

# LA REVOLUCIÓN QUE NADIE ESPERA

Raúl Oliván

---

Si he aprendido algo en mis viajes durante los últimos años por diversas ciudades de Latino América y España, es que la mayoría de gobiernos comparten una problemática común: Una amplia capa de la sociedad, especialmente las clases medias urbanas y jóvenes, no creen en sus instituciones. Un descrédito que afecta incluso al propio sistema democrático y las estructuras de mediación y representación. Por diversas razones en algún momento de los últimos años, se abrió una brecha emocional entre los ciudadanos y las organizaciones e instituciones tradicionales. En España, por ejemplo, se pasó en apenas cuatro años, de 2010 a 2014, de ser una de las sociedades más satisfechas con la democracia a encabezar el ranking de la insatisfacción con la democracia.<sup>5</sup>

Creo que se puede explicar este *momentum* común de desafección ciudadana por tres tipos de fenómenos que compartieron en diferente magnitud, proporción y tiempo, ciudades tan disímiles como Río de Janeiro, Madrid, Montevideo, Rosario, Barcelona, Santiago de Chile o Zaragoza.

En primer lugar, el surgimiento de una ciudadanía digital<sup>6</sup> en el Siglo XXI, con una generación de *millennials* que ha desdoblado sus identidades en el espacio virtual, donde pueden jugar un rol protagonista proyectando sus perfiles de las redes sociales, opinando y decidiendo a golpe de click, produciendo sus propias narrativas personales desde sus *smartphones*. Una cohorte entre 15 y 40 años que no entiende el lenguaje unidireccional y asimétrico de las institucionales clásicas, cuyas rígidas arquitecturas no se parecen nada al universo responsivo de Internet donde pasan cada vez

---

5 Fundación Alternativas. 2015. Informe sobre la Desigualdad en España.

6 Consultar también la noción de ciudadanía digital en el capítulo 14 que firma Dardo Ceballos.

más tiempo. Hay un choque de trenes entre una generación emergente que pide la palabra y reclama ocupar puestos de responsabilidad, y unas estructuras diseñadas en el Siglo XX que chirría como el Titanic en la tormenta. El desarrollo de la cultura digital es imparable, lo he reconocido en cada rincón del planeta que he visitado los últimos años. Este cambio de época está presente en los grupos de *makers*, en los foros de periodismo ciudadano, en los nuevos movimientos activistas como el #meToo, en las conversaciones asíncronas de twitter, en los grupos de voluntarios en línea, en las plataformas de intercambio, en los vídeo tutoriales de *youtube* o en tantas comunidades de intereses minoritarios conectadas transversalmente en esa gran cola -la famosa *long tale*- que es la Red<sup>7</sup>.

En segundo lugar, una ruptura del contrato social del Siglo XX, especialmente para las clases medias urbanas y los trabajadores cualificados<sup>8</sup>. Si la globalización ha mejorado la vida de millones de personas pobres, y el balance que podemos hacer de los últimos años es positivo en casi todos los indicadores que maneja Naciones Unidas<sup>9</sup>, no podemos decir lo mismo al hacer zoom en los sectores poblacionales acomodados de algunos países y regiones con economías consolidadas. La clase media y trabajadora cualificada de Río de Janeiro o de Barcelona, de Buenos Aires o de Santos, se siente por igual la gran perdedora de la globalización. En sus realidades concretas, sobre todo entre los jóvenes, la nueva economía digital estaría suponiendo para muchos la quiebra del contrato social, ese equilibrio que conjugaba economía de mercado, progreso social y democracia liberal<sup>10</sup>. De alguna manera en los últimos años, la nueva ola de la 4ª revolución industrial, sumada a la financiarización de los mercados, ha supuesto el divorcio del tándem virtuoso del crecimiento económico y el empleo, que es la base del sistema de redistribución de la riqueza y la generación de igualdad de oportunidades. Por lo tanto, una generación entera de jóvenes, sobre todo en las ciudades que es donde los cambios están siendo más patentes, no se siente comprometida con el sistema, y lo responsabiliza de las externalidades de una globalización que ha roto sus expectativas razonables de vivir mejor que lo hicieron sus padres. La angustia, el miedo y la incertidumbre a no encontrar un trabajo a la altura del esfuerzo de sus estudios, o de perder el empleo para los que ya lo tienen, o de quedar atrapado en la trampa de la precariedad, es el mejor

