

L'Estat com a plataforma: la participació ciutadana per la preservació de l'Estat com a bé comú

Ismael Peña-López

Director general de Participació ciutadana i processos electorals
Generalitat de Catalunya

1.

Estat, Administració i 4a revolució industrial

El 2016, Klaus Schwab, del Fòrum Econòmic Mundial, va escriure un article d'aquests considerats seminals: *La quarta revolució industrial* (Schwab, 2016). En l'article, mig en clau d'informe de recerca, mig en clau de manifest hi afirma que “la quarta revolució industrial és diferent de tot allò que la humanitat ha experimentat abans” i que “hi ha una revolució digital en curs [que] combina múltiples tecnologies que condueixen a canvis de paradigma sense precedents en l'economia, els negocis, la societat i a nivell individual. No és només que canviï el “què” i el “com” de fer les coses, sinó també “qui” som”.

No puc estar més d'acord amb les afirmacions de Schwab sobre l'abast de la revolució digital, segurament una revolució a l'altura de la revolució neolítica o la revolució agrícola. Tanmateix, emmarcar-la dins de la revolució industrial, com una quarta fase d'aquesta, i no com una tercera revolució de la humanitat em resulta problemàtic. Quan la revolució digital queda sense entitat pròpia, i lligada a allò industrial, ens arrisquem a ancorar el nostre pensament en l'àmbit de la producció, de les empreses, de la productivitat, del treball, del PIB. I, amb això, deixem tota la resta fora.

Vegem-ho en un resum d'allò que hom considera, en general, les quatre revolucions industrials:

Quadre 1. Les quatre revolucions industrials

Tema/Estadi	Primera	Segona	Tercera	Quarta
Sistema de treball	Fàbrica	Divisió del treball Fordisme	Kanban ¹	Robòtica, intel·ligència artificial
Producció	Mecanització	Producció en massa, cadena de muntatge	Electrònica, PC, Internet, TIC	Sistemes físics cibernètics, nanotecnologia
Energia	Aigua, vapor, carbó	Petroli, hidroelèctrica, electricitat	Renovables	Xarxa elèctrica intel·ligent
Transport	Màquina de vapor, tren	Motor de combustió interna, carreteres	Transport elèctric i logística	Transport autònom, drons
Comunicació	Impremta de vapor	Telefòn	Comunicacions i computadors	Internet de les coses

Font: elaboració pròpia a partir de diferents fonts²

L'esquema anterior potser no és el que Schwab descriu al seu llibre, però és més o menys el que hom ha acabat interpretant en general. El mateix Fòrum Econòmic Mundial acaba prioritant nou àmbits d'acció a partir de les tesis de Schwab per al seu Centre per a la Quarta Revolució Industrial: accelerar la innovació a la producció de les pimes; intel·ligència artificial i aprenentatge automàtic; vehicles autònoms; cadena de blocs (*blockchain*); comerç digital i fluxos de dades transfronterers; el futur dels drons i l'aeronàutica del demà; internet de les coses i ginys connectats; una nova visió per als oceans; i medicina de precisió. Només les dues últimes tenen una lleugera aproximació «social» i no únicament econòmica. Cap de les dues té a veure amb l'administració, i encara menys amb la noció d'estat.

Obrim el focus. Analitzem quin va ser el trànsit de la humanitat durant les dues o tres grans revolucions. A continuació, hem separat la història de la humanitat en quatre estadis. El paleolític, que considerarem el nostre punt de partida; el neolític, com a resultat de la revolució agrícola; l'edat industrial, com a resultat de la revolució científica, de la Il·lustració i de la (les) revolució(ns) industrial(s); i l'era de la informació, com a resultat de la revolució digital. Per descomptat, aquestes són només definicions aproximades que tenen com a objectiu destacar la importància de la revolució digital més enllà dels límits de la indústria o fins i tot de l'economia.

1 El Kanban, de vegades traduït com *mapeig dels fluxos de treball*, és un sistema de gestió de la producció basat en la minimització dels estocs com a mesura per optimitzar la logística de matèries primeres i productes acabats. S'atribueix a Taiichi Ohno, enginyer de Toyota a mitjan segle xx.

