

Valor público

*Evaluación para
conectar las
políticas públicas y
las personas*



Foto: Aurora Villalobos, 2005

Iglesia de San Martín. Niebla (Huelva).

Junio 2022,
Revista EPP N° 43



INSTITUTO ANDALUZ DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Consejería de la Presidencia,
Administración Pública e Interior

*Esta es una publicación digital diseñada para no ser impresa

Equilibrio de los factores que condicionan la participación ciudadana

A la hora de planificar la participación ciudadana en las políticas públicas, hay una serie de elementos que se deben tener en cuenta para garantizar el éxito de la colaboración entre las administraciones públicas y los distintos agentes sociales.

En este sentido, en cada contexto institucional es fundamental encontrar el equilibrio adecuado entre la "oferta" y la "demanda" de participación; es decir, entre los cauces abiertos por los poderes públicos para posibilitar la participación de la sociedad y la propia voluntad de la ciudadanía de implicarse en los asuntos públicos.

Mediante la infografía de este mes se ilustran los principales factores que influyen en la "oferta" y en la "demanda" de la participación ciudadana en las políticas públicas. Esta infografía está recogida en la "[Guía práctica para la planificación y evaluación participativas de las políticas públicas. La participación transversal](#)" del Área de Evaluación de Políticas Públicas del Instituto Andaluz de Administración Pública publicada en el año 2021.



Triangulación metodológica en el diagnóstico social participativo

Manuel García Bernárdez

Manuel García Bernárdez es profesor titular del Centro Universitario EUSA adscrito a la Universidad de Sevilla. Licenciado en Sociología por la Universidad de Granada, es especialista universitario en Derecho a la Ciudad y Participación Ciudadana por la Universidad Pablo de Olavide.

Ha trabajado en el campo de la investigación social aplicada desde 2007, como socio fundador y trabajador de la cooperativa de investigación Taraceas, y posteriormente como consultor privado. Sus principales campos de investigación han sido los jóvenes, el envejecimiento, el género, el empleo y el desarrollo empresarial, las políticas municipales, la participación y los procesos electorales.



Actualmente Manuel colabora con el Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP.

La detección de necesidades y la identificación de barreras es un elemento central en la planificación de actuaciones y políticas públicas. Realizar un buen diagnóstico permite reducir los costes asociados a la implementación de políticas públicas, concretar el alcance de las actuaciones, aumentar la eficiencia de la inversión en dichas actuaciones y obtener una mayor vinculación con la población destinataria de las políticas.



Figura 1: Diagnóstico de necesidades.

En el año 2015, en colaboración con la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), llevamos a cabo un estudio aproximativo con el fin de detectar necesidades y buenas prácticas en el ámbito de la (por aquel entonces) incipiente economía colaborativa. El objetivo era tanto clasificar y mapear iniciativas como elaborar un conjunto de recomendaciones para facilitar el apoyo y la colaboración de estas iniciativas desde la Universidad y la propia administración.

El novedoso diseño metodológico del proyecto incluyó las siguientes fases:

