
Estudio de Caso: el gobierno electrónico centrado en la atención ciudadana en Cataluña

PID_00253721

Marta Contiente

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



Índice

1. Estrategia en línea.....	5
1.1. C3Cat: Gobierno electrónico centrado en la atención ciudadana en Cataluña	5
1.2. Evolución del gobierno electrónico: más allá de un enfoque centrado en la ciudadanía	7
1.3. Potenciar el gobierno electrónico desde una perspectiva de la atención ciudadana	10
1.4. Implantación pragmática de un enfoque innovador en el gobierno electrónico	10
1.5. Industrializar la producción de servicios públicos	12
1.6. weGov	13

1. Estrategia en línea

Ciudadanía en la sociedad red

"La revolución de las tecnologías de la información y la comunicación ofrece una oportunidad extraordinaria para la renovación del Gobierno y de la gobernanza.

Las redes digitales de comunicaciones y los sistemas de información informatizados permiten la transferencia de información rápida y eficiente entre los organismos del Gobierno y entre el Gobierno y la ciudadanía. La comunicación interactiva abre el camino a la participación de la ciudadanía en una escala sin precedentes. La interconexión de las bases de datos y la informatización de los procedimientos rompen las barreras burocráticas internas y mejoran la transparencia de la Administración. Los usos de Internet y de las intranets dentro del proceso de gobernanza constituyen la base material para una reforma de las burocracias públicas que podría convertirlas en organizativamente más eficientes y en políticamente más responsables

Es evidente que el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación en la Administración es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del Estado red. La estructura de la organización debe pasar de los procedimientos de mando y control verticales a una forma de organización en red. Es necesaria la formación adecuada de los administradores y de los trabajadores, y también se debe negociar la transformación de las condiciones de trabajo con los encargados de activar las redes de información y de toma de decisiones, pero sin un buen diseño de los sistemas tecnológicos y organizativos de interacción dentro del Gobierno y entre el Gobierno y la ciudadanía, el resultado de la reforma será escaso. [...]

Establece niveles avanzados de interactividad entre el ciudadano y un organismo del Gobierno que busca en nombre de éste la información necesaria en cualquiera de las bases de datos existentes en toda la red de la Administración. Así pues, las necesidades de la ciudadanía se encuentran en el centro del sistema, las redes de información cruzan toda la estructura administrativa y sus datos se combinan en la gestión interna (*back office*) para dar servicio a la gestión externa (*front office*), que es la que presta el servicio a la ciudadanía.

La implantación de un principio tan sencillo es, de hecho, muy compleja, tanto tecnológica como organizativamente. Ello ha exigido una reforma en profundidad de la Administración, así como un proceso de negociación y ajuste políticamente inteligente para superar la estrechez de miras burocrática y trabajar juntos por el bien común".

"La auténtica innovación no es sólo tecnológica, sino también organizativa y cultural".

Manuel Castells. Profesor y director del Instituto Interdisciplinario de Internet, Universitat Oberta de Catalunya, y miembro de la Real Academia Española de Economía y Finanzas.

Nota

Este capítulo se basa en el documento "Gobierno electrónico centrado en la atención ciudadana en Cataluña" preparado por la autora Marta Contente, responsable de los proyectos Smart Cities del Área Metropolitana de Barcelona (AMB).

1.1. C3Cat: Gobierno electrónico centrado en la atención ciudadana en Cataluña

El Gobierno autonómico de la Generalitat de Cataluña ha desarrollado C3Cat (2005-2011), un nuevo modelo de gobierno electrónico basado en un enfoque centrado en la atención ciudadana. La metodología desarrollada es el resultado de una implantación real y a gran escala de un cambio radical que capacita a la ciudadanía y asegura todos los procesos posibles necesarios para garantizar que se tienen en cuenta las necesidades y sugerencias de los ciudadanos en el desarrollo de unos servicios públicos nuevos y mejorados.

