

41a



R E S E R V A D O

Análisis Preliminar de  
UN PROYECTO PILOTO DE PLANIFICACION REGIONAL  
PARA EL DESARROLLO EN LA ARGENTINA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

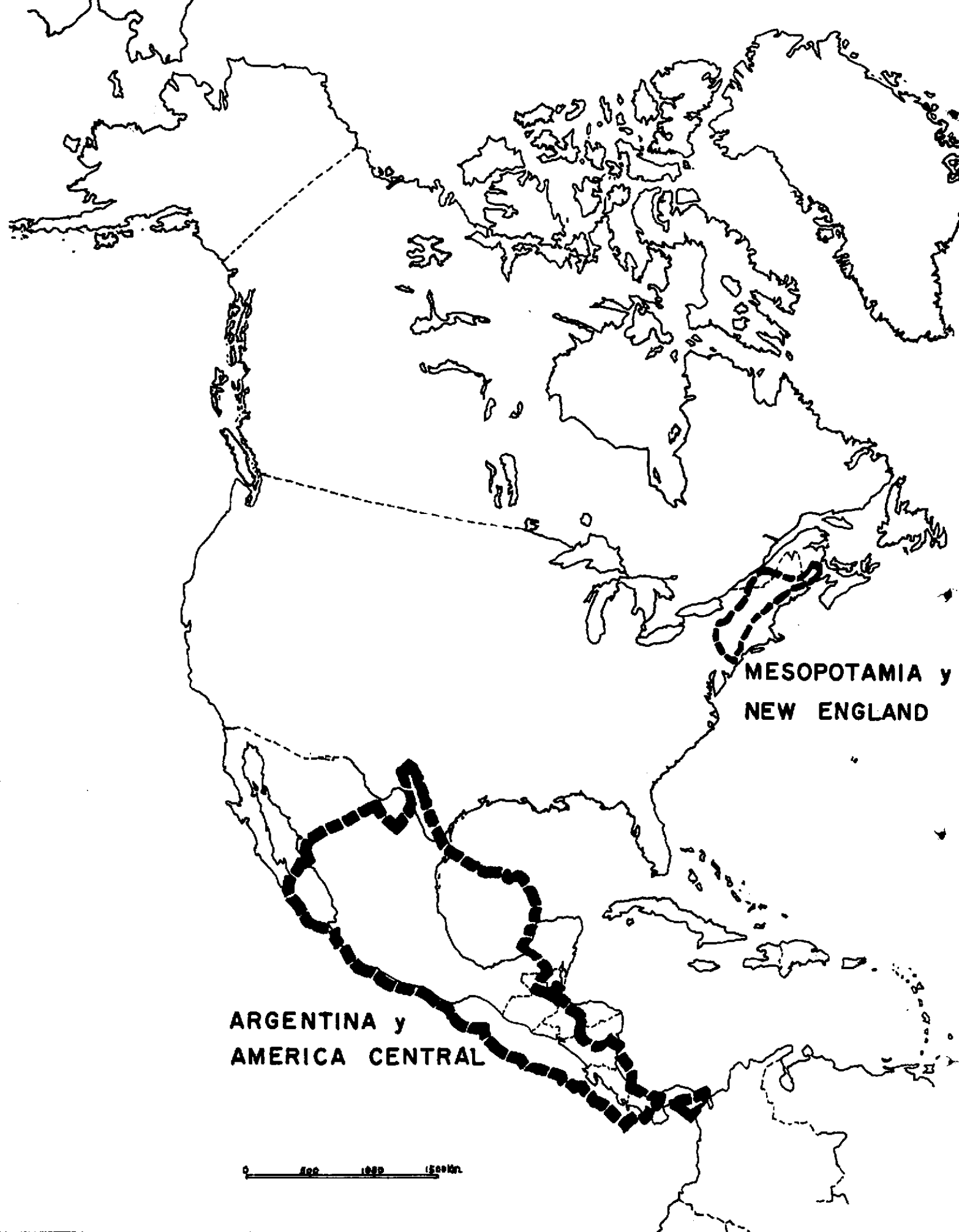
y las

NACIONES UNIDAS  
Dirección de Asuntos Sociales  
Subdirección de Vivienda,  
Edificación y Planificación

N O T A

Este informe no ha sido  
refrendado por la Dirección  
de Operaciones de Asistencia  
Técnica de las Naciones Unidas,  
la que por lo tanto no com-  
parte necesariamente ~~con~~ las  
opiniones en él expresadas.

Reginald R. Isaacs y otros  
Buenos Aires, Argentina y Cambridge, Massachusetts, EEUU  
31 de octubre de 1961



**MESOPOTAMIA y  
NEW ENGLAND**

**ARGENTINA y  
AMERICA CENTRAL**

0 500 1000 Miles

Naciones Unidas  
Nueva York, Estados Unidos



Consejo Federal de Inversiones  
Buenos Aires, Argentina

De mi consideración:

En el año 1966 la Argentina celebrará el sesquicentenario de la Independencia Nacional. En un período de menos de cinco años, el plan regional piloto integral deseado por el Gobierno Argentino y las Naciones Unidas puede ser preparado para recordar, simbolizar y hasta reforzar esa independencia. En realidad, en este período debería ya visualizarse el desarrollo como resultado de las primeras recomendaciones y decisiones.

Afortunadamente para la Argentina, se ha creado el Consejo Federal de Inversiones. Su reconocimiento de la importancia de la planificación regional para desarrollo, ha dado como resultado el presente proyecto piloto. Otras organizaciones gubernamentales han demostrado también su interés por el planeamiento regional para el desarrollo; en efecto, algunos Ministerios ya tienen parcialmente planeamiento regional en forma de áreas administrativas o de servicios. En agosto de este año el Presidente de la Nación anunció la creación del Consejo Nacional para Desarrollo.\* Se le da a éste una gran responsabilidad y poder para el planeamiento y programación del desarrollo a escala nacional. Esta es otra demostración del interés y conocimiento crecientes sobre desarrollo regional.

---

\* Diario La Nación, lunes 28 de agosto de 1961. Edición Internacional, Buenos Aires, Argentina.

Desde el comienzo de mi trabajo en Buenos Aires, miembros del Consejo Federal de Inversiones y las Naciones Unidas han colaborado conmigo en el desarrollo de la labor asignada. Ella fué adecuadamente descripta por las Naciones Unidas en: "Descripción de Tareas, ARG-63-A; 10 de abril de 1961, Solicitud del Gobierno Argentino":

"El Consejo Federal de Inversiones se halla abocado al desarrollo de un proyecto piloto dentro de un adecuado desarrollo regional para decidir los pasos a adoptarse para el mejoramiento de varias regiones de la Argentina, y lograr así una distribución equitativa de las actividades económicas y sociales.

Con este fin se seleccionará una región en la cual la agricultura y la industria necesiten desarrollarse proporcionalmente, debiendo examinarse los problemas concretos de desarrollo relativos a esa región para:

- a) confeccionar un plan para el desarrollo físico, económico y social de la zona elegida, particularmente con referencia a la reconstrucción agrícola, utilización de recursos naturales, así como la relación existente entre la agricultura y la industria, y la consecuente distribución de población; y
- b) identificar varios factores que influyen el planeamiento y desarrollo sobre la base regional, aplicables a la Argentina como a otros países latinoamericanos.

A pesar de que se invitará a instituciones académicas a participar en ello, el amplio plan de desarrollo resultante del presente proyecto, no será de ningún modo un proyecto desarrollado sobre base teórica. Su objetivo es desarrollar un plan práctico para su inmediata ejecución."

Se me ha solicitado "colaborar con el Gobierno de la Argentina, y en particular con el Consejo Federal de Inversiones en":

"La selección de una región donde el Consejo Federal de Inversiones pueda emprender el plan regional piloto; la formulación del programa de trabajo para la preparación del proyecto piloto; la determinación de la ayuda técnica necesaria para llevar a cabo la citada empresa, y todos los demás aspectos concernientes a la organización del proyecto piloto".

Con referencia a este trabajo tengo algunas ideas:

- a) las metas ideales de la Argentina deberán ser consideradas y clarificadas mediante un proceso de recopilación, interpretación y modificación si esto es necesario;
- b) se examinarán las directivas y se establecerán recomendaciones para cualquier cambio necesario en ellas;
- c) deberá existir acuerdo sobre definiciones;
- d) el planeamiento regional debe entenderse en los términos más amplios abarcando todos los aspectos sociales, económicos, físicos, gubernamentales y administrativos;
- e) todo el trabajo deberá desarrollarse sobre la base de colaboración y cooperación por parte de las organizaciones públicas y privadas y personas responsables; y
- f) el proceso de autoevaluación deberá comenzar desde el principio del presente trabajo y proseguir durante el proceso permanente de planificación.

Después de un período de varias semanas de consultar los recursos de varias bibliotecas, discutir con muchos especialistas en campos relacionados al planeamiento regional y de haber realizado varios viajes de inspección por distintas áreas de la Argentina, hemos hecho varias recomendaciones para atacar los principales problemas hallados. Resumiendo, estas recomendaciones son las siguientes:

### Selección de la Región (ver Parte III)

Se recomiendan varios niveles de estudio para el planeamiento regional: primero, como base, todo el sector norte de la Argentina que se extiende hacia el sur hasta Mendoza, Córdoba y Buenos Aires.

Dentro de este sector norte tendríamos varios focos con distintas prioridades para estudios detallados.

1. Misiones, Corrientes y Entre Ríos, y posiblemente los departamentos del este de Santa Fé. (Esa es la región que considero llena los requisitos sugeridos y recomiendo sea donde se desarrolle el plan piloto).
2. Jujuy y Salta (departamentos del oeste)
3. Chaco, Formosa y Salta (departamentos del este)
4. Tucumán, Catamarca (departamentos del norte) y Santiago del Estero (departamentos del oeste).

Cada uno de estos deberá estudiarse en relación a todo el sector norte, a la Nación en su totalidad y a la megápolis (que se extiende desde La Plata hasta la ciudad de Santa Fé), Estas regiones tienen muchos objetivos similares con las regiones adyacentes de los países vecinos del Uruguay, Brasil, Paraguay, Bolivia y tal vez Chile y Perú según sea indicado por su proximidad y necesidad. Por tanto las conclusiones y metodología empleadas serán de interés para ellos así como para otros países latinoamericanos.

### Recomendaciones para el Programa de Trabajo (ver Parte IV)

Estas recomendaciones se presentan sobre la base de:

1. Un programa permanente de planeamiento para el desarrollo.
2. Un primer período de dieciocho meses para la preparación de un plan piloto preliminar del programa cuatrienal.
3. Un programa cuatrienal para la preparación detallada de un plan regional (que se completará para el sesquicentenario del aniversario de la Independencia Nacional).

Es muy factible la preparación en dieciocho meses de un plan regional preliminar. En dicho período se presentarían directivas, un plan preliminar completo y decisiones sobre las cuales puedan basarse acciones inmediatas; lo que es más, aún antes de completarse el período de dieciocho meses habrá suficiente información para permitir el tomar decisiones de acción inmediata.

Sin embargo, se recomienda continuar luego con un proyecto de treinta meses adicionales (un total de 48 meses) para desarrollar al detalle los planes finales y para obtener las inversiones necesarias.

Se recomienda un programa permanente que se ocupe no solo del planeamiento y desarrollo continuo de largo alcance, sino también de la auto-evaluación. Este programa deberá iniciarse tan pronto como la experiencia obtenida en el plan cuatrienal permita el establecimiento de organismos de planificación regional permanentes. En el plan de trabajo se consideran importantes el adiestramiento de personal en el trabajo, un proceso continuo de evaluación y la oportunidad de cooperación internacional para un planeamiento regional y de desarrollo.

### Recomendaciones para la Organización (ver Parte V)

Recomendamos una organización de tres divisiones. La primera de éstas será para planeamiento a largo alcance. La segunda será una División de Administración concebida en términos amplios, con responsabilidades mayores que las de proveer servicios a las otras divisiones. La tercera es la División de Operaciones; en las etapas iniciales se ocuparía sólo de problemas "clínicos" diarios, de corto alcance. Luego de dar término a programas y planes específicos, se convertiría en la División de Desarrollo con la responsabilidad de revisión y acción. Se recomienda que se cree una Comisión Coordinadora compuesta por representantes de organizaciones gubernamentales y privadas con el propósito de formular directivas, promover la implementación de planes y la revisión de los mismos.

Parecería que el Consejo Federal de Inversiones y el Consejo Nacional para Desarrollo, representando los niveles provincial y federal de gobierno, tienen la responsabilidad y autoridad requeridas para encarar el proyecto propuesto aquí. Se espera que el Consejo Nacional para Desarrollo establecerá directivas para el planeamiento nacional con las cuales armonizarán las del presente proyecto piloto.

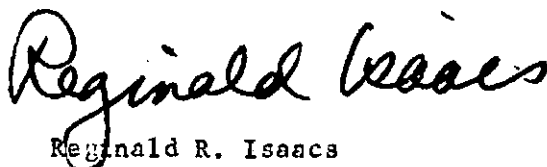
Se anticipa asimismo, que el presente acuerdo para el proyecto piloto de planeamiento y desarrollo incluiría seguridades para que exista coordinación entre las muchas otras dependencias gubernamentales a quienes le concierna.