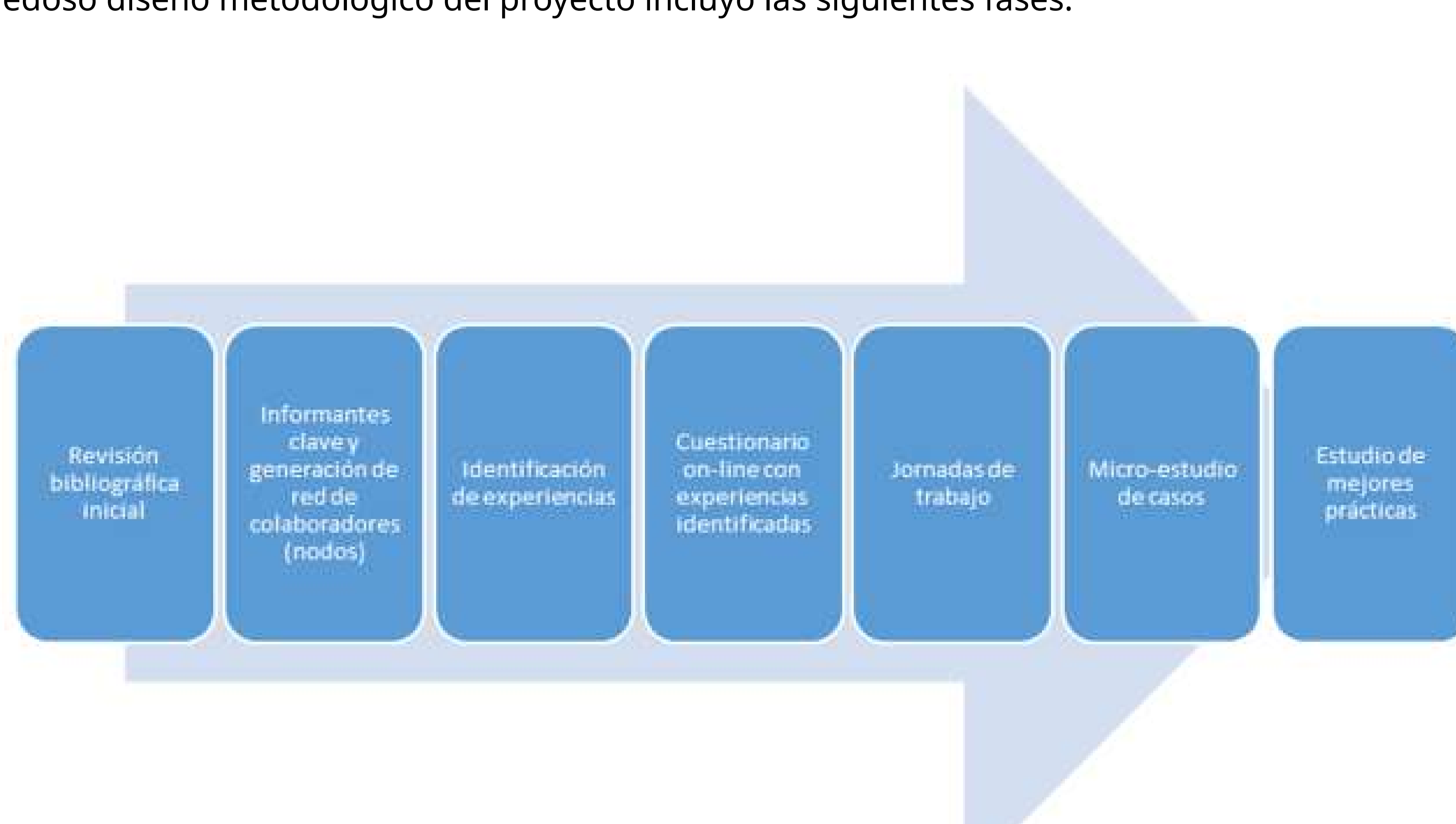


Figura 2: Fases del diseño metodológico.

Tras una revisión bibliográfica inicial, se desarrolló una metodología triangulada cualitativa y participativa, tomando técnicas diversas para elaborar una estrategia amplia, pero que a su vez fuera reduciendo elementos hasta la selección de tres casos de éxito que se estudiarían en profundidad.

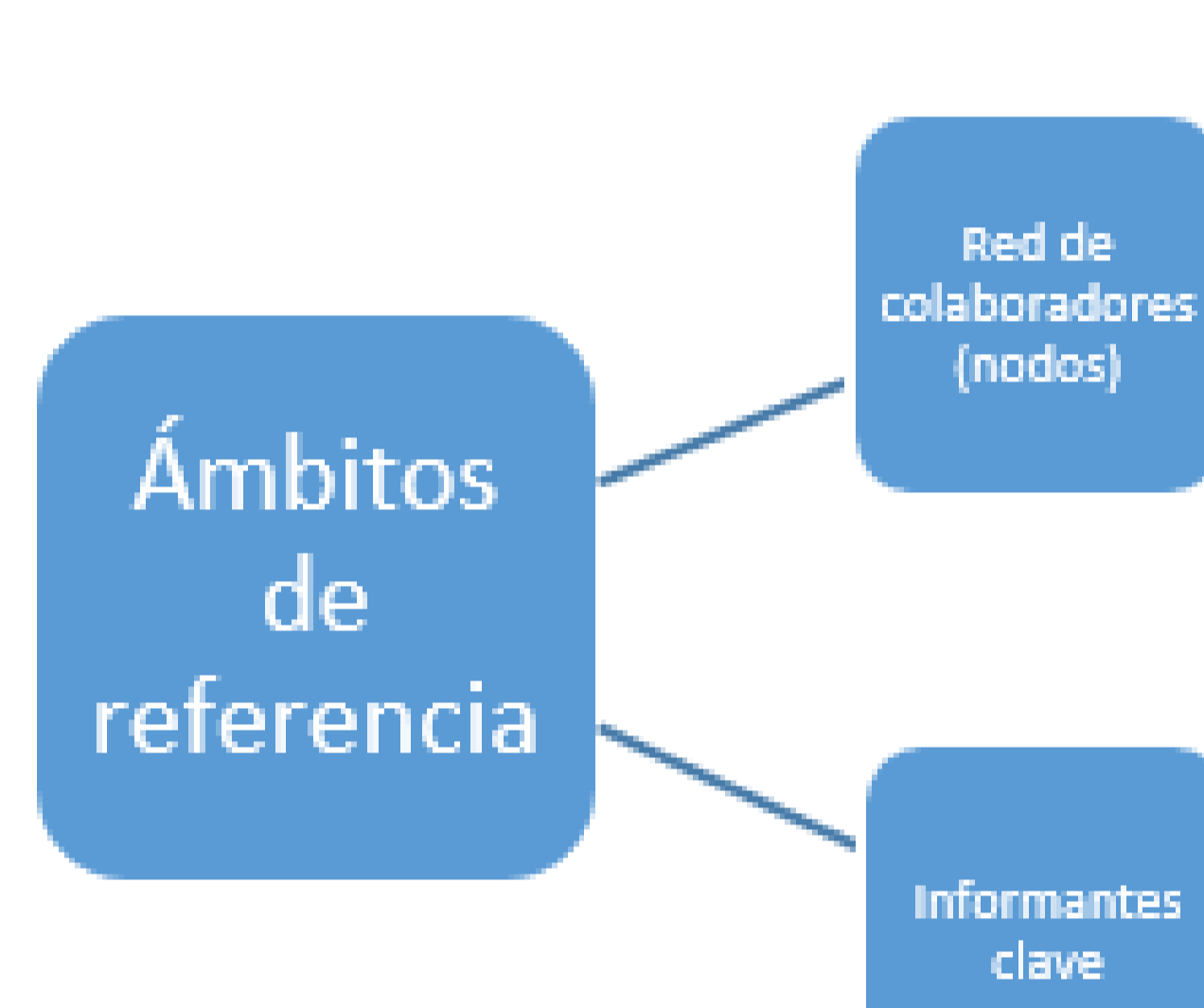


Figura 3: Ámbitos de referencia.