Al hacerlo, el centro de atención se ha desplazado de una visión centrada en la ciudadanía pura y convencional hacia una perspectiva más innovadora en la cual el énfasis se transfiere a la interacción entre la ciudadanía y la Administración pública. Es un ejercicio de evolución desde lo más específico hasta lo más general a la hora de organizar la manera de conceptualizar y desarrollar los servicios públicos, de tal manera que continúen sometidos a un escrutinio objetivo centrado en el valor que generan para la ciudadanía.

El enfoque implica reconocer la importancia de ampliar y enriquecer la interactividad entre la ciudadanía y la Administración. Dicha interactividad es a menudo obligatoria, y normalmente hace referencia a los derechos de la ciudadanía compensados por la obligación de la Administración pública de prestar los servicios necesarios. Desde esta perspectiva, la cuestión adecuada es cómo (y bajo qué servicio de modelo organizativo) se realiza esta prestación, y así se ayuda a aumentar el valor percibido por la ciudadanía y a generar, a la vez, confianza y condiciones para la transparencia y la participación.

La metodología C3Cat supone la implicación más profunda de todas las partes interesadas necesarias (ciudadanía, Administración pública y otros agentes públicos o privados relacionados). Su intervención se incrusta en el centro del modelo como componente crítico para el aumento de la eficiencia y la efectividad, y también como base para la capacitación de la ciudadanía, pero el modelo también implica la construcción de una estructura organizativa y operativa sólida capaz de satisfacer las necesidades de una interacción muy exigente y en evolución entre la ciudadanía y la Administración pública.

El Gobierno autonómico de la Generalitat de Cataluña ha implantado satisfactoriamente el modelo C3Cat, operativo desde el año 2005. Su implantación ha dado como resultado un crecimiento espectacular del uso de los servicios públicos por parte de la ciudadanía y un aumento en las interacciones de un orden de magnitud (si tenemos en cuenta que la cantidad e interacciones en 2010 ya es de 142,8 millones al año, representa un aumento comparativo del 350% desde el año 2005), mientras que los costes operativos de la ejecución de los servicios se han reducido en más de un 50%, el índice de satisfacción de la ciudadanía ha crecido y el índice de satisfacción ha alcanzado un nivel muy elevado en el 90% de los usuarios de servicios de atención a la ciudadanía.

C3Cat también ha influido positivamente en el desarrollo de servicios nuevos, ya que el tiempo de acceso al mercado se ha reducido en más de un 50% y el coste unitario de la construcción y el despliegue de servicios nuevos se ha reducido en un 50%. Todo ello permite fomentar un desarrollo sostenido del esfuerzo en servicios independientemente de si estos son más o menos difíciles o complejos, ya que el modelo ha permitido incluso el desarrollo satisfactorio y el despliegue piloto de la implantación de los historiales médicos electróni-

cos (HME, uno de los servicios más complicados por su alcance), que se ha integrado sin fisuras dentro de todo el conjunto de los servicios públicos de la Generalitat de Cataluña.

Las tres lecciones más destacadas aprendidas del diseño y la implantación operativa del modelo C3Cat son las siguientes:

- El modelo es una manera creíble de conseguir un aumento espectacular en el número de interacciones entre la ciudadanía y la Administración pública (un orden de magnitud en una escala muy alta de servicios prestados), y a la vez ha conseguido una reducción importante del tiempo de acceso al mercado, de los costes de desarrollo y de los costes operativos.
- La innovación en el desarrollo de servicios de gobierno electrónico tiene un apoyo mayor si se emplean enfoques de colaboración en red, ya que permiten establecer conexiones entre personas a través de estructuras formales (y normalmente jerárquicas), con lo cual se superan los problemas organizativos más importantes.
- Las actividades y los esfuerzos de comunicación y divulgación son críticos. Para que el enfoque de gobierno electrónico eficiente o eficaz alcance su máximo potencial, será imprescindible realizar campañas de comunicación profesionales (tipo campañas al consumidor), cuyo coste deberá tenerse en cuenta para incluirlo como parte de los recursos de despliegue del servicio.

