



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA
Informe de Pasantía

Organigrama del Estado uruguayo, 2014

Victoria Gadea Tiscornia
Tutor: Conrado Ramos Larraburu
Referente institucional: Martín Rivero Illa

2014

El presente Informe final da cuenta de las actividades realizadas en el período comprendido entre Julio de 2013 y Enero 2014, en la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI), en la modalidad de pasantía educativa como tarea de culminación de la Licenciatura en Ciencia Política. La pasantía se enmarcó en un convenio entre AUCI y FCS, y en este caso en particular se propuso como objetivo final la confección de un organigrama del Estado uruguayo compilando los organigramas de cada una de las instituciones que lo componen y estableciendo las relaciones entre las mismas, por otro lado se establecía como necesario la compilación de los marcos jurídicos de creación y regulatorios de cada una de las instituciones del Estado uruguayo.

Dicho trabajo se estructura en dos grandes apartados, un primer apartado que contiene 4 sub ítems que refieren específicamente a la descripción de la pasantía educativa, explicitando actividades, modalidad, e incluso brindando ejemplos ilustrativos. Y un segundo apartado que refiere al análisis del producto obtenido sub dividido en dos ítems, un primer ítem que realiza un recorrido descriptivo por las instituciones que componen al Estado uruguayo, y en un segundo ítem se establecen ejemplos de diferente consitución orgánica y jurídica.

Para finalizar, se establecen apreciaciones generales sobre el presente trabajo práctico y lo que se espera a futuro.

Palabras clave: Organigrama del Estado, Base de datos, Marco jurídico, instituciones.

Apartado 1.1 Descriptivo.

1.1 Introducción

El presente informe da cuenta de actividades y aprendizajes adquiridos en la pasantía educativa realizada por quien suscribe en el período comprendido entre Agosto 2013 y Enero 2014. Dicha pasantía se realizó en el marco de un acuerdo entre la Facultad de Ciencias Sociales (en adelante FCS) y la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (en adelante AUCI), que tenía como fin la realización de un trabajo práctico que implicaría la incorporación de nuevo conocimiento académico, y la aplicación de forma práctica de los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo del grado, y por otro lado, la elaboración de un producto requerido por la AUCI. Las condiciones del producto requerían que, en primer lugar fuera pertinente en términos académicos, realizable en el período de pasantía, y posible dados los conocimientos teóricos acumulados por la pasante.

La pasantía educativa requería de un docente tutor, quien debía velar porque ésta se desarrollara de forma correcta y de acuerdo a lo establecido en el convenio, así como también operaba como soporte teórico y de seguimiento del presente informe final, en este caso quien desempeñó esta tarea fue el docente e investigador del Instituto de Ciencia Política, Dr. Conrado Ramos Larraburu.

Por otro lado, en los casos de pasantías educativas, se establece necesario nombrar un referente institucional quien es el encargado de asegurar las condiciones para el desarrollo de la tarea en la institución, en el presente caso fue el Mag. Martín Rivero Illa, director técnico de la AUCI, también docente del Instituto de Ciencia Política de la FCS.

En cuanto a la tareas realizadas, se desarrollaron en las oficinas de la AUCI en el edificio de Presidencia 7mo piso, de lunes a viernes en el horario comprendido entre las 14 y las 18hs. El período de desarrollo de la pasantía fue de seis meses, entre el 22 de Agosto de 2013 y el 22 de Enero de 2014. Vale destacar que no sólo se realizaron estrictamente las tareas propias y necesarias para la elaboración del producto requerido, sino que fue necesario participar de reuniones de todo el equipo de trabajo, eventos, e incluso participación en el VI Encuentro Nacional de Gobierno Electrónico: El Gobierno Electrónico en marcha. Logros y desafíos, organizado por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información

desarrolladas el 4 y 5 de Diciembre de 2013¹.

No debe dejarse de lado que, como consecuencia del producto desarrollado, se obtuvieron otros, como la sistematización de marcos jurídicos de creación y regulatorios de buena parte del Estado uruguayo, la compilación de información obtenida a partir de entrevistas realizadas a informantes calificados, en particular a juristas.

1.2. ¿Qué es la AUCI? ¿Por qué desarrollar la pasantía educativa allí?

La AUCI es una Agencia estatal creada en 2010, por Ley N° 18.719, Ley de Presupuesto Nacional 2010-2014 que crea la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. Funciona en la órbita de la Presidencia de la República y cuenta con un Consejo Directivo integrado por el canciller, el director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y un miembro designado por el presidente de la República, quien preside el Consejo. Entre los cometidos de la AUCI están la planificación, diseño, supervisión, administración, coordinación, ejecución, evaluación, seguimiento y difusión de actividades, proyectos y programas de cooperación internacional, recibida y otorgada por Uruguay, para dar cumplimiento a las prioridades nacionales de desarrollo del país.

Si se hace referencia a los motivos que llevaron a desarrollar la pasantía allí, debe destacarse que en este caso existía previamente a la realización de la pasantía fuerte interés por la estructura organizacional del Estado uruguayo y las modificaciones sufridas a partir del desarrollo de los gobiernos del Frente Amplio, lo cual coincidió con la necesidad por parte de la AUCI de la sistematización y desarrollo de un organigrama del Estado uruguayo que tuviera datos específicos como: marco regulatorio y de creación de cada uno de los organismos y en algunos casos de las divisiones de éstas, contactos de cada una de las instituciones, compilación de los organigramas existentes y viabilizar la posibilidad de unirlos en una única herramienta. Esto requirió la confección de tres bases de datos: Organigramas, contactos, marco jurídicos.

Es así, que dado el interés personal por la AUCI como por el producto en concreto por un lado, y la necesidad de confeccionar un organigrama del Estado uruguayo por el otro, hiciera

1 http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/3235/1/agesic/vi_encuentro_de_gobierno_electronico.html

posible el establecimiento de este acuerdo. Desde el inicio se estableció como meta la visualización del Estado uruguayo en su completitud y complejidad con el fin de aproximarse de forma práctica a lo que teóricamente se estudió en el grado. Cabe destacar, que la presente fue la primer experiencia de Pasantía educativa realizada por una estudiante de la Licenciatura en Ciencia Política, la elección de la institución, fue pertinente por lo anteriormente expresado y también por contar con un referente institucional que es parte de la disciplina académica, garantizando la aplicación práctica de los conocimientos teóricos adquiridos.