---

7 La Red es un concepto protagonista en este libro. Consultar los textos de Bentes 8, Ruiz 9, Peña-López 11 y Romo 17.

8 Que casualmente son la base social de las comunidades y ecosistemas de innovación social, el tipo de personas que participan en los programas de gobierno abierto o en los laboratorios ciudadanos. Personas menores de cuarenta años, con estudios universitarios, de clase media, que vive en el centro de las ciudades. Cuya preminencia no viene de ser un grupo poblacional cuantitativamente mayoritario, sino de ser parte significativa del contingente intelectual de cada época, desde mayo del 68, los juniros de Brasil o el 15-M.

9 Para encontrar una mirada optimista que demuestra todo el progreso humano es imprescindible En Defensa de la Ilustración de Steven Pinker (Paidós Ibérica. 2018).

10 Sobre la ruptura del Contrato Social es imprescindible leer a Antón Costas en El Final del Desconcerto (Ediciones Península. 2017).

caldo de cultivo para la indignación, que estalló de forma escalonada en los años posteriores a las crisis de 2007, desde el 15-M<sup>11</sup> hasta los junios de Brasil o más recientemente con las manifestaciones de hace unos días en las universidades argentinas contra la política de Macri.

En tercer y último lugar, estrechamente unido a los dos primeros aspectos, junto a la emergencia de una ciudadanía digital y la ruptura del contrato social, creo que existe un fenómeno global que he podido identificar en casi cualquier gran ciudad iberoamericana y, me atrevo a decir, en cualquier ciudad occidental. El fin de los grandes relatos con la posmodernidad que narró -paradójicamente- Lyotard, inauguró en el último tercio del Siglo XX una nueva dimensión relativa de la vida, con el rechazo de las verdades absolutas y la celebración de nuestras individualidades, mientras se sustituía la ideología por el mercado. Pero en los últimos años, la deriva posmoderna habría topado con dos realidades bien tozudas. Primero, con la interrupción abrupta del crecimiento económico en la crisis global del 2007, demostrando los límites de la economía y los algoritmos para garantizar nuestro bienestar. Y segundo, con una reagrupación ética de esos jóvenes de clase media urbana en torno a los valores de la comunidad, a la épica de lo cooperativo y lo colaborativo<sup>12</sup>. Ante la soledad posmoderna, habría emergido de nuevo el poder de la tribu y la ética de los cuidados, con un enfoque muy influido por el pensamiento feminista<sup>13</sup>. Los hippies de los 60 se convirtieron en yuppies ejecutivos, en funcionarios acomodados o en operarios bien pagados de una multinacional, pero conservaron vivo el espíritu revolucionario del 68 en el imaginario colectivo<sup>14</sup> de sus hijos, cuando éstos hubieron de impugnar el sistema establecido, al no encontrar respuestas a sus demandas existenciales.

En cada país el detonante fue diferente, la corrupción, el acceso a una vivienda digna, el transporte urbano, los índices de criminalidad o incluso la protección de los derechos intelectuales, pero si los focos de indignación prendieron finalmente fue por la triple combinación del nacimiento de una ciudadanía digital, la ruptura del contrato social y la vuelta a la ética de la comunidad<sup>15</sup>. Los movimientos de indignación han reclamado diferentes demandas en función del país, la ciudad y el momento, pero ha habido una de ellas que ha aparecido de forma recurrente en todas las olas de protesta:

- 
- 11 Muy interesante consultar la primera tesis doctoral al respecto, de Cristina Monge 15-M Un movimiento para democratizar la sociedad (Prensas Universitarias. 2017).
  - 12 Recomiendo Ciudad Princesa (Galaxia Gutenberg. 2018) de Marina Garcés, cuya filosofía me parece la mejor crónica para entender cómo se relaciona la evolución de los movimientos sociales alternativos y la deriva posmoderna de occidente.
  - 13 El pensamiento feminista tiene una gran influencia en la conceptualización de los laboratorios de innovación ciudadana como podrá comprobar el lector en los textos de Santana 4, Mendoza 6 y Fernández 15.
  - 14 Joaquín Estefanía analiza muy bien en *Revoluciones* (Galaxia Gutenberg. 2018) la conexión entre las diferentes oleadas de revoluciones juveniles y sus respectivas contrarrevoluciones conservadoras.
  - 15 Estos fenómenos los podemos identificar en las manifestaciones por el Derecho al Aborto en Argentina o en la movilización contra la Corrupción en Colombia, que han sido los dos fognazos de activismo ciudadano en la región más potentes en este 2018.

