



**UADE**

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMPARADA**

Administración Pública de la República Oriental del Uruguay

**PROFESORES DE LA CÁTEDRA**

Nelson D. Cardozo

**AUTORES**

Clemente, Lucía (1156909)  
Juárez, Emilia (1149866)  
Scarpín Corgnali, Tobías (1144476)  
Subise Pereyra, Mia (1148633)

**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**

Trabajo Práctico Integrador

2do cuatrimestre, 2do año

**BUENOS AIRES, OCTUBRE DE 2023**

## Consignas

- A.** Se deberá caracterizar una administración pública, es decir los aspectos básicos de la misma, tomando un caso NACIONAL o SUBNACIONAL teniendo los siguientes elementos:
1. Caracterización general del caso mostrar principales datos, tales como superficie, población, fecha de independencia, principales indicadores socioeconómicos, breve reseña histórica, IDH, etc.)
  2. Estructura general de la administración pública: distribución horizontal del poder (si es federal, unitario o autónomo), organización ministerial, principales secretarías, organismos descentralizados.
  3. Datos agregados del gasto público por áreas de política pública y en personal.
  4. Información sobre el servicio civil: número de empleados públicos, principales rasgos del régimen legal, planificación de los recursos humanos, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo, gestión de las relaciones humanas y sociales.
  5. Análisis a la luz de la teoría trabajada en la materia, es decir a qué tipo de burocracia/servicio civil se aproxima el caso analizado.
  6. Conclusiones.
  7. Bibliografía (citada en formato APA 6ta. edición).
  8. Anexos.
- B.** El trabajo no deberá exceder las 15 carillas en letra Arial 12 interlineado simple (anexos y tablas no se contabilizarán).
- C.** Deberá presentar el caso en clase el día 15/11 contando con 20 minutos para realizar la presentación. El formato de presentación será libre y se alienta la presentación en formatos originales.
- D.** El trabajo se hará en grupos que no podrán exceder los 4 (cuatro) integrantes.

## Índice

<b>Desarrollo .....</b>	<b>3</b>
<b>Punto 1 .....</b>	<b>3</b>
<b>Punto 2 .....</b>	<b>4</b>
<b>Punto 3 .....</b>	<b>4</b>
<b>Punto 4 .....</b>	<b>5</b>
<b>Punto 5 .....</b>	<b>6</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>8</b>
<b>Presentación.....</b>	<b>8</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>9</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>10</b>

## Desarrollo

### Punto 1

Para comenzar con este trabajo integrador, haremos una breve introducción sobre la República Oriental del Uruguay, para luego desarrollar su administración pública. Sin más, comencemos.

Como bien sabemos, Uruguay está ubicado en América del Sur limitando con Argentina y Brasil. Tiene como capital a Montevideo y este es uno de los 19 departamentos que conforman el país, todos autónomos representados por un intendente y la Junta Departamental.

Su forma de Estado es de corte presidencialista, esto quiere decir que los 3 poderes, tanto el ejecutivo, el legislativo y el judicial son independientes en sus funciones.

A simple vista es un país pequeño, cuenta con una superficie de 176.215 kilómetros cuadrados y una población de 3.500.000 habitantes. Este último dato, si lo comparamos con el resto de los países, se encuentra en el puesto 133 de 196. Este dato lo hace el territorio menos poblado de la región y uno de los menos poblados en el mundo.

Su baja tasa de natalidad y una constante mayor emigración que inmigración son los motivos por lo que su población no logra crecer.

En cuanto a sus datos económicos, Uruguay presenta un Producto Interno Bruto (PIB) de 103.000 millones de dólares aproximadamente a 2023, puesto 95 a nivel mundial. Mientras que su PIB per cápita asciende a casi 29.000 dólares, lo que lo convierte en el número 61 en el mundo y en el segundo puesto de toda Latinoamérica. Su IDH en 2021 fue de 0.809, ubicándose en la categoría de “muy alto” de todas las naciones y entre los tres primeros de América Latina, detrás de Chile y Argentina. Su Coeficiente de Gini, el cual mide la desigualdad de ingresos en la población de un país, es de 40.8 (2021), lo que lo ubica en la categoría de desigualdad ‘media’. Aunque, se encuentra entre los menos desiguales de toda la región.

Su moneda de uso legal actual es el Peso uruguayo, pero también el dólar estadounidense tiene fuerte presencia en la economía, entonces se podría decir que existe un bimonetarismo. La pobreza en Uruguay se sitúa por debajo del 10% de su población, asimismo el desempleo está por debajo del 8% de la población económicamente activa.

Otra de las características que presenta es que es miembro pleno y fundador del MERCOSUR, el bloque económico estratégico en conjunto con Argentina, Brasil y Paraguay.

Para conocer un poco la historia de este país latinoamericano, debemos remontarnos al 1500, donde habitaban principalmente charrúas y guaraníes.

Con la llegada de los europeos, la banda oriental formó parte del Virreinato del Río de la Plata, no obstante cuando comenzó el proceso de independencia en 1810, ésta se mantuvo firme y fue anexada al reino unido de Portugal, Brasil y Algarve llevando el nombre de provincia Cisplatina. A su vez, en el interior del país se estaban produciendo movimientos revolucionarios liderados por Artigas que, con guerras de por medio, lograron junto a su ejército que se le reconociera la independencia en 1828.

Posterior a la “Gran Depresión” se produjo un golpe de estado que culminó en 1938. Pero 35 años más tarde, se vuelve a producir otro golpe en 1973 como

consecuencia de la inestabilidad económica y la salida de movimientos de izquierda a las calles.

