relevante	Total
0	1	1	0	2

Fuente: Elaboración propia.

En Venustiano Carranza se emitieron 71 comentarios pero sólo en dos (2.81%) se detectó algún tipo de aportación de información sobre asuntos públicos, que fue menor inclusive que en *facebook* en donde se encontraron 5

casos de aportación de información, lo en buena medida puede deberse a que en *twitter* la comunicación es mucho más escueta. No obstante, es evidente que en Venustiano Carranza es muy reducida la aportación de información sobre asuntos públicos en el periodo observado, lo permite deducir que el diálogo entre autoridades y ciudadanos es bastante limitado.

El número de casos de aportación de información mediante *twitter* que se detectó en Benito Juárez fue de 4, similar al de Venustiano Carranza que fue 2, lo que confirmaría que esta red social digital se usa muy poco para expresar planteamientos más específicos sobre los asuntos públicos, lo cual puede estar asociado a que está orientada a una comunicación con expresiones cortas. De cualquier forma, en Benito Juárez se observa una mayor actividad para hacer planteamientos y demandas más específicas hacia sus autoridades.

Cuadro no. 63

Nivel de aportación de ideas/propuestas de la ciudadanía mediante comentarios a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *twitter* (participación)

No. de comentarios que aportaron ideas/propuestas			
Ideas/propuestas muy generales	Ideas/propuestas regular especificidad	Ideas/propuestas específicas	Ideas/propuestas muy específicas
0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En Venustiano Carranza no se encontraron aportaciones de ideas o propuestas sobre asuntos públicos en *twitter*, mientras que en *facebook* se detectaron 2. En el caso de la Delegación Benito Juárez tampoco se encontraron aportaciones de ideas sobre problemas públicos en *twitter*, lo que sigue confirmando que esta red social digital no se está utilizando para comunicar demandas o planteamientos específicos, sino para comunicaciones cortas, rápidas y un tanto fugaces.

Formación y aprovechamiento de cualquier tipo de Capital Social que se genere en la interacción entre Delegación y ciudadanos a través de RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de la generación de recursos de todo tipo (información, experiencia, tecnología, dinero, materiales) mediante las interacciones entre gobierno y ciudadanos en la estructura reticular, así como su aprovechamiento por parte de dichos actores mediante los vínculos que establecen.

Cuadro no. 64

Proceso de formación de Capital Social mediante interacciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *twitter*

Tipo de Capital Social	No. de comentarios que contribuyen a la formación de Capital Social			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Total	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En el reducido número de comentarios a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza por parte de los ciudadanos, no se detectó información que pudiera constituirse como alguna forma de Capital Social, en tanto que en *facebook* se encontraron sólo 2 casos. Por lo que se puede advertir que las interacciones entre esta Delegación y sus ciudadanos son casi inexistentes.

En la Delegación Benito Juárez en *twitter* sólo se detectaron 3 casos de comentarios con información susceptible de ser aprovechada en la formación de Capital Social, que también es un número muy reducido. Por lo que se confirma la observación de que esta red social digital tiene un uso muy escaso para aportar ideas o propuestas sobre los asuntos públicos.

b) Dimensión de la comunicación

Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y autoridades delegacionales en las RSD

Vinculación con el enfoque de redes: identificación del tipo y calidad de comunicación que se establece entre la Delegación y los ciudadanos así como de los procesos de interacción y establecimiento de vínculos que se puedan formar para la atención y solución de demandas, problemas o asuntos públicos.

Cuadro no. 65

Análisis y clasificación de los comentarios generales de los ciudadanos a las publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *twitter*

Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación	Anuncios	Comentarios Generales							
		Denuncia genéricas	Totalmente desaprobatorios	Desaprobatorios	Neutrales	Aprobatorios	Totalmente aprobatorios	Respuesta gubernamental	Respuesta ciudadana
1	1	0	0	5	7	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los 71 comentarios expresados en *twitter* 15 (21.12 %) se clasificaron como “Generales”. Lo que puede destacarse es que en 7 casos se consideraron dentro del rubro de “Neutrales” dado que se refieren a comentarios generales sobre eventos que organiza la Delegación. Los 5 comentarios desaprobatorios se realizaron en torno a la alerta por un material radioactivo. El comentario clasificado como “Totalmente aprobatorio” fue el que hizo un ciudadano respecto a la buena calidad de los cursos de verano que organiza la Delegación. En *facebook* la Delegación Venustiano Carranza tuvo 56 “Comentarios Generales” que representan el 32.94 % del total, cifras que son mayores a las de *twitter*. Por lo que se puede notar que en *twitter* se hace un menor número de este tipo de comentarios generales.

En comparación con la Delegación Benito Juárez, se observa que ésta aunque tiene un mucho menor número de reacciones que Venustiano Carranza, presenta 35 casos clasificados como “Comentarios generales”, entre los cuales hay 14 “Desaprobatorias”, 9 “Totalmente desaprobatorios” y sólo 4 “Aprobatorios”. Lo que se puede deducir es que la Delegación Venustiano Carranza tiene un mayor número de publicaciones y de interacciones con sus seguidores así como menor número de desaprobaciones, mientras que Benito Juárez tiene un menor

número de publicaciones y de interacciones con un mayor número de desaprobaciones.

Cuadro no. 66

Clasificación de los comentarios de los ciudadanos en los planteamientos que hicieron a la Delegación Venustiano Carranza en *twitter*

Comentarios en los planteamientos				
Totalmente reprobatorios	Reprobatorios	Neutrales	Satisfactorios/Positivos	Muy satisfactorios/Muy positivos
1	5	0	1	0

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los comentarios en los que los ciudadanos apuntaron expresiones más específicas, se detectaron 8 casos que representan el 11.26 % del total (71), cifra mayor a la que se observa en *facebook* que fue de 3.52 %, lo que llama la atención ya que se había observado que en *twitter* los ciudadanos suelen ser menos específicos en sus comentarios. En estos casos lo que se puede destacar es que 5 fueron reprobatorios y uno muy reprobatorio, específicamente los ciudadanos hicieron críticas, descalificaciones e insatisfacciones de la calidad de un evento organizado por la Delegación y sobre la mala realización de obras de mantenimiento a la infraestructura urbana. Sólo hubo un comentario positivo sobre la atención a la solicitud de una pipa de agua.

En comparación con la Delegación Benito Juárez se observa que en ésta aunque tiene un menor número de publicaciones y de interacciones, presenta 14 casos de comentarios con expresiones más específicas frente a los 8 casos de Venustiano Carranza, destacando que 10 son reprobatorios, 3 totalmente reprobatorios y uno satisfactorio o positivo. Esos datos confirman la tendencia observada respecto a que Venustiano Carranza tiene una mayor actividad en RSD con comentarios menos desaprobatorios e incluso con algunos positivos, mientras que Benito Juárez tiene una menor actividad en RSD con mayor número de comentarios específicos pero tienden a ser más desaprobatorios, descalificativos y escasamente positivos.

c) Dimensión de la gestión-atención

Establecimiento de procedimientos de implementación de programas, trámites, servicios, promover eventos y proporcionar información institucional en red vía RSD.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del aprovechamiento de los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos para implementar programas o acciones y gestionar trámites o servicios.

Forma de cuantificar y medir:

Cuadro no. 67

Gestión de asuntos de la Delegación Venustiano Carranza y nivel de interacción con los ciudadanos en *twitter*

No.	Publicación	Clasificación	Tipo	Retweets	Me gusta	Comentarios
1	Para beneficio de los vecinos en la delegación, reparamos un socavón ubicado en la calle Amado Paniagua esquina Av. 5, Colonia Moctezuma 1a. Sección. #MLM (Fecha de publicación: 16/07/18 a las 15:51)	Servicio	Gif	17	18	0
2	Arrancamos con el Curso de Verano 2018 en 8 centros deportivos de la demarcación, donde más de 2 mil jóvenes disfrutarán de actividades deportivas, recreativas y culturales. Comparto la nota de @ovacionesdiario . #MLM #JuntosSomosDeporte (Fecha de publicación: 16/07/18 a las 12:30)	Programa	Foto	15	13	2
3	Vecino, recuerda que aún puedes inscribir a tu hijo en la carrera "Por La Salud de los Niños" que llevaremos a cabo con @bundinoviralmexico . Consulta las bases y participa. #MLM (Fecha de publicación: 16/07/18 a las 11:08)	Evento deportivo	Foto	17	15	0
4	Para beneficio de los vecinos de la demarcación realizamos los trabajos de reconstrucción de banquetas en Ret. 38 de Cecilio Robelo, col. Jardín Balbuena. #MLM (Fecha de publicación: 16/07/18 a las 08:07)	Servicio	Gif	27	26	2
5	Vecino, recuerda que te esperamos hoy hasta las 18:00 horas en el Foro 2 del	Evento recreativo	Video (304 r)	22	29	5

	Centro Cultural Carranza para que disfrutes del Spartan Fest y la Expo Lego. Entrada libre. (Fecha de publicación: 15/07/18 a las 10:35)					
6	Con lenguaje de señas y expresiones en el rostro, presentamos en el Foro 2 del Centro Cultural Carranza el espectáculo clown "El Pelotón", mismo que presenta de una forma lúdica la historia de 5 soldados que viven la experiencia de la guerra. #MLM (Fecha de publicación: 14/07/18 a las 20:17)	Evento cultural	Foto	8	14	0
7	Los juguetes LEGO han sido una tradición desde hace varias generaciones, por ello, grandes y pequeños disfrutaron hoy de la Expo LEGO y el Spartan Fest en el Foro 2 del Centro Cultural Carranza. No olvides que solo estarán hasta mañana, visítanos de 10:00 a 18:00 hrs. #MLM (Fecha de publicación: 14/07/18 a las 18:55)	Evento recreativo	Foto	25	30	2
8	Con gran participación de nuestros vecinos en la demarcación, llevamos a cabo la Mega Clase de Zumba en el Foro 2 del Centro Cultural Carranza. #MLM (Fecha de publicación: 14/07/18 a las 15:36)	Evento deportivo	Foto	10	14	0
9	Para beneficio de los vecinos en la Colonia Valentín Gómez Farías, realizamos cambio de drenaje en la calle 21 y asfaltado en la Av. 6. #MLM (Fecha de publicación: 14/07/18 a las 09:58)	Servicio	Gif	27	33	1
10	Este 14 y 15 de julio el Centro Cultural Carranza se engalana con el "Spartan Fest". Demuestra que eres todo un experto en Halo Reach y disfruta en compañía de cosplayers y youtubers expertos. Entrada libre. ¡No faltes! #MLM (Fecha de publicación: 13/07/18 a las 19:27)	Evento recreativo	Video (383 r)	18	26	1
11	Disfruta de la puesta en escena del musical "Matilda" a cargo de la compañía teatral Gato Encerrado este 14 y 15 de julio en el Teatro Carlos Pellicer. Entrada libre. #MLM (Fecha de publicación: 13/07/18 a las 19:10)	Evento cultural	foto	17	15	0
12	Con el fin de inculcar la cultura de prevención al delito y mejorar la convivencia social, a partir del 16 de julio	Programa	foto	6	9	1

	arrancamos con nuestros Cursos de Verano 2018 en conjunto con la Secretaría de Seguridad Pública de la CDMX. #EnMedios #MLM (Fecha de publicación: 13/07/18 a las 18:30)					
13	Si eres fan de LEGO, acude este 14 y 15 de julio a la exposición que tendremos en el Centro Cultural Carranza de 09:00 a 18:00 hrs. Entrada libre. #MLM (Fecha de publicación: 13/07/18 a las 18:14)	Evento recreativo	foto	17	25	2
14	Con actividades deportivas, recreativas, acuáticas y de prevención al delito nuestros niños disfrutarán del 16 de julio al 3 de agosto en los tradicionales Cursos de Verano 2018. Comparto la nota de Maya Comunicación. #EnMedios #MLM (Fecha de publicación: 13/07/18 a las 17:52)	Programa	Foto	7	7	0
15	Como ya es tradición, del 16 de julio al 3 de agosto abriremos nuestros deportivos para más de 2 mil niños y jóvenes de la demarcación que disfrutarán de los Cursos de Verano 2018. #EnMedios #MLM (Fecha de publicación: 13/07/18 a las 17:04)	Programa	Foto	9	8	0
16	Trabajamos diariamente para brindarte calles y espacios públicos libres de basura, por ello, llevamos a cabo #JornadaDeLimpieza en las plazas y parques de la Territorial Los Arenales. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 13/07/18 a las 18:14)	Programa	Gif	15	15	0
17	Conocida por ser una de las artistas mexicanas con mayor renombre a nivel mundial, #UnDíaComoHoy de 1954 muere la pintora Frida Kahlo. #Efemérides (Fecha de publicación: 13/07/18 a las 12:35)	Difusión de información general	Video (135 r)	7	10	0
18	¿Aún no tienes plan el fin de semana? Descubre la obra "El Pelotón", que con lenguaje de señas y expresiones en el rostro, narra la historia de 5 soldados que viven la experiencia de la guerra de una forma lúdica que te hará reír y emocionar. #MLM (Fecha de publicación: 13/07/18 a las 11:18)	Evento cultural	Foto	7	14	1
19	#UnDíaComoHoy pero de 1954, muere en la Ciudad de México una de las pintoras e intelectuales mexicanas más	Difusión de información general	Foto	15	14	0

	reconocidas a nivel mundial, Frida Kahlo. #Efemérides #MLM (Fecha de publicación: 13/07/18 a las 07:11)					
20	¿Aún no tienes planes el fin de semana? Te invitamos a disfrutar del evento vídeo alebrije este 14 de julio en punto de las 17:00 hrs en el Centro Cultural Carranza. Entrada libre. #MLM (Fecha de publicación: 12/07/18 a las 17:27)	Evento cultural	Foto	18	27	5
21	#AlertaVial Foto con aviso a la ciudadanía: Por instalación de malla se confina parcialmente Circuito Interior a la altura de Blvd. Puerto Aéreo, sentido nte-sur. Vía alterna: carriles centrales. (Fecha de publicación: 12/07/18 a las 17:03)	Aviso a la ciudadanía	Foto	4	1	0
22	Refrendamos nuestro apoyo a uno de los sectores más vulnerables de la demarcación, por ello, entregamos aparatos ortopedicos a los vecinos que han solicitado el apoyo en diversos puntos de la demarcación. (Fecha de publicación: 12/07/18 a las 09:40)	Acción	Gif	10	17	1
23	Para mejorar la imagen urbana y la movilidad vial, realizamos balizamiento en diversos puntos de la colonia Peñon de los Baños. (Fecha de publicación: 12/07/18 a las 08:42)	Servicio	Gif	6	10	1
24	#AlertaVial Foto con aviso a la ciudadanía: Confinamientos Venustiano Carranza. (Fecha de publicación: 11/07/18 a las 17:31)	Aviso a la ciudadanía	Foto	5	3	0
25	Amiguito, consulta las bases y participa en la carrera "Por la salud de los niños" este 22 de julio a las 10:00 horas que organizaremos en conjunto con @BundinoViralMexico. ¡No faltes! #JuntosSomosDeporte (Fecha de publicación: 11/07/18 a las 15:30)	Evento deportivo	Foto	14	13	0
26	Prevenimos riesgos a nuestros vecinos a través de diversas acciones como fue la reparación de un hundimiento en la calle 65 y Av. 4, Col. Puebla, derivado de la fractura en la inserción del pozo de visita por la filtración de aguas negras al subsuelo. #MLM (Fecha de publicación: 11/07/18 a las 09:30)	Servicio	Gif	18	21	4
27	En el #DíaMundialDeLaPoblación reafirmamos nuestro compromiso para contribuir a mejorar la calidad de vida de	Difusión de información	Foto	16	20	0

	los vecinos a través de campañas que impulsen la planificación familiar como un derecho humano. (Fecha de publicación: 11/07/18 a las 08:15)	general				
28	#UnDíaComoHoy pero de 1879 nace en Heriberto Jara, militar y político mexicano. #JuntosSomosLaMejorDelegación #Efemérides (Fecha de publicación: 10/07/18 a las 15:31)	Difusión de información general	Foto	8	11	0
29	Mejoramos la movilidad vial con acciones como el balizamiento que se realizó en diversos puntos de las Colonias Pensador Mexicano y Peñon de los Baños. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 10/07/18 a las 11:07)	Servicio	Gif	48	63	4
30	Amiguito, consulta las bases y participa en la carrera "Por la salud de los niños" este 22 de julio a las 10:00 horas. Cupo limitado. ¡No faltes! #JuntoaSomosDeporte (Fecha de publicación: 10/07/18 a las 09:28)	Evento deportivo	Foto	27	33	1
31	Para beneficio de los vecinos de la Territorial Moctezuma, reconstruimos 2 albañales de coladera pluvial, cambiamos una coladera pluvial y limpiamos la rejilla en la Calle Carlos Santana esq. Jose Rivera en la Col. Moctezuma 1a. Secc. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 10/07/18 a las 08:48)	Servicio	Video (486 r)	26	29	1
32	Retweet: ProtecciónCivil CDMX Cuenta verificada @SPCCDMX Se activa #AlertaAmarilla por avance y fortalecimiento de área de lluvia en las delegaciones Álvaro Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez, Cuajimalpa, Cuauhtémoc, Iztacalco, Iztapalapa, Miguel Hidalgo y Venustiano Carranza (Fecha de publicación: 09/07/18 a las 17:07)	Aviso a la ciudadanía	Foto	87	116	0
33	Retweet: ProtecciónCivil CDMX Cuenta verificada @SPCCDMX Debido al robo de una fuente radioactiva en la delegación Álvaro Obregón, ayer se emitió alertamiento a la población para que no manipulen el contenedor y reporten a las autoridades la ubicación si lo llegan a localizar. (Fecha de publicación: 09/07/18 a las 10:19)	Aviso a la ciudadanía	Foto	223	137	21
34	Desde muy temprano, arrancamos la	Evento	Video	11	12	0

	semana en el Centro de Convivencia "Luz Alba Loria" con acondicionamiento físico y clases de Yoga de la mano de instructores altamente capacitados. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 09/07/18 a las 12:19)	deportivo	(297 r)			
35	Con la finalidad de proporcionar aceras seguras para los peatones, continuamos con la reconstrucción de banquetas en la calle Norte 21 #36, Col. Moctezuma 2a Secc. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 09/07/18 a las 10:41)	Servicio	Foto	14	18	4
36	Con la finalidad de fomentar la cultura de prevención al delito y la convivencia entre más de 2 mil niños y jóvenes, llevaremos a cabo los Cursos de Verano 2018 en los centros deportivos de la demarcación. Comparto la nota de @lajornadaonline . #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 07/07/18 a las 17:02)	Programa	Foto	25	26	10
37	Llegaron las vacaciones y con ellas los tradicionales cursos de verano que se impartirán del 16 de julio al 3 de agosto en los deportivos de la demarcación. Compartimos la nota de Excélsior. #JuntosSomosLaMejorDelegación (Fecha de publicación: 07/07/18 a las 14:54)	Programa	Foto	12	15	2
38	Retweet: Protección Civil CDMX Cuenta verificada @SPCCDMX Caluroso al mediodía, templado por la noche, se esperan lluvias fuertes en el poniente (Fecha de publicación: 29/06/18 a las 05:30)	Aviso a la ciudadanía	Foto	60	73	0
39	Retweet: Obras CDMX @SOBSECDMX @D_VCarranza #AlertaVial Confinamientos Venustiano Carranza (Fecha de publicación: 25/06/18 a las 17:12)	Aviso a la ciudadanía	Foto	4	4	0
40	Retweet: Obras CDMX @SOBSECDMX @D_VCarranza #AlertaVial Confinamientos Venustiano Carranza (Fecha de publicación: 19/06/18 a las 17:04)	Aviso a la ciudadanía	Foto	6	5	0
41	Retweet: Obras CDMX @SOBSECDMX @D_VCarranza #AlertaVial Confinamientos Venustiano Carranza (Fecha de publicación: 18/06/18 a las 17:07)	Aviso a la ciudadanía	Foto	8	7	0

	total			936	996	71

Fuente: Elaboración propia.

Los datos de los rubros de “Retweets”, “Me gusta” y “Comentarios” se analizaron en el sub apartado de la dimensión Relación/Interacción. En este sub apartado de se pone atención en los datos relacionados con la gestión. Con base en la información de las dos primeras columnas del cuadro anterior, se elaboró el siguiente concentrado:

Cuadro no. 68
Publicaciones en *twitter* de la Delegación Venustiano Carranza
vinculadas a rubros de gestión

Publicaciones relacionadas con	Número				
	Video	Gif	Foto	Texto	Total
Programas	0	1	6	0	7
Acciones	0	1	0	0	1
Trámites	0	0	0	0	0
Servicios	1	6	1	0	8
Asuntos públicos relevantes para la comunidad	0	0	0	0	0
Difusión de información institucional	0	0	0	0	0
Promoción de actos de funcionarios	0	0	0	0	0
Eventos culturales, deportivos o recreativos	3	0	10	0	13
Avisos a la ciudadanía	0	0	8	0	8
Difusión de información general	1	0	3	0	4
Total	5	8	28	0	41

Fuente: Elaboración propia.

Las publicaciones relacionadas con aspectos meramente comunicativos son las que predominan. De un total de 41 publicaciones, 13 (31.70 %) se refieren

a eventos culturales, deportivos o recreativos, 8 (19.51 %) fueron avisos y 4 (9.75 %) tienen que ver con difusión de información general.

En cambio, el número de publicaciones vinculadas a aspectos de gestión es más reducido: 7 casos (17.07 %) se pueden relacionar con programas, 1 (2.43 %) con acciones y 8 (19.51 %) con servicios.

Tanto en la Delegación Benito Juárez como en la de Venustiano Carranza, en *facebook* y en *twitter* predominan las publicaciones relacionadas con la comunicación y difusión de información que contrasta con el menor número de publicaciones que pueden vincularse a aspectos de gestión y atención de las demandas de la ciudadanía.

Si se comparan las estadísticas de *twitter* entre las referidas delegaciones, se observa que en Benito Juárez de un total de 13 publicaciones 8 (61.53 %) se refieren a difusión de información general, 5 (38.46 %) se pueden vincular a algún proceso de gestión. En tanto que en Venustiano Carranza tiene más del triple de publicaciones (41), de las cuales 25 (61.58 %) son para comunicar información y 16 (39.02 %) se relacionan a aspectos de gestión. Es decir, la relación entre los rubros de comunicación y difusión de información frente a los de gestión es muy parecido. Por lo que en ambos casos se está haciendo un uso limitado de *twitter* para las tareas sustantivas de las delegaciones de atención de demandas, trámites y servicios.

Atención de demandas y planteamientos generados en RSD a través de este mismo medio.

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento del aprovechamiento de los vínculos e interacciones entre Delegación y ciudadanos para atender demandas y planteamientos.

En la Delegación Venustiano Carranza los ciudadanos hicieron un total de 35 comentarios con planteamientos sobre diferentes temas, los cuales de acuerdo con lo que expresaban se clasificaron en los siguientes rubros:

Cuadro no. 69

Tipo de planteamientos formulados por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *twitter*

Planteamientos de los ciudadanos					
Preguntas	Solicitudes de información	Quejas	Demandas	Denuncias	Propuestas
9	5	3	14	1	3

Fuente: Elaboración propia.

De estos casos el mayor número se refirió a demandas 14 (40 %), seguido de 9 preguntas (25.71 %), 5 solicitudes de información (14.28 %), 3 quejas (8.57 %), 3 propuestas (8.57 %) y una denuncia (2.85 %).

Si se agrupan las demandas, quejas y denuncias concentran el 51.42 % de los casos, lo que permite observar que un poco más de la mitad se orientan a exponer problemas públicos cotidianos y a exigir su atención y solución.

En la Delegación Benito Juárez se detectaron 55 casos de planteamientos específicos de los cuales 26 (47.27 %) se clasificaron como demandas, 14 (25.45 %) expresan algún tipo de queja, 8 (14.54 %) son denuncias, 4 (7.27 %) son preguntas directas sobre un tema específico y 3 (5.45 %) se refieren a propuestas que hacen los ciudadanos sobre problemas que les afectan. Si se agrupan las quejas, y denuncias suman un 87.26 %,

Si se comparan las cifras de ambas delegaciones, se observa que no tienen similitudes entre sí. En el rubro de “Demandas” no hay mucha variación 47.27 % en Benito Juárez frente a un 40 % en Venustiano Carranza, pero sí en los de quejas (25.45 % frente a un 8.57 %) y en denuncias (14.54 % frente a un 2.85 %). En Venustiano Carranza los números de los rubros de “preguntas” y “solicitudes” de información son más altos que en Benito Juárez, en buena medida porque sus publicaciones están más relacionadas con aspectos comunicativos y de difusión de información.

Al concentrar los rubros de “Demandas”, “Quejas” y “Denuncias”, en Benito Juárez suman el 87.26 % de los casos mientras que en Venustiano Carranza representan el 51.42 %. Es decir, en Benito Juárez hay muchas más expresiones de demandas, exposición de problemas y exigencia de que sean atendidas que en

Venustiano Carranza, lo que confirma el patrón que se ha venido observando respecto a que en Benito Juárez las expresiones tienden a ser más específicas, incisivas y críticas.

Cuadro no. 70

Atención de demandas formuladas por los ciudadanos en comentarios a publicaciones de la Delegación Venustiano Carranza en *twitter*

Calidad de atención a planteamientos					
Hubo respuesta gubernamental	Insuficientemente atendidas	Regularmente atendidas	Atendidas	Muy bien atendidas	Tiempo promedio de respuesta
7	1	1	5	0	7 días 18:07 hrs.

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de respuesta en Venustiano Carranza a los planteamientos que le formularon en *twitter* los ciudadanos fue bajo, sólo en 7 casos se dio algún tipo de atención que representa el 20 % del total de los 35 casos con planteamientos específicos que se detectaron. En los 5 casos atendidos el tipo de respuesta se centró en dar información sobre el procedimiento para gestionar un trámite o servicio, pero en otros 2 casos la atención no resolvió lo que se demandaba. En algunos casos la respuesta se obtuvo el mismo día pero en otros tardó varios días por lo que el promedio fue de más de 7 días.

En comparación con la Delegación Benito Juárez el nivel de respuesta a los planteamientos en *twitter* fue mejor en Venustiano Carranza, ya que en la primera apenas se dio atención sólo a 5 casos con un tiempo promedio de respuesta de 10:52 horas.

En términos generales, en Benito Juárez se observa un menor número de publicaciones por parte de la Delegación, pero con comentarios de los ciudadanos en los que se hacen planteamientos más específicos, con expresiones más críticas y con un nivel de respuesta gubernamental más bajo que en Venustiano Carranza. En ésta hay un mayor número de comentarios a sus publicaciones pero con menos demandas específicas, menos críticas, un poco más relacionados con asuntos comunicativos y de difusión de información y con un poco mejor nivel de respuesta que en Benito Juárez.

Incidencia en asuntos o temas del ámbito de competencia de la Delegación que se tratan en RSD (incidencia en la programación de las RSD).

Vinculación con el enfoque de redes: reconocimiento de mecanismos causales en la estructura reticular en los que se observe que demandas o presiones de los ciudadanos en RSD influyan en agendas, programas o acciones de la Delegación.

Otro aspecto más que se revisó fue el relativo a detectar si los comentarios de los ciudadanos habían incidido de alguna forma en los programas o acciones de la Delegación. Sin embargo, en sus publicaciones en *twitter* no se reconoció ninguna forma de incidencia como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 71
Incidencia de comentarios en *twitter* de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación Venustiano Carranza

Nivel de incidencia en nuevos programas o acciones				
Nulo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

La lectura que se puede dar a este cuadro es que en la Delegación Venustiano Carranza todavía no existe algún mecanismo que le permita procesar las demandas y planteamientos que hacen los ciudadanos en *twitter* para tomarlos en cuenta en algún programa o acción que implemente a través de esta misma red social digital. Esta misma situación se repite en el caso de *facebook*.

En la Delegación Benito Juárez tanto en el caso de *facebook* como de *twitter* tampoco se encontró ningún tipo de incidencia de los comentarios de los ciudadanos en algún programa o acción, lo que lleva a pensar que todavía no se visualiza la información que se genera en RSD como una fuente susceptible de ser aprovechada para estructurar respuestas a las demandas y planteamientos ciudadanos para implementarse a través de las propias RSD.

5.4. Mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre delegaciones y ciudadanos

En el apartado anterior se presentaron las mediciones del enfoque de redes en la forma como usan *facebook* y *twitter* las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Caranza. No obstante, como el planteamiento central de la investigación consiste en verificar si una mayor adopción del enfoque de redes tiene correlación con mejoras en la relación y comunicación entre delegaciones y ciudadanos así como en la gestión de demandas planteadas mediante dichas RSD, fue necesario también realizar mediciones de la calidad de estos tres aspectos. Para ello, se consideró que lo más conveniente era retomar las tres dimensiones definidas para medir el enfoque de redes, ya que se trata de los tres aspectos más relevantes que interesa conocer de la interacción entre delegaciones y ciudadanos en RSD para fines de la investigación, los cuales son: 1) la relación/interacción, 2) la comunicación, y 3) la gestión de demandas ciudadanas.

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 cinco rubros cuya referencia conceptual se indica en el sub apartado 4.2.3 del capítulo IV. En la Guía de observación de cada Delegación y red social digital que fueron diseñadas en Excel se agregaron 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, 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, la cual fue diseñada para arrojar los totales de forma automática en su primera hoja. Los totales de cada rubro se concentraron en cuadros diseñados para este fin en los que además se indican sus respectivos porcentajes.

En los siguientes sub apartados se exponen los datos de los parámetros de medición de calidad que se han venido refiriendo en los cuadros correspondientes.

En primer lugar aparece la información de la Delegación Benito Juárez y posteriormente la de Venustiano Carranza.

5.4.1. Mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *facebook*

En este sub apartado se presentan los datos de los parámetros de medición recabados de la cuenta de *facebook* de la Delegación Benito Juárez para cada una de las tres dimensiones establecidas.

Dimensión de la relación/interacción

Cuadro no. 72

Calidad de la relación/interacción entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *facebook*

Comentarios con	No.	%
Reclamos	14	26.41
Expresiones de indignación	6	11.32

Expresiones de preocupación	0	0
Interés hacia lo publicado	2	03.77
Expresiones de aprobación	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Total de comentarios: 53

Dimensión de la comunicación

Cuadro no. 73

Calidad de la comunicación entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *facebook*

Comentarios con	No.	%
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

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión de la gestión/atención

Cuadro no. 74

Calidad de la gestión/atención entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *facebook*

Comentarios con	No.	%
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	0
Expresiones de apoyo	0	0

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *twitter*

En este otro sub apartado se exponen los cuadros con la información levantada de la cuenta de *twitter* de la Delegación Benito Juárez correspondientes a cada una de las dimensiones definidas.

Dimensión de la relación/interacción

Cuadro no. 75

Calidad de la relación/interacción entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *twitter*

Comentarios con	No.	%
Reclamos	27	30
Expresiones de indignación	0	0
Expresiones de preocupación	8	08.88
Interés hacia lo publicado	6	06.66
Expresiones de aprobación	2	02.22

Fuente: Elaboración propia.

Total de comentarios: 90

Dimensión de la comunicación

Cuadro no. 76

Calidad de la comunicación entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *twitter*

Comentarios con	No.	%
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

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión de la gestión/atención

Cuadro no. 77

Calidad de la gestión/atención entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en *twitter*

Comentarios con	No.	%
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	0
Expresiones de apoyo	4	04.44

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. Mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *facebook*

Los cuadros con los datos de medición de los parámetros de calidad de la relación, comunicación y gestión de la Delegación Venustiano Carranza tomados de *facebook* para cada una de las tres dimensiones definidas se presentan enseguida.

Dimensión de la relación/interacción

Cuadro no. 78

Calidad de la relación/interacción entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *facebook*

Comentarios con	No.	%
Reclamos	10	08.84
Expresiones de indignación	0	0
Expresiones de preocupación	1	00.88
Interés hacia lo publicado	47	41.59
Expresiones de aprobación	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Total de comentarios: 113

Dimensión de la comunicación

Cuadro no. 79

Calidad de la comunicación entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *facebook*

Comentarios con	No.	%
Ofensas	0	0
Expresiones de enojo	0	0
Expresiones de descalificación	1	00.88
Expresiones neutrales	27	23.89
Expresiones de cordialidad	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión de la gestión/atención

Cuadro no. 80

Calidad de la gestión/atención entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *facebook*

Comentarios con	No.	%
Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general	0	0
Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación	19	16.81
Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación	0	0
Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados	7	06.19
Expresiones de apoyo	4	03.53

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4. Mediciones de calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *twitter*

Finalmente, en este sub apartado se exponen los cuadros de medición de la calidad de la relación, comunicación y gestión recopilados de la cuenta de *twitter* de la Delegación Venustiano Carranza.

Dimensión de la relación/interacción

Cuadro no. 81

Calidad de la relación/interacción entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *twitter*

Comentarios con	No.	%
Reclamos	7	14
Expresiones de indignación	0	0
Expresiones de preocupación	7	14
Interés hacia lo publicado	17	34
Expresiones de aprobación	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Total de comentarios: 50

Dimensión de la comunicación

Cuadro no. 82

Calidad de la comunicación entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *twitter*

Comentarios con	No.	%
Ofensas	0	0
Expresiones de enojo	1	02.00
Expresiones de descalificación	1	02.00
Expresiones neutrales	4	08.00
Expresiones de cordialidad	1	02.00

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión de la gestión/atención

Cuadro no. 83

Calidad de la gestión/atención entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en *twitter*

Comentarios con	No.	%
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	0

Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados	1	02.00
Expresiones de apoyo	1	02.00

Fuente: Elaboración propia.

Después de exponer la información de los parámetros de medición del enfoque de redes y de la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre las delegaciones seleccionadas como casos de estudio y sus seguidores en *facebook* y *twitter*, este quinto capítulo se cierra desarrollando un análisis inicial o de primer nivel de tipo cualitativo basado en información recabada de los referidas RSD que se prestan para este fin. Este análisis junto con el de tipo cuantitativo que hizo al inicio de este capítulo sobre las mediciones del enfoque de redes constituyen el primer nivel de análisis que se retomará en el siguiente capítulo, a fin de contar con una más amplia información que permitan apoyar de mejor forma la verificación de los planteamientos e hipótesis de la investigación.

5.5. Análisis cualitativo de información recabada de las cuentas de *facebook* y *twitter* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza

En este apartado se retoma la información que se registró en la Guía de observación respecto al análisis de expresiones contenidas en los comentarios que hicieron los ciudadanos en sus reacciones a las publicaciones en *facebook* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza. Este análisis de expresiones tiene como objetivo hacer un procesamiento cualitativo de la información recabada de las RSD como un complemento al resto de la información registrada en la Guía de observación que tiene un procesamiento cuantitativo.

El procesamiento cualitativo de la información recabada tiene una gran relevancia para contribuir a comprobar la hipótesis central de la investigación relativa a que a mayor adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en la Administración Pública, mayor y mejor comunicación y relación con los ciudadanos, así como ampliación y mejoramiento de sus procesos de gestión en estos medios tecnológicos.

De esta forma, en el último capítulo a partir del primer análisis del contenido de los comentarios de los ciudadanos que se expone en este apartado, se hará otro análisis orientado a verificar su relación con lo planteado en la hipótesis exponiendo hallazgos, particularidades y deducciones que contribuyan a hacer ejercicios de reflexión sobre los planteamientos de la investigación.

En primer lugar se presenta el análisis cualitativo de la información de *facebook* y posteriormente el de la información recabada de *twitter*.

5.5.1. Análisis cualitativo de la información de *facebook*

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 en la operacionalización del enfoque de redes desarrollada en el capítulo anterior, las cuales son:

- a) Dimensión de la relación/interacción
- b) Dimensión de la comunicación
- c) Dimensión de la 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, 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 con una 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 de 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 entre los ciudadanos pero que aprovechan estos espacios para expresar 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 pueden exponer sus capacidades, sus posibilidades y la priorización de temas o problemas a atender, y que le permita 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.

Aunque los casos en que al menos la Delegación Venustiano Carranza si da respuesta a los comentarios de los ciudadanos no son la mayoría, cobran especial importancia para los fines de esta investigación, por lo que se analizarán. En estos casos 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 que se definieron para medir dicho enfoque

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 doc* que den una respuesta rápida, satisfactoria y en la misma plataforma informática. Es decir, se necesita 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 otros días 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.

Por lo expuesto se puede señalar que las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza utilizan *facebook* para difundir información sobre sus actividades, publicar efemérides, promover eventos culturales, deportivos y

recreativos muy en la lógica de la comunicación social. En Benito Juárez no hay respuesta a las demandas expuestas en *facebook* por lo que no se realizan tareas de gestión por este medio, mientras que en Venustiano Carranza se usa esta red social digital de forma incipiente para atender demandas de trámites y servicios limitándose a canalizarlas a otras instancias administrativas o en la propia *web*, pero no hay procedimientos de gestión en *facebook*.

En relación a las hipótesis, 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.

También es muy relevante señalar que 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.

5.5.2. Análisis cualitativo de información de *twitter*

Al igual que en el caso de *facebook*, la información que se registró en la Guía de observación de *twitter* sobre el análisis de los comentarios que hicieron los ciudadanos a las publicaciones de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza se retoman en este sub apartado para hacer un análisis cualitativo orientado a relacionarlo con las tres dimensiones que se definieron en la operacionalización del enfoque de redes las cuales son:

- a) Dimensión de la relación/interacción
- b) Dimensión de la comunicación
- c) Dimensión de la gestión/atención

El procedimiento para hacer este análisis consiste en identificar patrones en los contenidos de los comentarios de los ciudadanos y relacionarlo con cada una de las referidas dimensiones.

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*.

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.

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.

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*.

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. En el caso de la dimensión de la comunicación se deja de entrar en contacto con el ciudadano, de propiciar un acercamiento y de generar un diálogo. Respecto a la dimensión de la gestión/atención, 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 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.

Por lo que toca 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 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 otros días 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.

Con base en lo que se ha venido señalando, se observa que las delegaciones que se han venido refiriendo utilizan *twitter* 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 los planteamientos de la investigación, 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 hay la intención de 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 están completamente sub utilizados para establecer procesos de gestión más eficientes que den respuestas a través de esta red social digital.

En conclusión, 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 aún están ausentes en el uso de *twitter* en las referidas delegaciones.

De esta forma, en este quinto capítulo se expusieron las mediciones que se plantearon tanto para el enfoque de redes como para la calidad de la relación, comunicación y gestión para los fines de la investigación. Estas mediciones que se hicieron desde una perspectiva cuantitativa se complementaron con otras más de corte cualitativo que se realizaron para conocer la calidad de la relación, comunicación gestión en las interacciones entre las delegaciones mencionadas y los ciudadanos registrados como sus seguidores en *facebook* y *twitter*.

Las mediciones del enfoque de redes dieron lugar a un primer nivel de análisis que se complementó con otro análisis de tipo cualitativo sobre expresiones contenidas en los comentarios que hicieron los ciudadanos en

facebook y *twitter* como reacción a las publicaciones de las delegaciones estudiadas. En el siguiente capítulo se retoman tanto las mediciones como los análisis cuantitativos y cualitativos expuestos a lo largo de este cuarto capítulo, a fin de formular un segundo nivel de análisis comparativos entre las delegaciones y RSD seleccionadas como casos de estudio para verificar los diferentes planteamientos e hipótesis de la investigación. También servirán para desarrollar distintas reflexiones en torno a la gestión de las RSD en el sector público, a los modelos de organización y gestión con enfoque de redes, los desafíos para la Administración Pública en las sociedades contemporáneas híper conectadas, las posibilidades de desarrollo de una gestión por redes, entre otros temas.

Capítulo VI: Resultados y análisis de las mediciones a los perfiles de *facebook* y *twitter* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza

Este capítulo se dedica al análisis de la información que generaron en *facebook* y *twitter* tanto las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza como sus seguidores durante el periodo de un mes de observación entre el 16 de junio y el 17 de julio de 2018 definido para los fines de esta investigación. Esta información se sistematizó a fin de realizar, por una parte, mediciones sobre el grado de adopción del enfoque de redes en el uso de RSD por parte de estas delegaciones y, por otra parte, para medir la calidad de su relación y comunicación con sus seguidores así como la de sus procedimientos de gestión de las demandas y exigencias que les formularon los ciudadanos mediante *facebook* y *twitter*.

Los diferentes análisis a que dio lugar la sistematización de las evidencias empíricas recabadas en esta investigación se desarrollan en ocho apartados. En primer lugar, se hace un comparativo entre delegaciones tanto de las mediciones realizadas con la información de *facebook* como de *twitter*. En segundo lugar, se hace el comparativo entre la información de *facebook* y *twitter* de cada Delegación. En ambos comparativos se elaboraron análisis tanto de tipo cuantitativo como cualitativo.

Con base en estos análisis, en el segundo apartado de este capítulo se exponen una serie de argumentos contruidos en torno a los diferentes planteamientos contenidos en las hipótesis que guiaron la presente investigación. En todo momento se trató de indicar si sus supuestos se sostienen a la luz de las evidencias empíricas que ofrecen las diferentes mediciones y análisis que se hicieron para este fin, teniendo siempre como referencia también el conjunto de la información que se recabó y se sistematizó a lo largo de la investigación.

En el tercer apartado de este capítulo, se aborda uno de los principales hallazgos de la investigación relativo al bajo aprovechamiento de las RSD como medios de gestión, lo que dio lugar a identificar y analizar los principales factores a los que se debe y sus consecuencias.

En el cuarto apartado, se retoma el planteamiento general de la investigación relativo a que los modelos de organización y gestión de la

Administración Pública tradicional tienen serias limitaciones para insertarse en la dinámica de las RSD, exponiendo una serie de argumentos en torno a la forma en que se está dando este desencuentro, lo que representa para la Administración Pública y para la sociedad.

Con base en los argumentos expuestos en el apartado anterior, en el siguiente, el quinto, se exponen varias alternativas para avanzar hacia la flexibilización de los tradicionales modelos de organización y gestión en la Administración Pública, recurriendo a modelos de gestión con un mayor enfoque de redes referidos desde el primer capítulo dedicado a la construcción del marco teórico.

Tomando como referente el argumento de que la Administración Pública necesita evolucionar hacia modelos de organización y gestión más relacionales o en red, así como el de que la dinámica de las sociedades contemporáneas es cada vez más relacional, en el sexto apartado se desarrolla el planteamiento de los desafíos que debe afrontar la Administración Pública en una sociedad híper conectada mediante las TIC.

En el séptimo apartado se desarrolla el argumento respecto a que para dar una eficiente respuesta a las demandas, críticas, reclamos, sugerencias que generan los ciudadanos en RSD, es necesario evolucionar hacia una gestión por redes que integre y articule los recursos institucionales en un esquema de organización y gestión en red.

Finalmente, en el octavo apartado se desarrolla una propuesta general de gestión por redes para atender las demandas de información, trámites y servicios formuladas en RSD, así como para procesar eficientemente el cúmulo de información que expresan los ciudadanos en estas mismas y, sobre todo, para aprovecharlas para fines institucionales de la Administración Pública. Esta propuesta considera tanto un modelo de organización y gestión como estrategias operativas.