1.2. Evolución del gobierno electrónico: más allá de un enfoque centrado en la ciudadanía

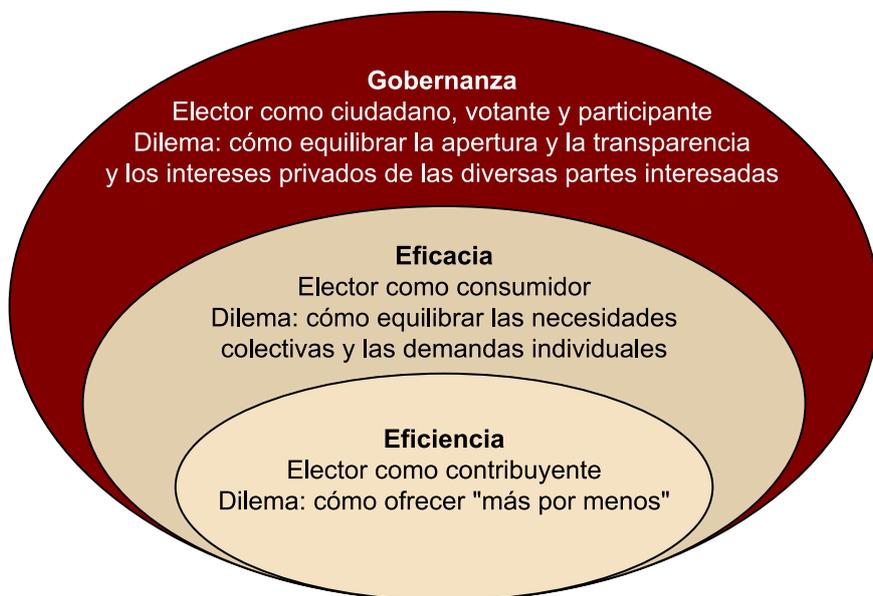
La evolución del gobierno electrónico se puede enmarcar dentro del cambio desde las fases preliminares basadas en ganar eficiencia y efectividad (centradas en la Administración pública) hacia una nueva situación en la cual

"la atención de las actividades del sector público para los siguientes años se centrará en la creación de valor público y de capacitación para los usuarios. La ciudadanía debe estar en el centro del proceso, que pasará de ofrecer unos servicios hechos a medida del usuario a buscar la implicación en el proceso político. Las nuevas tecnologías permiten que los organismos públicos puedan realizar esta oferta en colaboración con otros actores de la sociedad y que puedan aumentar la confianza de los usuarios en la Administración pública mediante una transparencia y una responsabilidad mejores".

Informe "Value for citizens. A vision of public governance in 2020". Prefacio de Mechtild Rohen, jefe de la Unidad ICT para gobierno y servicios públicos, sociedad de la información y directorio general de medios. Comisión Europea. Diciembre de 2008.

Este camino de evolución se ha articulado en diversos estudios para iniciar debates sobre el futuro del gobierno electrónico. Las reflexiones subsiguientes sobre los objetivos políticos en evolución para el gobierno electrónico se describieron de la manera siguiente:

Objetivos políticos en evolución para el gobierno



Como consecuencia de ello, el centro de atención se ha situado de manera firme en el enfoque centrado en la ciudadanía con el objetivo de explorar cuidadosamente sus necesidades y poder ofrecer así unos servicios rentables, personalizados y pertinentes que a la vez mejoren el diálogo democrático. Todo ello ha implicado un esfuerzo importante por parte de las Administraciones públicas para garantizar que el desarrollo de los servicios del gobierno electrónico se centrara en las necesidades de los usuarios, que los servicios fueran amigables con el usuario y que la ciudadanía saliese ganando al máximo posible con su implantación.