la apertura y la renovación democrática de las instituciones. En medio de esta tormenta de legitimidades, todas las sociedades se han enfrentado a un incremento de la tensión democrática, entendida como el equilibrio entre el pueblo - *demos*- y el poder - *cracia*-<sup>16</sup> Entre aquello que produce democracia, entendida como energía popular constituyente, y lo que esa misma democracia produce a través de las fuerzas constituidas, en forma de derechos, deberes, bienes y servicios para ese mismo pueblo.

Cuando esta negociación de tensiones bascula excesivamente hacia uno de sus polos, aparecen las patologías de la democracia. La tentación de los populistas<sup>17</sup> es convocarnos a un permanente e inagotable proceso constituyente, midiendo la democracia fundamentalmente por el grado de participación, por la pureza de los actores implicados en una interminable asamblea horizontal, el rechazo de las instituciones de intermediación y la superación del modelo representativo. Una democracia directa del *demos* cuya voluntad es siempre interpretada por el líder mesiánico de turno. Mientras, en el lado contrario, los tecnócratas nos invitan a confiar en los expertos y las comisiones ejecutivas, en la delegación de responsabilidades, en la importancia de las instituciones constituidas y en la aceptación incondicional de un recetario científico-técnico que constituye el corpus de un renovado pensamiento único, cuya validez queda fuera de toda duda. Una democracia restauradora enfocada a la *cracia*<sup>18</sup>.

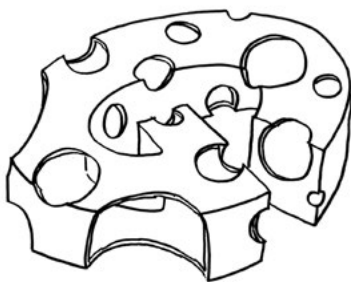
No es casualidad, que ante estas tentativas que han brotado en muy diferente formato a lo largo y ancho del mundo, los gobiernos, especialmente los progresistas, se hayan empeñado en ofrecer una respuesta eficaz que atajara esa crisis de legitimidad del sistema. Quizá la más extendida e interesante, han sido las agendas para un Gobierno Abierto, que han impulsado leyes y planes para hacer más participativas, transparentes y participativas las instituciones. Es verdad que bajo este paraguas se encuentran iniciativas acrílicas diseñadas de cara a la galería, pero también es cierto que se han impulsado algunos proyectos muy potentes con gran capacidad de transformación, desde Madrid Decide al Laboratorio de Gobierno de Chile pasando por las iniciativas experimentales del gobierno basado en diseño abierto de Nariño o Santa Fe.

---

16 Estas ideas las reflejé en un artículo titulado "Brecha generacional y nueva política" [Eldiario.es](http://Eldiario.es) (10/2/2018), y están basadas en algunas teorías de Daniel Innerarity de sus últimos tres ensayos. La Política de la Indignación, La democracia en la UE y Política para perplejos. (Galaxia Gutenberg).

17 En relación al concepto populismo conviene aclarar que tiene muy diferentes connotaciones a uno y otro lado del Atlántico. Nada tiene que ver el sentido que le damos en España con el que se le da en Brasil o Argentina, por ejemplo.

18 En la actual batalla por la definición del populismo, resulta sumamente interesante leer la disputa intelectual entre Íñigo Errejón, que firma junto a Chantal Mouffe "Construir Pueblo" (Icaria. 2015) y José Luis Lassalle (Debate. 2017) en su ensayo "Contra el Populismo", una crítica en clave liberal.



