

(RE)ACCIÓN ADMINISTRATIVA ANTE LA CIUDADANÍA DIGITAL VULNERABLE: PROPUESTAS ORGANIZATIVAS Y FUNCIONALES¹

ALEJANDRA BOTO ÁLVAREZ
PTU DERECHO ADMINISTRATIVO. UNIVERSIDAD DE OVIEDO

SUMARIO: I. Planteamiento del trabajo: origen y destino. II. Proactividad “en” la Administración. III. Reactividad en la Administración. IV. Una propuesta de viejas soluciones: retornar a las bases estructurales. 1. Organización institucional. 2. Reordenación de recursos humanos. V. Dos inspiraciones extranjeras. 1. Italia: humanidad en las dependencias administrativas. 2. Francia: asistencia y alfabetización. VI. Bibliografía.

RESUMEN: La digitalización, que cambia sustancialmente todo el mundo que nos rodea, afecta como es lógico de forma relevante a la relación entre ciudadanía y Administración. La ocasión es proclive para hacer evolucionar esta, pero la práctica demuestra que las recetas mágicas no existen. Tras analizar algunas iniciativas coyunturales en nuestro país, este trabajo propone apostar por soluciones clásicas y estructurales, sobre la base de reformas organizativas y de empleo público, teniendo en cuenta algunas experiencias extranjeras.

ABSTRACT: Digitalisation is dramatically changing everything around us. It affects also the relationship between citizens and Administration. The momentum is ideal to make this relationship evolve, but practice shows that magic formulas do not exist. After analysing some short-term initiatives carried out till now in Spain, this paper proposes a bet on classic and structural solutions, based on organizational and public employment reforms, taking into account some foreign experiences.

PALABRAS CLAVE: Vulnerabilidad; ciudadanía digital; organización administrativa; empleo público; servicios públicos.

¹ El presente estudio ha sido elaborado en el marco del proyecto de investigación de referencia MCIU-22-PID2021-126784NB-I00 y título “Reorganización administrativa y de los servicios públicos a los ciudadanos en la post-pandemia”. Tiene como base la ponencia que, con el título “Remedios organizativos ante la ciudadanía digital vulnerable”, presenté el 7 de julio de 2023 en el Seminario internacional “Dixitalización administrativa, derechos fundamentales e vulnerabilidad”, organizado en el marco del proyecto “Vulnerabilidad, derechos sociales y buena e-administración” (PID2020-115760RB-I00) en la Universidad de Vigo, y otros trabajos desarrollados en el seno del proyecto con referencia TED2021-129283B-I00, cuyo título es “La ciudadanía digital y su reflejo administrativo”.

KEYWORDS: Vulnerability; digital citizenship; administrative organization; public employment; public services.

I. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO: ORIGEN Y DESTINO

Me gustaría arrancar la exposición aclarando dos aspectos del título elegido como encabezamiento general de esta reflexión, que tienen a mis ojos un carácter nuclear y explican su enfoque y las propuestas que contiene. El primero es el sintagma “ciudadanía digital vulnerable”; el segundo, la preposición elegida para precederlo y la acción-reacción que caracteriza.

La constatación de que en la actualidad nos encontramos ante un proceso de cambio que alumbró la aparición de nuevas necesidades de la ciudadanía constituye el punto de partida de este trabajo. Superada ya la arcaica y jerarquizada concepción de los interesados como meros administrados, hoy es normal hablar de una nueva relación, más horizontal y dialogante, entre sociedad y poderes públicos, donde son posibles intensos vínculos de participación, que se decantan en formas de control² y en técnicas de acción antes impensadas³. Esto transforma el Derecho Administrativo⁴, porque la ciudadanía se declina así más allá de la política (democracia participativa)⁵, como verdadera “ciudadanía administrativa”⁶. Junto a esta fuerza tractora, el otro gran impulso de cambio, innegable e imparable, se debe a los avances tecnológicos y la transformación de todo orden que conllevan y que hacen que, en la era digital, la ciudadanía ya no pueda sino ser una “ciudadanía digital”⁷. Huelga explicar que se están difuminando las fronteras entre las esferas físicas, digitales y biológicas⁸, lo que genera un nicho de oportunidad para colocar en un lugar central del cambio a

² Baste pensar en la importancia de la rendición de cuentas y de las herramientas para el acceso a la información y la transparencia, así como en las diferentes medidas vinculadas a la nueva gobernanza pública. Al respecto pueden verse, entre otros muchos, las reflexiones de García Macho, R. “El derecho a la información, la publicidad y transparencia en las relaciones entre la Administración, el ciudadano y el público”. En García Macho, R. *Derecho Administrativo de la información y Administración transparente*, Marcial Pons, 2020, pp. 27 y ss., en particular en pp. 34 y 35 o Jiménez Asensio, R. *Los frenos del poder. Separación de poderes y control de las instituciones*. IVAP-Marcial Pons, 2016, pp. 225 y ss.

³ Con fórmulas de colaboración público-privadas que evolucionan hacia auténticas formas de co-creación, con valor añadido para todo el ecosistema de los servicios públicos, en la línea identificada, por ejemplo, en Osborne, S. P., Nasi, G. & Powell, M. “Beyond co-production: Value creation and public services”, *Public Administration*, 99 (4), 2021, pp. 641 y ss.

⁴ No es extraño, pues los polos antes mencionados (acción y control) constituyen su trama identificativa, esencial e inmutable manifestándose, en cierta forma, como el envés de otra dualidad nuclear (derechos y deberes). Weil, P. & Pouyaud, D. *Le droit administratif*. Presses Universitaires de France (26ª ed.). 2021.

⁵ Grayling, A. C. *The Good State. On the principles of Democracy*. Oneworld. 2020.

⁶ Dumont, G. *La citoyenneté administrative*. Université Pantheon-Assas. 2002.

⁷ Hintz, A., Dencik, L. & Wahl-Jorgensen, K. *Digital citizenship in a datafied society*. Polity Press. 2019, pp. 26-32.

⁸ Schwab, K. *La cuarta revolución industrial*. World Economic Forum. 2016.

las organizaciones públicas⁹, aunque no haya recetas mágicas (ni rápidas) para ello¹⁰.

No es así de extrañar que ambos aspectos se combinen, en lo que se ha venido en llamar la “ciudadanía administrativa digital”, que plantea importantes retos en materia de sostenibilidad social¹¹. Desde esta perspectiva de partida, la mejor respuesta de las Administraciones a estos retos es el punto de llegada que tiene como meta este trabajo.