6.1. Análisis de la información recabada de los perfiles de *facebook* y *twitter* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza

Con el fin de facilitar la realización del análisis comparativo entre los datos obtenidos en las mediciones que se hicieron sobre el nivel de adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza, así como sobre la calidad de la relación y comunicación con sus seguidores y de los procesos de gestión en *facebook* y *twitter*, se elaboraron una serie de cuadros que se presentan en el **anexo número 8**.

En dichos cuadros se realiza un análisis de corte cuantitativo basado en las mediciones del nivel de adopción del enfoque de redes y de la calidad de la relación, comunicación y gestión. Asimismo, se integró a los cuadros el contenido sustantivo del análisis de tipo cualitativo que se desarrolló en la parte final del capítulo V con base en referentes conceptuales y técnicas de la etnografía digital a partir de la información recabada de *facebook* y *twitter*.

En este apartado se presenta de forma narrativa el resultado tanto del análisis cuantitativo como del cualitativo que han dado lugar a deducciones, conclusiones, hallazgos, explicaciones e incluso presunciones a partir de la comparación de información de las delegaciones y de las RSD estudiadas. En total, se realizaron cuatro comparativos cuyos análisis se presentan en sub apartados por separado, los cuales son:

- Comparativo de información de *facebook* entre las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza
- Comparativo de información de *twitter* entre las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza
- Comparativo de información entre *facebook* y *twitter* en la Delegación Benito Juárez
- Comparativo de información entre *facebook* y *twitter* en la Delegación Venustiano Carranza

Cada uno de estos sub apartados se integra por una sección para el análisis cuantitativo y otra para el análisis cualitativo. En la sección del análisis cuantitativo se abordan cada una de las tres dimensiones derivadas de la operacionalización. En la sección del análisis cualitativo se abordan también estas tres dimensiones con la variante de que se enfocan adicionalmente a cada uno de

los dos grandes patrones que se identificaron en el análisis basado en referentes y técnicas de la etnografía digital.

A continuación se expone cada uno de los referidos sub apartados en los que se desarrollan análisis comparativos de información.

6.1.1. Comparativo de información de *facebook* entre las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza

6.1.1.2. Análisis cuantitativo

Dimensión de la relación/interacción

El nivel de establecimiento de vínculos a través de seguidores en *facebook* es muy parecido en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza, lo cual puede deberse en buena medida a que tienen un número similar de habitantes.

Por su parte, el nivel de interacción es un tanto más alto en Venustiano Carranza que en Benito Juárez, en tanto que la calidad de la relación es un tanto mejor en Venustiano Carranza que en Benito Juárez. **Por lo que se puede deducir que si hay una relación entre mayor adopción del enfoque de redes y una mejora en la calidad de la relación.**

Sin embargo, las interacciones que generan formas de participación son mucho más altas en Benito Juárez que en Venustiano Carranza, debido al mayor nivel de exigencia y empoderamiento ciudadano en Benito Juárez, que puede estar asociado a un mayor nivel educativo y a una postura de mayor crítica hacia las autoridades. Esta situación lleva a suponer que ante una ciudadanía exigente y crítica, una mayor adopción del enfoque de redes tendería a mejorar la relación de las autoridades con ésta.

Respecto a las interacciones que generan formas de participación, en Benito Juárez hay una mayor iniciativa para formular comentarios en los cuales 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.

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 todavía mejorar mucho. El caso de Venustiano Carranza en el que los comentarios son limitados en número y contenido confirman un uso muy elemental de *facebook* como medio para generar participación de los ciudadanos.

En cuanto al Capital Social, su proceso de formación es incipiente, muy bajo en Venustiano Carranza y visiblemente más alto en Benito Juárez. Se forma el torno a temas que afectan mucho la vida de las personas, como es el caso del tema de la inseguridad y específicamente del robo. En el caso de Benito Juárez puede estar vinculado 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 la que están ausentes las autoridades. Es significativo que no haya interacciones entre ciudadanos y Delegación que generen Capital Social.

Por lo que puede suponerse que si las autoridades delegacionales participaran en el proceso de formación de Capital Social se ampliaría la adopción del enfoque de redes completando el binomio autoridades-ciudadanos, lo cual mejoraría la relación entre ambas partes.

Dimensión de la comunicación

La Delegación Benito Juárez aunque presenta un menor número de comentarios, se caracterizan por ser más desaprobatorios. Prevalecen las expresiones de enojo y descalificación lo que deja ver una mayor tensión entre ciudadanos y la Delegación.

En la Delegación Venustiano Carranza hay más del triple de comentarios generales 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.

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 desaprobatorios mientras que en Venustiano Carranza son visiblemente menos desaprobatorios.

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 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, lo que permite deducir que **en la dimensión de la comunicación también se observa una relación entre un mayor número de comentarios (que implica la adopción de un mayor nivel del enfoque de redes) con una mejora en la calidad de la comunicación.**

En Benito Juárez los comentarios presentan planteamientos con mayor contenido de reclamos y críticas, lo cual también se puede asociar a la postura de mayor exigencia y cuestionamiento de los ciudadanos hacia la Delegación. Por lo que se puede deducir 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.

Dimensión de la gestión/atención

En la Delegación Benito Juárez los ciudadanos presentan 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 la Delegación Venustiano Carranza también hay una variedad de planteamientos hacia las autoridades (56 en total), de los cuales 24 recibieron algún tipo de atención. Las expresiones de reclamo o insatisfacción sobre temas de gestión fueron 19 (16.81%), no hubieron críticas y se presentaron 7 comentarios con expresiones de aprobación/satisfacción y 4 de apoyo.

Estos datos permiten observar que si hay mayor atención de demandas (lo que supone mayor adopción del enfoque de redes al establecer más interacciones de la Delegación con los ciudadanos), mejora la calidad de la interrelación entre autoridades y ciudadanos y mejora también la calidad de los procesos de gestión y respuesta a los ciudadanos.

La información recabada permite advertir que el uso de *facebook* está muy orientado a la difusión de información y/o eventos. En Benito Juárez es evidente esta orientación mientras que en Venustiano Carranza se puede observar que además hay un incipiente esfuerzo por incluir publicaciones con contenidos relativos a programas y servicios.

En la Delegación Benito Juárez el 80 % de las publicaciones están relacionadas con difusión de información y el 20 % con asuntos de gestión, mientras que en Venustiano Carranza el 67.64 % de las publicaciones están relacionadas con la difusión de información o eventos y el 32.35 % con programas o servicios. Por lo que se puede señalar que se concibe a *facebook* como un medio de difusión de información y casi no se visualiza como un medio para la gestión de asuntos de las delegaciones.

Asimismo, tanto en la Delegación 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, lo que lleva a deducir que en ambas delegaciones no hay una aplicación del enfoque de redes que permita recuperar las aportaciones de sus seguidores, así como promover la generación de más interacciones que coadyuven a crear procesos de retroalimentación hacia programas y acciones específicas.

Se puede advertir que si los ciudadanos notaran que sus comentarios, planteamientos o propuestas se vieran de alguna forma reflejados en programas o

acciones de las delegaciones, recibirían mejores expresiones y propiciarían una mayor participación de los ciudadanos en *facebook* que implicaría un acrecentamiento de las interacciones y, por ende, de la aplicación del enfoque de redes.

6.1.1.3. Análisis cualitativo

Como se indicó en el sub apartado 5.4 del capítulo V, en la Guía de observación que se utilizó para registrar la información generada en *facebook* por la delegaciones estudiadas, se redactó un apartado de “Análisis de expresiones” de los comentarios realizados por los ciudadanos a las publicaciones de las delegaciones, que sirvió para realizar un análisis de corte cualitativo basado en la identificación de dos grandes patrones, cuyos principales puntos se exponen a continuación para cada una de las tres dimensiones definidas en la operacionalización.

Dimensión de la relación/interacción

1er patrón: Descalificación de la difusión de programas u obras (los ciudadanos consideran que promocionan algunos trabajos pero no se atienden muchos otros).

La Delegación Venustiano Carranza generó 9 publicaciones sobre programas u obras mientras que Benito Juárez hizo sólo una. Estas publicaciones son de las que más interacciones generan, producen un cierto nivel de interacción entre las delegaciones y los ciudadanos creando algún tipo de relación. Estas interacciones están marcadas por la constante descalificación del trabajo de las delegaciones. En el caso de la Delegación Benito Juárez es mayor descalificación que en Venustiano Carranza. **Cuando hay más interacciones hay una tendencia a aminorar la tensión.**

2o patrón: Falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios de los ciudadanos.

La Delegación Benito Juárez no da ningún tipo de respuesta a los comentarios de los ciudadanos, mientras que en Venustiano Carranza si hay respuestas sobre todo a demandas de trámites o servicios.

La falta de respuesta tiene un importante impacto en la relación/interacción, ya que corta la posibilidad de establecer un involucramiento con los ciudadanos, se deja de construir relaciones que es la base para una mayor aproximación a las personas, conocer su sentir, sus demandas y expectativas. **Cuando si hay respuesta 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 haga nuevos señalamientos.**

La Delegación Benito Juárez no responde a los comentarios de los ciudadanos, quienes muestran una constante descalificación y crítica hacia sus autoridades en *facebook*. La Delegación Venustiano Carranza si tiene un cierto nivel de respuesta a sus ciudadanos generando una cierta interacción en la que si bien hay descalificaciones y críticas la relación mejora. **Por lo que se puede deducir que en la medida en que mejora el nivel y la rapidez de respuesta se eleva la interacción con los ciudadanos lo que mejora su relación con éstos.**

Dimensión de la comunicación

1er patrón: Descalificación de la difusión de programas u obras (los ciudadanos consideran que promocionan algunos trabajos pero no se atienden muchos otros).

Cuando los ciudadanos se comunican con las delegaciones frecuentemente emiten críticas, en este sentido la comunicación es con reclamo.

2o patrón: Falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios de los ciudadanos.

La Delegación Benito Juárez no da respuesta a los ciudadanos en tanto que en Venustiano Carranza en algunos casos se contesta desde la cuenta de la Delegada. Cuando hay respuesta las expresiones de reclamo tienen un mejor cierre ya que el ciudadano percibe que hubo al menos una respuesta aunque sea limitada.

La falta de respuesta de las delegaciones impide la construcción de un diálogo, los ciudadanos se quedan hablando solos lo que desincentiva a otros a emitir comentarios, desaprovechando el potencial de *facebook* para involucrar a más personas en red en un diálogo público.

Por el contrario, se pudo observar que cuando los ciudadanos obtienen respuesta a sus comentarios logran entrar en comunicación con sus autoridades generando un cierto diálogo. En el caso de la Delegación Venustiano Carranza, que si generó respuestas su comunicación es escueta e institucional. No obstante, se advierte que cuando hay respuesta mejora la comunicación, disminuye la agresión e incluso hay palabras de agradecimiento.

Dimensión de la gestión/atención

1er patrón: Descalificación de la difusión de programas u obras (los ciudadanos consideran que promocionan algunos trabajos pero no se atienden muchos otros).

La Delegación Benito Juárez no hizo publicaciones sobre obras públicas, mientras que Venustiano Carranza si hizo algunas de éstas que generaron demandas, denuncias y quejas específicas por parte de los ciudadanos sobre temas relacionados con los contenidos de las publicaciones o con otros servicios. Cuando se dio respuesta se hizo mediante un procedimiento que consiste en que desde una cuenta de la Delegada se le pide al ciudadano dirigirse a una determinada dirección electrónica. Pero se advierte que no hay una conexión directa entre las áreas de gestión de la Delegación y lo que se demanda en *facebook*.

Esta situación permite observar que el potencial de atención y gestión de demandas en red se utiliza de forma muy limitada, pero cuando se aplica se logran atender demandas concretas de los ciudadanos.

2o patrón: Falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios de los ciudadanos.

La Delegación Benito Juárez no dio respuesta a los comentarios de los ciudadanos pero en Venustiano Carranza se dio respuesta en varios casos en los

que se puede observar que se construyen vínculos en red que de forma incipiente articulan instancias de gestión de la Delegación para atender o solucionar demandas concretas.

Cabe señalar que la falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios devela que todavía no se visualiza a *facebook* como una plataforma de gestión en la que puedan recibir y atender demandas en red con todas las ventajas que esto representa.

6.1.2. Comparativo de información de *twitter* entre las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza

6.1.2.1. Análisis cuantitativo

Dimensión de la relación/interacción

El contraste de los datos recabados permite advertir, en primera instancia, que tanto en la Delegación Benito Juárez como en Venustiano Carranza es mayor el número de seguidores que tienen en *twitter* respecto al que registran en *facebook*. En Benito Juárez es más notable la diferencia que en Venustiano Carranza.

El mayor número de seguidores en *twitter* probablemente tiene que ver con el hecho de que es más fácil que en esta red social digital se adhieran seguidores de otras delegaciones, ya que en *twitter* hay una tendencia a generar una conversación más inmediata que termina involucrando a un mayor número de personas. En tanto que en *facebook* se observa que las delegaciones tienden a tener seguidores de su propia demarcación ya que la dinámica de esta red social digital genera una conversación más focalizada en temas propios de la Delegación.

En Benito Juárez el promedio de reacciones por seguidor es muy bajo (0.0083) y mejora un poco en Venustiano Carranza (0.088). Por su parte, el promedio de reacciones al día es casi tres veces mayor en Venustiano Carranza (66.76) respecto a Benito Juárez (23.86). En cuanto al promedio de comentarios al

día es parecido en ambas delegaciones (3.43 en Benito Juárez y 2.36 en Venustiano Carranza).

De acuerdo con las mediciones realizadas, la calidad de la relación es visiblemente mejor en Venustiano Carranza que en Benito Juárez, por lo que si se toma el promedio de reacciones al día, se puede observar que hay una clara relación entre mayor adopción del enfoque de redes (mayor intensidad de interacción) y una mejora en la calidad de la relación. Pero los otros dos datos relativos al promedio de reacciones por seguidor y al promedio de comentarios al día, no permiten afirmar que hay una relación entre mayor adopción de un enfoque de redes y una mejora en la relación entre autoridades delegacionales y ciudadanos. Por ello, en estos casos se puede señalar que los datos no son concluyentes.

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 pero ninguna 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 en *facebook* si se pueden observar formas incipientes de formación de Capital Social, mientras que en *twitter* son visiblemente más limitadas e incluso inexistentes 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.

Dimensión de la comunicación

En la Delegación Benito Juárez el número de comentarios de los ciudadanos es más del doble que los expresados en Venustiano Carranza. Prevalecen de forma clara los que son desaprobatorios, por lo que se puede afirmar que en Benito

Juárez la comunicación está marcada por la descalificación y crítica hacia las autoridades, denota una tensión entre ciudadanos y Delegación, la cual dificulta el diálogo y tiende a deteriorar la calidad de la comunicación. Este tipo de comunicación afecta la calidad de la relación entre ciudadanos y autoridades, como lo confirman los datos que miden la calidad de la comunicación en los que prevalecen claramente las expresiones de descalificación.

Por su parte, en la Delegación Venustiano Carranza la comunicación presenta comentarios desaprobatorios pero hay más neutrales e incluso aparecen algunos aprobatorios, por lo que se aprecia claramente un menor cuestionamiento de los ciudadanos hacia la Delegación. Se puede percibir que existe un incipiente diálogo entre ciudadanos y la Delegación y entre los propios ciudadanos.

En la Delegación Venustiano Carranza la 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. Por ello, aunque con variaciones en los datos, se puede confirmar 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.

Dimensión de la gestión/atención

En *twitter* los ciudadanos también 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 esta red social digital y su procedimiento de atención es muy básico. Asimismo, se advierte poca idea de cómo gestionar asuntos o demandas mediante *twitter*.

En la Delegación Venustiano Carranza hay una mayor frecuencia de atención de demandas y con un mejor procedimiento que en Benito Juárez, tal y

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.

Estos datos permiten observar que hay una relación entre el alto nivel de expresiones negativas en temas de gestión con un bajo nivel de adopción del enfoque de redes, que en este caso se concretiza con el bajo nivel de respuesta que implica un reducido nivel de interacción y, por ende, de promoción de vínculos de las delegaciones hacia sus seguidores en *twitter*.

Por lo que se puede deducir que un bajo nivel de atención de demandas propicia más expresiones de insatisfacción. Es decir, a menor adopción del enfoque de redes menor calidad de la gestión de demandas y cantidad de expresiones de satisfacción de los ciudadanos.

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. En Venustiano Carranza el 61.53 % de las publicaciones están relacionadas con la difusión de información y el 38.46 % con programas o acciones. Por lo que se puede deducir que se concibe a *twitter* (igual que a *facebook*) como un medio de difusión de información y eventos y casi no se visualiza como un medio para la gestión de asuntos de las delegaciones.

Tanto en la Delegación Benito Juárez como en Venustiano Carranza los comentarios que expresan sus seguidores en *twitter* no tienen ningún tipo de impacto en sus programas o acciones. Por lo que se puede deducir que 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.

Con base en lo anterior, se puede suponer que si los ciudadanos notaran que sus comentarios, planteamientos o propuestas se vieran de alguna forma reflejados en programas o acciones de las delegaciones, recibirían mejores expresiones y propiciarían una mayor participación de los ciudadanos en *twitter* que implicaría un acrecentamiento de las interacciones y, por ende, del enfoque de redes.

6.1.2.2. Análisis cualitativo

Dimensión de la relación/interacción

1er patrón: 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.

El número de este tipo de reacciones en *twitter* tiende a ser menor que el observado en *facebook*. 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 más limitada pero se mantienen expresiones de descalificación o desaprobación.

2o patrón: 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.

En cuanto a la primera dimensión de la relación/interacción, la falta de respuesta por parte de los funcionarios, que es lo que predomina en ambas

delegaciones, cancela la posibilidad de entrar en interacción con los ciudadanos y generar algún tipo de relación.

En cuanto a las solicitudes de información y demandas que si responden las delegaciones en *twitter*, en el caso de Benito Juárez llama la atención que en esta red social digital si hayan 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 las dos delegaciones la interacción en *twitter* es limitada y, en términos generales, es menor a la registrada en *facebook*.

Dimensión de la comunicación

1er patrón: 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.

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*, permite observar que la comunicación entre las delegaciones y sus seguidores es menor a la que se da en *facebook*, lo cual limita el diálogo con los ciudadanos.

2o patrón: 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.

En el caso de la dimensión de la comunicación este segundo patrón da lugar a que se deje de entrar en contacto con el ciudadano así como de propiciar un acercamiento y de generar un diálogo. Por lo que es más limitada la comunicación en *twitter* respecto a *facebook* en ambas delegaciones, aunque con un parecido nivel de calidad.

Dimensión de la gestión /atención

1er patrón: 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.

En ambas delegaciones se observa una situación muy similar a la observada en *facebook* en cuanto a que ante demandas que implican trabajos de gestión 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.

2o patrón: 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.

Este patrón en la dimensión de la gestión/atención 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.

6.1.3. Comparativo de información entre *facebook* y *twitter* en la Delegación Benito Juárez

6.1.3.1. Análisis cuantitativo

Dimensión de la relación/interacción

En Benito Juárez el porcentaje de seguidores en *facebook* respecto a su población es de 6.71% mientras que en *twitter* es de 20.51%, lo que deja ver una clara diferencia que probablemente se deba a que es esta última red social digital se adhieren con mayor facilidad seguidores de otras demarcaciones, mientras que en

facebook la gran mayoría de los seguidores son de la propia Delegación ya que se tratan asuntos muy particulares de ésta.

El promedio de reacciones por seguidor es más bajo en *twitter* debido a que es mucho mayor el número de seguidores en esta red social digital, pero el promedio de reacciones al día y el de comentarios es mayor en *twitter*, por lo que se observa que hay una mayor interacción en esta última red social digital. Sin embargo, la calidad de la relación no es muy distinta en ambas RSD ya que prevalecen los reclamos. Por lo que se puede ver que en ambas redes sociales se mantiene una actitud de exigencia y crítica a la Delegación, sin importar mucho que haya una mayor interacción en *twitter*.

Esta situación se debe a que en ambas RSD la Delegación mantiene un uso prácticamente sin cambios, haciendo las mismas publicaciones y en los mismos términos de privilegiar la difusión.

En cuanto a interacciones que generan formas de participación, en *facebook* el 66.03 % de los comentarios tienen aportaciones de información y hay 7 casos de aportación de ideas o propuestas aun cuando tiene un mucho menor número de seguidores. En cambio, en *twitter* es muy reducido el número de comentarios con aportaciones de información, 4 en total, y no hay aportaciones de ideas o propuestas, aun cuando tiene un mayor número de seguidores.

Respecto a la formación de Capital Social, hay una clara similitud con lo expuesto sobre interacciones que propician la participación, ya que es visiblemente mayor en *facebook* el número de comentarios en los que fue posible detectar una incipiente formación de Capital Social respecto a *twitter*, aun cuando tiene un mayor número de seguidores esta última red social digital. Es decir, los ciudadanos dan un mayor contenido a sus comentarios en *facebook*.

Por lo anterior, se confirma que los seguidores encuentran en *facebook* un mejor medio para comunicarse con su Delegación y hacer planteamientos y aportaciones sobre asuntos públicos de su interés. Es una red social digital más adecuada para la interacción Delegación-ciudadanos sobre temas o problemas públicos.

Dimensión de la comunicación

La Delegación Benito Juárez tiene en *twitter* más del doble de comentarios que en *facebook*, lo cual se puede explicar debido a que el número de seguidores en *twitter* es mucho mayor que en *facebook*. En ambas RSD prevalecen los comentarios desaprobatorios hacia las autoridades delegacionales. Es decir, los ciudadanos expresan su sentir de forma similar en ambas RSD.

Sin embargo, en *facebook* el número de comentarios con planteamientos o demandas son casi el doble respecto a *twitter*, lo que confirma que los ciudadanos se expresan con mayor amplitud y con mejores contenidos en *facebook* respecto a *twitter*.

En cuanto a la calidad de la comunicación, el tono de las expresiones es similar en ambas RSD prevaleciendo la tensión entre ciudadanos y autoridades. Es significativo que el número de ofensas sea idéntico (de 3) y el de expresiones de descalificación sea muy parecido (13 en *facebook* y 14 en *twitter*), a pesar de que el número de seguidores en *twitter* es mucho mayor al de *facebook*.

Por lo que se puede señalar que los ciudadanos tienden a expresarse en los mismos términos en ambas RSD, pero dan mayor amplitud y contenido a sus comentarios en *facebook*.

Dimensión de la gestión/atención

En la Delegación Benito Juárez el número de planteamientos realizados por los ciudadanos en *facebook* y *twitter* es muy parecido (51 y 55 respectivamente), a pesar de que *twitter* tiene un mucho mayor número de seguidores. El número de preguntas, solicitudes de información, quejas y denuncias no tienen una gran diferencia, pero el de demandas es mucho mayor en *twitter* respecto a *facebook* (más del doble). En tanto que el número de propuestas es notablemente diferente, ya que en *facebook* es de 17 y en *twitter* es de sólo 3.

Estas cifras permiten advertir que *facebook* y *twitter* se utilizan de forma similar para canalizar preguntas, solicitudes de información, quejas y denuncias,

pero para hacer propuestas con mayor detalle de argumentación y contenido *facebook* es la red social digital más utilizada. En cambio, para formular demandas hay una notable predilección por usar *twitter*, tal vez porque el ciudadano desea expresar algo muy concreto pero, sobre todo, espera recibir una respuesta rápida.

Respecto al nivel de respuesta a las demandas de los ciudadanos, es inexistente en *facebook* y en *twitter* hay tres casos con respuestas con un nivel de atención básico, lo que hace evidente que la Delegación Benito Juárez no tiene un procedimiento de respuesta que permita establecer formas de gestión a través de las dos referidas RSD.

En cuanto a la calidad de la gestión, las mediciones que se realizaron dejan ver que tanto en *facebook* como en *twitter* predominan las expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación así como las críticas sobre su desempeño/gestión. En este contexto llama la atención que en *twitter* haya 4 expresiones de apoyo que no modifican la apreciación negativa de la gestión de la Delegación Benito Juárez.

Lo anterior hace patente que los ciudadanos se expresan de forma parecida en *facebook* y *twitter* respecto a temas de gestión en la Delegación Benito Juárez, predominando las expresiones de insatisfacción sobre sus trabajos, las obras o acciones que realizan.

Respecto a la incidencia de los comentarios de los ciudadanos en los programas o acciones de la Delegación Benito Juárez, tanto los de *facebook* como los de *twitter* no tienen repercusión alguna. Por lo que se puede deducir que en Benito Juárez no hay ningún tipo de aprovechamiento de lo expresado en *facebook* y *twitter* por parte de los ciudadanos en sus programas o acciones. Es decir, se confirma que estas RSD todavía no son visualizadas como un medio para realizar trabajos de gestión.

6.1.3.2. Análisis cualitativo

Dimensión de la relación/interacción

1er patrón: Descalificación de la difusión de programas u obras (los ciudadanos consideran que promocionan algunos trabajos pero no se atienden muchos otros).

En la Delegación Benito Juárez los comentarios de sus seguidores en *facebook* están marcados por la constante descalificación de las autoridades delegacionales. El número de estas reacciones tiende a ser menor en *twitter*. En buena medida debido a que el formato de *facebook* permite a los ciudadanos exponer sus comentarios de forma más amplia y la conversación es más pausada, mientras que en *twitter* el formato de conversación es más acotado y la conversación es más rápida haciendo que los temas (publicaciones) se desplacen en corto tiempo.

2o patrón: Falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios de los ciudadanos.

La Delegación Benito Juárez no responde a los comentarios de los ciudadanos que hacen en *facebook*, quienes muestran una constante descalificación y crítica hacia sus autoridades. En *twitter* de un total de 10 publicaciones que generaron comentarios sólo en 2 la Delegación Benito Juárez respondió algo.

En términos generales, se puede decir que en *facebook* hay una mayor actividad por parte de los ciudadanos y más beligerancia respecto a *twitter*, que se explica en buena medida por el formato más limitativo de *twitter* y no por un cambio de actitud de los ciudadanos.

Asimismo, se observa que la Delegación Benito Juárez tiene una posición de no responder a los comentarios de sus seguidores, aunque en *twitter* excepcionalmente si da respuesta en dos casos, sin que esto sea motivo para pensar que tiene una política distinta en *twitter*.

Dimensión de la comunicación

1er patrón: 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.

En la Delegación Benito Juárez se observa que lo que se publica en *facebook* prácticamente se replica en *twitter*. Por su parte, los ciudadanos tienden a expresarse en los mismos términos en ambas RSD, prevaleciendo las expresiones con enojo y descalificación, que son más amplias en *facebook* respecto a *twitter*.

2o patrón: 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.

En la Delegación Benito Juárez no se dio respuesta a los planteamientos ciudadanos formulados en *facebook*, mientras que en *twitter* si se dio respuesta a tres comentarios. No obstante, no se aprecia un cambio en el tono de las expresiones de desaprobación que es muy similar en ambas RSD. Por lo que puede advertirse que para que haya un cambio favorable en el tono de la comunicación entre los ciudadanos y las autoridades sería necesario que fuera mucho más elevado el nivel de respuesta por parte de la Delegación a sus seguidores.

Dimensión de la gestión/atención

1er patrón: 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.

En la Delegación Benito Juárez, ante demandas que implican trabajos de gestión, tanto en *facebook* como en *twitter* los ciudadanos expresan omisiones,

ineficacias y críticas hacia la Delegación con algunas variaciones en rubros específicos. Es decir, no hay diferencias significativas en lo que se expresa en torno a los trabajos de gestión de la Delegación Benito Juárez en ambas RSD.

2o patrón: 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.

El patrón de falta de respuesta se confirma en Benito Juárez ya que en *facebook* la Delegación no emite respuestas a las demandas ciudadanas y en *twitter* sólo formula tres respuestas de forma básica, que no pueden tomarse como un cambio en la estrategia de utilización de *twitter* respecto a *facebook*.

6.1.4. Comparativo de información entre *facebook* y *twitter* en la Delegación Venustiano Carranza

6.1.4.1. Análisis cuantitativo

Dimensión de la relación-interacción

En la Delegación Venustiano Carranza el porcentaje de seguidores en *facebook* respecto a su población es de 6.61% y en *twitter* es de 5.30%, es decir, no hay mucha diferencia, en contraste con Benito Juárez en la que si hay mucha diferencia, lo cual tal vez pueda deberse a que la Delegación Venustiano Carranza no atrae a tantos seguidores fuera de su demarcación mientras que Benito Juárez por sus actividades económicas, culturales y educativas atrae más la atención.

En cuanto al nivel de interacción entre Delegación y ciudadanos, en Venustiano Carranza el promedio de reacciones por seguidor y de reacciones al día es similar en *facebook* y *twitter*, pero el promedio de comentarios al día es el doble en *facebook* por lo que se observa una cierta predilección por esta red social digital respecto a *twitter*.

Asimismo, las mediciones de la calidad de la relación aunque tienen variaciones se ubican dentro de una tendencia a presentar un cierto número de reclamos pero con una mayor cantidad de expresiones de interés hacia lo

publicado, lo cual es más marcado en *facebook* ya que tiene más del doble de expresiones de este tipo respecto a *twitter*, por lo que *facebook* también en Venustiano Carranza aparece como la red social digital que utilizan más los ciudadanos.

En el caso de Venustiano Carranza los niveles de interacción y la calidad de la relación entre autoridades y ciudadanos no tienen grandes variaciones entre *facebook* y *twitter*. En tanto que en Benito Juárez los niveles de interacción tienen una mayor variación entre *facebook* y *twitter*, pero la calidad de la relación es parecida.

En cuanto a interacciones que generan formas de participación, en Venustiano Carranza es claro que hay más comentarios con aportaciones de información y de ideas o propuestas en *facebook* que en *twitter*, situación que es muy parecida en Benito Juárez. Por lo que *facebook* se sigue confirmando como la red social digital no solo de mayor uso sino también en la que los ciudadanos se expresan con mayor amplitud y mejores contenidos.

Respecto a la formación de Capital Social en Venustiano Carranza, solo en *facebook* hay 2 comentarios sobre el tema de inseguridad que generan un muy bajo nivel de Capital Social, mientras que en *twitter* no hay ningún comentario, por lo que se puede decir que la formación de Capital Social es casi inexistente, lo cual contrasta con Benito Juárez en la que hay un mayor número de comentarios en los que se pueden observar la formación de un incipiente Capital Social.

Dimensión de la comunicación

En la Delegación Venustiano Carranza el número de comentarios generales es más de tres veces mayor en *facebook* respecto a *twitter*. Por lo que se puede deducir que hay un uso preferencial de *facebook* sobre *twitter*, muy probablemente debido a que ofrece un formato más amplio de expresión y no tan rápido en el abordaje de temas como lo es *twitter*.

En ambas RSD predominan los comentarios neutrales que hacen los ciudadanos en torno a publicaciones que en su gran mayoría difunden eventos

que promueve la Delegación. El uso que se da a ambas RSD es como canal de comunicación social. La comunicación en torno a los eventos es predominantemente neutral ya que los ciudadanos lo que buscan es mayor información sobre los eventos. Pero también en ambas RSD hay un grupo de comentarios valorativos sobre obras públicas y sobre los propios eventos con expresiones aprobatorias/positivas y algunas relativas a críticas/descalificaciones. Sobre este punto, no hay una diferencia significativa entre el uso de *facebook* y *twitter*.

La comunicación en Venustiano Carranza solo es tensa en casos específicos, hay un cierto diálogo e incluso expresiones positivas hacia la Delegación. Respecto a la calidad de la comunicación, son mínimas las expresiones de enojo y descalificación tanto en *facebook* como en *twitter*, predominando las expresiones neutrales.

Tanto *facebook* como *twitter* se utilizan en buena medida como canales de comunicación social y no hay una diferencia significativa en el tono en el que se da la comunicación entre la Delegación y los ciudadanos en las referidas RSD, que tiende a ser terso sin muchas tensiones.

Dimensión de la gestión/atención

En la Delegación Venustiano Carranza el número de planteamientos que hacen los ciudadanos a sus autoridades es visiblemente mayor en *facebook* respecto a *twitter*. No obstante, su distribución entre los rubros establecidos no tiene mucha diferencia, destacando el de preguntas y el de demandas. En cuanto al tiempo de respuesta, en *facebook* es mucho más rápida la contestación que en *twitter*.

En Venustiano Carranza hay una mayor actividad en *facebook* en la formulación de planteamientos que requieren trabajos de gestión respecto a *twitter*. Hay un mayor número de demandas en *facebook* y se responden de forma más rápida que en *twitter*, lo cual la posiciona como la red social digital en la que se realiza una mayor labor de gestión.

En cuanto a la calidad de la gestión, en *facebook* se presenta un mayor número de expresiones de reclamo o insatisfacción respecto a *twitter*, lo cual tiene que ver en buena medida con el hecho de que hay un mayor número de planteamientos y demandas en *facebook* que en *twitter*. Por lo que no se puede decir que *facebook* sea más propicio para generar comentarios de insatisfacción, reclamo o crítica.

Respecto a la incidencia de los planteamientos ciudadanos en programas o acciones, tanto en *facebook* como en *twitter* los comentarios que expresan los seguidores de la Delegación Venustiano Carranza no son considerados en el contenido de lo que publica en las referidas RSD, por lo que la retroalimentación es nula.

6.1.4.2. Análisis cualitativo

Dimensión de la relación/interacción

1er patrón: Descalificación de la difusión de programas u obras (los ciudadanos consideran que promocionan algunos trabajos pero no se atienden muchos otros).

En la Delegación Venustiano Carranza la descalificación de la difusión de programas u obras es recurrente en los comentarios de sus seguidores en *facebook* y casi tiene la misma regularidad en *twitter*. No hay una diferencia significativa en la expresión de descalificación de programas u obras entre ambas RSD, lo cual contrasta con Benito Juárez, donde si hay una tendencia a disminuir este tipo de expresiones en *twitter*.

Pero en términos generales se puede decir que no importa que *twitter* tenga un formato más limitativo, los ciudadanos también lo pueden utilizar para expresar descalificaciones similares a las que hacen en *facebook*.

2o patrón: Falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios de los ciudadanos.

En la Delegación Venustiano Carranza hay claramente un mayor nivel de respuesta a los planteamientos que sus seguidores le hacen en *facebook* respecto

a los que le formulan en *twitter*, aunque si se aprecian varios casos en los que si se responde a los seguidores de esta última red social digital.

De esta forma, se puede observar que en *facebook* hay un mayor número de comentarios en los que los ciudadanos hacen planteamientos o demandas a sus autoridades respecto a *twitter*; también se aprecia que la Delegación tiende a responder más a través *facebook*. Es decir, hay una mayor actividad tanto de los ciudadanos como de la Delegación en *facebook*.

Dimensión de la comunicación

En el aspecto de la comunicación, en *facebook* se observa un predominio de publicaciones que difunden eventos que promueve la Delegación, los cuales llaman la atención de un cierto número de ciudadanos que hacen comentarios neutrales que muestran un interés hacia dichos eventos y solicitan información. El tono de las expresiones es sin tensión.

Pero cuando se trata de publicaciones que difunden obras o acciones de la Delegación, el tono de la comunicación cambia y aparecen las expresiones de descalificación. En el caso de *twitter* se observa una situación muy similar pero con un menor número de comentarios de los ciudadanos. El tono de la comunicación en *facebook* y *twitter* para el caso de la Delegación Venustiano Carranza es similar, sólo se aprecia una menor cantidad de comentarios en *twitter*.

Dimensión de la gestión/atención

Aunque en *facebook* hay un mayor número de planteamientos ciudadanos que requieren procesos de gestión que en *twitter*, el procedimiento para darles respuesta es el mismo, se utiliza una cuenta de la Delegada mediante la cual en la mayoría de los casos se canaliza al ciudadano a otras instancias o procedimientos administrativos.

En ambas RSD no existe un procedimiento de atención a los planteamientos ciudadanos diseñado específicamente para éstas, no se visualiza a *facebook* ni a *twitter* como plataformas desde las que se puede captar, procesar y dar respuestas a las demandas de los ciudadanos.

6.2. Verificación de las hipótesis con base en el análisis comparativo de información de *facebook* y *twitter* entre las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza

En este apartado se hace una disertación en torno a las hipótesis planteadas en la investigación a fin de verificar si se comprueban, de qué forma y con qué variantes, lo cual se realiza con base en los diferentes análisis que se expusieron en el apartado anterior.

De esta forma, la **primera hipótesis** que se planteó para guiar la presente investigación señala que la Administración Pública ha tendido a adoptar modelos de organización jerárquico-burocráticos recurriendo muy poco al enfoque de redes en el uso de RSD, lo que ha generado un bajo aprovechamiento de su potencial como medio de relación directa con los ciudadanos lo que, a su vez, dificulta su adecuada inserción en la nueva dinámica de comunicación e interacción propia de las RSD.

En los casos estudiados de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza se puede confirmar **que sus administraciones públicas han recurrido muy poco al enfoque de redes en la forma como utilizan sus principales RSD que son *facebook* y *twitter*, lo que ha traído como una consecuencia un bajo aprovechamiento de su potencial como medio de relación directa con los ciudadanos, que es uno de los planteamientos centrales de la corriente de ideas denominada Gobierno Abierto que propone nuevas formas de relación más horizontales entre gobierno y sociedad.** Varios de los impulsores del Gobierno Abierto visualizan a las RSD como un instrumento muy adecuado para llevar a la práctica nuevos mecanismos de relación directa entre gobernantes y gobernados. Pero a partir de los casos estudiados se observa que **no se está aprovechando su potencial para generar una interacción que cree espacios y mecanismos que estrechen y mejoren la relación y comunicación entre gobiernos locales y ciudadanos.**

Es fácil observar en las delegaciones estudiadas que al no contar con procedimientos para aprovechar el potencial tecnológico de las referidas RSD no

logran insertarse de una forma apropiada en la nueva dinámica de interacción que están generando en la sociedad. Los ciudadanos se han ido adaptando al uso de las RSD y un sector creciente de éstos se ha involucrado de lleno en su dinámica y trata de trasladarla al ámbito de la interrelación con las delegaciones, pero éstas hacen un uso muy limitado desaprovechando su potencial para ampliar y mejorar su comunicación, interacción y atención de las demandas de los ciudadanos.

De esta forma, es posible **advertir un desfase entre las estructuras de organización, los procedimientos de gestión, los tradicionales mecanismos de contacto con los ciudadanos y la dinámica de comunicación, interacción y flujo de información de las RSD. La actuación de las delegaciones se continúa llevando a cabo esencialmente dentro de sus estructuras administrativas y les cuesta trabajo construir procedimientos y mecanismos que les permitan insertarse de lleno en la dinámica de las RSD.**

Con base en los casos estudiados, se puede advertir que todavía no se percibe de forma clara este desfase ya que, si bien las delegaciones si se dan cuenta de la creciente actividad en las RSD en torno a los asuntos públicos de su competencia, consideran que todavía no les afecta de forma significativa. Sin embargo, este desfase en conjunción con otros factores como un bajo nivel de desempeño, de ineficiencias en la gestión de demandas o incremento de problemas que afectan directamente a los ciudadanos como la inseguridad o desigualdad pueden generar escenarios de mayor desgaste de la de por sí ya muy erosionada confianza hacia las autoridades, la legitimidad o de la calidad de la relación entre gobierno y ciudadanos.

Los datos recabados para hacer las mediciones desarrolladas en esta investigación permiten observar que **las delegaciones estudiadas aún no tienen mucha idea de cómo diseñar y establecer procedimientos de uso de las RSD, que eventualmente permitan ir conformando un modelo de gestión para estos instrumentos informáticos.**

A pesar de que hay un nivel bajo de publicaciones por parte de las delegaciones (más acentuado en Benito Juárez) y que la actividad de sus seguidores también se puede considerar baja en relación a las interacciones que

se producen en cualquier otra comunidad formada en las RSD, **los ciudadanos tienden claramente a rebasar a sus autoridades delegacionales en cuanto a los comentarios que expresan en los que frecuentemente plantean demandas, críticas, propuestas y exigencias ante las cuales es bajo el nivel de respuesta, quedando la idea general de un deficiente nivel de comunicación y de atención de las autoridades delegacionales hacia los ciudadanos.**

La **segunda hipótesis** que se propuso fue la relativa a que el uso de las RSD en la Administración Pública genera una escasa comunicación e interacción con la sociedad, bajos niveles de eficacia y eficiencia en el procesamiento y respuesta a los planteamientos y demandas expresadas en las RSD y una muy incipiente y deficiente gestión de éstas como medio tecnológico al servicio de los fines institucionales de la Administración Pública.

Respecto a esta hipótesis y con base en los casos estudiados de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza se considera que hay suficientes elementos para sostener que el uso de sus principales RSD en sus administraciones públicas genera una escasa comunicación e interacción con la sociedad, ya que el número de sus seguidores comparado con su población es muy bajo y el número de interacciones y secuencias de comunicación también es muy bajo.

Asimismo, el uso de las RSD en las delegaciones estudiadas genera bajos niveles de eficacia y eficiencia en el procesamiento y respuesta a los planteamientos y demandas expresados por sus seguidores, ya que no hay procedimientos ni protocolos de atención especialmente diseñados para la dinámica de interacción y las características técnico-informáticas de las RSD que integren a las estructuras administrativas de las delegaciones a los procesos de comunicación e interacción propios de las RSD. Es fácil observar que hay una separación entre las estructuras administrativas de las delegaciones y los procesos de las RSD.

De igual forma, se confirma la última parte de la segunda hipótesis respecto a que hay una incipiente y deficiente gestión de las RSD como medio tecnológico

al servicio de los fines institucionales de la Administración Pública, ya que en las delegaciones estudiadas aún no se logran concebir como un medio que además de generar comunicación e interacciones con sus ciudadanos se convierta en una plataforma de gestión de trámites, servicios y atención de demandas de distinta índole. Resulta muy significativo que en la información recabada de *facebook* y *twitter* no se haya podido reconocer alguna repercusión o influencia de los comentarios de los ciudadanos en algún programa o acción de las delegaciones. Es decir, no existe retroalimentación alguna entre la información expresada en las RSD y las acciones de las delegaciones.

El análisis de la información recabada permite identificar que hay una gran tarea pendiente o desafío respecto a cómo construir un modelo de gestión para las RSD que responda a las necesidades y la naturaleza propias del sector público. Para el diseño de este modelo de gestión esta investigación aporta un elemento que se estima es esencial y que se refiere a que se debe recuperar la perspectiva relacional, debe basarse en el enfoque de redes ya que es el que permitiría adaptar las estructuras y procesos de la Administración Pública tradicional a la dinámica de las RSD.

El enfoque de redes es el referente conceptual más apropiado para concebir una articulación entre las estructuras administrativas de los gobiernos con la plataforma tecnológica y la dinámica de las RSD. Un modelo básico de gestión de RSD en el sector público necesita considerar la comunicación-articulación de las demandas de las RSD con las estructuras administrativas que les pueden dar respuesta. Las estructuras administrativas deben poder interactuar de forma ágil entre sí y con los ciudadanos en las RSD.