2 Vegeu, entre d'altres, Greenwood (1999), ICD & World Times (1996), Rifkin (2011), Schwab (2016).

Quadre 2. Les tres revolucions de la humanitat

Tema/Revolució	Paleolítica ³	Neolítica	Industrial	Digital
Relacions de producció	recol·lecció	sotmetiment de la natura	sotmetiment de l'energia	xarxes
Relacions d'experiència	"biològiques"	esfera pública	institucionalitzades intermediades	líquides
Relacions de poder	força bruta	jerarquies noblesa	burgesia	elits digitals
Economia	natura	terra	capital	relacions coneixement
Fonts	no fixades	coneixement centralitzat	coneixement científic	comuns digitals
Vida	nòmada	assentaments	ciutats	ubiquïtat no espais
Cultura	"utilitarista"	art	entreteniment	artivisme hacktivisme
Treball	genèric	divisió, especialització	substitució de treball físic	substitució de treball intel·lectual
Aprenentatge	informal	centralitzat	industrialitzat	autodirigit, heutigògic

Font: elaboració pròpia⁴

És obvi que l'ús d'alguns conceptes és lluny de ser correcte i que la tria de categories no està exempta d'arbitrarietats. L'objectiu que perseguim amb la taula anterior és mostrar que la revolució digital és un trasbals de primer ordre, no solament en com produïm, ni tan sols en com ens organitzem, sinó en com som. I aquest trasbals sobre com som, sobre la identitat, passa tant individualment com col·lectivament.

La història de la humanitat és la història de la presa de decisions col·lectives, del *zoon politikón* d'Aristòtil, i de com s'han anat bastint sistemes polítics i sistemes d'administració per a prendre decisions de cada cop més abast –tant territorial com temporal– així com de més complexitat. Només amb una perspectiva de canvi històric dràstic podem explicar que la nova onada de participació ciutadana està menys relacionada a millorar les polítiques públiques que amb la promesa d'una transformació a fons de les institucions democràtiques. L'era de la informació qüestiona fortament els fonaments de la burocràcia, eina axial en les administracions dels estats nació. Els nous actors i les noves pràctiques de l'era de la informació qüestionen els estats mateixos o, si més no, les seves arrels més profundes.

3 Ens referim, aquí, no a una revolució sinó al punt de partida.

4 Vegeu, entre d'altres, Solow (1987), Triplett (1999), Castells (2000, 2001), Saveri *et al.* (2005), Shirky (2008) i Peña-López (2009).

2.

Estats, béns comuns, mercats i oligopolis

Quan parlem de la revolució digital, és un mantra gairebé inevitable dir que es tracta d'una època de democratització de la tecnologia, de democratització d'accés a la informació. Mentrestant, les grans empreses tecnològiques creixen, compren o enterren els seus competidors, continuen creixent i concentren el mercat en un nombre de mans cada vegada menor. Exactament al contrari de la democratització de la tecnologia. Si tenim en compte que la informació i la comunicació són les infraestructures bàsiques de la presa de decisions –especialment les decisions col·lectives– quin impacte pot tenir en la democràcia la concentració de les tecnologies de la informació i la comunicació? Hi ha alternatives o és reversible a aquesta concentració?

Dues de les principals causes de la centralització de la producció en l'era industrial van ser el cost del capital i les economies d'escala. La necessitat de reunir grans quantitats de recursos per construir fàbriques i infraestructures en general va fer que només les organitzacions amb molts diners (per exemple, els governs) o les grans coalicions de persones (per exemple, grans empreses i els seus grups d'interès) poguessin emprendre grans iniciatives i, per tant, la propietat del teixit productiu es va concentrar en poques mans. Aquesta concentració va tenir, al seu torn, un efecte secundari: com més gran era la inversió, més gran era la rendibilitat, ja que les economies d'escala són significatives en la producció en massa.

En una economia digital no funciona exactament d'aquesta manera. Els costos d'inversió solen ser molt més baixos que en l'era industrial. Posem com a exemple la creació d'un diari. S'han d'assignar molts periodistes interns a l'interior d'un edifici (és més barat d'aquesta manera), i una impressora cara i tones de paper són estrictament necessàries abans que un sol número vegi la llum. Al contrari, una instal·lació de programari lliure en un servidor web barat és suficient perquè un equip descentralitzat de treballadors autònoms pugui crear continguts de forma automàtica i molt barata en línia (recordeu que això és una simplificació de la realitat).

D'altra banda, però, les rendibilitats grans no s'aconsegueixen fent més amb menys (rendiments d'escala), bàsicament perquè ja operem amb costos menors, tant fixos com, especialment, marginals o per unitat afegida. Els retorns vindran amb la gent: com més persones s'uneixin a la nostra plataforma (publicació en aquest cas), més alt serà el rendiment. Aquestes són les economies de la xarxa o l'efecte de la xarxa (Torrent-Sellens, 2009): una cosa és més valuosa com més persones la facin servir –cosa que, dit sigui de passada, ens acosta a algunes de les característiques dels béns públics: la relació no és menor–.

