



connexions

La Intel·ligència Artificial com a nova superestructura

vista prèvia >

El segle XXI viurà –de fet, està vivint– una transformació total amb el desplegament de la Intel·ligència Artificial en tots els àmbits de la societat. Els reptes són immensos. També a l'administració pública. Com millorar els procediments, com fer-la més justa i àgil, com apropar-la a la ciutadania, com protegir les dades, com adaptar-se a aquesta nova superestructura... són només algunes de les qüestions que haurem d'afrontar els anys vinents.



Lucia Velasco

Economista, co-chair Global Partnership on AI (GPAI),
investigadora a la Maastricht University i Oxford University

lucia.velasco.j@gmail.com

A l'era actual, parlar de digitalització implica necessàriament parlar d'Intel·ligència Artificial (IA). Aquest és un tema d'interès creixent en el debat públic i polític a causa del seu impacte econòmic i social sense precedents. Les estimacions¹ indiquen que la seva variant generativa —programes com *ChatGPT*— podrien afegir anualment a l'economia global una xifra equivalent al PIB del Regne Unit. Això augmentaria entre el 15% i el 40% al valor econòmic aproximadament dels 15.000 milions d'euros que podria generar la IA no generativa. El seu potencial és tan gran com la disrupció que suposarà. La seva influència s'estén més enllà de l'economia i impacta en les estructures fonamentals de la nostra societat: des de l'administració pública i la política fins als mitjans de comunicació i l'art. Ens trobem davant de la principal superestructura del segle.

La transformació digital es caracteritza per l'adopció massiva d'algoritmes que travessen i redefeixen l'experiència humana. Aquests nous marcs algorítmics estan modificant

els sistemes tradicionals. A mesura que les societats es tornen més dependents de solucions tecnològiques, impulsades per aquest afany tecnocràtic de quantificar, consolidar i regular les experiències humanes, els algoritmes són els nous paradigmes que se superposen a, i alhora desplacen, les velles estructures.² Aquesta evolució és desatesa per institucions que lluiten per mantenir-se al dia, sense gaire èxit, amb els canvis actuals. A la nova realitat, els algoritmes són més que eines; són una força omnipresent que redefeix les nostres interaccions i la gestió dels béns comuns sense un consentiment explícit.

Els models matemàtics, omnipresents al nostre dia a dia —des de les pantalles digitals fins a l'assignació d'ajudes públiques— determinen la informació que rebem i com la processem. Això afecta no només les nostres emocions, sinó que també modela la nostra experiència com a persones, redefinint les nostres decisions i, en darrera instància, els nostres drets. Per tant, a mesura que

la IA comença a influir en l'esfera pública, transforma significativament el funcionament del govern i el seu paper a la societat. Els conceptes tradicionals de poder, confiança i legitimitat s'entrellacen ara amb l'impacte de la IA en individus i comunitats. És crucial comprendre completament els factors que afecten l'adopció i l'expansió de la IA per avaluar què pot aportar a l'administració pública.³ En aquest context, el sector públic, tradicionalment cautelós amb l'adopció d'innovacions, s'enfronta a una reavaluació de les seves estructures a causa dels avenços dinàmics en IA. La tecnologia ha passat de ser una eina jeràrquica a ser una superestructura que reorganitza, altera i remodela les relacions amb els diversos actors. El seu potencial per transformar la prestació de serveis, la formulació de polítiques i els procediments administratius representa no només una oportunitat, sinó també una necessitat en un món interconnectat i digitalitzat, en el que la ciutadania demana respostes ràpides a les seves necessitats. Tot

1 CHUI (et. al), «The economic potential of generative AI: The next productivity frontier».

2 ANIKINA, «Algorithmic Superstructuring: aesthetic regime of algorithmic governance».

3 MADAN; ASHOK, «AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda».

L'administració pública ha cercat l'eficiència i la millora en la prestació de serveis mitjançant canvis graduals i reactius, sovint excessivament lents

i això, és imperatiu reconèixer que la delegació de funcions a sistemes automàtics comporta desafiaments ètics i pràctics. L'automatització pot augmentar l'eficiència i l'objectivitat, és cert, però també corre el risc de sistematitzar la injustícia, perpetuant o exacerbant biaixos i disparitats existents. Per tant, a mesura que la IA es va convertint en aquesta superestructura a l'administració pública, és fonamental una supervisió constant i una reflexió crítica sobre la seva implementació, monitoratge i regulació, assegurant que la modernització no sacrifiqui l'equitat ni la justícia social.