El informe "A Handbook for Citizen-centric e-Government" describía los servicios centrados en la ciudadanía como aquellos que

"están diseñados para prestar unos servicios a la ciudadanía cada vez más rentables, personalizados y pertinentes, pero que también sirven para mejorar la relación democrática y para construir un mejor diálogo democrático entre la ciudadanía y su Gobierno, lo cual mejora la práctica de la ciudadanía dentro de la sociedad".

Hasta la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en el uso de los recursos para avanzar en esta dirección. El objetivo final del desarrollo de unos servicios públicos "apropiados" (nuevos y adaptados) se ha visto afectado negativamente por las barreras existentes a la hora de conocer las necesidades de servicios asociadas. Cuando se hallaban estas necesidades, también quedaba claro que el esfuerzo para desarrollar y desplegar los servicios relacionados era mucho

Referencia bibliográfica

Estudio "cc:eGov Organizational change for citizen-centric eGovernment". Ecotec. Diciembre de 2007.

mayor que el esperado, y que el mantenimiento de un contacto continuado y próximo a los usuarios (incluida su necesaria capacitación) también formaba parte del reto.

El supuesto implícito de colocar al ciudadano en el centro del proceso como fundamento para la e-licitación de servicios nuevos o mejorados ha sido de gran ayuda en las primeras fases de desarrollo de servicios públicos. Sin embargo, la experiencia ha puesto rápidamente de manifiesto la necesidad de reenfocar el proceso de análisis de estas necesidades junto con la incorporación de la voz de la ciudadanía, es decir, sus aportaciones como parte capacitada e interesada en el desarrollo de servicios públicos. En este sentido, el reto no es solo tener en cuenta las aportaciones de la ciudadanía, sino también refinarlas incorporando las consecuencias de la experiencia asociada de los usuarios cuando obtienen acceso al uso de los servicios públicos.

La necesidad de reenfocar el "punto de observación" para entender mejor las necesidades de la ciudadanía surgió en el momento en el que quedó claro que los servicios públicos dependían del tipo de interacción entre la Administración pública y la ciudadanía (los "momentos de contacto") y también del tipo de canal de prestación correspondiente (el "mismo" servicio prestado por un centro de contacto necesita un desarrollo diferente al prestado de manera presencial o a través de internet), con lo cual un único servicio se transforma en un paquete de servicios relacionados (aunque desarrollados de manera autónoma).

La consecuencia que suponía el mayor reto era que con este tipo de enfoque el número y el tipo de servicios públicos, así como la complejidad de su implantación, crecían de una manera significativa. Por suerte, el aspecto positivo es que los servicios futuros son más próximos a las necesidades de la ciudadanía, responden mejor a ellas y son mucho más apreciados, con lo cual aumenta considerablemente la percepción de calidad, exhaustividad, eficiencia y efectividad de unos servicios más personalizados y mejor adaptados.

Esta dimensión fue identificada por el Gobierno autonómico de la Generalitat de Cataluña en las fases más avanzadas del desarrollo de un enfoque centrado en la ciudadanía, de manera que se enfrentaba a las dificultades mencionadas más arriba. El esfuerzo sostenido para disponer de una medida objetiva del éxito o el fracaso (basada en unas unidades métricas apropiadas y en encuestas públicas) llevó a la identificación de la riqueza del hecho de centrar el análisis en los "momentos de contacto", aquellas ocasiones en las que la ciudadanía y la Administración pública interactúan (la ciudadanía obtiene acceso a la prestación de los servicios públicos que necesita). El incremento de servicios nuevos, la precisión de su identificación o el margen para la mejora se transfirieron a las correspondientes políticas vinculadas a la génesis de servicios públicos nuevos o adaptados.