I aquí és on apareix la tensió: a mesura que disminueixen els costos d'inversió, l'apropiació del capital –o la tecnologia– es pot descentralitzar. Això significa que les persones individuals o els grups més petits tenen més facilitat per disposar de tecnologies d'última generació. Quan no hi ha drets d'autor (una barrera addicional no inherent al cost objectiu d'utilitzar la tecnologia), com ara informació obtinguda amb llicència oberta, programari lliure o maquinari obert, els costos són encara més baixos i la distribució de la tecnologia es pot estendre més i més. Aquí és on podem parlar de democratització de la tecnologia, a partir de la seva apropiació pels individus.

Ara bé, la qüestió canvia quan parlem de l'explotació del capital digital i de les infraestructures digitals. A diferència de l'apropiació de la tecnologia, encara es necessita una massa crítica per treure'n el màxim de partit i per beneficiar-se dels seus rendiments. La seva naturalesa és diferent –des dels costos de producció i les economies d'escala fins als efectes de la xarxa i les economies de la xarxa–, però el resultat és similar: la concentració de la producció de béns o el lliurament de serveis per tenir impactes profunds. Els oligopolis tecnològics són un d'aquests impactes.

I més enllà de la concentració del mercat, un impacte cabdal de la concentració (i no de la democratització) de les infraestructures i de la presa de decisions és que desplacin els actors tradicionals per uns altres; és a dir, que desplacin els estats i les administracions per corporacions privades. Vegem-ne uns exemples.

Una infraestructura bàsica per desenvolupar el dret de ciutadania –a partir del qual es desplega l'acció col·lectiva– és la identitat. Si bé en entorns informals la identitat la proveeix la comunitat, en entorns formals cal una institució que la reconegui, la garanteixi, li doni suport i la protegeixi. En els últims temps aquesta institució ha estat, en termes generals, l'estat. Des de la revolució digital i, molt especialment, des de l'aparició de les xarxes socials, han aparegut nous actors que proporcionen serveis d'identitat digital. Una identitat digital que, a poc a poc, acaba perdent l'adjectiu i transcendeix els límits de la virtualitat. Aquestes identitats digitals no tan sols són meres construccions per a la interacció en determinats espais digitals, sinó que ja permeten realitzar transaccions comercials i econòmiques en general, tenir accés a determinats espais (o no), exercir drets com la llibertat d'expressió o de participació en espais deliberatius i de decisió privats i públics, etc.

A la identitat se li afegeix la dimensió territorial. Els espais virtuals han esdevingut (Echeverría, 1999) territoris tan físicament inexistents com eficaços en les seves funcions, entre d'altres la contribució a la creació d'una identitat col·lectiva o la socialització de les persones. Aquests espais, de nou, transcendeixen les fronteres físiques dels estats i, sovint, hi competeixen quan no hi entren directament en conflicte. Polítiques cul-

turals i lingüístiques, d'inclusió social i contra la segregació, o fins i tot de la mateixa planificació i gestió del territori són polítiques fortament circumscrites a l'interior dels àmbits competencials de les administracions. Es veuen desdibuixades, ara, amb la porositat i transversalitat dels nous territoris virtuals, i les seves pròpies polítiques (tàcites o explícites) i normes de funcionament.

Dins d'aquests territoris es porten a terme pràctiques relacionades amb la seguretat, la privacitat o la protecció envers determinats col·lectius o actuacions (p. ex. discurs de l'odi). Totes aquestes qüestions eren generalment encarregades als estats. N'eren motius per fer-ho la seva naturalesa de béns públics, així com la cessió del monopoli de la violència i la regulació a les institucions col·lectives de rang superior. Amb la digitalització, els béns públics i les seves economies de xarxa poden ser gestionats per altres actors. Uns actors que també creen territoris amb el seu marc normatiu propi, i regles d'accés i de protecció dels seus residents.

La creació de llei a través del codi (Lessig, 1999) s'estén ja a la creació de contractes (de Filippi & Hassan, 2016), o a la creació d'una de les principals eines de sobirania d'un col·lectiu humà: la moneda.

Identitat, territori, socialització, inclusió, seguretat, llibertat d'expressió, participació ciutadana, moneda, transaccions, llei, són institucions que, pràcticament de cop, els estats han passat de proveir en exclusiva a compartir-ne la creació i gestió amb grans oligopolis tecnològics.