La incursió d'aquesta tecnologia a l'administració pública assenyalava una era de canvi significatiu i promet elevar l'eficàcia, l'equitat i el compromís de la ciutadania. Es converteix en un catalitzador d'una renovació integral en la gestió i l'estructura governamental. Plan-teja interrogants sobre qui ha de posseir aquesta tecnologia, quins valors estan integrats en el disseny i de qui depenem. Aquesta transformació representa un repte significatiu, però essencial, per a la política, que ha d'adoptar un

enfocament visionari i estratègic per donar forma a la nova superestructura. En fer-ho, s'obrirà pas a un govern i una administració que no només sigui més eficient i transparent, sinó també més proper i receptiu a les necessitats i aspiracions de la ciutadania, reafirmant així el vincle de confiança en aquest nou panorama frenètic.

La intersecció entre canvi organitzatiu i avenç tecnològic

A mesura que les administracions arreu del món s'enfronten al ritme accelerat de l'evolució tecnològica, sorgeix la necessitat imperativa d'un enfocament proactiu per integrar la IA en la gestió pública. La seva incorporació implica un reordenament organitzatiu que qüestionarà una administració estàtica i aïllada. La interacció entre el canvi organitzatiu i l'avenç tecnològic a l'administració pública representa un entramat complex on cada element influeix i és influenciat per l'altre, formant una relació simbiòtica on la IA es converteix no només en suport, sinó en un agent transformador de les funcions administratives.

Històricament, l'administració pública ha cercat l'eficiència i la millora en la prestació de serveis mitjançant canvis graduals i reactius, sovint excessivament lents. Ara, però, es presenten oportunitats per a una reinvençió profunda de les operacions i la interacció amb la ciutadania. La IA, amb la seva capacitat d'aprenentatge, predicció i adaptació, propulsa una onada d'innovació als serveis públics que requereix una revisió integral de les estructures, els processos i les cultures organitzatives existents.

La seva adopció fomenta estructures més àgils i adaptatives, desplaçant el model jeràrquic tradicional per un de més integrat i basat en dades. L'anàlisi predictiva, per exemple, pot optimitzar l'assignació de recursos i la presa de decisions polítiques mentre que el processament de llenguatge natural pot facilitar una interacció més directa i personalitzada amb la ciutadania. Aprofitar aquestes eines requereix un entorn organitzatiu que promogui la innovació, la competència digital i l'aprenentatge continu. Aquest gir cap a una administració pública impulsada per la IA també reconfigura el futur del treball al

Tot i les complexitats del camí, una gestió estratègica pot convertir la integració de la tecnologia en un motor de governança més efectiva, justa i àgil en una societat intermediada per algoritmes

sector, exigint habilitats digitals i anàlisi de dades, així com competències en supervisió de sistemes i auditories algorísmiques. Per tant, els administradors han d'invertir tant en tecnologia com en el desenvolupament de competències del capital humà, preparant el personal per als desafiaments i les oportunitats d'aquest nou entorn.

La transició vers un enfocament tecnològic avançat a l'administració pública comporta desafiaments significatius. La privadesa de les dades, la seguretat i l'ètica en l'aplicació de la IA són preocupacions crítiques, juntament amb el risc d'augmentar la bretxa digital. És essencial un enfocament reflexiu que equilibri la innovació amb l'equitat i la inclusió. En darrer terme, el diàleg entre el canvi organitzatiu i tecnològic a l'administració pública és un procés evolutiu i constant. La IA no només ofereix noves eines per a la governança, sinó que també convida els líders públics a participar activament en el disseny i l'aprofitament d'aquestes tecnologies. Tot i les complexitats del camí, una gestió estratègica pot convertir la integració de la tecnologia en un motor d'una governança més

efectiva, justa i àgil en una societat intermediada per algoritmes.