La vuelta a la democracia fue en 1985 y continúa de manera interrumpida. Hoy en día, el actual presidente es Luis Lacalle Pou, electo en 2019 y parte del Partido Nacional.

## **Punto 2**

Este país es una república que cuenta con un sistema unitario descentralizado y presidencialista, por lo que el poder está mayormente centralizado en el gobierno nacional, pero también se les otorga ciertos poderes limitados a los gobiernos departamentales. Está dividido en tres poderes independientes: el Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

El poder Ejecutivo es ejercido por el Presidente de la República que es electo por voto popular directo por un periodo de 5 años. Este se encarga de nombrar a los ministros de su gabinete, secretarios y demás cargos que exige la constitución.

Actualmente, existen un total de 14 ministerios y 4 secretarías en el gobierno nacional. Entre los ministerios que se encuentran actualmente tenemos: Ambiente; Defensa Nacional; Desarrollo social; Economía y Finanzas; Educación y Cultura; Ganadería, Agricultura y Pesca; Industria, Energía y Minería; Interior; Relaciones Exteriores; Salud Pública; Trabajo y Seguridad Social; Transporte y Obras Públicas; Turismo; Vivienda y Ordenamiento Territorial. A su vez, cada ministerio la integran las distintas direcciones que son dependencias de estos.

Por su parte, las secretarías que existen son: de Presidencia, de Deporte, Prosecretaría de Presidencia y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Uruguay, también cuenta con una gran variedad de entes y organismos autónomos, y servicios descentralizados. De este último podemos destacar la Administración Nacional de Puertos, Administración Nacional de Correos, los Servicios de Salud del Estado, la Fiscalía General de la Nación, etc. Entre los entes autónomos se puede destacar la Administración Nacional de Educación Pública, el Banco Central de la República y demás bancos del Estado, Universidades públicas, etc. Además, encontramos a la Corte Electoral, al Tribunal de Cuentas de la República, y el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, que son los organismos autónomos.

## **Punto 3**

El gasto del sector de servicio civil se divide en tres presupuestos, el primero corresponde a los servicios personales que teniendo en cuenta los datos del año 2022 se corresponden unos \$362.623.842. La segunda categoría de presupuesto se designa la formación y capacitación del personal, del cual se destinan un total de \$2.050.445 más una inversión de \$1.157.269, mientras que para las políticas de recursos humanos se destinan unos \$17.655.982 con una inversión de \$34.936.357.

En cuanto al gasto público del país, se puede saber que para el año 2022 representa casi el 30% del PIB total. De este modo, del total del gasto público, aproximadamente el 15% se utiliza en educación, casi un 20% representa el de la salud pública, y un 7% para la defensa nacional. Luego, alrededor del 50% del gasto total se utiliza para la seguridad y asistencia social, mientras que el resto se reparte en otras áreas menores y personal.

Uruguay está en la posición 103 de 192 países del mundo en cuanto al porcentaje de su gasto público a comparación de su PIB. Mientras que en el gasto público per cápita, se registra un mejor posicionamiento, ya que se encuentra en el puesto 54 de 192 países. Esto se debe también a su escasa población en comparación a otros Estados.

#### **Punto 4**

Para comenzar a hablar del servicio civil de Uruguay, primero se tendrá en cuenta la estructura jerárquica dispuesta por la ONS (Oficina Nacional de Servicio Civil) que consta de: un órgano principal, la oficina nacional del servicio civil, área de asesoría letrada, área escuela nacional de la administración pública, área gestión del talento y desarrollo organizacional, área laboratorio de innovación y observatorio de la función pública, área de reclutamiento y selección, área sistemas y gobierno electrónico, división administración, división administración y desarrollo del talento, división registros y certificados, División Secretaría Letrada de la Comisión Nacional del Servicio Civil y por último el departamento de comunicación institucional.

Ahora bien, en cuanto a la cantidad de empleados se estima que aproximadamente 250.000 personas trabajan en la administración pública del país. Esto incluye a todos los trabajadores del Estado ya sea Nacional, departamental y municipal, en ello también forman parte los empleados de la salud y educación pública, entre otros. La cantidad de personas que forman parte, representan el 15% de la población económicamente activa en el país.

En resumen, alrededor de poco más de 80.000 individuos forman parte de la Administración central del Estado, es decir, que incluye la presidencia y todos los demás ministerios con sus respectivas dependencias. De ese total, unos 76.000 son funcionarios públicos plenos y el resto son no funcionarios, esto incluye a becarios, pasantes, contratos laborales, etc.

Como datos demográficos se puede decir que más del 60% del total de empleados son hombres, por lo que la presencia masculina es muy fuerte. En cuanto a edad de los funcionarios se refiere, el 70% de los mismos están compuestos por personas de entre 15 a 44 años. Entonces, se puede ver que la gran mayoría de los que integran la Administración Central son relativamente jóvenes.

Hay una importante concentración (el 50%) del empleo público en las funciones a cargo de las instituciones definidas por el artículo 220 de la Constitución con particular destaque en las instituciones educativas (ANEP, UDELAR) y sanitarias (ASSE). El Poder Ejecutivo (Presidencia y Ministerios) contiene el 26% de los empleos. Le siguen los Gobiernos Departamentales (13%) y las Empresas Públicas (7%).