Se'ns obren, en aquest punt, dues grans opcions respecte a la democratització o la concentració de la tecnologia, i el seu impacte en la provisió i gestió de béns públics que abans garantien els estats i que ara pot facilitar el mercat –amb normes radicalment diferents sobre el seu accés i pagament.

D'una banda, podem transitar cap a una creixent privatització de les infraestructures de la presa de decisions, així com de les institucions que les suporten. Els ciutadans poden utilitzar la tecnologia per als seus propòsits particulars, però les principals corporacions dominaran la producció, incloent-hi el disseny i la regulació, fins a configurar, així, l'agenda pública sobre quins són els problemes col·lectius i com afrontar-los en el futur. O, en definitiva, qui (o què) és ciutadà i qui no.

D'altra banda, podem fer evolucionar els estats –i sobretot les administracions– cap aquestes lògiques duals en què l'apropiació individual de la tecnologia (i de les infraestructures de la participació) es pot combinar amb l'explotació col·lectiva, de manera que els rendiments de xarxa puguin ser aprofitats per la societat, és a dir, per l'estat. Aquesta última aproximació és una idea amb un potencial altament transformador, ja que implica canviar radicalment com es gestiona allò públic, tal com s'ha

fet durant segles, i representa incorporar-hi el millor de les cooperatives del segle XIX, la burocràcia del segle XX i la revolució digital del segle XXI.

3.

L'estat com a plataforma

Un primer avenç perquè l'administració evolucioni és anar més enllà de la substitució del paper per ordinadors. El pas cap a la digitalització requereix, necessàriament, repensar els processos. I en aquest repensament dels processos no podem deixar de banda les qüestions que hem apuntat més amunt sobre la naturalesa de les economies de xarxa derivades de les estructures de costos d'apropiació i explotació de les infraestructures digitals.

Així, O'Reilly (2011) demana que el govern esdevingui una plataforma a partir de la qual altres actors puguin concórrer a desenvolupar projectes col·lectius. Per a fer-ho, defensa el treball amb estàndards oberts que permetin la innovació i el creixement, no tenir por de començar amb sistemes senzills que puguin anar evolucionant, dissenyar els processos tenint en compte la participació, aprendre dels innovadors interns i externs (els *hackers*), desplegar el potencial de les dades com a recurs fonamental, explotar (de nou) les dades per fomentar la participació, abaixar les barreres de l'experimentació i, en definitiva, liderar amb l'exemple fent tot això.

Aquesta obertura al ciutadà pot interpretar-se en un sentit estricte, fent transparent l'acció de govern i el treball de l'administració i permetent-ne la participació del ciutadà. O pot interpretar-se en un sentit més extrem, en un marc en què l'estat realment es retira d'aquesta acció de govern o d'administració i proveeix una infraestructura que permeti que un ciutadà més implicat esdevingui productor de serveis públics (Al-Ani, 2017). Per infraestructures entenem, és clar, no només la tecnologia sinó tot allò necessari per prendre decisions públiques: metodologies, informació, coneixements i competències (i la formació per adquirir-los), facilitació d'espais, etc. En definitiva, crear les condicions que permetin iniciatives ciutadanes i que permetin "apoderar [el ciutadà] allà on sigui" (Lupiáñez *et al.*, 2018:49).

En aquest punt resulta útil el concepte de cooperativisme de plataforma de Trebor Scholz (2016). Scholz proposa que, per fer front als grans oligopolis tecnològics que paulatinament van concentrant la propietat dels mitjans de producció, s'explorin nous models de propietat dels mitjans de producció digitals que tinguin com a principal característica les pràctiques democràtiques. En aquestes pràctiques, a més de la propietat, s'hi hauria d'incloure (Fuster, 2018) la governança (que sovint inclou també el disseny), el model econòmic (incloent-hi el finançament i l'explotació),

la política tecnològica i la política de dades (amb la qüestió de la sobirania al centre), la responsabilitat social i l'impacte (on no solament es consideren els aspectes socials com la inclusió, sinó també els mediam-bientals).

Concebre l'estat com a plataforma no vol dir necessàriament substituir-lo en el seu paper fonamental de prendre i executar decisions col·lectives, sinó democratitzar aquest paper perquè l'acció política que passa en els entorns no formals i informals de la societat pugui tenir el mateix rigor, representativitat i impacte que la política institucional. L'acció cívica, que ara aprofita unes eines poderoses per informar-se, comunicar-se, deliberar i decidir, passa bona part del temps per sota del radar de les institucions, i queda sense veu i sense efectivitat. Però com l'aigua que sempre troba el seu camí, aquesta acció cívica col·lectiva pot encaminar-se cap al bé comú, o pot mercantilitzar-se per aquells oligopolis que en fan un ús, en el millor dels casos, privatiu –quan no és directament oposat als interessos col·lectius.