Y es que, como reflejo de esos avances, también la vulnerabilidad evoluciona y se adjetiva. Se ha acuñado así la feliz expresión de “vulnerabilidad administrativa”¹², como problema que afecta a muchas más personas de las que podríamos encuadrar en los colectivos con riesgo de exclusión por renta, estudios o condiciones sociales, pero que indudablemente incrementa este¹³. Dicha vulnerabilidad administrativa, que puede expandirse hasta conformar como respuesta una auténtica fobia¹⁴, se nutre de barreras formales y de diseño¹⁵, procedimentales y lingüísticas¹⁶, pero también digitales¹⁷. Es así posible hablar también, entonces, de una “vulnerabilidad administrativa digital”.

A la hora de plantearse el estudio de la mejor respuesta posible por parte de las Administraciones públicas, surge la necesidad de identificar la posición a adoptar por estas. Quien suscribe encontró por ello dificultades en la elección

⁹ Criado, J. I. “La política de Administración digital en España: de los servicios públicos digitales a la gobernanza inteligente y Administración Pública 4.0”. En Ramió, C., *Repensando la Administración digital y la innovación pública*, INAP, 2021, pp. 71-108.

¹⁰ Jiménez, S. *Transformación digital para Administraciones públicas. Crear valor para la ciudadanía del siglo XXI*. INAP. 2019.

¹¹ Menéndez Sebastián, E. M. & Ballina Díaz, J. *Sostenibilidad social y ciudadanía administrativa digital*. Reus. 2022.

¹² Nogueira López, A. “Vulnerabilidad administrativa. Los obstáculos administrativos en el acceso a los programas de vivienda”. En Paleo Mosquera, N., *Políticas y derecho a la vivienda. Gente sin casa y casas sin gente*, Tirant lo Blanch, 2020, pp. 213-244.

¹³ Mesa, S. *Silencio administrativo. La pobreza en el laberinto burocrático*. Anagrama. 2019.

¹⁴ La idea de la fobia administrativa conecta, pero va más allá, de la sobrecarga administrativa. Caracterizada como una reacción exagerada frente a las formalidades administrativas, que cursaría con angustia, signos físicos de repulsa y procrastinación, la expresión empezó a ser acogida de forma generalizada en Francia a partir del año 2014 e incluso se ha reflejado en iniciativas institucionales en ese país. Puede verse así la guía *Vaincre la phobie administrative grâce aux sciences comportementales*, elaborada por el Ministère de la transformation et de la fonction publiques en 2019 y actualizada en junio de 2023. He tratado este concepto, bien que en el marco de una aproximación muy particular, en mi trabajo “Fobia administrativa, juventud y empleo público” En *Juventud y derechos fundamentales: las personas jóvenes y menores de edad como colectivo vulnerable*, Aranzadi (en prensa).

¹⁵ Nogueira López, A. “Una Administración para el 99%. Reforma administrativa para la igualdad real”, *Revista catalana de dret públic*, 67, 2023, pp. 18 y ss., en particular 22 y 23.

¹⁶ Lejos de ser casual, la opacidad del lenguaje administrativo tiene unas raíces culturales asentadas en la costumbre jurídica y en la forma de entender dichas relaciones. Sobre el tema puede verse el trabajo de Camacho Muñoz, R. “El lenguaje claro, una llave para abrir la transparencia”. Publicado en la página web Transparencia i Govern Obert, 2023. <https://governobert.diba.cat/news/2023/03/16/llenguatge-clar-clau-per-obrir-transparencia>

¹⁷ De la Quadra-Salcedo, T. “Retos, riesgos y oportunidades de la sociedad digital”. En Barrio Andrés, M. & Torregors Vázquez, J., *Sociedad digital y derecho*, BOE, 2018, pp. 21-85.

de la preposición relacional para encabezar estas páginas. Descartando connotaciones belicosas o de enfrentamiento (“frente”) pero también otras opciones bienintencionadas, aunque rayanas con la condescendencia (“por”) o incluso con la caridad (“para”), me he inclinado finalmente por un término más neutro.

Realizadas estas precisiones, procede presentar ya el plan de trabajo. La exposición arranca prestando atención a algunas iniciativas ya existentes “en” la Administración; sigo resaltando la importancia de las preposiciones pues, como se verá, no siempre son iniciativas “de” la Administración, sino que descansan en voluntarismos o en esfuerzos personales que dan lugar a efectos positivos, pero poco sistemáticos. Tampoco las iniciativas más globales están exentas de efectos perniciosos, pues en general contribuyen a generar confusión en un perpetuo empeño por inventar la rueda. Suelen tener en común descansar en proyectos o campañas efímeras por su financiación y conducen a programas que luego se abandonan o caducan sin otra red de continuidad que los, siempre infradotados, servicios sociales. Estos, además de saturación, adolecen de indiferenciación, por lo que tampoco está garantizado que sean la mejor respuesta posible a los problemas de vulnerabilidad administrativa digital por el sesgo de estigmatización social que pueden conllevar. Por eso, tras una breve consideración a la reacción pendular a esa proactividad, se destaca la necesidad de institucionalizar y dar estabilidad, continuidad y visibilidad, a medidas específicas para lo que se realizarán propuestas inspiradas en la experiencia de países de nuestro entorno¹⁸.

II. PROACTIVIDAD “EN” LA ADMINISTRACIÓN

Toda selección ejemplificativa es caprichosa y limitada, por lo que aquí me limitaré a exponer brevemente los rasgos principales de tres iniciativas diferentes para salir al paso de las necesidades de la vulnerabilidad administrativa digital, que respaldan el diagnóstico presentado anteriormente.

En su informe correspondiente a la anualidad de 2022, el último disponible en el momento de escribir estas páginas, el Defensor del Pueblo daba cuenta de que Instituciones Penitenciarias había empezado a desarrollar un taller para la reducción de la brecha digital en las personas mayores institucionalizadas, ante el rápido avance de las tecnologías, con actividades dirigidas al aprendizaje para la realización de trámites electrónicos concretos, tales como la obtención de la firma digital¹⁹. Ahora bien, el taller en cuestión formaba parte de un proyecto (OLIVO) puesto en marcha por parte de la Asociación Confraternidad Carcelaria de España (CONCAES), integrada por personas voluntarias, socias,

¹⁸ La dualidad también está presente respecto a la necesidad de tomar la iniciativa (acción) o responder más pasivamente a las demandas ciudadanas, con el riesgo de que estas no lleguen a canalizarse con éxito. A ello quiere hacer también el título un guiño.