En primer lugar, se identificaron distintos ámbitos de referencia, y en función de las diferentes sub-áreas identificadas se procedió a identificar a personas que pudieran aportar una información y visión relevante sobre la economía colaborativa. Se seleccionó una muestra de informantes de diversos ámbitos y se contactó con ellos/as exponiéndoles los objetivos de la investigación y la posibilidad de realizar una entrevista personal, telefónica o vía Skype.

Finalmente se realizaron 8 entrevistas semi-estructuradas a personas vinculadas a plataformas auto identificadas con la idea de economía colaborativa y a personas que estuvieran trabajando sobre estas temáticas. Es decir, en esta fase se primó un acercamiento a personas afines y, en general, con una visión positiva sobre la economía colaborativa. Todas las entrevistas fueron grabadas digitalmente, y es el posterior análisis de las mismas lo que permitió enfocar aún más el objeto del estudio de cara a la siguiente fase (construcción del cuestionario). En paralelo se buscaron en cada una de las universidades andaluzas personas con una línea de trabajo que pudiera aportar, desde distintas disciplinas, al estudio, para que actuaran como “nodos” del proyecto. Con estas personas se mantuvo contacto individual a lo largo del tiempo (e-mail, teléfono o Skype). Todos los nodos fueron invitados a participar en los dos eventos presenciales del proyecto (las jornadas de reflexión).

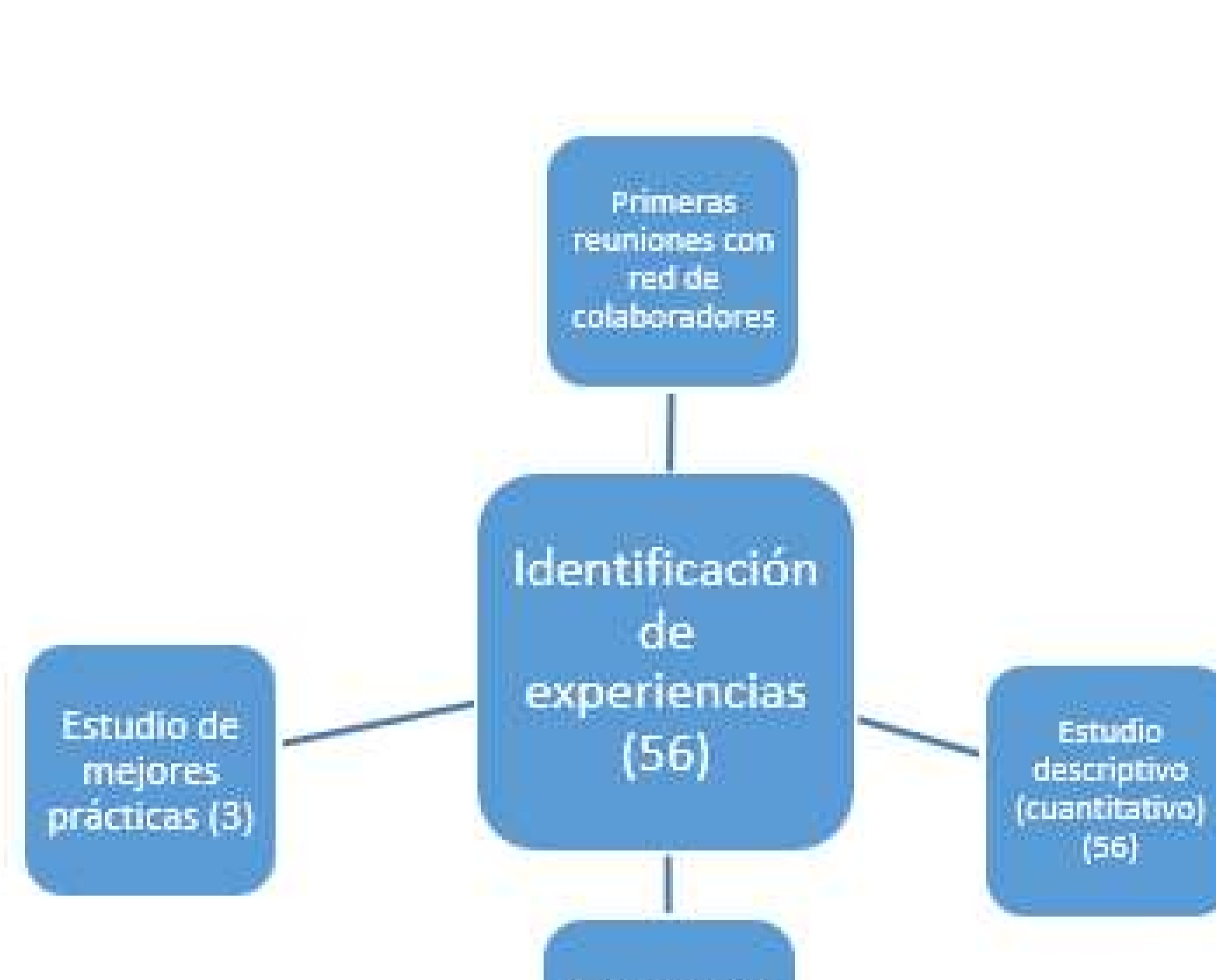


Figura 4: Identificación de experiencias.