Este es el contexto donde repensamos el LAAAB Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto, como una evolución de Aragón Participa, el modelo que había cumplido ya diez años como uno de los más pioneros proyectos de participación deliberativa en el diseño de políticas públicas a nivel regional. Con el nuevo enfoque pretendemos incorporar una capa de diseño abierto a las políticas públicas, desde las leyes a los planes estratégicos, aprovechando todo el potencial de las herramientas online para incorporar la inteligencia colectiva al gobierno, sobre todo de los que no suelen participar: mujeres, jóvenes, personas vulnerables, minorías, etcétera. Sumando a los talleres de diseño abierto y las plataformas de participación online, un enfoque de comunicación clara, un equipo de mediadores y una red social para trazar y poner en valor las aportaciones de toda la comunidad. El LAAAB además pretende llevar la participación a dos cotas que no se suele llegar. En primer lugar, al considerar que el proceso participativo sigue vivo y continúa mientras una política pública permanece vigente, nuestra plataforma facilitará el seguimiento y la evaluación permanente permitiendo a los ciudadanos implicados convertirse en inspectores. En segundo lugar, aumentando el zoom en las políticas públicas objeto de procesos participativos, para incorporar a los ciudadanos en el diseño de proyectos y servicios a nivel muy operativo, porque tenemos la sospecha de que la inteligencia colectiva puede ser incluso más eficaz cuanto menor sea el alcance de lo que se planifica. Digamos que no solo nos interesa la mirada de los ciudadanos y colectivos en la definición del Plan de Salud 2030, sino también su experiencia de usuarios en el diseño de la nueva planta de oncología, por ejemplo<sup>19</sup>.

Entre tanto, otros proyectos públicos ajenos al ámbito concreto de la participación, como algunos programas culturales que abrazaban los valores de la cultura libre, o proyectos de emprendimiento e innovación social que habían derivado hacia el diseño social y abierto, han ido concurriendo desde muy distantes puntos de partida hacia ciertos paradigmas comunes.

En ocasiones he definido este tipo de proyectos como dispositivos troyanos, porque tienen la virtud de crear puentes entre el interior de las instituciones y

<sup>19</sup> Estamos colaborando a este respecto con el CADI (Centro Aragonés del Diseño) en un plan piloto que empezará por rediseñar parte de una oficina de Empleo incorporando a los usuarios en el proceso, inspirando nuestro trabajo en el Behavioural Insights Team.

el inmenso afuera que les rodea. Es decir, abriendo pasadizos y zonas francas de confluencia, a lo que se hace, se piensa y se produce en la sociedad civil. Aliviando la tensión entre la institución y la ciudadanía, renovando democráticamente las relaciones entre ambos<sup>20</sup>. Y aprovechando de paso toda la energía cívica para captar ideas y talento, en el proceso de transición de las organizaciones a la sociedad del conocimiento. No se puede definir un modelo único de laboratorio, ni reducir este fenómeno a los propios laboratorios en sí, porque esta forma de proceder las podemos encontrar, insisto, en proyectos culturales, de emprendimiento, de participación, de ciencia ciudadana o de innovación. En este mismo libro encontraréis una nutrida colección de ellos.

Si tuviera que sintetizar un listado de denominadores comunes de estos dispositivos troyanos<sup>21</sup>, los resumiría en diez movimientos tácticos, como vectores que nos permiten trazar una corriente general de cambio: Uno, del usuario al ciudadano como sujeto político soberano con derecho a la ciudad. Dos, de las ventanillas a las redes, repensando la arquitectura conceptual de la administración. Tres, de los expertos a las inteligencias colectivas, donde el conocimiento vertical se equipara al conocimiento horizontal agregado. Cuatro, de los funcionarios a los mediadores, como nuevos actores de enlace para decodificar mensajes entre el interior y el exterior. Cinco, de la planificación a la tentativa y la iteración, para adaptarse ligeros de equipaje a la velocidad de los cambios. Seis, de las masas a las multitudes, es decir, de la revolución industrial a la ciudadanía digital. Siete, del reglamento al experimento, dejando de tener miedo a equivocarse y huyendo del cortoplacismo. Ocho, de los usos a las comunidades, como elemento clave de cualquier renovación pedagógica. Nueve, de las burocracias a las experiencias, incluyendo una capa de UX -experiencia de usuario en inglés- en las políticas públicas. Diez, de la suspicacia a la confianza, creando vínculos estables y cuidando las relaciones entre el adentro y el afuera.

Por último, me gustaría enmarcar un concepto que formulé hace unos años en una conferencia, casi como un juego para polemizar junto a unos cuantos funcionarios, y acabó teniendo cierto recorrido porque lo asumieron varios colegas, entre ellos algunos de los suscriben este libro, razón por la cual se convirtió en un código común entre nosotros. Me refiero al hacking inside, o vulgarmente traducido, la apertura o hackeo de una organización desde dentro.