Pensar l'estat i l'administració en termes d'economies de xarxa o en termes de plataforma no és només una oportunitat magnífica de guanyar legitimitat, eficiència i eficàcia. És, probablement, la millor manera de revertir la degradació mateixa d'un estat i una post-democràcia cada cop més formals que reals (Crouch, 2000).

Així, els objectius de plantejar l'estat com a plataforma són:

- Permetre la concurrència de nous actors, facilitar espais i aportar instruments que permetin enriquir la pràctica democràtica no formal i informal. Treballar per a la creació i difusió d'infraestructures de participació per a la seva aplicació per qualsevol tipus d'actor a qualsevol tipus d'espai (Peña-López, 2018, 2019).
- Potenciar l'economia del procomú en la presa i desplegament de decisions públiques i col·lectives, possibilitant economies de xarxa i convertint la mateixa presa de decisions en un bé públic (Saveri *et al.*, 2005; Shirky, 2008; Scholz, 2016; Fuster, 2018; Lupiáñez *et al.*, 2018).
- Transitar d'un model de presa de decisions públiques basat en el monopoli de la informació i dels instruments de decisió a un altre model basat en la facilitació i la cooperació, tant entre l'administració i els ciutadans com entre administracions i intra-administracions (O'Reilly, 2011; Al-Ani, 2017).

Arribats a aquest punt és habitual témer que l'abandonament d'una estructura jeràrquica signifiqui una pèrdua de poder dels governs, parlaments o administracions, per no parlar d'altres institucions de la de-

mocràcia com partits, sindicats o entitats de la societat civil. Només cal fer una ullada a l'evolució de la societat i dels seus principals actors els últims anys per veure que, en l'era de la informació, qui dissenya i facilita una xarxa acaba conformant la societat. Fins i tot malgrat el poder de les jerarquies incumbents.

4.

Obrir l'administració, obrir el govern

Si l'estratègia és convertir l'administració en una plataforma, aquesta no pot ser un afegit a l'estructura i al funcionament de l'administració: cal incorporar-la-hi o convertir-la en la mateixa estructura de l'organització. En cas contrari, les iniciatives de modernització, de digitalització o de govern obert (entre d'altres) acabaran tocant només aspectes sectorials o parcials –si no són marginals, en el sentit més estricte de la paraula– i les seves propostes difícilment prevaldran o tindran cap impacte. De fet, en el pitjor dels casos les estratègies de transformació de l'administració es trobaran en desacord amb les estratègies pròpies de l'administració pública, especialment en aquells àmbits on la tradició o la inèrcia és forta i les mateixes persones no abracen (o estan en contra) el canvi i els nous valors.

Aquestes estratègies contradictòries entre un govern plataforma i l'administració pública tradicional es basen en el fet que cadascuna parla d'àmbits molt diferents. D'una banda, el govern com a plataforma versa sobre el *com*, mentre que l'administració pública tracta sobre el *què*, que es pot resumir de la manera següent:

- Planificació i seguiment: què volem fer.
- Personal i organització: quins són els recursos que tenim.
- Relacions amb els ciutadans: quina és la nostra relació amb els ciutadans en funció del que necessiten.

Com posar en pràctica una plataformització de l'administració que, per exemple, tingui en compte els principis del govern obert mentre dona resposta a les necessitats de l'organització de les administracions públiques? Tractem de combinar els tres apartats de govern obert (transparència, participació, col·laboració) i les tres àrees d'administració pública (planificació, recursos, ciutadans).

Quadre 3: Implantació d'una estratègia d'estat com a plataforma

	Planificació i seguiment	Equips i organització	Relacions amb els ciutadans
Transparència	Dades Governança de les dades Protecció de dades Dades obertes Estadística oficial	Ètica i retiment de comptes Ètica i integritat Anticorrupció Transparència	Parlar amb el ciutadà Informació al ciutadà Atenció i serveis al ciutadà e-Administració
Participació	Planificació Planificació estratègica Seguiment Millora continuada	Persones (i les seves eines) Reclutament Organització i rendiment Gestió i eines Desenvolupament personal	Escoltar el ciutadà Escolta activa Participació, processos deliberatius Assemblees i consells ciutadans
Col·laboració	Avaluació i impacte Avaluació independent	Millora de les capacitats Contractació pública Recerca i formació independent	Treballar amb el ciutadà Col·laboració, co-disseny, co-gestió Metodologies, instruments Espais