El 66% de los funcionarios del estado uruguayo se encuentran en 5 instituciones: Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) con 31%, más 11% en el Ministerio del Interior (MI), 9,5% en el Ministerio de Defensa Nacional (MDN), 9% en la Administración de los Servicios de Salud del Estado (ASSE) y 6% en la Universidad de la República (UDELAR).

Siguiendo con la contratación, se debe destacar que los cargos de funcionarios públicos son seleccionados a través de concurso según el Decreto N° 223/013 el cual establece el procedimiento del mismo, los requisitos de ingreso junto con la evaluación del desempeño de sus tareas para determinar los ascensos y contrataciones.

Tomando en cuenta que para ingresar al servicio civil es necesario hacerlo mediante un concurso, también cabe destacar la forma de gestión de desempeño por resultados y competencias laborales, un plan establecido por la Oficina Nacional de Servicio Civil que hasta la actualidad se ha efectuado sobre un 70% de sus funcionarios el cual consiste en “la fijación y evaluación de metas y resultados, y de la puesta en práctica de las competencias implicadas para su logro, propone la aplicación de metodologías avanzadas de evaluación con enfoque de 360° de retroalimentación.”

Todo desempeño está relacionado con una gestión de compensación que remunere al trabajador para equilibrar con sus méritos, siendo así una política dentro del servicio civil que consiste en una jerarquía dividida en cinco categorías: A, B, C, D, E y F. Cada una de estas categorías a su vez se dividen en grados, siendo el de jerarquía mayor aquel que obtenga con el número 15 y el menor aquel que obtenga el número 1. Estos salarios varían desde los \$122.000 hasta el mínimo de \$38.000.

En cuanto a la planificación de sus recursos y su gestión de las relaciones humanas, Uruguay posee en amplio sistema de medidas que fomentan la mejora de su sistema, por un lado tenemos charlas y capacitaciones que ayudan a generar igualdad de género dentro del área del trabajo, mejoras en el programa de jubilación y los cambios de paradigmas del sistema de empleo público. Estos cambios a su vez están relacionados con asesoramientos brindados por la administración pública, políticas de innovación de los procesos y sistemas de gestión, asesoramiento en la implantación de políticas, asesoramiento referente a procesos de movilidad, evaluación del desempeño, carrera funcional, promover la realización de diagnósticos y participación en la creación, desarrollo y aplicación de iniciativas de innovación organizativa y impulsar su integración a los procesos organizacionales en el Sector Público.

## **Punto 5**

Definir el tipo de burocracia al que pertenece la República Oriental del Uruguay es una tarea que conlleva analizar distintos aspectos para obtener la mejor proximidad para el caso. Sin embargo, aquellas agencias públicas que constituyen el gobierno del Estado uruguayo generan ciertas preguntas sobre el papel que juegan en la política, más allá de la categoría en la que se clasifiquen:

¿Qué rol desempeña la burocracia en el proceso de políticas públicas en los distintos países de la región? ¿Cómo se relaciona con el nivel de desarrollo del servicio civil en cada país?

En primer lugar, debemos tener en consideración dos matices de burocracia estudiados, el déficit de capacidad: La capacidad técnica y la estabilidad. Por un lado, la capacidad técnica se define en un sentido amplio, abarcando implicar saberes adquiridos “formalmente” o por práctica en la función, el cual combina profesionalidad y habilidades técnicas para el diseño e implementación de políticas. Por otro lado, la estabilidad en el cargo se refiere a la estabilidad en la función que puede tener un grupo de funcionarios, dado por el marco legal en el cual se encuentra comprendido. A raíz de esto, a principios del siglo, notamos en Uruguay un intento de burocracia de corte administrativo (alta estabilidad, baja capacidad técnica), teoría que se desmorona a causa de la presencia de funcionarios públicos interinos o provisionales en los departamentos gubernamentales que le otorgan un carácter clientelar (baja

estabilidad y capacidad técnica), al igual que en los sistemas de Colombia y Argentina, ya que, como es de público conocimiento, en América Latina los cuerpos administrativos son altamente segmentados. Esto es consecuencia de intentos frustrados o degradados de instalar una base administrativa profesional en el estado, donde la estabilidad en el cargo es alta pero la capacidad técnica es baja.

Para alcanzar los objetivos fundamentales del gobierno, es esencial contar con una burocracia que sea honesta, competente y comprometida con el servicio público. Por ello, dentro de los mecanismos institucionales disponibles para la Administración Pública con el fin de asegurar el cumplimiento de sus funciones, el sistema de gestión del empleo público juega un papel central en garantizar las capacidades esenciales del Estado, en conjunto con otros sistemas integrados de gestión de recursos humanos.

Por lo tanto, al considerar la formación de una burocracia competente e independiente que asegure la estabilidad en los resultados de las políticas públicas, es crucial evaluar el nivel de institucionalización normativa y el desarrollo efectivo del servicio civil en Uruguay. Según la información disponible, las previsiones derivadas de estrategia, la planificación flexible, la alta tecnificación y los costos razonables, otorgados por Mercedes Iacoviello y Mariana Chudnovsky en el texto “La Importancia del Servicio Civil en el Desarrollo de Capacidades Estatales en América Latina” durante los 2000’, la nación se mantiene en todos los índices de calidad comparados en alrededor, en mayor o menor medida, de un porcentaje del 50% en cuanto a la Planificación del Servicio Civil.