1.3. Potenciar el gobierno electrónico desde una perspectiva de la atención ciudadana

Como consecuencia, el Gobierno autonómico de la Generalitat de Cataluña tomó la decisión de desarrollar un enfoque metodológico nuevo (C3Cat) basado en un enfoque explícito centrado en la atención ciudadana. Al hacerlo, el centro de atención pasó de una visión convencional centrada en la ciudadanía a una perspectiva más innovadora en la cual el énfasis se transfería al análisis y la comprensión profundas de la manera como interactúan la ciudadanía y la Administración pública, y más concretamente el modo como la ciudadanía utiliza y entiende los servicios públicos que necesita.

Dicho enfoque implicó el reconocimiento de la importancia de mejorar y ampliar la interactividad entre los usuarios y la Administración. Esta interactividad es muy a menudo obligatoria y hace referencia a los derechos de la ciudadanía contrapesados por la obligación de la Administración pública de prestar los servicios necesarios.

Desde esta perspectiva, la pregunta adecuada es cómo (y bajo qué modelo organizativo) se realiza esta prestación de servicios para ayudar a aumentar el valor percibido por la ciudadanía y generar a la vez la confianza y las condiciones para la transparencia y la participación, componentes básicos para la capacitación ciudadana.

1.4. Implantación pragmática de un enfoque innovador en el gobierno electrónico

El enfoque que ha cristalizado en la metodología C3Cat se basa en una implantación pragmática de un enfoque innovador en el gobierno electrónico, y proviene de la experiencia práctica del desarrollo y la implantación de servicios públicos. No es un ejercicio teórico, sino que se basa en la experiencia empírica reunida para hacer frente a implantaciones reales de servicios públicos en condiciones reales y a gran escala.

Cuando hablamos del diseño, desarrollo y despliegue de servicios públicos, la escala es importante, y más aún si tenemos en cuenta que cada uno de los servicios desplegados está sujeto a un escrutinio serio y objetivo de su éxito (o fracaso) en términos de las formas de uso, las reacciones y las sugerencias de mejora de la ciudadanía.

El modelo C3Cat se dirige a toda la población de Cataluña (más de 7,4 millones de habitantes) a través de un enfoque multicanal y multimodal para la prestación de servicios públicos.

El aumento ya mencionado en el número y en la idoneidad de los servicios públicos nuevos y mejorados debe verse como una política concreta basada en un "contrato de servicios" de la Administración pública con la ciudadanía para responder a las aportaciones y las valoraciones recibidas sobre la cartera de servicios existentes.

Sin embargo, y dado que se ha puesto la atención en el enfoque centrado en la atención ciudadana, tras haber examinado los modos como se realizan y se necesitan las interacciones, se llevó a cabo un gran esfuerzo para incorporar medidas con el fin de llegar a audiencias muy segmentadas, y de esta manera se refinó el acceso a sectores de la población considerados como muy sensibles por el Gobierno autonómico de la Generalitat de Cataluña.

Una dimensión que se ha visto especialmente potenciada bajo la visión del modelo C3Cat es la de la salud por el hecho de ser un área que afecta a toda la ciudadanía. En este sentido, y mediante un instrumento de "carpetas de salud personal" totalmente integrado en un acceso multicanal y multimodal (presencia física, en línea a través de internet, teléfono, TDT, móvil), existe una audiencia objetivo de ocho millones de ciudadanos que se encuentran en proceso de verse capacitados para poder acceder a sus datos médicos personales (esta es una primera implantación del HME, el historial médico electrónico). Los datos médicos incluyen información en formato digital multimedia (documentos, diagnósticos, análisis, rayos X, IRM, etc.) con un acceso totalmente autenticado y están protegidos con los medios de privacidad y confidencialidad más altos, igual que se aplicaría al acceso a estos mismos datos por parte de los profesionales de la sanidad.