¹⁹ Disponible en <https://www.defensordelpueblo.es/wp-content/uploads/2023/03/Defensor-del-Pueblo-Informe-anual-2022.pdf> [consultado 22-02-2024].

trabajadoras y estudiantes en prácticas universitarias²⁰. Se aprecia por tanto que la iniciativa se daba “en” la Administración, pero no “por” ella.

Más implicación se dio, a través de la fundación COTEC, en el proyecto de “gestoría social”, enmarcado en el piloto más amplio “Funciona Madrid” que operó en el Ayuntamiento de la capital en el segundo semestre del año 2016²¹. Tal proyecto buscaba identificar y potenciar el talento innovador de los empleados públicos y, en concreto, crear un nuevo servicio de apoyo a ciudadanos con dificultades en su autonomía personal (mayores, discapacitados, inmigrantes, personas con escaso nivel de conocimientos...) facilitándoles gestiones y trámites ante la Administración y/o determinadas empresas de suministros²². Planteaban iniciativas escalables²³, dependientes no obstante de un voluntarismo poco estructural.

En este grado de progresiva “publicación” de este tipo de iniciativas, merece resaltarse el programa SAGA (Servicio de Acompañamiento en Gestiones de la Administración) del Ayuntamiento de Cartagena, en el marco de los Fondos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en la Comunidad Autónoma de Murcia²⁴. Aspiraba a dar respuesta a las nuevas exigencias derivadas de la implantación de la Administración electrónica, dotando a la ciudadanía de los conocimientos y habilidades necesarias para superar o reducir la brecha digital, poniendo un mayor énfasis en la población más vulnerable, por razones de edad o de ubicación geográfica entre otras razones. Se articulaba en dos partes fundamentales, que en cierta forma engarzan los enfoques respectivos de las experiencias antes relatadas (formación y asistencia): talleres de enseñanza y un espacio de atención personalizada de acompañamiento para realizar los trámites de forma online. Las bondades del proyecto hablan por sí mismas, lamentablemente su financiación terminó en diciembre de 2023.

No es casualidad que los tres ejemplos escogidos hayan sido exitosos, útiles, ejemplares y bien valorados, pero coyunturales. Benefician a sus perceptores, pero funcionan como fotos fijas. Parecen construirse dando por sentada la autosuficiencia y empoderamiento de las generaciones siguientes, pero los jóvenes experimentan dificultades para su plena ciudadanía, también digital, no desdeñables. Muchos son “ágiles” para realizar compras en línea en su *smartphone*, para intercambiar mensajes instantáneos, conectarse a videojuegos en red, o para producir y publicar contenidos creativos (vídeos, *podcasts*...) pero se encuentran totalmente perdidos a la hora de realizar trámites administrativos en línea. Un formulario *online*, a pesar de estar en

²⁰ Puede verse más información en <https://www.concaes.com/proyecto-olivo/> [consultado 22-02-2024].

²¹ <https://cotec.es/proyectos-cpt/funcionamadrid/> [consultado 22-02-2024].

²² <https://www.youtube.com/watch?v=ratI7sZ0fVw> [consultado 22-02-2024].

²³ https://cotec.es/storage/2023/08/gestoria-social-resumen-ejecutivo_8604c510-8d15-af5c-19c9-735a5d202681.pdf [consultado 22-02-2024].

²⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=hHuQipxIBNQ> [consultado 22-02-2024].

un medio que se considera dominado por los jóvenes, sigue siendo un formulario administrativo con su vocabulario, sus códigos y sus complejidades²⁵. Por eso no es de extrañar que la población más joven refiera incluso más dificultades que sus mayores para realizar trámites administrativos digitales, abandonando con mayor frecuencia los procesos de solicitud de ayudas; lo cual se aprecia con mayor crudeza entre las personas en situación precaria o con menos nivel educativo²⁶.

III. REACTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN

Continuando con estos efectos perniciosos y la idea antes introducida de la “fobia” administrativa, conviene no olvidar que la hiper-complejidad administrativa no sólo tiene impacto en la ciudadanía. Y es que, además de en los usuarios de los servicios públicos, la ansiedad y el miedo también se producen dentro del mismo sector público, aunque el tema esté rodeado de un velo de tabú²⁷. Entre los precursores del miedo y el estrés en el empleado público ocupa un lugar principal la transición digital²⁸.

Ciertamente, la transición digital que caracteriza a la Administración 4.0 no es un factor inocuo dada la inadecuación competencial de muchos trabajadores. Además, como he sistematizado en otra ocasión²⁹, la tecnología ofrece en sí misma nuevos parapetos (por ejemplo, porque “el sistema informático no lo prevé”). Muestra de ello son la pervivencia de los sistemas de cita previa obligatoria tras el fin de la pandemia, y el hecho de que la petición de esas citas se canalice (o, desde otra perspectiva, trate de evitarse) a través de ciertos medios tecnológicos, que no siempre están al alcance de todos, en ocasiones por opacidad de diseño, en otras por dificultades de navegación y

²⁵ Toubon, J. “La dématérialisation des services publics. L'écart entre l'objectif d'accessibilité et la situation réelle des usagers”, *L'ENA hors les murs*, 3 (499), 2020, p. 26.

²⁶ Gonzalez, L. & Nauze-Fichet, E. Le non-recours aux prestations sociales. Mise en perspective et données disponibles, *Dossiers de la DREES*, 57, 2020.

²⁷ Es en Italia donde más abiertamente se ha hablado del fenómeno del llamado “miedo a la firma”, aunque allí suele relacionarse con un régimen excesivamente exigente de responsabilidad: por todos, Battaglia, A., Battini, S., Blasini, A., Bontempi, V., Chiti, M. P., Decarolis, F., Mento, S., Pincini, A., Pirri Valentini, A. & Sabato, G. “«Burocrazia difensiva»: cause, indicatori e rimedi”, *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 4, 2021, pp. 1295-1316. El fenómeno empieza a ser abordado desde la perspectiva española, por Bueno Armijo, A. *La burocracia defensiva*. Marcial Pons (en prensa). Con especial atención al entorno digital: Ponce Solé, J. “Burocracia defensiva, mal gobierno y mala administración”, *Nudging aplicado a la mejora de la regulación y al uso de algoritmos y de inteligencia artificial*, 2024.