1.3. Organigrama como *producto* y *objetivo*².

La confección del Organigrama del Estado uruguayo tuvo dos dimensiones, por un lado se presentó como el *objetivo* material de la pasantía educativa (objetivo académico), y por otro lado fue el *producto* que demandó la AUCI como contrapartida de la pasantía educativa.

En lo referente al organigrama como *objetivo*, vale destacar que consistió en la aplicación práctica de conocimientos académicos así como también la sistematización de información diversa, fue necesario la realización de entrevistas a informantes calificados con el fin de esclarecer aspectos orgánicos de la construcción de esta base de datos, además fue fundamental el hecho de compilar y registrar los marcos jurídicos de las instituciones pertenecientes al Estado uruguayo.

Por otro lado, la AUCI requería de este *producto* para poder tener en una misma base de datos, organización del Estado uruguayo, fondos de cooperación en cada institución, referente y responsable como contacto, de esta manera se debían cruzar tres bases de datos: la organizacional, la jurídica y la base de contactos que posee la AUCI.

La experiencia adquirida en sistematizar esta información y el acercamiento al Estado que requirió hicieron de esta práctica beneficiosa, en tanto, se logró aplicar conocimientos teóricos a una temática en particular y además enfrentarse a las dificultades propias de la labor técnica, entre los que se destacan, tiempos administrativos, compilación de información no disponible de forma pública, interpretación de normas jurídicas, apoyo académico, entre

2 Se entiende Organigrama como *preproducto* al insumo final requerido por la AUCI como contraprestación de la pasantía, y como *objetivo* al organigrama como objetivo de la pasantía educativa.

otros.

1.4. Organigrama como proceso.

El diseño, compilación y construcción del organigrama del Estado uruguayo requirió de un proceso arduo de trabajo, comprensión, análisis y sistematización de información disponible y otra no tanto.

Por falta de tiempos administrativos, el producto obtenido es el de dos bases de datos con toda la información y la “fotografía” del Estado uruguayo a la fecha de Enero de 2014, no se logró conseguir en el marco de la pasantía el programa necesario que permitiría una vista dinámica del cruce de las tres bases de datos, es por esto que lo que se tiene hoy es el back-end³ del producto y no el producto finalizado. Dada esta situación y la confidencialidad de dichas bases es que no se exponen en su totalidad en este informe. Esta situación en particular referente a los tiempos administrativos fue la primer dificultad a la que se enfrentó la pasantía, lo que generó en sí mismo la no culminación del producto.

Más allá de la primer dificultad administrativa, es necesaria la descripción del proceso en sí mismo, cómo fue desarrollado, cuáles fueron las dificultades y facilidades, es por esto que se detalla de ahora en más el proceso de confección, diseño y sistematización del back-end del organigrama del Estado uruguayo en el período comprendido entre Agosto de 2013 – Enero 2014.

Al comenzar la pasantía las primeras semanas fueron destinadas a indagar cuál era la información disponible de forma digital, se encontró una web⁴ estatal donde se encontraban muchas estructuras organizacionales del Estado uruguayo, fue allí que previo a la confirmación de la información, surgió la primer interrogante y fue ¿Qué programa utilizar para la confección de la base de datos? Fueron testeados diferentes programas, como power point, smartdraw, nitclif.

Dada la complejidad de esta base de datos y la necesidad de tener organigramas

3 Back-end y front-end refieren a momentos y estados de un proceso en particular, en este caso back-end hace referencia a la confección de las bases de datos necesarias para la visualización e implementación del software soporte de la herramienta.

4 Se refiere a la web www.organigrama.gub.uy en la que se encuentran organigramas de gran parte de los organismos que componen al Estado uruguayo

interrelacionados pero en distintos niveles, esto es, no sólo en forma ascendente-descendente sino también en proyección hacia “adelante-atrás”. Esto significa que no sólo debe lograr visualizarse la relación primera vinculada a la autonomía y descentralización de cada una de las instituciones con respecto al Poder Ejecutivo. Si bien existen diferentes grados de descentralización-autonomía del PE, a mayor descentralización-autonomía, cada una de las instituciones se vincula con el PE a través de una institución con menor descentralización-autonomía. Por ejemplo, la ANP que es un servicio descentralizado del PE se vincula con éste a través del MTOP.

La relación expresada en el párrafo anterior, puede ser expresada mediante cualquier programa que permita diseñar organigramas, ahora bien, este producto requería un programa específico ya que también debían visualizarse las oficinas y dependencias dentro de cada una de las instituciones, lo que es una suerte de “acercamiento” visual a la institución para verla por dentro.

En el escenario antes mencionado, con las herramientas disponibles, y el plan en aquel momento de contar con el programa necesario para desarrollar la complejidad del producto es que se decidió confeccionar una gran base de datos de organigramas en Excel, desplegando por pestañas numeradas los organismos y sus dependencias, quedando en la pestaña principal el organigrama visto de “lejos” esto es, la “fotografía” simple de la consitución del Estado y desplegándose por página cada uno de los organismos que lo componen, y los organigramas de sus divisiones, secretarías, dependiendo de la información que se pudo recabar para cada organismo. Se realizaron test de visualización a partir de prezi, con el que se logró cruzar los datos necesarios y poder visualizar el organigrama de la forma deseada.

En simultáneo, se confeccionó una base de datos en formato de texto, con cuadros por organismo donde se detalla el marco jurídico de cada una, en los casos que fue posible también se detalló la misión y cometidos del organismo. También en esta base se establecen los OID⁵ de cada una de las instituciones del Estado que cuentan con uno.

En cuanto a las normas jurídicas, muchas de ellas fueron halladas en la web de cada organismo, si se refiere a las de creación de ministerios fue necesario recurrir a la biblioteca

5 OID número Identificador de Objeto (OID por sus siglas en inglés) diseñado por AGESIC, en la base de datos jurídica realizada se encuentra el Cuadro con los OID existentes de cada institución estatal.

del Palacio Legislativo⁶, además se tuvo en cuenta leyes de presupuesto, decretos modificativos organizacionales, y la Constitución de la República.

Se requirió la realización de entrevistas a informantes calificados, juristas⁷, con el fin de confirmar ciertas estructuras organizacionales que no se encontraban disponibles de forma pública, y la interpretación de normas jurídicas⁸. Así como también en el control de lo realizado, verificación jurídica y organizacional.

Se encuentra pertinente explicitar los procesos antes mencionados así como la sistematización de normas, y organigramas. En primer lugar se detallará las normas jurídicas asociadas a cada organismo, por otro lado, ejemplos gráficos de organigramas institucionales, y apreciaciones sobre asesoramiento jurídico.