Paralelamente, fundamentalmente a través de la acción de los nodos, se identificaron un conjunto de experiencias. Se priorizaron iniciativas que estuvieran activas, pero también se recopilaron otras en proceso de gestación o latentes. La información obtenida quedó recogida en un documento que incluye los siguientes datos de cada una de las iniciativas: nombre, breve descripción, ámbito, persona o área de referencia. Asimismo, para obtener una visión más general de las iniciativas, se diseñó y difundió un cuestionario online utilizando el software de código abierto Limesurvey. En una fase intermedia de la investigación a cada una de las 56 iniciativas hasta ese momento identificadas le fue enviado el enlace al cuestionario on-line, contactando telefónicamente y reenviando el enlace en caso de no obtener contestación. En total, se recibieron cuestionarios de 40, lo que supone una tasa de respuesta del 71,42%. Para el análisis estadístico de los datos obtenidos se utilizó SPSS IBM Statistical Software V21 para el análisis estadístico de las preguntas cerradas.

Con el objeto de profundizar en las particularidades de las iniciativas se optó por desarrollar micro-casos de estudio de algunas de ellas. Para la selección de las mismas, se consultó a los nodos pero fundamentalmente se trató de equilibrar la presencia de prácticas de todas las universidades y de distintos ámbitos de la economía colaborativa. Además, se buscó reflejar la diversidad de las iniciativas incluyendo tanto ejemplos de algunas bien asentadas como de otras emergentes, iniciativas situadas “dentro de los muros” de la universidad junto a otras que tienen lugar fuera de ella, en los barrios y en el espacio virtual. Finalmente se seleccionaron 12 iniciativas. En una última fase de reducción de iniciativas se realizó un estudio de mejores prácticas a partir de la selección de tres iniciativas, una de ámbito estatal, otra de ámbito local y una de ámbito universitario.

En una fase intermedia del proyecto se celebraron dos jornadas de reflexión: una en Granada, centrada en temas de financiación, a la que se invitó a las experiencias mapeadas en Andalucía (Jaén, Granada, Málaga, Huelva y Cádiz) y otra en Sevilla, con especial atención a las tecnologías (experiencia de Córdoba, Sevilla, Huelva y Cádiz). Junto a las iniciativas con vinculación universitaria se invitó a otros proyectos ajenos al ámbito universitario para promover el debate y el intercambio de visiones entre unos y otros. El número de personas inscritas fue de 17 en Granada y 26 en Sevilla. Las sesiones se llevaron a cabo utilizando diversas metodologías participativas de reflexión colectiva. Estas sesiones incluyeron técnicas como la dinámica de la isla y el cielo, mediante la cual se le entrega a cada participante una hoja con un dibujo de una isla. Se aportan materiales de escritorio (rotuladores, lápices, bolígrafos, etc.) y se les pide que traten de exponer las ideas principales del proyecto diferenciando tres espacios: el mar, la isla y el cielo. Cada uno de ellos representará los siguientes aspectos de su proyecto:

- MAR: fundamentos básicos del proyecto, raíces y conceptos de los que surge.
- ISLA: aquello que conforma la propia iniciativa
- CIELO: todo tipo de apoyos externos que hacen posible el proyecto, haciendo especial incidencia en las herramientas sociales y telemáticas.

Una vez finalizado, se realizó la pausa para almorzar. En la sesión de tarde se comenzó con la puesta en común de las islas dibujadas para las personas participantes. Cada persona presentaba su isla personalizada y tenía un minuto para explicársela al resto de participantes, de modo que pudieran explicar aspectos concretos de sus dibujos, así como el sentido global del proyecto. Según se iban presentando, se pegaban los dibujos en una misma pared, construyendo un archipiélago de proyectos de Economía Colaborativa.

La siguiente fase consistía en acercarse individualmente al archipiélago y puntuar mediante unas pegatinas aquellos puntos de los proyectos presentados que resultaran, a juicio de cada participante, positivos, aquellos o que ofrecieran dudas. Para eso se facilitó a cada participante tres tipos de pegatinas (gema verde para aspectos positivos, fuego rojo para aspectos negativos e interrogantes azules para los elementos que presentaban dudas). La tercera fase de esta dinámica constaba en Granada de la realización de un DAFO y en Sevilla de la detección de elementos compartidos por las iniciativas. Para finalizar se plantea una mesa redonda y debate sobre iniciativas del marco universitario y de fuera de él.

En conclusión, el diagnóstico de necesidades se construyó de forma dirigida pero con fases (o momentos) participativos, usando el conocimiento técnico derivado de la investigación cuantitativa o cualitativa para la priorización de elementos, y el conocimiento colectivo (mediante la reflexión participativa) para la generación de nuevas dudas, necesidades y desafíos, mostrando que la triangulación y la inclusión de elementos participativos en el diseño metodológico del diagnóstico social es una solución óptima para delimitar el alcance y promover la vinculación de los planes públicos con la población destinataria.

El INE publica 'Indicadores Urbanos', una adaptación del proyecto *Urban Audit*

A finales de los años 90, se inició el proyecto europeo *Urban Audit* con el fin de recopilar información estadística que permitiera comparar la calidad de vida de las principales ciudades europeas. Desde entonces se ha venido desarrollando en diversas fases o ciclos de recogida de datos de aproximadamente 3 años cada uno. El proyecto es auspiciado por la Dirección General de Política Regional y Urbana de la Comisión Europea (DG Regio) en colaboración con Eurostat y actualmente se encuentra en su octavo ciclo de recogida. A lo largo de sus años de vida, pese a los numerosos cambios de tipo metodológico y territorial, el proyecto ha ganado madurez, ha sabido consolidarse y tiene garantizada su continuidad en el tiempo.