Tengo un entusiasmo y optimismo considerables en lo que se refiere a la posibilidad de lograr un buen resultado en el proyecto del plan regional piloto. Los recursos existen; existen también la necesidad, el deseo y la voluntad. Dadas las seguridades necesarias que son simples y podrían obtenerse fácilmente, recomiendo que se comience desde ya con este estímulo necesario para el correcto desarrollo en la Argentina y también como modelo para otros países latinoamericanos.

Ya he puntualizado mi colaboración estrecha con los miembros del Consejo Federal de Inversiones, los expertos y representantes de otras reparticiones gubernamentales, con organizaciones privadas y personas y con miembros de las Naciones Unidas y la CEPAL. Sin embargo asumo toda la responsabilidad del presente memorandum. Los nombres de todas aquellas personas que han colaborado o ayudado se incluyen en el apéndice como expresión de mi agradecimiento. Toda esta experiencia ha sido sumamente estimuladora y halagüeña para mí.

Lo someto a vuestra consideración.

  
Reginald R. Isaacs

Cambridge, Massachusetts  
Estados Unidos,  
el 31 de octubre de 1961

Tanto un sistema y otros procedimientos en lo que se refiere a la  
 posibilidad de la... (text is mirrored and difficult to read)

Ya he mencionado mi... (text is mirrored and difficult to read)

Lo someto a vuestra consideración.

Cambridge, Massachusetts  
 Estados Unidos  
 el 31 de octubre de 1961

## I N D I C E

## UN PROYECTO PILOTO DE PLANIFICACION REGIONAL PARA EL DESARROLLO EN LA ARGENTINA

		página
	Carta de Introducción y Resumen .....	1
Parte I	METAS IDEALES DE LA ARGENTINA	
	A. <u>Introducción</u> .....	1
	B. <u>Recopilación de las Metas Ideales</u> .....	2
	C. <u>Interpretación de las Metas Ideales</u> .....	5
	D. <u>Modificación Necesaria de las Metas Ideales</u> ....	5
Parte II	DIRECTIVAS PARA EL PROYECTO DE UN PLANEAMIENTO REGIONAL PILOTO	
	A. <u>Introducción</u> .....	6
	B. <u>Directivas Sociales</u> .....	7
	C. <u>Directivas Económicas</u> .....	8
	D. <u>Directivas Físicas</u> .....	9
	E. <u>Directivas Legales</u> .....	10
	F. <u>Directivas Gubernamentales y Administrativas</u> ...	10
Parte III	SELECCION DE LA REGION PARA UN PROYECTO PILOTO	
	A. <u>Introducción</u> .....	12
	B. <u>Criterios para la Selección de la Región</u> .....	13
	C. <u>Aplicación de los Criterios</u> .....	19
	D. <u>Orden de Prioridad de las Regiones</u> .....	21
Parte IV	PROGRAMA DE TRABAJO	
	A. <u>Introducción</u> .....	29
	B. <u>Programa Permanente de Planeamiento y Desarrollo</u> 30	
	C. <u>Programa de Trabajo de Cuatro Años hasta el Sesquicentenario de la Independencia Nacional</u> ..	32
	D. <u>Programa de Trabajo para la Primera Etapa de Dieciocho Meses</u> .....	40

## Parte V

## ORGANIZACION

A. <u>Introducción</u> .....	45
B. <u>Administración y Personal</u> .....	46
C. <u>Plazos en los Cuales Finaliza Cada Etapa</u> .....	50
D. <u>Presupuesto</u> .....	50
E. <u>Fuentes de Fondos para la Planificación</u> .....	51
F. <u>Local y Equipo Necesarios</u> .....	51

## Apéndice

A. <u>Definiciones</u> .....	53
B. <u>Bibliografía</u> .....	56
C. <u>Agradecimientos</u> .....	59

## Ilustraciones

A. Argentina: relación de proporción con América Central Mesopotamia: relación de proporción con Nueva Inglaterra, Estados Unidos .....	en el frente Detrás de la página
B. Mapa de Argentina con diagramas de los tres sectores mayores y las regiones estudiadas .....	12
C. Viajes de reconocimiento de regiones .....	19
D. Mapa de Argentina y regiones internacionales ...	23
E. Diagrama de la organización y administración ...	46
F. Diagrama de la oficina para planeamiento a largo alcance .....	47
G. Plazos para el proyecto de planificación y desarrollo .....	50

PARTE I

METAS IDEALES DE LA ARGENTINA

A. Introducción

B. Recopilación de Metas Ideales

C. Interpretación de las Metas Ideales

D. Modificación Necesaria de las Metas Ideales

## PARTE I

### METAS IDEALES DE LA ARGENTINA



#### A. Introducción

Es conveniente que la discusión de filosofías utópicas y la formulación de metas ideales se desarrolle al comienzo del proceso de planificación. Más simplemente aún, se debe formular la siguiente pregunta: "¿Qué clase de Argentina deseamos que hereden nuestros hijos, nietos y biznietos - y cómo puede el gobierno contribuir a su obtención mediante el planeamiento y el desarrollo regional?"

Para abordar adecuadamente estas preguntas se deben examinar las metas ideales de la Argentina y se deben reafirmar en caso de considerarse necesario. A la luz de lo dicho, las directivas del gobierno y del Consejo Federal de Inversiones deben ser también reexaminadas en cuanto a su idoneidad como guías para delinear un firme programa que les permita asumir sus responsabilidades, en este caso, con respecto a la planificación regional.

De aquí pueden surgir las recomendaciones para cambios de programación y organización tendientes a la realización del desarrollo regional.

Además, al formular las metas ideales para una planificación regional ampliamente concebida, deberá existir un acuerdo general sobre qué se entiende por planificación regional. En el Apéndice se citan algunas definiciones que representan en su totalidad un punto de vista general.

Sin embargo, cualquier definición de planificación regional para la Argentina deberá concebirse en términos de la Argentina misma y encuadrarse dentro del punto de vista de los mismos argentinos.

Las primeras preguntas que deben contestarse son:

¿Qué es una región según el punto de vista y propósitos del CFI?

¿Qué significa un plan regional para el CFI?

## B. Recopilación de Metas Ideales

El primer paso es recopilar ejemplos de metas ideales.

### 1. Constitucionales

¿Cuáles son los objetivos de la Argentina según su Constitución?

"... afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer a la defensa común, promover el bienestar general y asegurar los beneficios de la libertad para nosotros, para nuestra posteridad y para todos los hombres del mundo que quieran habitar el suelo argentino invocando la protección de Dios, fuente de toda razón y justicia..." \*

¿Existen otras metas ideales en este documento?

### 2. ¿Cómo interpretan dichas metas de la Argentina el Poder Legislativo

Federal y los cuerpos judiciales y sus miembros? Por ejemplo, el

Presidente de la Nación ha expresado:

"... Conocemos el objetivo a alcanzar y sabemos cómo hacerlo. Nuestra meta es lograr una economía de abundancia. El camino para lograrlo es promover una rápida y poderosa capitalización nacional, sobre bases de justicia social, e imprimir un enérgico impulso de desarrollo, que el país esté totalmente capacitado para emprender."

"... Será mejor emplear los recursos productivos como único medio valedero para obtener el más alto nivel de vida posible, en una comunidad política y económicamente soberana. Aumentar la producción y posibilitar su más equitativa distribución, son los dos objetos que deben ser armonizados..." \*\*

---

\* Preámbulo de la Constitución Argentina.

\*\* Arturo Frondizi, Mensaje de Pacificación y Desarrollo Nacional, en Presidencia, Buenos Aires, mayo-junio de 1958, Año 1, No. 1.

"... El Poder Ejecutivo propiciará planes que aseguren bienestar, seguridad y asistencia social. Desde la niñez hasta la vejez, nuestra mano solidaria concurrirá a asegurar el bienestar del cuerpo y del espíritu para que la Argentina sea el rico patrimonio de un pueblo feliz..." \*

Y en otra oportunidad ha afirmado:

"... Aspiramos a realizar como americanos, los bienes que constituyen el patrimonio espiritual del Nuevo Mundo. Queremos hacer efectivas y dar bases duraderas a la libertad, la justicia y la democracia en América. Para nosotros, el ser humano y sus derechos esenciales son sagrados, como son imprescindibles las garantías necesarias para resguardar a la persona humana en todas sus manifestaciones. América reclama el ejercicio efectivo de las libertades y derechos humanos: libertad de pensamiento, libertad de expresión, libertad de asociación, libertad de reunión. Para que llegue a ser el continente de la tolerancia, de la justicia y de la igualdad de todos los hombres, ningún americano deberá ser perseguido por sus ideas políticas o sociales ni molestado en el ejercicio de sus derechos civiles o gremiales..."

"... Para preservar el ejercicio de la libertad en todas sus formas deben existir garantías jurídicas para las personas y para sus bienes. Deben tener vigencia plena el estado de derecho para que la arbitrariedad y el discrecionalismo dejen su sitio a la seguridad y el respeto mutuo, única forma de crear las condiciones de estabilidad política, social y económica que nos permitirán impulsar nuestro desarrollo espiritual y material..."

"... La realización de estos ideales de superación humana y de realización nacional exige también una economía puesta al servicio del hombre. En términos concretos, ello se traduce en una poderosa economía nacional que eleve el nivel de vida de toda su población, sin que ningún sector crezca a expensas de otro. Lograr mayores ingresos individuales implica lograr un aumento de riqueza y una justa distribución de esa riqueza..."

"... En ese clima de libertad, democracia y justicia social, los valores del espíritu hallarán estímulo y podrán ser alcanzados por los más vastos sectores sociales." \*\*

3. ¿Cuáles son las metas ideales de los gobiernos provinciales, partidos... regiones?

---

\* Arturo Frondizi, Mensaje de Pacificación y Desarrollo Nacional, op.cit.

\*\* Arturo Frondizi, discurso pronunciado en el Congreso del Uruguay el 7 de abril de 1958. Montevideo, en "Argentina y América Latina", Presidencia de la Nación, 1958.



4. ¿Y las de los partidos políticos?

Por ejemplo, la Unión Cívica Radical Intransigente adoptó en su programa la necesidad de una:

"... reforma social que garantice a los habitantes trabajo regido y remunerado con dignidad, como deber esencial del Estado; nivel de vida decoroso, vivienda higiénica, protección de la salud como función social: acceso a la cultura..." \*

¿Cómo varían las metas de los diferentes partidos políticos entre sí y con respecto a las fijadas por la Constitución y el Gobierno?

5. ¿Han expresado sus ideas con respecto a las metas ideales para la Argentina, profesores universitarios, filósofos y estudiantes? En caso negativo, ¿cómo podrían obtenerse tales opiniones? Dos pensadores argentinos han expresado ideas que constituyeron verdaderas metas en su tiempo: "gobernar es poblar" (Juan B. Alberdi) y "hay que educar al soberano" (Domingo F. Sarmiento).

Con respecto a las metas de la Constitución Federal:

"... combinación armónica de la individualidad con la generalidad, del localismo con la Nación, o bien de la libertad con la asociación..."\*\*

"... Una constitución destinada a trasladar la culta Buenos Aires a un paso de San Juan, de La Rioja y de Salta y a llevar estos pueblos hasta las márgenes fecundas del Plata por el ferrocarril y el telégrafo eléctrico que suprimen las distancias; una constitución que en pocos años haga de Santa Fé, de Rosario, de Gualaguaychó, del Paraná y de Corrientes otras tantas Buenos Aires en población y cultura..." \*\*

---

\* Gabriel del Mazo, "Bases de Acción Política del Movimiento de Intransigencia y Renovación de la Unión Cívica Radical", El Radicalismo, El Movimiento de Intransigencia y Renovación (1945-1957), Ediciones Gure S.R.L., Buenos Aires.

\*\* Juan Bautista Alberdi, Bases y puntos de partida para la organización política de la República Argentina, Buenos Aires, W.M. Jackson, 1946. Primera edición: 1852.

6. ¿Tienen medios de expresar sus metas los trabajadores y agricultores?

7. ¿Han expresado sus propósitos los industriales?

2 8. ¿Qué grado de compatibilidad tienen estas metas ideales?

a. para regiones específicas;

b. para varios sectores de la población.

1 9. Partiendo de lo antedicho, ¿pueden establecerse una serie de metas ideales?

C. Interpretación de las Metas Ideales

3 ¿Pueden interpretarse éstas declaraciones específicamente para fomentar el planeamiento regional? ¿Son abarcadas en estas declaraciones de metas ideales los fines del planeamiento regional? ¿Hay ambigüedades o contradicciones en éstas declaraciones?

D. Modificaciones Necesarias de las Metas Ideales

1. ¿Qué metas ideales pueden formularse para el país? ¿Qué metas existen para regiones específicas? ¿Quién establecería estas metas y quién las examinará o controlará?

2. ¿Quién debería responsabilizarse de formular modificaciones? ¿De reafirmarlas?

PARTE II

DIRECTIVAS PARA EL PROYECTO DE UN PLAN REGIONAL PILOTO.