Las personas en situación de paro son un sector especialmente sensible de la población, y todavía más debido a la situación socioeconómica y de recesión global actual. Bajo la visión del modelo C3Cat se concibió un tratamiento específico para hacer frente a sus necesidades concretas, lo cual se refleja en el desarrollo y despliegue de servicios nuevos específicos para esta población que hacen que dejen de ser necesarias las interacciones presenciales, con lo cual se facilita de la manera más eficaz posible el acceso directo a la información y los servicios asociados. En este sentido, se dio prioridad a transferir la mayoría de las interacciones al teléfono de atención a la ciudadanía (012), donde un sistema automático desatendido puede ofrecer la mayoría de los servicios requeridos, incluida la validación mensual necesaria para obtener la prestación social. El efecto inmediato fue una reducción drástica en el número de visitas a los puntos presenciales (oficinas de atención a la ciudadanía) y un aumento considerable en la percepción de valor por parte de este colectivo en concreto.

También se consideró que la situación socioeconómica a la cual ya hemos hecho referencia exigía la activación de servicios específicos, y por ello se creó un nuevo portal especializado dedicado a las "Herramientas para la crisis". Este portal se puso en marcha como medida activa para facilitar la prestación de servicios de la manera más fluida posible a una audiencia específica.

Dicho enfoque también se ha aplicado a los grupos socialmente desfavorecidos, es decir, a los ciudadanos con riesgo de exclusión social. Se diseñaron unas medidas y unos servicios de acompañamiento pensados de manera específica para estas personas y se transfirieron a operaciones a través de todos los canales disponibles, pero dando prioridad a aquellos apropiados para ser utilizados en términos prácticos por los ciudadanos en riesgo de exclusión social.

Este mismo enfoque también se ha aplicado a un elevado número de colectivos y grupos de ciudadanos, como por ejemplo los inmigrantes (sitio web guía para la acogida, en diez idiomas y con servicios especializados a través del teléfono 012), los servicios sociales para la crisis (subvenciones, nuevas oportunidades, ayudas sociales, apoyo personal), la comunidad educativa (portales nuevos sobre educación, patrimonio territorial, multimedia), los ciudadanos en movimiento (información de movilidad, atención a incidencias, oportunidades) o las familias (subvenciones, apoyo a familias con niños en riesgo de exclusión social).

Esta descripción no exhaustiva, de hecho, señala cómo se pueden tener en cuenta las necesidades específicas de grupos de ciudadanos en cuanto a la forma en la que deben mantener su interacción con la Administración pública.

La dimensión más crítica e importante de los ejemplos anteriores es que muestran un impulso impresionante del gobierno electrónico, solo posible tras haber cambiado la perspectiva de observación, hecho que ha permitido analizar la manera como la ciudadanía usa los servicios públicos y obtiene acceso a ellos. Este impulso está vinculado específicamente a una política concreta de prestación de los servicios públicos lo más personalizada posible y adaptada a las especificidades.

1.5. Industrializar la producción de servicios públicos

La riqueza y exhaustividad del enfoque C3Cat en términos del margen para el desarrollo y la mejora de los servicios públicos son tan amplias que la Administración pública se ve casi inmediatamente enfrentada a la necesidad de responder de manera eficaz a la obligación de ejecutar un número mucho más alto, más complejo y más ambicioso de proyectos por año, lo cual deriva en la

necesidad de gestionar un número mayor de proyectos en paralelo bajo una fuerte presión en cuanto a los plazos para pasar a explotar servicios públicos nuevos o adaptados.

La solución que se ha implantado bajo la metodología C3Cat es la de incorporar un "enfoque industrializado" al desarrollo de servicios públicos, con lo cual se pueden activar proyectos sumamente complejos que exigen una gran cantidad de recursos. En estas condiciones, la Administración pública se convierte en un "productor industrial" de servicios públicos y de esta manera sale ganando tanto en términos de tiempo de acceso al mercado y calidad como en capacidad general para hacer frente a diversos retos simultáneos identificados a lo largo de toda la organización de la Administración pública.