La recopilación de la información corresponde fundamentalmente a los institutos nacionales de estadística de los estados miembros que se implican en el proyecto. En la actualidad se recoge información sobre más de 900 ciudades de la UE y se cuenta con 171 variables y 62 indicadores. Para los ámbitos supramunicipal o submunicipal se recogen solo una parte de esos indicadores (más información en la página web de [Eurostat](#)).



La [publicación 'Indicadores Urbanos' del pasado 23 de mayo](#) es una selección y adaptación por parte del Instituto Nacional de Estadística (INE) del contenido del proyecto *Urban Audit*, actualmente denominado "data collection for sub-national statistics (mainly cities)". De la lista de indicadores recopilados para el proyecto europeo se ha elegido un conjunto limitado de 39 indicadores que cubren distintos dominios, con información desde 2010. Se ofrecen datos para las ciudades seleccionadas en el proyecto europeo, las conurbaciones o áreas donde el entorno urbano de la ciudad se expande más allá de sus límites administrativos, las zonas supramunicipales definidas por su influencia laboral (Áreas Urbanas Funcionales) y para zonas submunicipales, equivalentes a la partición administrativa en distritos (más información en la página web [Eurostat Spatial-Units](#)).

Desde el punto de vista territorial, el INE mantiene las unidades espaciales de la última edición y únicamente actualiza la composición del nivel sub-municipal conforme al seccionado a 1 de enero de 2021 y la lista de municipios mayores de 20.000 habitantes con referencia de 1 de enero de 2021.

Entre los resultados recogidos en la publicación del INE, se hace referencia a los municipios españoles con una mayor renta neta media anual por habitante: según datos de 2019, los 3 municipios con niveles más altos están situados en Madrid y Barcelona. Los municipios con menor renta por habitante son Níjar (Almería), Vícar (Almería) y Los Palacios y Villafranca (Sevilla).

En relación con los barrios con mayor renta neta media anual por habitante, Madrid y Barcelona concentran los 10 barrios con niveles más altos según el listado que incluye la publicación del INE. Por el contrario, según datos de 2019 las rentas más bajas se encuentran en Sevilla: zonas 5-A (barrio Polígono Sur del distrito Sur) y 4-E (barrios de Los Pajaritos y Amate del distrito Cerro-Amate).

Por otra parte, en la publicación se destacan datos sociodemográficos como el número medio de hijos por mujer. En datos de 2019, este dato fue de 1,24 en España, siendo la Ciudad Autónoma de Melilla la ciudad con el valor más alto (1,97) y San Cristóbal de la Laguna (Santa Cruz de Tenerife) la ciudad con el dato más bajo (0,83).