A. Introducción

B. Directivas Sociales

C. Directivas Económicas

D. Directivas Físicas

E. Directivas Legales

F. Directivas Gubernamentales y Administrativas

## PARTE II

### DIRECTIVAS PARA EL PROYECTO DE UN PLAN REGIONAL PILOTO

#### A. Introducción

Con el fin de establecer provisionalmente metas ideales, debe haber paralelamente un desarrollo del proceso de formulación de una política, y al menos la preparación de un planteo preliminar de directivas. Este desarrollo simultáneo relacionará más estrechamente metas ideales y directivas. Más aún, sin directivas definidas, pueden aparecer contradicciones en los programas y complicación y confusión en los procesos administrativos.

Un planteo de directivas adecuadas servirá de base y estímulo para la preparación de un programa imaginativo con metas de inmediato, intermedio y largo alcance.

¿Qué se entiende por directivas? ¿En qué se diferencian de las metas ideales? ¿Quiénes las formulan? ¿Cómo deben ser formuladas?

Se podrían definir las directivas\* como las declaraciones formales y particulares que describen las facultades y límites de los programas y las acciones a realizarse para alcanzar esas metas. Por ejemplo, una directiva puede estipular que la meta de la dignidad humana se alcanzará mediante un concepto más amplio en lo que respecta a los propósitos, acciones y recursos actuales del CFI. Por el contrario, otra directiva podría establecer que un impacto mayor se lograría

---

\* Otra definición de directiva: "curso establecido, adoptado y seguido por un gobierno, institución..." (diccionario Webster)

al intensificar el esfuerzo en un número más reducido de actividades del CFI. Las diferentes directivas deben considerarse también según su implicación en el planeamiento nacional.

Cuando resulte posible, las directivas deben seleccionarse entre varias alternativas, analizada cada una en términos de sus posibles consecuencias.

### B. Directivas Sociales

1. ¿Cuáles son las directivas existente con respecto al planeamiento regional, provincial o nacional ( o planificación administrativa) para servicios sanitarios y equipamiento?
2. ¿Existen directivas para la regionalización de subsidios sociales en todo el país? ¿Otro apoyo?
3. ¿Cuáles son las directivas existentes al nivel nacional o provincial con referencia a la planificación regional para la instrucción y servicios relacionados? ¿Se consideran regionales los planes provinciales?
4. ¿Qué directivas existen en cualquier sector relacionadas a la distribución de viviendas, y subsidios, por ejemplo? ¿Y para servicios de la comunidad, tales como instrucción y recreación?
5. ¿Qué directivas existen con respecto a la educación ciudadana, su organización y participación?
6. ¿Qué directivas han sido dictadas para asegurar la estabilidad de los pequeños productores rurales?

Con respecto a este problema, el señor Presidente de la Nación ha expresado:

"... deberá resolverse el más agudo problema que aqueja actualmente a trabajadores y productores rurales: el acceso a la tierra por cuantos quieran hacerla producir, y la estabilidad del hombre de campo y su familia en la tierra que trabaja..." \*

7. ¿Por qué medios se establecieron las directivas antes citadas?

### C. Directivas Económicas

1. ¿Cuáles son las directivas actuales con respecto a las ayudas gubernamentales para nuevas empresas industriales u otras?

Por ejemplo, el Gobierno Argentino ha dado recientemente incentivos para estimular las industrias siderúrgica y petroquímica \*\* y también ha otorgado facilidades especiales para las empresas nacionales instaladas o que se instalarán en la Patagonia, con el objeto de incrementar el desarrollo de esa región.\*\*\*

2. ¿Existen límites sobre la producción agrícola, comercial o industrial fijadas por el gobierno? ¿Por los productores?

3. ¿Cuáles son las directivas de control de inversiones extranjeras? ¿Qué incentivos? ¿Qué límites?

4. ¿Cuáles son las directivas agrícolas, cuotas, precios mínimos, incentivos, límites?

---

\* Arturo Frondizi, Mensaje de Pacificación y Desarrollo Nacional, op.cit.  
\*\* Diario "La Nación", 11 de agosto de 1961, Edición Internacional.  
\*\*\* Diario "La Nación", julio de 1961, Edición Internacional.

5. ¿Qué directivas nacionales y otras existen en conexión con la descentralización de la población e industria?

Por ejemplo, el Poder Ejecutivo ha expresado que:

"Las nuevas industrias que se instalen tenderán en su emplazamiento geográfico, al fomento de las economías regionales y a la creación de centros productivos en el interior del país, basados en el aprovechamiento de los recursos locales." \*

6. ¿Cuáles son las directivas políticas sobre abastecimiento energético?
7. ¿Por qué medios se establecen dichas directivas?

#### D. Directivas Físicas

1. ¿Existen programas nacionales o provinciales tendientes a prevenir la contaminación de las aguas, del aire, de la tierra?
2. ¿Cuáles son las directivas existentes para el transporte? ¿Control aéreo? ¿De aguas? ¿De ferrocarriles? ¿Caminos? ¿El transporte por camión con respecto a los ferrocarriles?
3. ¿Cuáles son las directivas que rigen el uso industrial y agrícola del agua?
4. ¿Existen directivas nacionales o provinciales para la conservación de los recursos naturales? ¿Para la conservación de espacios abiertos? ¿Existe un programa o directivas sobre reforestación?

---

\* Arturo Frondizi, Mensaje de Pacificación y Desarrollo Nacional, op.cit.

5. ¿Qué directivas tiene el gobierno argentino y el CFI en la actualidad para:

- a. planificación nacional
- b. crecimiento de "megapolis"
- c. zonas metropolitanas
- d. zonas regionales

6. ¿Por qué medios se suministran estas directivas?

E. Directivas Legales

1. ¿Cuáles son las directivas gubernamentales con respecto a los sindicatos?

2. ¿Cuáles son las medidas gubernamentales sobre monopolios industriales o comerciales o trusts - extranjeros o nacionales?

3. ¿Cuáles son las directivas sobre latifundios? ¿Sobre minifundios?  
¿Existe legislación sobre reforma agraria?

4. ¿Cómo se establecen estas directivas?

F. Directivas Gubernamentales y Administrativas

1. ¿Hay directivas que regulen las responsabilidades de las municipalidades con respecto a las provincias?

2. ¿Existe una directiva nacional que podría alentar a las provincias a trabajar en conjunto? ¿Incentivos? ¿Facilidades para obtener acuerdos o contratos?



3. ¿Pueden las provincias y departamentos efectuar cambios en sus límites con facilidad?
4. ¿Cuáles son las directivas existentes o deseables para brindar al CFI el poder de revisión de propuestas importantes provenientes de intereses públicos y privados?
5. ¿Cuáles son las directivas de planificación conjunta con otros países limítrofes de Argentina? ¿Se pueden realizar acuerdos con relativa facilidad?
6. ¿Cuáles son las directivas gubernamentales relacionadas con la investigación que podrían ayudar a la planificación?

PARTE III

SELECCION DE LA REGION PARA ESTUDIO

- A. Introducción
- B. Criterios para la Selección de la Región
- C. Aplicación de los Criterios
- D. Orden de Prioridad de las Regiones

### PARTE III

#### SELECCION DE LA REGION PARA ESTUDIO

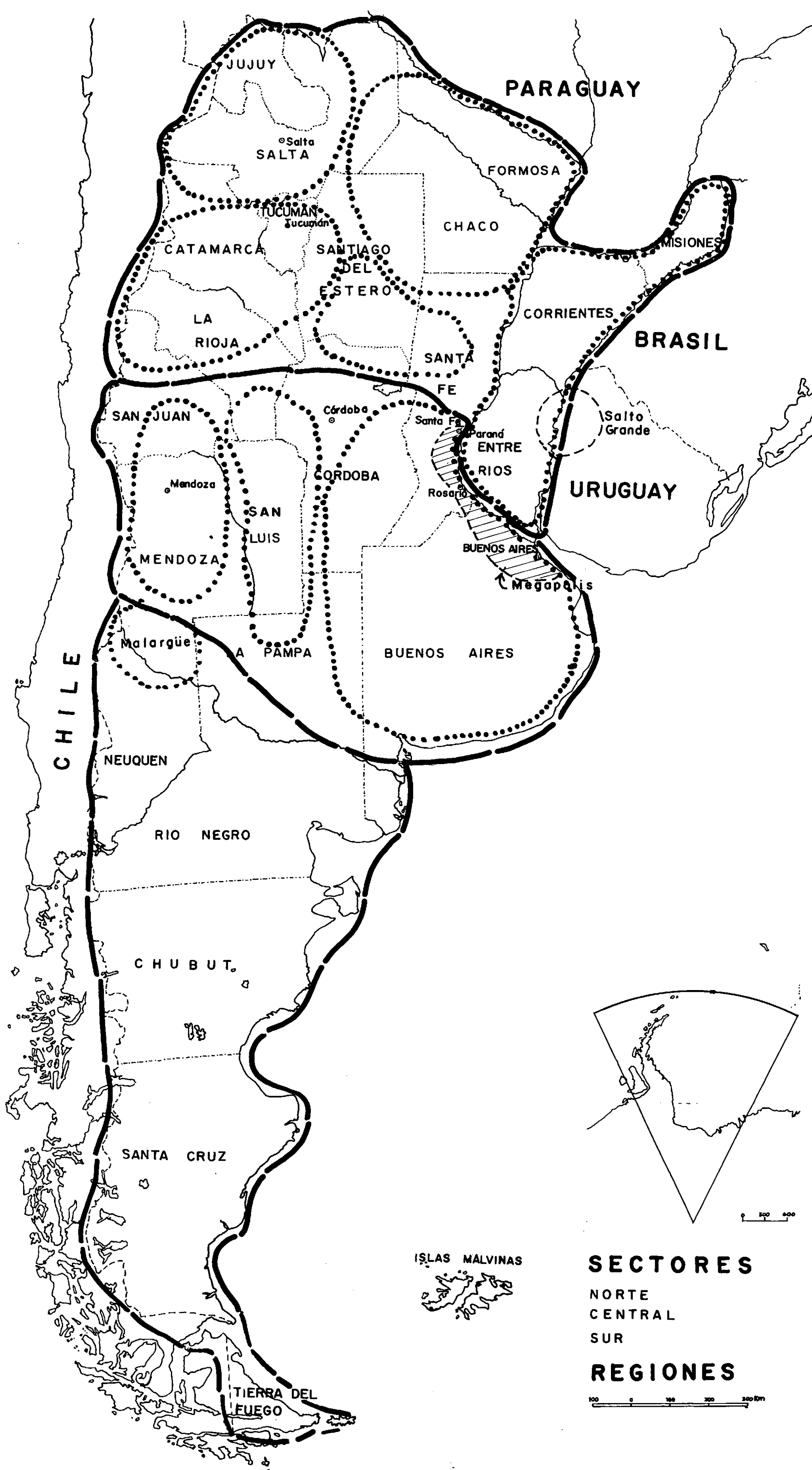
##### A. Introducción

Sobre la base de la información disponible y particularmente la que se refiere a ecología, geografía física y económica y la obtenida en entrevistas mantenidas con representantes de muchas organizaciones públicas y privadas, de conversaciones con los miembros del CFI, de CEPAL y de las Naciones Unidas, fué posible obtener un cuadro aproximado de las tendencias y las bases de la planificación regional en la Argentina.

A pesar de que el país comprende una extensa superficie, cualquier estudio regional debe referirse al país en general. Aún en el caso de que se eligieran ciertas regiones para su estudio, debe reconocerse la importancia de las relaciones internacionales para la planificación regional.

Basándonos en estos estudios preliminares, la Argentina se ha dividido en tres sectores. Los límites de estos todavía deben establecerse en forma definitiva, aunque para este estudio preliminar todavía no se necesitan.

El sector central comprende las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y parte de La Pampa. Se caracteriza por la mayor concentración de población y un mayor desarrollo en la Argentina. El sector central posee también una "megapolis" potencial - la franja de 75 km por



CHILE

PARAGUAY

BRASIL

URUGUAY

ISLAS MALVINAS

TIERRA DEL FUEGO

**SECTORES**

- NORTE
- CENTRAL
- SUR

**REGIONES**



350 km que se extiende desde La Plata hasta la ciudad de Santa Fé y comprende también las ciudades de Buenos Aires y Rosario. Dentro de esta franja se halla más del 60% de la población argentina; en ella se toman la mayoría de las decisiones de gobierno y se ejerce la mayor influencia económica, social y cultural del país.

El sector sur tiene menos población y desarrollo, pero posee excelentes recursos potenciales para el desarrollo.

El sector norte es relativamente más poblado pero es también una región subdesarrollada.

Estas tres divisiones principales de la Argentina requerirán por lo menos directivas para la planificación de cada una de ellas. Un importante objetivo es mantener el equilibrio y la armonía en las directivas y el planeamiento de los tres sectores en conjunto.

De elegirse cualquier región, ésta deberá estudiarse en relación y comparación a la megápolis y teniendo en cuenta sus interrelaciones.

#### B. Criterios para la Selección de la Región

Los criterios aquí enunciados son sometidos a discusión y pueden ser aplicados. Otros pueden ser reemplazados por no ser propicios para la Argentina. En todo caso, los criterios pueden ser nuevamente examinados en forma periódica, ya que pueden variar con el tiempo.

1. ¿Deberá la región ser elegida desde el punto de vista de su viabilidad, esto es, del éxito potencial de la planificación y desarrollo

actual, como así también desde el punto de vista de su necesidad?  
En otras palabras, ¿puede ser que la región que tenga una mayor necesidad de planificación sea la de prioridad más baja en términos de un proyecto de demostración exitosa?