La idea del hacking inside es interpelar a todas esas personas que, por generación, ideas o valores, sienten la necesidad de alistarse en esa gesta global que supone abrir las instituciones. De promover la difícil travesía de unas organizaciones diseñadas en el Siglo XX hacia la sociedad de la información y el conocimiento, confrontando con no pocos enemigos en el camino: reglamentos, burocracias, cortoplacismos, reaccionarios al cambio y defensores del status quo que se disfruta intramuros. Ya apuntaba al comienzo que esta actitud hacker se produce desde la máxima lealtad al sistema, porque solo a través de una reforma profunda

---

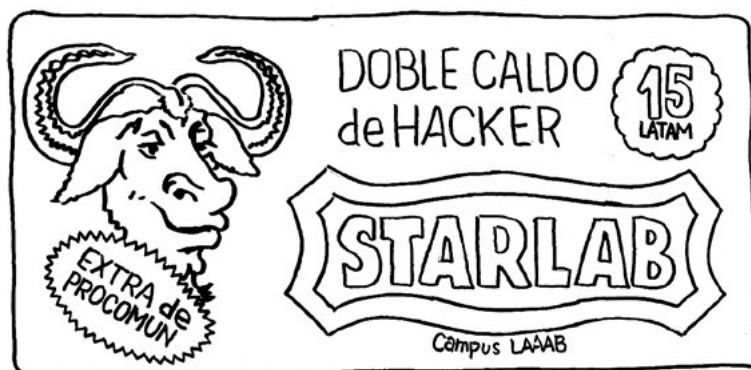
20 Consultar *The Open City* de Richard Sennet.

21 Dispositivos troyanos, extituciones y otros conceptos análogos de otros autores en el libro, podrían generar una reacción contraria entre aquellas personas que ocupan puesto de responsabilidad en las instituciones tradicionales. La principal crítica a estos tipos de conceptos sería que son poco incluyentes.

de las instituciones, podrán cumplir éstas sus funciones adecuadamente, atendiendo las demandas crecientes de la ciudadanía digital, y garantizándose así el grado de legitimidad suficiente como para seguir existiendo en las próximas décadas. De lo contrario, el choque de trenes entre una ciudadanía que habla un idioma y unas instituciones aún bunkerizadas que hablan otro, será inevitable.

Así que debemos confesar que el *hacking inside* no es una revolución que pretenda dinamitar el sistema desde dentro, ni es un movimiento subversivo de impugnación a lo constituido. Es una ofensiva reformista desde dentro de las grandes organizaciones y los gobiernos, que acepta las reglas del juego y busca confederar voluntades, para propiciar un cambio progresivo que explore los límites de lo posible, siguiendo siempre dos premisas: volar por debajo de radar para no ser detectados y crear alianzas con lo que sucede fuera de las instituciones. El *hacker inside* asume que el mundo que queremos no solo se consigue desde la indignación exterior, y menos aún a través de ninguna revolución traumática, sino desde la agregación de compromisos personales en la inabarcable tarea de transformar cada día nuestras realidades. Celebrar la democracia declarándola inacabada. La revolución que nadie espera, vendrá desde dentro o no vendrá... y -añado- no será una revolución, será una reforma<sup>22</sup>.

Este libro trata de las aventuras y desventuras de un grupo de *hackers inside* a lo largo y ancho de la región iberoamericana. Recopila tácticas para crear complicidades entre las instituciones y los ecosistemas que les rodean, en ámbitos como la innovación, la educación, la cultura, la ciencia, el emprendimiento o la participación, en la creencia de que esa es la única forma de avanzar hacia un mundo más ético y justo, donde reconstruir un contrato social que conjugue progreso social y cultural, crecimiento económico y democracia. También aporta algún truco a aquellos que quieren adentrarse en este apasionante universo del *hackeo* desde dentro, pero no encuentran un clima favorable en sus organizaciones. Nunca dijimos que fuera fácil y por eso todavía somos relativamente pocos. Además, advertimos que la reforma tiene un grave hándicap frente a la revolución, que la hace infinitamente menos sexy, ruidosa y multitudinaria: nunca se acaba, nunca se gana. Así que siga leyendo bajo su propia responsabilidad.



22 Recomiendo la lectura del artículo Elogio a la Reforma Política de Ignacio Urquizu en El País (7/5/2018).