Font: elaboració pròpia

La imatge de dalt ressalta els nou sectors derivats de la intersecció del govern obert amb l'administració pública. A continuació, descrivim de forma breu una llista de funcions que hauria d'acomplir un departament de govern obert absolutament transversal a tota l'administració. Aquestes funcions les pot exercir un sol cos o diversos, que no necessàriament coincideixin amb la llista de funcions. De fet, algunes d'aquestes poden ser acomplertes pel mateix organisme, mentre que d'altres es dividiran o es desenvoluparan en diferents organismes, i algunes ni tan sols formaran part de l'administració pública:

- **Dades:** la presa de decisions (públiques) hauria de basar-se en evidències. La cura de la recopilació i la producció d'evidències comença amb la cura de la recopilació i la producció de dades (públiques). La protecció de dades, les dades obertes i les estadístiques oficials haurien de tenir una estratègia comuna, incloent-hi la creació de protocols per a qualsevol que produeixi dades al sector públic. Es tracta, per tant, de la governança de totes les dades ciutadanes, sigui de forma directa o descentralitzada.
- **La planificació:** la planificació estratègica, el seguiment i la millora continuada han de tenir la concurrència de tots els actors rellevants. La participació en l'elaboració de polítiques hauria de començar pel disseny que, al seu torn, comença amb una bona diagnosi, en la qual tothom pugui nomenar i enquadrar o contextualitzar els temes a l'agenda pública.

- **Avaluació i impacte:** hi ha una part de l'avaluació i (especialment) l'avaluació d'impacte que necessàriament s'ha de realitzar fora de l'administració. Pot prendre la forma d'una agència d'avaluació independent o no, però almenys l'administració hauria d'obrir i facilitar l'avaluació externa de les parts interessades pertinents i, quan sigui possible, establir relacions vinculants amb aquestes avaluacions externes.
- **Ètica i retiment de comptes:** l'ètica és equivalent, per als funcionaris (especialment els alts executius), a la planificació en l'elaboració de polítiques. Cal planificar com seran els equips i aquest pla ha d'incloure, fonamentalment, l'ètica i la integritat. La transparència és la manera d'explicar al ciutadà, de forma tàcita, com s'han dissenyat, executat i avaluat les polítiques. El retiment de comptes és la forma en què s'ha fet, cosa que ens condueix, de nou, a l'ètica. La transparència en el govern obert només pot sorgir després d'un profund compromís amb l'ètica envers les persones i viceversa.
- **Persones (i les seves eines):** aquest és probablement el nucli per posar en pràctica una estratègia de govern obert transversal. És poc probable que es produeixi qualsevol tipus d'estratègia de govern obert sense una transformació de com funcionen els servidors públics. Perquè el govern obert s'integri de forma transversal a l'organització és imprescindible adaptar la forma de contractació de les persones, la manera de treballar (tant del treball individual com del treball amb els altres), de quina manera es dissenyen els incentius o el tipus d'eines que utilitzen les persones i els equips (inclosos els procediments, protocols, cultura de treball, etc.). I, per descomptat, res d'això no passarà sense la capacitació i el desenvolupament professional adequats. El govern obert comença amb la participació interna dels propis funcionaris.
- **Millora de la capacitat:**
 - (i) *Contractació pública:* quan el talent i les eines no es poden trobar dins de l'organització, cal buscar-los a fora. Això es pot acceptar com una externalització inevitable, o com una oportunitat per establir col·laboracions o xarxes entre els sectors públic, privat i cívic. El tipus d'ètica aplicada a aquestes relacions determinarà l'equilibri entre un simple acord client-contractista o una associació real.
 - (ii) *Un equip expert de servidors públics:* deixant de banda la formació dels mateixos servidors, si el que volem realment és obrir els protocols, les metodologies i, en definitiva, el coneixement, el funcionament de l'administració no pot romandre en una caixa negra. Calen eines per a difondre aquest coneixement de l'admi-

nistració, per fer avançar la teoria (i pràctica) de l'administració pública mitjançant la investigació i la formació.