2. ¿Deberá ser la región escogida aquélla que resulte de interés a otros países latinoamericanos y sirva como proyecto piloto, y que posibilite una serie de cursos internacionales y seminarios a comenzar en el período de planificación de dieciocho meses?
3. ¿Deberá ser la región a escoger, aquella que una vez desarrollada o en proceso de desarrollo, mejor estimule a otras regiones a comenzar programas similares?
4. ¿Hay alguna universidad cuya participación y ayuda puede obtenerse?
5. ¿Se dispone de información (datos estadísticos)?
  - a. procesados
  - b. no procesados
6. ¿Existe una región con fuentes de inversión de capital privado a la que puede persuadirse para invertir localmente?
7. ¿Y una región en la cual se pudiera obtener el interés y la participación de las provincias y del gobierno local?
8. ¿Existen organizaciones privadas cuyo interés y participación podrían estimularse?



9. En el caso de que ahora no hubiere, ¿pueden obtenerse buenas relaciones entre los gobiernos municipales y provinciales?
10. ¿Y en el caso de gobiernos e intereses privados?
11. ¿Hay alguna región que tenga, o pueda tener, buenas relaciones físicas y de comunicación con Buenos Aires como centro financiero y de decisión gubernamental?
12. ¿Hay una región en la cual pueda persuadirse la inversión pública?
13. ¿Hay alguna región que tenga buenas relaciones económicas con Buenos Aires?
14. ¿Contiene la región ciudades mayores que puedan desarrollarse como centros de atracción social y que compitan con Buenos Aires y otras ciudades del país?
15. ¿Es una región natural?
16. ¿Se define por su agricultura?
17. ¿Es una cuenca hidrográfica?
18. ¿Puede definirse por jurisdicciones gubernamentales y facilitar de esta manera la viabilidad legislativa?
19. ¿Deberá ser una región que posea ya una importante existencia de capital social?
20. ¿Sobre la base de la existencia de ayudas legislativas?

21. ¿Deberá definirse en base a las áreas de servicio de las ciudades centrales?

- a. mediante servicios y equipamiento; y
- b. mediante las áreas de acción de reparticiones del gobierno.

22. ¿Se puede definir la región por problemas comunes en un área determinada?

a. Agua

abastecimiento de agua, incluyendo aquella para uso doméstico, industrial y agrícola;

control de crecidas;

control de erosión;

control de contaminación;

producción de energía tendiente a reducir la importación de carbón y petróleo;

para fines de recreación.

b. Transportes

puertos fluviales

aeropuertos;

ferrocarriles;

vehículos: camiones, colectivos, omnibus

transporte marítimo y puertos marítimos

c. Agricultura y ganadería

erosión;

tenencia de la tierra

d. Industrias agrícolas



e. Industria

¿elaboración?

¿ubicación? ¿artesanías?

¿transporte? ¿energía?

f. Recursos naturales: su desarrollo y conservación

minas;

petróleo y gas;

flora;

agua (ver más arriba).

g. Urbanización

i. ¿Qué tipo de urbanización propondría Ud. para desarrollar una región? ¿Trataría Ud. de concentrar el desarrollo en una ciudad principal o establecería un sistema jerarquizado de ciudades, o algo similar?

ii. ¿Qué tipo de modelo de urbanización propondría Ud. para una región ya desarrollada? ¿Cómo elegiría una o varias ciudades en una región subdesarrollada que parezca poseer las características de las de las zonas desarrolladas argentinas?

iii. ¿Cómo se equilibrará en la Argentina el desnivel existente entre la ciudad capital y las ciudades provinciales? ¿Entre la ciudad y zonas rurales?

iv. ¿Es conveniente evitar la formación de un centro industrial a lo largo del río Paraná? ¿Podría descentralizarse dicho centro? En caso afirmativo, ¿por qué y cómo?

v. En caso de considerarse necesario, ¿cómo detendría Ud. la migración rural-urbana? ¿Cuáles son los factores en pro y en contra de la migración? ¿Es posible encauzar la emigración?

vi. ¿Cómo se podría ayudar a decidir a los funcionarios del gobierno sobre cual es el modelo de desarrollo más conveniente: Debería destacarse el desarrollo del área periférica, debería destacarse el desarrollo de las grandes ciudades, debería destacarse el desarrollo de las ciudades pequeñas debería permanecerse en las zonas rurales.

h. Contaminación

por aire

por agua (ver más arriba)

por tierra

i. Parques, reservas de espacios abiertos y otros

j. Problemas sociales

estado sanitario

mobilidad-emigración

educación

aumento o disminución de la población - inestabilidad

desocupación - trabajadores temporarios y no residentes

facilidades de esparcimiento y provisión de servicios

vivienda

equipamiento de la comunidad (otras)

k. Gobierno (incluyendo la legislación)

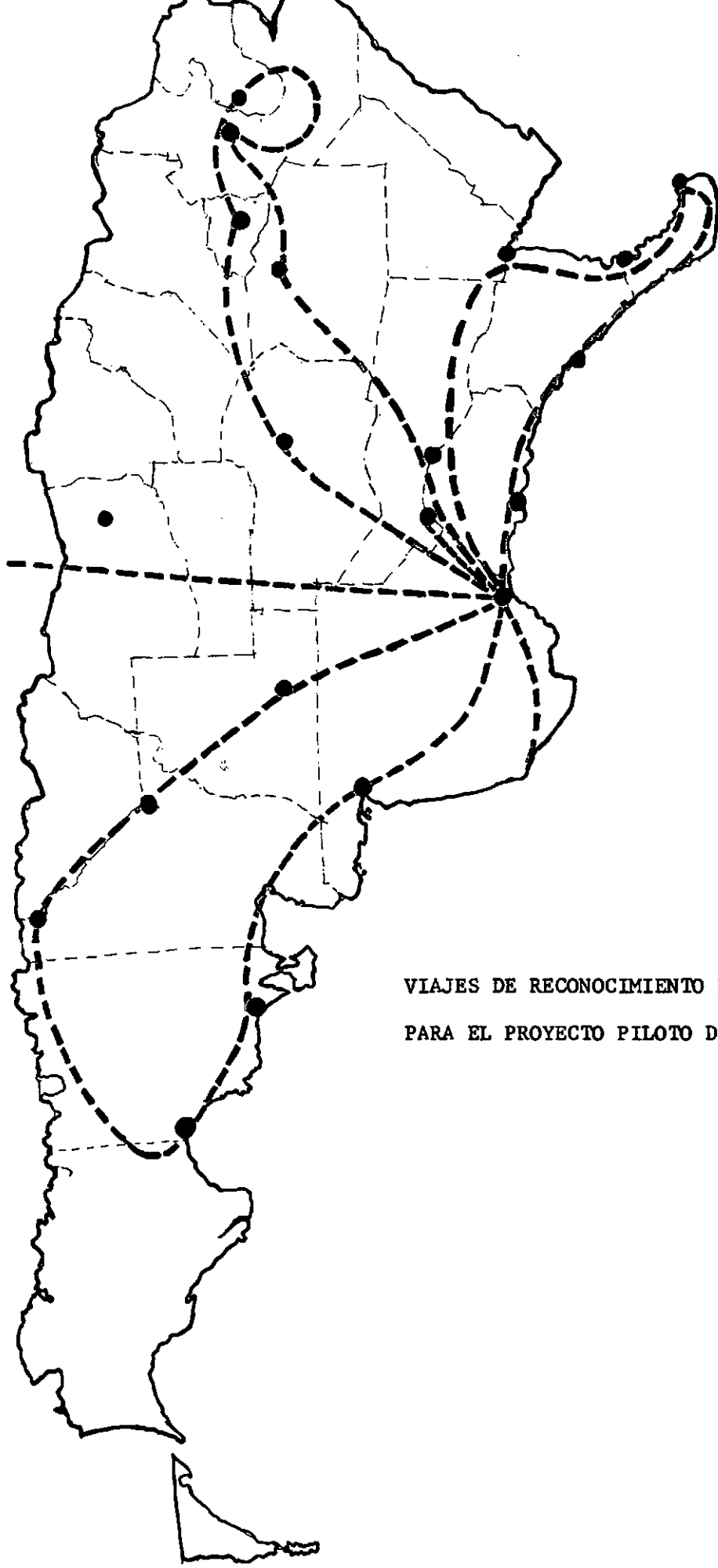
l. Mejoras necesarias del ambiente físico

### C. Aplicación de los Criterios

La formulación de un concepto general de regiones en la Argentina y de definiciones de éstas para planificación y desarrollo, se simplifica gracias a los propósitos claramente enunciados del proyecto sobre los cuales acordaron las Naciones Unidas y el CFI, y que se clarificaron aún más en constantes conversaciones. Los conocimientos de personas informadas (Ver Apéndice: Agradecimientos), publicaciones (ver Apéndice: Bibliografía) y los viajes de inspección por aire y automóvil, proporcionaron un enfoque multilateral de los problemas. Así fué examinada cada área sugerida como la región para el proyecto piloto; no fué dejado de lado ningún esfuerzo para mantener la objetividad. La disponibilidad de fondos y legislación no fueron consideradas como factores limitativos.

Hay indicados entre veinte y treinta criterios en la sección previa (B). Aproximadamente la mitad de estos, cuando aplicados a las regiones en consideración, resultaron compatibles y así se hicieron las debidas comparaciones. La falta de datos en algunas regiones y el no poderse comparar, imposibilitó la aplicación de ciertos criterios.

El hecho que las regiones examinadas no se confinaban a los límites provinciales, hizo difícil obtener datos completos (por ejemplo, aún la Mesopotamia actualmente definida por tres provincias, podría incluir también departamentos de Chaco y Formosa). Naturalmente la delimitación y el conocimiento de zonas en países limítrofes fueron escasos.



VIAJES DE RECONOCIMIENTO DE REGIONES A FIN DE ELEGIR UNA  
PARA EL PROYECTO PILOTO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO

De los criterios más pertinentes se formó una imagen, como modelo de una región hipotética que satisfaría todos los requerimientos para un proyecto piloto exitoso. Cada región considerada fué examinada en comparación a esta imagen o modelo.

Cuando pareció que tres o cuatro regiones se aproximaban a este modelo, recién entonces se aplicaron otros criterios más precisos.

Aún otro método fué utilizado: una cruda clasificación ponderando los diferentes criterios según su importancia en la selección de la región. Esto, seguramente refleja una posible preconcepción al fijar los puntajes; por ejemplo, las actitudes de los habitantes de una región fueron considerados tan importantes o aún más importantes que una amplia disponibilidad de recursos para el desarrollo.

Es importante recordar que los límites de una región no permanecen estáticos. Una región tiende a fundirse con otras regiones adyacentes por medio de mejores comunicaciones, intercambios de población, competencia y por la interrelación entre productores y mercados. Por ejemplo, el éxito de un proyecto de planeamiento y desarrollo para la Mesopotamia significaría una menor aislación a través de mejor transporte. Eso a su vez daría como resultado que Entre Ríos y tal vez partes de Corrientes se convirtiesen en partes de la región pampeana.

Por esta razón los límites de la región que se ha elegido aquí deberán ser examinados y re-examinados constantemente, como así también la validez del criterio utilizado.

**D. Orden de Prioridad de las Regiones**

Para satisfacer los requerimientos prescriptos por las Naciones Unidas y el Consejo Federal de Inversiones y como resultado del exámen de las regiones argentinas, se hizo aparente la existencia de varios niveles de estudio necesarios para planificación y desarrollo:

- a) cualquier región seleccionada que comprenda provincias o partes de provincia, debería ser estudiada en relación al país en su totalidad;
- b) cualquier región elegida debería ser estudiada en relación a la megápolis La Plata-Santa Fé como se describiera anteriormente;
- c) cualquier región seleccionada debería ser estudiada en relación al sector del país en que estuviere localizada, esto es, el sector norte, central o sur, como se describiera previamente y se reafirma más adelante; y
- d) ciertas regiones, si fueran seleccionadas, deberían estudiarse en relación a, o como parte de, un área internacional.

El sector norte de Argentina constituye en su totalidad una base muy aconsejable para la preparación de un proyecto piloto de planificación regional. Comprende el área que se extiende al norte de las provincias de Mendoza, Córdoba y la megápolis La Plata-Santa Fé. Tiene población y recursos importantes, pero es una región subdesarrollada. En cambio, el sector al sur de las provincias de Buenos Aires y Mendoza es subpoblado, tiene una más estrecha gama de recursos y está subdesarrollado. En comparación con los sectores norte y sur, el sector central está altamente poblado, posee recursos e inversiones para su desarrollo y es próspero.

Dentro del sector norte hay varias regiones de las cuales dos o tres presentan oportunidades para su planeamiento y desarrollo en un proyecto piloto. Juntas, proveen focos de influencia para todo el sector norte.

Las distintas regiones se describen someramente en el orden de prioridad que se sugiere, según su conveniencia como sitio del proyecto piloto.

1. Entre Ríos, Corrientes y Misiones (Mesopotamia)

Las tres provincias, aunque delimitadas por ríos y fronteras internacionales, no son de ningún modo idénticas, pero tienen límites comunes, definición geográfica y problemas, necesidades y potenciales comunes.