Como se ha dado cuenta con amplitud en el primer capítulo, las estructuras administrativas de los gobiernos tienden a estar organizadas de forma jerárquica y departamental. El enfoque de redes permitiría conectarlas para dar respuestas más eficientes al cúmulo de planteamientos y demandas que expresan cotidianamente los ciudadanos en RSD, quienes esperan una interacción con sus autoridades a la misma velocidad con la que se desenvuelven en otras comunidades formadas en las RSD.

Asimismo, un modelo básico de gestión de RSD en el sector público tendría que considerar el diseño de procesos y protocolos especialmente elaborados para operar en las RSD, tratando de evitar canalizar al ciudadano a otras instancias. Se estima que lo mejor sería que el ciudadano se sintiera atendido dentro de las mismas plataformas tecnológicas de las RSD, aunque a nivel técnico-informático se tengan que hacer vínculos a procesos y sistemas que formen parte de las estructuras administrativas.

Pasando a la verificación de la **tercera hipótesis** que sostiene que a mayor adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en la Administración Pública, mayor y mejor comunicación y relación con los ciudadanos, así como ampliación y mejoramiento de sus procesos de gestión en estos medios tecnológicos.

Con base en la información recabada, se observa que en las delegaciones estudiadas si hay una cierta relación entre una mayor adopción del enfoque de redes en el uso de RSD y una mayor y mejor comunicación y relación con sus ciudadanos seguidores, así como una ampliación y mejoramiento de sus procesos de gestión.

Sin embargo es necesario hacer las consideraciones y puntualizaciones que enseguida se exponen:

1. Cuando hay un mayor número de comentarios de los seguidores y hay respuesta de la Delegación se inicia un cierto diálogo que tiende a mejorar la calidad de la comunicación, aunque es necesario señalar que existen casos en los que a pesar de haber un diálogo se mantiene una cierta tensión o no hay una mejora sustantiva de la comunicación.
2. Cuando mejora la comunicación entre la Delegación y sus seguidores se puede decir que también mejora la relación, comienzan a disminuir las descalificaciones, el diálogo se hace menos tenso e incluso llegan a expresarse palabras de agradecimiento. Pero es necesario advertir que hay casos en los que se mantiene un cierto nivel de tensión en los que no mejora mucho la relación.
3. La información recabada permite observar procesos muy básicos de atención de demandas que consisten en canalizar al ciudadano a

procedimientos administrativos ya establecidos fuera de la plataforma tecnológica de las RSD. Aun así, se puede advertir que cuando se atienden las demandas de los ciudadanos, iniciando con pedirles más información sobre sus solicitudes y se les canaliza a un procedimiento administrativo que los enlaza a instancias de las estructuras administrativas, si se mejoran los procesos de gestión y, sobre todo, se logran atender necesidades concretas.

Lo evidente en estos procesos de gestión es que son muy básicos por lo que faltaría desarrollar procedimientos y protocolos que vayan construyendo un modelo de gestión de las RSD. Al respecto, se puede suponer que la implementación de un modelo más acabado de gestión de RSD permitiría ampliar y mejorar sustantivamente la gestión de las diversas y crecientes demandas que plantean cotidianamente los ciudadanos en las RSD.

4. En lo que se ha expuesto respecto a la tercera hipótesis es indispensable señalar que, si bien se puede reconocer una relación entre la mayor adopción del enfoque de redes y una cierta mejora en la comunicación y relación con los ciudadanos así como en la gestión de demandas, se pueden ubicar factores que inciden de forma importante en la referida relación. El más evidente es el que se detectó en el caso de la Delegación Benito Juárez respecto a que **la continua posición de exigencia y crítica adoptada por sus seguidores incide en que, aun cuando eventualmente las autoridades lleguen a interactuar más con los ciudadanos (adoptando en mayor medida el enfoque de redes), no mejore mucho la comunicación, la relación o los procesos de gestión.** Incluso se puede proponer como explicación que precisamente la Delegación Benito Juárez tiende a no responder a los comentarios de sus seguidores debido a que de cualquier forma los ciudadanos seguirían expresando comentarios negativos.

Este caso permite advertir que factores como el nivel de politización de los ciudadanos, la orientación del partido político gobernante, los antecedentes

de desempeño de las autoridades o la trayectoria que ha seguido la calidad de la relación entre gobernantes y gobernados, pueden incidir de forma importante en la calidad de la comunicación y relación entre autoridades y ciudadanos, así como en las expresiones de insatisfacción en la atención de demandas en las RSD, independientemente del nivel de adopción del enfoque de redes o de los esfuerzos que hagan las autoridades para mejorar la gestión de sus RSD.

6.2.1. Alcances y limitaciones de la adopción del enfoque de redes

Tomando en cuenta las consideraciones que se acaban de exponer en torno a la verificación de la tercera hipótesis, es necesario señalar que si bien hay elementos para afirmar que si existe una relación entre una mayor adopción del enfoque de redes y una mejora en la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones que se generan entre delegaciones y sus seguidores en *facebook* y *twitter*, también es importante advertir que esta causalidad deja de cumplirse frente a factores específicos como el sentimiento de enojo de los ciudadanos o una posición muy crítica hacia las autoridades.

Se puede advertir que la adopción del enfoque de redes mejora la calidad de la relación, comunicación o gestión en un proceso de interacción normal entre autoridades y ciudadanos, pero si se ve afectado por tensiones originadas por sentimientos de insatisfacción, enojo o indignación, o bien, por intenciones deliberadas de descalificar, criticar u ofender, la adopción del enfoque de redes disminuye o deja de repercutir positivamente en la calidad de la relación, comunicación o gestión.

Por lo que se puede señalar que la adopción del enfoque de redes en el uso de las RSD en instancias gubernamentales es una acción que en sí misma si puede mejorar la calidad de la relación, comunicación y gestión, pero hay factores que pueden disminuir o anular sus efectos positivos. En estos casos, sería necesario identificarlos, precisar qué es lo que los originan y diseñar estrategias para tratar de controlar sus efectos negativos.

La adopción del enfoque de redes puede ser una buena estrategia para mejorar la gestión de las RSD, la relación y comunicación con los ciudadanos, pero únicamente es una acción instrumental de gestión que por sí sola no va a resolver las demandas o los problemas públicos. Constituye una medida orientada a mejorar los trabajos de gestión pero que debe ir acompañada, por una parte, de políticas, programas y acciones orientados a atender los servicios, trámites y necesidades de los ciudadanos y, por otra parte, de estrategias específicas para desmontar los factores que producen tensión entre ciudadanos y autoridades.

La adopción del enfoque de redes por sí sola no va a resolver los problemas de relación y comunicación entre gobierno y sociedad pero si puede coadyuvar a que de forma estratégica y sistemática se establezcan procesos interactivos entre autoridades y ciudadanos orientados a construir un contacto y un diálogo cotidiano que genere lazos, formas de entendimiento, de deliberación y creación de consensos en torno a criterios para atender, priorizar, canalizar esfuerzos y recursos para resolver los problemas y asuntos que afectan directamente a la población.

De esta forma, se puede ubicar a la adopción del enfoque de redes como una acción orientada a mejorar la gestión de las RSD en el sector público, como un medio instrumental, pero no como un fin que por sí solo resuelva los problemas o asuntos públicos.

6.2.2. La baja relación entre capacidades institucionales y aprovechamiento de las redes sociales digitales

Para seleccionar las delegaciones que se constituyeron como casos de estudio, se siguió un procedimiento mediante el cual se recabó, sistematizó y comparó información de las delegaciones políticas de la Ciudad de México sobre dos grandes aspectos: a) datos socioeconómicos y b) datos sobre desarrollo administrativo y capacidades institucionales.

El segundo grupo de datos incluyó rubros tales como: programas de formación, capacitación y profesionalización; trámites, servicios y/o procesos atendidos; implementación de programas anticorrupción; existencia de sistemas

informáticos para la gestión, procesamiento, seguimiento de trámites y/o servicios; asociación con gobiernos de otros municipios, delegaciones, Estados para la prestación de algún servicio público; espacios para la participación y/o consulta ciudadana; porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades; oficinas de atención al público; cantidad de trámites atendidos; existencia de un programa de gestión documental, entre otros.

Con base en estos datos se elaboró una matriz que se puede consultar en el **anexo número 2** la cual permitió identificar, mediante códigos cromáticos, a las delegaciones que tienen un nivel alto de desarrollo administrativo y de capacidades institucionales así como a las que presentan un nivel medio.

La Delegación Benito Juárez se eligió como caso de nivel alto desarrollo administrativo y capacidades institucionales en tanto que seleccionó a la Delegación Venustiano Carranza como caso de nivel medio, tomando en cuenta también los datos de desarrollo socioeconómico.

Para efecto de la presente investigación, el mayor nivel de desarrollo administrativo y de capacidades institucionales de una instancia de gobierno y de su estructura administrativa, supondría que contaría con una mayor capacidad de aplicar recursos financieros y tecnológicos, de disponer de una mejor infraestructura administrativa y de contar con personal más profesional, con mejores conocimientos para cumplir con sus funciones, desarrollar sus actividades y dar mejores resultados.

Bajo este supuesto la Delegación Benito Juárez tendría mayor capacidad para aprovechar los recursos tecnológicos como las RSD para desempeñar sus funciones, desarrollar sus actividades y mejorar el logro de sus objetivos institucionales. 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, lo que también se refleja en que en esta Delegación se observa una mayor adopción del enfoque de redes.

Por lo anterior, se puede advertir que mejores capacidades instituciones y mayor desarrollo administrativo no necesariamente implican un mejor

aprovechamiento de los recursos tecnológicos 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.

Las entrevistas aplicadas a los responsables de las RSD en las delegaciones seleccionadas como casos de estudio y la información recabada de *facebook* y *twitter* permitieron observar que no se requiere de conocimientos muy especializados ni de abundante y sofisticado equipo informático y *software* para realizar las tareas de publicación de contenidos en las RSD, dar seguimiento a las reacciones y contestar peticiones.

En realidad lo que se requiere para un mayor aprovechamiento de las RSD en el sector público es saber cómo aplicar y adaptar sus recursos tecnológicos y características a los objetivos y actividades que se realizan en la Administración Pública. Los casos estudiados en esta investigación 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 lo que es necesario que con base en conocimiento especializado en Administración Pública, específicamente en estructuras administrativas de organización, procesos de gestión y uso de TIC en el sector público se desarrollen propuestas integrales de gestión para las RSD. Es decir, lo que se requiere es desarrollar capacidades institucionales para el aprovechamiento de los recursos de las TIC y específicamente de las RSD en el sector público. En tanto esto no suceda las tradicionales capacidades institucionales de las diferentes instancias de la Administración Pública no se podrán traducir en desarrollar mejores capacidades de gestión de las RSD.

6.3. Análisis de los factores del bajo aprovechamiento de las redes sociales digitales como medios de gestión

La información recabada y sistematizada para hacer las mediciones sobre el grado de adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en las delegaciones estudiadas, así como sobre la calidad de la relación, comunicación y gestión con sus seguidores, junto con los análisis comparativos que se exponen al principio de este capítulo permiten identificar aspectos sobresalientes respecto a la forma cómo se utilizan las RSD en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza, los cuales se indican a continuación:

- El establecimiento de vínculos entre las delegaciones y sus seguidores en *facebook* y *twitter* es muy bajo.
- 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.
- Las interacciones entre las delegaciones y los ciudadanos generan un muy escaso Capital Social en torno a temas, asuntos o problemas de su entorno.
- Los ciudadanos con una postura más crítica y de exigencia hacia sus autoridades generan mayor Capital Social en torno a asuntos o problemas que les afectan directamente.
- La comunicación entre delegaciones y ciudadanos está marcada por una constante descalificación y desaprobación de las acciones, 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 a los comentarios de los ciudadanos, la comunicación tiende a mejorar disminuyendo las expresiones negativas hacia las autoridades.

- Se puede advertir que hay una relación entre mayor adopción del enfoque de redes y una mejora en la calidad de la relación entre delegaciones y ciudadanos.
- Las publicaciones que tienen un contenido relacionado con obras, servicios o trabajos de gestión generan críticas, reclamos y expresiones de desaprobación, ya que los ciudadanos consideran que son insuficientes y las acciones que emprenden sus delegaciones son deficientes en estos asuntos en particular.
- Se pueden identificar muestras de interés de los ciudadanos hacia el contenido de publicaciones que promueven eventos deportivos, culturales o recreativos.
- El uso de *facebook* y *twitter* está totalmente orientado a la difusión de información muy en el sentido de lo que se conoce como comunicación social en el ámbito gubernamental, en tanto que su aprovechamiento para procesos de gestión de trámites, servicios y atención de demandas específicas es muy limitado.
- No se visualiza a *facebook* y *twitter* como plataformas de gestión en las que se puedan recibir y atender demandas en red con todas las ventajas que esto representaría.
- 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, solo responden en algunos casos, en tiempos variables y frecuentemente canalizan al ciudadano a otras instancias fuera de las RSD.
- Se puede observar que existe una relación entre el alto nivel de expresiones negativas en temas de gestión con un bajo nivel de adopción del enfoque de redes.
- La incidencia de los comentarios, planteamientos, propuestas o demandas que los ciudadanos expresan en *facebook* y *twitter* no son aprovechados para generar nuevos contenidos en las publicaciones de las delegaciones,

por lo que no hay un proceso de retroalimentación hacia las políticas, programas o acciones de estas instancias de gobierno.

- En términos generales, se puede señalar que en las delegaciones estudiadas se observa un limitado aprovechamiento del potencial de las RSD como medio para comunicarse e interactuar de una forma más directa con sus ciudadanos y mejorar su relación.
- El uso de *facebook* y *twitter* está generando más efectos negativos que positivos a las delegaciones estudiadas, ya que les produce una constante erosión de su imagen que no se ve suficientemente compensada por los aspectos que les pudieran hacer contrapeso como una respuesta rápida y satisfactoria a los comentarios adversos o la atención eficiente y satisfactoria de las demandas de trámites, servicios y demandas específicas, que generaran comentarios positivos que contribuyeran al mejoramiento de la imagen de las delegaciones.

Resulta necesario hacer un análisis más amplio de estos puntos para acercarnos a sus causas e implicaciones e incluso proponer algunas explicaciones lo cual se expone en los siguientes párrafos.

El establecimiento de vínculos y el nivel de interacción entre las delegaciones y sus seguidores en *facebook* y *twitter* es muy bajo, en buena medida debido a que no hay una directriz o forma de usar las RSD (más allá de la difusión de información) que capte el interés de los ciudadanos gestionando asuntos de su interés, que les proporcionen servicios específicos o les resuelvan problemas concretos como el de la inseguridad, ambulante o limpieza de calles. Tampoco hay un esfuerzo de las delegaciones por construir un diálogo con los ciudadanos que contribuya a que eventualmente se lleguen a sentir tomados en cuenta, por lo que no hay incentivos para crear mayores vínculos e interacciones con los ciudadanos y en consecuencia es muy reducido el crecimiento del número de seguidores.

En las delegaciones estudiadas los ciudadanos pueden acceder a las RSD sin muchas dificultades, el uso de dispositivos como la computadora personal, la *Tablet* o el *Smartphone* se ha generalizado al igual que el uso de los servicios que

brinda Internet. El hecho de que las comunidades de seguidores de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza sean reducidas se puede explicar más por la falta de incentivos para que los ciudadanos las contacten por RSD, debido a la tradicional imagen que tienen de estas instancias de gobierno como poco eficaces en la atención de los asuntos y problemas de la comunidad. Para que estas comunidades de seguidores crezcan consistentemente sería necesario que los ciudadanos vieran contenidos atractivos y se sintieran escuchados y atendidos vía las RSD por sus autoridades.

Respecto al tema de si las RSD pueden generar formas de participación ciudadana, la información recabada permite observar que de manera incipiente los ciudadanos hacen aportaciones de información, propuestas o ideas en torno a algunos asuntos y problemáticas de su comunidad. Sin embargo, las autoridades tienden a no responder cortando la posibilidad de establecer una mayor comunicación que permitiera generar más propuestas por parte de los ciudadanos.

No obstante, se logra advertir que si las delegaciones establecieran una mejor comunicación, los ciudadanos podrían dar mayor información sobre temas o problemas públicos específicos, lo que llevaría a incentivar participación de más ciudadanos. Es decir, las RSD tienen un potencial para generar formas de participación ciudadana pero que no se está aprovechando.

Los ciudadanos poseen información sobre temas o problemáticas que les afectan directamente y comienzan a utilizar las RSD para expresarla, lo cual lleva a formar cierto tipo de Capital Social que tiene que ver con un conocimiento sobre asuntos específicos y formas de solucionarlos. Si las autoridades establecieran un seguimiento sobre esta información e incentivaran la generación de más aportaciones, no es difícil advertir que se podría generar Capital Social sobre temas que les afectan mucho a los ciudadanos como el de la inseguridad y todas las formas y conductas que la alimentan.

La información recabada de *facebook* y *twitter* permite observar que cuando los ciudadanos tienen una postura de mayor exigencia y reclamo, como es el caso de la Delegación Benito Juárez, hay una tendencia a generar mayor Capital Social ya que los ciudadanos en sus expresiones aportan más información sobre asuntos

o problemas específicos. Por lo que las RSD podrían generar un mayor Capital Social si se establecieran estrategias especialmente diseñadas para ello.

Es importante señalar que hay sectores de la población que están tratando de expresar sus demandas y puntos de vista sobre asuntos específicos a través de las RSD. Las autoridades todavía no dan la suficiente importancia a este fenómeno, lo cual se refleja en el bajo nivel de respuesta y carencia de estrategias para dar seguimiento y atención a los comentarios de los ciudadanos en las RDS. Por ello, no es raro encontrar que la comunicación entre las delegaciones estudiadas y los ciudadanos esté marcada por una constante descalificación y desaprobación de las acciones, la difusión de obras y la actuación de las autoridades.

Por el momento, no ha habido repercusiones que tengan mucha trascendencia, pero si este nivel de tensión sigue creciendo se pueden generar conflictos que rebasen el ámbito de las RSD y salten al campo político generando nuevos flancos de desgaste para las delegaciones. Por lo que es necesario establecer estrategias para responder de forma sistemática a lo que expresan los ciudadanos en las RSD, ya que cuando el ciudadano siente que sus demandas, puntos de vista o planteamientos son al menos escuchados disminuye la tensión con que se expresa, como se puede observar en los análisis realizados con la información recabada de *facebook* y *twitter*.

En un escenario en el que los ciudadanos enfrentan diversos tipos de problemas cotidianos como el deterioro del entorno urbano, la mala calidad de servicios públicos, el deficiente transporte público y problemas tan graves como el robo y la inseguridad en general, es natural que busquen medios para exponerlos tratando de obtener respuestas de las autoridades, que no impliquen pérdida de tiempo o se queden detenidos en procedimientos burocráticos.

Un segmento de los ciudadanos ha recurrido de forma casi natural a expresar los problemas que enfrenta en las RSD buscando las cuentas de sus delegaciones, pero se ha encontrado con difusión de efemérides, de eventos recreativos, culturales o deportivos, así como con la difusión de obras, programas o acciones emprendidos por funcionarios. Esto ha generado claramente un

desencuentro ya que a las delegaciones lo que les interesa primordialmente es difundir información, muy en la lógica de la comunicación social.

Es bastante entendible el hecho de que los ciudadanos al ver que el contenido de las publicaciones no tiene que ver mucho con los problemas relevantes que enfrentan, su reacción sea el enojo y la descalificación. Mientras los ciudadanos enfrentan problemas que afectan seriamente su calidad de vida, las autoridades utilizan *facebook* y *twitter* para asuntos secundarios, dando la impresión que se ocupan de temas poco relevantes y no enfrentan los problemas reales. Por ello, sin importar de qué traten las publicaciones de las delegaciones, los ciudadanos expresan un asunto o problema específico que le afecta directamente. El caso de las publicaciones que difunden obras genera más reacciones, ya que mientras estas buscan mostrar que las autoridades realizan algunos trabajos, el sentimiento que produce en los ciudadanos es que en realidad hacen trabajos menores o de poca relevancia y dejan de atender muchos otros que se no se atienden nunca y son más necesarios.

Es decir, se está presentando un desencuentro basado en la forma limitada como las delegaciones entienden el uso de las RSD y lo que esperan los ciudadanos de sus autoridades. Las personas tienen una cierta expectativa sobre el uso de RSD en el sector público que se centra en que se ocupen de los asuntos y problemas relevantes, que los escuchen y atiendan sus necesidades concretas. Sin dejar de lado que eventualmente también se pueden utilizar para la difusión de información sobre eventos, pero no limitarse a esto.

Las áreas administrativas que se encargan de las RSD en las dos delegaciones estudiadas forman parte de la estructura *staff* de sus titulares y se encuentran ubicadas dentro del área de comunicación social. Por lo que puede advertirse que desde la propia estructura organizacional están pensadas para realizar actividades de apoyo a la comunicación social. El personal directivo y operativo que se encarga del manejo de las RSD tiene predominantemente un perfil de comunicación social y en menor medida de informática. Por lo que prevalece la visión, formas de trabajo y de gestión de la comunicación social, con

algunas influencias de la gestión de las TIC de personal con formación en informática.

Por lo anterior, se observa que el manejo de las RSD en las delegaciones estudiadas se está haciendo desde una sola perspectiva que, si bien cumple con algunos fines, no permite tener una visión más amplia de la gestión de las TIC, de su inserción en las estructuras y procesos administrativos y, sobre todo, en la atención de las demandas ciudadanas a través de RSD.

El punto central es que desde la visión de la comunicación social no se está entendiendo del todo que las RSD deben concebirse como una plataforma de gestión para aprovechar su potencial tecnológico y, sobre todo, para dar respuestas más eficaces y eficientes a los planteamientos y demandas de los ciudadanos que se producen en una dinámica de comunicación particular que generan las RSD en las sociedades contemporáneas.

Por ello, es necesario contar con la perspectiva de la gestión pública, recurriendo a los modelos de gestión que mejor se puedan adaptar a las TIC. El bagaje teórico-conceptual y técnico-instrumental de la gestión pública es indispensable para examinar las estructuras orgánicas y los procesos administrativos de las áreas encargadas de las RSD. La gestión pública y la perspectiva de la Administración Pública son necesarias para delinear estructuras y procesos diseñados especialmente para el uso de las RSD, para proponer nuevos modelos de gestión basados en plataformas tecnológicas como las de las RSD.

En el manejo que están haciendo las delegaciones de las RSD es indispensable identificar el tipo de planteamientos y demandas que hacen los ciudadanos, diseñar procedimientos de atención, señalar las áreas y actores involucrados, funciones y actividades que deben desempeñar, tiempos para cada actividad, instrumentos tecnológicos para desarrollar cada actividad. Asimismo, se deben desarrollar protocolos de actuación y de comunicación, definir perfiles para los directivos y personal operativo que participe en la gestión de las RSD e incluso establecer un código de ética.

Es necesario que se repiensen los modelos organización y gestión que se han venido utilizando en las áreas encargadas del manejo de las RSD en el sector público, a fin de adaptarlos al funcionamiento y procesos de interacción que generan las RSD entre las estructuras gubernamentales y los ciudadanos. Se debe avanzar hacia modelos de gestión que vinculen de forma eficiente las estructuras administrativas con los ciudadanos que interactúan en las RSD, a fin de crear procesos de atención ciudadana más fluidos, que den respuestas satisfactorias a los ciudadanos y que generen procesos de retroalimentación hacia las políticas, programas y acciones que diseña e implementa la Administración Pública.

En la actualidad las diferentes instancias de gobierno están sometidas a distintas formas de observación y, por ende, de juicio público, como lo son los tradicionales medios de comunicación (prensa, radio, televisión), la apreciación directa a nivel de calle en la vida cotidiana que hacen los ciudadanos en el entorno en que se desenvuelven, y ahora también las RSD.

Lo que se conoce como comunicación social ha tenido como área de acción a los tradicionales medios de comunicación, que tienen su propia lógica de generación de notas sobre la actuación de los gobiernos. En el escenario de la Ciudad de México al que pertenecen las delegaciones estudiadas, lo que predomina es la generación de notas sobre casos de mala actuación de las diferentes instancias de gobierno, como lo son deficiencias en los servicios, corrupción en sus procedimientos administrativos, en la realización de obras, mal uso de los recursos públicos, problemas de inseguridad e ineficiencias de todo tipo. De tal forma que los tradicionales medios de comunicación son una fuente constante de desgaste de la imagen de las diferentes instancias de gobierno.

Por su parte, la apreciación directa de las acciones de gobierno en el entorno cercano de los ciudadanos también tiene un saldo negativo para las diferentes instancias de gobierno, ya que el ciudadano observa día a día deterioro del equipamiento urbano, fallas en los principales servicios públicos, crecimiento de la delincuencia y, en general, ausencia de la autoridad ante abusos de los propios ciudadanos, de grupos de interés o de las propias autoridades.

Respecto al nuevo espacio público digital que han conformado las RSD, la situación no es muy diferente ya que los ciudadanos las han estado utilizando para canalizar sentimientos, ideas o planteamientos fuertemente influenciados por el contenido noticioso de los medios tradicionales de comunicación y su apreciación cotidiana de las acciones u omisiones de las diferentes instancias de gobierno. Por lo que las RSD se están convirtiendo en otro flanco más de desgaste pero que a diferencia de los otros dos ámbitos referidos puede tener una mayor incidencia ya que las RSD pueden difundir información negativa de forma instantánea entre un gran número de seguidores.

Las diferentes instancias de gobierno tienen la posibilidad de aprovechar el potencial interactivo de las RSD para lograr un mayor acercamiento a los ciudadanos y acompañamiento en sus acciones cotidianas. Asimismo, pueden ir más allá de la visión de la comunicación social que prevalece en el uso de las RSD y aprovechar su potencial como plataforma de gestión de trámites y servicios, además de aprovechar el enorme contenido de los comentarios que generan los ciudadanos como retroalimentación para sus programas y acciones.

De esta forma, se podría evitar que las RSD se posicionen como otro medio más de desgaste de la imagen, credibilidad y legitimidad de las diferentes instancias de gobierno, y con el tiempo también puedan generar efectos positivos como establecer una comunicación fluida con los ciudadanos, un diálogo público constructivo en torno a las asuntos y problemas públicos, mayor eficiencia y cobertura de los trámites y servicios que proveen, que eventualmente puedan abonar a favor y no sólo en contra de los gobiernos.

6.4. El desfase entre los modelos de organización-gestión de la Administración Pública tradicional y la dinámica de las redes sociales digitales

El análisis de la información recabada de *facebook* y *twitter* y de las entrevistas aplicadas a los encargados de las RDS en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza confirman uno de los planteamientos iniciales de la investigación relativo a que se está produciendo un desfase entre las

tradicionales formas de organización-gestión que ha seguido la Administración Pública respecto y la nueva dinámica de comunicación e interacción que se está generando en las RSD.

Por una parte, se encuentra la Administración Pública basada en buena medida en los fundamentos de la denominada administración científica y el modelo burocrático weberiano, que ha propiciado el establecimiento de estructuras administrativas poco flexibles, con líneas de mando jerárquicas, esquemas de gestión tendientes a los procedimientos burocráticos y que fue construyendo formas de comunicación con los ciudadanos basadas en procedimientos administrativos en los que se utilizan medios de contacto como la atención cara a cara, aunque en los años recientes se han venido incorporando las TIC que han permitido innovar procedimientos apoyados por sistemas informáticos y la *web*.

Por otra parte, están los ciudadanos que de forma creciente han venido utilizando las TIC como medios para comunicarse cotidianamente con personas de su círculo familiar, de amistades y de compañeros de trabajo. Entre estas TIC destacan de forma especial las RSD que han llevado a los ciudadanos a integrarse a comunidades más amplias de los círculos antes mencionados, de acuerdo con sus capacidades y motivaciones para interactuar con comunidades que se forman en las RSD en torno a temas o intereses específicos.

Los ciudadanos están desarrollando habilidades en diferentes grados para integrarse a las comunidades que se forman en las RSD, las cuales están produciendo formas específicas de interacción con las que se familiarizan de forma rápida. Para el tema de interés de esta investigación, se observa que los ciudadanos están tratando de llevar estas formas específicas de interacción en las RSD al ámbito de su comunicación 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, ya que implica e incluso exige una comunicación rápida, fluida y constante con los

ciudadanos mediante procedimientos abiertos e informales con un lenguaje que se adapte al estándar de las RSD. 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. 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 e interacción como la que se genera en las RSD. Sus modelos, mecanismos y procedimientos para entrar en contacto con los ciudadanos, captar sus demandas, procesarlas y darles respuesta tienen una lógica diferente, que supone normas, mecanismos de seguimiento, de control, de implementación y de evaluación específicos.

En los años recientes la incorporación de las TIC a los procesos de la Administración Pública ha comenzado a flexibilizar los tradicionales procedimientos de gestión para la atención de temas, trámites y servicios específicos en los diferentes niveles de gobierno. Sin embargo, la aparición y la rápida evolución tecnológica de las RSD así como su uso generalizado en amplios sectores de la población no dieron a las administraciones públicas un tiempo de adaptación a la dinámica que están generando en la actualidad.

Por lo que se ha hecho evidente que las tradicionales estructuras y formas de gestión de la Administración Pública están experimentando un creciente desfase respecto a las formas de comunicación e interacción de las RSD.

Uno de los objetivos centrales de la presente investigación consiste en observar este desfase con casos y datos empíricos, por lo que se estableció como estrategia recabar, sistematizar y analizar información de dos instancias de gobierno del nivel más cercano a los ciudadanos como lo son las delegaciones de la Ciudad de México. De acuerdo con el procedimiento detallado en el capítulo IV, apartado 4.3.2., las delegaciones que se eligieron fueron las de Benito Juárez y Venustiano Carranza. De estas dos delegaciones se recabó información sobre la forma en que se encuentran organizadas, de su estructura orgánica y en particular del área encargada del manejo de las RSD.

A través de entrevistas se recopiló información sobre los procedimientos que han desarrollado e implementan para gestionar las principales RSD que utilizan, sobre sus procedimientos para publicar en sus RSD, la orientación que les dan a éstas, los procedimientos de monitoreo, seguimiento y atención a los comentarios, planteamientos y demandas que expresan los ciudadanos. También se indagó respecto a la forma en que se vincula lo expresado y demandado en las RSD con las instancias administrativas responsables de darles cause, sobre los procedimientos de distribución de casos al interior de las delegaciones, de atención y respuesta a los ciudadanos.

A su vez, empleando técnicas de la etnografía digital 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 puede tener una idea clara de la dinámica particular de la interacción entre delegaciones y ciudadanos.

Respecto a la Delegación Benito Juárez, la información recabada mediante la entrevista aplicada al encargado del manejo de las RSD 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 cuenta con el apoyo de las siguientes Direcciones Generales:

- Jurídica y de Gobierno
- Administración
- Obras y Desarrollo Urbano
- Prevención del Delito y Protección Civil
- Desarrollo Social
- Participación Ciudadana
- Desarrollo Delegacional
- Servicios Urbanos

Asimismo, el Jefe Delegacional contaba con 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 la cual 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 la cual a veces se auxilia de las Direcciones Generales para publicaciones específicas. El personal que labora en la Dirección de comunicación social tiene un perfil profesional relacionado con la comunicación y el periodismo. Tanto *facebook* como *twitter* se utilizan para difundir eventos culturales, deportivos o académicos, 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 que realicen 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 ofrece *facebook* y *twitter*, lo que deja ver que no cuentan o han desarrollado *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* en el periodo que va del 17 de junio al 17 de julio de 2018 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 de éstos. De acuerdo con el entrevistado, en este sistema se registran las solicitudes que llegan a la Delegación por diferentes vías como son: 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.

El CESAC asigna un folio a cada solicitud y permite darles seguimiento, registrar las acciones que se realizan para atenderlas hasta que quedan resueltas. Cada una de las Direcciones Generales y unidades administrativas que tienen competencia en la atención de solicitudes ciudadanas cuentan con acceso al CESAC, a fin de que les sean canalizadas las que sean del ámbito de su competencia y registren las acciones que llevan a cabo para darles solución. Cuando corresponde que las solicitudes ciudadanas sean atendidas por instancias externas a la Delegación se les canaliza a las dependencias correspondientes del Gobierno de la Ciudad de México. El sistema permite conocer el estatus de cada solicitud para poder dar seguimiento e identificar los casos que se han resuelto y los pendientes.

De forma adicional la Delegación Benito Juárez cuenta con el Sistema Integral de Atención Ciudadana que también permite a las diferentes unidades administrativas dar seguimiento a las solicitudes de trámites y servicios, generar estadísticas y gráficas sobre los diferentes tipos de solicitudes, rezagos y cumplimiento.

De acuerdo con una estimación del entrevistado, en el Centro de Atención de Soluciones de la Delegación se captan aproximadamente un 60 % de las solicitudes de trámites y servicios totales, mientras que el restante 40 % ingresan por medios digitales como lo son el portal de Internet y las RSD. A su vez, del total

de las solicitudes que se captan por medios digitales, un 70 % corresponden 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 el cual 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 la Delegación Benito Juárez 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 que tienden a propiciar una desvinculación entre ellas.

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 la estructura administrativa 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. La poca información que genera la Dirección de comunicación social sobre el seguimiento a las RSD solo la comparte con su superior jerárquico que es el Jefe Delegacional.

Si bien hay un esfuerzo por identificar solicitudes de trámites y servicios en las RSD y de canalizarlas a un sistema informático de gestión preestablecido, el resto del contenido de los comentarios que expresan los ciudadanos que incluyen críticas, exigencias, planteamientos, propuestas, descalificaciones e incluso palabras de apoyo no tienen una canalización hacia la estructura administrativa de la Delegación, por lo que se pierden y no generan algún tipo de atención o reacción por parte de los funcionarios de la Delegación.

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, los cuales 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 ver a las RSD 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.

En cuanto a la Delegación Venustiano Carranza, la información obtenida de esta instancia de gobierno permite 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 la siguiente estructura orgánica:

- Dirección General de Servicios Urbanos
- Dirección Ejecutiva de Asuntos Jurídicos
- Dirección Ejecutiva de Planeación del Desarrollo y Fomento Económico
- Dirección General de Desarrollo Social
- Dirección General de Gobierno
- Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano

Asimismo, la Jefa Delegacional disponía de 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 se publica en *facebook* prácticamente se replica en *twitter* y sus publicaciones están orientadas a difundir eventos que organiza la Delegación 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. A decir de las entrevistadas, en realidad no se requiere de mucho personal ni de mucho equipo informático para el manejo de las RSD. El perfil del personal que se ocupa de estas actividades está orientado a las áreas de las ciencias de la comunicación, el periodismo y las 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 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 toda 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* entre el 16 de junio y el 16 de julio de 2018 no todas las demandas de servicios fueron atendidas y las que fueron respondidas tuvieron variaciones en el tiempo de contestación. 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.

Tal como ocurre en el caso de la Delegación Benito Juárez, el CESAC solo puede captar y procesar demandas de trámites y servicios específicos pero para el resto del contenido de los comentarios de los ciudadanos en *facebook* y *twitter* no existe una estrategia de atención. 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 si 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 y que, por lo mismo, no se pueden evaluar e ir mejorando.

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 mayor información sobre el contexto en que se generan estas solicitudes, la extensión y el tono de los comentarios que las acompañan.

Las funcionarias entrevistadas externaron que para una eficiente atención de las demandas captadas en RSD es muy importante la comunicación con la estructura administrativa, por lo que suelen emplear el contacto personal con los funcionarios que conocen para transmitirles por medios informales el tipo de demandas que les canalizan mediante el CESAC y el nivel prioridad que requiere su solución. No es raro que las solicitudes de servicios que se distribuyen a través del CESAC no se prioricen frente a otras cargas de trabajo que también deben atender las distintas unidades administrativas.

Ante esta situación, la Coordinación de comunicación social poco puede hacer ya que no tiene facultades para intervenir en los trabajos de las demás áreas de la Delegación. 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 la estructura administrativa, los que eventualmente pudieran contribuir a flexibilizar su diseño departamental y sus líneas de mando verticales y poder atender de forma más directa, rápida y con mejores niveles de coordinación y colaboración interinstitucional 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.

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 perfiles en *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 hecho, este fue uno de los patrones que se identificaron en el análisis cualitativo de la información recabada de *facebook* y *twitter* que se presenta en el último apartado del capítulo quinto. Es decir, se trata de una regularidad que merece ser tomada en cuenta y que es una clara evidencia de que el uso de las RSD como medio de comunicación social está quedando muy limitado ante el tipo de reacciones que están mostrando los ciudadanos.

Esta situación permite observar el desencuentro entre gobierno y sociedad en el que las delegaciones referidas 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, eficacia y eficiencia tanto en la gestión de las demandas de los ciudadanos como del procesamiento, sistematización y aprovechamiento del enorme 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 las cuales tienden a mostrar una baja capacidad de gestión y de construcción de diálogo a través de las RSD, que pueden estar contribuyendo a erosionar la de por sí desgastada credibilidad, confianza hacia las autoridades y legitimidad de los gobiernos locales.

De acuerdo con la información recabada de *facebook* y *twitter*, el número de publicaciones que hacen las referidas delegaciones en estas RSD es muy bajo, la

cantidad de ciudadanos que las siguen por estos medios también puede considerarse bajo tomando como referencia a otras comunidades en las que intervienen instancias gubernamentales, y el volumen de reacciones que expresan los ciudadanos a lo publicado por las delegaciones también puede considerarse bajo.

Aun con esta baja actividad en RSD las delegaciones estudiadas tienen evidentes limitaciones para dar respuesta a lo expresado por sus seguidores, sobre todo por lo que ya se ha expuesto respecto a que no cuentan con una estrategia ni con protocolos, procedimientos, medios tecnológicos ni con personal y áreas especializadas para captar, sistematizar, analizar y emitir respuestas que se ajusten a la dinámica de las RSD. 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.

Ante esta situación, es posible identificar una enorme área de oportunidad que es necesario cubrir en la Administración Pública mediante la identificación y construcción de los elementos necesarios de un modelo de gestión de las RSD en el sector público. Al respecto en el último apartado de este capítulo se expone una propuesta de modelo de gestión de RSD desarrollado a partir de la información recabada de *facebook* y *twitter* así como de los análisis y hallazgos derivados de esta investigación.

6.5. Alternativas para avanzar hacia la flexibilización de los tradicionales modelos de organización y gestión en la Administración Pública

De acuerdo con lo expuesto en el sub apartado 6.2.2, se ha podido deducir a partir de los casos de estudio de esta investigación que las capacidades institucionales de las delegaciones estudiadas no se ven reflejadas de forma directa en el aprovechamiento del potencial de la RSD, ya sea como medio para generar mecanismos de gestión eficientes de las demandas de los ciudadanos o para crear procedimientos de comunicación y relación fluidos y horizontales con sus seguidores.

Esta situación se debe en buena medida a una falta de conocimiento especializado en gestión pública y uso de las TIC en la Administración Pública que permita plantear la mutua adaptación entre: a) las estructuras administrativas y procesos de gestión tradicionales, y b) las características y dinámica de interacción de las RSD.

Para conformar este conocimiento especializado es necesario, en primer término, mirar hacia referentes teórico-conceptuales afines a: 1) la complejidad de las sociedades contemporáneas, estratificadas, con actores político-sociales heterogéneos, ciudadanos que generan demandas de todo tipo, que exigen más espacios de participación e incidencia en las políticas, programas y acciones gubernamentales; 2) los nuevos procesos de interacción que se están generando en el entramado de las complejas sociedades contemporáneas; 3) la incorporación de las TIC a los procesos de gestión y comunicación en el sector públicos; 4) la incorporación de las TIC en las formas de comunicación, interacción y convivencia cotidiana entre los ciudadanos y la población en general.

6.5.1. La gobernanza como primer basamento referencial

El primer referente al que se puede recurrir casi de forma natural es la corriente de ideas que se ha desarrollado desde la década de los noventa del siglo pasado en torno a la gobernanza, concepto que cobró fuerza a partir de las evidentes limitantes que el Estado mostró para el cumplimiento de sus funciones en materia de desarrollo económico y social así como en la forma de llevar a cabo sus tareas de gobierno frente a los actores políticos, de la sociedad civil, del sector privado y, sobre todo, a ciudadanos cada vez más informados, con mejores niveles de educación y mayores expectativas que buscan más espacios de participación e incidencia en la solución de los problemas que enfrenta cotidianamente. De acuerdo con Peters y Pierre (2005: 53), la gobernanza significó la transformación del Estado y su adaptación a la sociedad que experimentaba cambios importantes ya desde la década de los noventa del siglo XX.

Para Kooiman (2005: 59-61), la gobernanza surge como un referente conceptual para hacer frente a la diversidad, complejidad y dinamismo de las situaciones de la sociedad. En este sentido la gobernanza plantea que los fenómenos sociopolíticos y su gobierno deben situarse en el contexto de la diversidad, el dinamismo y la complejidad de las sociedades modernas. De acuerdo con este autor, gobernar deja de ser una acción unidireccional, de los gobernantes hacia los gobernados, y pasa a ser una dimensión bidireccional en la que se tienen en consideración aspectos, problemas y oportunidades tanto del sistema de gobierno como del sistema a gobernar. Esto es a lo que se llama gobernanza sociopolítica o gobernanza interactiva, fundada sobre interacciones amplias y sistemáticas entre aquellos que gobiernan y los que son gobernados, y esto aplica tanto a las interacciones público-público como a las público-privadas.

De esta forma, siguiendo a Kooiman (2005: 61) los límites entre el Estado y la sociedad se transforman y se hacen más permeables. La frontera entre las responsabilidades públicas y privadas se convierte en un objeto de interacción. Frecuentemente estas interacciones están en sí mismas basadas en el reconocimiento de las interdependencias. En las sociedades contemporáneas ningún actor por sí solo, público o privado, tiene el conocimiento y la información necesarios para solventar problemas complejos, dinámicos y diversificados. Ningún actor tiene una perspectiva suficiente para utilizar eficientemente los instrumentos necesarios. Ningún actor tiene un potencial de acción suficiente para dominar de forma unilateral.

Por su parte, Rhodes (2005: 105) señala que en el nuevo escenario público que se configuró a partir de los años noventa del siglo XX aparece un Estado policéntrico que se desenvuelve en una sociedad no centralizada. Por lo que la función de gobierno se basa más en permitir las interacciones políticas, llegar a acuerdos para tratar los problemas y distribuir servicios entre todos los actores.

La gobernanza implica la interacción de conjuntos complejos de organizaciones provenientes de los sectores público y privado. Desde esta perspectiva, la gobernanza se relaciona con servicios prestados por cualquier combinación entre el gobierno y los sectores privados y voluntarios. Los enlaces

intergubernamentales son una característica definitoria de la prestación de servicios, y se utiliza el término red para describir a los diversos actores interdependientes implicados en la prestación de servicios. Estas redes están compuestas por organizaciones que necesitan intercambiar recursos (dinero, información, conocimientos) para conseguir sus objetivos, maximizar su influencia sobre los resultados y evitar convertirse en dependientes de otros jugadores. Las redes son una forma generalizada de coordinación social en la que cobra gran relevancia la gestión de enlaces interorganizacionales (Rhodes, 2005: 106).