Comenzando con la Organización del Trabajo, la cual considera el diseño de puestos “enriquecidos” sobre criterios de gestión, en otras palabras, perfiles en términos de competencias y sobre estudios técnicos, Uruguay posee una cifra del 50% tanto en 2004 como desde el 2011 al 2013. En similitud con esta última estadística, la Gestión del Empleo, es decir, el reclutamiento abierto en base a idoneidad, la selección basada en perfiles de competencias e instrumentos validados, también se encuentra con un índice 50% en 2004, pero mayor al 60% entre 2011 y 2013. Por otro lado, la Gestión del Rendimiento, la cual propone los objetivos estratégicos para la gestión y el rendimiento de las personas, se posiciona sobre 45% en 2004 y, posteriormente, sobre 40% de 2011 a 2013. En cuanto a la Gestión de la Compensación, reflejada en la equidad interna y externa según la eficiencia de los esquemas de incentivos y beneficios, vuelve a ubicarse en un 50% tanto en 2004 como en 2011 y 2013. Finalizando, la Gestión del Desarrollo, aquellos planes flexibles de carrera y promoción horizontal, comenzó estando sobre el 40% en 2004 para incrementar a un 50% para 2011-2013.

El resultado de estas estadísticas de gestión y organización concluye con un perfil burocrático de mediano desarrollo para la República de Uruguay. El promedio de valoración del grado de desarrollo de su servicio social se encuentra en 2do lugar a causa de una superposición y falta de claridad de funciones entre áreas, lo que llevó a los intentos de conformación que se han estancado o están en proceso de reforma actualmente.

Por lo tanto, en base a la información dada para el análisis de la burocracia de la República Oriental del Uruguay, podemos concluir que la misma es de corte “equipo técnico” o paralela, la cual posee una alta capacidad técnica pero una baja estabilidad en el cargo. Este tipo de burocracia no responde estrictamente a un partido político, tiene conocimiento experto en un área temática, tiene incorporados empleados por contratación temporaria y pueden permanecer en el tiempo más allá de los cambios políticos.



## **Conclusión**

Como conclusión final y luego de analizar varios puntos de la administración pública y servicio civil de Uruguay, se deja ver un sistema el cual por un lado presenta varias iniciativas innovadoras en lo que respecta de Latinoamérica teniendo en cuenta que la mayoría de sistemas de administración pública de la región conllevan un gran peso político en los cargos y no tanto de capacidad para ellos. En ese ámbito Uruguay mantiene un sistema de concurso en varios de sus sectores públicos, lo que facilita a la transparencia y al eficaz funcionamiento del cuerpo administrativo del país además de hacer una burocracia confiable para los ciudadanos. En esta materia también se destaca la innovación de los distintos proyectos mencionados en el servicio civil para la mejora de la eficacia de sus funciones agregando también la preocupación por sus trabajadores y el bienestar de ellos.

Por otra parte también tenemos un lado desperfecto cómo se ha mencionado en el punto cinco, y esta es su falta de estabilidad en los cargos, teniendo, como se analizó anteriormente, un gran tecnicismo para los puestos pero una gran rotación de puestos lo que quita eficacia y genera puestos de trabajos a los que los funcionarios podrían no estar capacitados.

En definitiva se puede decir que Uruguay posee una administración pública con un gran desarrollo en cuestión de propuestas pero una gran debilidad que no le permite mantener su estabilidad.

## **Presentación**

[Entrevista a Conrado Ramos](#)

## Referencias

Acuña, F., & Debali, F. J. (n.d.). *Uruguay: ubicación, historia, economía y características*. Enciclopedia Humanidades. Retrieved November 2, 2023, from <https://humanidades.com/uruguay/>

Iacoviello, M., & Chudnovsky, M. (2015). *LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO CIVIL EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES ESTATALES EN AMÉRICA LATINA* (Banco de Desarrollo de América Latina ed., Vol. N°2015/02).

Ignacio, J. (n.d.). *Página de Inicio del Portal de Uruguay Concursa*. Retrieved November 2, 2023, from <https://www.uruguayconcursa.gub.uy/Portal/servlet/com.si.retsel.inicio>

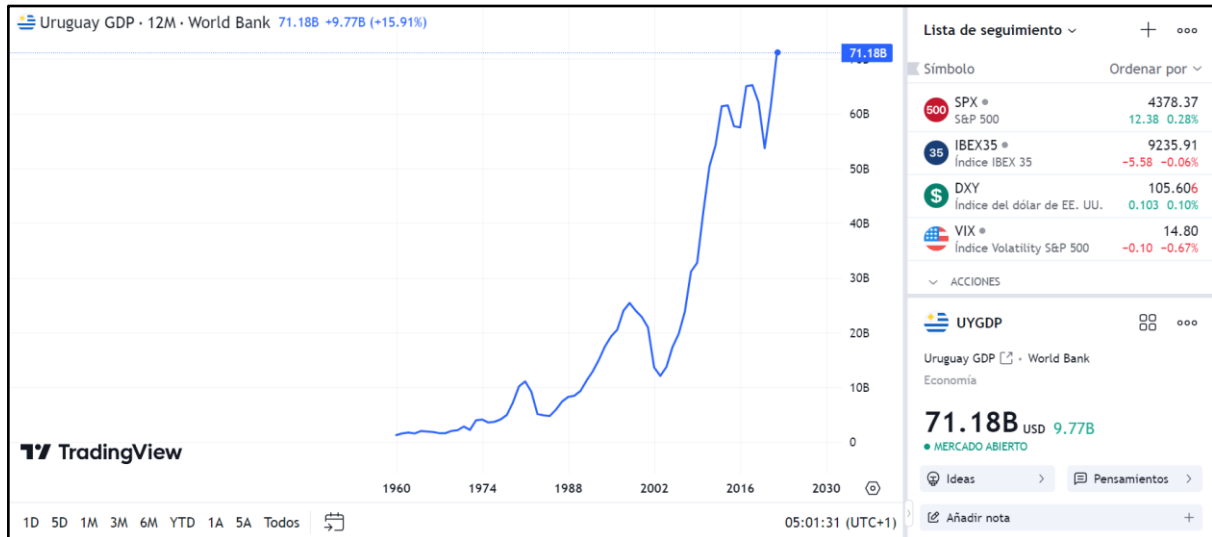
Iturburu, M., & Banco Interamericano de Desarrollo. (2019, March 9). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Uruguay*. IDB. Retrieved November 2, 2023, from <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Diagn%C3%B3stico-institucional-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-Uruguay.pdf>