Es una región donde una inversión pública relativamente pequeña (transporte), conduciría a una gran inversión privada y desarrollo. Seguramente, el problema cambiaría rápidamente en uno de controlar el desarrollo.

En esta región hay un problema principal que es el desempleo cíclico que origina una migración forzada entre provincias y entre países. Las selvas y bosques, después de una inspección rápida, no parecerían garantizar importantes inversiones en la explotación de las existencias madereras actuales; sin embargo, la riqueza del suelo y las condiciones de crecimiento son factibles de administración científica de reforestación y que ofrezca ganancias.

Faltando energía eléctrica y transporte, la industria de transformación de productos agrícolas no se ha desarrollado.

Todas las zonas requieren programas de mejoramiento de semillas si va a desarrollarse la industria agrícola. Otro problema lo constituyen tanto el minifundio como el latifundio.

El río Paraná es navegable hasta Corrientes, pero una profundización del canal y su demarcación, son mandatorios. Sin embargo, el transporte fluvial, aún mejorado, no resolverá los problemas de transporte de la Mesopotamia.

La elección de la Mesopotamia se condiciona también sobre la base de que no existen más directivas contra el desarrollo del transporte interior y exterior a la región; si estas directivas existieron en realidad alguna vez.

Existe una Universidad que aunque constituye un recurso potencial para el planeamiento, requerirá diversificación y fortalecimiento para la enseñanza y la investigación.

Conjuntamente con el Uruguay, Brasil y Paraguay, la Mesopotamia es un área internacional de interés para Latinoamérica. Las zonas contiguas de los países limítrofes parecen ser susceptibles de un desarrollo similar al de Argentina. El área de la represa del Salto Grande beneficiará tanto a Argentina como a Uruguay (el problema de sedimentación en el río Uruguay no debe pasarse por alto).



**PERU**

**BOLIVIA**

**BRASIL**

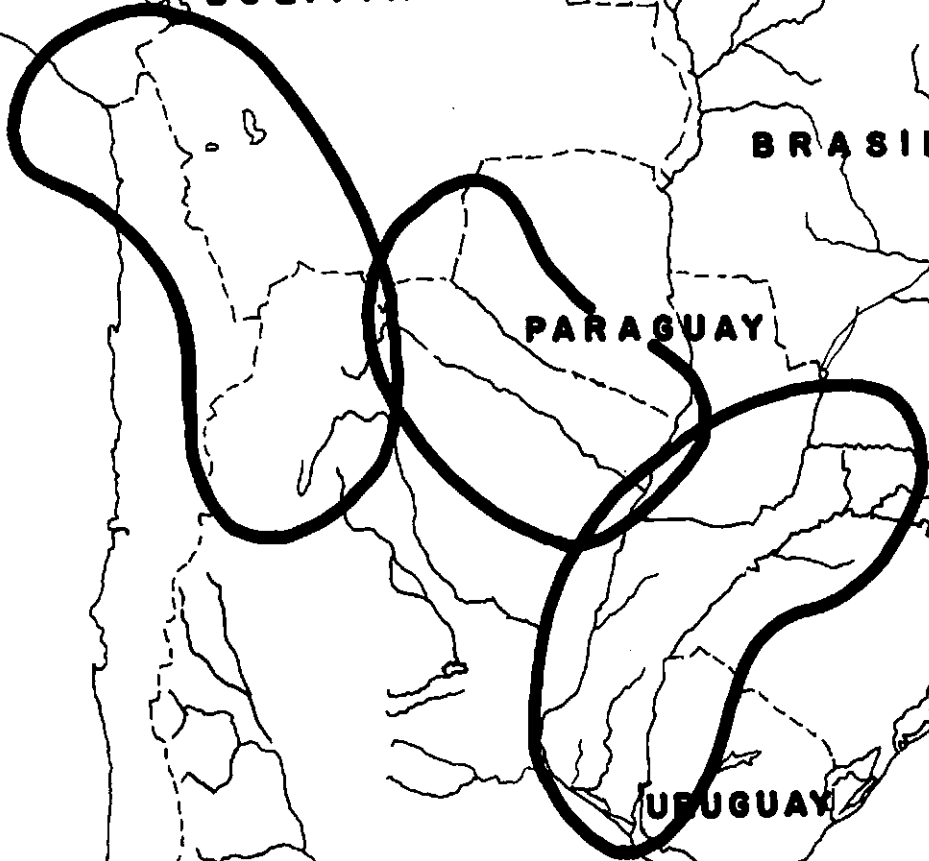
**PARAGUAY**

**URUGUAY**

**CHILE**

**REGIONES INTERNACIONALES**

Escala 1:7000000  
0 100 200 300 400 500 Km.



Las cataratas del Iguazú y la zona que las rodea ofrecen una oportunidad única para incrementar el turismo en Argentina, Brasil y Paraguay. No se tiene información sobre la existencia de un pacto para protección de la zona, más que la designación de parques nacionales en Argentina y Brasil.

Uno de los criterios más importantes en la selección de esta región es la actitud y la energía de la gente, demostrada particularmente en Misiones.

El desarrollo de la Mesopotamia contribuirá a reducir el crecimiento de población en la megápolis encabezada por el Gran Buenos Aires.

2. Jujuy y los departamentos del oeste de Salta constituyen una segunda región de estudio. Se puede considerar subdesarrollada solamente en proporción a sus potencialidades y a las necesidades del país en su totalidad. Sus atributos para estudio son: sus recursos y las actitudes. Una inversión relativamente modesta en la producción de energía eléctrica conduciría a una considerable inversión privada. Por ejemplo, al no haber fábricas para el procesamiento de algodón y de tabaco, estas materias primas son enviadas a Buenos Aires para su elaboración y devueltas, en parte, como productos manufacturados. Existe la oportunidad de hacer un estudio de interés internacional que comprendería estos departamentos, partes de Paraguay y Bolivia, y quizá partes de Perú y Chile.

Hay oportunidades de incrementar el turismo en Jujuy y Salta. Ellas incluyen no sólo las bellezas naturales variadas de la zona y la



relativa facilidad de acceso (desde otros países también), sino también la amalgama de varias culturas, la tradicional hispano-argentina, la boliviana y la indígena.

3. Chaco, Formosa y los departamentos del este de Salta. Comprenden una región que presenta necesidades, problemas y potencialidades que pueden hacerse realidad a través de la planificación y el fomento. Habría solo un interés internacional limitado en esta zona aunque linda con Paraguay. El Ministerio de Salud Pública también está interesado en esta zona. Sin embargo, esta región me parece menos típica y requiere mayores inversiones y a más largo plazo, con una gama más estrecha de posibilidades de desarrollo.
  
4. Tucumán, norte de Catamarca y departamentos del oeste de Santiago del Estero. Estas provincinas y partes de provincias son zonas con problemas comunes y con recursos actualmente sub-desarrollados. Por ejemplo, todas ellas sufren de una sub-utilización de los recursos humanos y en algún grado de inercia y apatía. Aunque las necesidades son grandes, la probabilidad de obtener éxito en su desarrollo es no tanto un problema de atraer inversiones como de cambiar actitudes, tradiciones y hábitos. Tucumán tiene un problema de desarrollo mono-cultivo: la caña de azúcar. Fundamentalmente, la práctica de venta de caña por peso en lugar de contenido de azúcar, mantiene su mercado. Los ingenios, unos veintisiete, están controlados por un reducido número de familias. Después de la zafra hay mucho desempleo y migración forzada en busca de empleo temporario.

5. Salto Grande y el Valle del río Uruguay. Esta zona también es considerada demasiado pequeña y restringida para los propósitos de un proyecto piloto. El problema es más específicamente el de una represa, la producción de energía, control de crecientes y erosión, navegación y uso de la tierra. Sería de importancia e interés tanto para Argentina como para Uruguay, pero de limitada incumbencia para más extensos sectores de Argentina y otros países de América Latina.
  
6. Los departamentos del norte de Neuquén y los del sur de Mendoza (Malargüe). Esta zona se considera demasiado pequeña, no típica y restringida para ser de interés internacional. Sin duda sus problemas son de tan pequeña magnitud, que podrían ser factibles de estudio por las provincias de Neuquén y Mendoza y la Universidad de Cuyo que podrían preparar planes y programas mediante la utilización de sus propios recursos.
  
7. La Rioja, departamentos del sur de Catamarca, departamentos del norte de San Juan. Esta región se considera que no cumple muchos de los criterios establecidos. Existe poca posibilidad de éxito en un futuro previsible sin una inversión importante y en un largo período de tiempo.
  
8. Santiago del Estero (exceptuando los departamentos del oeste).  
Ver 7.
  
9. Departamentos del este de Mendoza, San Luis, departamentos del sur de Córdoba. Ver 7.

10. Departamentos del sur de Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Esta extensa región queda fuera de consideración como base de un proyecto piloto debido al tipo de problemas, menor gama de recursos, el menor alcance del interés en estos y la mayor proporción de inversión requerida en un largo período de tiempo. Comodoro Rivadavia y el sur de Chubut están orientados a la producción de petróleo y gas; Santa Cruz es famosa por su riqueza ovina.

11. Río Negro, departamentos de La Pampa, departamentos del sur de Neuquén y los departamentos del norte de Chubut. La parte occiden-

tal de esta zona puede tener una cierta oportunidad de desarrollo del turismo, mayor que el ofrecido actualmente por Bariloche y el Parque Nacional (Bariloche requiere planeamiento y controles si quiere seguir siendo una atracción). La mayor parte del oeste parecen ser desiertos y zonas montañosas erosionadas. La costa del este de Chubut y Río Negro presenta oportunidades de incrementar la producción agrícola.

Esta región en su totalidad es tan atípica como para no ser considerada como zona para el proyecto piloto.

Hay problemas de transporte, aridez de la tierra, poca población, erosión. Los recursos son limitados aunque hay posibilidad de existencia de minerales no probadas aún.

12. Córdoba, Mendoza y Buenos Aires. Las regiones que se centran en Mendoza, Córdoba o en la misma Buenos Aires, no son recomendadas debido a que son zonas de rápido crecimiento, de una prosperidad

relativamente alta, y que no presentan requerimientos para la estimulación de su desarrollo. Por ejemplo, Kaiser, Fiat y otras industrias han formado su personal utilizando la "escuela de aprendizaje" de la fábrica militar de Córdoba.

La población del área metropolitana de Córdoba se aproxima al millón y los recursos para provisión de agua están usados hasta el límite. En Mendoza, se desarrollan minas, petróleo, maderas y los recursos de agua; la agricultura también ha llegado a un nivel importante. La zona de Buenos Aires es completamente atípica; sin embargo la megápolis de la cual la capital federal es el centro principal, debe estudiarse con propósitos de comparación.

13. Megápolis La Plata-Buenos Aires-Rosario-Santa Fé. Aunque esta zona no se sugiere para el proyecto piloto de planificación y desarrollo regional, los datos, tendencias e interpretaciones que le conciernen deben ser incluidos en el estudio de cualquier región, con propósitos de comparación, proporción e interrelaciones.

Esta zona, de aproximadamente 75 por 350 kilómetros, o sea, menos del 3% de la superficie del país, contiene más del 60% de la población. Sin lugar a dudas, la mayoría de las decisiones sobre finanzas y gobierno se toman aquí para todo el país. Rodeada por la región más extensa y fértil del país y el centro de convergencia de las líneas de transporte, Buenos Aires es en todos los órdenes el foco de la Argentina, y sin duda también un foco de América Latina. Así la ciudad capital es totalmente atípica.

## PARTE IV

### PROGRAMA DE TRABAJO

#### A. Introducción

#### B. Programa Permanente para el Planeamiento y Desarrollo

1. Introducción
2. Programa
3. Coordinación
4. Personal y Organización
5. Presupuesto

#### C. Programa de Trabajo de Cuatro Años hasta el Sesquicentenario de la Independencia Nacional

1. Introducción
2. Evaluación de las recomendaciones para un proyecto piloto
3. Estudio de las metas ideales de la Argentina
4. Estudio de directivas para la planificación y desarrollo
5. Programa: Identificación y orden de prioridad de los problemas y proyectos de estudio
6. Formulación y análisis de hipótesis tentativas
7. Recopilación de datos, análisis y recomendaciones
8. Biblioteca
9. Soluciones: Alternativas - Plan Cuatrienal
10. Programa y plazos para el desarrollo
11. Métodos de lograr soluciones
12. Capacitación del personal
13. Educación, organización y participación ciudadana
14. Métodos de evaluación
15. Cursos y seminarios
16. Otras consideraciones

**D. Programa de Trabajo para la Primera Etapa de Dieciocho Meses**

1. Introducción
2. Evaluación completa de las recomendaciones para un proyecto piloto
3. Enunciado completo de metas ideales de la Argentina
4. Determinación completa de directivas
5. Programa: Identificación completa de los problemas y proyectos para estudio y determinación del orden de prioridades.
6. Comienzo de la formulación de hipótesis
7. Comienzo de la recopilación de datos, análisis y recomendaciones
8. Comienzo de la organización de la biblioteca
9. Plan preliminar: Comienzo de la estructuración de soluciones y alternativas
10. Enunciado completo del programa y plazos de los proyectos de desarrollo
11. Comienzo de la estructuración de métodos para lograr soluciones
12. Comienzo del programa de capacitación del personal
13. Comienzo del programa de educación, organización y participación ciudadana
14. Evaluación completa del trabajo de dieciocho meses y cambios recomendados
15. Cursos y seminarios
16. Otras consideraciones



## PARTE IV

### PROGRAMA DE TRABAJO

#### A. Introducción

La intención originaria de las Naciones Unidas y del Gobierno argentino fué la de patrocinar un proyecto piloto de planeamiento para un período relativamente corto; una demostración que podría ser de interés para otros países latinoamericanos. Se consideró que dieciocho meses sería un período razonable para organizar un proyecto y preparar un plan preliminar. Se esperaba que estos planes servirían como catalizadores y estimularían a los organismos que cooperaran, y a los gobiernos a completar no solo los planes preliminares, sino también a procurar las inversiones necesarias para llevarlos a cabo.