De esta forma, el Estado se convierte en una colección de redes interorganizacionales formada por actores gubernamentales y sociales, sin ningún actor soberano capaz de dirigir o regular (Rhodes, 2005: 117). Las redes se convierten en una herramienta de gobierno, su adecuada integración, la creación de mecanismos para la generación de consensos y acuerdos, la eficiente interacción de sus integrantes para el logro de objetivos comunes es lo que constituye una buena gobernanza.

La participación en el juego, la acción conjunta, el acuerdo mutuo y la construcción de redes se convierten en las nuevas habilidades del gestor público (Rhodes, 2005: 116). De tal forma que los modelos de organización y gestión de la Administración Pública tradicional tienden a quedar rebasados. Al respecto, Fox y Miller (citados en Rhodes, 2005: 117), argumentan que las redes de diálogo abierto que trascienden las instituciones jerárquicas proveen un modelo viable de Administración Pública. Algunas redes de políticas públicas, consorcios interagencia y grupos de trabajo comunitarios muestran un potencial para el diálogo, en las que se encuentran grupos de expertos, legisladores, analistas de políticas, administradores públicos, ciudadanos interesados, conocedores de procesos, representantes electos que participan juntos para idear posibilidades sobre cuál es el siguiente paso a seguir.

Como se puede observar, autores clásicos de la gobernanza ya en la década de los noventa del siglo XX señalaban que entre sus implicaciones sustantivas estaba la interacción entre diferentes actores del sector público, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado. Este escenario obliga a

adaptar las estructuras administrativas y procesos de gestión de la Administración Pública tradicional a los nuevos escenarios de alto nivel de interacción del siglo XXI, para cual los planteamientos que se acaban de exponer sobre la gobernanza constituyen un adecuado referente conceptual. La gobernanza provee de un referente conceptual totalmente construido para observar la diversidad de actores gubernamentales, de la sociedad civil y del sector privado que interaccionan en torno a los complejos asuntos públicos de la actualidad, desde diferentes perspectivas, objetivos e intereses. La gobernanza aparece como una herramienta orientada a generar formas de dirección, organización y gestión horizontales e integradoras, para crear procedimientos para conciliar intereses, definir prioridades, consensuar objetivos, diseñar e implementar formas de gestión y coordinación entre actores heterogéneos.

De esta forma, la gobernanza sería el referente conceptual general en el que se puede encontrar apoyo sólido para reconocer el nuevo y complejo escenario público al que deben adaptarse las estructuras administrativas y los procesos de gestión de la Administración Pública tradicional. En este sentido, es necesario partir del hecho de que las formas de organización y gestión que han prevalecido en la Administración Pública no fueron concebidas para desempeñarse en escenarios de alta interacción con actores heterogéneos de la sociedad civil y el sector privado, por lo que es necesario evolucionar hacia a modelos referenciales como los de la gobernanza. Esto implica repensar el papel de esas formas tradicionales de organización y gestión, plantear alternativas de adaptación e innovación que mejoren su desempeño frente a los complejos problemas de las sociedades contemporáneas que demandan soluciones eficientes en las que es necesaria la colaboración de los diversos actores políticos, de la sociedad y de la iniciativa privada.

Este primer referente conceptual general de la gobernanza constituye un basamento sobre el cual se pueden apoyar otros referentes más específicos como el de la gobernanza pública y la gobernanza pública inteligente, orientados hacia la construcción de propuestas que contribuyan a la adaptación de la

Administración Pública tradicional a los complejos escenarios políticos, sociales y tecnológicos en que se desenvuelve en la actualidad.

6.5.2. La gobernanza pública y el nuevo rol de la Administración Pública

Durante la última década del siglo XX y la primera del actual el concepto de gobernanza tuvo una gran aceptación en el ámbito académico y el sector público, sus planteamientos se socializaron pero algunos de éstos se comenzaron a hacer laxos. Varios autores entre los que destaca Aguilar Villanueva (2013: 346), advertía que la gobernanza se estaba convirtiendo en una referencia omnímoda y genérica de solución de todo tipo de problemas de gobierno. Por lo que se comenzaron a hacer precisiones que dieron origen a nuevos términos como el de gobernanza pública que se centra en el tema de la capacidad y eficacia directiva del gobierno.

De acuerdo con Aguilar Villanueva (2013: 347-348), la gobernanza pública es esencialmente el proceso de gobierno o de dirección de la sociedad. Se refiere al proceso por el cual una sociedad se dirige y gobierna a sí misma; es el proceso por el cual el gobierno, las empresas privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos interactúan con el propósito de definir, acordar y decidir sus objetivos de interés y valor común, así como las formas de organización, los recursos y las actividades que consideran necesarias y conducentes para lograr los objetivos decididos.

De forma más específica, la gobernanza pública implica también conocimientos teóricos y técnicos, modelos causales y tecnologías, que hacen que los actores públicos, privados y sociales puedan conocer los componentes y las causas de los problemas que se quieren atender o las metas que se quieren alcanzar, puedan asignar y ejercer de manera eficiente los recursos públicos y privados que se necesitan y puedan adoptar medidas organizativas idóneas y las actividades causalmente idóneas y eficaces para producir los resultados públicos deseados. De tal forma que la gobernanza pública se refiere al conjunto de valores, instituciones, normas, así como al conjunto de conocimientos y tecnologías que orientan, enmarcan y fundamentan las decisiones que el gobierno

y la sociedad elaboran y toman para atender los asuntos públicos (Aguilar, 2013: 348-349).

Con base en diversos documentos académicos, Aguilar (2013: 355-356) hace un resumen de los principales componentes de la dimensión institucional y política de la gobernanza entre los que se encuentran: a) Estado de Derecho / Gobierno de leyes, b) voz y rendición de cuentas, y c) calidad de la legislación regulatoria de la actividad económica. Asimismo, Aguilar hace un resumen de los principales componentes de la dimensión técnico-administrativa de la gobernanza que son los siguientes:

- a) Sistema social de conocimiento y tecnología: Calidad de los sistemas de información; nivel de desarrollo de investigación científica y tecnológica; disponibilidad y empleo social de plataformas tecnológicas; existencia y calidad de instituciones de investigación y desarrollo; existencia y nivel de desarrollo de las universidades e instituciones de enseñanza técnica.
- b) Finanzas públicas: Estructura del sistema fiscal y presupuestal; eficacia de la gestión tributaria; gestión y control del presupuesto / gasto público; equilibrio entre los ingresos y el gasto público.
- c) Políticas públicas y administración pública: Capacidad de planificación y de análisis y diseño de políticas; grado de participación de los ciudadanos en el proceso de formulación y ejecución de políticas; sistematicidad y coherencia de las políticas públicas; calidad de la burocracia (normas, organización, procesos, capacidad del personal); desarrollo de sistemas de gobierno electrónico, calidad de los sistemas de evaluación y auditoría; gestión de recursos humanos y ética del servicio público.

En estos términos, la gobernanza pública es un referente conceptual más específico a tomar en cuenta para orientar el proceso de adaptación de las formas de organización y gestión de la Administración Pública tradicional ya que, además de considerar una dimensión institucional y política, devela una dimensión técnico-administrativa en la que la Administración Pública tiene un papel relevante pero debe actualizarse y responder al entorno actual que le exige altas capacidades técnicas apoyadas en el uso de tecnologías que contribuyan a adaptarse y elevar

sus niveles de eficacia y eficiencia en sus tareas de planificación, diseño e implementación de políticas públicas con la participación creciente de los diversos actores políticos, sectores de la sociedad y del sector privado.

6.5.3. El Gobierno Abierto como modelo de gestión horizontal y de interacción con la sociedad

La gobernanza tienen entre sus principales planteamientos que los gobiernos y sus administraciones públicas deben desarrollar capacidades de dirección y gestión para interactuar con las organizaciones de la sociedad civil, del sector privado y con los ciudadanos de forma individual, a fin de dar respuestas eficientes a las diversas y crecientes demandas y problemas que se generan en las sociedades contemporáneas. Por su parte, el Gobierno Abierto busca hacer planteamientos más específicos respecto a la interacción entre gobierno y los diferentes sectores y actores de la sociedad.

El Gobierno Abierto persigue como uno de sus principales fines establecer una relación más directa y horizontal entre gobierno y sociedad. En este sentido plantea poner en un primer plano la escucha y construcción de relaciones con los ciudadanos, las organizaciones civiles, políticas y de la iniciativa privada. Este planteamiento necesariamente implica repensar el papel del gobierno y su forma de actuación en el escenario público actual, lo que ha llevado a proponer nuevas formas, medios, espacios y mecanismos de comunicación e interacción entre los gobiernos y los diferentes sectores de la sociedad.

En este sentido, el Gobierno Abierto propone que las administraciones públicas sean altamente receptivas, más cercanas a los ciudadanos y que construyan una nueva relación con los gobernados. Por ello, los impulsores de las ideas del Gobierno Abierto plantean que para llevarlo a la práctica es necesario concebir nuevas formas y medios de participación de los ciudadanos en los asuntos públicos; de colaboración entre el gobierno y organizaciones políticas, civiles y empresarios; de co-gestión con otras instancias de gobierno y de la sociedad; de co-creación con ciudadanos que conocen problemáticas que les

afectan cotidianamente, expertos, instituciones educativas o centros desarrollo tecnológico.

Estos planteamientos necesariamente implican repensar y redefinir el papel de los gobiernos y de las formas de organización y gestión de la Administración Pública. Las ideas innovadoras del Gobierno Abierto implican hacer una revisión de los modelos de organización de las estructuras administrativas a fin de adaptarlas para que operen de forma más inclusiva y colaborativa. Es necesario de las estructuras jerárquicas y líneas de mando verticales evolucionen, se flexibilicen y permitan una mayor integración de las estructuras administrativas. Se requiere crear mecanismos que faciliten el flujo de información, de instrucciones y de toma de decisiones. Las estructuras administrativas, con cada uno de sus cargos tanto de dirección como operativos deben estar organizados para contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales y no de áreas o departamentos específicos.

Las estructuras administrativas deben de flexibilizarse para que operen más de forma horizontal bajo un esquema de red en el que se consideren formas de contacto, medios de comunicación y mecanismos de interacción con los ciudadanos, las organizaciones políticas, civiles o de la iniciativa privada. Se puede pensar en oficinas específicas o en enlaces de cada uno de los departamentos o instancias que integran la estructura administrativa, de acuerdo con sus tareas, objetivos específicos y funciones.

Los procesos de gestión deben estar diseñados para integrar los esfuerzos y recursos de las diferentes áreas que intervienen en la consecución de objetivos generales y la implementación de estrategias transversales. Los nuevos procesos de gestión deben estar pensados para facilitar la eficiente integración o aportación de los esfuerzos y recursos, flexibilizando subprocesos de diseño, ejecución y supervisión de acciones.

Los procesos de gestión también deben estar diseñados para operar de forma horizontal y en red con el apoyo de las TIC, implementando sistemas informáticos, de comunicación y retroalimentación eficientes que faciliten la interacción entre los involucrados en cada programa o acción. Estos nuevos

procesos de gestión también deben tener interfaces de conexión hacia el exterior de las estructuras gubernamentales que permitan a los ciudadanos y organizaciones involucrarse en tareas específicas como la aportación de ideas, propuestas, información y recursos a políticas, programas o acciones.

Como se puede advertir, los planteamientos del Gobierno Abierto implicarían flexibilizar e introducir innovaciones en las estructuras administrativas y procesos de gestión de la Administración Pública, a fin de adaptarlas a un nuevo escenario en el que la sociedad exige mayor capacidad para captar demandas, necesidades y el sentir de los ciudadanos, así como eficiencia para dar respuesta y soluciones. En este sentido, las propuestas del Gobierno Abierto y sus implicaciones de adaptación para la Administración Pública representan un buen referente conceptual como modelo que puede guiar el necesario proceso de actualización y modernización de las formas de organización y gestión tradicionales.

6.5.4. Gobernanza pública inteligente: la Administración Pública como plataforma tecnológica interactiva con la sociedad

Hacia la segunda década del presente siglo varios factores y procesos indican de forma directa en las nuevas tendencias en la gestión pública. Iniciando con los planteamientos del Gobierno Abierto que tomaron forma y gran impulso a partir de 2009 con el célebre *Memorando* sobre transparencia y Gobierno Abierto de la administración Obama. Asimismo, está el auge de los datos abiertos basado en los movimientos sobre transparencia que cobraron fuerza desde los años 90 del siglo pasado.

Por otra parte, uno de los signos distintivos de las sociedades contemporáneas ha sido la enorme influencia de las TIC en prácticamente todos los ámbitos, que ha tenido una de sus mejores expresiones en la rápida evolución de los servicios de la *web* 2.0 dando lugar a plataformas informáticas con amplias coberturas entre la población y que posibilitan el intercambio en línea de todo tipo de información (datos, texto, imagen, voz, fotografías, video, sonido)

Estos factores aunados a la constante erosión de la credibilidad y confianza de las instituciones gubernamentales, ha llevado en los años recientes a tratar de actualizar los tradicionales modelos de gestión en el sector público a las nuevas circunstancias, tecnologías, demandas de la sociedad y formas de interrelación.

Como afirma Parrado (2015), en las últimas décadas la gestión pública se debatió entre dos grandes corrientes: la legalista y la gerencialista. La primera se orientó al cumplimiento estricto de la norma y los procedimientos, mientras la segunda se centró en mejorar la eficacia y eficiencia. La primera se identifica con el modelo burocrático weberiano, en tanto que la segunda con la nueva gestión pública. Como bien lo observa Criado (2016), estas dos corrientes ponen el foco de atención en lo que sucede dentro de las organizaciones y dejan en un plano secundario el contexto y, sobre todo, el papel de la ciudadanía en la gestión pública.

Sin embargo, en el escenario público actual delineado por una sociedad plural, con acceso a abundante información, cada vez más consciente de sus derechos, que genera todo tipo de demandas y que exige se atiendan reclamando más espacios de participación e incidencia en los asuntos públicos, cobra una gran relevancia y una nueva dimensión la sociedad civil.

Asimismo, en este escenario público contemporáneo las TIC han contribuido de forma evidente a configurar sus dinámicas de actuación e interrelación, ya que se han convertido en la infraestructura de comunicación e interacción y han posibilitado establecer nuevas formas de articulación y organización de personas y organizaciones, así como de trabajo y colaboración.

De tal manera que en el escenario público contemporánea se están redefiniendo las formas de interrelación entre los ciudadanos, entre las organizaciones civiles, políticas y del sector privado, entre las organizaciones gubernamentales y, desde luego, entre todas entre sí. En este escenario cobran cada vez más relevancia los procesos de comunicación e interacción, por lo que es indispensable que la Administración Pública tenga muy en cuenta el contexto en el que actúa, el papel de la ciudadanía y de las diferentes organizaciones de la sociedad civil y no solo sus procesos de gestión internos.

En el plano de la gestión pública aparecen propuestas atractivas para tratar de adaptarla a las circunstancias del nuevo escenario público. De acuerdo con Criado (2016: 31), al iniciarse la segunda década del nuevo milenio las transformaciones ligadas a la nueva generación de tecnologías y medios sociales, la filosofía de la *web 2.0*, la ética *hacker* (en los términos planteados por Himanen) y la revolución de los datos abiertos, así como la generalización de los principios y valores de la transparencia, participación y colaboración, estarían confluyendo para inspirar una manera diferente de entender la gestión pública en torno a un nuevo modelo de Estado abierto y unas administraciones públicas colaborativas.

En este sentido, Criado (2016: 31) afirma que, al menos desde un punto de vista teórico, estaría emergiendo un nuevo paradigma denominado gobernanza pública inteligente como siguiente fase en la evolución de la gestión pública contemporánea. Este nuevo paradigma estaría sustentado en la idea de crear valor público a través de la colaboración con la ciudadanía, en la que la Administración Pública buscaría un diseño organizativo en red y como plataforma, el papel del gobierno consistiría en construir redes y crear valor público, los directivos públicos fungirían como innovadores expertos en detectar nichos de creación de valor público y cocreación con la ciudadanía, los instrumentos por excelencia serían las herramientas de la *web 2.0* (app, redes sociales, plataformas colaborativas), *big data* y laboratorios de innovación, el ciudadano desempeñaría un papel de coproductor, y las TIC tendrían un rol relevante para la innovación pública colaborativa y la creación de valor público.

Este nuevo paradigma de gestión pública obliga más que ninguno otro a repensar el papel, funciones y objetivos de la Administración Pública. Las estructuras administrativas deben guardar un orden, garantizar que se asuman las responsabilidades, que no se generen duplicidades de funciones y que no se traslapen líneas de mando, pero también deben tener la suficiente flexibilidad para que se generen redes colaborativas que propicien la coordinación de esfuerzos y el aprovechamiento de los recursos. Los procesos de gestión deben cumplir con las normas y procedimientos de control establecidos pero también deben estar

diseñados para operar en red propiciando el flujo eficiente de instrucciones, recursos, implementación de acciones y formas de supervisión.

La gobernanza pública inteligente propone una operación más horizontal y en red en la Administración Pública, en la que se ponga más atención en las funciones de coordinación al interior de sus estructuras administrativas pero, sobre todo, que genere procesos eficientes de comunicación e interacción con los ciudadanos. En este sentido, implica realizar los cambios necesarios a las estructuras administrativas y a los procesos de gestión tradicionales para que realicen funciones de contacto, comunicación, interacción y retroalimentación con ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado.

Los funcionarios y personal operativo necesitarían desarrollar nuevas habilidades para realizar trabajos de coordinación, participar en el desarrollo de estrategias transversales, diseñar e implementar mecanismos de interacción que faciliten la aportación de los ciudadanos y se institucionalicen formas de cocreación.

La gobernanza pública inteligente plantea dar una nueva dimensión al uso de las TIC en el sector público, si bien deben constituir la infraestructura informática y el apoyo para realizar múltiples trabajos, también deben ser consideradas como el medio para generar innovación en las formas para comunicarse e interactuar con la sociedad. En particular la *web 2.0* y su evolución hacia el Internet de las cosas ofrecen amplias posibilidades para imaginar, diseñar e implementar interfaces de comunicación e interacción con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil, que van desde la creación de los tradicionales foros hasta el desarrollo de aplicaciones para realizar funciones altamente especializadas. En todo caso de lo que se trataría es de facilitar y motivar el contacto de los ciudadanos con las autoridades, captar y procesar eficientemente su sentir, necesidades, demandas y propuestas.

La gobernanza pública inteligente de forma clara abre una serie de directrices que proponen una ruta de evolución para las tradicionales formas de organización y gestión en la Administración Pública en su búsqueda de encontrar alternativas o formas de adaptarse al complejo escenario público contemporáneo.

6.6. La Administración Pública en la Sociedad Red: los desafíos de la adaptación a la sociedad hiper conectada mediante TIC

La expansión de la infraestructura de telecomunicaciones informáticas que se aceleró a inicios de los años noventa del siglo XX dio lugar a la integración de las redes informáticas de las diferentes regiones del mundo en una gran red mundial a la que se le comenzó a llamar Internet. Esta red global conectó a una infinidad de equipos de cómputo y usuarios de todas partes del mundo, por lo que surgió la necesidad de crear procedimientos o mecanismos para distribuir e intercambiar información de forma eficaz. El científico británico de la informática Timothy Berners-Lee con el fin de intercambiar información acerca de sus investigaciones de una manera más efectiva, desarrolló las ideas fundamentales que estructuran la *web*.

Entre 1989 y 1990 Berners-Lee y un grupo de colaboradores crearon lo que por sus siglas en inglés se denomina lenguaje HTML (*HyperText Markup Language*) o lenguaje de etiquetas de hipertexto, el protocolo HTTP (*HyperText Transfer Protocol*) y el sistema de localización de objetos en la *web* URL (*Uniform Resource Locator*). Este conjunto de innovaciones permitía unir la infraestructura de Internet al hipertexto, lo cual dio origen a lo que se denominó la *World Wide Web* que inicialmente hizo posible que usuarios o clientes de la red pudieran consultar información en determinados servidores que alojaban páginas con hipertextos que permitían acceder a información más específica.

El esquema de funcionamiento inicial de la *www* consistía en elaborar páginas HTML que presentaban títulos alusivos a un determinado tipo de información que mediante un vínculo permitían acceder o desplegar contenidos más específicos. Estas páginas se ponían a disposición de los usuarios de Internet en servidores. Berners-Lee y sus colaboradores crearon un programa informático para navegar a través de Internet y localizar información específica. Este *software* al que se le denomina navegador funciona como un buscador de información. De esta forma, podían encontrar contenidos sobre temas específicos.

Este esquema básico de consulta de información rápidamente evolucionó, ya que los programadores pronto añadieron funciones a los navegadores para que pudieran editar los contenidos de las páginas HTML o agregar información, lo que permitió superar el esquema de solo consulta y pasar a otro en el que se puede intercambiar información y, sobre todo, interactuar a través de conversaciones escritas, crear espacios para que distintos usuarios trabajen de forma colaborativa. Estas innovaciones dieron origen al desarrollo de *software* tipo *chat* para conversaciones, implementación de foros de opinión o espacios para desarrollar trabajos en equipo. Estas nuevas posibilidades dieron origen a los que se denominó la *web 2.0* que se caracteriza por su potencial interactivo.

Desde su aparición Internet y la *www* se constituyeron como la infraestructura de telecomunicaciones y la plataforma de *software*-servicios de comunicación e intercambio de información que facilitó la integración de los procesos productivos, de los mercados financieros, las transacciones comerciales y el flujo de todo tipo de información para el desarrollo tecnológico.

De tal forma que Internet y la *www* jugaron un papel decisivo en el proceso de globalización y terminaron impactando también el desarrollo de las sociedades contemporáneas. Estas tecnologías permitieron interconectar de forma instantánea a los usuarios de Internet de las diferentes regiones del planeta, lo cual redefinió la forma de entender las distancias, el espacio y el tiempo. La continua y muchas veces rápida expansión de los servicios de Internet en las diferentes regiones del mundo hicieron posible el acceso a éstos a amplios sectores de las sociedades contemporáneas, lo cual dio origen a la evolución de los procesos de comunicación, intercambio de información y a la forma en que se relacionan los seres humanos entre sí y con las organizaciones públicas y privadas.

Las innovaciones y los servicios cada vez más especializados que ofrece Internet han dado lugar a nuevas formas para el desarrollo de las actividades productivas, de la educación, la cultura y la tecnología, para establecer las relaciones interpersonales, entre las organizaciones de la sociedad civil, las empresas y los gobiernos. Las sociedades contemporáneas se encuentran cada

vez más conectadas por la TIC por lo que han terminado por influir en prácticamente en todos sus ámbitos.

Desde la década de los noventa del siglo XX Castells observó este fenómeno y comenzó a hacer una interpretación de lo que estaba sucediendo para tratar de entender la forma en que estaban evolucionando las sociedades contemporáneas. De esta forma, desarrolló su planteamiento conceptual sobre la Sociedad Red que resulta una perspectiva bastante apropiada para contextualizar el entorno de una sociedad híper conectada en el que actualmente se desenvuelven los gobiernos y sus administraciones públicas, poniendo en evidencia lo relevante que resulta entender los nuevos procesos de comunicación e interacción a que han dado lugar las TIC y sus implicaciones para la vinculación y relación entre gobierno y sociedad.

De acuerdo con Castells vivimos en la era de la información, etapa a la que arribamos tras un acelerado proceso de transformación de las tecnologías de las TIC, basado en la revolución de la microelectrónica que tuvo lugar en las décadas de los cuarentas y cincuentas del siglo XX. Este proceso sentó las bases de un nuevo paradigma tecnológico que se consolidaría en los setenta, fundamentalmente en Estados Unidos, para difundirse después rápidamente por todo el mundo, dando paso a la era de la información (Castells, 2011: 31).

Para el referido autor, históricamente las organizaciones verticales jerárquicas habían tenido una superioridad sobre las redes debido a que tenían límites materiales que vencer, fundamentalmente en relación con la tecnología disponible. Sin embargo, el desarrollo tecnológico que experimentaron las TIC liberó todas las potencialidades de las redes, las cuales se convirtieron en la forma organizativa más eficiente como resultado de tres de sus rasgos fundamentales que se beneficiaron del nuevo entorno tecnológico: flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de supervivencia (Castells, 2011: 28-31).

De esta forma, las redes experimentaron un proceso de fortalecimiento y expansión como formas de organización potenciado por los avances en las TIC, las cuales tuvieron otro enorme impulso con el surgimiento y acelerado desarrollo de la red global de Internet. Estos factores, sin duda, han tenido una notable

repercusión ya que han transformado la estructura y las formas de comunicación, organización e interacción al interior de las sociedades contemporáneas.

Este nuevo escenario que se comenzó a configurar desde los años noventa del siglo XX ha dado lugar a un nuevo tipo de sociedad, a la que Castells (2011: 27) ha denominado precisamente la Sociedad Red, y que define como aquella cuya estructura social está compuesta de redes potenciadas por TIC basadas en la microelectrónica. Entendiendo por estructura social aquellos acuerdos organizativos humanos en relación con la producción, el consumo, la reproducción, la experiencia y el poder, expresados mediante una comunicación significativa codificada por la cultura.

Para la Administración Pública como objeto de estudio y como campo de práctica profesional llama de forma especial los acuerdos organizativos humanos relativos al poder, ya que en una sociedad que se estructura cada vez más con base en formas organizativas en red, sin duda, trae consigo repercusiones en las formas en que se comunican, relacionan e interactúan las organizaciones públicas entre sí y con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil. Este nuevo escenario público exige revisar las formas tradicionales de concebir y ejercer el poder público en la medida en que las redes de organizaciones públicas, de la sociedad civil y de ciudadanos despliegan nuevas formas y capacidades para ejercer presiones, sumar apoyos, definir la agenda pública así como influir en el diseño y la implementación de las políticas públicas.

Para la Administración Pública la Sociedad Red plantea dos grandes desafíos, por una parte, implica hacer una revisión de sus tradicionales formas de comunicación e interrelación entre las diferentes organizaciones públicas para mejorar sus procesos de gestión interorganizacionales que les permitan aprovechar de mejor forma sus recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y, sobre todo, su información, conocimientos y *expertise*. Sobre el particular, hay dos grandes factores que se deben afrontar y transformar: 1) la tendencia a las formas de organización jerárquicas, con divisiones de funciones rígidas y líneas de mando verticales y 2) la tendencia al aislacionismo, a

considerar como propios los recursos, información o conocimientos y no compartirlos desincentivando la colaboración entre diferentes áreas.

No obstante, el mayor desafío para la Administración Pública en la Sociedad Red es el de adaptarse a la nueva dinámica de comunicación e interacción con la sociedad. Los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil han venido adoptando las TIC en sus actividades cotidianas lo que les ha permitido emplear nuevas formas de comunicación, interacción y organización en red. El uso de las TIC ha creado una nueva dinámica caracterizada por la rapidez con que fluye la información, la eliminación de las distancias físicas y el acceso a estas tecnologías de amplios sectores de la sociedad.

Sin embargo, en términos generales, las administraciones públicas muestran limitaciones para insertarse en la dinámica de comunicación e interacción de las TIC y especialmente de las RSD, lo que está dejando sin una respuesta adecuada a un cúmulo de información que los ciudadanos expresan por estos medios, lo cual ya comienza a representar otro flanco de desgaste para los gobiernos y una área de oportunidad que se está dejando de aprovechar de acuerdo con lo que plantean diferentes corrientes de ideas sobre gestión pública como el Gobierno Abierto o la gobernanza pública inteligente.

6.7. Hacia nuevos paradigmas en el sector público: la gestión por redes

El enfoque de redes es uno de los referentes conceptuales centrales en esta investigación, el cual permite observar a las tradicionales formas de organización y gestión de la Administración Pública desde una perspectiva relacional, con base en la que es conveniente reflexionar sobre su relevancia para visualizar y avanzar hacia nuevos esquemas de gestión por redes, en primer lugar, retomando las ventajas que representa la formación de redes interorganizacionales e intergubernamentales y, en segundo término, reflexionando en torno a la necesidad de gestionar las RSD desde un esquema en red o para decirlo de otra forma desde una gestión por redes.

6.7.1. La relevancia de las redes interorganizacionales e intergubernamentales para la gestión por redes

Como se ha dado cuenta en el apartado 6.4 del presente capítulo, a partir de los casos estudiados en la investigación se observa que se ha estado abriendo una brecha entre: a) las estructuras administrativas, las formas de organización y los procesos de gestión de la Administración Pública tradicional, y b) la dinámica de comunicación e interacción que se genera en las RSD. Este hecho no es sino la manifestación concreta de las dificultades que se observan en la Administración Pública para insertarse en el nuevo contexto general de la sociedad híper conectada o de la Sociedad Red en términos de la propuesta conceptual de Castells.

Ante esta situación, es necesario pensar en alternativas y propuestas específicas que contribuyan a flexibilizar las formas de organización y gestión de la Administración Pública tradicional y orientarla a insertarse de mejor forma en la nueva dinámica de comunicación e interacción de las sociedades contemporáneas híper conectadas.

En principio, bien se pueden retomar modelos que ya han sido planteados en la gestión pública como el de las redes interorganizacionales. De acuerdo con Sulbrandt, Lira e Ibarra (2001: 351, 353), este tipo de redes implican el establecimiento de relaciones horizontales en el gobierno, entre organizaciones que se apoyan mutuamente, pero ninguna de ellas puede obligar a las otras al cumplimiento de acciones comunes. Estas redes basan su operación en los siguientes elementos:

- Pautas de integración en un conjunto de relaciones e intercambios.
- Flujos de recursos (humanos, de información, financieros, de conocimientos) entre unidades independientes.
- Énfasis en las pautas de intercambio horizontal o lateral.
- Intercambios recurrentes y de largo plazo, los que crean interdependencias.
- Colaboración informal entre organizaciones.
- Líneas recíprocas de comunicación.

Dentro de las redes interorganizacionales tienen una especial relevancia las redes intergubernamentales que se originan por la necesidad de cooperación que tienen los gobiernos para desenvolverse en escenarios cada vez más complejos. De acuerdo con Wrigth (1997: 71), este tipo de redes se caracterizan por: 1) el número y la variedad de las unidades gubernamentales; 2) el número y la variedad de funcionarios públicos que intervienen; 3) la intensidad y regularidad de los contactos entre los funcionarios; 4) la importancia de las acciones y las actitudes de los funcionarios, y 5) la preocupación por cuestiones de política financiera.

Las redes interorganizacionales e intergubernamentales cobraron mayor relevancia a partir de la década de los noventa del siglo XX precisamente cuando los asuntos públicos se complejizaron debido a las multiplicidad de factores que intervienen en éstos. Se recurrió a este tipo de redes debido a la necesidad de articular esfuerzos y recursos de diferentes niveles de gobierno e instancias de la Administración Pública para hacer frente a problemas complejos.

Las redes interorganizacionales e intergubernamentales han tendido a ser consideradas como formas de organización que se articulan para atender casos, problemas o asuntos públicos específicos, que se crean por algunos periodos mediante acuerdos y que desaparecen cuando se considera que han cumplido sus objetivos o fines. Este tipo de redes suelen presentar problemas de coordinación, ya que deben estar constantemente generando consensos para definir objetivos, enfrentar la labor de articular esfuerzos y la generación de compromisos para aportar recursos. Por lo que no resulta fácil mantener su integración y funcionamiento.

Esta situación ha dificultado que las redes inteorganizacionales e intergubernamentales permanezcan, crezcan o se incrementen en número, por lo que las instancias gubernamentales y de la Administración Pública que las integran tienden a desvincularse y regresar a sus esquemas de organización y gestión tradicionales basados en estructuras organizativas jerárquicas con funciones específicas.

Sin embargo, cada vez más los diferentes problemas y asuntos públicos requieren soluciones integrales que precisan la intervención coordinada de

diferentes instancias de gobierno y de la Administración Pública, ya que se originan por múltiples factores e intervienen y afectan a distintos sectores de la población. Por ello, la formación de redes interorganizaciones e intergubernamentales no debe ser vista como una opción sino más bien como forma de gestión necesaria que debe tender más a formalizarse que a funcionar por periodos y desaparecer. Su integración no debe basarse únicamente en acuerdos eventuales o coyunturales sino que debe tomar causas institucionales que generen estructuras articuladas y formalizadas en un cuerpo normativo, procesos de gestión muy definidos, actores y funcionarios responsables bien identificados, formas de gestión y de provisión de recursos específicos que generen experiencia y conocimientos, establezcan procesos de retroalimentación y un desarrollo organizacional.

De esta forma, se podría generar un proceso de flexibilización de las estructuras y procesos de gestión basados en modelos jerárquicos y burocráticos de la Administración Pública tradicional, a fin de desarrollar en el mediano y largo plazo nuevas formas de organización y gestión orientadas hacia paradigmas más horizontales, integradores y colaborativos que permitan integrar a la Administración Pública de mejor forma a las nuevas dinámicas de interacción en la sociedad y a hacer frente a fenómenos, demandas y problemáticas atravesadas por múltiples circunstancias y factores.

Iniciar y sostener en el tiempo un proceso de institucionalización de las redes interorganizacionales e intergubernamentales permitiría a los gobiernos y sus administraciones públicas operar cada vez más en red haciendo más eficiente el uso de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos así como sus propios procesos de gestión. De esta forma, se podría dar una respuesta más integrada y rápida a los complejos problemas y asuntos públicos de la actualidad. En todo caso, lo relevante sería lograr avanzar hacia formas de gestión en red, comenzar a concebir el funcionamiento de las instituciones gubernamentales de forma más articulada.

6.7.2. De la gestión de redes sociales digitales a la gestión por redes

Con base en la información recabada mediante las entrevistas aplicadas a los responsables de las RSD en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza así como de la que se obtuvo de sus cuentas de *facebook* y *twitter*, se puede observar que estas instancias de gobierno utilizan las RSD de forma preponderante para difundir información muy en línea con lo que se conoce como comunicación social. Es decir, emplean las RSD para publicitar obras o acciones de las delegaciones, para promocionar eventos recreativos, deportivos o culturales que llevan a cabo, o bien para dar a conocer efemérides o materiales con contenidos cívicos. Sólo de forma incipiente las referidas delegaciones utilizan las RSD para atender demandas específicas y gestionar servicios.

Por su parte, los ciudadanos ante las publicaciones sobre eventos, obras o acciones que realizan las autoridades reaccionan de forma muy crítica. En las publicaciones que difunden eventos hay comentarios más favorables, de interés hacia éstos e incluso hay expresiones positivas. Las publicaciones con efemérides y contenidos cívicos captan poco interés. No obstante, en los diferentes tipos de publicaciones se advierte que, sin importar su contenido, frecuentemente los ciudadanos emplean la posibilidad de hacer comentarios en *facebook* y *twitter* para expresar su malestar en torno a problemas o situaciones que les afectan cotidianamente, hacen críticas, reclamos, plantean sus puntos de vista e incluso externan planteamientos o propuestas. Asimismo, los ciudadanos comienzan a utilizar las referidas RSD para solicitar servicios, información sobre trámites o asuntos específicos.

Las autoridades delegacionales tienden a no responder los comentarios que expresan críticas, reclamos o inconformidades, a hacer caso omiso de los comentarios que plantean sugerencias y tratan de atender los casos de demandas específicas y de servicios. Para dar seguimiento al cúmulo de información que se genera en *facebook* y *twitter*, las áreas de comunicación social de las delegaciones han establecido procedimientos básicos que realizan con recursos humanos limitados. Estos procedimientos se centran en identificar las demandas

relacionadas con los trámites y servicios que proporcionan. Para el resto de la información no existen procedimientos específicos de recopilación, procesamiento y aprovechamiento para algún fin institucional.

En el caso de las demandas específicas de trámites y servicios se suele canalizar al ciudadano a otras instancias de atención fuera de las RSD como páginas *web* o mecanismos tradicionales de atención ciudadana. Otra forma de canalización de las demandas consiste en que el personal que da seguimiento a las RSD las ingresa al Centro de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC) o a algún otro sistema informático que han sido diseñados para facilitar la gestión de trámites y servicios en las delegaciones.

Esta descripción general de la forma como se gestionan las RSD en las delegaciones estudiadas permite observar lo siguiente:

- Se procesa sólo una parte de la información que se genera en las RSD que tiene que ver con la demanda de servicios.
- Se han desarrollado sólo procedimientos básicos de seguimiento, procesamiento y aprovechamiento de la información producida en las RSD, los cuales incluso no se encuentran plasmados en documentos institucionales.
- Una área administrativa específica es la que conoce la información que se genera en las cuentas institucionales de *facebook* y *twitter*, mientras que para el resto de la estructura de las delegaciones lo que ocurre en las RSD no tiene mucha relevancia.
- No existe una vinculación directa y horizontal de las demandas de trámites y servicios que se generan en las RSD con los sistemas informáticos de gestión con que cuentan las delegaciones.
- Aunque los sistemas informáticos de gestión interna de las delegaciones tienen un diseño para operar de forma horizontal en red, las áreas involucradas en atender las demandas mantienen un esquema organizacional departamental en el que se conserva autonomía de actuación sobre la definición de prioridades y el manejo de los recursos que tienen asignados.

- Fuera de su vinculación mediante determinados sistemas informáticos, las diferentes áreas que integran las estructuras administrativas de las delegaciones se encuentran organizadas de forma jerárquica, con líneas de mando verticales, con funciones y recursos específicos.

Ahora bien, cómo es que se puede comenzar a hacer frente a esta serie de problemas de gestión. Una de las principales líneas a seguir es precisamente la que deja ver uno de los principales hallazgos de la investigación, respecto a que cuando hay una mayor adopción del enfoque de redes en los procesos de gestión de las RSD hay, en términos generales y con las acotaciones apuntadas, una tendencia a mejorar la atención de las demandas y la calidad de la relación con los ciudadanos.

El enfoque de redes se centra en lo relacional, en el contexto de esta investigación implica establecer vínculos, intensificar las interacciones entre instancias y actores que conduzcan al fortalecimiento y mejoramiento de relaciones para alcanzar fines específicos. De esta forma, los problemas que está generando la gestión de las RSD bien se pueden atender avanzando hacia una gestión por redes.

6.8. Hacia la conformación de una gestión de RSD en el sector público: Elementos para un modelo de gestión por redes

Con base en lo expuesto, es posible ir configurando un modelo de gestión para las RSD basado en el enfoque de redes en el que se establezca un esquema general de organización y gestión, así como las líneas generales de operación, los procedimientos específicos de gestión y las grandes estrategias.

6.8.1. Propuesta general de organización y gestión

En cuanto a la forma de organización, es necesario lograr una mayor y mejor articulación entre las diferentes áreas que componen una estructura administrativa, lo que implica flexibilizar el orden jerárquico de mando y facilitar los

procesos de interacción entre unidades administrativas, funcionarios y personal operativo.

Es necesario que se relaje la estructura de división departamental y las rígidas líneas de mando que hay al interior de cada unidad administrativa mediante la creación de mecanismos y espacios de comunicación, para compartir información, de colaboración, coordinación de esfuerzos y provisión de recursos. Lo más conveniente es que estos mecanismos y espacios se normaran y se formalizaran en documentos institucionales y se implementaran con el apoyo de sistemas informáticos, a fin de que tuvieran una plataforma de operación digital que enlazara a todas las áreas administrativas de forma permanente. Este esquema de operación integraría a toda la estructura administrativa en una sola red. A su vez, sería conveniente que una unidad administrativa específica se encargara de la gestión de las RSD la cual se podría en contacto mediante la red informática institucional con el resto de las áreas de forma directa.

La flexibilización de las estructuras administrativas debe ir acompañada de nuevos procesos de gestión que se pueden ir construyendo a partir de las propuestas que se describen a continuación.

Diseñar e implementar procedimientos para:

- El seguimiento y la captación de la información que se genera en las cuentas institucionales abiertas en las RSD.
- La revisión, sistematización y análisis de la información captada de las RSD.
- Canalizar de forma directa (sin intermediarios administrativos) las demandas de trámites y servicios así como las solicitudes de información a los sistemas informáticos con que se cuenta para la atención a éstas.
- Canalizar las quejas, reclamos, críticas, propuestas o planteamientos a las áreas que puedan atender o aportar información sobre las mismas.
- Integrar respuestas a las quejas, reclamos, críticas, propuestas o planteamientos y comunicarlas a los ciudadanos.

- Sistematizar y analizar la información captada de las RSD identificando contenidos que puedan retroalimentar a las políticas, programas y acciones institucionales.
- Crear contenidos específicamente diseñados para hacer publicaciones de interés para los ciudadanos en las RSD con base en la información captada en las cuentas institucionales de las RSD más utilizadas.

Asimismo, sería necesario:

- Desarrollar un *software* para llevar a cabo las actividades que implican la implementación de los procedimientos señalados en los puntos anteriores.
- Reclutar personal con el perfil profesional adecuado para realizar los trabajos que implican llevar a cabo los procedimientos señalados en los puntos anteriores, capacitarlos en tareas específicas y promover la especialización y la generación de *expertise* en la gestión de RSD en el sector público.
- Crear protocolos para generar y comunicar las respuestas a las diferentes demandas y comentarios que formulan los ciudadanos en las RSD.
- Crear espacios y mecanismos especialmente diseñados para RSD en los que se traten problemas o asuntos de alto impacto o interés para los ciudadanos, orientados a construir un diálogo público en el que las personas expongan sus puntos de vista, las autoridades expresen las complejidades que implican y los recursos con los que se cuentan para atenderlos. En todo caso, lo que se buscaría es aportar elementos para generar consensos, definir prioridades, estrategias y acciones que eventualmente se pudieran tomar.

6.8.2. Estrategias generales

En este sub apartado se desarrollan seis estrategias concatenadas que se orientan a establecer líneas de acción, procesos de gestión, espacios y mecanismos de interacción entre gobierno y ciudadanos para procesar la información que se genera en las RSD, crear espacios de diálogo público,

participación y colaboración, así como a establecer procedimientos de aprovechamiento de la información para retroalimentar proyectos, programas o acciones institucionales.

El fin último de estas estrategias es el de evolucionar de un uso de las RSD como medio alternativo de comunicación hacia la construcción de una auténtica gestión de RSD que permita posicionar paulatinamente a los gobiernos y sus administraciones públicas en el espacio público digital en el que se desenvuelven las RSD y en el que actualmente juegan un papel sumamente limitado.

6.8.1.1. Procesar y responder las demandas, sugerencias y críticas bajo un esquema en red

Uno de los principales problemas que se detectó a partir del análisis de la información de *facebook* y *twitter* recabada de las cuentas de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza fue el bajo nivel de respuesta a los comentarios que expresan los ciudadanos. Esta situación tiene dos grandes consecuencias, por una parte, el ciudadano no encuentra interlocución, se queda hablando solo y, por otra parte, se genera la idea de que se evade dar una respuesta, o bien, que hay una baja o nula capacidad para atender una demanda crítica o sugerencia. La falta de respuesta impide la construcción de una comunicación entre autoridades y ciudadanos y termina contribuyendo al deterioro de la relación entre éstos, así como a reforzar la imagen de falta de eficiencia de las autoridades.

A su vez, los hallazgos de esta investigación permiten observar que cuando las autoridades dan respuesta a los comentarios de sus seguidores hay una tendencia a mejorar la comunicación y disminuir la tensión que frecuentemente acompaña las expresiones de los ciudadanos en temas o asuntos que les afectan cotidianamente.