*Oficina Nacional del Servicio Civil*. (n.d.). GUB.UY. Retrieved November 2, 2023, from <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/>

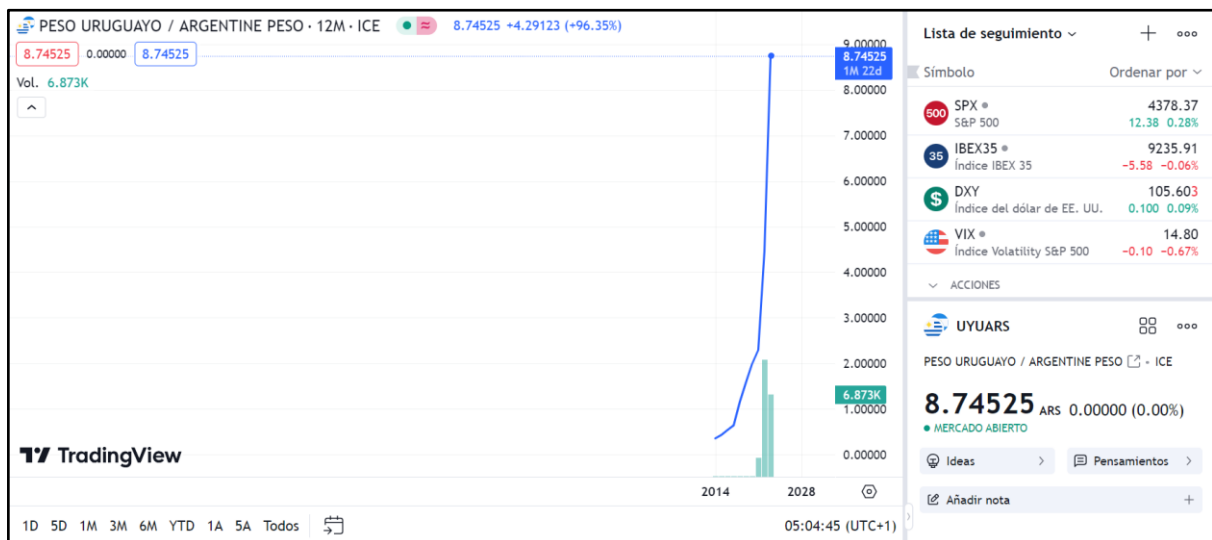
Sciences Po. (2023, July 2). *UNA DÉCADA DE REFORMAS DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA (2004–13)*. Sciences Po. Retrieved November 15, 2023, from <https://www.sciencespo.fr/opalc/sites/sciencespo.fr.opalc/files/Al-servicio-del-ciudadano-Una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en%20America-Latina.pdf>

*Uruguay*. (2023, January 20). *Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación*. Retrieved November 2, 2023, from [https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/URUGUAY\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/URUGUAY_FICHA%20PAIS.pdf)

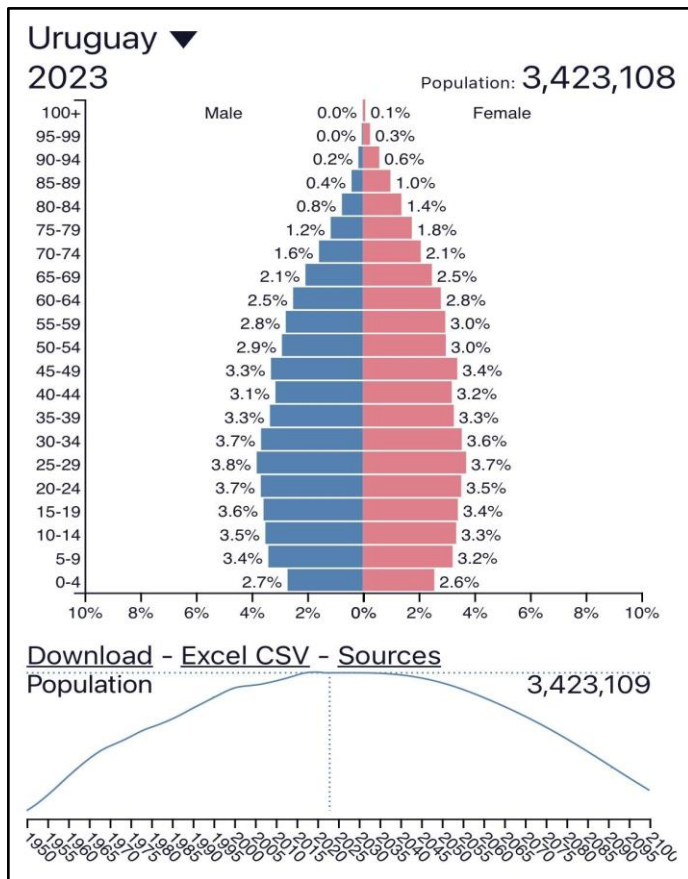
## Anexos



Fuente: Tradingview. (n.d.). *Gráficos de acciones en tiempo real, así como de índices, futuros, Forex y Bitcoin en TradingView.* TradingView. Retrieved November 8, 2023, from <https://es.tradingview.com/chart/?symbol=ECONOMICS%3AUYGDP>