Afortunadamente, ambos patrocinadores (la U.N. y la Argentina) han considerado mejor situar este proyecto piloto de corto alcance en el contexto de una actividad permanente de planeamiento y desarrollo. Por esta razón el programa de trabajo se presenta en las secciones siguientes como una actividad que continuará, o un programa permanente más allá de la compleción del proyecto piloto; en segundo lugar, el período inicial de cuatro años requerido para completar planes detallados y comenzar el desarrollo; y finalmente, los primeros dieciocho meses (del período de cuatro años) requeridos para preparar un plan integral preliminar.

## B. Programa Permanente de Planeamiento y Desarrollo

### 1. Introducción

El período cuatrienal debería producir, no solamente planes detallados, sino también proyectos completos. No será suficiente para enunciar un plan que, sin re-evaluación o sin modificaciones, será conveniente para siempre. El éxito mismo del proyecto piloto planteará nuevos problemas que deberán ser resueltos. Justamente, la esencia misma del proyecto será el cambio puesto que un programa de desarrollo puede serlo en términos de 12 a 20 años.

En los primeros años del proyecto piloto, la utilidad y el costo relativamente bajo de la función de planeamiento y desarrollo, demostrarán la conveniencia de que su actividad continúe. Sin embargo, después de la actividad intensa de cuatro años, el costo anual probablemente no sólo será menor, sino que bien podría pagarse mediante las ganancias del desarrollo.

Se espera que este éxito del proyecto piloto incite a otras regiones del país a emularlo mediante la adopción y aplicación de planes integrales.

### 2. Programa

Un programa permanente de desarrollo y planeamiento debe incluir las siguientes actividades esenciales:

- a. evaluación constante
- b. investigación
- c. planeamiento a largo alcance

- d. desarrollo - en relación con el Consejo Nacional para Desarrollo -  
incluyendo financiación
- e. información y participación pública
- f. capacitación de funcionarios públicos y del personal
- g. revisión
- h. promoción del planeamiento
- i. estímulo y consejo para el planeamiento local
- j. operaciones de corto alcance
- k. otras actividades según se defina por necesidad y oportunidad  
(como las de un área internacional)

### 3. Coordinación

La coordinación, colaboración y cooperación serán esenciales, no sólo para organismos gubernamentales, sino también para organizaciones y personas dentro del sector privado.

### 4. Personal y organización

La misma estructura de organización del proyecto cuatrienal será aconsejable, si bien con una reducción en la cantidad de personal y seguramente con una preponderancia diferente en la cantidad de personal en las distintas divisiones o departamentos.

### 5. Presupuesto

Con la compleción de planes integrales y detallados y del programa de desarrollo, se estima que la región del proyecto requeriría anualmente no más de un 20 a 25% del presupuesto previo. Nuevas fuentes para una parte de éste podría provenir de las ganancias del nuevo desarrollo.

C. Programa de Trabajo de Cuatro Años hasta el Sesquicentenario de la Independencia Nacional

1. Introducción

En el año 1966, la Argentina celebrará el sesquicentenario de su independencia. Hasta esa fecha, o sean en menos de cinco años, se puede preparar un descollante plan integral que refuerce esa independencia. Aunque puede efectuarse un plan minuciosamente detallado en el término de cuatro años, debería tratarse de aumentar el estímulo y el atractivo para multiplicar el esfuerzo y así someter un plan completo al Presidente y a la Nación a fines del año del sesquicentenario con el cual comenzará la próxima época de la Nación.

Mucho antes de terminar el período de cuatro años y de que se presente el plan detallado, ya se habrán obtenido de él ciertos beneficios.

Tendiendo a los fines del presente trabajo, se debería seguir los siguientes pasos:

- a. los principales miembros del personal de la organización deben ser designados (ver parte V)
- b. deben establecerse la organización administrativa, el lugar de trabajo y el presupuesto; y
- c. deben obtenerse acuerdos para la cooperación con otras organizaciones.

Se han sugerido grupos de cursos y seminarios. En los primeros podrían participar estudiantes y observadores. Y en los seminarios participarían profesionales de las Naciones Unidas, CEPAL, Chile, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Brasil y otros países. Las discusiones de estas reuniones constituirían otra forma de evaluación.

## 2. Evaluación de las recomendaciones para un proyecto piloto

La primera responsabilidad del director y del personal del proyecto del plan regional piloto será la evaluación del presente informe.

En el lapso de tiempo que habría pasado, podrían haberse acordado modificaciones en los propósitos, orientación y actitud, y surgido oportunidades que harían obligatoria tal evaluación. Se sugiere que éstas sean aclaradas otra vez con los patrocinadores del programa conjuntamente con el examen de este informe.

La evaluación podría abarcar por lo menos lo siguientes:

- a. criterios para la selección de una región,  
aplicación de los criterios, y  
selección del área
- b. programa
- c. organización propuesta
  - i. permanente
  - ii. cuatrienal que incluya el período inicial de dieciocho meses
- d. presupuesto y administración

A pesar de que no se desarrolló aquí el estudio de metas ideales y directivas suficientemente como para necesitar una evaluación, éstas partes del informe deben ser minuciosamente examinadas.

La validez de los criterios utilizados en la selección de la región se examinarían en la citada evaluación, seguida por un corto estudio de las regiones a las que se ha dado mayor prioridad en este informe.

El programa de trabajo sería evaluado no sólo según los requerimientos prescritos para el proyecto, sino también más específicamente teniendo en cuenta la disponibilidad de presupuesto, personal y otras posibles limitaciones.

La organización que se sugiere aquí, ha sido proyectada teniendo en cuenta los programas de trabajo inmediato y a largo alcance. Su suficiencia o viabilidad depende de la actitud de cooperación o colaboración de las personas, como así también de las organizaciones participantes.

Se comprende naturalmente, que criterios similares o aún idénticos, cuando sean aplicados en otro momento o por otro grupo de técnicos, puede resultar en diferentes recomendaciones. Sin duda, es de esperar que algunos criterios a los que no se confiere una prioridad fundamental, pueden ser considerados de menor importancia. Algunos pueden aún desaparecer como criterios o ser reemplazados por nuevos criterios más pertinentes.

Un método más científico puede ser desarrollado y utilizado para determinar más certeramente los límites exactos de una región con respecto a otra para llegar a ser la base de un proyecto piloto. Y aún para pronosticar el grado de probabilidad de éxito en la atracción de inversiones para el desarrollo y también la probabilidad de lograr un mejoramiento físico y social. Sin embargo, se requerirá para ello una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo invertidos en etapas previas a la planificación, que darán una precisión innecesaria para este proyecto

Sin embargo, el Director queda libre de repetir, al menos algunas entrevistas con personas y organizaciones informadas, visitar las zonas que se han elegido para encabezar el orden de prioridad y verificar por sí mismo la clase y profundidad del conocimiento del que se dispone.

Su evaluación inicial del presente informe debe ser considerada como un primer paso en el desarrollo de un sistema de continua auto-evaluación, tanto formal como informal.

### 3. Estudio de las metas ideales de la Argentina

El informe de inspección de ocho semanas solamente plantea la cuestión y afirma la importancia de compilar, interpretar y modificar metas ideales. Sugiere algunas ya bien conocidas. Aunque metas ideales definitivas no pueden encontrarse inmediatamente, el concepto de metas ideales debe tenerse presente para elevar el nivel de las directivas de la política a seguir.

### 4. Estudio de directivas para la planificación y desarrollo

En el período de ocho semanas es materialmente imposible llevar a cabo la investigación necesaria como para obtener las diferentes directivas existentes en los distintos aspectos de la vida argentina y menos aún las de las muchas organizaciones gubernamentales. Mientras se buscan y ordenan las directivas o por otro lado se establecen, será necesario proceder con otros aspectos del proyecto en forma tentativa.

5. Programa: Identificación y orden de prioridad de los problemas y proyectos de estudio

Será conveniente determinar los problemas que conciernen comunmente a toda la región y estudiarlos en un orden de prioridades como por ejemplo, transportes en la Mesopotamia. Seguirían luego los problemas más localizados. Los proyectos que muestren más rápidamente los mayores resultados positivos serían elegidos para ser desarrollados primero.

6. Formulación y análisis de hipótesis tentativas

Faltando un Plan Nacional o directivas suficientes, se deben adoptar hipótesis preliminares que deben ser examinadas, probadas o refutadas. En ausencia de datos adecuados deben formularse suposiciones teniendo cuidado en utilizar el menor número posible de éstas.

7. Recopilación de datos, análisis y recomendaciones

Antes de iniciar la actividad de investigación en gran escala, se espera que el Director y el personal técnico del proyecto habrán establecido hipótesis tentativas para guiar la acción y determinar sus límites. Se prepararía una lista de todos los datos procesados o no, y de los proyectos concluidos o en preparación, para comprobar y desarrollar las hipótesis.

8. Biblioteca

Una biblioteca de referencias selecta y bien catalogada, es una necesidad básica. Esta biblioteca podría establecerse conjuntamente con la colaboración de la Universidad y otras organizaciones.



Deberá ser dirigida por un bibliotecario adiestrado y experimentado. La biblioteca no debe duplicar otras colecciones, sino comprar en forma selectiva y organizar intercambios de material.

**9. Soluciones: Alternativas - Plan Cuatrienal**

En el período de dieciocho meses del proyecto inicial, un personal que comprenda un adecuado número de personas, puede formular, mediante métodos de muestreo, técnicas de inspección y directivas, no solo un plan regional preliminar, sino también alternativas que permitirían opciones y sobre las cuales se basarían las decisiones prácticas.

**10. Programa y plazos para el desarrollo**

El programa de la comisión técnica habrá establecido fechas tope para el cumplimiento de las distintas fases del planeamiento. Además de ello, se incluirían recomendaciones preliminares sobre prioridades de proyectos a realizarse, como así también una lista de la legislación e inversión requeridas.

**11. Métodos de lograr soluciones**

**a. Legislación**

- i. nacional
- ii. provincial
- iii. municipal

**b. Financiación**

- i. pública - argentina y extranjera
- ii. privada - argentina y extranjera

c. Otros medios

¿Cómo se obtendría la aprobación de los planes regionales, metropolitanos o municipales? ¿Mediante qué autoridad? ¿Cómo se pondría en marcha? ¿Cómo se los revisará? ¿Cómo participaría la iniciativa privada en esos planes?

d. Información de la población

Aunque las recomendaciones de la primera etapa puedan ser aplicadas con la legislación presente y la disponibilidad actual de fondos, se necesitarán esfuerzos decididos para llevar a cabo las propuestas mayores y de largo alcance. Generalmente es de la mayor importancia la aceptación pública y privada mediante la educación, organización y participación ciudadanas. Paralelamente puede necesitarse una nueva legislación y nuevas fuentes para la inversión pública y privada.

12. Capacitación del personal

Como cierto personal clave provendrá del exterior y porque será necesario desarrollar técnicas nuevas y especiales, debe organizarse un programa inmediato de preparación de técnicos, al mismo tiempo que se desarrolla el trabajo. Puede llevarse a cabo mediante seminarios, clases y conferencias, y para ello obtenerse la colaboración de la Universidad. Los resultados de esta actividad deben ser examinados cuidadosamente como un medio de evaluación. La promoción del personal puede estar relacionada a su participación en esta actividad.

### 13. Educación, organización y participación ciudadana

La importancia de esta actividad ya ha sido señalada más arriba. Aunque los resultados se atrasen con respecto a las fechas deseadas para el cumplimiento de los proyectos de la primera etapa, los efectos de este programa serán ventajosos a largo alcance. El programa de relaciones públicas del proyecto sería parte de la actividad educativa.

### 14. Métodos de evaluación

Tanto 12. como 13. (ver más arriba) son esenciales para un sistema de auto-evaluación. Además se adoptarán medios, tanto formales como informales, para una constante revisión de operaciones y resultados. Los medios formales incluirían ayuda de asesores y miembros del personal para la evaluación. Los informales pueden valerse de tales medios como charlas diarias durante las pausas del trabajo, etc.

### 15. Cursos y seminarios

Uno de los aspectos más importantes del proyecto será la oportunidad para el cuerpo de profesores, estudiantes, funcionarios del gobierno y personas participantes, de aprender de los éxitos y errores del trabajo.

Se ha sugerido que hubieran cursos para estudiantes argentinos y de otros países; estos podrían ser para estudio de campo y en clase, organizados con posibilidades de un certificado de estudios.