²⁸ Heirbaut, I. “El empleado público frente a la máquina: ¿Está afectando la digitalización al bienestar de los empleados públicos?”, *Revista general de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social*, 54, 2007. Más recientemente: Bugdol, M. & Pokrzywa, M. “The Feeling of Fear among Local Government Administration Employees as a Result of the Introduction of E-Administration”, *Administrative Sciences*, 10(3), 2020.

²⁹ Boto Álvarez, A. “Nuevas barreras burocráticas: la Administración defensiva digital”, *Documentación Administrativa*, 10, 2022, pp. 40 y ss., sobre todo 49-51.

comprensión. Si a todo ello se añade la inteligencia artificial, omnipresente, parece que la distopía de la “rebelión de las máquinas” puede estar más cerca de lo que creíamos³⁰.

Sin ánimo de extenderme más en esta deriva, baste lo hasta aquí apuntado para entender que una respuesta administrativa al reto de la ciudadanía digital vulnerable no puede ser sólo centrípeta, sino que necesita considerar reflexivamente también la organización administrativa y su personal³¹. Precisamente esas son las bases de las que aquí se quiere partir.

IV. UNA PROPUESTA DE VIEJAS SOLUCIONES: RETORNAR A LAS BASES ESTRUCTURALES

1. Organización institucional

Aunque frecuentemente denostada, por verse como un despido de medios, la Administración especializada es útil para dar visibilidad externa a las preocupaciones institucionales y estabilidad a los canales de interacción³², que es justo uno de los problemas que se vienen detectando en los ejemplos de proactividad antes mencionados.

No se trata de discutir ahora la forma o el régimen jurídico concreto que habría de darse a una estructura referencial que pudiera canalizar la atención a la ciudadanía digital vulnerable, tampoco de abrir el debate sobre la necesidad o no de formalismo o personalidad jurídica propia. Y es que no se trata de abogar, sin más, por aumentar los “tentáculos” de la organización administrativa, aunque las bondades de un gestor cualificado y estable me parecen evidentes.

Un referente podría ser la figura que preveía la Ley de Administración Electrónica de 2007 a la que denominaba “Defensor del usuario de servicios electrónicos”, aunque en aquel caso sólo estaba prevista (y no se generalizó) para la Administración General del Estado. La reforma de 2015, asentada en una orientación marcadamente tecnológica derogó esas previsiones y no incorporó nada similar en su articulado, lo que no es óbice para que las leyes autonómicas o la normativa correspondiente en materia de Administración electrónica de cada entidad pública puedan crear figuras complementarias que puedan ser canalizadoras de quejas o reclamaciones y actuar como medio de solución de los problemas detectados en las relaciones telemáticas con la ciudadanía. Se ha señalado que estas posibles figuras deberían tener un estatuto de independencia o autonomía funcional, fuera de la línea jerárquica de la Administración correspondiente, en términos similares al estatuto que actualmente tiene la figura del

³⁰ Sobre la afección de esta tecnología al haz más humano de los derechos: Presno Linera, M. *Derechos fundamentales e inteligencia artificial*. Marcial Pons. 2023.

³¹ Nogueira López, A. “Una Administración para el 99%. Reforma... cit., pp. 28 y 29.

³² Boto Álvarez, A. *El enigma de la descentralización funcional. La utilidad de otros modelos en la reforma de la Administración española*. Erasmus. 2013.

delegado de protección de datos (o, incluso, sumar estas funciones a las que a ese órgano corresponden)³³.

Entre los inconvenientes que este tipo de figuras plantean está, sin duda, el complejo organigrama en que tendrían que insertarse, pues es fácil generar confusión en la ciudadanía respecto al interlocutor más adecuado, produciéndose un riesgo claro de solapamiento, sin ir más lejos, con los comisionados parlamentarios de control de la Administración³⁴. Además, el de la actividad prestacional no es un campo fácil de institucionalizar y aquí se entrecruzan distintas fuerzas contrapuestas que plantean sus dificultades añadidas. Así, mientras que, en las materias conexas con la asistencia social, la distribución competencial es particularmente compleja, con un fuerte protagonismo del tercer sector³⁵, en el ámbito tecnológico, en cambio, suele existir una tecnificación exacerbada, que se combina con lógica de proyecto, tecnologías ágiles y alta confianza en la colaboración público-privada³⁶. El diálogo ha de manejar planos y lógicas muy distintas. A lo anterior se une la perspectiva de la participación pública, con iniciativas que también necesitan su propia estructura de soporte, y complejizan la linealidad de los organigramas, como los laboratorios de innovación o los espacios TIC para gobierno abierto³⁷.

2. Reordenación de recursos humanos

También frente al voluntarismo en que suelen descansar muchas iniciativas en esta materia, como antes se ha visto, es necesario apostar por una profesionalización de los recursos humanos dedicados a la tarea que nos viene ocupando perfilar. Aprovechando lo mejor de las experiencias antes presentadas, sería necesario construir y especializar sobre la triple base de formación, empoderamiento y atención. También parece que la proximidad a la ciudadanía a atender es una garantía de éxito.

Se trataría de una aplicación sectorial concreta respecto de las estrategias de reforma que, en materia de empleo público, se enmarcan en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. No en vano este identifica, entre los retos a que se enfrentan las Administraciones públicas, la reforma del empleo

³³ Ararteko. *Administración digital y relaciones con la ciudadanía. Su aplicación a las Administraciones vascas*. 2021, p. 52.

³⁴ Gallardo Romera, E. “El control de la Administración a través del Defensor del Pueblo”. En Barnés, J., González-Deleito Domínguez, N., Ortega Carballo, C. & Rodríguez Puñal, E. *Entre Tribunales. Libro homenaje a Pablo García Manzano*, Marcial Pons-Cuatrecasas, 2018, pp. 223 y ss., en particular 227-230.

³⁵ Álvarez Fernández, M. “La organización administrativa y la actividad prestacional del estado social”. En Presno Linera, M. A., *Protección jurídica de las personas y grupos vulnerables*, Universidad de Oviedo-Procuradora General del Principado de Asturias, 2013, pp. 185 y ss.

³⁶ Gómez Ruedas, J. *Dirección y gestión de proyectos de tecnologías de la información. Liderazgo del cambio para transformar las empresas en la sociedad digital*. FC Editorial. 2022.