En el primer nivel se detalla Presidencia de la República mencionada en los artículos 149 al 168 de la Constitución de la República; Infraestructura de datos espaciales (reciente creación) Ley 14149 art 35; OPP Art 230 de la Constitución de la República; ONSC Ley 13.640 art 1; INE Ley 16.616 se modificó y pasó a depender de la OPP a partir del decreto 85/85; URSEA Ley 17.598; URSEC leyes 17.296, 17.598, 17.930; AGESIC Ley 17.930; AUCI Ley 18.719; ACCE Ley 18.362; JND Decretos 463/988, 364/999, 170/00; SINA Ley 18.621; UNASEV Ley 18.113; SNA Decreto 239/009.

A nivel ministerial fueron relevaladas las siguientes normas jurídicas, ley 3147 los ministerios eran MI, MRREE, Ministerio de hacienda, Ministerio de industria trabajo e instrucción pública, ministerio de obras públicas, ministerio de guerra y marina. Ley 3740 Ministerios Según art 85 de la constitución vigente, se denominaban 7 ministerios Min de interior y culto, MRREE, Min obras públicas, Ministerio de hacienda, Ministerio de industrias trabajo y comunicaciones Ministerio de Justicia e instrucción pública, Ministerio de guerra y marina. Ley 9079 Las secretarías de Estado se denominan como MI, MRREE, Min de Hacienda, Ministerio de industria, trabajo e instrucción pública, MOP, Ministerio de Guerra y Marina.

6 En el Anexo se encuentra las normas jurídicas que fueron compiladas en físico porque no se encontraban en formato digital.

7 Se entrevistó a Oscar Sarlo y Nicolás Cendoya, juristas especialistas en derecho administrativo.

8 Este fue el caso específico de Presidencia de la República.

Es necesario desglosar por Ministerio las normas jurídicas compiladas. MDN Ley 9079, 14.157, 18.650 Ley orgánica Militar 9.463. MRREE Decreto 574/974; Ley 9079; MEF Ley 13835 Decreto 574/974; MAGAP Decreto-Ley 14.218 Decreto 574/974; MIEM Ley 16.170 Decreto 574/974; MTOP Decreto-Ley 14.218 Decreto 574/974; MTSS Ley 3147, Ley 13720 Decreto 574/974; MEF Ley 13835 Decreto 574/974; MTD Decret 189/986 Ley 17.296; MEC Decreto 574/974 Ley 13835; MVOTMA Decreto 574/974 Ley 16.112 1990 Decreto 266/006; MI Decreto 574/974 Ley 13.963 Decreto 75/972, Ley 15.74 (Ley Orgánica policial) Ley 18.315; MSP Decreto 574/974 Ley 9202 Ley 18.211; MEC Decreto 574/974 Ley 13835; MIDES Ley 17.866 Ley 17.243 Ley 17.296.

En cuanto a los servicios descentralizados fue necesario indagar en los Arts 185 a 205 de la Constitución de la República y las normas relevadas por servicio son las siguientes: INUMET Ley 19.158; ANP Ley 5495, 16.246; ASSE Ley 18.161; INAU Ley 15.977; ANTEL Decreto Ley 14.235 Modifica la Ley 17.296; OSE 11.907; ANV Ley 18.125 (Modificación de la carta Orgánica del BHU); ANCO Ley 16.736.

Si se refiere a los Entes Autónomos también fue necesario indagar en los mismos Artículos constitucionales referidos en el párrafo anterior, y se detalla lo siguiente: BCU Ley 16.696, Art 196 de la Constitución; BROU Ley 2.480; BSE Ley 3.935; AFE Ley 16.320, Decreto Ley 4.396; INC Ley 11.029, Decreto 574/974, Constitución de 1967 art. 329; BPS Art. 195 de la Constitución de la República, Ley 15.800, Ley 16.713; UTE Ley 4.273, Ley 14.235, Ley 14.694, Ley 16.832, Decreto Ley 15.031; ANCAP Ley 8764; BHU Ley 14.683; ANEP Ley 15793; UDELAR Ley 12.549; PLUNA Ley 16.211, Ley 11.740; UTEC Ley 19.043.

En el mismo nivel que el PE, pero no dependiente de éste y con autonomía propia se encuentra el PL Arts 83-133 de la Constitución de la República. También se encuentra el TC para el cual se relevaron los Arts del 208 al 213 de la Constitución de la República. También se realizó un relevamiento jurídico para el caso de la CE se relevó la ley 13.882. En cuanto al TCA, fue necesario relevar desde el Artículo 307 al 316 de la Constitución de la República. Por último en el mismo nivel que el PE, pero con absoluta independencia de éste se encuentra el PJ, se relevaron los Artículo que van del 233 al 246 de la Constitución de la República.

Como puede verse, llegan a un total de 195 normas jurídicas sistematizadas para los

organismo mencionados.

Además, fueron relevados marcos jurídicos de divisiones, direcciones de ministerios y Entes Autónomos, y Servicios Descentralizados, así como también de Personas Públicas no estatales, igualmente esto refiere a requerimientos específicos de la AUCI, por lo cual no hace a lo específico de este informe.

En cuanto a la compilación de organigramas para la conformación de una base de datos, se deben destacar varias cuestiones, al comenzar la pasantía se comenzaron a compilar organigramas en el siguiente orden: Presidencia>Ministerios>Servicios Descentralizados>Entes Autónomos. Al llegar el mes de Septiembre, se contaba con la compilación avanzada del nivel ministerial, y en ese mes se aprobaron los Decretos: 273/2013, 291/2013, 290/2013, 272/2013, 280/2013, 289/2013, 288/2013, 286/2013, 285/2013, que generaron cambios sustanciales en la constitución organizacional de varios Ministerios, esto hizo que la compilación se atrasara. Debe destacarse que esta actualización no fue reflejada en la web específica de organigramas gubernamentales⁹.

Otra de las dificultades presentadas fue la específica del MDN, ya que no se encontró organigrama disponible de forma pública, y tampoco se obtuvo respuesta al solicitar la información, por esto se debió recurrir a un informe¹⁰ realizado por González, J “Debate Nacional sobre defensa aportes para una Ley de defensa nacional” 2006, pp 152. Y se construyó el organigrama Ministerial a partir del informe.

Así también fue el caso de Presidencia de la República, organigrama para el cual fue necesario interpretar las normas jurídicas de cada institución que la componen y el asesoramiento de los juristas antes mencionados, este organigrama fue diseñado por quien suscribe con apoyo técnico-jurídico.