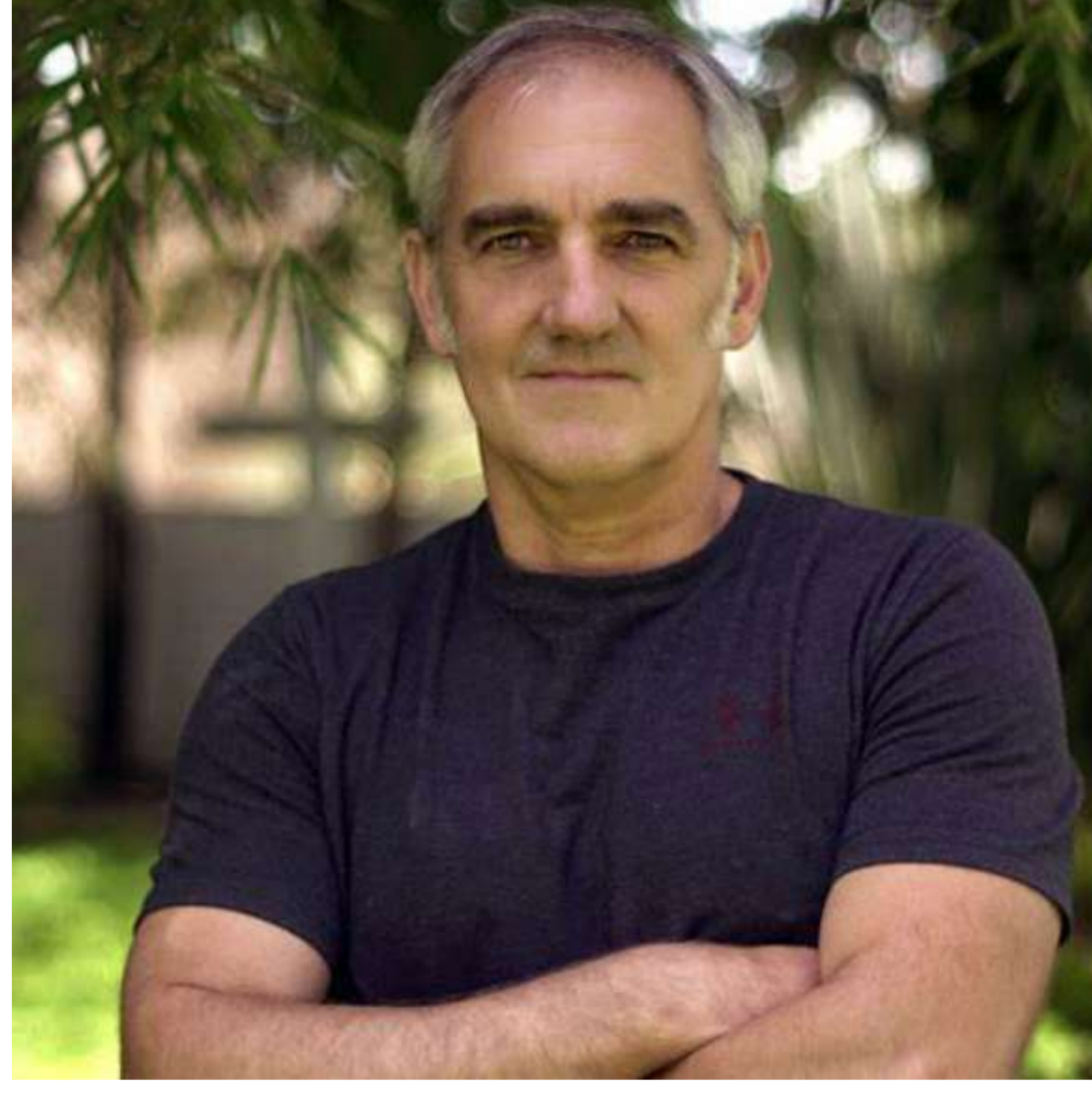
Entrevista a Esteban Tapella

Director del Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad

Formado en la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), en el *Institute of Social Studies* (Países Bajos) y en la Universidad Nacional de San Juan (Argentina), Esteban Tapella es especialista en estudios del desarrollo y ecología humana. Actualmente es profesor e investigador en la Universidad Nacional de San Juan (Argentina), donde dirige el Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad.

Esteban combina su labor docente con la consultoría independiente en ámbitos de gestión social de proyectos, evaluación participativa y capitalización de experiencias. Desde 2019 forma parte del equipo coordinador de la iniciativa EvalParticipativa.

Asimismo, es miembro de EvaluAR (Red Argentina de Evaluación) y ReLAC (Red de Monitoreo, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe).



¿Qué es EvalParticipativa?

[EvalParticipativa](#) es la Comunidad de Práctica y Aprendizaje en Evaluación Participativa para América Latina y el Caribe. Es una iniciativa conjunta entre el Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad ([PETAS](#)) de la Universidad Nacional de San Juan (Argentina), que actualmente dirijo, y el proyecto [Focelac](#) para el fomento de capacidades y articulación de actores de la evaluación en América Latina del Instituto Alemán de Evaluación para la Cooperación al Desarrollo ([DEval](#)).

Esta comunidad de práctica y aprendizaje nace del interés y crecimiento de la evaluación en el contexto regional y global. Y, particularmente en el contexto de los ODS, nos proponemos contribuir al involucramiento inclusivo de la sociedad civil en procesos evaluativos. EvalParticipativa nos está permitiendo ahondar creativamente en los temas de participación e inclusión social a través del conocimiento y análisis de experiencias evaluativas concretas, capacitaciones, publicaciones, foros y otros mecanismos que buscan socializar el conocimiento de la región a la vez que potenciar nuevas iniciativas.

¿Cree que la evaluación participativa puede acercar la Administración Pública y la sociedad? ¿De qué forma?

Claro que sí. Si bien la mayoría de las experiencias de evaluación participativa vienen del campo de ONGs de desarrollo, existen experiencias recientes y muy positivas en el sector público en la región. En estas experiencias, a las que se puede acceder en [EvalParticipativa](#), se evidencia que este tipo de abordajes evaluativos han contribuido a la construcción de una cultura de la evaluación entre diversos actores de la sociedad civil y la institucionalización de estas prácticas en la Administración Pública.

Por otro lado, al socializar instrumentos para el análisis de las políticas públicas se fortalecen las propias organizaciones de la sociedad civil, que ahora demandan nuevos canales de participación activa. Sin duda, una sociedad civil empoderada influye positivamente en la agenda pública, y esta es también una de las razones de ser de la evaluación participativa.

¿Qué papel juega la evaluación participativa en la toma de decisiones de las políticas públicas?

En tanto metodología que busca la inclusión social, la evaluación participativa permite incorporar a los actores relevantes de una intervención pública al proceso evaluativo de una manera activa y consciente en tanto sujetos de derecho. Por supuesto, esto permite conocer la valoración y percepción desde múltiples actores sobre la intervención misma.

Además, y más allá del caso o política evaluada, este tipo de evaluación cumple un papel central en el contexto de los ODS, el que tiene que ver con crear espacios de articulación entre los representantes institucionales y las organizaciones de la sociedad civil. Esta articulación contribuye en el largo plazo con instituciones más democráticas y políticas públicas más pertinentes e inclusivas. Fruto de la participación activa, donde se experimentan diferentes herramientas, los distintos actores sociales se apropian tanto de los procesos como de los resultados de la evaluación, y esto es sin duda muy valioso para la gestión de las políticas públicas en cualquier contexto y región.

¿Qué aspectos hay que tener en cuenta a la hora de planificar la participación en la evaluación para que esta sea real y efectiva?

La noción de participación, según mi punto de vista, surge a partir del encuentro de dos dinámicas: la oportunidad de participar y la capacidad de participar. La primera está determinada por la voluntad institucional y política de quien diseña y conduce una evaluación por crear espacios reales de participación. La segunda está determinada principalmente por las actitudes y habilidades que los actores de la sociedad civil han desarrollado a través de experiencias anteriores. Es posible hablar de participación cuando existe una adecuación entre ambas dinámicas. Es decir, para que la participación en la evaluación sea real y efectiva, las capacidades de participar de los pobladores se deben ajustar a las oportunidades que 'abre' la institución, el programa o el proyecto.