Por ello, es necesario establecer como primera estrategia dar respuesta a los comentarios que expresan los ciudadanos en las publicaciones de *facebook* y *twitter*. En primer lugar, es necesario establecer un procedimiento para captar y clasificar el tipo de reacciones tales como: me gusta, veces compartido o *retweets*

y comentarios. Este procedimiento debe estar a cargo de un área administrativa específica que de forma propositiva se puede denominar Unidad de Gestión de Redes Sociales Digitales (UGRSD).

La información sobre me gusta, veces compartido o *retweets* debe separarse y procesarse para conocer el nivel de aprobación e interés de los seguidores respecto a las publicaciones institucionales. Asimismo, esta información se debe tomar en cuenta para diseñar el contenido de las nuevas publicaciones que se difundan en *facebook* y *twitter*. Por su parte, el contenido de los “comentarios” debe ser sometido a un proceso de clasificación en por lo menos los siguientes rublos:

- Solicitudes de información
- Solicitudes de orientación sobre trámites
- Solicitud de servicios
- Críticas
- Puntos de vista o planteamientos sobre problemas o asuntos públicos
- Propuestas o sugerencias sobre problemas o asuntos públicos
- Expresiones de: a) aprobación, b) neutrales y c) generales que no requieren estrictamente de una respuesta.

La UGRSD se encargaría de canalizar el contenido de los comentarios por dos vías: a) para el caso de la solicitud de servicios o la realización de trámites, si se cuenta con algún sistema informático institucional para la gestión de éstos, se deben ingresar de forma directa a dicho sistema, 2) para el caso del resto de los rublos, se remitirían a cada área administrativa los asuntos, temas o contenidos específicos en los que tengan competencia mediante un sistema informático de comunicación interno que se implemente para este fin. Cada área administrativa designaría a un responsable para recibir y dar respuesta a los contenidos de los comentarios de su competencia en los tiempos que se definieran. Las respuestas se redactarían de acuerdo con un protocolo que se elabore para este fin en el que se cuide la forma de comunicación con los ciudadanos procurando empleando un lenguaje accesible, institucional y cordial.

En caso de que la respuesta fuera de la competencia de una sola área administrativa o proviniera de algún sistema informático de gestión, se transmitiría sin ninguna otra intermediación al ciudadano. Pero si en la respuesta participaran varias áreas, la UGRSD integraría una sola, la pondría a consideración de los funcionarios que tuvieran competencia sobre el tema (mediante el sistema informático de comunicación interno) y posteriormente la remitirían al ciudadano en la red social digital en la que se generó originalmente la demanda. Cuando el ciudadano volviera a generar otro comentario, de nueva cuenta se sometería al procedimiento que se acaba de describir.

En el caso de las expresiones generales, de aprobación o neutrales que no demandan estrictamente de una respuesta, se buscaría clasificarlos en grandes rubros y elaborarles comentarios empáticos hacia las expresiones de los ciudadanos. Estos comentarios se publicarían como una forma de respuesta a lo expresado por los ciudadanos a fin de hacerles notar que fueron escuchados y que se toman en cuenta de alguna forma.

La UGRSD se encargaría de implementar un procedimiento o desarrollar una herramienta informática que conecte los sistemas de gestión institucionales y el sistema de comunicación interno²¹ a *facebook* y *twitter*, a fin de que las respuestas se comuniquen de forma eficiente a los seguidores de dichas RSD.

Con esta propuesta de operación en red se buscaría elevar la capacidad para dar respuesta a los comentarios que expresan los ciudadanos en *facebook* y *twitter*, a la vez que se crearían procedimientos para captar y sistematizar la información que se genera en estas RSD. Cada área administrativa se encargaría de crear procedimientos para analizar los contenidos de los comentarios expresados en *facebook* y *twitter* que les canalice la UGRSD, a fin de tomarlos en cuenta para retroalimentar las funciones, objetivos institucionales, programas y acciones de su competencia.

La UGRSD también crearía procedimientos para analizar la información de *facebook* y *twitter* y junto con los análisis que generen el resto de las áreas administrativas se integraría una fuente de información para diseñar nuevos

²¹ Sistema de comunicación interno que se propone diseñar e implementar como parte de los procedimientos para dar respuesta mediante *facebook* y *twitter* a las demandas de los ciudadanos.

contenidos para las publicaciones institucionales en las RSD, completamente orientadas a atender las inquietudes de los ciudadanos y a lo que esperarían obtener de sus autoridades y gobernantes.

6.8.1.2. Generar un diálogo público

Si bien es importante dar respuesta de forma sistemática a los comentarios que expresan los ciudadanos en RSD, también lo es contribuir a mejorar la calidad de la comunicación, de lo que se publica y se comenta. Las RSD son un mero instrumento tecnológico y se les puede dar diferentes tipos de usos. Desde el sector público lo conveniente sería emplearlas para acercarse a los ciudadanos, crear espacios de conversación que permitan conocer las diferentes perspectivas que existen sobre los problemas o asuntos que interesan e inquietan a los diferentes sectores de la población.

En línea con los hallazgos de esta investigación, una mayor comunicación contribuye a bajar la tensión expuesta en los comentarios de los ciudadanos, por lo que resulta estratégico construir de forma permanente un diálogo público entre autoridades y ciudadanos, en el que las primeras podrían tomar el papel de moderador tratando de dar una estructura básica de temas al cúmulo de comentarios de diverso contenido que expresan los ciudadanos en las RSD. Uno de los principales objetivos de este diálogo público sería el de exponer puntos de vista, argumentos, inquietudes de diferentes ciudadanos y de las autoridades en torno a un tema, problema o asunto público, que permitiera generar diagnósticos, identificar recursos con los que cuentan los gobiernos, los que podrían aportar los ciudadanos, así como estrategias y prioridades para su resolución.

La construcción de un diálogo público podría servir para exponer las razones por las que se toman determinadas decisiones, así como los márgenes de acción de las autoridades frente a problemas complejos.

Este diálogo público buscaría también mediante la creación de espacios y mecanismos de interacción en las RSD mejorar paulatinamente la calidad de la comunicación así como la construcción de relaciones entre autoridades y

ciudadanos que permitieran la generación de procesos de formación de Capital Social que se pudiera aprovechar para atender exigencias y problemas específicos. Esta forma de diálogo público podría paulatinamente contribuir a mejorar la relación entre autoridades y ciudadanos que actualmente atraviesa por diferentes tensiones y que constantemente amenaza o de plano contribuye a deteriorar dicha relación.

A partir del análisis que eventualmente pudieran realizar las diferentes áreas administrativas y la UGRSD²² de la información que les correspondiera procesar de las RSD, se podrían deducir los temas o problemas específicos de interés para los ciudadanos. Asimismo, a partir de los objetivos, programas y acciones que pretendan llevar a cabo los gobiernos se podrían derivar temas sobre los que interese captar el punto de vista de los ciudadanos. Con base en estos temas o problemas específicos, en el caso de *facebook* se podrían diseñar publicaciones orientadas a generar consultas a manera de foros de discusión. Los ciudadanos expondrían sus puntos de vista, inquietudes, críticas y propuestas. Las autoridades expondrían aspectos técnicos, disponibilidad de recursos, implicaciones y también sus puntos de vista. Si se observa que el tema sigue motivando comentarios se volvería a hacer una publicación sobre el tema durante los días, semanas o meses que fuera necesario, hasta que los comentarios disminuyeran y desaparecieran. En caso de que aparecieran subtemas relevantes, se elaborarían publicaciones dedicadas a recabar comentarios sobre éstos.

En el caso de *twitter*, se podría publicar un *hashtag*²³ para cada tema o problema específico que se desee poner a consulta. De igual forma, los ciudadanos expondrían sus argumentos y puntos de vista y las autoridades aportarían información técnica, disponibilidad de recursos, complejidades y alternativas más viables. Si un tema mantuviera el interés las autoridades volverían a publicar su respectivo *hashtag* hasta que se agoten los comentarios.

²² Unidad administrativa que se propone para la gestión de las RSD.

²³ Un *hashtag* o etiqueta es una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por una almohadilla o numeral (#). Es una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida. Se usa en servicios web tales como *Twitter*, *Telegram*, *FriendFeed*, *Facebook*, *Google+*, *Instagram*, *Weibo* o en mensajería basada en protocolos IRC para señalar un tema sobre el que gira cierta conversación.

En caso de que se deriven subtemas de relevancia, se publicaría un *hashtag* para cada uno de éstos.

Para los temas de alto impacto para los ciudadanos como la inseguridad sería necesario mantener sus respectivos *hashtags* de forma permanente, a fin de captar información que los ciudadanos observan en su vida cotidiana.

6.8.1.3. Crear espacios y mecanismos de participación y colaboración

La información que se recopile de los espacios de diálogo referidos en el sub apartado anterior se podría sistematizar y analizar con el propósito de identificar planteamientos, temas o problemas específicos. Esta información junto con la que suelen generar las autoridades derivado de las funciones, objetivos, programas y trabajos institucionales que realizan, constituirían un insumo para definir programas y acciones específicamente orientados a atender los temas o problemas de mayor interés o preocupación para los ciudadanos.

Para continuar en la lógica de tomar en cuenta a los ciudadanos, lo más indicado sería hacer consultas mediante las propias RSD. En *facebook* se podría hacer una publicación por cada tema o problema en la que se exponga su naturaleza, características y la forma en que se puede atender, a fin de que los ciudadanos participen con puntos de vista y sugerencias específicas para resolverlos. Las autoridades aportarían información técnica, señalarían los recursos con los que se cuenta así como la viabilidad de determinadas propuestas. Con base en esta información, las autoridades definirían estrategias, programas y acciones específicas indicando el proceso y los criterios que se siguieron para su definición.

En *twitter* se podría publicar un *hashtag* por cada tema o problema que se requiriera poner a consulta de los ciudadanos y para recabar información se seguiría el mismo procedimiento descrito para el caso de *facebook*. Para ambas RSD se establecerían periodos específicos para aportar información. Las autoridades informarían desde el principio los periodos para participar, definir los programas y para implementarlos.

Previo a la etapa de implementación, tanto en *facebook* como en *twitter* se publicaría el programa específico a implementar indicando los objetivos, estrategias, líneas de acción y actividades específicas, así como los diferentes tipos de recursos que requieren. Además de dar a conocer esta información se invitaría a los ciudadanos, agrupaciones y organizaciones sociales a colaborar en el proceso de implementación de la forma en que pudieran hacerlo, ya sea aportando algún recurso material, trabajo, haciendo labor de socialización del programa, invitando a otras instancias a colaborar o de cualquier otra forma que quieran proponer.

Habría un periodo específico para captar este tipo de colaboraciones después del cual se verificaría con qué tipo de recursos y aportaciones se puede contar y en qué aspecto de la implementación del programa se puede aplicar. Finalmente, se llevarían a cabo las actividades o trabajos específicos para lo cual se haría una nueva publicación en *facebook* y *twitter* orientada a dar cuenta de los avances de las diferentes etapas de la implementación, en la cual los ciudadanos podrían dar seguimiento y expresar comentarios, puntos de vista o inquietudes.

La información que se recabe de todo el proceso que se ha descrito serviría para hacer trabajos de evaluación, rendición de cuentas y retroalimentar el diseño e implementación de nuevos proyectos. Este esquema de trabajo permitiría captar de forma concreta la participación y colaboración de la sociedad. La experiencia que se fuera obteniendo permitiría diseñar y poner en práctica nuevos espacios y mecanismos que introduzcan formas de cogestión y co-creación entre autoridades y ciudadanos, que pudieran llevar a la práctica los atractivos planteamientos del Gobierno Abierto los cuales apenas se comienzan a desarrollar con muchas limitaciones en países como México.

6.8.1.4. Formación de redes intergubernamentales

Por otra parte, resulta necesario señalar que en la información que se recabó de las cuentas de *facebook* y *twitter* de las delegaciones estudiadas, se pudo observar que los ciudadanos expresan críticas o formulan demandas de materias

o temas que son responsabilidad de otras instancias de gobierno para las que no tienen competencia para dar respuesta. En estos casos, también lo más conveniente sería recurrir al enfoque de redes, específicamente a las redes interorganizacionales e intergubernamentales, avanzar hacia la integración de este tipo de formaciones a fin de que los diferentes niveles e instancias de gobierno operen en red. Cada vez es más necesario generar procedimientos de comunicación, de canalización de demandas, intercambio de información y de experiencias. La formación de redes intergubernamentales es lo que permitiría brindar una mejor y más rápida atención a las diversas demandas de los ciudadanos.

Como se puede advertir, los problemas y desafíos que están generando las RSD a la Administración Pública bien se pueden atender mediante la construcción de una gestión por redes, basada en la captación y procesamiento de la información de las RSD mediante procedimientos en red en los que intervengan y colaboren las áreas que tengan competencia también en red. Una gestión por redes permitiría generar respuestas articuladas que se canalicen a los ciudadanos sin que tengan que pasar por los tradicionales procesos burocráticos.

La Administración Pública ya no puede seguir concibiéndose como un conjunto de instancias con funciones, objetivos, recursos y capacidades separadas, que guardan cierta autonomía entre sí, sino como un entramado de organizaciones flexibles que interactúan entre sí, que se coordinan para el logro de objetivos generales, que pueden articular a su personal, recursos, *expertirse* e información para ganar en eficiencia, eficacia y capacidad de respuesta a los cada vez más complejos asuntos y problemas de las sociedades contemporáneas.

Esta nueva forma de concebir los procesos de gestión inclusive se podría aplicar para atender otro tipo de quehaceres en la Administración Pública o implementar diferentes programas o acciones. En todo caso, lo relevante es comenzar a avanzar en una gestión por redes.

6.8.1.5. Incentivar la formación de Capital Social

El modelo de gestión por redes que se propone para agilizar la atención de las demandas que se generan en RSD, la formación de redes intergubernamentales, la creación de espacios y procedimientos para generar un diálogo público, así como la propuesta de establecer espacios y mecanismos de participación y colaboración, tienen como sustento conceptual el enfoque de redes y están orientados a integrar redes que potencien sus capacidades. Por una parte, plantean la integración de redes al interior de las estructuras administrativas y entre organizaciones gubernamentales. Por otra parte, proponen la creación de espacios y mecanismos de interacción con la sociedad que formen redes con los ciudadanos.

En este escenario, sería conveniente proponer otra estrategia más, orientada a maximizar la formación de redes al interior de las organizaciones públicas y entre éstas, a fin de integrar al máximo número de actores, de estructuras, administrativas, de instancias, dependencias u organizaciones gubernamentales con la consecuente integración de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, así como de la información y *expertise* que han acumulado.

Dentro de esta misma estrategia se trataría de maximizar la formación de redes con los ciudadanos y organizaciones políticas, sociales y del sector privado. Se impulsaría la comunicación e interacción entre éstos con el mismo fin de integrar al mayor número y diversidad de actores y de los recursos que pueden aportar tales como conocimiento de temas o problemas específicos, vigilancia de acciones, socialización de acciones e inclusive recursos materiales, financieros y tecnológicos.

En esta estrategia los actores gubernamentales tendrían el rol de fungir como promotores de vinculación entre actores ya sean ciudadanos, funcionarios, agrupaciones civiles o políticas, empresarios, empresas o corporaciones comerciales, instancias administrativas, dependencias gubernamentales u organizaciones estatales. La tarea central consistiría en formar redes lo más

amplias posible en torno a asuntos o problemas específicos, promover la interacción entre estos actores y, sobre todo, incentivar el intercambio de todo tipo de recursos y potenciar las capacidades de acción mediante la coordinación de esfuerzos.

De esta forma, lo que se buscaría es orientar los procesos de interacción en las redes a la formación de Capital Social en sus diversas modalidades, que incluso llegaran a institucionalizarse. Los actores gubernamentales se propondrían generar sinergias que potenciaran el aprovechamiento de los recursos y terminarán generando otros nuevos. El fin último sería sumar los esfuerzos de los diferentes actores para generar nuevas y crecientes capacidades de gestión y acción.

Desde luego, el Capital Social que se forme estaría orientado a aprovecharse para atender y solucionar los diversos asuntos y problemas que afectan a los ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, del sector privado y del propio gobierno.

6.8.1.6. Lograr un posicionamiento en el espacio público digital

El conjunto de las estrategias que se han propuesto: 1) responder las demandas generadas en RSD mediante un esquema de gestión por redes, 2) generar espacios de diálogo público, 3) crear espacios y mecanismos de participación y colaboración, 4) formar redes intergubernamentales y 5) incentivar la formación de Capital Social, estarían encaminadas a un fin último: que los gobiernos paulatinamente logren un posicionamiento en el espacio público digital conformado por Internet, la amplia gama de servicios que ofrece y los usuarios que los utilizan mediante diversos dispositivos.

Es necesario que las instancias gubernamentales salgan del uso elemental de las RSD como medio extensivo de la comunicación social, que adopten una posición más proactiva, que salgan de una posición agazapada en la que sus seguidores tienden a rebasarlos a fin de evolucionar hacia una auténtica gestión

de las RSD. De lo contrario, las RSD se convertirán cada vez en un factor más de desgaste de la imagen, credibilidad y legitimidad de los gobiernos.

No se debe dejar pasar más tiempo para avanzar hacia posicionar a los gobiernos y sus administraciones públicas en el espacio público digital como opciones efectivas para comunicarse con los ciudadanos, para generar diálogo en torno a asuntos y problemas públicos, gestionar trámites y servicios, crear espacios y mecanismos de participación y colaboración, articular redes de gestión y promover interacciones que formen Capital Social.

De acuerdo con Castells (2011), en un mundo de redes o, como él lo ha conceptualizado, en la Sociedad Red, el poder o la capacidad para ejercer influencia o control sobre otros depende de dos mecanismos: 1) la capacidad de programar o reprogramar las redes según objetivos específicos y 2) la habilidad para conectar diferentes redes para asegurar cooperación compartiendo objetivos comunes e incrementando recursos. A los que ostentan el primer tipo de poder los llama “programadores” mientras que a los despliegan el segundo tipo de poder los denomina “enlaces”. Los que detentan ambos poderes también son redes, no actores individuales. Las redes se programan a partir de ideas, visiones y proyectos, los programas llegan a convertirse en materiales culturales.

Por ello, los gobiernos y sus administraciones públicas deben aprender a insertarse en un mundo de redes, en la Sociedad Red, adoptando estrategias puntuales para lograr posicionarse como un actor clave dentro de redes sociales y políticas con acciones relevantes en el escenario público. Los gobiernos deben dirigir esfuerzos y recursos a desplegar capacidades para articular redes en torno a los asuntos y problemas que les competen teniendo siempre como parte fundamental de sus estructuras reticulares a los ciudadanos, organizaciones civiles, políticas y del sector privado.

Los gobiernos y sus administraciones públicas deben aprender de forma rápida a desenvolverse dentro del nuevo entorno de las TIC, del Internet, de las redes locales y globales, asumir nuevos roles como promotores de la formación de redes, de espacios y mecanismos de interacción, de formación de Capital Social. De lo contrario se corre un alto riesgo de quedar rebasados no solo por el entorno

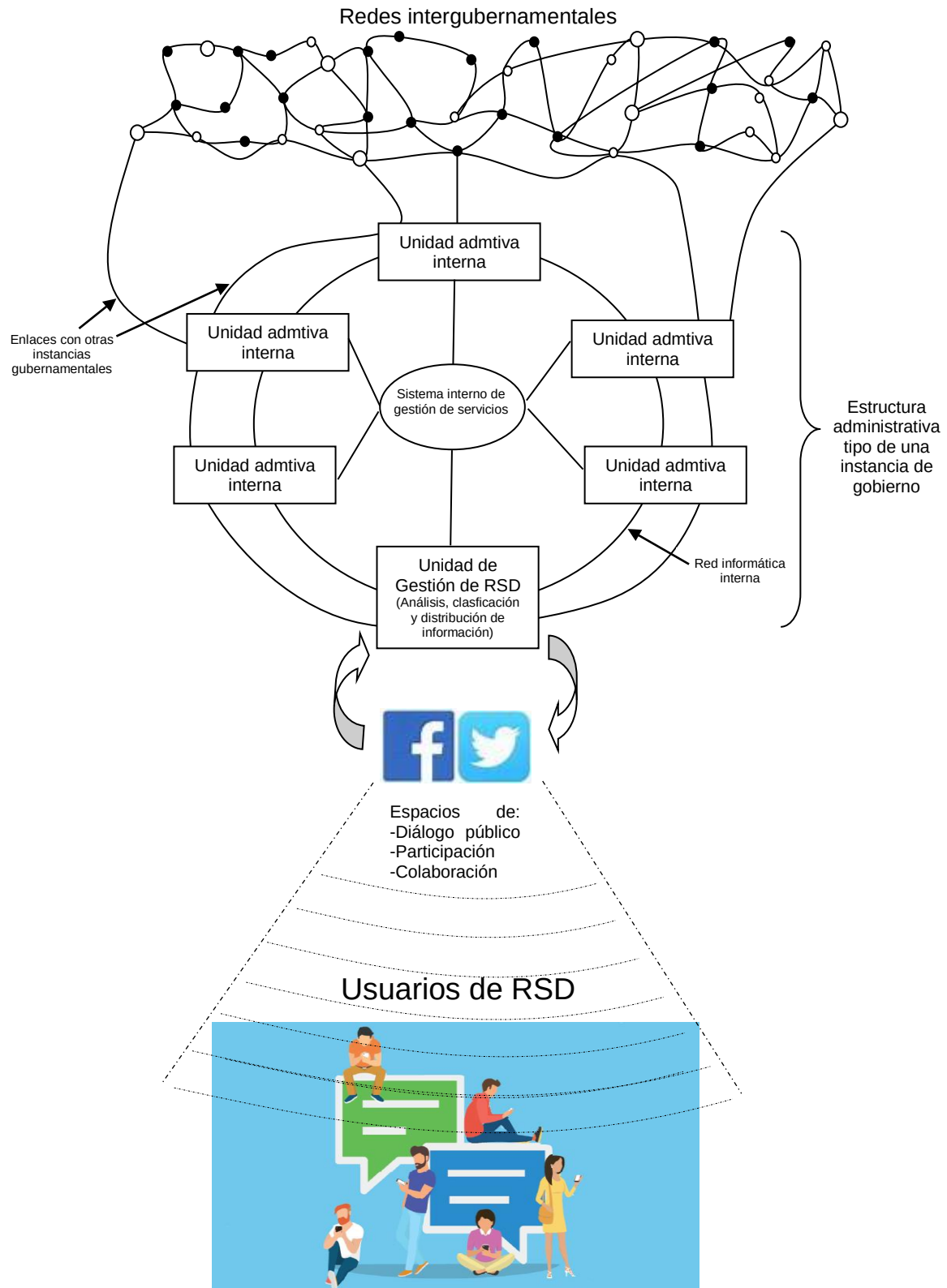
tecnológico contemporáneo sino por las nuevas dinámicas en que se desenvuelve la sociedad, limitando de forma sustancial su capacidad para dar respuesta a las crecientes y complejas demandas que se generan actualmente, así como para participar de forma relevante en los procesos de desarrollo social, político y económico.

En la medida en que los gobiernos no logren insertarse de forma adecuada en las nuevas dinámicas de interacción de la sociedad verán disminuida su capacidad para lograr un acercamiento a los ciudadanos, generar confianza y en el mediano y largo plazo ganar en eficacia, eficiencia y legitimidad. Como puede advertirse, lo que está en juego es demasiado para los gobiernos y sus administraciones públicas por lo que es necesario darle la debida atención a los nuevos modelos de gestión por redes.

6.8.1.7. Esquema de la propuesta de gestión de RSD en el sector público

Con base en la propuesta de una gestión por redes para las RSD en el sector público desarrollada en los sub apartados anteriores, se elaboró un esquema general con el propósito de mostrar en conjunto sus principales elementos y dar una idea de sus interconexiones e interacciones. En la figura número 3, se presenta el esquema de dicha propuesta de modelo general de gestión de RSD para el sector público.

Figura no. 3
Modelo de gestión de RSD para el sector público



Es necesario señalar que este modelo de gestión de RSD presenta sus elementos básicos. De acuerdo con la instancia de gobierno de que se trate, su estructura administrativa sería más grande y sus procesos de gestión más complejos. Respecto a las RSD se pueden incluir otras más y a los espacios y mecanismos para generar diálogo público, participación y colaboración se les podrían agregar otros elementos.

Para cerrar este capítulo, es conveniente reafirmar que los análisis y hallazgos derivados de la investigación permitieron hacer diferentes reflexiones en torno a la evolución de los modelos de organización y gestión en la Administración Pública, los desafíos que tiene actualmente derivados del cambio tecnológico y social y, como consecuencia, la necesidad de la adaptación de sus estructuras organizacionales y procesos de gestión a la nueva dinámica de comunicación e interacción en las sociedades contemporáneas caracterizadas por el uso creciente de las TIC.

Es decir, a través del desarrollo de los planteamientos de esta investigación se termina abordando temas centrales para la Administración Pública como disciplina, en un momento en el que es necesario repensar los modelos de organización y gestión de la Administración Pública tradicional frente a los desafíos de gobernabilidad de las sociedades contemporáneas que generan crecientes demandas, de diversos tipos y complejidades.

De acuerdo con el principal hallazgo de la investigación, en términos generales, una mayor y mejor adopción del enfoque de redes en la Administración Pública puede contribuir a mejorar su comunicación e interacción con los ciudadanos así como a ganar en eficacia y eficiencia en sus procesos de gestión mediante RSD, siempre y cuando se sepa conducir de forma incremental el proceso de evolución de sus modelos de organización y gestión hacia esquemas más relacionales en red.

Finalmente, lo expuesto en este capítulo y a lo largo de toda la tesis da lugar a deducir diferentes conclusiones sobre los alcances y limitaciones de la gestión de las RSD en el sector público. Asimismo, permite realizar otro nivel de reflexiones en torno al uso de RSD y sus posibilidades de desarrollar prácticas

democráticas y de Gobierno Abierto, los nuevos desafíos de la Administración Pública e incluso se cuenta con elementos suficientes para hacer el bosquejo de una perspectiva a futuro de los modelos de gestión con enfoque de redes. En el siguiente apartado de conclusiones se desarrollan estos puntos.

Conclusiones

Los datos y los hallazgos derivados de los distintos análisis, tanto cualitativos como cuantitativos, que se realizaron a lo largo de este trabajo permiten hacer una serie de deducciones y reflexiones sobre los temas centrales que aparecen en el planteamiento y desarrollo de esta investigación que sirvieron para llegar a distintas conclusiones que se presentan en este último apartado.

En la formulación de estas conclusiones, en primer término, se ha buscado hacer un balance de la situación que guarda la gestión de RSD en el sector público, así como dialogar con temas relevantes del marco teórico de la investigación como las promesas y aspiraciones del Gobierno Abierto y el fenómeno de la gobernanza interactiva.

A su vez, con base en lo observado en la investigación se reflexiona sobre la vinculación del fenómeno de interacción de las RSD con la Administración Pública y la democracia, así como sobre los desafíos que representa una sociedad con nuevas dinámicas de interacción para la Administración Pública tradicional. Finalmente, se hace una prospectiva sobre el papel de los modelos de gestión con enfoque de redes y su vinculación con las tendencias en la Administración Pública. Enseguida se desarrolla cada uno de los puntos de estas conclusiones.

I. Situación actual de la gestión de RSD en el sector público

La información recabada mediante las entrevistas aplicadas a los responsables de las RSD en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza permitió observar que la adopción de *facebook* y *twitter* no tuvo mayores dificultades. Primero se abrieron cuentas un tanto informales y al poco tiempo se vio la necesidad de formalizarlas por lo que se abrieron cuentas oficiales.

De acuerdo con la información recabada y sistematizada de *facebook* y *twitter* de las referidas delegaciones, estas RSD se usan preponderantemente como medios de comunicación social, para difundir información sobre obras, actividades, eventos culturales, recreativos o deportivos que realizan las

delegaciones. De forma incipiente y limitada se usan para captar y dar respuesta a demandas de los ciudadanos. Asimismo, es necesario señalar que las RSD prácticamente no se usan para conocer lo que los ciudadanos expresan sobre los asuntos o problemas públicos y generar algún tipo de retroalimentación hacia los procesos y contenidos de sus trabajos de gestión.

Sin embargo, los ciudadanos tienden a utilizar los espacios de comentarios de las publicaciones que hacen las delegaciones en *facebook* y *twitter* para expresar su sentir y puntos de vista sobre asuntos y problemas públicos, haciendo reclamos, críticas e incluso propuestas. En particular hay este tipo de reacciones en las publicaciones que difunden la realización de obras públicas o la promoción de actividades de gestión de las delegaciones.

Sin embargo, la gestión de trámites y servicios mediante las RSD es muy limitada y la capacidad de respuesta a los comentarios de los ciudadanos es muy baja y deficiente. Por lo que se puede señalar que el aprovechamiento de las RSD como medio de gestión es muy limitado, no se logran visualizar ni conceptualizar como una plataforma que abra la comunicación e interacción directa con los ciudadanos y que genere procesos de gestión de trámites y servicios en línea.

En esta investigación la estrategia para recabar la evidencia empírica necesaria para verificar sus planteamientos centrales consistió en seleccionar y contrastar dos casos de estudio que fueron las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza de la Ciudad de México. Como es sabido, los casos de estudio permiten conocer a detalle los aspectos que se plantean indagar en una investigación pero no es posible hacer generalizaciones de lo hallado. Sin embargo, en el proceso para seleccionar los casos de estudio se recabó información sobre el uso de RSD en dependencias de la Administración Pública federal, estatal y en varias delegaciones de la Ciudad de México.

En el proceso de selección de los casos de estudio, en primer lugar se hizo una exploración entre los meses de julio y agosto de 2017 del tipo y nivel de actividad en *facebook* y *twitter* de cinco dependencias de la Administración Pública Federal con funciones relevantes, como lo son las siguientes: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Desarrollo

Social, Secretaría de Educación Pública y la Oficina de la Presidencia de la República.

En términos generales, se observó que en el caso de la Oficina de la Presidencia de la República *facebook* y *twitter* se usan en buena medida para la promoción de la imagen del titular del ejecutivo federal destacando sus actividades, mensajes y publicando promocionales, pero no se aprecia que se aprovechen para algún otro fin.

Respecto a la Secretaría de Gobernación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Educación Pública, se observó que sus publicaciones se orientan en mayor medida a difundir eventos que organizan, contenidos informativos sobre temas o programas relacionados con sus funciones o actividades y en mucho menor medida a procesos de gestión de trámites y servicios.

En el caso de la Secretaría de Desarrollo Social además de observar lo mismo que se señala para las tres secretarías referidas en el párrafo anterior, cabe destacar que aparecen interacciones relacionadas con los programas sociales que se encarga de llevar a cabo y que captan el interés de sus beneficiarios e incluso de otros grupos de población.

Respecto al nivel de respuesta a los comentarios de los ciudadanos en estas cinco dependencias federales se puede observar que tiende a ser muy bajo.

En el nivel estatal se consideró necesario recabar información de gobiernos de distintas regiones del país, por lo que se eligieron las entidades federativas siguientes: Nuevo León, Baja California Sur, Guerrero, Tabasco y la Ciudad de México por tratarse de la capital y de una entidad con notable actividad política y de su Administración Pública. En estos casos se recabó información de *facebook* entre los meses de diciembre de 2017 y enero de 2018

En general se pudo apreciar que Nuevo León es la entidad federativa que mayor actividad mostró, aunque lo que más destaca es que en los cinco casos se puede advertir una baja actividad e interacción entre los gobiernos y los ciudadanos a través de *facebook*.

Respecto al tipo de publicaciones que hacen las entidades federativas referidas, se pudo constatar un patrón similar al observado en las dependencias federales, ya que se orientan en mayor medida a difundir eventos que organizan, actividades de sus funcionarios, temas relacionados con trabajos que realizan y en mucho menor medida a hacer tareas de gestión de demandas, trámites y servicios.

En el caso del tercer nivel de gobierno, se recabó información de cinco delegaciones de distintas zonas de la capital con características socioeconómicas variadas y con retos de gestión pública de diferente envergadura, las cuales fueron: Benito Juárez, Coyoacán, Cuauhtémoc, Iztapalapa y Tlalpan. El periodo de recolección de información fue del 1° al 30 de agosto de 2017 de la red social digital *facebook*. Los datos recabados permitieron observar de manera clara que Iztapalapa es la Delegación con mayor actividad mientras que Cuauhtémoc llama la atención por el muy bajo uso que hace de *facebook*.

En estas delegaciones también se puede advertir un patrón similar al que muestran las dependencias federales y los gobiernos estatales, respecto a que sus publicaciones en las RSD y las interacciones que se derivan de éstas con los ciudadanos se orientan en mucho mayor medida a la difusión de eventos que organizan y actividades que realizan sus funcionarios y en mucho menor medida a procesos de gestión de demandas, trámites y servicios. Asimismo, el nivel de respuesta a los comentarios de los ciudadanos tiende a ser muy bajo.

De forma resumida se pueden delinear los siguientes puntos: 1) en los tres niveles de gobierno se hace un uso muy parecido de las RSD que en términos generales es muy limitado, orientado básicamente a la comunicación social 2) en el nivel federal los temas que se abordan no son tan cercanos a los ciudadanos, cuatro de las dependencias analizadas tienen un bajo nivel de actividad y en el caso de la Presidencia de la República que tiene mayor actividad se hace un uso notoriamente de promoción de la imagen del titular del ejecutivo federal, 3) los gobiernos estatales observados abordan temas más cercanos a los ciudadanos pero tienen un nivel de actividad más bajo que el de las dependencias federales,

4) las delegaciones tratan en *facebook* temas más cercanos a los ciudadanos y tienen un mejor nivel de actividad que el de los gobiernos estatales.

Para ampliar la visión sobre el uso de RSD en el sector público se puede también recurrir a los estudios que se han comenzado a hacer sobre el particular, entre los que destacan los que se han realizado en España. En primer término, está el estudio de Balcells, Padró-Solanet y Serrano (2013: 75) sobre el uso de *twitter* en los ayuntamientos catalanes de España. Después de recabar información de una muestra de 93 gobiernos locales en 2013 con una tasa de respuesta del 80%, para el tema específico de percepción y evaluación de las cuentas de *twitter* por parte de los responsables de comunicación, concluyen que esta red social digital es vista como una buena forma de mantener informados a los ciudadanos sobre los problemas locales y para que las actividades del gobierno local sean más visibles, lo cual se limita a una forma de comunicación unidireccional.

En cambio, las funciones orientadas a un uso interactivo más exigente de *twitter* son menos prioritarias, como 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. Únicamente una minoría de las cuentas de *twitter* están destinadas a ser interactivas e informativas al mismo tiempo.

Al respecto, los referidos autores subrayan que este resultado es consistente con estudios empíricos anteriores que señalaban cómo, a pesar de su potencial de interacción, las RSD tienden a ser utilizadas por las organizaciones públicas como una forma de transmitir información en vez de dialogar con las partes interesadas.

Por su parte, Estebaranz y Ramilo (2013) realizaron un estudio centrado en tres diputaciones forales y los ayuntamientos vascos de más de 50,000 habitantes de España, con el fin de determinar si tenían presencia en las RSD y si se vislumbraría una estrategia de presencia en las mismas. Las conclusiones a las que llegaron fueron 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.
- Hay numerosas cuentas para distintos proyectos con pocas publicaciones, participantes y conversación, lo adecuado sería contar con pocas cuentas y utilizar una etiqueta o *hashtag* para facilitar la difusión, seguimiento y escucha activa de un tema.
- Es necesario humanizar la presencia en RSD, poniendo en valor los conocimientos y habilidades de las personas que las dinamizan, visibilizándolas como las personas de contacto en interacción virtual.
- Para mantener estrategias de presencia en las RSD es necesario contar con personas profesionales que tengan vocación de servicio público, habilidad para el trabajo interdisciplinar, con aptitudes y actitudes comunicacionales y relacionales.

A su vez, en el análisis que realizaron Salgado e Ibáñez (2015) sobre la estrategia de la presencia en RSD de la Junta de Castilla y León, España, señalan como una de las conclusiones 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 está 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. Este autor analizó el trabajo de la Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México con la cuenta de *twitter* @072CDMX, 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.

Lira señala que la investigación encontró 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 interés. De esta manera, los propios habitantes a través de su actuar aseguran la correcta impartición de servicios y la apropiación de políticas públicas en beneficio de la comunidad.

Asimismo, los resultados de este estudio develan que bajo la estrategia *networking* es posible trascender los modelos rígidos de la Administración Pública tradicional donde acceder a la gestión pública requería invertir mayor tiempo y recursos. De esta manera, más cuentas de RSD podrían utilizarse para mejorar las tareas de atención ciudadana. El perfil analizado @072CDMX es capaz de producir actividades colaborativas con una brevedad inusitada, con un horario abierto para solicitar servicios urbanos en la capital de México.

Como último estudio referiremos el realizado por Negrete-Huelga y Rivera-Magos (2018), que se propuso investigar cómo se vinculan las estrategias para la gestión de *twitter* y *facebook* de los gobiernos estatales de Hidalgo y Querétaro (México) con el Gobierno Abierto. Las conclusiones a las que arribaron estos autores señalan que en Hidalgo las mencionadas RSD 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.

Como puede notarse, estos primeros estudios muestran un aprovechamiento limitado de las RSD en el sector público respecto al potencial que tienen, lo que indica que nos encontramos en una etapa inicial. No obstante, el caso de la gestión de solicitudes de servicios urbanos mediante una cuenta de

twitter por parte del gobierno de la Ciudad de México, permite ilustrar formas concretas de aprovechamiento de las cualidades de una red social digital como *twitter* para realizar procesos de gestión con niveles importantes de eficacia y eficiencia.

El académico español Criado (2013), con base en planteamientos de Merguel y Bretschneider, delinea a nivel conceptual tres estrategias progresivas en el uso de RSD en el sector público, las cuales se describen a continuación:

Estrategia *push*.- Se centra en la visión comunicativa y unidireccional de la utilización de las redes sociales en las administraciones públicas, en forma de extensión de los portales *web*. Se basa en lograr la representación de la agencia o departamento en todos los canales posibles. Los responsables de comunicación no suelen tener todavía confianza en RSD, en algunos casos son poco proclives a abrirse a la interacción con otros actores del entorno. Se suele seguir el modelo de mensajes de prensa, desde una perspectiva centralizada, lo que deja poco espacio para la innovación y la creación de valor público.

Estrategia *pull*.- En este caso ya se plantea la existencia de una estrategia que involucra a la audiencia a través del desarrollo de algún tipo de interacción, lo que se puede traducir en algunos comentarios en *facebook* o bien algunos retuits en *twitter*. En este caso, la estrategia de presencia en los medios sociales se orienta a potenciar el compromiso, dado que las páginas *web* tradicionales no logran alcanzar esta dimensión. A través de esta estrategia se reconoce la necesidad de relacionarse con la ciudadanía desde una perspectiva más conversacional e interactiva. Aquí, la generación de innovación y valor público se residencia en la oportunidad que se ofrece a los ciudadanos para crear, compartir o coproducir contenidos y acciones, se va más allá de una mera representación o generación de contenidos específicos para los medios sociales y se activa la participación y el compromiso ciudadano.

Estrategia *networking*.- En este tercer tipo de estrategia, la utilización de las RSD goza de un componente altamente interactivo, con una cantidad importante de relación en dos sentidos entre las administraciones públicas y los actores externos con los que se conecta. En este caso, las administraciones públicas se

centran no solo en facilitar el desarrollo de conversaciones con los actores del entorno, sino también en promover la generación de redes de interacciones derivadas de la creación de contenidos, la compartición y la coproducción de actividades, facilitando la socialización entre los propios ciudadanos. En este caso la creación de contenidos públicos se orienta a la reutilización, la compartición y la recombinación, y mediante esa vía se produce la generación de innovación y valor público, que en este caso tiene un alto contenido social y directamente atribuible a la ciudadanía. En suma, esta estrategia de presencia en las redes sociales supone la profundización en la interacción con el público mediante el desarrollo de una estrategia en red que incrementa la influencia de las organizaciones a través del papel creciente de los individuos y organizaciones con los que se relaciona.

Con base en lo expuesto en este primer sub apartado de las conclusiones, se puede señalar que en México y otros países más desarrollados como España el uso de las RSD en el sector público se encuentra en una etapa inicial en la que apenas se están adoptando estrategias tipo *pull*. Sin embargo, a pesar que desde alrededor de 2005 se comenzaron a adoptar las RSD en los diferentes niveles de gobierno, no se ha logrado avanzar mucho, apenas se comienza a captar demandas y a gestionar trámites y servicios mediante las RSD.

En realidad no hay una visión clara de cómo aprovechar el potencial interactivo de las RSD y superar su uso preponderante como medio de comunicación social, por lo que se puede concluir que apenas se están dando los primeros pasos para construir una gestión de las RSD que permita avanzar hacia la adopción de estrategias tipo *pull* y *networking*. No obstante, el tema del uso de las RSD en el sector público casi no está siendo abordado desde la academia y en las estructuras de los diferentes niveles de gobierno es escaso el personal con el perfil profesional y experiencia en Administración Pública y gestión de TIC que pueda desarrollar y llevar a la práctica propuestas para construir una verdadera gestión de RSD.

Esta situación es la que explica en buena medida que el aprovechamiento de las RSD en el sector público haya progresado muy poco desde que se

comenzaron a adoptar en el sector público hace ya casi quince años, por lo que se puede hablar de un cierto estancamiento.

II. Uso de las RSD en la Administración Pública en México frente a las promesas y aspiraciones del Gobierno Abierto

En el apartado 1.3 denominado “Redes sociales digitales y Gobierno Abierto” del primer capítulo en el que se establece el marco teórico de esta investigación, se da cuenta de la importancia que se le adjudica a las RSD en la literatura sobre Gobierno Abierto. Esta corriente de ideas plantea un paradigma de gestión pública basado en establecer una relación más directa y horizontal entre gobierno y sociedad con el fin de acercarse a los ciudadanos, escuchar su sentir, sus necesidades e integrarlos en la generación de soluciones. El Gobierno Abierto busca generar espacios y mecanismos que permitan transparentar la información que produce el gobierno, sus procesos de gestión pero, sobre todo, que hagan posible formas de participación y colaboración que desarrollen procesos de rendición de cuentas, cogestión o co-creación de valor público.

Cuando los promotores de las ideas del Gobierno Abierto han buscado los instrumentos para construir los referidos espacios y mecanismos de transparencia, participación y colaboración, han encontrado a las TIC como el medio idóneo y casi natural para llevar a la práctica los principios y fines que plantea el Gobierno Abierto. De forma especial se ha señalado que las RSD tienen como característica principal en su propia naturaleza de operación la interacción entre dos o más personas, instancias, instituciones, etcétera. Por su parte, el Gobierno Abierto busca generar espacios y mecanismos de comunicación y relación bidireccionales e interactivos que permitan generar formas de participación y colaboración.