Se vuelve necesario exponer ejemplos de constituciones organizacionales, para visualizar de forma general cómo se constituyen y marcar diferencias, sobre todo en el apartado siguiente:

9 [Wwww.organigrama.gub.uy](http://www.organigrama.gub.uy)

10 González, J “Debate Nacional sobre defensa aportes para una Ley de defensa nacional” 2006, pp 152.
http://www.mdn.gub.uy/public/007_libro_defensa2.pdf

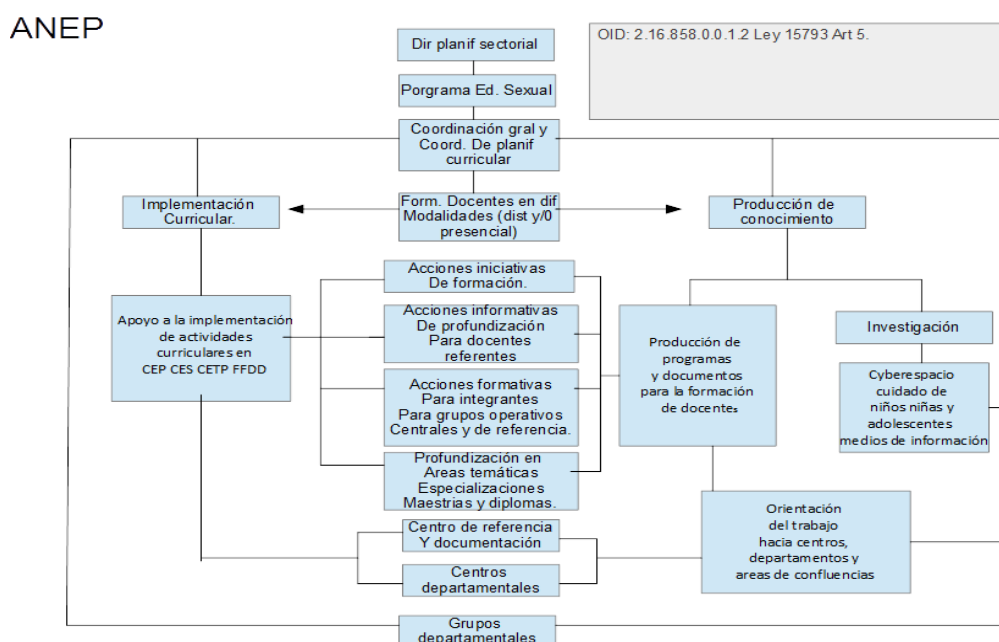
1 Organigrama MRREE.

Fuente: www.organigrama.gub.uy cruzado con marco jurídico y OID ¹¹



2 Organigrama ANEP

Fuente: www.organigrama.gub.uy cruzado con marco jurídico y OID



¹¹ OID número Identificador de Objeto (OID por sus siglas en inglés) diseñado por AGESIC, en la base de datos jurídica realizada se encuentra el Cuadro con los OID existentes de cada institución estatal.

Como puede verse en estos ejemplos existen diferencias a simple vista entre las diferentes instituciones a nivel organizacional, como así también en lo que refiere a su dependencia e interrelación con otras instituciones, lo cual se refleja en la visión macro del Estado uruguayo y en marcos jurídicos correspondientes.

Para resumir lo expuesto, se puede establecer que las tareas realizadas consistieron en primer lugar indagar organigramas existentes y el testeado de diferentes programas mediante los cuales desarrollar la base de datos necesaria. En segundo lugar, la sistematización de los organigramas, y en simultáneo la compilación de las normas jurídicas que los acompañan. En tercer lugar, se desarrollaron las entrevistas con el fin corroborar la información compilada y solicitar asesoramiento en los casos que generaban confusión como Presidencia de la República, para finalizar, se realizaron pruebas de visualización a través de Prezi, con el fin de establecer características específicas para el programa a solicitar.

Dado que no se consiguió el programa necesario, el producto se quedó en su fase de Back-end, mostrando la fotografía del Estado uruguayo a la fecha Enero de 2014, en caso de completar el proceso y llevarlo a la visualización esperada, será necesario indagar en nuevas modificaciones o creaciones de nuevas instituciones, así como también avanzar en la compilación hacia personas públicas no estatales, relevar modificaciones jurídicas y de contactos, para de esta manera cargar una “fotografía” actual del Estado uruguayo.

Se espera que las bases de datos sean utilizadas y se apliquen para desarrollar una herramienta amigable y útil para el Estado uruguayo, en el entendido de que esta herramienta no sólo significa un avance administrativo sino también un avance en lo que refiere a transparencia, conocimiento del Estado uruguayo que permitiría como una de sus funciones la toma de decisiones político-técnicas de forma más eficiente ya que es necesario conocer el Estado uruguayo para poder administrarlo.

Apartado 2.1 Análisis del producto obtenido

2.2 Exposición de características del organigrama realizado del Estado uruguayo.

En primer lugar, es necesario realizar una descripción del Estado uruguayo, descripción a partir de las bases de datos construidas. Vale aclarar que esta descripción es a la fecha de Enero de 2014, por lo cual de existir alguna modificación a partir de esa fecha no se verá reflejado en el presente trabajo.

Se realizará una descripción descendente del organigrama del Estado uruguayo, esto significa el orden que se detalla a continuación: Presidencia de la República, Ministerios, Servicios Descentralizados, Entes Autónomos. Lo que es, una descripción por institución de acuerdo a su grado de autonomía-descentralización del PE. Y en otro orden la descripción de instituciones que se encuentran en el mismo nivel de autonomía que el PE pero que no dependen de éste y constituyen Poderes en sí mismos como: PJ, PL, TC, TCA, CE.

Comenzar con la descripción de Presidencia de la República, es un desafío en sí mismo, ya que es una de las instituciones más complejas tanto en lo que refiere a la constitución jurídica de las instituciones que la componen, así como también si se tiene en cuenta su visualización gráfica.

Debe tenerse en cuenta que Presidencia de la República es una de las caras del PE, por lo cual de hacer referencia a la institución Presidencia de la República es inevitable hacer referencia al PE que se encuentra delimitado en la Constitución de la República, a partir de los Artículos 149 al 184, dónde se delimitan las diferentes formas de actuar y cómo se encuentra conformado el PE, en el Art 149 se establece lo siguiente: *“El Poder Ejecutivo será ejercido por el Presidente de la República actuando con el Ministro o Ministros respectivos, o con el consejo de Ministros, de acuerdo a lo establecido en esta Sección y demás disposiciones concordantes”*

Como se detalla anteriormente, es un organismo dual por un lado el PE representado por el presidente de la República actuando con el ministro o el consejo de ministros¹². Así como también la investidura de Presidente de la República representa una institución en sí misma.