³⁷ Para una visión panorámica puede verse la Guía de diseño, ejecución e incorporación de procesos de participación ciudadana a la Administración y sector público del Principado de Asturias, 2023.

público para consolidar un modelo de calidad. Aunque esta reforma se presenta de partida como focalizada en “la adopción de medidas dirigidas a reducir la temporalidad, así como a establecer medidas eficaces para prevenir y sancionar el uso abusivo del empleo público temporal”, el desarrollo de este componente en el propio Plan contempla también como prioridad “fortalecer la capacidad de la Administración mediante la implantación de un modelo de recursos humanos basado en competencias, que favorezca la atracción y retención del talento mediante la articulación de una carrera profesional que asegure la igualdad entre mujeres y hombres, junto a una dirección pública profesional que evite una excesiva rotación y asegure una gestión pública orientada a resultados. Igualmente, es preciso desarrollar políticas de reclutamiento y selección que aseguren el relevo intergeneracional, orientadas a la captación de talento diverso y a la inclusión de grupos infrarrepresentados”. En el ámbito de la Administración General del Estado existen iniciativas ajustadas a lo que aquí se propone, como la Estrategia digital “Administración orientada a la ciudadanía”, que busca desarrollar un modelo de atención a la ciudadanía, personalizado, proactivo y omnicanal, sobre la base de la escucha activa. El reto, en todo caso, es no eliminar el factor de “humanidad”, que muchas veces es el único que permite conocer las necesidades y demandas de los grupos más vulnerables³⁸.

El objetivo, en último término es conseguir unos recursos humanos capaces de coadyuvar con la ciudadanía administrativa asistiéndola en sus necesidades digitales. Ese, seguramente, sea el verbo que mejor refleje el término medio adecuado que aquí se viene buscando desde el mismo título [(re)acción]. Para ello es fundamental la capacitación, el liderazgo y la revisión de los procesos de selección. En este sentido, la certificación de la competencia digital, tanto a nivel individual³⁹ como colectivo⁴⁰, puede ir en el buen camino.

V. DOS INSPIRACIONES EXTRANJERAS

Se presenta finalmente la experiencia de dos países de nuestro entorno que, con enfoques y técnicas muy distintas, están afrontando un problema que es común, por encima de fronteras y culturas administrativas. Ambas iniciativas se caracterizan además por suponer, en la línea que está defendiendo este trabajo, un revivir de figuras bien arraigadas, que sólo es necesario declinar en clave digital, sin grandes revoluciones. Tienen, incluso, ventajas que superan la virtualidad de instituciones creadas específicamente desde la perspectiva tecnológica.

³⁸ Gallone, G. *Riserva di umanità e funzioni amministrative*. Cedam-Wolters Kluwer. 2023.

³⁹ Trujillo Sáez, F., & Álvarez Jiménez, D. “Transformación digital de la administración pública: ¿Qué competencias necesitan los empleados públicos?”, *Gestión y Análisis De Políticas Públicas*, 27, 2021, p. 62.

⁴⁰ Garcés, J. & Piñar, J. L. “Hacia una certificación del respeto a los derechos de la ciudadanía digital”, *Derecho digital e innovación*, 4, 2020.

1. Italia: humanidad en las dependencias administrativas

Italia cuenta, desde el año 2005, con un Código de la Administración Digital (*Codice dell'Amministrazione Digitale*, CAD⁴¹). Entre las figuras que el mismo regula está la del Responsable de la Transición Digital (*Responsabile della Transizione al Digitale*, RTD), que es el dirigente encargado de garantizar operativamente esta transformación, coordinando el desarrollo de los servicios públicos digitales y la adopción de nuevos modelos, transparentes y abiertos, de relación con la ciudadanía. A pesar de lo que podría parecer en un principio, es un cargo principalmente técnico y de proyección interna, vinculado al vértice político y en relación con otros dirigentes públicos (encargados por ejemplo de la gestión documental, la transparencia o la protección de datos).

El mismo CAD ha creado también una figura garante (*Difensore civico per il digitale*) para tutelar los llamados derechos de la ciudadanía digital, que se materializan principalmente en la posibilidad de que los ciudadanos y las empresas utilicen la identidad digital, el domicilio digital, los pagos por medios informáticos y la comunicación por idénticos medios. Sus funciones son, sin embargo, meramente reaccionales, a partir de denuncias previas y sobre un procedimiento lento y burocrático, por lo que presenta numerosos aspectos críticos. No resuelve ni media ninguna disputa entre el ciudadano y la Administración pública, tampoco puede obviamente sustituir a esta en el desempeño de la actividad solicitada por el ciudadano y no proporciona asistencia a los usuarios para resolver los fallos de funcionamiento de las soluciones servicios en línea o de aplicación de las Administraciones públicas. Su información institucional deja bien claro que no puede sustituir tampoco las funciones de las oficinas de relación con el público que existen en las diferentes Administraciones públicas (*ufficio per i rapporti con il pubblico*, URP).

Estas últimas son de larga tradición en el país transalpino y canalizan las relaciones de participación y acceso⁴². Se aprecia por tanto cómo las nuevas figuras no desplazan a las antiguas, y algunas de estas son capaces de tener un interesante desarrollo evolutivo ante el proceso de transformación digital. Es el caso paradigmático del Responsable del procedimiento (*Responsabile del procedimento*)⁴³ que, concebido como una figura propia de la fase de instrucción, tiene encomendadas, entre otras funciones, la evaluación las condiciones de admisibilidad o los requisitos de legitimación; la verificación de oficio de los hechos, ordenando la realización de los actos necesarios a tal fin, o la adopción de todas las medidas necesarias para que la instrucción se desarrolle de forma adecuada y rápida (en particular, podrá solicitar la expedición de declaraciones

⁴¹ Creado por el decreto legislativo de 7 de marzo de 2005, n. 82, después modificado por los decretos legislativos de 22 de agosto de 2016, n. 179, y de 13 de diciembre de 2017, n. 217.

⁴² Fueron previstas inicialmente por el decreto legislativo de 3 de febrero de 1993 n. 29, convirtiéndose en obligatorias en virtud de la Ley de 7 de junio de 2000 n. 150. En ocasiones coexisten con “ventanillas únicas” sectoriales en sectores estratégicos: Taccogna, G. *La disciplina dell'organizzazione amministrativa*. Cedam. 2014, pp. 121-123.