Se podrían organizar clases, conferencias y exposiciones para no-profesionales o personas a quienes se desea interesar.

## 16. Otras consideraciones

El deseo de las Naciones Unidas de encontrar una región de interés para otros países latinoamericanos ha estimulado la posibilidad de extender el presente proyecto a uno de participación internacional.

Por ejemplo, un estudio de la Mesopotamia se relacionaría no sólo con el sector argentino, sino con un área mayor de proyección internacional, que involucre a Paraguay, Brasil y Uruguay. La selección de la región de Jujuy, Salta y Tucumán como zona de estudio abarcaría también parte de Perú, Bolivia y Paraguay. De todos modos, estos países no podrían ser ignorados en un estudio de las regiones argentinas, mencionadas en este informe.

Más aún, el estudio de esta región tendrá interés para muchos países latinoamericanos quienes podrán beneficiarse de las lecciones aprendidas durante el proceso de planificación de esta región que puede identificarse con muchas regiones subdesarrolladas similares de Sud y Centro América.

## D. Programa de Trabajo para la Primera Etapa de Dieciocho Meses

### 1. Introducción

Para los propósitos de este informe, se presume que el período de dieciocho meses representará la primera parte substancial de un proyecto más amplio y detallado y de mayor duración. Sin embargo, el período de dieciocho meses es suficiente, dado un presupuesto adecuado y personal responsable, para completar una presentación preliminar pero amplia. Este informe también brindará la oportunidad

para que sea evaluado por la misma oficina de planificación, el Consejo Federal de Inversiones, el Gobierno de la Argentina, las Naciones Unidas y otros participantes.

Sin embargo, el proyecto de dieciocho meses no puede producir más que un plan general sobre la base de la disponibilidad de datos procesados.

El índice y los títulos y subtítulos, indican claramente qué puede y qué no puede completarse en este primer período. Se comprenderá además, que su compleción no significa que el plan ha terminado, ya que no hay nunca fin para el perfeccionamiento de metas ideales, formulación de directivas, análisis de hipótesis, etc. Además, en la organización, éste sentido de perfeccionamiento resulta un atributo y una salvaguardia contra la institucionalización. Entonces, aquellos aspectos señalados como COMPLETOS lo serán sólo en su parte substancial ya que siempre podrán ser factibles de continuas mejoras para que estén "al día" y en continuo perfeccionamiento.

2. Evaluación completa de las recomendaciones para un proyecto piloto  
Descrito en C.2.
3. Enunciado completo de metas ideales de la Argentina  
Descrito en C.3.
4. Determinación completa de directivas  
Descrito en C.4.

5. Programa: Identificación completa de los problemas y proyectos para estudio, y determinación del orden de prioridades  
Descripto en C.5.
6. Comienzo de la formulación de hipótesis  
Descripto en C.6.
7. Comienzo de la recopilación de datos, análisis y recomendaciones  
Descripto en C.7.
8. Comienzo de la organización de la biblioteca  
Descripto en C.8.
9. Plan Preliminar: Comienzo de la estructuración de soluciones y alternativas  
Descripto en C.9.
10. Enunciado completo del programa y plazos de los proyectos de desarrollo  
También descripto en C.10.
  - a. programas a largo alcance
  - b. programas de acción inmediata  
En esta primera etapa de dieciocho meses, varios proyectos de desarrollo pueden llevarse a cabo con cierta seguridad.
  - c. programas de alcance intermedio
11. Comienzo de la estructuración de métodos para lograr soluciones  
Descripto en C.11.

12. Comienzo del programa de capacitación del personal

Descrito en C.12.

13. Comienzo del programa de educación, organización y participación  
ciudadana

Descrito en C.13.

14. Evaluación completa del trabajo de dieciocho meses y cambios recomendados

Descrito en C.14.

a. Cambios en las metas ideales y directivas

b. Cambios en el programa: objetivos, prioridades y programa, y  
proyecto de capacitación.

c. Cambios en la organización.

15. Cursos y seminarios

Descrito en C.15.

Durante el primer año del proyecto deberán completarse planes detallados y programas para los cursos. En este período se seleccionarán estudiantes avanzados de Argentina y, de ser posible, de otros países para que tomen parte en las tareas de planificación y participen en los cursos de adiestramiento que tendrán lugar durante el siguiente período de seis meses. Los estudiantes serían participantes y ayudantes en el trabajo mismo y atenderían a discusiones en clase y conferencias ofrecidas por los miembros principales del personal.

Coincidiendo con el último mes de cursos para estudiantes, se organizarían seminarios para profesionales de Argentina y de otros países. Estos seminarios tratarían problemas avanzados y más complejos del planeamiento regional. Los participantes revisarían el trabajo del personal, inspeccionarían el de los estudiantes, y participarían en mesas redondas, discusiones de seminarios y conferencias formales. Sus sugerencias también servirían, en cierto modo, para la evaluación del proyecto. De su experiencia de otras zonas se pueden obtener sugerencias valiosas para mejorar el proyecto piloto.

16. Otras consideraciones

Descrito en C.16.



**PARTE V**

**ORGANIZACION**

**A. Introducción**

**B. Administración y Personal**

1. Comisión coordinadora
2. Dirección del proyecto
3. Oficina para planeamiento a largo alcance
4. Oficina de administración
5. Oficina de operaciones y planificación de desarrollo
6. Personal

**C. Plazos en los Cuales Finaliza cada Etapa**

**D. Presupuesto**

**E. Fuentes de Fondos para la Planificación**

**F. Local y Equipo Necesarios**



## PARTE V

### ORGANIZACION

#### A. Introducción

Se examina aquí la organización para el proyecto de dieciocho meses, que continuaría con el trabajo por 30 meses (total de 48 meses) y una oficina permanente de planificación y desarrollo.

El primer período comprende principalmente el programa preliminar de planificación; el segundo, el mismo más detallado y ampliado; el tercer período, el examen de las bases de planificación para la región específica que comprende una o más partes de diversas provincias argentinas. La organización se referirá también a las relaciones para planificación de uno de los tres sectores en que se ha dividido el país en general, de la megápolis y posiblemente de la región internacional.

Se requerirán profesionales de dedicación exclusiva y semi-exclusiva para los tres períodos consecutivos antes citados. El personal incluirá tanto a las personas empleadas como también aquellas que contribuirán como voluntarias. Se requerirá personal especial para programas de capacitación técnica, cursos, seminarios y planificación de la zona internacional.

El número y clase de personal necesario y la extensión de su nombramiento dependerá en gran parte de la región seleccionada para estudio. La disponibilidad de datos procesados o no sobre la región, incidirá también como factor importante, así como la existencia de mapas-base, estudios aerofotográficos e inventarios de recursos. El interés y la

atracción de la región incidirán también en el esfuerzo de nombrar el personal - especialmente aquél que debe permanecer en las ciudades principales o en otra parte de la región a estudiar.

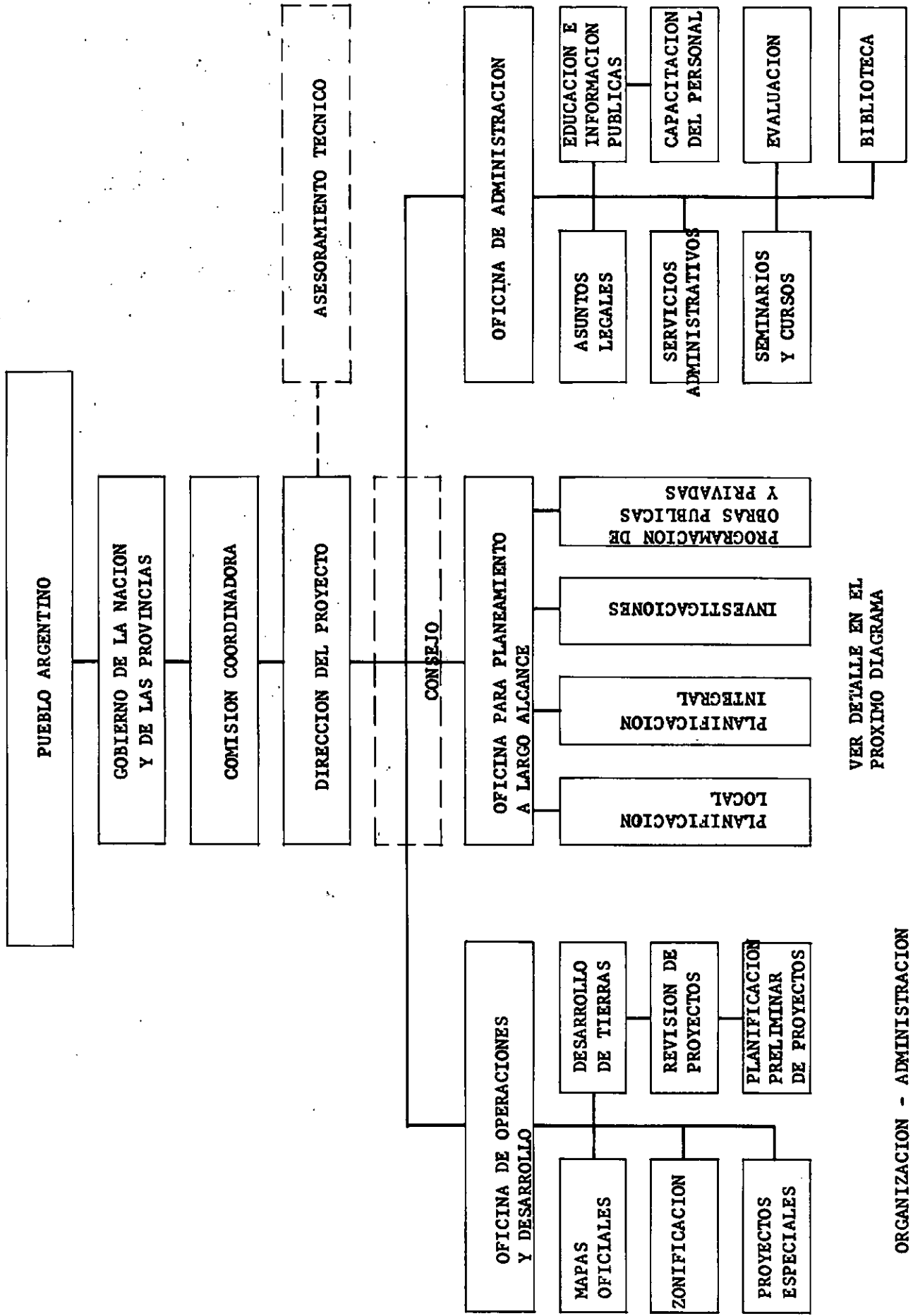
El presupuesto puede analizarse según los proyectos para dieciocho meses, los treinta meses adicionales y para su continuidad, mediante una oficina permanente de planificación regional para desarrollo. El presupuesto puede fijarse en base a las cifras de costo de realización de los estudios necesarios en los distintos campos que atañen a la planificación regional: físico, social, económico, gubernamental, etc.

Esto es todo lo que puede hacerse en este trabajo preliminar. Sin embargo se ha pensado en el número y tipo de personal que sería necesario y la duración de su empleo (esto es, dieciocho y treinta meses, y permanente). Se comprende que el presupuesto requerido variará según se contrate un tipo de planificador, ingeniero, analista u otro.

## B. Administración y Personal

### 1. Comisión coordinadora

Se recomienda la formación de una comisión coordinadora integrada por representantes de las organizaciones privadas y agencias del gobierno al nivel municipal, provincial y nacional, que participen del programa. Su objetivo es re-examinar metas ideales, formular directivas amplias y proveer medios a través de sus organizaciones para apoyar, financiar e implementar las propuestas. Las funciones de esta Comisión serán entonces de consejo y acción.



VER DETALLE EN EL PROXIMO DIAGRAMA

ORGANIZACION - ADMINISTRACION

La Comisión tendrá relación directa con el Poder Ejecutivo del gobierno argentino a través del Consejo Nacional para Desarrollo, el Consejo Federal de Inversiones, así como con las instituciones y organismos que participen activamente en el desarrollo de la región.

La Comisión debería ser formada inmediatamente para colaborar en la solución de los problemas de organización y administración.

## 2. Dirección del proyecto

Se recomienda que el presidente del proyecto sea nombrado por el CFI y que se solicite a las Naciones Unidas un asesor de reconocido prestigio que actúe como director adjunto del proyecto, quien sería responsable de la coordinación con las agencias internacionales, cursos, seminarios, etc. así como del asesoramiento general en la preparación del proyecto piloto preliminar.