El catalitzador per a una administració pública moderna

El concepte d'intel·ligència artificial no és nou; els seus orígens es remunten a la dècada de 1950. Tot i això, no ha estat fins a la segona dècada del segle XXI, especialment des de l'aparició de ChatGPT el 2022, que les condicions tècniques han permès un avenç significatiu i una adopció massiva. Factors com ara la potència informàtica, la capacitat de computació, la velocitat de connexió i la disponibilitat de dades han estat clau en aquest creixement. La IA es troba ara a gairebé tots els sectors i indústries, i l'àmbit públic no n'és l'excepció.

En aquest darrer sector apareix com una força transformadora, canviant les maneres tradicionals d'operar i prestar serveis. El seu ús quotidià en navegació, recomanacions de contingut i més, i la seva incursió en la gestió governamental, prometen millores significatives en eficiència, qualitat de vida i confiança institucio-

nal. Aquesta tecnologia té el potencial de renovar profundament la gestió pública i ofereix una disrupció en múltiples dimensions organitzatives. Permet alliberar el personal de tasques menors i repetitives, transformar els entorns laborals cap a més flexibilitat i optimitzar l'ús de recursos, accelerant respostes i identificant ineficiències ocultes. L'ús extensiu de dades habilita el disseny de polítiques públiques més precises i anticipatives, i converteix les administracions en entitats proactives conscients de les diferents conseqüències de cada elecció de política pública. Entre els beneficis més destacats d'una digitalització intensiva al sector públic s'inclouen la detecció primerenca d'anomalies, la millora en la presa de decisions basades en dades i l'automatització intel·ligent de processos burocràtics, cosa que millora tant l'eficiència interna com la relació amb els ciutadans.

No obstant això, la integració de la IA en la gestió governamental presenta desafiaments significatius. L'adopció generalitzada requereix una comprensió urgent de les seves àmplies repercussions socioeconòmiques. El sector públic s'enfronta a un doble

És crucial desenvolupar un marc unificat per avaluar l'impacte de la IA a la governança

desafiament: protegir la ciutadania dels riscos algorísmics i alhora millorar l'eficàcia de la governança mitjançant la IA. Aquesta tensió, que sorgeix de les complexitats i externalitats úniques dels algorismes, estimula el debat sobre la viabilitat del doble paper del sector públic. És crucial desenvolupar un marc unificat per avaluar l'impacte de la IA a la governança, enfocant-se especialment en la presa de decisions automatitzada i les seves implicacions per a la confiança pública i les pràctiques reguladores. Aquesta reflexió és encara més vital en uns temps que demanen reaccions governamentals ràpides per gestionar tota mena de crisis, en un context en què s'intensifica la dependència de la tecnologia i els ecosistemes de dades, subratllant la necessitat d'una governança equilibrada, transparent i eficaç a l'era digital.⁴

Per tant, cal un enfocament integral que contempli el disseny ètic i l'avaluació continuada de l'impacte de la IA als serveis públics. És vital gesti-

onar amb sentit crític la tecnologia i les seves dades per evitar l'opacitat, el biaix i la invasió de la privadesa. Un exemple pertinent és l'escàndol de 2021 que va forçar la renúncia del govern dels Països Baixos, en què milers de famílies van ser acusades erròniament de frau en la percepció d'ajudes socials.⁵ Les autoritats, que feien servir un algoritme per identificar les famílies, van incórrer en discriminació i van apuntar especialment aquelles d'ascendència turca o marroquina. El SyRI –acrònim de System Risk Indication–, l'algoritme, fou vetat per un tribunal perquè «no respecta la privadesa del ciutadà i vulnera l'article 8 de la Convenció Europea de Drets Humans». ⁶ Aquest algoritme era utilitzat pel Ministeri d'Afers Socials i Ocupació des de feia gairebé deu anys per estudiar dades sobre ingressos, pensions, assegurances, tipus de casa, impostos, multes, integració, educació, deutes o subsidi de desocupació dels contribuents, per després calcular qui tenia més probabilitats de defraudar.