⁴³ Art. 6 de la Ley de 7 de agosto de 1990, n. 241.

y la rectificación de declaraciones o solicitudes erróneas o incompletas y podrá realizar comprobaciones e inspecciones técnicas y ordenar la presentación de documentos). También ha de velar por el régimen de las comunicaciones, publicaciones y notificaciones previstas en las leyes y reglamentos. Con todo, su función no es la de ejecutar directamente cada uno de esos actos, sino impulsar, dirigir, guiar y coordinar. La importancia de esta figura, como “costura” entre las distintas fases del procedimiento administrativo e interlocutor cualificado ha sido muchas veces resaltada en la doctrina administrativista. Se dice así que ofrece a la persona interesada una “interfaz” humana⁴⁴, una persona física concreta dialogante con el ciudadano⁴⁵, que evita que este tenga que vagar por dependencias administrativas ocupadas por burócratas que dicen no saber nada sobre su expediente, como el protagonista de una novela de Kafka⁴⁶. Permite superar el “anonimato” dentro del aparato administrativo, siendo una figura estratégica tanto en la dimensión relacional externa como organizativa interna⁴⁷. Su utilidad para la buena Administración en los tiempos de la digitalización y la resiliencia también ha sido destacada en la academia⁴⁸.

2. Francia: asistencia y alfabetización

La constante mejora de la accesibilidad de la población a los servicios es una preocupación mayor en Francia, que se ha preocupado desde 2015 por la implantación territorial de oficinas de asistencia como vector de cohesión social⁴⁹. Desde 2019 se ha desplegado un nuevo sistema, denominado *France Services*⁵⁰, interesante en lo que nos ocupa aquí porque apuesta por la proximidad y el acompañamiento humano a los usuarios en la realización de un conjunto de trámites administrativos a través de consejeros disponibles en todo el territorio, incluido el de ultramar⁵¹. El modelo está siendo muy bien valorado en general, aunque presenta aún un amplio margen de mejora, relacionado con la formación y competencias de sus agentes, la financiación y, una cosa para nada menor, su visibilidad y conocimiento efectivo por parte de la ciudadanía a que

⁴⁴ Casetta, E. & Fracchia, F. *Compendio di diritto amministrativo*. Giuffrè Francis Lefevre (22ª ed.). 2022, p. 269.

⁴⁵ Amerante, F. *I nuovi modelli dell'organizzazione e dell'azione amministrativa*. Giappichelli (2ª ed.). 2022, p. 68.

⁴⁶ Corso, G. *Manuale di Diritto Amministrativo*, Giappichelli (8ª ed.). 2017, pp. 231-232.

⁴⁷ Ramajoli, M. “Il procedimento amministrativo”. En della Cananea, G., Dugato, B., Marchetti, B., Police, A. & Ramajoli, M. *Manuale di diritto amministrativo*. Giappichelli, 2022, pp. 267 y ss., en particular p. 292.

⁴⁸ Galetta, D. U. “Digital transition of public Administration in Italy and the right to a good administration: problems and prospects, also in the perspective of the implementation of the National Recovery and Resilience Plan”, *European Review of Digital Administration & Law, ERDAL*, 3 (1), 2022, p. 64.

⁴⁹ En particular supuso un hito importante la Ley n. 2015-991, de 7 de agosto, que reguló el esquema departamental de accesibilidad del público a los servicios.

⁵⁰ <https://www.france-services.gouv.fr/>

⁵¹ Clediere, G. “France services, rapprocher les services publics des usagers”, *Administration*, 277(1), 2023, pp. 25-28.

va principalmente dirigido. Según un informe parlamentario hecho público en julio de 2022, las campañas institucionales llevadas a cabo para dar a conocer la red no llegan a gran parte de los destinatarios potenciales y pueden inducir a confusión, frustración y un efecto perverso de mayor alejamiento respecto a las Administraciones⁵². No parece casualidad que unos meses antes se hubiera modificado la Ley de los derechos de los ciudadanos en sus relaciones con la Administración para inscribir en ella el régimen jurídico de *France Services*⁵³. El esfuerzo por dotar a la iniciativa de seguridad jurídica es loable⁵⁴, pero lamentablemente poco efectivo para acercarlo a sus principales interesados.

Quizás por ello esté reviviendo, adaptada a los tiempos digitales, y a los servicios públicos, la profesión de escribano (*écrivain public numérique*), vinculada a los profesionales del trabajo social, aunque a veces depende de las bibliotecas⁵⁵. La oferta pública es casuística, y no estandarizada, pero útil en la medida en que puede combatir la exclusión multifactorial, fijando entre su público objetivo no sólo a los analfabetos digitales, sino también a las personas que no dominan bien la lengua francesa y que pueden encontrarse aún más distantes de la Administración cuando se emplea ese cauce y su jerga⁵⁶. Frente a la profesión clásica por cuenta propia o ajena, que obviamente también se ve afectada por la digitalización⁵⁷, estos profesionales actuarían entonces como enlace socio-lingüístico-tecnológico⁵⁸. Existen ya algunos modestos ejemplos funcionando, donde se ofrecen estos servicios de forma individual, confidencial y gratuita⁵⁹.

Es posible enmarcar todas estas iniciativas dentro de un concepto propio de la cultura francesa, el de mediación digital (*médiation numérique*), que sin embargo no siempre resulta suficientemente inteligible⁶⁰. Una vez más, lo importante no son las categorías, sino su utilidad. No es cuestión menor, empero,

⁵² Delcros, B. *Les maisons France services, levier de cohésion sociale*. Rapport d'information n° 778 (2021-2022).

⁵³ A través del art. 160 de la Ley n. 2022-217, de 21 de febrero, que modificó la Ley n. 2000-321, de 12 de abril.

⁵⁴ Su régimen reglamentario se ha aprobado a través del Decreto n. 2023-1052, de 17 de noviembre.

⁵⁵ Labo Société Numérique. “Écrivain public numérique: un service, une fonction et une profession qui se cherchent”, 2019.

⁵⁶ En particular sobre la población extranjera: Ricordel, Q. “The digital administration of foreigners in France”, *European Review of Digital Administration & Law, ERDAL*, 2 (1), 2022, pp. 167-172. La dificultades de la terminología tecnológica no son exclusivas de quienes no son nativos, como demuestran iniciativas tal que, entre nosotros, el *Diccionario de términos para comprender la transformación digital*, coordinado por G. Vestri y publicado en Aranzadé en 2023.

⁵⁷ Académie des Écrivains Publics de France. “L'Écrivain public dans un monde numérique”, *Actes du colloque*, 2017.