Entonces, a la hora de planificar una evaluación participativa, habría que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los representantes de los diferentes niveles del programa evaluado tengan real disposición para una evaluación de este tipo, que sean conscientes de la implicancia que una evaluación multi-actoral y desde las bases puede tener, y estén abiertos a escuchar y adoptar las recomendaciones que de ella puedan surgir.
- Que la institución/programa cuente con tiempo y recursos, ya que crear verdaderos espacios para el protagonismo de la sociedad civil implica procesos lentos, largos y costosos.
- Que se cuente con la figura de una persona facilitadora local con conocimiento de la realidad e idiosincrasia de las personas participantes, así como adecuado manejo de herramientas de comunicación y animación socio-cultural.
- Que la institución solicite o genere instancias de capacitación para los actores locales involucrados.
- Que se conforme un equipo de evaluación relativamente pequeño pero integrado con representantes de todas las partes involucradas, el que deberá actuar durante todo el proceso, desde la priorización de los temas más relevantes y la formulación de las preguntas y objetivos, hasta la comunicación y facilitación del uso de los resultados, pasando por el trabajo de definición de indicadores, recopilación y análisis de los datos así como elaboración de conclusiones y recomendaciones.

¿Cuáles son las características distintivas del modelo participativo que ustedes propugnan?

Nos gusta pensar que una evaluación es participativa cuando las partes involucradas definen qué será evaluado, quiénes participarán, cuándo se hará, qué métodos de recolección y análisis de datos se usarán y cómo se comunicarán los resultados. En este 'modelo', la figura de la persona evaluadora se desdibuja, construyendo una suerte de evaluación 'sin' evaluadores, donde los ahora agentes externos favorecemos la incorporación activa y consiente de los miembros de la organización en el proceso evaluativo.

En el [Primer Encuentro de Evaluación Participativa en América Latina y el Caribe](#), realizado en Ecuador a finales de 2019, nos propusimos construir en conjunto con los participantes una lista de principios que podrían orientar la práctica. El resultado de aquella instancia fue muy iluminador. Personalmente siento que aquellas ideas reflejan el espíritu de una evaluación 'sin' evaluadores, donde los agentes externos adquieren un nuevo rol: facilitar procesos democráticos, reflexivos y críticos que permitan construir mejores y más inclusivas intervenciones. Una evaluación basada en el protagonismo de la Sociedad Civil, como lo hemos desarrollado en el [Manual Siembra y Cosecha](#), tendría como características distintivas los siguientes aspectos:

- Incorporar a los actores relevantes de la intervención o situación a evaluar de manera activa y consciente en el proceso evaluativo, en tanto sujetos de derecho.
- Reconocer el rol de la experiencia de diversos actores y los conocimientos y percepción de la población local involucrada.
- Crear espacios donde los representantes institucionales trabajan de modo asociado con los actores locales en el diseño, recolección, análisis e interpretación de los datos así como el uso de la información por parte de los diversos actores involucrados.
- Proporcionar procedimientos, herramientas y metodologías 'amigables' que facilitan la participación de los múltiples actores, quienes suelen tener capacidades y destrezas diferentes, adoptando la técnicas y materiales didácticos para facilitar el diálogo y la construcción de consensos.
- Favorecer la apropiación tanto de los procesos como de los resultados de la evaluación entre los actores sociales participantes o partes interesadas.
- Contar con técnicos o profesionales que actúen como facilitadores del proceso, animadores socio-culturales que ayuden a los actores locales a diseñar la evaluación, recopilar y analizar la información, generar recomendaciones y comunicar los resultados, desarrollando las potencialidades locales y resguardando el rigor técnico de la práctica evaluativa.

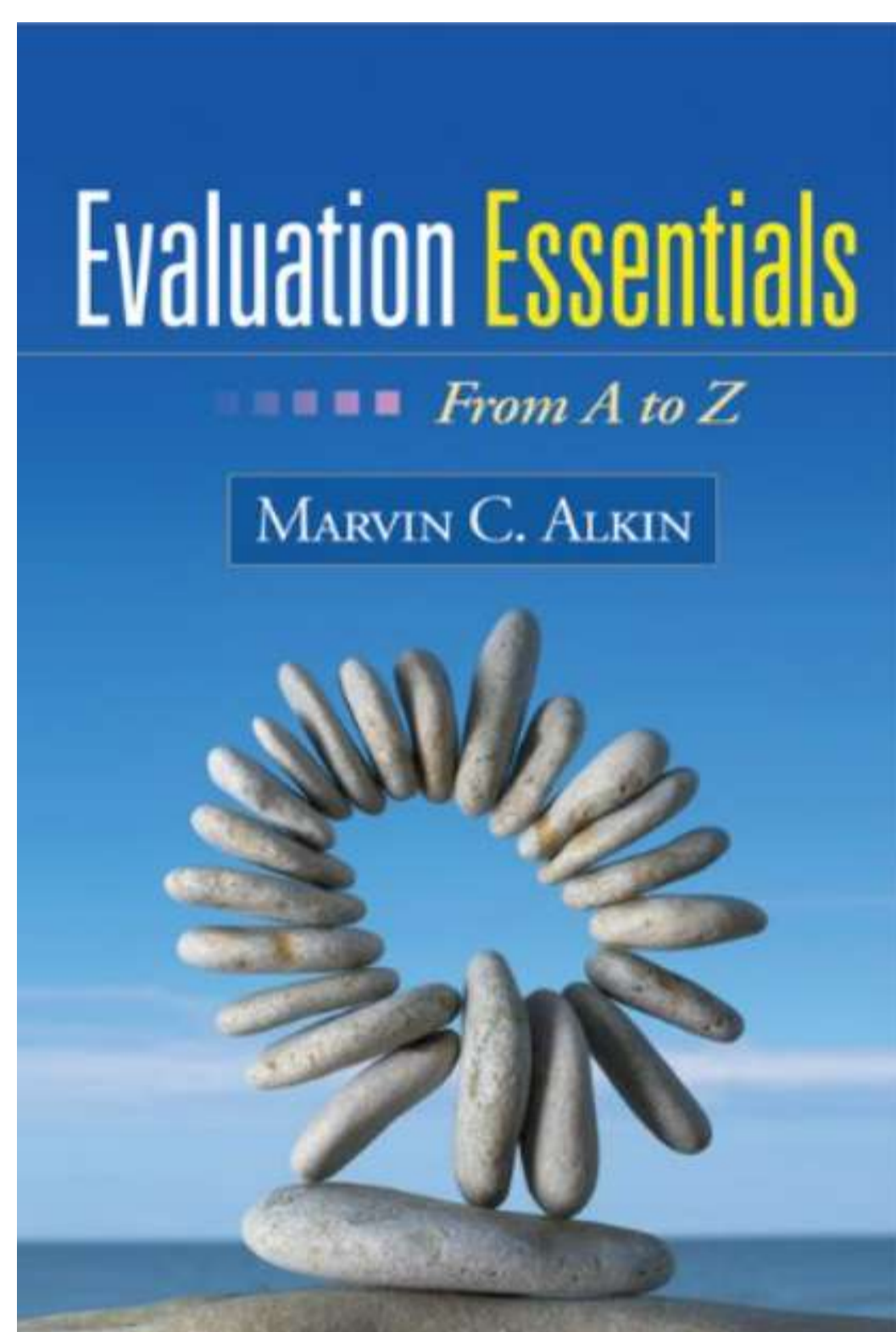
¿Cuáles son los próximos desafíos de EvalParticipativa?