5 FERRER, «El Gobierno holandés dimite en bloque por el escándalo en las ayudas al cuidado de niños».

6 KLUWER, «Primera sentencia europea que declara ilegal un algoritmo de evaluación de características personales de los ciudadanos».

Una implementació responsable amb controls independents és crucial per minimitzar riscos i assegurar una distribució equitativa dels beneficis. Així, la IA esdevindrà una eina indispensable, propulsant la gestió pública cap a un futur marcat per l'eficiència, la transparència i el compromís efectiu amb la ciutadania. Amb l'enfocament adequat, no sols transformarà l'administració pública sinó que també enfortirà la relació entre les institucions i la societat a què serveixen.

El paper públic en la tecnologia i l'enfocament sistèmic

En el nou context tecnològic, l'administració pública s'enfronta a una missió reformulada en la qual la gestió i la responsabilitat sobre la tecnologia han de convergir per dirigir l'avenç social. A mesura que les tecnologies disruptives s'integren en els serveis públics, cal aprofitar aquestes eines per millorar l'eficiència administrativa i, simultàniament, custodiar els principis democràtics fonamentals i dirigir el desenvolupament tecnològic perquè estigui alineat amb els valors de la societat

4 KUZIEMSKI; MISURACA, «AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings».

Els governs han d'invertir en el desenvolupament de capacitats dins del sector públic, inclòs el desenvolupament d'habilitats i la creació d'equips interdisciplinaris

en què impacta. Es recomana establir marcs jurídics i reglamentaris clars que fomentin l'experimentació i protegeixin alhora l'interès públic. Els governs han d'invertir en el desenvolupament de capacitats dins del sector públic, inclòs el desenvolupament d'habilitats i la creació d'equips interdisciplinaris.

Les qüestions polítiques es caracteritzen per la seva complexitat i plantegen reptes no només incerts, sinó també multifacètics que demanen solucions diferents. Les estratègies governamentals solen ser insuficients per afrontar aquestes situacions. L'elaboració de polítiques modernes requereix un enfocament sistèmic que consideri tant els components individuals com el panorama global. Aquest enfocament implica la participació de totes les parts afectades per la política, tant dins com fora del govern, i permet processos adaptatius i iteratius adequats per a la imprevisibilitat. Dife- reix de les estratègies convencionals que tracten els problemes socials de manera aïllada, cosa que pot desplaçar inadvertidament els problemes d'una àrea a una altra, abordant els símptomes en lloc de les causes

subjacents. En canvi, una perspectiva sistèmica examina el problema en la seva totalitat i assenjala on es poden aplicar els canvis més eficaços. Mentre l'administració pública navega pel complex terreny de l'ús i el desenvolupament de la IA, s'enfronta a un laberint de noves situacions. Els enfocaments polítics lineals tradicionals són insuficients, per la qual cosa cal un enfocament sistèmic en abordar el canvi tecnològic. Aquest enfocament global implica una anàlisi exhaustiva de l'impacte multinivell de la IA en la concepció mateixa de la cosa pública, des de les llibertats civils individuals fins a les estructures de govern generals. Requereix un marc dinàmic que pugui evolucionar amb el ritme de la innovació tecnològica, donant cabuda a les conseqüències imprevistes del desplegament de la IA.

Incorporant totes les parts interessades –tecnòlegs, especialistes en ètica, el funcionariat i la ciutadania– en el procés d'elaboració de polítiques d'IA, l'administració pública les pot convertir no només en inclusives, sinó també adaptables al canvi. Aquest model facilita el desenvolupament iteratiu i el perfeccionament

continu, garantint que els sistemes d'IA serveixin a l'interès públic mentre protegeixen els valors i els drets democràtics. En aquest procés de canvi, les administracions han d'avaluar el seu paper en l'àmbit de les tecnologies emergents i decidir quan en són consumidores, dissenyadores o impulsores. Aquest debat és crucial per determinar com el sector públic en pot aprofitar eficaçment el potencial.