El concepto de industrializar la producción de servicios públicos se ha implantado hasta niveles en los cuales el enfoque general se podría comparar con otros ejemplos industriales. La metodología se basa en un "concepto de fábrica" formado por la cadena de producción (encargada del desarrollo de servicios nuevos altamente personalizados y relacionados con canales de prestación específicos), un juego de herramientas que ofrece todas las herramientas necesarias para la producción de estos servicios públicos y un laboratorio-taller donde se producen o se adaptan herramientas nuevas cuando surge una necesidad nueva.

Otro aspecto importante de esta analogía de la fábrica es que la "fábrica de servicios públicos" se basa en un enfoque de centro de servicios compartido (una "planta de producción" centralizada y sumamente eficiente) que se puede replicar en forma de "fábricas de servicios públicos" satélite que funcionarán con las mismas políticas de producción y usando exactamente los mismos componentes del juego de herramientas y la misma "distribución de la cadena de producción". El resultado es una constelación de centros de producción de servicios públicos operativos coordinados que comparten las mismas herramientas de producción y el mismo enfoque conceptual. Gracias a ello, todos los progresos o las mejoras en los procesos de producción están disponibles para toda la organización.

1.6. weGov

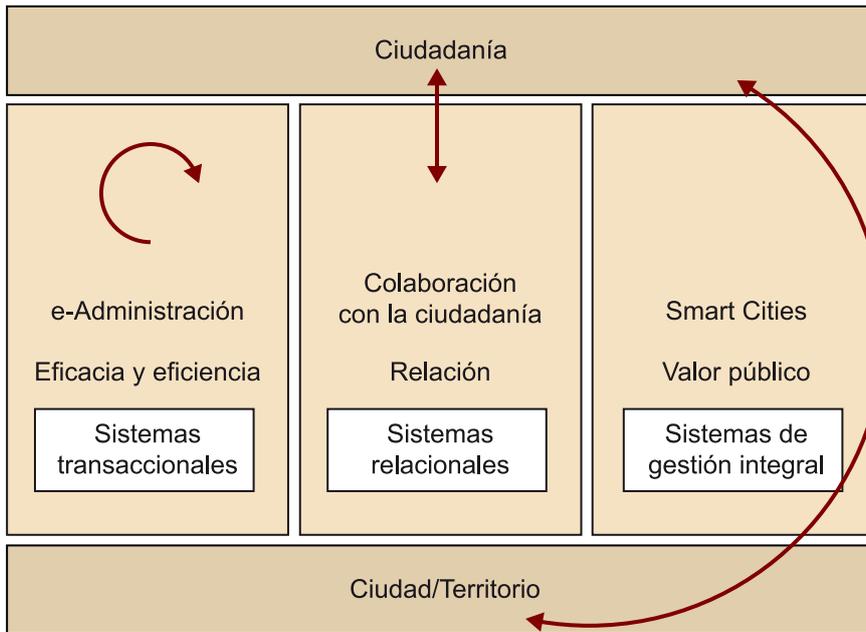
En los últimos años, las Administraciones públicas han desarrollado sistemas de modernización de la actividad administrativa incorporando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC). La e-Administración o eGov representa el concepto que enmarca la mayoría de los proyectos de modernización¹.

⁽¹⁾Sede electrónica, firma electrónica, interoperabilidad, multicanalidad, oficinas integradas, formularios electrónicos, catálogos de servicios, transversalidad, plataformas de pago, notificaciones electrónicas, etc.

El principal propósito, en los últimos tiempos, se ha centrado en conseguir la máxima eficacia con la máxima eficiencia en la gestión de los procedimientos administrativos entre la ciudadanía y la Administración pública.