Fuente: Tradingview. (n.d.). *Gráficos de acciones en tiempo real, así como de índices, futuros, Forex y Bitcoin en TradingView.* TradingView. Retrieved November 8, 2023, from [https://es.tradingview.com/chart/?symbol=FX\\_IDC%3AUYUARS](https://es.tradingview.com/chart/?symbol=FX_IDC%3AUYUARS)



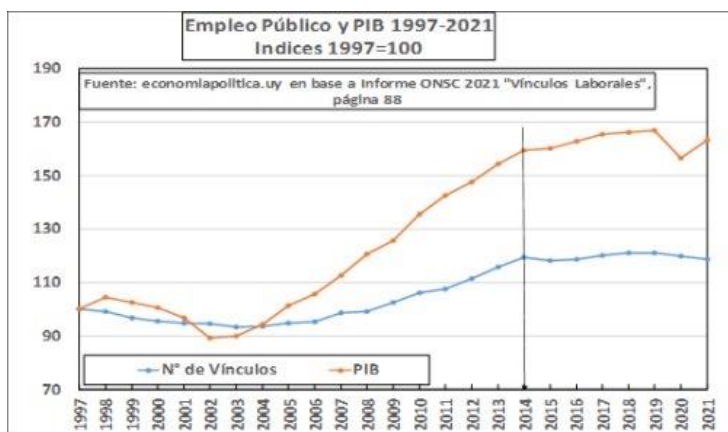
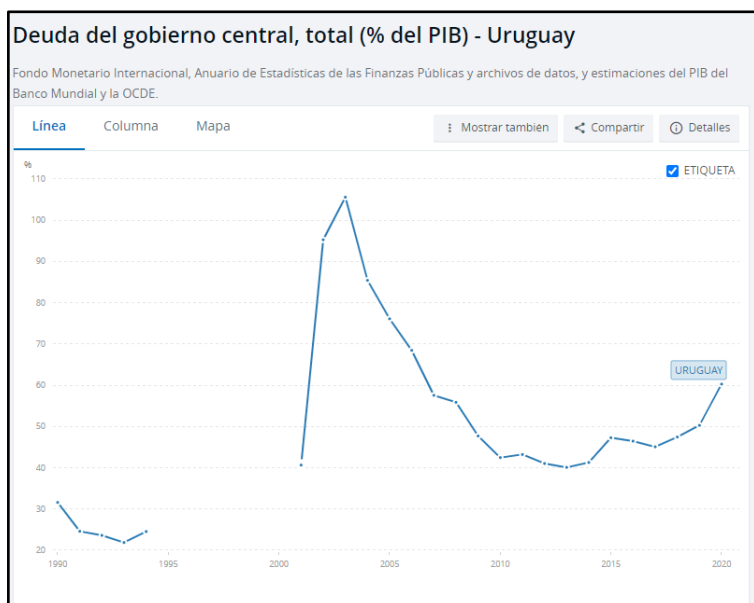
Fuente: <https://www.populationpyramid.net/uruguay/2023/>



Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SM.POP.NETM?locations=UY>

Fuente:

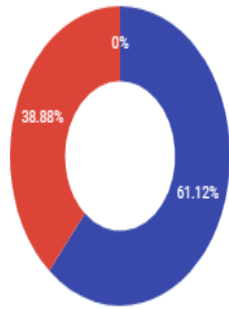
<https://datos.bancomundial.org/indicador/GC.DOD.TOTL.GD.ZS?locations=UY>



Fuente: Economía Política Uruguay (n.d) *trabajadores públicos, cuántos son y dónde trabajan*. Retrieved august 7, 2022, from