En este sentido Roa (2013: 125), señala que desde una perspectiva estratégica de comunicación y participación ciudadana hemos visto que el *open government* debe valerse de las tecnologías a su alcance para conseguir la mayor involucración ciudadana en el proceso deliberativo y conversacional, para que realmente consiga sus fines y propósitos. Las redes sociales se configuran como una tecnología ya existente, testada y contrastada, al alcance de las

administraciones públicas, de los ciudadanos y de la sociedad civil, que ya cuenta con una enorme imbricación en el tejido social y que nos permite generar esa doble vía comunicativa, de una manera fácil, fiable y popular.

En la literatura sobre Gobierno Abierto se visualiza a las RSD 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, como se da cuenta en el sub apartado anterior, aunque rápidamente se generalizó el uso de RSD en el sector público, el aprovechamiento de su potencial ha sido muy limitado. Las RSD 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.

Con base en la información de las entrevistas aplicadas a los encargados de las RSD en las delegaciones seleccionadas como casos de estudio, así como en la información recabada de sus cuentas oficiales de *facebook* y *twitter*, se puede 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.

Como se expuso en sub apartado anterior, el uso de las RSD en gobiernos locales y en dependencias federales no es muy diferente al observado en las dos delegaciones que se estudiaron, por lo que se podría comenzar a delinear que en el caso de México el uso de las RSD para llevar a la práctica los planteamientos del Gobierno Abierto es sumamente limitado. Para hacer posible las promesas y

aspiraciones que plantea éste sería necesario reorientar el uso que se les da actualmente a las RSD, construyendo una auténtica gestión de RSD desde los referentes conceptuales que ha desarrollado el Gobierno Abierto.

El principal factor que se puede identificar como limitante de 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 su capacidad de respuesta a los comentarios de los ciudadanos.

En el siguiente apartado se amplía la reflexión sobre los factores que han limitado el aprovechamiento del potencial de las RSD en el sector público.

III. Factores que dificultan el desarrollo de una gestión de RSD

Como se ha señalado, a partir de lo observado en esta investigación se puede advertir que el principal factor que incide en el bajo desarrollo de una gestión de las RSD es el muy limitado conocimiento sobre referentes conceptuales que permitan visualizar o concebir funcionalidades innovadoras más allá de la sola difusión de información definida por las autoridades. En principio, no hay una idea de gestión de las RSD que involucre de forma integral a la comunicación social, la gestión de trámites y servicios y, sobre todo, espacios y mecanismos que permitan la construcción de una comunicación permanente con la sociedad y crear modalidades de participación y colaboración.

El perfil de los involucrados en el manejo de las RSD en las delegaciones estudiadas es de ciencias de la comunicación, de las relaciones públicas y de la informática pero no hay una visión de la gestión pública. Se percibe una carencia de la perspectiva del especialista en Administración Pública y de los

conocimientos en las nuevas tendencias en gestión pública. Asimismo, hay un limitado conocimiento especializado en la adopción y desarrollo de las TIC en el sector público que considere la naturaleza de las funciones de la Administración Pública y del entorno en que se desempeña.

Las propuestas de las nuevas tendencias en Administración Pública que podrían contribuir a llenar esta falta de conocimientos son las que se han desarrollado en torno a lo que se conoce como el Gobierno Electrónico, el Gobierno 2.0, el Gobierno móvil y sobre todo el Gobierno Abierto. Es indispensable la visión del administrador público para el mejor aprovechamiento del potencial de las TIC y especialmente de las RSD para los fines institucionales de la Administración Pública, ya que es necesario saber adaptar sus funcionalidades a la naturaleza, funciones y objetivos de las organizaciones públicas.

Asimismo, es necesario avanzar mucho más en la flexibilización de los modelos de organización y gestión de la Administración Pública tradicional, adoptando de manera más decidida el enfoque de redes. Uno de los principales hallazgos de esta investigación es que si hay una cierta relación entre una mayor adopción de un enfoque de redes y mejoras en procesos de comunicación, de interrelación con los ciudadanos y de gestión. Por lo que es necesario visualizar y desarrollar nuevos modelos de gestión por redes, que conceptualmente son muy afines a los modelos de gestión mencionados en el párrafo anterior.

Asimismo, es necesario señalar que la ampliación de conocimientos sobre nuevos modelos de gestión en la Administración Pública si bien es una condición necesaria no sería suficiente para mejorar la gestión de las RSD, sino que sería necesario que en los mandos superiores incluyendo a los titulares de las dependencias o instancias de los tres niveles de gobierno, se diera la relevancia que tienen en la actualidad las RSD como medio para mejorar la comunicación, relación y capacidad de gestión y respuesta a una sociedad que se desenvuelve cada vez más dentro de la dinámica de comunicación e interacción de las RSD.

También sería indispensable que los mandos superiores advirtieran que los tradicionales modelos de organización y gestión que de forma inercial han

prevalecido en la Administración Pública requieren flexibilizarse para mejorar sus procesos de respuesta a una ciudadanía que tiende a rebasar las capacidades institucionales de los tres niveles de gobierno.

Estos elementos podrían constituir una argumentación que paulatinamente impulse a los mandos superiores a tomar decisiones orientadas a ampliar los conocimientos sobre nuevos modelos de gestión con enfoque de redes, de relación directa y horizontal con la sociedad que permita el aprovechamiento del potencial interactivo de las RSD, así como evolucionar hacia modelos de organización y gestión más integradores, colaborativos y con enfoque de redes.

IV. Interacciones en RSD y gobernanza interactiva: Hacia una gobernanza interactiva digital

De acuerdo con Kooiman (2005: 58-60), la gobernanza tiene su base en el desarrollo social y particularmente en las crecientes o cambiantes interdependencias sociales que resultan de ampliar las cadenas de interdependencia o, dicho de una manera más dinámica, de ampliar las cadenas de interacción. La ampliación de las cadenas de interacción provoca y requiere una multiplicación del número de partes que participan en ellas; del mismo modo, el número de interacciones entre estas partes también se multiplica.

Para el referido autor, los fenómenos sociopolíticos y su gobierno, en términos de interacciones, deben situarse en el contexto de la diversidad, el dinamismo y la complejidad de las sociedades modernas, que deben su fortaleza a estas características que continuamente las presentan como oportunidades pero también representan problemas. Estas oportunidades y problemas son en sí mismos también complejos, dinámicos y diversos, los cuales reflejan los aspectos más fuertes y más débiles de estas sociedades.

Para Kooiman (2005: 60-62), es necesario comprender el dinamismo, la diversidad y la complejidad social para crear oportunidades o solventar problemas. Estos tres aspectos son fundamentales para su teorización sobre la gobernanza sociopolítica y la gobernabilidad. La gobernanza sociopolítica (que también denomina gobernanza interactiva) señala que está “fundada sobre interacciones

amplias y sistémicas entre aquellos que gobiernan y los que son gobernados, y esto se aplica tanto a las interacciones público-público como a las interacciones público-privado”. En la gobernanza interactiva hay una evolución de modelos tradicionales en los que se consideraba que gobernar era algo básicamente unidireccional hacia un modelo bidireccional en el que se tienen en consideración aspectos, problemas y oportunidades tanto del sistema de gobierno como del sistema a gobernar.

En la gobernanza interactiva las interacciones se desarrollan mediante procesos y estructuras. El proceso se refiere al aspecto de acción de las interacciones, es el resultado de la capacidad de actuar de los actores sociales. El nivel de interacción intencional o de acción implica interacción social, lo que es bueno para las acciones orientadas a objetivos. El aspecto estructural muestra los marcos y contextos material, socioestructural y cultural en los que las interacciones suceden. El nivel estructural puede ser considerado como el conjunto de circunstancias que están limitando, ampliando y, al mismo tiempo, condicionando el nivel de acción. Se compone de instituciones, estructuras sociales, reglas y normas de conducta, esquemas de comunicación, posibilidades materiales y tecnológicas y limitaciones con capacidad para condicionar.

Para Kooiman (2005: 64-65), las interacciones de gobierno se pueden clasificar en tres tipos diferentes de gobierno: autogobierno (*self-governing*), cogobierno (*co-governing*) y gobierno jerárquico (*hierarchical governing*). Para el análisis de las interacciones mediante RSD el que resulta de mayor interés es el cogobierno, que se centra en las formas horizontales de gobierno. Hay un cierto grado de igualdad en la estructura en la que las entidades participantes se relacionan. La autonomía de estas entidades es una característica importante. La renuncia a la autonomía es siempre parcial y contiene acuerdos mutuos, derechos y obligaciones.

Retomando a las RSD como objeto de estudio, desde la corriente de ideas del Gobierno Abierto se ha señalado que tiene un gran potencial interactivo que se puede aprovechar en el sector público y de acuerdo con lo planteado por Kooiman también para generar gobernanza. Sin embargo, por lo expuesto en esta

investigación se ha podido recabar evidencia respecto a que las RSD en la Administración Pública se utilizan primordialmente como medios adicionales de comunicación social y no se logra visualizar su potencial interactivo para aprovecharlo en procesos de gestión de trámites y servicios, tampoco para construir espacios y mecanismos de diálogo público, de participación, colaboración o cogestión y menos aún para construir gobernanza.

Como ya se ha señalado uno de principales factores por los que no se aprovecha el potencial interactivo de las RSD es debido a que no se cuenta en las dependencias gubernamentales con los suficientes conocimientos o referentes conceptuales que permitan visualizar la interacción que ofrecen las RSD como instrumentos para concebir, diseñar e implementar procesos operativos para mejorar sus capacidades de respuesta, comunicación y gestión frente a los ciudadanos, que estén orientados a objetivos vinculados a llevar a la práctica planteamientos como los del Gobierno Abierto o de algún tipo de gobernanza.

En este mismo sentido, es necesario tener en cuenta en su más amplia perspectiva lo que pueden llegar a significar e implicar las interacciones entre gobierno y sociedad. Con base en los planteamientos sobre gobernanza interactiva desarrollados por Kooiman, se puede advertir que las RSD también ofrecen una gran área de oportunidad para desarrollar procesos interactivos orientados a generar formas específicas de gobernanza y, como una de sus consecuencias más acabadas, también de gobernabilidad. En este caso de una gobernabilidad que contempla de forma central la interacción cotidiana entre dependencias gubernamentales y ciudadanos en las RSD.

Para ello es necesario tener de forma clara como objetivo la construcción de procesos interactivos orientados a construir gobernanza y que tienen puntos concordantes con los planteamientos del Gobierno Abierto. En todo caso es necesario llamar la atención sobre la relevancia que tienen las interacciones entre gobierno y sociedad en las sociedades contemporáneas para: 1) la construcción de procesos más eficientes y eficaces de comunicación, gestión y respuesta a los complejos y diversos planteamientos que formulan cotidianamente los ciudadanos,

2) crear espacios y mecanismos de diálogo público, participación, colaboración y cogestión, y 3) contribuir a generar formas de gobernanza y de gobernabilidad.

Si no se logra visualizar la relevancia de las interacciones entre gobierno y sociedad, se corre el riesgo de que sigan inercias poco convenientes para los gobiernos en un primer momento pero también para los ciudadanos como una consecuencia. Es indispensable que las interacciones cotidianas que tienden a crecer por el mayor acceso a medios tecnológicos como las RSD no se dejen a la deriva. Es necesario que se canalicen, desarrollen y se dirijan hacia objetivos claros y convenientes tanto para los gobiernos como para los ciudadanos.

De lo contrario, las interacciones seguirán cursos desordenados, que pueden orientarse hacia objetivos no deseados o servir a intereses que dificulten crear formas de diálogo público, de participación, colaboración o cogestión y que incluso produzcan formas de ingobernabilidad. Las RSD son un instrumento tecnológico que pueden ser utilizadas para diferentes objetivos e intereses, por lo que es de vital importancia que se orienten hacia fines que convengan tanto a los gobiernos como a los ciudadanos.

De acuerdo con la información analizada en torno a los casos de estudio abordados en esta investigación, la falta de una adecuada interacción en RSD está generando un constante desgaste de las delegaciones frente a los ciudadanos, ya que muestran una baja capacidad de respuesta frente a las demandas, críticas, reclamos, planteamientos y sugerencias que expresan en las RSD. Por lo que ya no se puede dejar pasar más tiempo para que se comiencen a generar interacciones orientadas a construir prácticas de Gobierno Abierto, de gobernanza o de planteamientos afines.

Conceptualmente se puede proponer referir a las interacciones que tienen lugar entre gobierno y sociedad a través de medios tecnológico-informáticos como una **gobernanza interactiva digital**, que se puede definir como el conjunto de interacciones que se generan entre, por una parte, instancias u organizaciones públicas o gubernamentales y, por otra parte, ciudadanos, actores políticos, organizaciones de la sociedad civil, agrupaciones u organizaciones empresariales o del sector privado.

En este caso las interacciones ocurren en el espacio público digital conformado por los múltiples servicios de la *world wide web* como lo son: *blogs*, *chats*, portales de Internet, aplicaciones (apps) y de forma relevante las RSD. Pero no se trataría de cualquier tipo de interacciones, sino sólo de aquellas dirigidas a lograr objetivos institucionales o consensados con la sociedad en torno a asuntos o problemas públicos. Se trataría de interacciones que se generaran con el fin de construir procesos de comunicación, diálogo público, deliberación pública, participación, colaboración, co-creación, cogestión como medios para promover prácticas de gestión democráticas que permitan mejorar y elevar el nivel de eficacia y eficiencia en la respuesta e implementación de acciones para solucionar asuntos o problemas públicos específicos.

La construcción de este tipo de interacciones perseguiría como objetivos centrales evitar el desbordamiento de los canales institucionales para atender los asuntos y problemas públicos, darles cauce mediante prácticas de gestión democráticas que produzcan un mejor entendimiento, interacción y relación entre gobierno y sociedad que, a su vez, produzcan formas de gobernanza que coadyuven a fortalecer la gobernabilidad democrática.

V. Redes sociales digitales, Administración Pública y democracia

En la literatura especializada existe un consenso respecto a que la Administración Pública no puede separarse del gobierno y la política. En esta línea de argumentación Appleby (1967: 22-23) señala que política y Administración Pública son caras de una misma medalla y a las dos conjuntamente se las llama gobierno. En este sentido, la acción de la Administración Pública es una forma de gobernar y de hacer política.

Para Appleby (1967: 402-405), todo cuanto tiene que ver con el gobierno y lo que hace es político, ya que la política es el arte y la ciencia de gobernar. En las democracias se debe gobernar para los ciudadanos, su acción debe estar orientada por la voluntad pública que es cambiante, diversa y compleja. De forma particular Appleby argumenta que los instrumentos del gobierno son la “política y

la Administración Pública”. El proceso público-administrativo democrático es parte importante de todo proceso de gobierno. La Administración Pública es un órgano que recibe mensajes populares (muchos contradictorios), es un orden que responde a estas demandas, que las reconcilia y que, en el transcurso de responder a ellas, inyecta consideraciones de prudencia, perspectiva y principios, entre las que figura el respeto a otras demandas.

Administración Pública es hacer política en un terreno en el cual contienden fuerzas poderosas, engendradas en y por la sociedad. Administración Pública es uno entre cierto número de procesos políticos fundamentales por medio de los cuales el pueblo conquista, logra y controla el proceso de gobernar (Appleby, 1967: 408).

Sobre la base de lo expuesto, en las sociedades contemporáneas lo que cotidianamente expresan los ciudadanos en torno a los problemas o asuntos públicos trata de incidir en el proceso de gobierno. El enorme caudal de comentarios que expresan los ciudadanos, líderes de opinión, especialistas, autoridades, líderes sociales, políticos, etcétera, tratan de incidir en la opinión pública, en la formación de la agenda pública y en la toma de las decisiones de los poderes públicos. Asimismo, como se da cuenta en la investigación, cada vez más los ciudadanos recurren a las RSD para exponer sus demandas, reclamos, críticas, puntos de vista e incluso propuestas en torno a los trámites, servicios, problemas y asuntos de su interés.

Este enorme volumen de expresiones y demandas que genera la sociedad en las RSD busca respuestas de los poderes públicos y en última instancia integrarse e incidir en el proceso de gobierno. Las RSD además de captar las expresiones de sus usuarios, permiten que otros puedan reaccionar o emitir una respuesta, es decir, tienen la enorme cualidad de generar interacciones. Ahora bien, estas interacciones pueden construirse siguiendo determinados preceptos o valores y con distintas finalidades.

Para el caso que nos ocupa, en primer término, se pueden generar interacciones orientadas a dar respuesta a las expresiones y demandas que exponen los ciudadanos en las RSD e integrarlas al proceso de gobierno haciendo

valer sus derechos políticos, sociales, económicos y garantizando su libertad de expresión, de asociación, de acceso a la información pública, entre otros. O bien, se pueden generar interacciones orientadas a dar respuestas negativas, evasivas e incluso agresivas hacia los ciudadanos. También es posible no hacer caso a las expresiones y demandas, no dar respuestas o ser omiso, lo que llevaría a excluir lo expresado en RSD del proceso de gobierno.

Asimismo, las interacciones entre gobierno y sociedad en RSD se pueden construir con base en determinados preceptos o valores, por una parte, buscando ser empáticos, solidarios, en términos cordiales, generando una buena comunicación y procurando una buena relación. O bien, se pueden construir descalificando, generando tensión, con agresiones y creando conflictos.

Lo que es todavía más destacable es que las interacciones en RSD se pueden construir siguiendo los preceptos de la democracia relativos a la inclusión, la deliberación pública, la construcción de ciudadanía y al final de cuentas promoviendo la incidencia de la sociedad en los asuntos públicos en particular y de forma general en la política. De esta forma, las interacciones entre poderes públicos y sociedad en RSD se pueden construir con el objetivo de generar una comunicación y relación más directa, horizontal y de mejor calidad entre autoridades y ciudadanos; con el fin de crear espacios y mecanismos de diálogo público, participación, colaboración en una primera etapa y evolucionar hacia crear procedimientos de cogestión, co-creación de valor público que generen formas de empoderamiento ciudadano en etapas más avanzadas.

Este tipo de prácticas son las que pueden contribuir a mejorar la deteriorada confianza hacia los gobiernos y comenzar a ganar en legitimidad democrática. Asimismo, son las que permitirían desarrollar formas específicas de gobernanza que pongan en contacto a las autoridades con los ciudadanos, posibiliten dirimir conflictos, canalizar el malestar social, procesar demandas, conciliar intereses, crear consensos, generar agenda pública y, sobre todo, implementar soluciones con la participación de la sociedad.

En las RSD es posible generar formas de **gobernanza interactiva digital** en los términos en que se definió en el sub apartado anterior, que permitan

integrar lo que se expresa y demanda en las RSD al proceso de gobierno y generar respuestas satisfactorias, que permitieran tener un mayor margen de gobernabilidad en las RSD al evitar que sus presiones desborden los causes institucionales. Pero también podrían favorecer a la gobernabilidad al integrar al proceso de gobierno un cúmulo importante de demandas, inquietudes y reclamos en torno a asuntos y problemas públicos de todo tipo que van allá del ámbito de las RSD.

Resulta importante retomar lo señalado por Castells (2011) en torno a la Sociedad Red que es un adecuado referente conceptual para ver a las sociedades contemporáneas, estructuradas y organizadas en buena medida mediante redes que operan mediante una infraestructura informática basada en la microelectrónica, de la cual las RSD es una de sus más relevantes manifestaciones en la actualidad. Para el referido autor, en la Sociedad Red el poder lo detentan y ejercen, en primer término, quienes tienen la capacidad de definir o de programar los objetivos de las redes y, en segundo término, quienes tienen la capacidad de fungir como enlaces entre las propias redes.

De esta forma, es importante que los poderes públicos desarrollen capacidades institucionales para programar las RSD y orientarlas hacia objetivos legítimos, compatibles con los preceptos, valores y fines de la democracia. De lo contrario, se corre el riesgo de que otros actores sean los que programen las RSD con intereses y fines que pudieran ser no compatibles con los de la democracia. En las sociedades contemporáneas muchos de los conflictos en torno a los asuntos públicos se dirimen en el espacio público digital creado por las redes informáticas por lo que es necesario comprender las formas de acción e interacción en estos medios para incidir de forma adecuada y efectiva sobre éstos.

Por ello, es necesario que los gobiernos a través de sus administraciones públicas construyan formas de interacción en las RSD orientadas hacia los valores y fines de la democracia y, sobre todo, se realicen los esfuerzos necesarios para institucionalizarlas generando aprendizajes, especialistas y promoviendo el perfeccionamiento de procesos y prácticas democráticas en las RSD. Esta sería la

mejor forma de hacer frente al uso de las RSD para fines ilegítimos o diferentes a los intereses de la sociedad, de las instituciones o de los gobiernos democráticos.

VI. Desafíos de la Administración Pública tradicional en las sociedades contemporáneas

La administración científica y el modelo burocrático weberiano desde el primer tercio del siglo XX contribuyeron en buena medida a definir los modelos de organización y gestión que se adoptaron en la Administración Pública de países de diferentes regiones incluyendo América Latina. Estos modelos se fueron arraigando y generando intereses para su continuidad lo que a la postre creó fuertes inercias organizacionales que se observan hasta el presente.

Sin embargo, en diferentes etapas estos modelos han mostrado desgastes y limitaciones que han derivado en ineficiencias de diferentes tipos. Conforme las sociedades se complejizaron se hicieron más evidentes las deficiencias en sus capacidades institucionales de gestión. Las sociedades contemporáneas se han venido diversificando, generando crecientes demandas de todo tipo y a la vez ampliando los derechos y expectativas de los ciudadanos.

Un sello distintivo en el mundo actual es el avance tecnológico que tiene en el desarrollo de las TIC una de sus mejores expresiones. Los avances en materia de TIC han tenido un fuerte impacto a grado tal que han cambiado de forma sustantiva la forma de organización y comunicación en las sociedades contemporáneas. En el cuarto apartado del capítulo VI se da cuenta del desfase entre la dinámica de comunicación e interacción que se genera en las RSD y las estructuras de la Administración Pública que en gran medida operan siguiendo modelos de organización y gestión jerárquico-burocráticos.

En las sociedades contemporáneas en las que las TIC han modificado las formas de comunicación, relación, interacción y consecuentemente la manera en que las personas realizan sus actividades cotidianas y productivas y se relacionan con sus gobiernos, la Administración Pública debe revisar sus modelos de organización y gestión para no ser rebasada y desarrollar capacidades de adaptación.

De esta forma, el escenario público actual plantea al menos dos grandes desafíos para la Administración Pública, por una parte, hacer una revisión de sus tradicionales formas de comunicación e interrelación entre las diferentes organizaciones públicas para mejorar sus procesos de gestión interinstitucionales que les permitan aprovechar de mejor forma sus recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y, sobre todo, su información, conocimientos y *expertis*. Sobre el particular, hay dos grandes factores que se deben afrontar y transformar: 1) la tendencia a las formas de organización jerárquicas, con divisiones de funciones rígidas y líneas de mando verticales y 2) la tendencia al aislacionismo, a considerar como propios los recursos, información o conocimientos y no compartirlos desincentivando la colaboración entre diferentes áreas.

Por otra parte, está el desafío de adaptarse a la nueva dinámica de comunicación e interacción con la sociedad. Los ciudadanos, las organizaciones civiles, políticas y del sector privado han venido adoptando las TIC en sus actividades cotidianas lo que les ha permitido emplear nuevas formas de comunicación, interacción y organización en red. El uso de las TIC ha creado una nueva dinámica caracterizada por la rapidez con que fluye la información, la eliminación de las distancias físicas y el acceso a estas tecnologías de amplios sectores de la sociedad. Sin embargo, en términos generales, las administraciones públicas muestran limitaciones para insertarse en la dinámica de comunicación e interacción de las TIC y especialmente de las RSD.

El cambio tecnológico que ha modificado de manera relevante las formas de comunicación e interacción en las sociedades contemporáneas, es el que expone de manera más evidente la necesidad de revisar las estructuras y los modelos de organización y gestión de la Administración Pública. Sin embargo, existen otros aspectos que desde etapas anteriores han mostrado desgastes, limitaciones e ineficiencias, como los procesos excesivamente burocráticos, el patrimonialismo o la concentración de facultades.

Por ello, resulta impostergable hacer los diagnósticos necesarios sobre los desgastes, limitaciones e ineficiencias de la Administración Pública tradicional, socializar esta situación, generar una agenda que rebase las instancias

administrativas y se ponga a consideración del más alto nivel de toma de decisiones, a fin de que se comiencen a diseñar políticas y acciones orientadas a flexibilizar los tradicionales modelos de organización y gestión en la Administración Pública.

En este sentido, cobra especial relevancia el enfoque de redes ya que aparece como un referente conceptual adecuado para orientar la evolución de las estructuras administrativas y los modelos de organización y gestión en el sector público. Asimismo, es necesario voltear a ver los nuevos modelos de gestión pública con enfoque de redes que se han venido desarrollando en el ámbito académico, como lo son el Gobierno Abierto, el Gobierno 2.0, la gobernanza pública y la gobernanza pública inteligente compatibles con esquemas de operación en red que posibilitan una ágil interacción entre las estructuras administrativas y los ciudadanos, así como formas eficientes de coordinación entre diferentes instancias administrativas, organizaciones de la sociedad, del sector privado y de particulares.

Es necesario que este tipo de propuestas conceptuales se revisen, se pongan en práctica, reciban retroalimentación de experiencias concretas y se consoliden como alternativas que se puedan adoptar para flexibilizar los modelos de organización y gestión jerárquico-burocráticos.

Desde esta perspectiva, los modelos de gestión pública con enfoque de redes pueden comenzar a fungir como una manera de evolución de las estructuras administrativas, de las formas de organización y de los procesos de gestión de la Administración Pública tradicional hacia paradigmas más flexibles, dinámicos, en red, orientados crear formas de gestión incluyentes y colaborativas así como relaciones directas y horizontales entre gobierno y sociedad.

Los modelos de gestión pública con enfoque de redes son los que mejor pueden desarrollar formas de **gobernanza interactiva digital** en los términos en que se ha definido anteriormente, es decir, orientada a generar procesos de comunicación, interacción, diálogo público entre gobierno y sociedad que lleven a crear prácticas de gestión democráticas, las cuales además de generar procesos

de gobierno más eficientes contribuirían en última instancia a fortalecer la gobernabilidad democrática.

VII. Prospectiva de los modelos de gestión con enfoque de redes y tendencias en la Administración Pública

El cambio político-social y tecnológico que caracteriza a las sociedades contemporáneas y del que se ha dado cuenta en el capítulo III²⁴ no ha estado ausente en la reflexión en torno a las tendencias en la Administración Pública. Al respecto, Ramió (2015: 3) argumenta que la Administración Pública no es una variable independiente sino una variable totalmente dependiente de otras como la economía, la política, la tecnología y la evolución de la sociedad. No obstante, es una variable dependiente tan potente que posee la capacidad, en algunas ocasiones, de canalizar e incluso influir en las variables que ostentan una lógica propia. La Administración Pública debe adaptarse rápidamente a las transformaciones de la economía, la política, la tecnología y la sociedad pero también posee solvencia conceptual y carácter estratégico para conducir y condicionar la evolución del resto de las variables más significativas.

En esta misma línea de argumentación, Ramió (2015: 3-4) señala que la Administración Pública debe tener una cara reactiva para acoplarse a los cambios rápidamente y una cara proactiva para provocar los cambios que más le interesan por lo que debe estar atenta a las futuras transformaciones. Para este autor, los elementos más relevantes que van a influir en el rol y en los futuros retos de las administraciones públicas pueden ser los siguientes:

1. Crisis de final de ciclo del modelo de economía capitalista
2. Un mundo más global y más local
3. La estructural insolvencia de las arquitecturas organizativas
4. El estructural déficit en liderazgo político
5. Los cambios tecnológicos van a cambiar las lógicas sociales

²⁴ Específicamente en el apartado: 3.1.2. El impacto del cambio tecnológico, social y político en las formas de relación entre gobierno y sociedad.

6. La sobrepoblación como el problema que siempre escondemos y el colapso medioambiental
7. Las desigualdades sociales como aliciente a los conflictos bélicos globales
8. El mestizaje global de carácter étnico y cultural

Como puede observarse, los retos 3 y 5 tienen una estrecha relación con temas centrales de la presente investigación. En cuanto a la estructural insolvencia de las arquitecturas organizativas, Ramió (2015: 6) señala que la tecnología, la economía y la sociedad son cada vez más complejas, más avanzadas y sofisticadas, pero los sistemas organizativos, tanto públicos como privados, no son capaces de modernizarse al mismo ritmo. Los sistemas organizativos son desde hace más de cien años los cuellos de botella de la innovación y de la modernidad. La Teoría de la Organización lleva varias décadas sin avances significativos tanto a nivel conceptual como a nivel práctico. Asimismo, cada vez hace más énfasis de forma heterodoxa y escasamente rigurosa en temas más vinculados a la psicología de las personas y a la sociología de los grupos en el seno de las organizaciones.

Al respecto, esta investigación permitió dar cuenta de la constante y creciente brecha que se está abriendo entre los modelos de organización y gestión de la Administración Pública tradicional y las nuevas formas en que las personas realizan sus diferentes actividades cotidianas y productivas en una sociedad cada vez más conectada por las TIC y especialmente por las RSD, lo cual está dando lugar a nuevas formas de comunicación, interacción y organización que, en última instancia, han propiciado la generación de nuevas estructuras sociales.

En este escenario de alta conectividad tecnológica y de formación de todo tipo de redes, precisamente la perspectiva relacional del enfoque de redes, es la que está dando la pauta para la evolución de los tradicionales modelos de organización y gestión. La Administración Pública debe adaptar sus estructuras, procesos y formas de gestión a una perspectiva más relacional, de redes, que es lo que en el capítulo VI²⁵ se propuso como una evolución hacia una gestión por redes. Sin embargo, esta evolución no se prefigura que vaya a ser fácil dado el

²⁵ Específicamente en el apartado: 6.7. Hacia nuevos paradigmas en el sector público: la gestión por redes.

arraigo, los intereses que ha creado y las fuertes inercias de los tradicionales modelos de organización y gestión.

En cuanto al reto número 5 relativo a que “los cambios tecnológicos van a transformar las lógicas sociales”, Ramió (2015: 41) argumenta que la revolución tecnológica va a incrementarse transformando la organización del trabajo, prolongando la vida humana y cambiando los hábitos domésticos y sociales. Como ya se comenzó a señalar en párrafos anteriores, esta investigación permitió observar un creciente uso de las RSD por parte de los ciudadanos para manifestar diferentes tipos de expresiones en torno a los problemas y asuntos públicos, que han generado nuevos procesos de comunicación y relación. Este fenómeno está produciendo una nueva dinámica de interacción con características específicas, como la inmediatez, la comunicación directa, el contacto horizontal, la creación de comunidades en torno a temas específicos y, sobre todo, nuevas formas de organización en red.

Esta dinámica de interacción, que bien se puede alinear con la transformación de las lógicas sociales que refiere Ramió, representan diferentes desafíos para la Administración Pública entre los que destacan, por una parte, comprender sus procesos y lógicas y, por otra, generar cambios en los tradicionales modelos de organización y gestión para adaptarse a las nuevas dinámicas de interacción.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que el avance tecnológico no se va a detener sino todo lo contrario es más probable que se acelere, por lo que mirando hacia futuro se estima que esta nueva dinámica de interacción incidirá cada vez más en los procesos de gobierno, el espacio público digital continuará ensanchándose y reclamará una mayor y mejor atención. Por lo que es necesario generar desde las ciencias sociales metodologías para el análisis de esta nueva dinámica de interacción a fin de producir conocimiento especializado para su comprensión.

Para cerrar estas conclusiones, se retoma el ejercicio prospectivo que hace Ramió (2015: 11-12) en el que visualiza cuatro modelos alternativos que pueden marcar el futuro de la Administración Pública:

1. Modelo estable de mejoras incrementales y de una paulatina reducción de su peso
2. Modelo fallido
3. Modelo en red de gobernanza dominado por el sector privado
4. Modelo en red de metagobernanza dominado por el sector público (en el que las instituciones públicas asumen el rol de metagobernador)

Los modelos 3 y 4 cuatro tienen claras afinidades con lo que en esta investigación se ha denominado modelos de gestión con enfoque de redes. El modelo en red de gobernanza dominado por el sector privado se refiere a la articulación de una red de instituciones públicas y privadas con ánimo y sin ánimo de lucro en la que éstas últimas adquieren cada vez un mayor espacio y relevancia no solo en la prestación de servicios sino también en la gobernanza del sistema. En tanto que el cuarto modelo de gobernanza tiene una orientación claramente pública, en el que la Administración Pública ejercería las funciones de metagobernador y se orientaría hacia una elevada institucionalización e innovación.

Para Ramió (2015: 12,17), este último modelo es el que considera el más conveniente para el futuro, en el cual las instituciones públicas se encargarían de la función de metagobernador de las redes privadas y de servicios públicos, su función consistiría en definir políticamente el bien común y en gobernar al tejido empresarial y social proveedor de servicios públicos para alinearlos en cómo se interprete en cada momento el interés general. En este modelo una buena gobernanza relacional implicaría transformar la Administración Pública para que abandone su diseño tradicional y sea capaz de trabajar en red pero dominando esta red.

Como puede advertirse, estos modelos tienen como parte fundamental de su diseño y funcionamiento a las redes. En este sentido, Ramió prefigura un escenario público altamente interactivo en el que la forma de organización por excelencia tanto para las organizaciones públicas como para las privadas sería la red. Esta investigación ya desde el presente está dando cuenta de la relevancia que están cobrando las interacciones, las cuales están generando dinámicas y

formas de organización específicas basadas en la integración de redes, muy en línea con lo que está prefigurando Ramió en una perspectiva de tiempo que tiene como fecha de referencia el año 2050.

En esta perspectiva los modelos de gestión con enfoque de redes cobran especial importancia. Por ello, sería conveniente que tanto en la academia como en el ámbito del ejercicio profesional de la Administración Pública se les visualizara como una de las alternativas de evolución más convenientes y factibles para la gestión pública. De esta forma, se les podría comenzar a dar un mayor impulso que les permitiera tener un desarrollo el cual generara procesos de retroalimentación que los encaminaran dentro de una vía de evolución continua que, a su vez, diera lugar a un proceso cambio institucional en el mediano y largo plazo hacia modelos de gestión más flexibles, dinámicos y en red.

Fuentes de información

Bibliografía y hemerografía

- Alberts, Henry H. (1968), *Principios de organización y administración*, México, Editorial Limuna-Wiley, 751 pp.
- Aguilar Villanueva, Luis F Luis F (2010), *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*, México, Fundación Friedrich Naumann para la Libertad, 67 pp.
- _____, (2013), *Gobierno y Administración Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 379 pp.
- Aguirre, Julio Leónidas (2011), *Introducción al Análisis de Redes Sociales*, Argentina, Centro interdisciplinario para el estudio de políticas pública, 59 pp.
- Appleby, Paul H. (1967), “Administración Pública y democracia”, en Roscoe C. Martin (recopilador), *Administración Pública. Ensayos en honor a Paul H. Appleby*, México, Herrero hermanos, pp. 401-418.
- Ardévol, Elisenda (2017), “Big data y descripción densa”, *VIRTUalis*, 7(14), pp. 14-38.
- Babbie, Earl (2000), *Fundamentos de la investigación social*, México, International Thomson Editores, 473 pp.
- 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.
- Berthin, Gerardo (2012), “Una primera aproximación a la dinámica y los dilemas de la gobernabilidad democrática subnacional en América Latina”, en Zaremborg, Gisela (coordinadora), *Redes y jerarquías. Participación, representación y gobernanza local en América Latina*, México, FLACSO, pp. 35-69.

- Bertot, J. C., Jaeger, P. T. & Hansen, D. (2012a). "The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations". *Government Information Quarterly*, pp. 30-40.
- _____, J. C., Jaeger & Grimes (2012b), "Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government", *Transforming Government People Process and Policy*, pp. 78-91.
- Boudon, Raymond y Paul Lazarsfeld (1973), *Metodología de las ciencias sociales*, Barcelona, España, Laia, 379 p.
- Boyd, Danah. M. y Ellison, Nicole. B. (2008). "Social network sites: Definition, history, and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication* 13, pp. 210-230.
- Caballero Alonso, Vicente (2016), "Los programas europeos de interoperabilidad 1999-2020", *Buen Gobierno*, no. 20, enero-junio, pp.66-85.
- Caldarelli, Guido y Catanzaro, Michele (2012), *Redes: Una breve introducción*, España, Alianza editorial, 179 pp.
- Calderón, César y Lorenzo, Sebastián (coords.) (2010), *Gobierno Abierto*, España, Jaén, Algón Editores, 284 pp.
- Campos Domínguez, Eva y Corojan, Ana (2012), "Estado del arte del Gobierno Abierto: promesas y expectativas", en A. Hofmann, A. Ramírez Alujas y J. A. Bojórquez Pereznieto (coords.), *La promesa del Gobierno Abierto*, Itaip/InfoDF, pp.119-136.
- Canel Crespo, María José (2018), *La Comunicación de la Administración Pública para gobernar con la Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 542 pp.
- Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016), XVII Conferencia Iberoamericana de ministras y ministros de administración pública y reforma del Estado, Bogotá, Colombia, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, pp.1-21.
- Castells, Manuel (2009), *Comunicación y poder*, España, Alianza Editorial, 679 pp.
- _____, Manuel (2011), *La sociedad red: una visión global*, España, Alianza Editorial, 539 pp.

- Cea D'Ancona, María Ángeles (2001), *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*, Madrid, España, Síntesis sociológica, 415 pp.
- Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R. & Hovy, E. (2010). "Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government". *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, pp. 1-9.
- Concha, Gastón y Alejandra Naser (editores) (2012) *El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad*, Santiago de Chile, CEPAL, 134 pp.
- Cora Garcia, Ángela et al (2009), "Ethnography Approaches to the Internet and Computer-Mediated Communication", *Jornal of Contemporary Ethnography*, pp. 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?", 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.
- _____, J. Ignacio y Julián Villodre (2016), *Crowdsourcing y plataformas colaborativas en las administraciones públicas. ¿hacia un wikigovernment?*", 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. 95-119.
- _____, 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.
- _____, 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.
- _____, 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*, no. 20, junio, pp. 25-42.
- _____, 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 *Gobierno Abierto para la consolidación democrática*, México, Tirant lo Blanch, pp. 261-284.
- Dabas, Elina (1998), *Redes Sociales, Familias y Escuela*, Argentina, Paidós.
- Dassen, Nicolás y Juan Cruz Vieyra (eds.) (2012), *Gobierno Abierto y transparencia focalizada, tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe*, Washington, Estados Unidos, Banco Interamericano de Desarrollo, pp. 40-71.
- El Gobierno Abierto y los desafíos tecnológicos en Latinoamérica* (2013), *Goberna América Latina*, Escuela de Política y Alto Gobierno, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, 243 pp.
- 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.
- Faust, Katherine (2002), "Las redes sociales en las ciencias sociales y del comportamiento" en Gil Mendieta, Jorge y Smidt, Samuel (editores), *Análisis de Redes. Aplicaciones en Ciencias Sociales*, México, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas de la UNAM, pp. 1-14.
- Fountain, Jane E. (2013), *La construcción del Estado virtual*, México, CIDE, 414 pp.
- García Guzmán, Maximiliano (2013), "Estado de derecho y rendición de cuentas en la democracia", *Revista de Administración Pública*, no. 130, volumen

- XLVIII, n° 1, enero-abril, Rendición de cuentas y combate a la corrupción, INAP, pp. 87-107.
- Gómez Cruz, Edgar y Ardevol, Elisenda (2013), "Ethnography and the field in media (ted) studies: a practice theory approach", *Westminster Papers*, pp. 27-46.
- Guerrero, Omar (1985), *Introducción a la administración pública*, México, Harla, 392 pp.
- _____, Omar (1986), *La teoría de la administración pública*, México, Harla, 398 pp.
- _____, Omar (2009), "La formulación de principios en la administración pública", *Convergencia*, vol. 16, núm. 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, 505 pp.
- Hine, Christine (2015), "Ethnography Strategies for the Embedded, Embodied, Everyday Internet", Londres, *Bloomsbury Publishing*, pp. 55-87.
- _____, Christine (2017), "Ethnography and the Internet: Taking Account of Emerging Technological Landscapes", *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, 463 pp.
- 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, 19 pp.
- Kooiman, Jan. (2005), "Gobernar en gobernanza", en Agustí Cerrillo i Martínez (coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, España, INAP de España, pp. 57-81.
- Lin, Nancy, Cook, Karen y Burt, Ronald S. (editors), *Social Capital. Theory and Research* (2008), United States of America, Aldine Transaction, 127 pp.

- 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*, N° 28, Universidad de Chile, pp. 63-99.
- López Caicedo, Mauricio José (2016), "Perspectiva de la descentralización en un mundo en redes: caso modelo de planificación territorial Bogotá, Cundinamarca, Colombia", Ponencia presentada en el XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 8-11 de noviembre de 2016.
- Lozares, Carlos (1996), "La teoría de redes sociales", *Papers* 48, España, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Sociología, pp. 103-126.
- Luna, Matilde y José Luis Velasco (2009), "Las redes de acción pública como sistemas asociativos complejos: Problemas y mecanismos de integración", *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol. 14, no. 14, Universidad Autónoma de Barcelona, pp. 76-99.
- Manheim, Jarol y Richard Rich (1988), *Análisis político empírico, Métodos de investigación en ciencia política*, Madrid, España, Alianza Editorial, 472 pp.
- March, James G. y Herbert A. Simon (1981), *Teoría de la organización*, España, Editorial Ariel, 285 pp.
- Martin, Roscoe C. (1967), "Paul Appleby y su mundo maravilloso", en Roscoe C. Martin (recopilador), *Administración Pública. Ensayos en honor a Paul H. Appleby*, México, Herrero hermanos, pp. 11-26.
- 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/InfoDF, pp.137-163.
- Mergel, Ines (2012), *Social media in the public sector: a guide to participation, collaboration and transparency in the networked world*, San Francisco, Jossey-Bass, 302 pp.