En paralelo ha surgido la necesidad de estructurar una demanda en dos direcciones. Por un lado, el interés en que la ciudadanía participe más en el modelo de gestión pública y, por otro, la voluntad de las Administraciones públicas para consolidar una gestión basada en el buen gobierno (gobernanza). La irrupción de los medios tecnológicos que han facilitado la estructuración cultural de las redes sociales se han convertido en el catalizador de líneas de actuación dirigidas a la participación ciudadana, la transparencia de la gestión pública y una progresiva transformación de los sistemas de comunicación entre los diferentes actores sociales. El gobierno abierto (oGov) representa este nuevo paradigma de servicios, de empoderamiento de la ciudadanía y rendición de cuentas. Este espacio de colaboración con la ciudadanía se caracteriza por la construcción de relaciones entre todos los agentes sociales. Estos nuevos espacios relacionales proporcionan un enorme potencial de oportunidades.

Las estructuras sociales y de gestión pública se adaptan buscando las oportunidades que los nuevos espacios sociales y tecnológicos les ofrecen. La gestión de la ciudad y del territorio también ha visto cómo se han incorporado nuevas herramientas e innovadoras tecnologías que han permitido una gestión cada vez más eficiente. El incremento de la complejidad inherente a la gestión de las ciudades ha motivado la búsqueda de soluciones innovadoras que vayan más allá de las soluciones especializadas y compartimentadas. Podemos observar cómo los servicios públicos, la gestión de ciudad y del territorio se ven afectadas por una gran cantidad de variables interrelacionadas. Para superar esta dificultad, los nuevos retos tecnológicos deben proponer el desarrollo de soluciones que permitan la interoperabilidad entre áreas de gestión, las diferentes administraciones y la integración de datos provenientes de sensores, actuadores, contadores y datos de sistemas externos. Estos sistemas buscan integrar la funcionalidad especializada en un nuevo espacio de decisión integrada.



Estos movimientos de transformación pivotan sobre las diferentes tecnologías que las administraciones públicas van incorporando a su modelo de gestión. Podemos observar cómo el eGov (administración electrónica) se apoyó con la irrupción de internet, el mGov (gobierno móvil) con la irrupción de los dispositivos móviles y el oGov con el cambio cultural que se está produciendo en la sociedad con la popularización de medios de participación ubicuos. Podemos observar que la transformación de los modelos de gestión de los gobiernos y de las ciudades no se produce en función de un parámetro único, sino que está vertebrada por las innovaciones tecnológicas retroalimentadas por tendencias funcionales como las descritas anteriormente (eficiencia y eficacia, relaciones, valor público). Consideramos que el factor clave que debemos considerar en estos movimientos de transformación se encuentra en el acercamiento de la ciudadanía a los asuntos de la gestión pública. Empezamos a observar cómo algunas administraciones públicas consideran la integración de la ciudadanía en el modelo de gestión pública, sin limitarse a una mera participación puntual (coaprobación de presupuestos, respuesta a preguntas puntuales, etc.).

La organización ciudadana no es novedosa, pero sí los medios y el alcance de los objetivos de estas organizaciones populares. El nivel de conocimiento, la agilidad para movilizar a grandes colectivos y el uso de medios tecnológicos avanzados refuerzan la tendencia de estas organizaciones a participar activamente en el día a día de la gestión pública. Como Administración pública, podemos optar por una posición reactiva a medida que sea requerida nuestra intervención o podemos anticiparnos con modelos de gestión que consideren la participación de la ciudadanía de una manera cada vez más integrada. Hablamos entonces del concepto de weGov, en el que la creación de espacios de relación bidireccional (Administración pública, ciudadanía, empresas, otras Administraciones públicas, etc.) va a ser extremadamente importante para aprovechar una nueva fuente de recursos públicos.

La energía que emana de la organización social, la información y el conocimiento que fluye entre la ciudadanía y la capacidad de innovación de nuevas fórmulas organizativas constituyen una oportunidad que las Administraciones públicas deberán descubrir. Podemos posicionarnos en retener o controlar esta nueva fuerza social u optar por conducirla a espacios de libertad donde el encuentro de intereses construya nuevas respuestas de valor público.