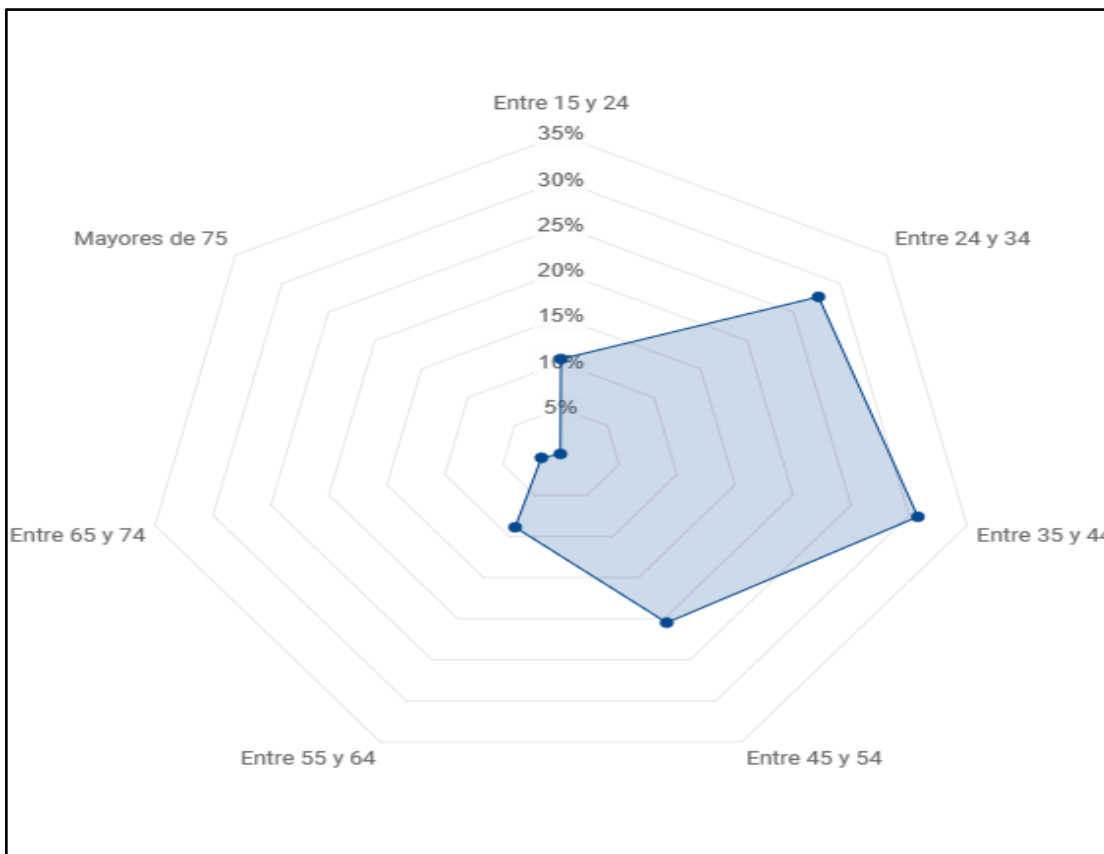
<https://www.mateamargo.org.uy/2022/08/07/trabajadores-publicos-cuantos-son-donde-trabajan-y-donde-se-ajusto/>

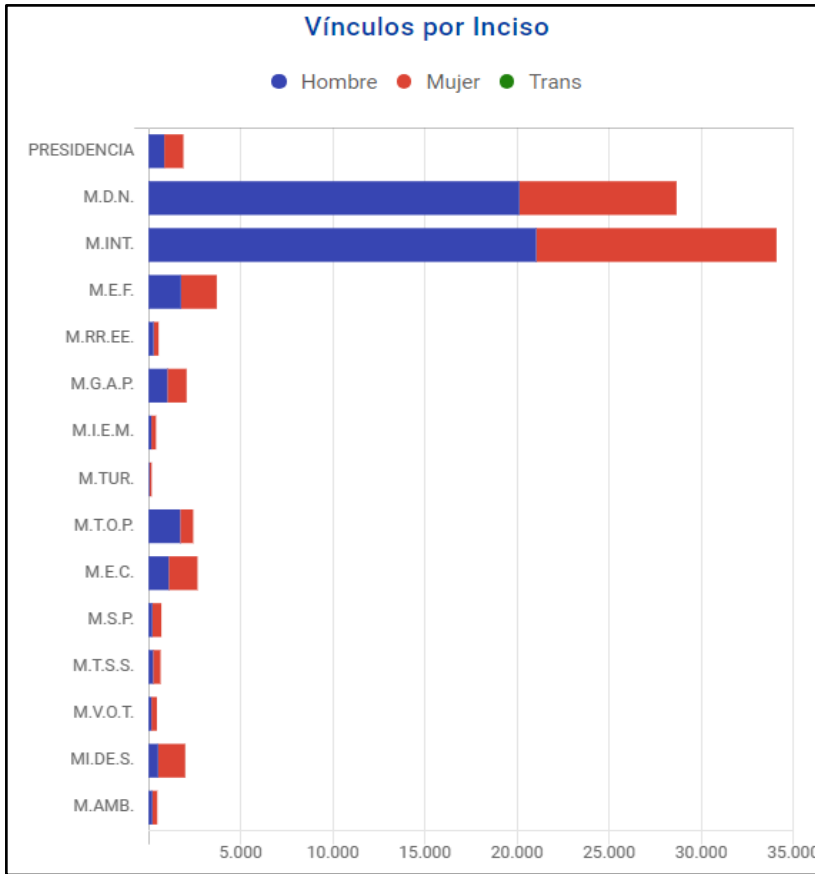
### Vínculos por género



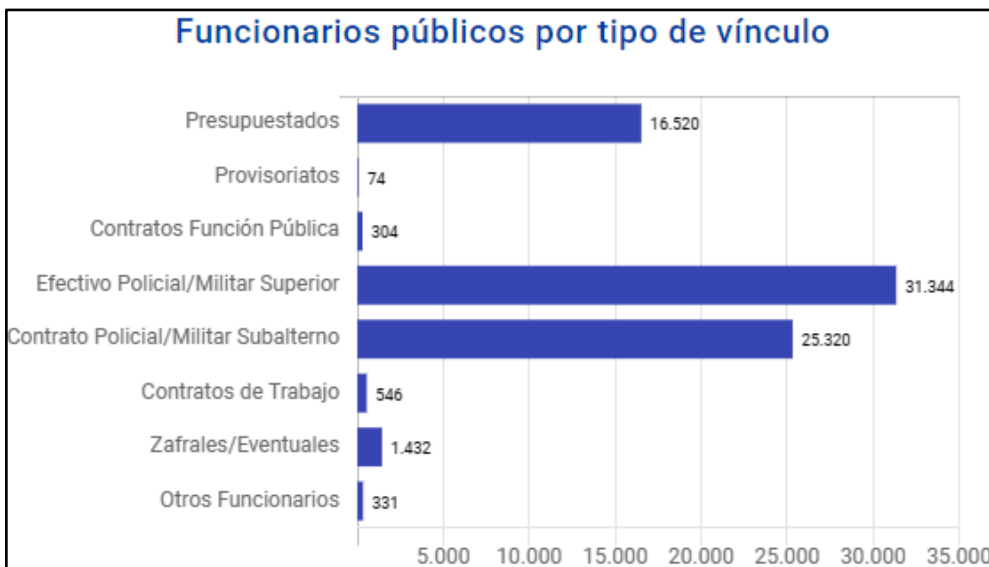
♂	Hombre	49.408
♀	Mujer	31.428
♀♂	Trans	6