Fruto de los primeros años de EvalParticipativa se han sumado nuevos socios a la comunidad, como el Centro de Apoyo al Desarrollo Local CEADEL (Argentina), la Fundación para la Superación de la Pobreza y Programa Servicio País (Chile), TECHO Internacional (presente en 18 países de la región), y la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC). El desafío es seguir creciendo y albergar a nuevas instituciones que quieren también sumarse. Queremos fortalecer y consolidar esta comunidad de práctica y aprendizaje a fin de favorecer/potenciar el involucramiento inclusivo de la sociedad civil en procesos evaluativos, no solo en la región sino también en otras regiones.

En concreto, en esta segunda etapa, queremos impulsar procesos de formación de facilitadores de evaluaciones participativas, a través de diversos eventos presenciales y virtuales con representantes de organizaciones de la sociedad civil de la región de público y privado, y la academia. También nos interesa generar instancias de certificación académica de la formación en evaluación participativa, en formato diplomatura o especialización de posgrado. También continuaremos desarrollando materiales escritos y audiovisuales que permitan documentar experiencias y lecciones aprendidas en torno a evaluación participativa para facilitar la multiplicación e institucionalización de este enfoque de evaluación. Para hacer frente al compromiso que constituye la Agenda 2030, creo que todavía hay mucho camino por andar si queremos que la práctica evaluativa sea inclusiva y empoderadora.

Evaluation Essentials, From A to Z.

Marvin C. Alkin.



Marvin C. Alkin (1934) es profesor emérito en la Universidad de California (Los Ángeles, Estados Unidos). Comenzó su etapa universitaria como docente en 1964 tras recibir su doctorado por la Universidad de Stanford (Estados Unidos). Posteriormente, fundó en la mencionada institución el "UCLA Center for the Study of Evaluation" (Centro de la Universidad de California para el Estudio de la Evaluación).

Sus informes e investigaciones acerca de la evaluación y el estudio de políticas públicas son reconocidos internacionalmente. Fruto de su labor, Alkin ha recibido multitud de premios entre los que destacan los otorgados por la AERA (American Educational Research Association) y por la AEA (American Evaluation Association).

Alkin ha sido también consultor de políticas públicas para diferentes gobiernos, habiendo desempeñado su trabajo en 18 países diferentes.

Evaluation Essentials, From A to Z plasma mediante un estilo dinámico y directo una serie de métodos y técnicas evaluativas con vistas a preparar estudiantes, gestores de programas y evaluadores que busquen incrementar sus conocimientos en evaluación.

En el desarrollo de la obra se reflexiona principalmente sobre la importancia de fomentar el uso de la evaluación mediante la construcción de relaciones de colaboración con las partes interesadas en el proceso evaluativo.

Asimismo, a través de las 26 secciones que componen la obra el autor explora la manera de articular preguntas de evaluación de forma adecuada y presenta metodologías tanto cuantitativas como cualitativas para recoger y analizar información.

Comprometidos con la Evaluación

Catálogo de Servicios del Área de Evaluación de Políticas Públicas

- ✓ Asesoramiento para la elaboración de Planes Estratégicos
- ✓ Análisis de Evaluabilidad de Planes Estratégicos
- ✓ Evaluación Ex Ante
- ✓ Evaluación intermedia o final
- ✓ Formación en Evaluación de Políticas Públicas
- ✓ Grupo de Personas Colaboradoras y Equipo de EPP de cada Consejería
- ✓ Documentación y materiales

Contacta con el Área de Evaluación de Políticas Públicas en el siguiente buzón:

evaluacion.politicas.iaap@juntadeandalucia.es



INSTITUTO ANDALUZ DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Consejería de la Presidencia,
Administración Pública e Interior