Segons l'economista Mariana Mazzucato, els governs han de passar de ser simples adoptants a configuradors actius de l'ecosistema tecnològic, estenent-ne la visió més enllà dels guanys a curt termini per aconseguir beneficis socials més amplis i evitar fracassos a llarg termini. Això requereix polítiques que aborden les vulnerabilitats de la IA, ja que una estratègia centrada exclusivament en la competència pot causar danys socioeconòmics, com ara la concentració del poder de mercat i la desestabilització del mercat laboral. Cal realinear les forces del mercat amb els interessos públics, creant un sistema d'innovació que doni suport als objectius socials. Sense ajustaments estratègics des del principi,

És una crida perquè l'Estat assumeixi un paper proactiu, no només per evitar els perills de la IA, sinó per inculcar-hi valors públics

les inversions a IA poden reforçar pràctiques errònies i portar-nos per camins socioeconòmics indesitjables que requeriran correccions futures. La «perspectiva de configuració del mercat» proposada per Mazzucato suggereix una interacció més dinàmica entre els sectors públic i privat en el futur de la IA.⁷ Els enfocaments reguladors tradicionals, centrats en les fallades del mercat, poden ser insuficients per harmonitzar la innovació amb la política de competència. En canvi, una estratègia preventiva pot mitigar els riscos abans que es converteixin en problemes sistèmics.

Per tant, per navegar eficaçment per la transició digital, cal reavaluar col·lectivament com les entitats públiques i privades interactuen per donar forma a la pròxima generació d'IA, assegurant que atengui els interessos socials a llarg termini en lloc dels guanys corporatius immediats. En la carrera per la IA, no es tracta només de quin país la fa servir primer, sinó també de qui s'empodera i qui queda marginat. La visió de la IA com a camp de batalla per la

supremacia econòmica ignora el seu potencial com a eina per a la millora social. Les polítiques governamentals han de passar d'una competència a una recalibració, del benefici individual al bé comú. És el moment d'una revisió política que emmarqui la IA en termes de sostenibilitat i d'equitat. No es tracta de frenar la innovació, sinó de dirigir-la cap al desenvolupament de capacitats que prioritzin els objectius socials a llarg termini sobre els guanys immediats. Els governs han de deixar de ser consumidors passius i esdevenir arquitectes actius, dissenyant un futur que respongui als valors i aspiracions col·lectives. És una crida perquè l'Estat assumeixi un paper proactiu, no només per evitar els perills de la IA, sinó per inculcar-li valors públics. Aquest enfocament anticipa les trajectòries socioeconòmiques que la tecnologia podria establir i les orienta cap a camins que millorin el benestar social. Una política d'aquesta mena ha de superar les divisions tradicionals, tot fomentant una associació entre els sectors públic i privat per cocrear una nova economia que s'anticipi als riscos i adapti les institucions. En un panorama tecnològic

preparat per a la transformació, el compromís del sector públic amb la IA ha de ser revolucionari, no pas reaccionari. Ha de promoure una economia digital que sigui tant sostenible i justa com intel·ligent i eficient. Perquè la IA compleixi la seva promesa, hem de recalibrar els nostres objectius, redefinir les nostres estratègies i reimaginar el paper del sector públic en un futur on la tecnologia i la societat avancin juntes.

Les decisions

A l'administració pública, la integració de sistemes algorísmics en els processos de presa de decisions representa una realitat que altera significativament els acords fonamentals entre l'administració i els administrats, així com les competències que cada part posseeix o delega. Tot i que promet millores, aquestes no estan exemptes de biaixos i riscos, ja que sovint reflecteixen les predisposicions dels seus creadors o de les dades amb què s'entrenen. Per tant, és essencial qüestionar-se contínuament qui es veu apoderat i qui marginat per la tecnologia al

⁷ MAZZUCATO, «Governing artificial intelligence in the public interest».

Aquesta creixent dependència de la presa de decisions algorísmiques als governs suscita importants preocupacions sobre la legitimitat del mateix Estat

llarg del temps, influenciat pel seu disseny, context, intenció i aplicació.