- (iii) *Parlar amb els ciutadans*: parlar *a* i parlar *amb* els ciutadans són coses diferents. El segon enfocament requereix molta més empatia. Això hauria de comportar una cultura de govern obert. I és en aquest punt on el govern pot començar a esdevenir plataforma i xarxa i no jerarquia centralitzada: posar en mans dels ciutadans no només les dades o la informació, sinó la manera com s'ha arribat al coneixement i a la presa de decisions.
- (iv) *Escoltar els ciutadans*: cal escoltar abans de parlar. Quan parlem de participació, en essència, estem establint canals d'interlocució amb els ciutadans. Aquesta interlocució pot ser simètrica o asimètrica, i aquesta segona opció es pot portar a terme privilegiant l'administració o bé els ciutadans.
- (v) *Treballar amb els ciutadans*: l'últim apartat de govern obert, la col·laboració (codisseny de polítiques públiques, cogestió d'iniciatives, descentralització de la sobirania, etc.) no és possible sense els avenços o transformacions anteriors del funcionament de l'administració pública. Es tracta de fer retrocedir l'administració i, en comptes de liderar l'agenda pública, facilitar-la i fer possibles les decisions col·lectives entre els ciutadans sense interferir-hi, sinó enriquir-los. És aquí on l'estat pot esdevenir plataforma realment: tancant el cercle que s'iniciava governant les dades (el recurs bàsic de la presa de decisions) amb la facilitació dels instruments, metodologies i espais necessaris per a dur-les a terme.

Aquesta llista de funcions té per objectiu la incorporació del govern obert a tota l'administració pública. I té en compte com s'estructuren ara la majoria de les administracions públiques: amb un departament sencer dedicat a l'organització interna de l'administració (amb noms com el departament d'Interior, d'Administració Pública, de Governació, i moltes altres denominacions, fins i tot Presidència) i un altre de sectorial destinat a "modernitzar" o "obrir" el govern. L'objectiu d'aquesta proposta és reunir els valors del govern obert dins de les tasques habituals del departament encarregat de gestionar els assumptes públics, com ara la planificació estratègica, el personal i els ciutadans.

Però per aconseguir la transversalització total, les oficines de gestió dels altres departaments haurien de simular, amb certa extensió, la mateixa estructura. De la mateixa manera que hi ha un departament que gestiona el pressupost global i una oficina a cada departament per gestionar el seu pressupost, hauria de succeir igual quan es tracta d'un govern obert: cada oficina de gestió de cada departament hauria de tenir en compte la

planificació i el seguiment, el personal i l'organització, i les relacions amb els ciutadans. I fer-ho amb els valors transversals del govern obert, tal com s'ha explicat anteriorment de manera coordinada i coherent amb el departament de govern obert proposat.

5.

Transformar l'administració a través de la participació, transformar l'administració per a fer possible la participació

Cal que l'administració mantingui una interlocució continuada amb la ciutadania. L'alternativa és que aquesta es desentengui dels assumptes públics o que acabi essent d'un partisanisme acrític i poc constructiu (Hirschman, 1970).

Aquesta interlocució, en una era de la informació que s'obre arran de la revolució digital, no serà com ha estat durant l'era industrial. No ho serà perquè l'estat pot perdre l'hegemonia en àmbits on abans li era incontestable. Nous actors, en nous espais i amb nous instruments transformen dia a dia les relacions humanes, entre les quals les relacions de les grans societats, i no només les alteren sinó que les dissenyen tàcitament o explícita, conscientment o inconscient.

La nova naturalesa de les relacions entre persones, de producció, de poder, etc. conformen també la nova naturalesa de la política i de la gestió d'allò públic. Ni la política ni les institucions democràtiques desapareixeran, perquè són necessàries i consubstancials a la vida en societat. Però els actors canviaran. Canviaran internament, o canviaran els mateixos actors.

Els qui creiem que hi ha interessos comuns que només es poden gestionar col·lectivament hem de vetllar perquè les decisions col·lectives es continuïn prenent de la forma més plural, equitativa i solidària possible.

La transformació de l'administració ha de permetre fer-la més participativa.

La transformació de l'administració probablement només es pot fer a través de la participació de tots els actors amb un interès legítim a protegir-la i millorar-la. Per a mantenir-la. Per a mantenir la vigència de l'estat.