Dentro del PE se encuentra la institución Presidencia de la República esta institución esta

12 El consejo de ministerios está integrado por cada uno de los ministros y por el Presidente o el Vice Presidente en los casos de ausencia de éste, Arts 149 al 168 de la Constitución de la República.

compuesta por el Presidente de la República y varias instituciones que de una forma jurídica u otra dependen de este organismo.

En lo que refiere a Presidencia de la República¹³ a Enero de 2014, se contabilizaban 17 instituciones cada una con cometidos particulares y con estructuras jurídicas muy diversas, incluso algunas dependientes de otras que se encuentran en Presidencia. No se debe dejar de lado las investiduras tanto del Secretario como del Prosecretario de Presidencia ya que más allá de sus tareas propias de la institución que pertenecen tienen cometidos particulares de acuerdo a su cargo como establece el Art 168 inciso 23 de la Constitución de la República.

Presidencia de la República se compone por las siguientes instituciones: Secretaría, Prosecretaría, Casa Militar, Infraestructura de Datos Espaciales, SNA, Programa Agenda Metropolitana¹⁴, UNASEV, SINAE, JND, OPP, AGESIC, AUCI, ONSC, INE, AUCI, URSEA, URSEC, ACCE.

En cuanto a Secretaría de Presidencia tiene funciones administrativas y además es la institución que se encuentra por encima de Casa Militar, esto es, esta última responde a Secretaría.

En segundo lugar, se menciona a Prosecretaría de Presidencia que tiene como fin facilitar a todas las personas el acceso y aprovechamiento de la más completa, fidedigna y no partidista información referida a los valores, políticas, planes y acciones del Poder Ejecutivo, de esta institución dependen UNASEV, SINAE y la JND así como también el Programa agenda Metropolitana.

El Prosecretario de Presidencia -como se mencionó antes- cuenta con atribuciones no sólo propias a las referidas a la institución que conforma sino que, por ejemplo: El Prosecretario es también -entre otras cosas- el director de la JND.

Ahora bien, si se refiere a la SNA, funciona en la órbita de Presidencia de la República, por esto se posicionó organizacionalmente no en un nivel particular sino que se colocó enlazado con líneas punteadas que indican la particularidad jurídica, en el caso de Infraestructura de

13 En el Anexo se adjunta el organigrama realizado.

14 Este programa en particular, no cuenta con organigrama porque no se trata de una institución sino en la coordinación de políticas a nivel metropolitano.

Datos espaciales se estableció de manera similar dado que es un órgano desconcentrado de Presidencia de la República, gracias a las entrevistas realizadas se entendió que no existe ni mayor ni menor independencia de presidencia.

En un escalón más abajo pero en paralelo se encuentran AUCI, AGESIC, OPP, ONSC, aunque cada una de las instituciones cuenta con particularidades y estructuras jurídicas propias. Dependiendo estrictamente de OPP se encuentran INE, URSEA, URSEC, ACCE.

Constituyendo al PE, como antes se explicitó se encuentra el nivel ministerial, son un total de 13 carteras ministeriales: Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio del Interior, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Industria Energía y Minería, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Agricultura y Pesca, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio de Turismo y Deporte, Ministerio de Desarrollo Social.

Cada una de estas carteras ministeriales tiene como fin por un lado, las labores propias del PE, esto es, firmar decretos y hacerlos valer, participar de los consejos de ministros (en el consejo de ministros se deciden medidas de Estado dentro de sus competencias), también proponen legislación en su materia. Y por otro lado, corresponde a cada uno de los ministerios toda actividad administrativa correspondiente a su entidad, así como también el desarrollo de programas, políticas y actividades referentes a su área. Todas las actividades y competencias propias de los Ministros se encuentran delimitadas en el Art 181 de la Constitución de la República.

Con esto se finaliza la descripción a grandes rasgos de lo que constituye el PE en nuestro país, como puede verse es un PE amplio con diversidad de funciones que van desde lo estrictamente ejecutivo a lo específico de cada una de las carteras ministeriales correspondientes, pasando por una estructura de Presidencia de la República, estructura compleja compuesta por instituciones diversas.

Si se retorna al organigrama en sí mismo, puede verse que en el mismo nivel que el PE pero con independencia de éste se encuentra por un lado, el PL compuesto por la cámara de Senadores, la Cámara de Diputados y la Asamblea General, además se encuentran en esta

órbita comisiones bicamerales correspondientes a temas específicos, este órgano tiene como fin fundamental legislar en toda materia, también pueden realizar llamados a salas a Ministros con el fin de que rindan cuentas, así como el asesoramiento en su materia. Delimitadas sus competencias y forma de actuar por los Art 83 al 132 de la Constitución de la República,

En cuanto al Poder Judicial delimitado por los Arts 233 al 261 de la Constitución de la República, Poder que se encuentra en la misma línea horizontal que el Poder Ejecutivo pero que cuenta con total independencia de éste, y tiene como fin asegurar la justicia necesaria.

Un escalón más abajo se encuentran los Servicios Descentralizados, que se encuentran en relación de subordinación con algún ministerio, pero tienen independencia en su accionar. Cuentan con patrimonio propio, y trabajan en materias específicas a su temática, éstos servicios se encuentran delimitados a partir de los Arts. 185 al 205 de la Constitución de la República, dentro de éste apartado de Artículos constitucionales también se encuentran las competencias de los Entes Autónomos.

En cuanto a los Servicios Descentralizados y los Entes Autónomos, es pertinente realizar una descripción de qué se entiende por cada categoría más allá de lo que indica su denominación de descentralización/autonomía del PE. Son instituciones, muchas de ellas, con patrimonio propio que incluso, pueden ser comerciales como el caso de ANCAP, como también dentro de este grupo de instituciones se encuentran instituciones educativas, que no tienen entre sus fines comercializar sino garantizar el acceso a la educación a la población, como son la UDELAR, ANEP, UTEC (Entes Autónomos). Dentro de estos grupos de instituciones se encuentran, las de servicios como ANCO (EA), PLUNA y AFE (SD), los Bancos con misiones diversas desde la previsión social hasta el control de emisión de moneda BCU (SD). Es así que la diversidad de instituciones hace complejo el análisis.