De la mateixa manera, aquesta creixent dependència de la presa de decisions algorísmiques suscita en els governs importants preocupacions sobre la legitimitat del mateix Estat. Aquesta legitimitat, crucial per a l'acceptació pública de les accions governamentals, es podria veure compromesa per un èmfasi excessiu en l'eficàcia i la precisió dels algoritmes, cosa que podria conduir a una governança tecnocràtica sense controls democràtics. Els estudiosos han identificat això com una possible amenaça per al govern democràtic. A més a més, la tendència a prioritzar la racionalitat tècnica en la presa de decisions algorísmiques sol relegar les preocupacions ètiques i normatives. Aspectes crucials de la governança, com la responsabilitat pública i la transparència, enfronten desafiaments, ja que els sistemes algorísmics de vegades es perceben com a menys legítims en comparació als processos que involucren el judici humà. Aquests desenvolupaments representen riscos per a diversos aspectes de la legitimitat,

com la participació democràtica, la integritat legal i procedimental, i la generació de resultats que ressonen amb els valors públics.⁸

El sector públic digitalitzat no és una eina neutra que condueix automàticament a l'èxit d'una administració pública eficient i efectiva. Els individus estan subjectes a nivells creixents de vigilància i governança, ja que les dades s'utilitzen per representar i analitzar les seves vides, superant l'agència o la influència personal. El procés de recopilació, emmagatzematge, recuperació i anàlisi de dades facilita la identificació i l'avaluació d'objectes i subjectes, millorant així la capacitat de l'administració pública per comprendre, predir i gestionar. L'augment en l'ús de serveis basats en dades provoca canvis substancials en la manera com l'administració actual aborda les necessitats de la població. Tot i això, no és clar com es consideren i inclouen les perspectives ciutadanes en els debats sobre la transformació de l'administració pública

a través dels algoritmes. El camp dels estudis de dades crítiques ha passat per alt en gran manera a les experiències i les interaccions de la ciutadania no experta que s'enfronta a la tecnologia. Manquen perspectives ciutadanes i participació en la datificació de l'administració pública. Tot i l'èmfasi en l'apoderament i la participació ciutadana en la digitalització, la complexitat de com es fan servir les dades per categoritzar i perfilar els ciutadans no es comprèn plenament. Per això, cal entendre a qui beneficia la datificació, què es pretén optimitzar, i qui té el poder de decisió.

La complexitat de garantir que aquests algoritmes serveixin al bé públic exigeix protocols estrictes al llarg del seu cicle de vida, des del desenvolupament fins a la implementació. A més a més, és fonamental avaluar de forma crítica la idoneïtat dels algoritmes per a tasques administratives específiques, especialment aquelles que requereixen judicis matisats. Les noves iniciatives, com ara la transparència obligatòria i les propostes d'avaluació d'impacte, busquen millorar la rendició de comptes.

8 BROOMFIELD; REUTTER, «In search of the citizen in the datafication of public administration».

La IA està destinada a ser la tecnologia que definirà el segle XXI, una era en què es prendran decisions crítiques sobre la seva governança, aplicacions, límits i la responsabilitat circumdant

També hi ha ocasions en què s'ha de prohibir directament l'ús de certs algorismes. És vital que les institucions públiques que utilitzen aquestes tecnologies mantinguin els mateixos estàndards d'imparcialitat i transparència que en els processos tradicionals de presa de decisions.

Conclusió

La IA està destinada a ser la tecnologia que definirà el segle XXI, una era en què es prendran decisions crítiques sobre la seva governança, aplicacions, límits i la responsabilitat circumdant. La seva implementació adequada, transparent i ètica al sector públic té el potencial de revolucionar la gestió governamental, marcant un abans i un després en l'administració dels assumptes públics.