6. Bibliografia

- AL-ANI, A. (2017): "Government as a Platform: Services, Participation and Policies". A Kamalipour, Y.; Friedrichsen, M. (Eds.), *Digital Transformation in Journalism and News Media: Media Management, Media Convergence and Globalization, Chapter 14*, 179-196. Boston: Springer International Publishing.
- CASTELLS, M. (2000): "Materials for an exploratory theory of the network society". *A British Journal of Sociology, Jan-Mar 2000*, 51 (1), 5-24. London: Routledge. [Consulta: 29-01-2007]
<<http://www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/j.1468-4446.2000.00005.x/enhancedabs/>>
- CASTELLS, M. (2001): *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 1: La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- CROUCH, C. (2000): *Coping with Post-Democracy*. Fabian Ideas 598. Londres: Fabian Society.
- DE FILIPPI, P.; HASSAN, S. (2016): «Blockchain technology as a regulatory technology: From code is law to law is code». *A First Monday, 4 May 2015*, 20 (5). First Monday. [Consulta: 27-12-2016]
<<http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/7113/5657>>
- EACHEVERRÍA, J. (1999): *Los Señores del aire: Telépolis y el Tercer Entorno*. Barcelona: Destino.
- FUSTER, M. (2018): "Qualities of the different models of platforms". A Fuster, M. (Ed.), *Sharing Cities: A worldwide cities overview on platform economy policies with a focus on Barcelona, Chapter IV*, 125-158. Barcelona: UOC. [Consulta: 26-04-2019]
<http://www.share.barcelona/wp-content/uploads/2018/11/SharingCities_book.pdf>
- GREENWOOD, J. (1999): "The Third Industrial Revolution: Technology, Productivity, and Income Inequality". *A Economic Review, (Q II)*, 2-12. Cleveland: Federal Reserve Bank of Cleveland. [Consulta: 20-05-2006]
<<http://www.clevelandfed.org/Research/review99/third.pdf>>
- HIRSCHMAN, A. O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.

- IDC & WORLD TIMES (1996): *The 1996 IDC/World Times Information Imperative Index – Toward the Third Revolution*. Framingham: IDC.
- LESSIG, L. (1999): *Code and Other Laws of Cyberspace*. Nova York: Basic Books.
- LUPIÁÑEZ-VILLANUEVA, F.; THEBEN, A.; PORCU, F.; PEÑA-LÓPEZ, I. (2018): *Study on the impact of the internet and social media on youth participation and youth work*. Brussel·les: European Commission. [Consulta: 03-06-2018]
<<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b7fbaf6c-5e36-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>>
- O'REILLY, T. (2011): "Government as a Platform". A *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6 (1), 13-40. Cambridge: MIT Press. [Consulta: 17-04-2019]
<https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056>
- PEÑA-LÓPEZ, I. (2009): *Measuring digital development for policy-making: Models, stages, characteristics and causes. The role of the government*. PhD Thesis Defence. Barcelona, 8th September 2009. Barcelona: ICTlogy. [Consulta: 08-09-2009]
<http://ictlogy.net/presentations/20090908_ismael_pe-na-lopez_-_measuring_digital_development_for_policy-making.pdf>
- PEÑA-LÓPEZ, I. (2018): "Fomento de la participación democrática no formal e informal. De la democracia de masas a las redes de la democracia". A Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto (Ed.), *Abrir instituciones desde dentro. Hacking Inside Black Book, Capítulo 11*, 113-124. Zaragoza: LAAAB, Gobierno de Aragón. [Consulta: 11-12-2018]
<<http://www.laaab.es/hackinginside/assets/chapters/CAPITULO11.pdf>>
- PEÑA-LÓPEZ, I. (2019): *Shifting participation into sovereignty: the case of decidim.barcelona*. Barcelona: Huygens Editorial.
- RIFKIN, J. (2011): *The Third Industrial Revolution. How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- SAVERI, A.; RHEINGOLD, H.; VIAN, K. (2005): *Technologies of Cooperation*. Palo Alto: Institute for the Future. [Consulta: 26-07-2005]
<http://www.rheingold.com/cooperation/Technology_of_cooperation.pdf>

- SCHOLZ, T. (2016): *Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy*. Nova York: Rosa Luxemburg Stiftung. [Consulta: 30-08-2016]
<http://www.rosalux-nyc.org/wp-content/files_mf/scholz_platformcoop_5.9.201650.pdf>
- SCHWAB, K. (2016): *The Fourth Industrial Revolution*. Ginebra: World Economic Forum.
- SHIRKY, C. (2008): *Here comes everybody. How change happens when people come together*. Londres: Penguin Books.
- SOLOW, R.M. (1987): “We’d better watch out”. A *New York Times Book Review*, July 12, 36. Nova York: New York Times.
- TORRENT-SELLENS, J. (2009): “Knowledge, networks and economic activity: an analysis of the effects of the network on the knowledge-based economy”. A *UOC Papers*, 8. Barcelona: UOC. [Consulta: 29-07-2009]
<<http://www.uoc.edu/uocpapers/8/dt/eng/torrent.pdf>>
- TRIPLETT, J. E. (1999): “The Solow Productivity Paradox: What Do Computers Do to Productivity?”. A *Canadian Journal of Economics*, 32 (2), 309-34. Montréal: Blackwell.