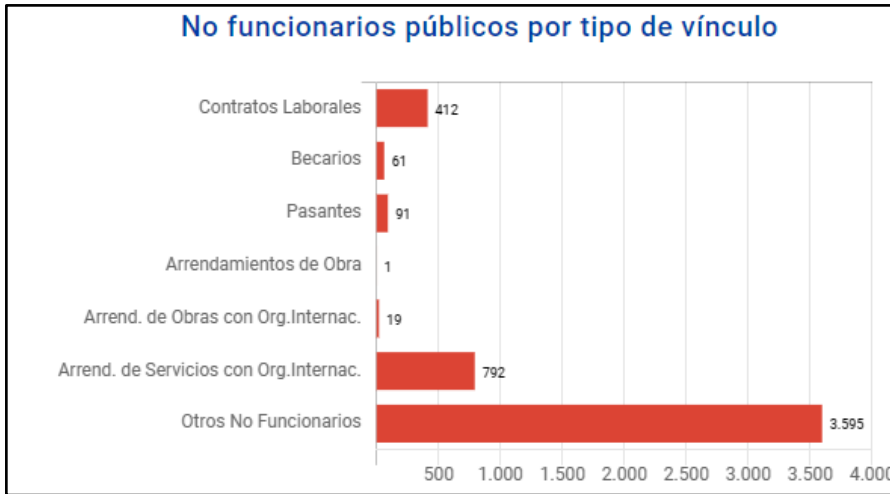
Vínculos totales  
**80.842**



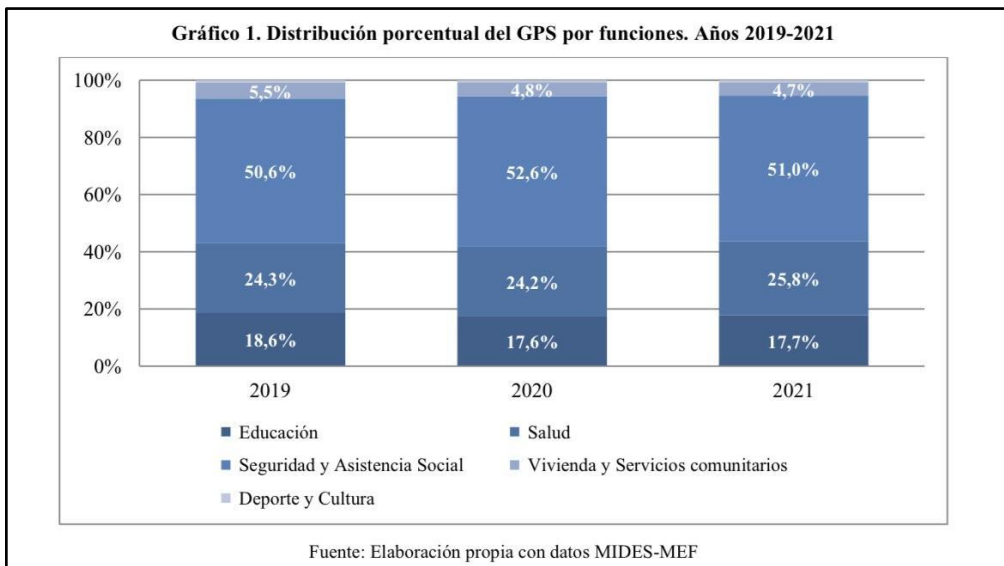


Fuente: [demografico \(onsc.gub.uy\)](http://demografico(onsc.gub.uy))





Fuente: [vinculos\(onsc.gub.uy\)](http://vinculos(onsc.gub.uy))





**Tabla 4. Distribución porcentual del monto ejecutado en seguridad y asistencia social según principales componentes. Años 2019-2021**

	2019	2020	2021
BPS	78,7	78,8	78,8
Cajas Estatales	13,3	12,4	12,7
INAU	3,2	2,9	2,1
MIDES	3,4	4,6	5,0
Otros	1,4	1,4	1,4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Estimación DINTAD-MIDES

**Tabla 12. Resumen de los principales indicadores del GPS. Años 2019 y 2021**

	2019	2021
GPS/PIB	25,8	26,4
GPS/GPT	75,5	81,2
<b>Peso relativo por función</b>		
Educación	17,6	17,7
Salud	24,2	25,8
Seguridad y Asistencia Social	52,6	51
Vivienda y Servicios comunitarios	4,8	4,7
Deporte y Cultura	0,8	0,8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Estimación propia en base a MIDES-MEF.

Fuente: [https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/sites/ministerio-desarrollo-social/files/documentos/publicaciones/GPS\\_2019\\_2021\\_final.pdf](https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/sites/ministerio-desarrollo-social/files/documentos/publicaciones/GPS_2019_2021_final.pdf)