- Millán, René y Sara Gordon (2004), "Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas", *Revista Mexicana de Sociología*, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, año 66, núm. 4, octubre-diciembre, México, D.F., pp. 711-747.
- Molina, José Luis (2004), "La ciencia de las redes", *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, no. 11, junio, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Antropología Social, Asociación para el Avance de la Ciencia y la Tecnología en España, pp. 36-42.
- Negrete-Huelga, Karla y Sergio Rivera-Magos (2018), "Estrategias de comunicación en redes sociodigitales desde la práctica del gobierno abierto", *Cuadernos info*, N° 42, Pontificia Universidad Católica de Chile, pp. 183-196.
- Oszlak, Oscar (2012), Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos, trabajo presentado en la VII Conferencia Anual INPAE 2012 "Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa", San José de Puerto Rico, 25 de abril de 2012.
- _____, 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, 34 pp.
- _____, Oscar y Kaufman, Ester (2014), *Teoría y práctica del gobierno abierto: lecciones de la experiencia internacional*, IDRC/CRDI, 206 pp.
- _____, Oscar (2016), "Gobierno Abierto: el rumbo de los conceptos" en Issa Luna Pla y José Antonio Bojórquez Pereznieta (coords), *Gobierno Abierto y el valor social de la información pública*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, pp. 23-50.
- Parrado, S. (2015), *El Análisis de la Gestión Pública*, Valencia, Tirant lo Blanch.
- Peters, Guy B. (2005), "¿Por qué ahora el interés por la gobernanza?" en Agustí Cerrillo i Martínez (coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, España, INAP de España, pp. 37-56.
- Picazo Vela, Sergio, Marilú Fernández Haddad y Luis F. Luna Reyes (2017), "Caso 1: Utilizando medios sociales en programas de marketing social en el

- estado de Puebla”, en José Ramon Gil García *et al*, *Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública: Conceptos, Enfoques, Aplicaciones y Resultados*, México, INFOTEC, pp.407-434.
- 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, 170 pp.
- Ramió Matas, Carles (2015), “La Administración Pública del Futuro: La Administración ‘2050’”, Grupo de investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas, Estudios/Working Papers, Madrid, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, pp.1-41.
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2010a), “Gobierno abierto es la respuesta: ¿cuál era la pregunta?” *Revista Más Poder Local*, no. 12, pp.14-22.
- _____, Álvaro V. (2010b), “Innovación en la gestión pública y Open Government (Gobierno Abierto): una vieja nueva idea...”, *Revista Buen Gobierno*, no. 9, semestral, México, Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, julio-diciembre, pp. 96-133.
- _____, Álvaro (2011), “Gobierno Abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones finales”, *Revista Enfoques*, vol. IX, no. 15, pp. 99-125.
- Ramírez de la Cruz, Edgar E. (2016), *Análisis de redes sociales para el estudio de la gobernanza y las políticas públicas*, México, CIDE, 395 pp.
- Ramírez Hernández, Olga y Miquel Salvador Serna (2016), “¿Del gobierno digital al gobierno abierto? Iniciativas para transformar la gestión de recursos humanos con un componente tecnológico y cambio institucional”, 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. 73-93.
- Requena Santos, Félix (2003), *Análisis de redes sociales. Orígenes, teorías y aplicaciones*, España, Centro de Investigaciones Sociológicas, 497 pp.

- Reyes Herrero (2000), "La terminología del análisis de red. Problemas de definición y de traducción", *Política y Sociedad* (Revista de la Universidad Complutense, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología), enero-marzo, no. 33, España, pp. 199-206.
- Rhodes, R. A. W. (2005), "La nueva gobernanza: Gobernar sin gobierno", en Agusti Cerrillo i Martínez (coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, España, INAP de España, pp.99-122.
- 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.
- Rojas Martín, Francisco (2013), "Hacia las administraciones públicas 2.0: una propuesta de modelo teórico para el estudio de las redes sociales digitales", en J. I. Criado y Francisco Rojas Martín (eds.), *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. 32-43.
- Ros-Martín, Marcos (2009), "Evolución de los servicios de redes sociales en internet", *El profesional de la información*, septiembre-octubre, v. 18, no. 5, pp. 552-557.
- Salgado Losada, Alejandro y Antonio Ibáñez Pascual (2015), "*Estrategia de presencia en redes sociales de la Junta de Castilla y León*", en 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, pp. 35-56.
- Sánchez González, José Juan (2007), *Estudio de la ciencia de la administración*, México, IAPEM/IAPQROO/M. A. Porrúa, 377 pp.
- Sandoval Almazán, Rodrigo (2012), "Government-Citizen Interactions Using Web 2.0 Tools: The Case of Twitter in Mexico", en C.G. Reddick y S.K. Aikins (eds.), *Web 2.0 Technologies and Democratic Governance*, Nueva York, Springer, pp. 233-248.

- Saravia, Enrique (2016), "La capacitación de los agentes públicos en la sociedad en red", Ponencia presentada en el XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 8-11 de noviembre de 2016.
- Sulbrandt, José, Ricardo Lira y Américo Ibarra (2001), "Redes Interorganizacionales en la Administración Pública", Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Buenos Aires, Argentina, del 5 al 9 de noviembre de 2001.
- Toret, Javier (coord.) (2013), *Tecnopolítica: la potencia de las multitudes conectadas. El sistema red 15M, un nuevo paradigma de la política distribuida*, España, Universitat Oberta de Catalunya e Internet Interdisciplinary Institute, 178 pp.
- Torres Nabel, Luis César (2009), "Redes sociales y efectos políticos. Reflexiones sobre el impacto de Twitter México", *Revista Digital de Sociología del Sistema Tecnocientífico*, No.0, vol, 2, pp. 63-75.
- _____, Luis César (2013), "Cómo analizar redes sociales en Internet. El caso Twitter en México", en Islas Octavio y Paola Ricaurte (cords.) *Investigar las Redes Sociales*, México, Razón y Palabra, pp. 158-169.
- _____, Luis César (2013), "Los mecanismos de lo político en las redes sociales de Internet", *Revista de Ciencias Sociales*, no. 58, julio, Agosto y septiembre 2013, pp. 1-27, en: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/tnabel1.pdf>
- _____, Luis César (2014), "El poder de las redes sociales: la 'mano invisible' del *framing* noticioso. El caso de #LadyProfeco", *Icono 14*, volume (12), pp. 318-337, doi: 10.7195/ri14.v12i2.625
- _____, Luis César (2015), "¿Quién programa las redes sociales en Internet? El caso de Twitter en el movimiento #YoSoy132 en México", *Revista Internacional de Sociología*, vol 73 (2), mayo-agosto, pp. 1-12, doi: <http://dx.doi.org/10.3989/2013.05.29>

- _____, Luis César (2015), "Social Networks and Cognitive Frameworks. The Case #YaMeCansé and the Conflict of Ayotnizapa, México 2014". *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 4(2), pp. 175-193. doi: 10.17583/rimcis.2015.1570
- _____, Luis César (2016), "Redes deseantes. Tendencias político-emocionales en redes sociales", *Sociología y tecnociencia* 2016-6/1, pp. 37-47.
- Uvalle Berrones, Ricardo (2009), "Gestión de redes institucionales", *Convergencia*, núm especial IA, UAEM, pp. 41-72.
- Vázquez Ceballos, Cristo Avimael (2013), *Redes de acción pública. Una sistematización de sus propiedades estructurales*, México, INAP, 166 pp.
- Watts, Duncan J. (2006), *Seis grados de separación. La ciencia de las redes en la era del acceso*, México, Paidós ibérica, 386 pp.
- Weber, Max (2002), *Economía y Sociedad*, España, Fondo de Cultura Económica, 1245 pp.
- Wright, Deil S (1997), *Para entender las relaciones intergubernamentales*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Fondo de Cultura Económica y Universidad Autónoma de Colima, 704 pp.
- Zaremborg, Gisela (coordinadora) (2012), *Redes y jerarquías. Participación, representación y gobernanza local en América Latina*, México, FLACSO, 392 pp.

Mesografía

- Blog Historia de la Informática*, [en línea], Dirección URL: <http://histinf.blogs.upv.es/2011/12/20/redes-sociales/>
- Breve historia de las redes sociales*, [en línea], Dirección URL: <http://www.antevenio.com/blog/2016/10/breve-historia-de-las-redes-sociales/>
- Digital 2020: Global digital overview* elaborado por las compañías Hootsuite y We are social, [en línea], Dirección URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

Las redes sociales: una aproximación conceptual y una reflexión teórica sobre los posibles usos y gratificaciones de este fenómeno digital de masas, [en línea], Dirección URL: <http://www.teccomstudies.com/numeros/revista-1/136-las-redes-sociales-una-aproximacion>

Historia y evolución de las redes sociales, [en línea], Dirección URL: <http://www.creativo2cero.com.ar/2015/03/historia-y-evolucion-de-las-redes.html>

Monográfico: Redes Sociales, [en línea], Dirección URL: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=2>

Ranking de transparencia delegacional 2013 elaborado por Ciudadanos por Municipios Transparentes (Cimtra), [en línea], Dirección URL: <http://www.cimtra.org.mx/portal/ranking-cimtra-delegacional/>

Documentos oficiales

Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México 2017, México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía-CdMx.

Censo de Población y Vivienda 2010, Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Censo nacional de gobiernos municipales y delegacionales 2014, Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Directorio telefónico de la Delgación Benito Juárez 2016, segundo trimestre.

Directorio telefónico de la Delegación Venustiano Carranza, segunda quincena de 2018.

Encuesta Intercensal 2015, Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Anexo no. 1

Matriz de datos socioeconómicos

Frecuencia de aparición en el semáforo

Delegación	Población 2010	Porcentaje	Población 2015	Porcentaje	IDS-CDMX 2015	Índice de esperanza de vida 2015*	Índice educativo general 2015*	Viviendas particulares habitadas 2015*	Tomas domiciliarias de agua 2016*	Población de 3 años y más que asiste a la escuela 2015*	Bibliotecas públicas 2016*	Centros y unidades deportivas 2016*	Unidades económicas 2013*	Egresos brutos 2015*	Inversión pública 2016*	Alto	Medio	Medio Bajo	Total
Total	8851080	100	8918653	100		0.7624	0.9414	2 601 323	1 127 351	8 593 545	1 685	879	415 481	34 766 266 437	47 973 124				
2 Azcapotzalco	414711	4.69	400161	4.49	0.926	0.7497	0.9426	119 027	44 997	386 938	134	10	16 928	1 769 434 808	813 006	1	0	4	5
3 Coyoacán	620416	7.01	608479	6.82	0.9256	0.7865	0.939	186 317	90 227	587 674	180	11	22 142	2 526 495 247	847 717	1	1	4	6
4 Cuajimalpa de Morelos	186391	2.11	199224	2.23	0.8602	0.7766	0.9458	55 478	18 278	190 740	39	23	6 491	1 171 161 219	578 581	0	1	1	2
5 Gustavo A. Madero	1185772	13.40	1164477	13.06	0.8763	0.7517	0.9407	324 587	166 268	1 122 552	164	37	46 007	3 840 565 953	2 310 107	6	2	0	8
6 Iztacalco	384326	4.34	390348	4.38	0.9155	0.7494	0.9418	110 174	52 236	377 593	55	35	16 955	1 615 746 480	597 677	0	1	1	2
7 Iztapalapa	1815786	20.51	1827868	20.49	0.8466	0.7603	0.9383	495 665	253 348	1 754 464	178	341	73 321	4 569 644 550	3 099 167	8	2	0	10
8 La Magdalena Contreras	239086	2.70	243886	2.73	0.866	0.7788	0.9292	66 676	27 756	234 208	28	13	6 094	1 166 854 392	742 708	0	1	1	2
9 Milpa Alta	130582	1.48	137927	1.55	0.7273	0.7562	0.9405	34 086	15 270	130 840	37	14	5 928	1 031 430 801	701 113	0	0	0	0
10 Álvaro Obregón	727034	8.21	749982	8.41	0.891	0.7704	0.9395	214 895	89 463	723 518	123	94	20 170	2 919 712 446	1 789 736	1	8	1	10
11 Tláhuac	360265	4.07	361593	4.05	0.817	0.766	0.9426	94 678	47 003	347 114	64	40	14 810	1 343 344 406	753 775	0	0	2	2
12 Tlalpan	650567	7.35	677104	7.59	0.8416	0.8016	0.9375	190 591	79 791	652 296	89	95	23 581	1 931 738 781	1 120 832	2	3	2	7
13 Xochimilco	415007	4.69	415933	4.66	0.7836	0.7611	0.937	107 270	56 963	398 608	75	40	17 687	1 610 912 769	965 729	0	0	2	2
14 Benito Juárez	385439	4.35	417416	4.68	0.9795	0.8102	0.9623	159 700	46 839	406 543	105	20	24 293	1 736 035 547	1 288 500	3	1	2	6
15 Cuauhtémoc	531831	6.01	532553	5.97	0.9342	0.6934	0.938	188 135	47 561	515 922	202	10	66 587	3 127 525 030	1 526 528	2	2	2	6
16 Miguel Hidalgo	372889	4.21	364439	4.09	0.9594	0.7648	0.954	128 042	41 013	352 295	125	28	23 724	1 973 842 037	1 031 470	2	0	1	3
17 Venustiano Carranza	430978	4.87	427263	4.79	0.9136	0.7421	0.9497	126 002	50 338	412 240	87	68	30 763	2 431 821 971	1 210 897	0	4	3	7

SEMAFORIZACIÓN

Alto
Medio
Medio Bajo

Fuentes:

Población 2010: Censo del INEGI

Población 2015: Encuesta intercensal 2015 del INEGI

Índice de desarrollo social de la Ciudad de México con un enfoque de derechos sociales universales IDS-CDMX 2015: Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México

* Anuario Estadístico y Geográfico de la Ciudad de México, INEGI-CdMx, 2017

Anexo no. 2

Matriz de datos de desarrollo administrativo y capacidades institucionales (1ª parte)

Clave/Delegación	Transparencia CIMTRA 2013	Programa de Formación, Capacitación y/o Profesionalización en materia de anticorrupción 2014	Panel o mecanismo de control y seguimiento de su ejecución y resultado	Trámites, servicios y/o procesos atendidos para disminuir los riesgos y/o actos de corrupción en el programa anticorrupción	Si están considerados y/o atendidos para disminuir los riesgos y/o actos de corrupción	Existencia de panel o mecanismo de control y seguimiento de su ejecución y resultados en el plan o programa anticorrupción	Cumplimiento general registrado en el plan o programa anticorrupción 2014	Existencia de sistemas informáticos para la gestión, procesamiento, seguimiento o publicación de trámites y/o servicios	Tipos de trámites y/o servicios (electrónicos)				Existencia de conexión a internet y redes para la interconexión de las computadoras	No. de unidades administrativas con conexión a internet en las Delegaciones	Existencia o no de sitio WEB	Asociación con gobiernos de otros Municipios, Delegaciones, Estados para la prestación de algún servicio público	Espacios para la participación y/o consulta ciudadana en alguno de los temas que son responsabilidad de las Delegaciones	No. de órganos y mecanismos de participación ciudadana para apoyar las decisiones o acciones del gobierno delegacional
2 Acazulcotepec	67					Si		Si	15	15	15	15	Si	8	Si	No	Si	3
3 Cojocotlán	46.1	Si	Si	Si		Si	100	No					Si	10	Si	Si	Si	1
4 Cuajimalpa de Morelos	43.8	Si	Si	Si	Si	Si	100	No					Si	8	Si	No	Si	1
5 Gustavo A. Madero	43.9					Si		Si	11				Si	13	Si	Si	Si	1
6 Itzacalco	33	Si	Si	Si		Si	100	Si	8	5	5		Si	8	Si	No	Si	6
7 Itzapalapa	48.2	Si	Si	Si		Si	100	Si			19		Si	17	Si	Si	Si	8
8 La Magdalena Contreras	46	Si				Si		Si	2				Si	9	Si	No	Si	12
9 Milpa Alta	26.3					Si		Si	15	15	15	15	Si	13	Si	No	Si	3
10 Álvaro Obregón	55.7	Si	Si	Si		Si	100	Si	13	13	13	13	Si	9	Si	No se sabe	Si	2
11 Tláhuac	44.6			Si		Si		No					Si	8	Si	No	Si	6
12 Tlalpan	33.7					Si		No					Si	11	Si	Si	Si	11
13 Xochimilco	36.3	Si	Si			Si	100	Si	14	13	13		Si	7	Si	No se sabe	Si	2
14 Benito Juárez	52.1					Si		Si	8	8	8	8	14	10	Si	Si	Si	4
15 Cuauhtémoc	31.1	Si	Si	Si		Si	100	No					Si	8	Si	No	Si	9
16 Miguel Hidalgo	42.9					Si		Si	23	23	23	23	6	13	Si	No	Si	1
17 Venustiano Carranza	40.4					Si		Si	19	1			1	13	Si	No	No	0
SEMAFORIZACIÓN		Alto																
		Medio																
		Medio Bajo																
Fuentes:																		
Censo nacional de gobiernos municipales y delegacionales 2014 del INEGI. Disponible en http://www.beta.inegi.org.mx/servicios/datosabiertos.html																		
Ranking de transparencia delegacional 2013 elaborado por Ciudadanos por Municipios Transparentes (Cimtra). Disponible en http://www.cimtra.org.mx/portal/ranking-cimtra-delegacional/																		

Anexo no. 2

Matriz de datos de desarrollo administrativo y capacidades institucionales (2ª parte)

Existencia de un Programa de Formación, Capacitación y/o Profesionalización en materia de Protección Civil para el personal	Cursos de protección civil	Personas capacitadas	No. de Personal	Existencia de una área o institución que coordine los esfuerzos en materia de profesionalización 2015	Existencia o no de elementos para la profesionalización 2015	Elementos de profesionalización	Existencia de un programa de racionalidad y austeridad del gasto	No. de bienes inmuebles con que cuentan	Existencia de servicio de Alumbrado Público	Porcentaje de población que cubre el servicio de alumbrado en la cabecera delegacional	Porcentaje de población que cubre el servicio de alumbrado en el resto de la delegacional	Existencia de mercados y centrales de abasto	No. de mercados y centrales de abasto	No. de parques y jardines públicos	Porcentaje de calles y vialidades que fueron cubiertas con el servicio de limpieza en la cabecera delegacional	Porcentaje de calles y vialidades que fueron cubiertas con el servicio de limpieza fuera de la cabecera delegacional	Porcentaje de población que cubrió el servicio de limpieza en la cabecera delegacional
Si	69	302	5152	No	No		Si	60	Si	3	0	Si	19	48	100	0	100
No	-	-	6406	Si	Si	Actualización de perfiles de puesto, Mecanismos de evaluación del desempeño, Programas de capacitación	No	72	Si	10	90	Si	31	103	100	100	100
Si	29	129	3537	Si	Si	Actualización de perfiles de puesto, Programas de capacitación, Evaluación de impacto de la capacitación, Programas de estímulos y recompensas, otros	No	54	Si	3.7	96.3	Si	5	7	45	20	90
No	17	270	9326	Si	Si	Actualización de perfiles de puesto, Programas de capacitación	Si	90	Si	90	0	Si	51	163	80	0	100
Si	8	75	4398	No	No		No	60	Si	100	0	Si	16	28	100	0	100
Si	7	750	10872	Si	Si	Programas de capacitación, Evaluación de impacto de la capacitación, Programas de estímulos y recompensas	No	114	Si	96	0	Si	126	32	100	100	100
No	340	2758	3311	No	No		No	66	Si	18	0	Si	5	21	100	0	100
Si	8	182	3516	Si	Si	Actualización de perfiles de puesto, Programas de capacitación, Evaluación de impacto de la capacitación, Programas de estímulos y recompensas, Separación del servicio	No	90	Si	100	100	Si	9	25	10	71	100
No	2	45	6065	No	Si	Programas de capacitación	No	66	Si	86.5	86.5	Si	16	657	100	100	100
No sabe	1	4	4115	No sabe	Si	Programas de capacitación	Si	60	Si	9	81	Si	19	36	10	88	10
No	1	20	5182	Si	Si	Diseño y selección de pruebas de ingreso, Programas de capacitación, Programas de estímulos y recompensas, Separación del servicio	Si	78	Si	99	89	Si	20	102	95	22	89
Si	6	22	4597	Si	Si	Programas de capacitación	No	54	Si	85	85	Si	11	142	50	50	30
No	-	-	5672	No sabe	Si	Programas de capacitación	No	72	Si	97	0	Si	16	36	100	100	100
No	85	3292	9550	No	Si	Programas de capacitación, Evaluación de impacto de la capacitación	Si	60	Si	94.24	85	Si	39	48	No disponible	No disponible	No disponible
Si	71	579	5450	Si	Si	Concursos públicos y abiertos para la contratación, Mecanismos de evaluación del desempeño, Programas de capacitación, Evaluación de impacto de la capacitación, Programas de estímulos y recompensas	Si	90	Si	100	100	Si	17	61	100	100	100
Si	41	1373	7734	Si	Si	Programas de capacitación	Si	54	Si			Si	43	44	100	100	100

Anexo no. 2

Matriz de datos de desarrollo administrativo y capacidades institucionales (3ª parte)

Porcentaje de población que cubrió el servicio de limpieza fuera de la cabecera delegacional	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades en la cabecera delegacional (pavimentación)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades fuera de la cabecera delegacional (pavimentación)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades en la cabecera delegacional (bacheo)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades fuera de la cabecera delegacional (bacheo)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades en la cabecera delegacional (pintura)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades fuera de la cabecera delegacional (pintura)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades en la cabecera delegacional (otro)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en las calles y vialidades fuera de la cabecera delegacional (otro)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos en la cabecera delegacional (poda)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos fuera de la cabecera delegacional (poda)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos en la cabecera delegacional (pintura)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos fuera de la cabecera delegacional (pintura)
0	70	-	70	-	70	-	0	0	30	0	5	0
100	14	23	13	20	15	17	0	0	15	80	12	80
8	20	60	30	60	80	20	0	0	40	60	-	-
0	95	0	98	0	100	0	80	0	80	0	90	0
0	100	0	100	0	100	0	0	0	10	0	0	0
100	15	0	11	10	41	8	0	0	5	-	25	-
0	11	0	62	0	60	0	0	0	3	-	52	-
85	10	50	10	50	10	50	0	0	24	76	24	76
100	100	100	100	100	0	0	0	0	100	100	0	0
80	10	70	10	70	10	70	0	0	22	78	30	70
75	70	20	80	10	45	45	0	0	50	30	60	30
70	0	27	1	1	10	11	1	3	35	65	0	0
100	0	0	0	53	0	47	0	0	0	16	0	15
No disponible	10	0	20	0	10	0	0	0	90	0	32	0
100	0	0	95	95	85	85	0	0	90	0	0	0
100	2	0	6	0	37	0	0	0	100	100	0	8

Anexo no. 2

Matriz de datos de desarrollo administrativo y capacidades institucionales (4ª parte)

Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos en la cabecera delegacional (remoziamiento)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos fuera de la cabecera delegacional (remoziamiento)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos en la cabecera delegacional (otro)	Porcentaje de cobertura del servicio de mantenimiento en parques y jardines públicos fuera de la cabecera delegacional (otro)	Existencia o no de algún catálogo de trámites	Características de acceso al catálogo de trámites y		Tipo de servicios que brindaban a		Cantidad de trámites atendidos	Existencia de un servidor público responsable de atender las solicitudes de acceso a la información	Cantidad de trámites atendidos y realizados en materia de transparencia	Programa de Formación, Capacitación y/o Profesionalización en materia de Transparencia y Acceso a la Información	Cursos impartidos en materia de transparencia	Existencia de un programa de gestión documental	Existencia de un Sistema Institucional de Archivos	Frecuencia de aparición en el semáforo			
					Disponi- ble en sitio WEB	Disponi- ble en oficinas de atención al público	Servicio s inform- ativos	Servicio s interacti- vos								Alto	Medio	Medio Bajo	Total
10	0	25	0	Si	Si		Si	Si	34847	Si	1658	Si	131	No	Si, todas las instituciones (100%)	8	5	6	19
3	70	5	68	Si	Si		Si	No	63455	Si	2253	No	160	Si	Si, la mayoría de las instituciones (50% al 99%)				
60	40	-	-	Si	Si		Si	No	17775	Si	2095	No	320	En proceso de integración	No				
95	0	0	0	Si	Si	Si	Si	No	41273	Si	2265	Si	108	Si	instituciones (50% al 99%)	15	9	1	25
0	0	100	0	Si	Si	Si	Si	No	36121	Si	1908	Si	744	Si	Si, todas las instituciones (100%)	17	2	1	20
-	-	-	-	Si	Si	Si	Si	Si	82179	Si	2154	Si	208	Si	Si, la mayoría de las instituciones (50% al 99%)	23	1	6	30
-	-	-	-	Si	Si	Si	Si	No	18997	Si	1618	Si	435	En proceso de integración	Si, todas las instituciones (100%)				
24	76	0	0	Si	Si	Si	Si		8117	Si	1275	No sabe	285	No sabe	No sabe				
0	0	0	0	Si	Si		Si	Si	14194	Si	2063	Si	60	Si	Si, todas las instituciones (100%)				
25	75	0	0	Si	Si		Si	Si	31868	Si	1549	No	600	Si	No sabe				
60	30	40	40	Si	Si		No	No	3911	Si	2151	Si	249	Si	Si, todas las instituciones (100%)				
0	0	0	0	Si	Si	Si	No	Si	30754	Si	1915	Si	1313	Si	Si, la mayoría de las instituciones (50% al 99%)				
0	15	0	19	Si	Si	Si		No	16364	Si	2769	No	15	Si	Si, todas las instituciones (100%)	12	1	2	15
-	-	-	-	Si	Si		Si	No	15593	Si	2338	Si	2130	Si	Si, todas las instituciones (100%)				
0	0	100	100	Si	Si	Si	Si	No	20994	Si	17611	Si	1339	No sabe	Si, todas las instituciones (100%)				
0	0	100	100	Si	Si	Si	Si	Si	28498	Si	1485	No	765	Si	Si, todas las instituciones (100%)	18	5	3	26

Modelo de la Guía de observación (1ª parte)

[illegible]

Modelo de la Guía de observación (2ª parte)

[illegible]

Anexo 3

Modelo de la Guía de observación (3ª parte)

Calidad de la relación/interacción (comentarios con)					Calidad de la comunicación (comentarios con)					Calidad de la gestión (comentarios con)				
Reclamos	Expresiones de indignación	Expresiones de preocupación	Interés hacia lo publicado	Expresiones de aprobación	Ofensas	Expresiones de enojo	Expresiones de descalificación	Expresiones neutrales	Expresiones de cordialidad	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación	Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación	Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados	Expresiones de apoyo

Anexo 4

Guía de observación para registro de datos de la cuenta de facebook de la Delegación Benito Juárez (1ª parte)



Red social digital: Facebook

Perfil: @DelegaciónBJuarez

Objetivo: Recabar información para medir el nivel de adopción del enfoque de redes y la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en facebook

Observador: José Luis Ramos Alderete

Entorno digital: La cuenta oficial de la Delegación Benito Juárez en facebook, las publicaciones que realiza durante un mes y las reacciones que expresan sus seguidores ante éstas

Procedimiento de levantamiento de información: Revisión de cada publicación, de las reacciones de los seguidores y clasificación de sus contenidos en los conceptos, categorías y rubros que se indican en los encabezados

Periodo de revisión: 17 de junio al 17 de julio de 2018

Levantamiento de información: 27 de julio de 2018 a las 17:01

Publicación (Foto): #EnchulaTuColonia participando en la Consulta Ciudadana sobre Presupuesto Participativo 2019 del @iecm. Más información: www.iecm.mx

Fecha de publicación: 17 de julio de 2018 a las 12:43

Texto	No. comentarios	Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación	Anuncio	Comentarios Generales								Planteamientos de los ciudadanos						Calidad de atención a planteamientos						
				Denuncia genérica	Totalmente desaprobatario	Desaprobatario	Neutral	Aprobatorio	Totalmente aprobatorio	Hubo respuesta gubernamental (1=si; 0=no)	Respuesta ciudadana (1=si; 0=no)	Pregunta	Solicitud de información	Queja	Demanda	Denuncia	Propuesta	Hubo atención gubernamental (1=si; 0=no)	Insuficientemente atendida	Regularmente atendida	Atendida	Muy bien atendida	Tiempo de respuesta	
Andres Zazil Zeta https://www.facebook.com/1518324361/posts/10216247007677374/ Gilberto Crz DC (hipervínculo a videos en los que se observa el robo de autopartes en una Gaby Ortega No tienen vergüenza!	1															1		0						
Han utilizado los presupuestos participativos para subsanar sus deficiencias en servicios urbanos.	1															1		0						
José Rogelio Girón yo con #PANISTAS ni a la esquina	1				1						0													
Cidehco Desarrollo Humano Aunque algunos vecinos son un tanto masoquistas, no elijen el cambio.	1				1																			
Farfalla Libera Llevamos una semana en del Valle sin agua, ya reportamos y no dan solución. ¿Ya entendieron en el Partido Acción Nacional por qué perdió Anaya?	1														1			0						
	5	0	0	0	2	0	0	0	0	0		0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	
Análisis de expresiones																								
Aunque la publicación se refiere a la consulta sobre el presupuesto participativo, una persona aprovecha este espacio de facebook para poner un hipervínculo a unos videos en los que denuncia el robo de autopartes. Esta acción genera empatía de otros ciudadanos que incluso se ofrecen a																								
Concentrado	53	0	0	1	5	3	3	0	0	0	0	1	2	9	10	12	7	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 4

Guía de observación para registro de datos de la cuenta de facebook de la Delegación Benito Juárez (2ª parte)

de la Guía de Observación																					
Comentarios en los planteamientos					Nivel de aportación de información (participación)				Nivel de aportación de ideas/propuestas (participación)				Tipo de capital social	Proceso de formación de capital social				Nivel de incidencia en nuevos programas o acciones			
Totalmente reprobatorio	Reprobatorio	Neutral	Satisfactorio/ Positivo	Muy satisfactorio/ Muy positivo	Información general/superficial	Información específica	Información muy específica	Inf muy específica y relevante	Ideas/propuestas muy generales	Ideas/propuestas regular especificidad	Ideas/propuestas específicas	Ideas/propuestas muy específicas		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Nulo	Muy bajo	Bajo	Medio
	1							1					Evidencias sobre la forma en que se realiza robo	1							
1																					
1																					
2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
21	3	3	0	0	13	16	5	1	4	2	1	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 4

**Guía de observación para registro de datos de la cuenta de *facebook* de la Delegación Benito Juárez
(3ª parte)**

Calidad de la relación/interacción (comentarios con)					Calidad de la comunicación (comentarios con)					Calidad de la gestión (comentarios con)				
Reclamos	Expresiones de indignación	Expresiones de preocupación	Interés hacia lo publicado	Expresiones de aprobación	Ofensas	Expresiones de enojo	Expresiones de descalificación	Expresiones neutrales	Expresiones de cordialidad	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación	Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación	Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados	Expresiones de apoyo
	1					1								
	1					1						1		
							1							
												1		
1							1				1			
1	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	2	0	0
14	6	0	2	0	3	9	13	3	2	1	16	8	0	0

Anexo 5

Guía de observación para registro de datos de la cuenta de *twitter* de la Delegación Benito Juárez (1ª parte)

		Red social digital: twitter Perfil: @DelegaciónBJ Objetivo: Recabar información para medir el nivel de adopción del enfoque de redes y la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Benito Juárez y sus seguidores en twitter Observador: José Luis Ramos Alderete Entorno digital: La cuenta oficial de la Delegación Benito Juárez en twitter, las publicaciones que realiza durante un mes y las reacciones que expresan sus seguidores ante éstas Procedimiento de levantamiento de información: Revisión de cada publicación, de las reacciones de los seguidores y clasificación de sus contenidos en los conceptos, categorías y rubros que se indican en los encabezados de la Guía de Observación Periodo de revisión: 17 de junio al 16 de julio de 2018 Levantamiento de información: 01 de agosto de 2018 a las 18:29 Publicación (Foto): #EnchulaTuColonia participando en la Consulta Ciudadana sobre Presupuesto Participativo 2019 del @iecm. Más información: http://www.iecm.mx Fecha de publicación: 17 de julio de 2018 a las 10:44																						
Texto	No. comentarios	Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación	Anuncio	Comentarios Generales								Planteamientos de los ciudadanos						Calidad de atención a planteamientos						
				Denuncia genérica	Totalmente desaprobario	Desaprobario	Neutral	Aprobatorio	Totalmente aprobatorio	Hubo respuesta gubernamental (1=si; 0=no)	Respuesta ciudadana (1=si; 0=no)	Pregunta	Solicitud de información	Queja	Demanda	Denuncia	Propuesta	Hubo respuesta gubernamental (1=si; 0=no)	Insuficientemente atendida	Regularmente atendida	Atendida	Muy bien atendida	Tiempo de respuesta	
BeDi @minbe16 En respuesta a @DelegacionBJ @iecm Lo que se necesita es seguridad que es prioridad no más se vea "bonita" la Rafa Alvarez @rafaelalvarez Es que también es una acción que se incluye	1															1		0						
Demanda (17/07/18 a las 18:53) andrea @flormagenta En respuesta a @DelegacionBJ @iecm Como le hago para participar???	1											1						1			1		14.08	
Lucho Pérez @luichpollo En respuesta a @DelegacionBJ @iecm Mejor dejen de permitir ambulantes, si no ayudan NO ESTORBEN	1																1	0						
DARA Eventos @dara_eventos En respuesta a @DelegacionBJ @iecm Mejor arreglen la iluminación que desde la aplicación de este rubro en este	1																1	0						
Dejavacu trece @DejavacuTrece En respuesta a @DelegacionBJ @iecm Mejor antes de enchular.... primero seguridad, regularización de uso de	1																1	0						
	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	3	1	0	0	1	0	14.08
Análisis de expresiones																								
La publicación se refiere a la consulta ciudadana sobre presupuesto participativo, la principal reacción que se puede percibir en los comentarios es que hay temas más urgentes como la																								
Concentrado	90	0	0	1	9	14	6	4	0	0	1	4	0	14	26	8	3	3	0	0	3	0	10.52	

Anexo 5

Guía de observación para registro de datos de la cuenta de *twitter* de la Delegación Benito Juárez (2ª parte)

servación																						
Comentarios en los planteamientos					Nivel de aportación de información (participación)				Nivel de aportación de ideas/propuestas (participación)				Tipo de capital social	Proceso de formación de capital social				Nivel de incidencia en nuevos programas o acciones				
Totalmente reprobatório	Reprobatório	Neutral	Satisfactorio/Positivo	Muy satisfactorio/Muy positivo	Información general/superficial	Información específica	Información muy específica	Muy específica y relevante	Ideas/propuestas muy generales	Ideas/propuestas regulares/especificidad	Ideas/propuestas específicas	Ideas/propuestas muy específicas		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Nulo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	10	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 5

**Guía de observación para registro de datos de la cuenta de *twitter* de la Delegación Benito Juárez
(3ª parte)**

Frecuencia de ocurrencia en nuevos programas o acciones				Calidad de la relación/interacción (comentarios con)					Calidad de la comunicación (comentarios con)					Calidad de la gestión (comentarios con)				
Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Reclamos	Expresiones de indignación	Expresiones de preocupación	Interés hacia lo publicado	Expresiones de aprobación	Ofensas	Expresiones de enojo	Expresiones de descalificación	Expresiones neutrales	Expresiones de cordialidad	Expresiones de reclamos/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general	Expresiones de reclamos/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación	Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación	Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados	Expresiones de apoyo
											1							
																		1
							1											
				1														
															1			
															1			
0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1
0	0	0	0	27	0	8	6	2	3	1	14	2	1	1	26	4	0	4

Anexo 6

Guía de observación para registro de datos de la cuenta de *facebook* de la Delegación Venustiano Carranza (1ª parte)



Red social digital: Facebook

Perfil: @DVCarranza Oficial

Objetivo: Recabar información para medir el nivel de adopción del enfoque de redes y la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en facebook

Observador: José Luis Ramos Alderete

Entorno digital: La cuenta oficial de la Delegación Venustiano Carranza en facebook, las publicaciones que realiza durante un mes y las reacciones que expresan sus seguidores ante éstas

Procedimiento de levantamiento de información: Revisión de cada publicación, de las reacciones de los seguidores y clasificación de sus contenidos en los conceptos, categorías y rubros que se indican en los encabezados de la Guía de Obs

Periodo de revisión: 16 de junio al 16 de julio de 2018

Levantamiento de información: 19 de julio de 2018 a las 18:57

Publicación (Foto): Para beneficio de los vecinos en la delegación, reparamos un socavón ubicado en la calle Amado Paniagua esquina Av. 5, Colonia Moctezuma 1a. Sección.

Fecha de publicación: 16 de julio de 2018 a las 17:52

Texto del comentario	No. comentarios	Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación	Anuncio	Comentarios Generales								P planteamientos de los ciudadanos					Calidad de atención a planteamientos						
				Denuncia genérica	Totalmente desaprobatario	Desaprobatario	Neutral	Aprobatorio	Totalmente aprobatorio	Hubo respuesta gubernamental (1=si; 0=no)	Respuesta ciudadana (1=si; 0=no)	Pregunta	Solicitud de información	Queja	Demanda	Denuncia	Propuesta	Hubo respuesta gubernamental (1=si; 0=no)	Insuficientemente atendida	Regularmente atendida	Atendida	Muy bien atendida	Tiempo de respuesta
Sofia Diaz Morales Ojala y tambien vean fuga de agua por eje uno e itxachuatllendo para chedarui por el puente gracias por las mejoras en l colonia	1														1			0					
	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
Análisis de expresiones																							
Ante la difusión de una obra de reparación de un socavón, la ciudadana hace un reclamo para que se atienda la reparación de una fuga de agua. Es decir, la exhibición de una obra que realiza la Delegación propicia que la ciudadana demande otra reparación que se ha dejado de hacer, usando facebook como medio de comunicación directa, pero no obtiene respuesta.																							
Concentrado	113	8	2	0	0	1	37	7	0	0	1	17	2	3	33	0	1	24	0	1	21	1	15.45

Anexo 6

**Guía de observación para registro de datos de la cuenta de *facebook* de la Delegación Venustiano Carranza
(2ª parte)**

servación																					

Anexo 6

**Guía de observación para registro de datos de la cuenta de *facebook* de la Delegación Venustiano Carranza
(3ª parte)**

Calidad de la relación/interacción (comentarios con)					Calidad de la comunicación (comentarios con)					Calidad de la gestión (comentarios con)				
Reclamos	Expresiones de indignación	Expresiones de preocupación	Interés hacia lo publicado	Expresiones de aprobación	Ofensas	Expresiones de enojo	Expresiones de descalificación	Expresiones neutrales	Expresiones de cordialidad	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación	Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación	Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados	Expresiones de apoyo
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
10	0	1	47	0	0	0	1	27	0	0	19	0	7	4

Anexo 7

Guía de observación para registro de datos de la cuenta de *twitter* de la Delegación Venustiano Carranza (1ª parte)



Red social digital: twitter

Perfil: @D_Vcarranza

Objetivo: Recabar información para medir el nivel de adopción del enfoque de redes y la calidad de la relación, comunicación y gestión en las interacciones entre la Delegación Venustiano Carranza y sus seguidores en twitter

Observador: José Luis Ramos Alderete

Entorno digital: La cuenta oficial de la Delegación Venustiano Carranza en twitter, las publicaciones que realiza durante un mes y las reacciones que expresan sus seguidores ante éstas

Procedimiento de levantamiento de información: Revisión de cada publicación, de las reacciones de los seguidores y clasificación de sus contenidos en los conceptos, categorías y rubros que se indican en los encabezados de la Guía de O

Periodo de revisión: 17 de junio al 16 de julio de 2018

Levantamiento de información: 03 de agosto de 2018 a las 19:47

Publicación (gif): Para beneficio de los vecinos en la delegación, reparamos un socavón ubicado en la calle Amado Paniagua esquina Av. 5, Colonia Moctezuma 1a.

Fecha de publicación: 16 de julio de 2018 a las 15:51

Texto	No. comentarios	Información que proporciona el ciudadano sobre la publicación	Anuncio	Denuncia genérica	Totalmente desaprobario	Desaprobario	Comentarios Generales					P planteamientos de los ciudadanos					Calidad de atención a planteamientos					#DIV/0!																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
							Neutral	Aprobatorio	Totalmente aprobatorio	Hubo respuesta gubernamental (1=si; 0=no)	Respuesta ciudadana (1=si; 0=no)	Pregunta	Solicitud de información	Queja	Demanda	Denuncia	Propuesta	Hubo respuesta gubernamental (1=si; 0=no)	Insuficientemente atendida	Regularmente atendida	Atendida		Muy bien atendida	Tiempo de respuesta																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
No hubo comentarios	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															

Anexo 7

Guía de observación para registro de datos de la cuenta de *twitter* de la Delegación Venustiano Carranza (2ª parte)

[illegible]

Anexo 7

**Guía de observación para registro de datos de la cuenta de *twitter* de la Delegación Venustiano Carranza
(3ª parte)**

[illegible]

Anexo no. 8

Cuadros comparativos de la información recabada de *facebook* y *twitter* de las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza

Con el fin de facilitar la realización del análisis comparativo entre los datos obtenidos en las mediciones que se hicieron sobre el nivel de adopción del enfoque de redes en el uso de RSD en las delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza, así como sobre la calidad de la relación y comunicación con sus seguidores y de los procesos de gestión en las interacciones en *facebook* y *twitter*, se elaboraron una serie de cuadros que se presentan en este anexo.

En estos cuadros se presentan los datos más relevantes de las diferentes mediciones realizadas y de los análisis cuantitativos y cualitativos que se realizaron con base en éstas. Poner esta información en un mismo formato permitió hacer diferentes contrastaciones que dieron lugar a deducciones, identificar hallazgos, plantear explicaciones e incluso presunciones sobre puntos específicos que sirvieron, a su vez, para hacer un segundo nivel de análisis, verificar y hacer reflexiones sobre los planteamientos e hipótesis de la investigación.

En el cuadro número I se presentan los datos de las mediciones que se hicieron a partir de la información de *facebook* para cada una de las dimensiones que se establecieron en la operacionalización del enfoque de redes iniciando con la de la Relación/Interacción, continuando con la de la Comunicación y concluyendo con la de la Gestión/Atención. En la primera fila se incluyó la información de la Delegación Benito Juárez y en la inmediata inferior los datos de la Delegación Venustiano Carranza que se resaltan con un sombreado.

Como de cada dimensión se derivan aspectos específicos, la primera columna de este cuadro se dedica a anotar el respectivo Rubro/Aspecto. En la segunda columna, se anotan los “Datos relevantes” de las mediciones que se hicieron del grado de adopción del enfoque de redes, que se obtuvieron del apartado 5.2 y 5.3 del capítulo V. En la siguiente columna, se registran los datos obtenidos de las mediciones que se hicieron de la calidad de la relación, de la

comunicación o de la gestión según corresponda a la dimensión que se está comparando, los cuales se tomaron del apartado 5.4 del capítulo V.

En la cuarta columna que tiene como encabezado “Análisis cuantitativo”, se registraron los comentarios que se derivaron de la comparación de los datos cuantitativos de las mediciones que se realizaron a partir de la información recabada de *facebook* y *twitter* de las referidas delegaciones, exponiendo similitudes o contrastes, estableciendo algunas explicaciones, deducciones e incluso presunciones que sirvieron para ser retomados en los análisis que se exponen en el capítulo VI. Finalmente, en la última columna que tiene como encabezado “Análisis cualitativo” se presentan las partes sustantivas del análisis cualitativo que se realizó con base en la información recabada de *facebook* y *twitter* y que se expuso en el apartado 5.5 del capítulo V.

En el cuadro subsiguiente, el número II, se presenta la información relativa al comparativo entre los datos de la Delegación Benito Juárez y Venustiano Carranza recabados de sus respectivas cuentas *twitter*, que presenta el mismo formato, estructura, orden y contenido que se ha descrito para el caso del cuadro número I.

Como se consideró necesario hacer el comparativo entre los datos de *facebook* y *twitter* de la misma Delegación también se incluyen otros dos cuadros. En el primero que lleva el número III se presenta la información de la Delegación Benito Juárez y en el subsiguiente, identificado con el número IV se da cuenta de los datos de la Delegación Venustiano Carranza, en ambos casos siguiendo la misma estructura, orden y contenidos de los primeros cuadros, con la diferencia de que en la primera fila se presentan los datos de *facebook* y en la inmediata inferior los de *twitter*, los cuales están sombreados para su mejor distinción.