⁵⁸ <https://www.grenoble.fr/demarche/445/659-ecrivains-publics-et-actions-socio-linguistiques.htm>

⁵⁹ <https://www.cdad-marne.fr/les-professionnels-du-droit/les-ecrivains-publics.html>

⁶⁰ Siguier Rigoni, Coline. “La technologie et les pratiques évoluent... la médiation numérique aussi !”, *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, 75 (1), 2022, pp. 26-28.

una vez testada esta, unificar e institucionalizar aspectos como le regulación de la profesión, la definición de perfiles, la oferta de servicios y sus condiciones, con atención especial a la delimitación del régimen de responsabilidad.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Académie des Écrivains Publics de France. “L’Écrivain public dans un monde numérique”, *Actes du colloque*, 2017. Disponible en https://ecrivains-publics.fr/wp-content/uploads/2017/09/actes_du_colloque.pdf [consultado 20-02-2024].
- Álvarez Fernández, M. “La organización administrativa y la actividad prestacional del estado social”. En Presno Linera, M. A., *Protección jurídica de las personas y grupos vulnerables*, Universidad de Oviedo-Procuradora General del Principado de Asturias, 2013, pp. 185-236.
- Amerante, F. *I nuovi modelli dell’organizzazione e dell’azione amministrativa*. Giappichelli (2ª ed). 2022.
- Ararteko. *Administración digital y relaciones con la ciudadanía. Su aplicación a las Administraciones vascas*. 2021. Disponible en <https://www.ararteko.eus/es/administracion-digital-y-relaciones-con-la-ciudadania-su-aplicacion-las-administraciones-publicas-vascas> [consultado 21-02-2024].
- Battaglia, A., Battini, S., Blasini, A., Bontempi, V., Chiti, M. P., Decarolis, F., Mento, S., Pincini, A., Pirri Valentini, A. & Sabato, G. “«Burocrazia difensiva»: cause, indicatori e rimedi”, *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 4, 2021, pp. 1295-1316.
- Boto Álvarez, A. *El enigma de la descentralización funcional. La utilidad de otros modelos en la reforma de la Administración española*. Erasmus. 2013.
- Boto Álvarez, A. “Fobia administrativa, juventud y empleo público” En *Juventud y derechos fundamentales: las personas jóvenes y menores de edad como colectivo vulnerable*, Aranzadi (en prensa).
- Boto Álvarez, A. “Nuevas barreras burocráticas: la Administración defensiva digital”, *Documentación Administrativa*, 10, 2022, pp. 40-58. Disponible en <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/11200/12541> [consultado 21-02-2024].
- Bueno Armijo, A. *La burocracia defensiva*. Marcial Pons (en prensa).
- Bugdol, M. & Pokrzywa, M. “The Feeling of Fear among Local Government Administration Employees as a Result of the Introduction of E-Administration”, *Administrative Sciences*, 10(3), 2020. Disponible en <https://www.mdpi.com/2076-3387/10/3/67> [consultado 22-02-2024].
- Camacho Muñoz, R. “El lenguaje claro, una llave para abrir la transparencia”, 2023. Disponible en <https://governobert.diba.cat/news/2023/03/16/llen-guatge-clar-clau-per-obrir-transparencia> [consultado 22-02-2024].
- Casetta, E. & Fracchia, F. *Compendio di diritto amministrativo*. Giuffrè Francis Lefevre (22ª ed.). 2022.

- Clediere, G. “France services, rapprocher les services publics des usagers”, *Administration*, 277(1), 2023, pp. 25-28.
- Corso, G. *Manuale di diritto amministrativo*. Giappichelli (8ª ed.). 2017.
- Criado, J. I. “La política de Administración digital en España: de los servicios públicos digitales a la gobernanza inteligente y Administración Pública 4.0”. En Ramió, C., *Repensando la Administración digital y la innovación pública*, INAP, 2021, pp. 71-108. Disponible en <https://www.inap.es/documents/10136/1677496/PagInicia-Administracion-digital.pdf/703872bb-e7a8-5bf4-726b-d9e24d6d3a13> [consultado 22-02-2024].
- De la Quadra-Salcedo, T. “Retos, riesgos y oportunidades de la sociedad digital”. En Barrio Andrés, M. & Torregorsa Vázquez, J, *Sociedad digital y derecho*, BOE, 2018, pp. 21-85.
- Delcros, B. *Les maisons France services, levier de cohésion sociale*. Rapport d’information n° 778 (2021-2022). Disponible en <https://www.senat.fr/rap/r21-778/r21-7786.html#toc207> [consultado 02-03-2024].
- Défenseur des droits. *Dématisation des services publics: trois ans après, où en est-on?* 2022. Disponible en <https://www.defenseurdesdroits.fr/rapport-dematerialisation-des-services-publics-trois-ans-apres-ou-en-est-265> [consultado 21-02-2024].
- Dumont, G. *La citoyenneté administrative*. Université Pantheon-Assas, 2002. Disponible en <https://hal.science/tel-01292880> [consultado 21-02-2024].
- Galetta, D. U. “Digital transition of public Administration in Italy and the right to a good administration: problems and prospects, also in the perspective of the implementation of the National Recovery and Resilience Plan”, *European Review of Digital Administration & Law, ERDAL*, 3 (1), 2022, pp. 52-72. Disponible en <https://www.erdalreview.eu/free-download/97912218007845.pdf> [consultado 21-02-2024].
- Gallardo Romera, E. “El control de la Administración a través del Defensor del Pueblo”. En Barnés, J., González-Deleito Domínguez, N., Ortega Carballo, C. & Rodríguez Puñal, E. *Entre Tribunales. Libro homenaje a Pablo García Manzano*, Marcial Pons-Cuatrecasas, 2018, pp. 223-238.
- Gallone, G. *Riserva di umanità e funzioni amministrative*. Cedam-Wolters Kluwer. 2023.
- García Macho, R. “El derecho a la información, la publicidad y transparencia en las relaciones entre la Administración, el ciudadano y el público”. En García Macho, R. *Derecho Administrativo de la información y Administración transparente Derecho Administrativo de la información y Administración transparente*, Marcial Pons, 2020, pp. 27-47.
- Garcés, J. & Piñar, J. L. “Hacia una certificación del respeto a los derechos de la ciudadanía digital”, *Derecho digital e innovación*, 4, 2020.
- Gobierno del Principado de Asturias, *Guía de diseño, ejecución e incorporación de procesos de participación ciudadana a la Administración y sector público del Principado de Asturias*, 2023. Disponible en <https://ria.asturias.es/RIA/handle/123456789/14611?mode=full> [consultado 26-02-2024].