Por otro lado en la Constitución de la República existen dos Artículos interesantes como son el 220 y 221; *“Artículo 220: El Poder Judicial, el Tribunal de lo Contencioso - Administrativo, la Corte Electoral, el Tribunal de Cuentas, los Entes Autónomos y los Servicios Descentralizados, con excepción de los comprendidos en el artículo siguiente, proyectarán sus respectivos presupuestos y los presentarán al Poder Ejecutivo, incorporándolos éste al proyecto de presupuesto. El Poder Ejecutivo podrá modificar los proyectos originarios y someterá éstos y las modificaciones al Poder Legislativo.”* *“Artículo 221: Los presupuestos de los Entes Industriales o Comerciales del*

Estado serán proyectados por cada uno de éstos y elevados al Poder Ejecutivo y al Tribunal de Cuentas cinco meses antes del comienzo de cada ejercicio, con excepción del siguiente al año electoral, en que podrán ser presentados en cualquier momento.

El Tribunal de Cuentas dictaminará dentro de los treinta días de recibidos.

El Poder Ejecutivo con asesoramiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto podrá observarlo y, en este caso, así como en el que mediasen observaciones del Tribunal de Cuentas lo devolverá al Ente respectivo.

Si el Ente aceptase las observaciones del Poder Ejecutivo y el dictamen del Tribunal de Cuentas, devolverá los antecedentes al Poder Ejecutivo para la aprobación del presupuesto y su inclusión con fines informativos en el Presupuesto Nacional.

No mediando la conformidad establecida en el inciso anterior, los proyectos de presupuestos se remitirán a la Asamblea General, con agregación de antecedentes.

La Asamblea General, en reunión de ambas Cámaras, resolverá en cuanto a las discrepancias con sujeción a lo dispuesto en el artículo 215, por el voto de los dos tercios del total de sus componentes. Si no resolviera dentro del término de cuarenta días se tendrá por aprobado el presupuesto, con las observaciones del Poder Ejecutivo.

El dictamen del Tribunal de Cuentas requiere el voto afirmativo de la mayoría de sus miembros.

La ley fijará, previo informe de los referidos Entes y del Tribunal de Cuentas y la opinión del Poder Ejecutivo emitida con el asesoramiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, los porcentajes que cada Ente podrá destinar a sueldos y gastos de dirección y de administración.”

Éstos Artículos, como puede observarse determinan, el manejo del presupuesto de cada una de las instituciones comprendidas dentro de los SD o EA, así es que se delimita su forma de presentación y límites de acuerdo a las características que tenga cada institución.

Ahora bien, es necesario hacer referencia a cada uno de los servicios descentralizados que existen y cuál es su vinculación con el ejecutivo para de esta manera, exponer dónde fueron colocados orgánicamente.

En primer lugar, se hace referencia a ANP, éste es el organismo que tiene como cometido la administración de los puertos nacionales, como indica su denominación, se comunica con el PE a través del MTOP.

En segundo lugar se encuentra ASSE, de reciente creación que administra los servicios de

salud del Estado, y se comunica con el PE a través del MSP.

Por otro lado, se encuentra el INAU, instituto rector en materia de infancia y adolescencia, que constituyó cambios internos e incluso de denominación reciente, y se comunica con el PE a través del MIDES.

Otro de los servicios descentralizados es ANTEL, que funciona como empresa estatal que administra las telecomunicaciones públicas, la misma se comunica con el PE a través de el MIEM.

También se encuentra dentro de los servicios descentralizados la Administración nacional de Obras Sanitarias del Estado, comúnmente denominada OSE, que es la rectora en la temática de aguas a nivel nacional, se comunica con el PE a través de el MVOTMA, en cuanto a la comunicación a partir de esta cartera ministerial también se encuentran la ANV y el INUMET, la ANV es la agencia nacional rectora en temática de vivienda trabaja en conjunto con el MVOTMA, ministerio también rector en esta materia. Por otro lado el INUMET, es un instituto que tiene como fin principal prestar servicios públicos meteorológicos y representar a nuestro país en el mundo en aspectos meteorológico.

Por último se encuentra la ANCO, que un servicio descentralizado comercial que tiene como fin principal la administración y prestación del servicio postal nacional y se comunica con el PE a través de el MEC.

Un escalón más “abajo” en lo que se considera descentralización se encuentran los Entes Autónomos, Los Entes Autónomos son personas públicas estatales que tienen a su cargo determinados servicios de carácter nacional. Dentro de esta categoría se encuentran: BCU, BROU, BSE, AFE, PLUNA, INC, ANCAP, UTE, ANEP, UDELAR, UTEC, BPS, BHU. Como en el caso de los Servicios Descentralizados se comunican con el PE a través de carteras ministeriales.

El BCU, BROU y BSE se comunican con el PE a través del MEF. En cuando al BCU, es una entidad bancaria, en este caso el Banco Central y tiene como cometido principal realizar una eficaz y eficiente gestión del efectivo, lo que implica mantener la calidad de los billetes en circulación y satisfacer las necesidades de billetes y monedas del sistema financiero y del público en general, velando por la ausencia de falsificaciones. Administrar y custodiar los valores públicos nacionales así como toda clase de valores que se encomiende por mandato legal o administrativo. Mantener, desarrollar y promocionar el acervo numismático como

parte la cultura nacional. Por otro lado, en cuanto al BROU que es la entidad bancaria del Estado Brindar tiene como fin principal brindar servicios financieros accesibles a toda la población, estimular el ahorro y fomentar la producción de bienes y servicios contribuyendo al desarrollo productivo, económico y social del país. Por último en lo que refiere a Entes Autónomos que se comunican a través del MEF se encuentra el BSE, que es una entidad bancaria específicamente de seguros que tiene como cometido principal ser la empresa de seguros líder, sólida, moderna y en constante desarrollo, orientada al crecimiento del país y al bienestar social. Reconocida por la excelencia de sus servicios y el compromiso de su gente.

Por otro lado, se encuentran los Entes que se comunican con el PE a través del MTOP que son AFE y PLUNA. En cuanto a AFE que es una entidad comercial que administra los ferrocarriles del Estado, tiene como fin principal aportar valor a Uruguay con un transporte ferroviario eficiente. Mientras que en el caso de PLUNA es una entidad comercial estatal que tiene como cometido esencial explotar directa o indirectamente con autorización del Poder Ejecutivo, las líneas aéreas de transporte de pasajeros, correo y carga que fueren aprobadas por el Poder Ejecutivo.