L'avenç tecnològic públic comporta enormes beneficis, però no sense les seves pròpies dificultats específiques. Els desafiaments com ara les restriccions pressupostàries, la manca d'incentius per a la innovació, la dependència de proveïdors espe-

cífics, les rigideses procedimentals, la lentitud en la presa de decisions, la manca de coneixements tècnics i els sistemes informàtics obsolets són obstacles ben coneguts que pesen en el procés de digitalització. A aquests s'hi afegeix un factor crític que pot ser el més desafiador de tots: la resistència cultural al canvi, sovint encapsulada en la mentalitat condemnatòria de «sempre s'ha fet així».

En un context de tensions geopolítiques, una complexa situació econòmica que afecta importants sectors de la població, i un risc democràtic alimentat per la polarització i la desconfiança a les institucions, els governs han d'estar disposats a reavaluar-ne l'exercici i a obrir-se a noves maneres d'operar. Per a una implantació efectiva de la IA, és essencial considerar el propòsit, les persones i el producte. El detall en aquests tres aspectes és fonamental per dissenyar estratègies d'adopció que desenvolupin les dimensions necessàries per a l'èxit. Sense un equilibri en aquesta tríada, les possibilitats de fracàs són altes, però si s'aconsegueix, la transformació serà palpable.

Aprofitar la IA per formular i executar polítiques públiques més efectives, serveis per a la ciutadania i decisions basades en dades, requereix una consideració prèvia a causa de l'impacte potencial a la vida de milions de persones. Els governs necessitaran estratègies que equilibrin riscos i beneficis, establint mecanismes de supervisió i control constants per respondre de manera àgil quan sigui necessari. En molts casos, això implicarà transcendir els límits de l'administració i col·laborar amb els diferents actors de la realitat social: societat civil, acadèmia i sector privat hauran de participar activament en l'impuls de la digitalització del sector públic, augmentant així les possibilitats de restablir la confiança en una administració que ha d'estar al servei de la gent. La integració de la IA a la gestió governamental no és només un desafiament tecnològic, sinó també un compromís amb el futur, un futur que ha d'estar construït sobre pilars d'ètica, equitat i participació col·lectiva. Aquest és el repte i la promesa de la IA: actuar com a catalitzador per a una governança que sigui representativa de les aspiracions de la societat i estigui equipada per enfrontar els desafiaments del

La integració de la IA a la gestió governamental no és només un desafiament tecnològic, sinó també un compromís amb el futur

demà. La tasca que tenim al davant és monumental, però amb una visió clara, un enfocament estratègic i un profund sentit de la responsabilitat, podem cocrear una societat que no només sigui més intel·ligent, sinó més justa i més humana. ■

■ Bibliografia

ANIKINA, Alex. «Algorithmic Superstructuring: aesthetic regime of algorithmic governance». *A Transformations: Journal of Media, Culture and Technology*, núm. 34, pàg. 35–48, 2020.

BROOMFIELD, Heather; REUTTER, Lisa. «In search of the citizen in the datafication of public administration» [en línia]. *A Big Data and Society*, vol. 9, núm. 1, 2022. Disponible a: <www.journals.sagepub.com>.

CHUI, Michael (et. al). «The economic potential of generative AI: The next productivity frontier» [en línia]. Disponible a: <www.mckinsey.com>.

FERRER, Isabel. «El Gobierno holandés dimitió en bloque por el escándalo en las ayudas al cuidado de niños» [en línia]. *A El País*, de 15 de gener del 2021. Disponible a: <www.elpais.com>.

KLUWER, Wolters, «Primera sentencia europea que declara ilegal un algoritmo de evaluación de características personales de los ciudadanos» [en línia]. *A Diario la ley*, 13 de febrer del 2020. Disponible a: <www.diariolaley.laleynext.es>.

KUZIEMSKI, Maciej; MISURACA, Gianluca. «AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings» [en línia]. *A Telecommunications Policy*, vol. 44, núm. 6, 2020. Disponible a: <www.sciencedirect.com>.

MADAN, Rohit; ASHOK, Mona. «AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda» [en línia]. *A Government*

Information Quarterly, vol. 40, núm. 1, 2023. Disponible a: <www.sciencedirect.com>.

MAZZUCATO, Mariana (et. al). «Governing artificial intelligence in the public interest». *A Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2022-12)*, núm. 2, d'abril de 2022.