- Goethals, V. “Illectronisme : naissance d’un nouveau métier, écrivain numérique”, 2019. Disponible en <https://parolesdelus.com/actualites/citoyen-et-societe/illectronisme-naissance-dun-nouveau-metier-ecrivain-numerique/> [consultado 20-02-2024].
- Gómez Ruedas, J. *Dirección y gestión de proyectos de tecnologías de la información. Liderazgo del cambio para transformar las empresas en la sociedad digital*. FC Editorial. 2022.
- Gonzalez, L. & Nauze-Fichet, E. Le non-recours aux prestations sociales. Mise en perspective et données disponibles, *Dossiers de la DREES*, 57, 2020. Disponible en <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2020-10/dd57.pdf> [consultado 22-02-2024].
- Grayling, A. C. *The Good State. On the principles of Democracy*. Oneworld. 2020.
- Hintz, A., Dencik, L. & Wahl-Jorgensen, K. *Digital citizenship in a datafied society*. Polity Press. 2019.
- Heirbaut, I. “El empleado público frente a la máquina: ¿Está afectando la digitalización al bienestar de los empleados públicos?”, *Revista general de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social*, 54, 2007.
- Jiménez, S. *Transformación digital para Administraciones públicas. Crear valor para la ciudadanía del siglo XXI*. INAP. 2019.
- Jiménez Asensio, R. *Los frenos del poder. Separación de poderes y control de las instituciones*. IVAP-Marcial Pons. 2016.
- Labo Société Numérique. “Écrivain public numérique: un service, une fonction et une profession qui se cherchent”, 2019. Disponible en <https://labo.societenumerique.gouv.fr/fr/articles/%C3%A9crivain-public-num%C3%A9rique-un-service-une-fonction-et-une-profession-qui-se-cherchent-2/#> [consultado 20-02-2024].
- Madou, G. *Ecrivain public: un vieux métier d’avenir*. Puits Fleuri. 2009.
- Mesa, S. *Silencio administrativo. La pobreza en el laberinto burocrático*. Anagrama. 2019.
- Ministère de la transformation et de la fonction publiques. *Vaincre la phobie administrative grâce aux sciences comportementales*. Disponible en https://www.modernisation.gouv.fr/files/2023-06/guide_pratique_vaincre_la_phobie_administrative.pdf [consultado 22-02-2024].
- Nogueira López, A. “Una Administración para el 99%. Reforma administrativa para la igualdad real”, *Revista catalana de dret públic*, 67, 2023, pp. 18-35. Disponible en <http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/10.58992-rcdp.i67.2023.4131> [consultado 20-02-2024].
- Nogueira López, A. “Vulnerabilidad administrativa. Los obstáculos administrativos en el acceso a los programas de vivienda”. En Paleo Mosquera, N., *Políticas y derecho a la vivienda. Gente sin casa y casas sin gente*, Tirant lo Blanch, 2020, pp. 213-244.
- Nyman Metcalf, K. “e-governance and good administration: examples from Estonia”, *European Review of Digital Administration & Law, ERDAL*, 3

- (1), 2022, pp. 73-82. Disponible en <https://www.erdalreview.eu/publicazioni/european-review-of-digital-administration-and-law-volume-3-issue-1-2022.html> [consultado 21-02-2024].
- Osborne, S. P., Nasi, G. & Powell, M. “Beyond co-production: Value creation and public services”, *Public Administration*, 99 (4), 2021, pp. 641-657. Disponible en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12718> [consultado 21-02-2024].
- Ponce Solé, J. “Burocracia defensiva, mal gobierno y mala administración”, *Nudging aplicado a la mejora de la regulación y al uso de algoritmos y de inteligencia artificial*, 2024. Disponible en <https://rednmr.wordpress.com/blog/> [consultado 26-02-2024].
- Presno Linera, M. *Derechos fundamentales e inteligencia artificial*. Marcial Pons. 2023.
- Ramajoli, M. “Il procedimento amministrativo”. En della Cananea, G., Dugato, B., Marchetti, B., Police, A. & Ramajoli, M. *Manuale di diritto amministrativo*. Giappichelli, 2022, pp. 267-321.
- Ricordel, Q. “The digital administration of foreigners in France”, *European Review of Digital Administration & Law, ERDAL*, 2 (1), 2022, pp. 167-172. Disponible en <https://www.erdalreview.eu/publicazioni/european-review-of-digital-administration-and-law-volume-3-issue-1-2022.html> [consultado 20-02-2024].
- Schwab, K. *La cuarta revolución industrial*. World Economic Forum. 2016. Disponible en <https://economiepoliticafeunam.files.wordpress.com/2020/05/klaus-schwab.la-4c2b0-rev.-industrial-2.pdf> [consultado 22-02-2024].
- Siguiet Rigoni, Coline. “La technologie et les pratiques évoluent... la médiation numérique aussi!”, *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, 75 (1), 2022, pp. 26-28. Disponible en <https://www.cairn.info/revue-cahiers-du-developpement-social-urbain-2022-1-page-26.htm#:~:text=1La%20m%C3%A9diation%20num%C3%A9rique,au%20long%20de%20la%20vie.> [consultado 02-03-2023].
- Taccogna, G. *La disciplina dell'organizzazione amministrativa*. Cedam. 2014.
- Toubon, J. “La dématérialisation des services publics. L'écart entre l'objectif d'accessibilité et la situation réelle des usagers”, *L'ENA hors les murs*, 3 (499), 2020, pp. 25-27. Disponible en <https://www.cairn.info/revue-l-ena-hors-les-murs-2020-3-page-25.htm> [consultado 22-02-2024].
- Trujillo Sáez, F., & Álvarez Jiménez, D. “Transformación digital de la administración pública: ¿Qué competencias necesitan los empleados públicos?”, *Gestión y Análisis De Políticas Públicas*, 27, 2021, pp. 24-67. Disponible en <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/10923/12088> [consultado 26-02-2024].
- Vestri, G. *Diccionario de términos para comprender la transformación digital*. Aranzadi. 2023.
- Weil, P. & Pouyaud, D. *Le droit administratif*. Presses Universitaires de France (26ª ed.). 2021.