Cuadro no. I

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 cuantitativo	Análisis cualitativo
Establecimiento de relaciones o vínculos entre gobierno y ciudadanos	Sólo el 6.71 % de la población sigue a la Delegación en <i>facebook</i> . Crecimiento mensual de seguidores de sólo el 1.02 %.	Reclamos: 14 (26.41%) Expresiones de indignación: 6 (11.32%) Expresiones de preocupación: 0 Interés hacia lo publicado: 2 (03.77%)	El nivel de establecimiento de vínculos a través de seguidores es muy parecido en ambas delegaciones. Explicación: debido a que las delegaciones tienen un número similar de habitantes.	1er patrón: Descalificación de la difusión de programas u obras (los ciudadanos consideran que promocionan algunos trabajos pero no se atienden muchos otros). La Delegación Venustiano Carranza generó 9 publicaciones sobre programas u obras. Benito Juárez hizo sólo una. Estas publicaciones son de las que más interacciones generan, producen un cierto nivel de interacción entre las delegaciones y los ciudadanos creando algún tipo de relación, tienden a crear interacción y vínculos entre autoridades y ciudadanos. Estas interacciones están marcadas por la constante descalificación del trabajo de las delegaciones.
	Sólo el 6.61 % de la población sigue a la Delegación en <i>facebook</i> . Crecimiento mensual de seguidores de sólo el 1.17 %.	Expresiones de aprobación: 0	El nivel de interacción es un tanto más alto en Venustiano Carranza que en Benito Juárez. La calidad de la relación es un tanto mejor en Venustiano Carranza que en Benito Juárez.	
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%) Interés hacia lo publicado:	Deducción: si hay una relación entre mayor adopción del enfoque de redes y una mejora en la calidad de la relación. Sin embargo, las interacciones que generan formas de	

	Promedio bajo de reacciones por seguidor: 0.081. Promedio de reacciones al día: 63.1. Promedio de comentarios al día: 5.66	47 (41.59%) Expresiones de aprobación: 0	participación son mucho más altas en Benito Juárez que en Venustiano Carranza. Explicación: debido al mayor nivel de exigencia y empoderamiento ciudadano en Benito Juárez, que puede estar asociado a un mayor nivel educativo y a una postura de mayor crítica hacia las autoridades. Presunción: ante una ciudadanía exigente y crítica una mayor adopción del enfoque de redes tendería a mejorar la relación de las autoridades con ésta. Respecto a las interacciones que generan formas de participación, en Benito Juárez hay una mayor iniciativa para formular comentarios en los cuales 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	En el caso de la Delegación Benito Juárez es mayor descalificación que en Venustiano Carranza. Cuando hay más interacciones hay una tendencia a aminorar la tensión. 2o patrón: Falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios de los ciudadanos. En Benito Juárez no hay ningún tipo de respuesta. En Venustiano Carranza si hay respuestas sobre todo a demandas de trámites o servicios. La falta de respuesta tiene un importante impacto en relación/interacción, ya que corta la posibilidad de establecer una interacción con los ciudadanos, 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. Cuando si hay respuesta 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. La Delegación Benito Juárez no
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.		de información es muy reducido y no hay comentarios con aportaciones de ideas o propuestas. Deducción: 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 <i>facebook</i> como medio para generar participación de los ciudadanos.	responde a los comentarios de los ciudadanos, quienes muestran una constante descalificación y crítica hacia sus autoridades en <i>facebook</i> .
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.		En cuanto al Capital Social, su proceso de formación es incipiente, muy bajo en Venustiano Carranza y visiblemente más alto en Benito Juárez. Se forma el torno a temas que afectan mucho la vida de las personas, como es el caso del tema de la inseguridad y 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	La Delegación Venustiano Carranza si tiene un cierto nivel de respuesta a sus ciudadanos generando una cierta interacción en la que si bien hay descalificaciones y crítica la relación mejora. Se puede deducir que en la medida en que mejora el nivel y la rapidez de respuesta se eleva la interacción con los ciudadanos lo que mejora su relación con éstos.
	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.			

			aportaciones de información de los ciudadanos e incluso en la interacción entre éstos en una ausencia de las autoridades. No hay interacciones entre ciudadanos y Delegación que generen Capital Social. Presunción: si las autoridades delegacionales participaran en el proceso de formación de Capital Social se ampliaría la adopción del enfoque de redes (completando el binomio autoridades-ciudadanos), lo cual mejoraría la relación entre ambas partes del binomio.	

	Delegación Benito Juárez
	Delegación Venustiano Carranza

Dimensión: Comunicación				
Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la comunicación	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y Delegación	Comentarios generales: 12 (5 totalmente desaprobatorios, 3 desaprobatorios, 3 neutrales, 1 denuncia genérica). Comentarios con planteamientos o demandas: 27 (21 totalmente desaprobatorios, 3 desaprobatorios, 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 desaprobatorios. Prevalecen 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.	1er patrón: Descalificación de la difusión de programas u obras (los ciudadanos consideran que promocionan algunos trabajos pero no se atienden muchos otros). Cuando los ciudadanos se comunican con la Delegación frecuentemente emiten críticas. En este sentido, la comunicación es con reclamo. 2o patrón: Falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios de los ciudadanos. La Delegación Benito Juárez no da respuesta a los ciudadanos. En Venustiano Carranza en algunos casos se contesta desde la cuenta de la Delegada. 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. La falta de respuesta de las delegaciones impide la construcción de un diálogo, los
	Comentarios generales: 56 (1 desaprobatorio, 37 neutrales, 7 aprobatorios, 1 respuesta ciudadana, 8 con información que proporcionan ciudadanos, 2 anuncios). Comentarios con planteamientos o demandas: 6 (4 desaprobatorios, 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 desaprobatorios mientras que en Venustiano Carranza son visiblemente menos desaprobatorios. 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. Deducción: Por lo que se acaba de exponer, en la dimensión de la comunicación también se observa una relación entre un mayor número de comentarios (que implica la adopción de un mayor nivel del enfoque de redes) con una mejora en la calidad de la comunicación. En Benito Juárez los comentarios presentan planteamientos con mayor contenido y exigencias, lo cual también se puede asociar a la	ciudadanos se quedan hablando solos lo que desincentiva a otros a emitir comentarios, desaprovechando el potencial de <i>facebook</i> para involucrar a más personas en red en un diálogo público. Cuando si hay respuesta Cuando los ciudadanos obtienen respuesta a sus comentarios logran entrar en comunicación con sus autoridades, se genera un cierto diálogo. En el caso de la Delegación Venustiano Carranza, que si generó respuestas, su comunicación es escueta e institucional. Pero se advierte que cuando hay respuesta mejora la comunicación, disminuye la agresión e incluso hay palabras de agradecimiento.

			mayor exigencia y cuestionamiento de los ciudadanos hacia la Delegación. Deducción: 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/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la gestión	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
Atención de demandas y planteamientos generados en <i>facebook</i>	Planteamientos Preguntas: 1 Solicitudes de inf.: 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), de los cuales 24 recibieron algún tipo de atención. Las expresiones de reclamo o insatisfacción sobre temas de gestión fueron 19 (16.81%), no hubieron críticas y se presentaron 7 comentarios con expresiones de aprobación/satisfacción y 4 de apoyo.	1er patrón: Descalificación de la difusión de programas u obras (los ciudadanos consideran que promocionan algunos trabajos pero no se atienden muchos otros). La Delegación Benito Juárez no hizo publicaciones sobre obras públicas. En Venustiano Carranza el procedimiento de atención a denuncias, quejas y demandas consiste en que desde una cuenta de la Delegada se le pide al ciudadano dirigirse a una determinada dirección electrónica. No hay una conexión directa entre las áreas de gestión de la Delegación y lo que se demanda en <i>facebook</i> . El potencial de atención y gestión de demandas en red se utiliza de forma incipiente, pero cuando se aplica se logran atender demandas concretas de los ciudadanos. 2o patrón: Falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios de los ciudadanos.
	Planteamientos Preguntas: 17 Solicitudes de inf.: 2 Quejas: 3 Demandas: 33 Denuncias: 0	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general: 0	Deducción: Si hay mayor atención de demandas (lo que supone mayor adopción del enfoque de redes al establecer	

	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 la Delegación: 19 (16.81%) Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación: 0	más interacciones de la Delegación con los ciudadanos), mejora la calidad de la interrelación entre autoridades y ciudadanos y mejora también la calidad de los procesos de gestión y respuesta a los ciudadanos.	La falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios deleva que todavía no se visualiza a <i>facebook</i> como una plataforma de gestión en la que puedan recibir y gestionar demandas en red con todas las ventajas que esto representa. Cuando si hay respuesta La Delegación Benito Juárez no dio respuesta a los comentarios de los ciudadanos pero en Venustiano Carranza se dio respuesta en varios casos en los que se puede observar que se construyen vínculos en red que de forma incipiente articulan instancias de gestión de la Delegación para dar una respuesta a las demandas.
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	Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados: 7 (06.19%) Expresiones de apoyo: 4 (03.53%)	Uso de <i>facebook</i> marcadamente orientado a la difusión de información y/o eventos. En Benito Juárez de forma muy clara y en Venustiano Carranza con una incipiente orientación también a programas y servicios. En Benito Juárez el 80 % de las publicaciones están relacionadas con difusión de información y el 20 % con asuntos de gestión. En Venustiano Carranza el 67.64 % de las publicaciones están relacionadas con la difusión de información o	

	Publicaciones relacionadas con: Programas: 3 Acciones: 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: 17 Avisos a la ciudadanía: 1 Difusión de información general: 5		eventos y solo el 32.35 % con programas o servicios. Dedución: se concibe a <i>facebook</i> como un medio de difusión de información y casi no se visualiza como un medio para la gestión de asuntos de las delegaciones.	
Incidencia de comentarios de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación	Incidencia de los planteamientos ciudadanos en programas o acciones: Nula		Tanto en Benito Juárez como en Venustiano Carranza los comentarios que expresan los ciudadanos en <i>facebook</i> no tienen ningún tipo de impacto en sus programas o acciones.	
	Incidencia de los planteamientos ciudadanos en programas o acciones: Nula		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. Presunción: Se puede	

			suponer que si los ciudadanos notaran que sus comentarios, planteamientos o propuestas se vieran de alguna forma reflejados en programas o acciones de las delegaciones recibirían mejores expresiones y propiciarían una mayor participación de los ciudadanos en <i>facebook</i> que implicaría un acrecentamiento de las interacciones y, por ende, del enfoque de redes.	

Cuadro no. II

Comparativo de información de *twitter* 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 cualitativo	Análisis cualitativo
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%)	Mayor número de seguidores en <i>twitter</i> que en <i>facebook</i> . En Benito Juárez en más notable la diferencia que en Venustiano Carranza. Explicación: en <i>twitter</i> es más fácil que se adhieran seguidores de otras demarcaciones más allá de la propia Delegación por verse involucrada con los comentarios que hacen una gama más amplia de personas, por la propia característica de que en <i>twitter</i> se genera una conversación más cuantiosa. 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	1er patrón: 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. El número de estas reacciones tiende a ser menor que el observado en <i>facebook</i> .
	Seguidores: 22,683 Seguidores/Población: 5.30 %	Reclamos: 7 (14%) Expresiones de indignación: 0		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
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	Expresiones de preocupación: 7 (14%) Interés hacia lo publicado: 17 (34%) Expresiones de aprobación: 0		

	Promedio de reacciones por seguidor: 0.088 Promedio de reacciones al día: 66.76 Promedio de comentarios al día: 2.36		en Venustiano Carranza respecto a Benito Juárez. El promedio de comentarios al día es muy parecido en ambas delegaciones. La calidad de la relación es visiblemente mejor en Venustiano Carranza que en Benito Juárez. Deducción: Si se toma el promedio de reacciones al día, se puede observar que hay una clara relación entre mayor adopción del enfoque de redes (mayor intensidad de interacción) y una mejora en la calidad de la relación. Pero los otros dos datos (promedio de reacciones por seguidor y promedio de comentarios al día) no permiten afirmar que hay una relación entre mayor adopción de un enfoque de redes y una mejora en la relación entre autoridades delegacionales y ciudadanos. Por lo que en este caso los datos no son concluyentes. En cuanto a los comentarios que generan formas de participación, es claro que <i>twitter</i> no es un medio que acomode a los ciudadanos para hacer aportaciones, ya que en <i>facebook</i> se observó un mayor número de comentarios con aportaciones,	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 <i>facebook</i>. En ambas delegaciones se puede decir que la interacción es más limitada pero se mantienen expresiones de descalificación o desaprobación. 2o patrón: 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. En cuanto a la primera dimensión de la relación/interacción, la falta de respuesta por parte de los funcionarios, que es lo que predomina en ambas delegaciones, cancela la posibilidad de entrar en interacción con los ciudadanos y generar algún tipo de relación. Cuando si hay respuesta En cuanto a las solicitudes de información y demandas que si responden las delegaciones en <i>twitter</i>, en el caso de Benito Juárez llama la atención que en esta red social digital si hayan emitido al menos dos respuestas mientras que en
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.			

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.		mientras que en <i>twitter</i> 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 <i>facebook</i> si se puede observar formas incipientes de formación de Capital Social, en <i>twitter</i> son visiblemente más limitadas e incluso inexistente como en el caso de Venustiano Carranza. Por lo que se confirma que <i>facebook</i> propicia mucho más la aportación de información, ideas, propuestas y la formación de Capital Social.	<i>facebook</i> no generó ninguna. En Venustiano Carranza su nivel de respuesta es menor al observado en <i>facebook</i>. En los dos casos la interacción es limitada. Respecto a la dimensión de la relación/interacción, se observa una menor interacción que en <i>facebook</i>.
	No hay comentarios que contribuyan a la formación de Capital Social.			

	Delegación Benito Juárez
	Delegación Venustiano Carranza

Dimensión: Comunicación				
Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la comunicación	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y Delegación	Comentarios generales: 35 (9 totalmente desaprobatorios, 14 desaprobatorios, 6 neutrales, 4 aprobatorios, 1 denuncia genérica, 1 respuesta ciudadana). Comentarios con planteamientos 0 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). Prevalcen los desaprobatorios 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.	1er patrón: 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. El hecho de que las publicaciones en <i>twitter</i> que difunden eventos, actividades y trabajos de mantenimiento o mejoramiento del equipamiento urbano generen menos comentarios y textos más cortos que en <i>facebook</i> , permite observar que la comunicación entre las delegaciones y sus seguidores es menor que se da en <i>facebook</i> , lo cual limita el diálogo con los ciudadanos.
	Comentarios generales: 15 (5 desaprobatorios, 7 neutrales, 1 totalmente aprobatorio, 1 anuncio, 1 información que proporciona un ciudadano). Comentarios con planteamientos 0 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%)	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. En Venustiano Carranza la comunicación presenta comentarios desaprobatorios	2o patrón: Falta de respuesta a solicitudes de información y demandas específicas en publicaciones que difunden actividades, efemérides, realización de obras públicas y

			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 ciudadanos y la Delegación y entre los propios ciudadanos. En Venustiano Carranza la 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. Deducción: Aunque con variaciones en los datos, se confirma la misma deducción que se formuló para <i>facebook</i>, 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.	eventos culturales o recreativos. En el caso de la dimensión de la comunicación este segundo patrón da lugar a que se deje de entrar en contacto con el ciudadano así como de propiciar un acercamiento y de generar un diálogo. Deducción: Es más limitada la comunicación en <i>twitter</i> respecto a <i>facebook</i> en ambas delegaciones, aunque con un parecido nivel de calidad.

	Delegación Benito Juárez
	Delegación Venustiano Carranza

Dimensión: Gestión/atención				
Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la gestión	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
Atención de demandas y planteamientos	Planteamientos: 55 Preguntas: 4 Solicitudes de inf.: 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 <i>twitter</i> 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 la delegaciones no logran concebir a <i>twitter</i> como un medio por el que se pueden gestionar demandas ciudadanas, ya que es reducido número de las que son atendidas mediante <i>twitter</i> y su procedimiento de atención es muy básico. Asimismo, se advierte poca idea de cómo gestionar asuntos o demandas mediante <i>twitter</i>. En Venustiano Carranza hay un más alto y mejor nivel de atención de los planteamientos	1er patrón: 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. Se observa una situación muy similar a la observada en <i>facebook</i> 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 <i>twitter</i>, lo cual limita la capacidad de atención y respuesta de las delegaciones. 2o patrón: Falta de respuesta a solicitudes de información y

	Planteamientos: 35 Preguntas: 9 Solicitudes de inf.: 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%)	que en Benito Juárez (como sucede en <i>facebook</i>). 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. Deducción: Con los datos expuestos, se puede observar que si hay una relación entre el alto nivel de expresiones negativas en temas de gestión con un bajo nivel de adopción del enfoque de redes, que en este caso se concretiza con el bajo nivel de respuesta que implica un bajo nivel de interacción (de promoción de relaciones) de las delegaciones hacia sus seguidores en <i>twitter</i>. Por lo que se puede decir que un menor nivel de atención de demandas propicia más expresiones de insatisfacción. Es decir, a menor adopción del	demandas específicas en publicaciones que difunden actividades, efemérides, realización de obras públicas y eventos culturales o recreativos. Respecto a la dimensión de la gestión/atención, hace evidente la ausencia total de una estrategia y de procedimientos para dar respuesta a las demandas de los seguidores desde <i>twitter</i> como plataforma, con la consiguiente percepción de ineficiencia que el ciudadano señala de forma constante en las RSD.

			enfoque de redes menor calidad de la gestión de demandas y de expresiones de satisfacción de los ciudadanos.	
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		En ambas delegaciones el uso de <i>twitter</i> 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. En Venustiano Carranza el 61.53 % de las publicaciones están relacionadas con la difusión de información y el 38.46 % con programas o acciones. Deducción: se concibe a <i>twitter</i> (como a <i>facebook</i>) como un medio de difusión de información y eventos y casi no se visualiza como un medio para la gestión de asuntos de las delegaciones.	
	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		En ambas delegaciones los comentarios que expresan sus seguidores en <i>twitter</i> no tienen ningún tipo de impacto en sus programas o acciones.	
	Incidencia de los planteamientos ciudadanos en programas o acciones: Nula		Deducción: 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. Presunción: Se puede suponer que si los ciudadanos notaran que sus comentarios, planteamientos o propuestas se vieran de alguna forma reflejados en programas o acciones de las delegaciones, recibirían mejores expresiones y propiciarían una mayor participación de los ciudadanos en <i>twitter</i> que implicaría un acrecentamiento de las interacciones y, por	

			ende, del enfoque de redes.	

Cuadro no. III
Comparativo de información entre *facebook* y *twitter* en la Delegación Benito Juárez

	facebook			
	twitter			
Dimensión: Relación/Interacción				
Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la relación	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
Establecimiento de relaciones o vínculos entre gobierno y ciudadanos	Sólo el 6.71 % de la población sigue a la Delegación en facebook. Crecimiento mensual de seguidores de sólo el 1.02 %.	Reclamos: 14 (26.41%) Expresiones de indignación: 6 (11.32%) Expresiones de preocupación: 0 Interés hacia lo publicado: 2 (03.77%) Expresiones de aprobación: 0	En Benito Juárez el porcentaje de seguidores en facebook respecto a su población es de 6.71% mientras que en twitter es de 20.51%, lo que deja ver una clara diferencia que probablemente se deba a que es esta última red social digital se adhieren con mayor facilidad seguidores de otras demarcaciones, mientras que en facebook la gran mayoría de los seguidores son de la propia Delegación ya que se tratan asuntos muy particulares de ésta. El promedio de reacciones por seguidor es más bajo en twitter debido a que es mucho mayor el número de seguidores en esta red social digital, pero el promedio de reacciones al día y el de comentarios es mayor en twitter, por lo que se observa	1er patrón: Descalificación de la difusión de programas u obras (los ciudadanos consideran que promocionan algunos trabajos pero no se atienden muchos otros). En Benito Juárez los comentarios de sus seguidores en facebook están marcados por la constante descalificación de las autoridades delegacionales. El número de estas reacciones tiende a ser menor en twitter. Explicación: Debido a que el formato de facebook permite a los ciudadanos exponer sus comentarios de forma más amplia y la conversación es más pausada, mientras que en twitter el formato de conversación es más acotado y la conversación es más rápida haciendo que los temas (publicaciones) se
	Seguidores: 85, 624 Seguidores/Población: 20.51 %	Reclamos: 27 (30%) Expresiones de indignación: 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	Expresiones de preocupación: 8 (08.88%) Interés hacia lo publicado: 6 (06.66%) Expresiones de aprobación: 2 (02.22%)		

	Promedio de reacciones por seguidor: 0.0083 Promedio de reacciones al día: 23.86 Promedio de comentarios al día: 3.43		que hay una mayor interacción en esta última red social digital. Sin embargo, la calidad de la relación no es muy distinta en ambas redes sociales ya que prevalecen los reclamos. Deducción: En ambas redes sociales se mantiene una actitud de exigencia y crítica a la Delegación, sin importar mucho que haya una mayor interacción en <i>twitter</i>. Explicación: Debido a que en ambas redes sociales la Delegación mantiene un uso prácticamente sin cambios, haciendo las mismas publicaciones y en los mismos términos de privilegiar la difusión. En cuanto a interacciones que generan formas de participación, en <i>facebook</i> el 66.03 % de los comentarios tienen aportaciones de información y hay 7 casos de aportación de ideas o propuestas aun cuando tiene un mucho menor número de seguidores. En cambio, en	desplacen en corto tiempo. 2o patrón: Falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios de los ciudadanos. La Delegación Benito Juárez no responde a los comentarios de los ciudadanos que hacen en <i>facebook</i>, quienes muestran una constante descalificación y crítica hacia sus autoridades. En <i>twitter</i> de un total de 10 publicaciones que generaron comentarios sólo en 2 la Delegación Benito Juárez respondió algo. En términos generales, se puede decir que en <i>facebook</i> hay una mayor actividad por parte de los ciudadanos y más beligerancia respecto a <i>twitter</i>, que se explica en buena medida por el formato más limitativo de <i>twitter</i> y no por un cambio de actitud de los ciudadanos. Asimismo, se observa que la delegación Benito Juárez tiene una posición de no responder a los comentarios de sus seguidores, aunque en <i>twitter</i> excepcionalmente si da respuesta en dos casos, sin que esto sea motivo para pensar que tiene una política distinta en <i>twitter</i>.
Interacciones que generen formas de participación de los ciudadanos	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 hay aportación de ideas o propuestas (muy generales: 4, regular especificidad: 2, específicas: 1).			
	Comentarios a las publicaciones de la Delegación: 103 Sólo en 4 comentarios hay aportaciones de información (general: 3, específica: 1). En ninguno de los comentarios hubo aportación de ideas o propuestas.			

			<i>twitter</i> es muy reducido el número de comentarios con aportaciones de información, 4 en total, y no hay aportaciones de ideas o propuestas, aun cuando tiene un mayor número de seguidores. Respecto a la formación de Capital Social, hay una clara similitud con lo expuesto sobre interacciones que propician la participación, ya que es visiblemente mayor en <i>facebook</i> el número de comentarios en los que fue posible detectar una incipiente formación de Capital Social respecto a <i>twitter</i>, aun cuando tiene un mayor número de seguidores esta última red social digital. Es decir, los ciudadanos dan un mayor contenido a sus comentarios en <i>facebook</i>. Deducción: Se confirma que los seguidores encuentran en <i>facebook</i> un mejor medio para comunicarse con su Delegación y hacer planteamientos y aportaciones sobre asuntos públicos de su interés. Es una red social digital más adecuada para la interacción Delegación-ciudadanos sobre temas o	
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: 3 Los comentarios dirigidos al tema de inseguridad pública. Los 3 comentarios tienen muy bajo nivel de formación de Capital Social.			

			problemas públicos.	

facebook

twitter

Dimensión: Comunicación				
Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la comunicación	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y Delegación	Comentarios generales: 12 (5 totalmente desaprobatorios, 3 desaprobatorios, 3 neutrales, 1 denuncia genérica). Comentarios con planteamientos o demandas: 27 (21 totalmente desaprobatorios, 3 desaprobatorios, 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 el número de comentarios es más del doble en <i>twitter</i> respecto a <i>facebook</i> , lo cual se puede explicar debido a que el número de seguidores en <i>twitter</i> es mucho mayor que en <i>facebook</i> . En ambas RSD prevalecen los comentarios desaprobatorios hacia las autoridades delegacionales. Es decir, los ciudadanos expresan su sentir de forma similar en ambas RSD.	1er patrón: 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. En la Delegación Benito Juárez se observa que lo que se publica en <i>facebook</i> prácticamente se replica en <i>twitter</i> . Por su parte, los ciudadanos tienden a expresarse en los mismos términos en ambas RSD, prevaleciendo las expresiones con enojo y descalificación, que son más amplias en <i>facebook</i> respecto a <i>twitter</i> .
	Comentarios generales: 35 (9 totalmente desaprobatorios, 14 desaprobatorios, 6 neutrales, 4 aprobatorios, 1 denuncia genérica, 1 respuesta ciudadana). Comentarios con planteamientos o demandas: 14 (3 totalmente reprobatorios, 10 reprobatorios, 1	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%)	Sin embargo, los comentarios con planteamientos o demandas son casi el doble en <i>facebook</i> respecto a <i>twitter</i> , lo que confirma que los ciudadanos se expresan con mayor amplitud y con mejores contenidos en <i>facebook</i> respecto a <i>twitter</i> . En cuanto a la calidad de la comunicación, el tono de las expresiones es similar en	2o patrón: Falta de respuesta a solicitudes de información y demandas específicas en publicaciones que difunden actividades, efemérides, realización de obras públicas y

	positivo).		ambas RSD prevaleciendo la tensión entre ciudadanos y autoridades. Es significativo que el número de ofensas sea idéntico (de 3), y el de expresiones de descalificación sea muy parecido (13 en <i>facebook</i> y 14 en <i>twitter</i>), a pesar de que el número de seguidores en <i>twitter</i> es mucho mayor al de <i>facebook</i>. Deducción: Los ciudadanos tienden a expresarse en los mismos términos en ambas RSD, pero dan mayor amplitud y contenido a sus comentarios en <i>facebook</i>.	eventos culturales o recreativos. En la Delegación Benito Juárez no se dio respuesta a los planteamientos ciudadanos formulados en <i>facebook</i>, mientras que en <i>twitter</i> si se dio respuesta a tres comentarios. No obstante, no se aprecia un cambio en el tono de las expresiones de desaprobación que es muy similar en ambas RSD. Presunción: Para que haya un cambio favorable en el tono de la comunicación entre los ciudadanos y las autoridades sería necesario que fuera mucho más elevado el nivel de respuesta por parte de la Delegación a sus seguidores.

facebook

twitter

Dimensión: Gestión/atención				
Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la gestión	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
Atención de demandas y planteamientos	Planteamientos: 51 Preguntas: 1 Solicitudes de inf.: 2 Quejas: 9 Demandas: 10 Denuncias: 12 Propuestas: 17 Planteamientos 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 el número de planteamientos realizados por los ciudadanos en <i>facebook</i> y <i>twitter</i> es muy parecido (51 y 55 respectivamente), a pesar de que <i>twitter</i> tiene un mucho mayor número de seguidores. El número de preguntas, solicitudes de información, quejas y denuncias no tienen una gran diferencia, pero el de demandas es mucho mayor en <i>twitter</i> respecto a <i>facebook</i> (más del doble). En tanto que el número de propuestas es notablemente diferente, ya que en <i>facebook</i> es de 17 y en <i>twitter</i> es de sólo 3. Deducción: <i>facebook</i> y <i>twitter</i> se utilizan de forma similar para canalizar preguntas, solicitudes de información, quejas y denuncias, pero para hacer propuestas con mayor detalle de argumentación y contenido <i>facebook</i> es la red social digital más utilizada. En cambio, para formular demandas hay una notable	1er patrón: 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. En Benito Juárez, ante demandas que implican trabajos de gestión, tanto en <i>facebook</i> como en <i>twitter</i> los ciudadanos expresan omisiones, ineficacias y críticas hacia la Delegación con algunas variaciones en rubros específicos. Deducción: No hay diferencias significativas en lo que se expresa en torno a los trabajos de gestión de la Delegación Benito Juárez en ambas RSD. 2o patrón: 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.
	Planteamientos: 55 Preguntas: 4 Solicitudes de inf.: 0 Quejas: 14 Demandas: 26 Denuncias: 8	Expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de gobierno o funcionarios públicos en general: 1 (01.11%)		

	Propuestas: 3 Planteamientos con respuesta de la Delegación: 3 Calidad de la atención: respuesta básica (en los 3 casos)	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%)	predilección por usar <i>twitter</i> , tal vez porque el ciudadano desea expresar algo muy concreto pero, sobre todo, espera recibir una respuesta rápida. Respecto al nivel de respuesta a las demandas de los ciudadanos, es inexistente en <i>facebook</i> y en <i>twitter</i> hay tres casos con respuestas con un nivel de atención básico. Deducción: La Delegación Benito Juárez no tiene un procedimiento de respuesta que permita establecer formas de gestión a través de las dos referidas RSD. En cuanto a la calidad de la gestión, las mediciones que se realizaron dejan ver que tanto en <i>facebook</i> como en <i>twitter</i> predominan las expresiones de reclamo/insatisfacción sobre obras o acciones de la Delegación y las críticas sobre su desempeño/gestión. En este contexto llama la atención que en <i>twitter</i> haya 4 expresiones de apoyo que no modifican la apreciación negativa de la gestión de la Delegación Benito Juárez. Deducción: Los ciudadanos se expresan de forma parecida en <i>facebook</i> y <i>twitter</i> respecto	El patrón de falta de respuesta se confirma en Benito Juárez ya que en <i>facebook</i> la Delegación no emite respuestas a las demandas ciudadanas y en <i>twitter</i> sólo formula tres respuestas de forma básica, que no pueden tomarse como un cambio en la estrategia de utilización de <i>twitter</i> respecto a <i>facebook</i> .
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			

			a temas de gestión en la Delegación Benito Juárez, predominando las expresiones de insatisfacción sobre sus trabajos, las obras o acciones que realizan. Respecto a la incidencia de los comentarios de los ciudadanos en los programas o acciones de la Delegación Benito Juárez, tanto los de <i>facebook</i> como los de <i>twitter</i> no tienen repercusión alguna. Deducción: En Benito Juárez no hay ningún tipo de aprovechamiento de lo expresado en <i>facebook</i> y <i>twitter</i> por parte de los ciudadanos en sus programas o acciones. Es decir, se confirma que estas RSD todavía no son visualizadas como un medio para realizar trabajos de gestión.	

Cuadro no. IV

Comparativo de información entre *facebook* y *twitter* en la Delegación Venustiano Carranza

	facebook				
	twitter				
Dimensión: Relación/Interacción					
Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la relación	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo	
Establecimiento de relaciones o vínculos entre gobierno y ciudadanos	Sólo el 6.61 % de la población sigue a la Delegación en <i>facebook</i> . Crecimiento mensual de seguidores de sólo el 1.17 %.	Reclamos: 10 (08.84%) Expresiones de indignación: 0 Expresiones de preocupación: 1 (00.88%) Interés hacia lo publicado: 47 (41.59%)	En Venustiano Carranza el porcentaje de seguidores en <i>facebook</i> respecto a su población es de 6.61% y en <i>twitter</i> es de 5.30%, es decir, no hay mucha diferencia, en contraste con Benito Juárez en la que si hay mucha diferencia, lo cual tal vez pueda deberse a que la Delegación Venustiano Carranza no atrae a tantos seguidores fuera de su demarcación mientras que Benito Juárez por sus actividades económicas, culturales, educativas atrae más la atención. En cuanto al nivel de interacción entre Delegación y ciudadanos, en Venustiano Carranza el promedio de reacciones por seguidor y de reacciones al día es similar en <i>facebook</i> y <i>twitter</i> , pero el promedio de comentarios al día es el doble en <i>facebook</i>	1er patrón: Descalificación de la difusión de programas u obras (los ciudadanos consideran que promocionan algunos trabajos pero no se atienden muchos otros). En Venustiano Carranza este patrón es recurrente en los comentarios de sus seguidores en <i>facebook</i> y casi tiene la misma regularidad en <i>twitter</i> . No hay una diferencia significativa en la expresión de descalificación de programas u obras entre ambas RSD, lo cual contrasta con Benito Juárez, donde si hay una tendencia a disminuir este tipo de expresiones en <i>twitter</i> . Deducción: No importa que <i>twitter</i> tenga un formato más limitativo, los ciudadanos también lo pueden utilizar para expresar descalificaciones similares a las que hacen en	
	Seguidores: 22,683 Seguidores/Población: 5.30 %	Expresiones de aprobación: 0			
Interacción entre Delegación y ciudadanos	Muy bajo promedio bajo de reacciones por seguidor: 0.081. Bajo promedio de reacciones al día: 63.1. Muy bajo promedio de comentarios al día: 5.66				
	Promedio de reacciones por seguidor: 0.081. Promedio de reacciones				

	al día: 63.1. Promedio de comentarios al día: 5.66		por lo que se observa una cierta predilección por esta red social digital respecto a <i>twitter</i>. Asimismo, las mediciones de la calidad de la relación aunque tienen variaciones se ubican dentro de una tendencia a presentar un cierto número de reclamos pero con una mayor cantidad de expresiones de interés hacia lo publicado, lo cual es más marcado en <i>facebook</i> ya que tiene más del doble de expresiones de este tipo respecto a <i>twitter</i>, por lo que <i>facebook</i> también en Venustiano Carranza aparece como la red social digital que utilizan más los ciudadanos. Deducción: En el caso de Venustiano Carranza los niveles de interacción y la calidad de la relación entre autoridades y ciudadanos no tienen grandes variaciones entre <i>facebook</i> y <i>twitter</i>. En tanto que en Benito Juárez los niveles de interacción tienen una mayor variación entre <i>facebook</i> y <i>twitter</i>, pero la calidad de la relación es parecida. En cuanto a interacciones que generan formas de participación, en Venustiano	<i>facebook</i>. 2o patrón: Falta de respuesta de las delegaciones a los comentarios de los ciudadanos. En Venustiano Carranza hay claramente un mayor nivel de respuesta de la Delegación a los planteamientos que sus seguidores le hacen en <i>facebook</i> respecto a los que le formulan en <i>twitter</i>, aunque si se aprecian varios casos en los que si se responde a los seguidores de esta última red social digital. Deducción: En Venustiano Carranza se logra observar que en <i>facebook</i> hay un mayor número de comentarios en los que los ciudadanos hacen planteamientos o demandas a sus autoridades respecto a <i>twitter</i>; también se aprecia que la Delegación tiende a responder más a través <i>facebook</i>. Es decir, hay una mayor actividad tanto de los ciudadanos como de la Delegación en <i>facebook</i>.
Interacciones que generen formas de participación de los ciudadanos	Comentarios que generan formas de participación: 6. En 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.	Reclamos: 7 (14%) Expresiones de indignación: 0 Expresiones de preocupación: 7 (14%) Interés hacia lo publicado: 17 (34%) Expresiones de aprobación: 0		
	Comentarios que generan formas de participación: 2. En los 2 comentarios hay aportaciones de información (específica: 1, muy específica: 1). En ninguno de los comentarios hubo			

	aportación de ideas o propuestas.		Carranza es claro que hay más comentarios con aportaciones de información y de ideas o propuestas en <i>facebook</i> que en <i>twitter</i>, situación que es muy parecida en Benito Juárez. Deducción: <i>facebook</i> se sigue confirmando como la red social digital no solo de mayor uso sino también en la que los ciudadanos se expresan con mayor amplitud y mejores contenidos. Respecto a la formación de Capital Social en Venustiano Carranza, solo en <i>facebook</i> hay 2 comentarios sobre el tema de inseguridad que generan un muy bajo nivel de Capital Social, mientras que en <i>twitter</i> no hay ningún comentario, por lo que se puede decir que la formación de Capital Social es casi inexistente, lo cual contrasta con Benito Juárez en la que hay un mayor número de comentarios en los que se pueden observar la formación de un incipiente 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: 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. No hay comentarios que contribuyan a la formación de Capital Social.			

facebook

twitter

Dimensión: Comunicación				
Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la comunicación	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
Procesos de comunicación e interacción entre ciudadanos y Delegación	Comentarios generales: 56: 1 desaprobatorio (1.78%), 37 neutrales (66.07%), 7 aprobatorios (12.50%), 1 respuesta ciudadana (1.78%), 8 con información que proporcionan ciudadanos (14.28%), 2 anuncios (3.57%). Comentarios con planteamientos o demandas: 6 (4 desaprobatorios, 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	En Venustiano Carranza hay claramente un mayor número de comentarios generales en <i>facebook</i> respecto a <i>twitter</i> (más de tres veces). Deducción: hay un uso preferencial de <i>facebook</i> sobre <i>twitter</i> , muy probablemente debido a que ofrece un formato más amplio de expresión y no tan rápido en el abordaje de temas como lo es <i>twitter</i> . En ambas RSD predominan los comentarios neutrales que hacen los ciudadanos en torno a publicaciones que en su gran mayoría difunden eventos que promueve la Delegación.	En el aspecto de la comunicación en <i>facebook</i> se observa un predominio de publicaciones que difunden eventos que promueve la Delegación, los cuales llaman la atención de un cierto número de ciudadanos que hacen comentarios neutrales que muestran un interés hacia dichos eventos y solicitan información. El tono de las expresiones es sin tensión. Pero cuando se trata de publicaciones que difunden obras o acciones de la Delegación, el tono de la comunicación cambia y aparecen las expresiones de descalificación.
	Comentarios generales: 15: 5 desaprobatorios (33.33%), 7 neutrales (46.66%), 1 totalmente aprobatorio (6.66%), 1 anuncio (6.66%), 1 información que proporciona un ciudadano (6.66%). Comentarios con	Ofensas: 0 Expresiones de enojo: 1 (02.00%) Expresiones de descalificación: 1 (02.00%) Expresiones neutrales: 4 (08.00%) Expresiones de cordialidad: 1	El uso que se da a ambas RSD es como canal de comunicación social. La comunicación en torno a los eventos es predominantemente neutral ya que los ciudadanos lo que buscan es mayor información sobre los eventos. Pero	En el caso de <i>twitter</i> se observa una situación muy similar pero con un menor número de comentarios de los ciudadanos. Deducción: El tono de la comunicación en <i>facebook</i> y <i>twitter</i> para el caso de la Delegación Venustiano

	planteamientos o demandas: 7 (1 totalmente reprobatorio, 5 reprobatorios, 1 positivo).	(02.00%)	también en ambas RSD hay un grupo de comentarios valorativos sobre obras públicas y sobre los propios eventos con expresiones aprobatorias/positivas y algunas críticas/descalificaciones. Sobre este punto no hay una diferencia significativa entre el uso de <i>facebook</i> y <i>twitter</i>. La comunicación solo es tensa en casos específicos, hay un cierto diálogo e incluso expresiones positivas hacia la Delegación. Respecto a la calidad de la comunicación, son mínimas las expresiones de enojo y descalificación tanto en <i>facebook</i> como en <i>twitter</i>, predominando las expresiones neutrales Deducción: Tanto <i>facebook</i> como <i>twitter</i> se utilizan en buena medida como canales de comunicación social y no hay una diferencia significativa en el tono en el que da la comunicación entre la Delegación y los ciudadanos en las referidas RSD, que tiende a ser terso sin muchas tensiones.	Carranza es similar, sólo se aprecia una menor cantidad de comentarios en <i>twitter</i>.

facebook

twitter

Dimensión: Gestión/atención				
Rubro/Aspecto	Datos relevantes	Calidad de la gestión	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
Atención de demandas y planteamientos	Planteamientos: 56 Preguntas: 17 Solicitudes de inf.: 2 Quejas: 3 Demandas: 33 Denuncias: 0 Propuestas: 1 Planteamientos con respuesta de la Delegación: 24 (42.85%) (1 respuesta muy buena, 21 se dio algún tipo de respuesta, 1 atención limitada). Tiempo promedio de respuesta: 15:45 hrs.	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 número de planteamientos que hacen los ciudadanos a sus autoridades es visiblemente mayor en <i>facebook</i> respecto a <i>twitter</i>. No obstante, su distribución entre los rubros establecidos no tiene mucha diferencia, destacando el de preguntas y el de demandas. En cuanto al tiempo de respuesta, en <i>facebook</i> es mucho más rápida la contestación que en <i>twitter</i>. Deducción: En Venustiano Carranza hay una mayor actividad en <i>facebook</i> en la formulación de planteamientos que requieren trabajos de gestión respecto a <i>twitter</i>. Hay un mayor número de demandas en <i>facebook</i> y se responden de forma más rápida que en <i>twitter</i>, lo cual posiciona a <i>facebook</i> como la red social digital en la que se realiza una mayor labor de gestión.	Aunque en <i>facebook</i> hay un mayor número de planteamientos ciudadanos que requieren procesos de gestión respecto a <i>twitter</i>, el procedimiento para darles respuesta es el mismo, se utiliza una cuenta de la Delegada mediante la cual en la mayoría de los casos se canaliza al ciudadano a otras instancias o procedimientos administrativos. Deducción: En ambas RSD no existe un procedimiento de atención a los planteamientos ciudadanos diseñado específicamente para éstas, no se visualiza a <i>facebook</i> y <i>twitter</i> como plataformas desde las que se puede captar, procesar y dar respuestas a las demandas de los ciudadanos.

			En cuanto a la calidad de la gestión, en <i>facebook</i> se presenta un mayor número de expresiones de reclamo o insatisfacción respecto a <i>twitter</i>, lo cual tiene que ver en buena medida con el hecho de que hay un mayor número de planteamientos y demandas en <i>facebook</i> que en <i>twitter</i>. Por lo que no se puede decir que <i>facebook</i> sea más propicio para generar comentarios de insatisfacción, reclamo o crítica. Respecto a la incidencia de los planteamientos ciudadanos en programas o acciones, tanto en <i>facebook</i> como en <i>twitter</i> los comentarios que expresan los seguidores de la Delegación Venustiano Carranza no son considerados en el contenido de lo que publica en las referidas RSD.	
	Planteamientos: 35 Preguntas: 9 Solicitudes de inf.: 5 Quejas: 3 Demandas: 14 Denuncias: 1 Propuestas: 3 Planteamientos con respuesta de la	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: 7 (20%) Calidad de la atención: 1 insuficientemente atendida, 1 regularmente atendida, 5 con respuesta básica. Tiempo promedio de respuesta: 7 días 18:07 hrs.	Delegación: 11 (22%) Críticas sobre desempeño/gestión general de la Delegación: 0 Expresiones de aprobación/satisfacción sobre trabajos, eventos realizados: 1 (02.00%)		
Incidencia de comentarios de los ciudadanos en programas o acciones de la Delegación	Incidencia de los planteamientos ciudadanos en programas o acciones: Nula	Expresiones de apoyo: 1 (02.00 %)		
	Incidencia de los planteamientos ciudadanos en programas o acciones: Nula			