En cuanto a los Entes que se comunican con el PE a través de el MIEM se encuentra el INC, ANCAP y UTE. Si se refiere a ANCAP, esta es un Ente industrial del Estado que tiene como fin asegurar al país el abastecimiento de nuestros productos energéticos y proveemos cementos pórtland y alcoholes, todo ello conforme a estándares regionales de calidad y a las necesidades de los clientes/usuarios. Por otro lado UTE que es la Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas, tiene como fin la prestación del servicio público de electricidad de acuerdo con las previsiones del decreto-ley N° 14.694, de 1° de setiembre de 1977, y modificativas. También tendrá por cometidos la realización de cualquiera de las actividades de la industria eléctrica. Por último se encuentra el INC, que

En otro orden se encuentran los Entes que se comunican con el PE a través del MEC y estos son ANEP, UDELAR, UTEC. En cuanto a ANEP, Ente que tiene como cometido principal administrar la Educación Pública a nivel nacional. Por otro lado se encuentra la UDELAR, la Universidad tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende. Le incumbe asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación

científica y las actividades artísticas y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana y la forma democrático republicana de gobierno. Además se encuentra la UTEC, Universidad de reciente creación¹⁵, que tiene como fines principales contribuir al desarrollo sustentable del país. Acrecentar, difundir y promover la cultura a través de la investigación y de la extensión y contribuir al estudio de los problemas de interés nacional o regional. Promover la innovación tecnológica y la agregación de valor y calidad a los procesos sociales y técnicos con los que se relacione.

Por otro lado se encuentra el BPS, entidad bancaria previsional que cuenta con el cometido de coordinar los servicios estatales de previsión social y organizar la seguridad social.

Por último cabe hacer referencia al BHU, entidad bancaria referente a hipotecas y préstamos que se vincula con el PE a través del MVOTMA, Ser un Banco con oferta de crédito continua y competitiva, con promoción del ahorro, que facilita soluciones de vivienda a las familias, mediante mecanismos transparentes. Participar en el mercado en forma activa en consonancia con las políticas establecidas por el MVOTMA.

Como puede verse en el Estado uruguayo existen diferentes formatos jurídicos y organizacionales para las instituciones que lo componen. Hay algunas observaciones particulares en cuanto a ciertas estructuras jurídico-organizacionales. Por ejemplo la existencia de Institutos y Agencias en el mismo nivel de descentralización del PE, con cometidos no tan distantes -cada uno en su área competente-. Pero con denominaciones distintas.

Este pequeño ejercicio de apreciación será ampliado y desarrollado en el apartado siguiente con el fin de indagar aún más en lo que refiere a la constitución orgánica del Estado uruguayo.

15 Creada en Enero del 2013.

2.2 Organigrama, estructuras y cambios en el último decenio.

Para comenzar el recorrido propuesto, la primera institución a la que se hace necesario hacer referencia es a la AUCI, agencia en la cual se desarrolló esta pasantía educativa, que fue creada en 2010, por Ley N° 18.719, que fin administrar la cooperación internacional recibida y otorgada por Uruguay. Su constitución jurídica explicita que funcionará en el órbita de Presidencia, pero tiene dependencia de la OPP. Cuenta con una estructura jurídica particular, ya que no se logra definir con exactitud en primer lugar, cuál es el significado de estar en la órbita de Presidencia de la República, más allá de que depende y se encuentra dentro de la estructura orgánica de ésta.

Un primer paso, fue el de la decisión política de crear una institución rectora en la temática de cooperación, que funcione como administradora, coordinadora y controladora de la cooperación internacional recibida y otorgada por nuestro país. Lo cual muestra el interés gubernamental por generar una entidad que sea rectora en materia de Cooperación Internacional.

En esta exposición surgen varias interrogantes, por un lado, las referentes a la constitución jurídica y la elección de que la Agencia se encuentre en Presidencia y no en el MRREE, además de constituirlo como Agencia, y no con otra estructura jurídica. Son interrogantes que no pueden ser contestadas en este trabajo, pero vale la pena dejarlas pendientes, por su pertinencia.

Por otro lado, la creación del MIDES, como nueva cartera ministerial, indica un cambio importante en lo que refiere a la perspectiva del desarrollo social, éste se encontraba contenido en la estructura únicamente del MTSS, por lo cual el desarrollo social se encontraba únicamente ligado con el trabajo. Dando por sentado y estableciendo que la forma de acceder a el bienestar mínimo era garantizado por el Estado únicamente si la persona contaba con un empleo formal.

Este cambio de perspectiva en lo que refiere a Desarrollo social, es fundamental, en primer lugar hacer referencia a este cambio de paradigma ligado a entender el Desarrollo Social

como necesario y deseable más allá de la existencia de trabajo formal o no. Y por otro lado, el reconocimiento por parte del Estado, de que no todos los ciudadanos en edad de trabajar cuentan con trabajos formales, se debe destacar esta aceptación de la realidad por parte del Estado.

Sin embargo, vale preguntarse, si era necesario constituir una entidad ministerial para cumplir con este fin del desarrollo social, que no sólo implica el desarrollo social en el entendido de prestaciones vinculadas a los salarios, sino en políticas específicas sobre todo las referidas a las nuevas demandas sociales (Infancia, Juventud y Género), el nuclear los institutos en un mismo Ministerio responde al reconocimiento por parte del Estado de atender estas nuevas demandas de forma integral. Vale cuestionarse si esto efectivamente sucede así, asunto que no corresponde a este informe. Y la verificación de si es necesario nuclear estas instituciones en una misma entidad Ministerial, así como también si esta situación garantiza en sí misma la atención integral a las nuevas demandas sociales.

A los efectos organizacionales, puede decirse que ésta fue una decisión política importante, el hecho de crear una nueva entidad Ministerial, generó un cambio drástico en lo que refiere a estructura organizacional del PE y del Estado en general.

Por último, otra institución a considerar es ASSE, que es la administradora de los servicios de salud del Estado, como su denominación lo indica es un prestador de salud del Estado. Tiene como fin principal ser el prestador público de servicios de salud a nivel nacional. Fue creada por la ley 18.161, que la define como servicio descentralizado, en lo referido al presupuesto debe regirse a partir de las reglas determinadas por el Art 220 de la Constitución.

Cabe preguntarse, por qué se le dio ésta estructura organizacional, de servicio descentralizado y no de Ente Autónomo, así como también por qué se le dio el carácter de Administradora y no de Empresa estatal, la presente es una interrogante que no es posible evacuar en el presente informe.

Es relevante cuestionar por qué este EA, se rige a partir del Art 220 de la Constitución de la República en lo que refiere a su presupuesto y no al Art 221, si bien esta consulta fue planteada en las entrevistas realizadas, se pudo constatar que no se cuenta con una respuesta específica, se entiende que políticamente se consideró pertinente darle esta autonomía presupuestal al referido EA, siendo que podría entenderse a ASSE como un servicio

comercial.

Apartado 3.1

Apreciaciones finales.

El presente informe tiene como fin principal dar cuenta de las actividades y productos alcanzados en la pasantía educativa realizada por quien suscribe en la AUCI, en el período Agosto 2013- Enero 2014.

Por otro lado, no pretende alcanzar conclusiones sobre el Estado uruguayo y su organización, sino que por el contrario, intenta realizar un recorrido descriptivo por las instituciones que lo componen y hacer énfasis en las relaciones más particulares que se establecen.

El Estado uruguayo se encuentra compuesto por una diversidad de organismos, relaciones, estructuras. Que se relacionan entre sí muchas veces de forma compleja e incluso constituciones jurídicas que son complejas de describir, como es el caso de Presidencia de la República su estructura particular, y el entramado institucional que la componen, conviviendo en la misma estructura instituciones con cometidos, misiones, y regulaciones jurídicas muy disímiles.

Cabe destacar la falta de información accesible para varias instituciones, así como también el hecho de que no se encuentra la misma profundidad de información en todas las instituciones. Esto dificultó la tarea y la posibilidad de profundizar aún más en la construcción orgánica del Estado uruguayo.

Se entiende desde el presente trabajo que el desarrollo de la herramienta de visualización del Estado uruguayo a partir de las bases de datos que se cuenta a fecha Enero de 2014, es deseable y fundamental en tanto, es una herramienta de gran utilidad. Tanto para la toma de decisiones a la interna de una institución en particular (en este caso la AUCI), como a nivel general del Estado.

Es una herramienta de suma utilidad para quienes ocupen puestos estratégicos en instituciones, como ministerios, Presidencia de la República, o cualquier puesto que implique toma de decisiones como implementación de políticas, destinación de fondos así como también el control de políticas, visualización de relaciones jerárquicas que permitan el

control más eficiente de políticas, fondos, presupuestos, recursos, entre otros.

Por otro lado, puede considerarse a futuro como una herramienta de uso público que permita a los ciudadanos como a todos los funcionarios públicos ubicar organismos, instituciones con fines informativos como de investigación y académicos.

Se espera que en un futuro, el producto sea completado y se desarrolle una herramienta ágil, clara y que permita tener usos prácticos, con el fin de contribuir tanto en la implementación de políticas, control, evaluación. Así como también el uso académico para futuros trabajos de estudio del caso uruguayo y la constitución de su Estado.

Indice:

Resumen.....	Pág 2.
Apartado 1.1 Descriptivo.....	Pág3
Apartado 2.1 Análisis del producto obtenido.....	Pág 13
Apartado 3.1 Apreciaciones finales.....	Pág 23
Nomenclatura de Siglas.....	Pág 26
Bibliografía consultada.....	Pág 28
Anexos.....	Pág 29

Nomenclatura de Siglas:

ACCE.....	Agencia de Compras y Contrataciones del Estado.
AFE.....	Administración de Ferrocarriles del Estado.
AGESIC.....	Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información.
ANCO.....	Administración Nacional de Correos.
ANCAP.....	Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland.
ANEP.....	Administración Nacional de Educación Pública.
ANP.....	Administración Nacional de Puertos.
ANTEL.....	Administración Nacional de Telecomunicaciones
ANV.....	Agencia Nacional de Vivienda.
ASSE.....	Administración de los Servicios de Salud del Estado.
AUCI.....	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional.
BCU.....	Banco Central del Uruguay.
BHU.....	Banco Hipotecario del Uruguay.
BPS.....	Banco de Previsión Social.
BROU.....	Banco República Oriental del Uruguay.
BSE.....	Banco de Seguros del Estado.
CE.....	Corte Electoral.
INC.....	Instituto Nacional de Colonización.
INAU.....	Instituto Nacional del Niño Niña y Adolescente del Uruguay.
INE.....	Instituto Nacional de Estadística.
INUMET.....	Instituto Nacional de Meteorología.
JND.....	Junta Nacional de Drogas.
MDN.....	Ministerio de Defensa Nacional.
MEC.....	Ministerio de Educación y Cultura.

MEF.....	Ministerio de Economía y Finanzas.
MI.....	Ministerio del Interior.
MIDES.....	Ministerio de Seguridad Social.
MIEM.....	Ministerio de Energía y Minería.
MGAP.....	Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca.
MOP.....	Ministerio de Obras Públicas (Precesor del actual MTOP).
MRREE.....	Ministerio de Relaciones Exteriores.
MTD.....	Ministerio de Turismo y Deporte.
MTOP.....	Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
MTSS.....	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
MVOTMA.....	Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.
ONSC.....	Oficina Nacional de Servicio Civil.
OPP.....	Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
OSE.....	Obras Sanitarias del Estado.
PE.....	Poder Ejecutivo.
PJ.....	Poder Judicial.
PL.....	Poder Legislativo
PLUNA.....	Pluna Líneas Aéreas Uruguayas Sociedad Anónima.
SINAE.....	Sistema Nacional de Emergencias.
SNA.....	Secretaría Nacional Antilavado de Activos.
TC.....	Tribunal de Cuentas.
TCA.....	Tribunal de lo Contencioso Administrativo.
UDELAR.....	Universidad de la República.
UNASEV.....	Unidad Nacional de Seguridad Vial
URSEA.....	Unidad Reguladora de Servicios de

Energía y Agua.

URSEC.....Unidad Reguladora de Servicios de
Comunicación.

UTE.....Usinas Termoeléctricas del Estado.

UTEC.....Universidad Tecnológica.

Bibliografía consultada

Mancebo, M (2010) “Reforma del Estado y políticas públicas de la administración Vázquez :
acumulaciones, conflictos y desafíos” Ed. Fin de Siglo.

Ramos, C Et Al (2003) “La reconstrucción gerencial del Estado” Ed de la Banda Oriental.

Páginas web consultadas:

<http://agesic.gub.uy/>

<http://www.impo.com.uy/>

<http://organigrama.gub.uy/>

<http://www.parlamento.gub.uy>

<http://www.presidencia.gub.uy>