## 3. Oficina para planeamiento a largo alcance

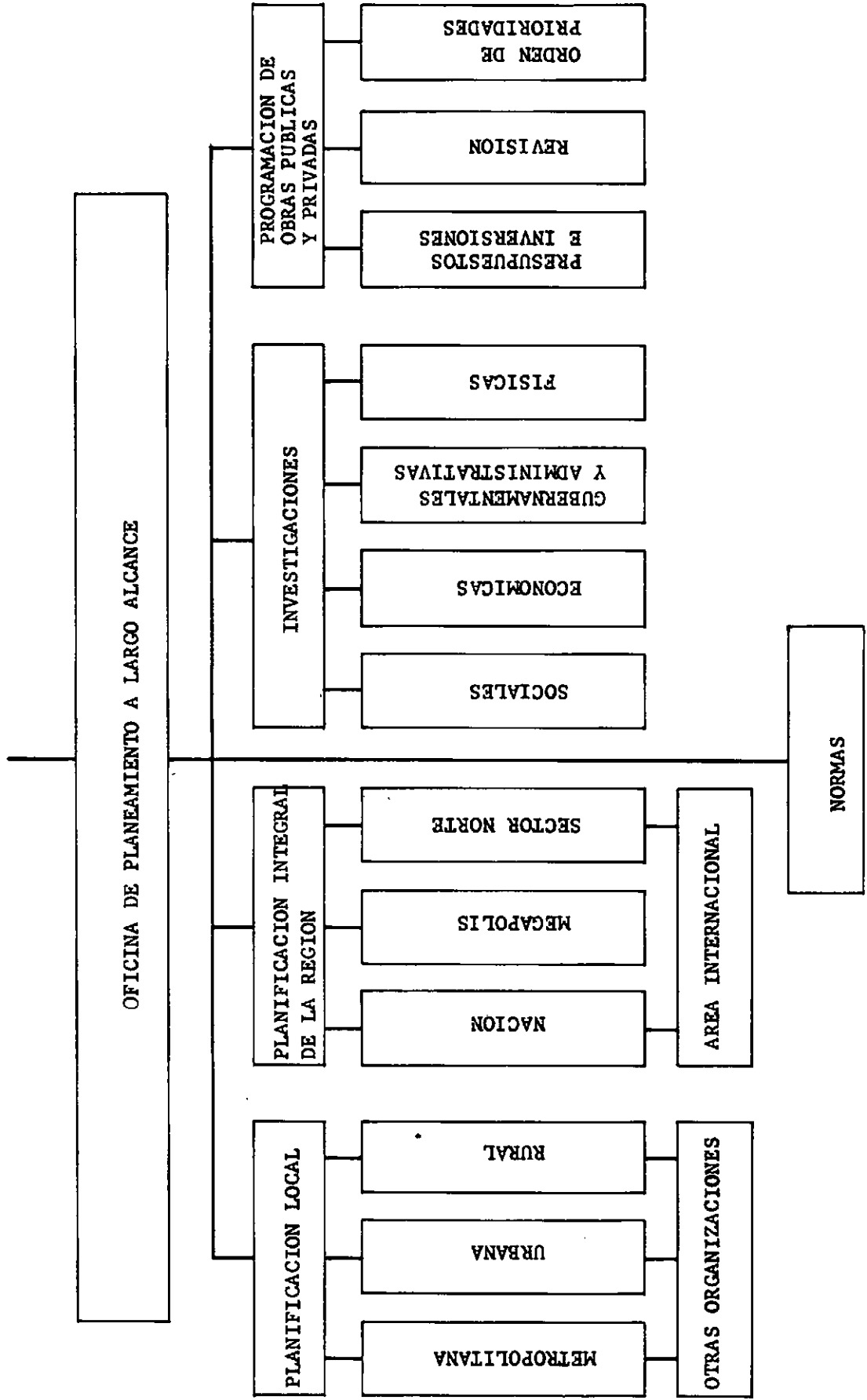
Deberá estudiarse la relación con el Consejo Nacional para Desarrollo recientemente creado, y en qué medida éste participaría de estas funciones con el objeto de evitar superposiciones. En forma general contará con las siguientes dependencias:

Planificación a largo alcance, que debe realizarse en una división separada porque si no será absorbida por las operaciones diarias y por la administración.

Investigación

Programación de obras: públicas y privadas

Planificación local



DETALLE DE LA OFICINA PARA PLANEAMIENTO A LARGO ALCANCE

#### 4. Oficina de administración

Esta Oficina tendrá responsabilidades mucho mayores que las de proveer servicios de gerencia. Su papel es el de proveer una administración creativa y estimular e iniciar actividades. Contaría con las siguientes dependencias:

Servicios legales

Servicios administrativos

Capacitación del personal

Relaciones públicas: educación ciudadana

Biblioteca

#### 5. Oficina de operaciones y planificación del desarrollo

Inicialmente esta oficina será responsable de los numerosos pedidos por parte de agencias privadas o públicas, para que ayude en los proyectos diarios de corto alcance que cada comisión de planeamiento recibe casi como pedidos de emergencia. Eventualmente, esta oficina será responsable del desarrollo de los proyectos que se indican a continuación:

Actividades de desarrollo

Revisión de proyectos sometidos por entidades públicas y privadas

Proyectos especiales

Aquí también se debe asegurar la coordinación con el Consejo Nacional para Desarrollo mediante la participación y representación directa del CFI en el nuevo organismo. Se supone también que a nivel del personal técnico, esta Oficina de Operaciones y Planificación del Desarrollo representará al proyecto piloto propuesto,

en sus etapas de acción práctica, en cualquier negociación que deba hacerse con el nuevo Consejo Nacional para Desarrollo.

## 6. Personal

Se estima que se requerirán de sesenta a ochenta personas para el proyecto cuatrienal. Estas incluirán ingenieros de diversas especialidades, planificadores regionales, sociólogos, antropólogos sociales, abogados, estadísticos, agrónomos, bibliotecarios, dibujantes, cartógrafos, administradores públicos y especialistas sobre gobierno, presupuestos, organización de comunidades, asesores y otros.

(Más adelante, durante el programa permanente, no se necesitará mas que un tercio de este personal).

Parte de este personal será facilitado por reparticiones del gobierno.

Algunos pueden ser profesores y asesores. El personal para trabajos de campo puede obtenerse entre los estudiantes, organizaciones ciudadanas y distintas reparticiones.

Se ha sugerido que las Naciones Unidas provean un especialista para fines de organización desde el comienzo mismo del proyecto. CEPAL también podría proveer personal de consulta, especialmente economistas, por períodos de corta duración. Las Naciones Unidas podrían proporcionar además profesionales de los países interesados, en forma de becados, quienes participarían en la formulación del proyecto como parte del proceso de adiestramiento.



El especialista proporcionado por las Naciones Unidas deberá tener preferiblemente experiencia y formación en desarrollo económico-social, administración de agencias públicas y privadas, programas de enseñanza, financiación pública y planeamiento regional.

C. Plazos en los cuales Finaliza Cada Etapa

1. Revisión, modificaciones y aceptación	1 - 1 - 1962
2. Fondos, personal y comienzo del trabajo	1 - 7 - 1962
3. Cumplimiento de la primera etapa	31 -12 - 1963
4. Compleción del proyecto y comienzo del trabajo del personal permanente	1 - 7 - 1966
5. Presentación del informe al Presidente y la Nación	9 - 7 - 1966

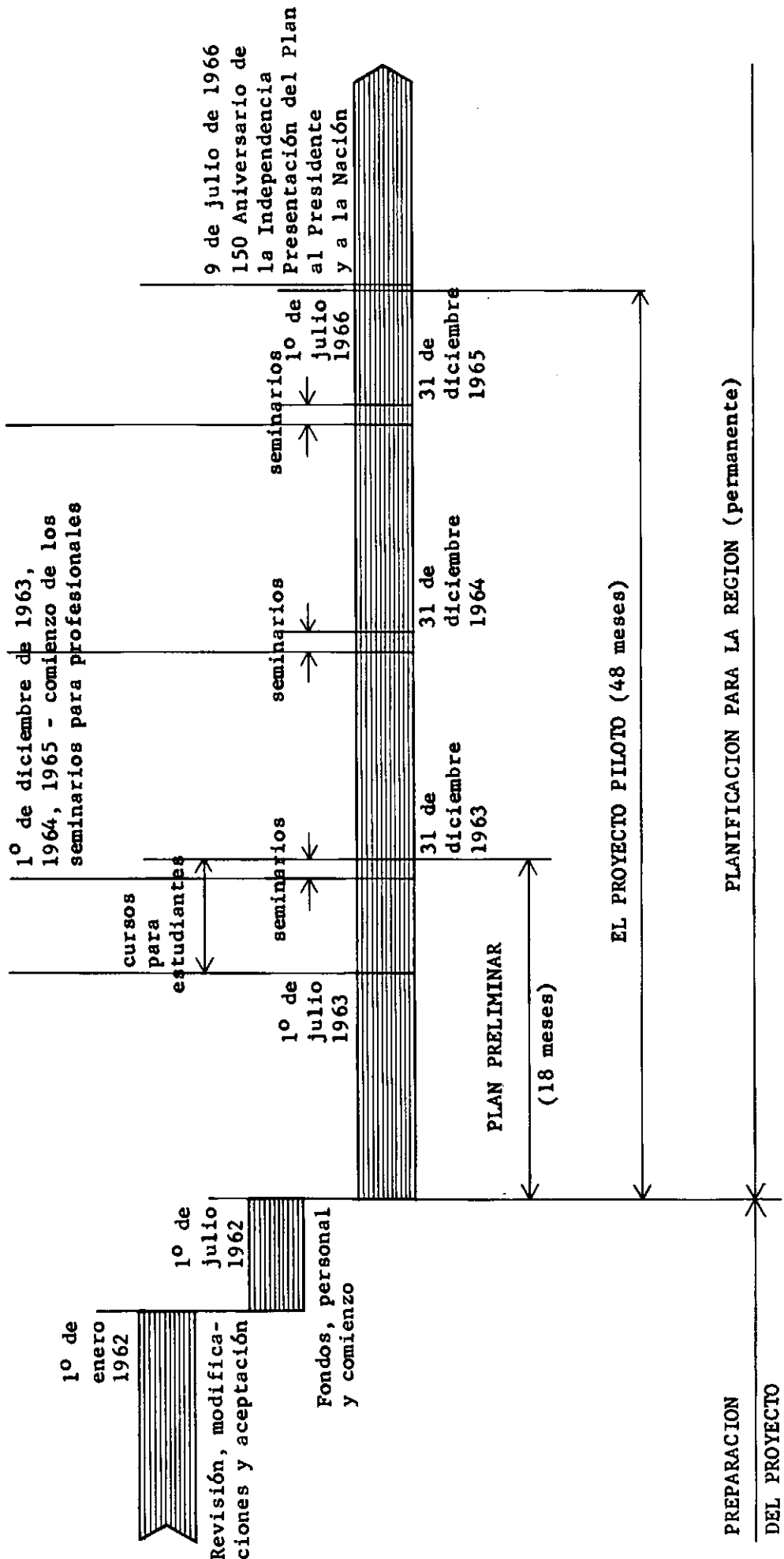
D. Presupuesto

1. Proyecto de dieciocho meses

Se estima que se necesitarán de 900.000 a 950.000 dólares en dinero o su equivalente en personal y equipo, ya que se anticipa que las organizaciones participantes contribuirán con personal, servicios, facilidades y quizá espacio. Sin embargo, el personal provisto por las agencias participantes deberán ser de la misma categoría que los que se fijan en el presupuesto general.

2. Ampliación de treinta meses

1.400.000 a 1.700.000 dólares en dinero, o su equivalente en personal y equipo.



PLAZOS PARA EL PROYECTO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO

3. Organización permanente  
250.000 dólares anuales.

**E. Fuentes de Fondos para la Planificación**

1. Gobierno argentino, incluyendo el Consejo Federal de Inversiones,  
el Consejo Nacional para Desarrollo, Universidades (colaboración)
2. Fondos especiales de Naciones Unidas; CEPAL
3. Banco Mundial; OEA; BID
4. I.C.A., otras fuentes del gobierno norteamericano
5. Fundaciones, industrias, sindicatos de Argentina
6. Otros gobiernos que participen en el proyecto internacional

**F. Local y Equipo Necesarios**

1. Ubicación deseada

Existen dos alternativas convenientes para la ubicación de las oficinas del proyecto:

- a. Una oficina central en una ciudad principal de la región y oficinas secundarias en otras ciudades grandes como asimismo una en Buenos Aires.
- b. Oficina central en Buenos Aires y oficinas locales en todas las grandes ciudades de la región.

## 2. Espacio requerido

La cantidad de espacio requerido variará entre 450 m<sup>2</sup> (5000 pies<sup>2</sup>) para el proyecto cuatrienal, a 180 m<sup>2</sup> (2000 pies<sup>2</sup>) para el permanente.

## 3. Equipo necesario

### a. Máquinas: tabuladoras y computadoras alquiladas

- . máquinas de escribir eléctricas
- . mimeógrafos
- . Ozalid u otras máquinas copiadoras
- . (copia de planos a tinta será realizado fuera)

### b. Escritorios y otros muebles de oficina, archivos

### c. Automóvil; servicio de aeroplanos y helicópteros por contrato

### d. Mesas para biblioteca, estantería, etc.

### e. Mesas de dibujo, taburetes, archivos, estantes para mapas, etc.

APENDICE

A. Definiciones

B. Bibliografía

C. Agradecimientos

A. Recopilación Preliminar de Definiciones

(Ver página 1)

No es mi intención sugerir que los ejemplos de definiciones enunciados aquí sean directa o completamente aplicables a la Argentina. Sin embargo ellas presentan distintos puntos de vista que podrían sugerir un enfoque para la formulación de definiciones apropiadas para el planeamiento en la Argentina.

"El planeamiento es un esfuerzo organizado para utilizar los conocimientos y la inteligencia de la sociedad en la determinación de directivas nacionales."

Charles E. Merriam

"El planeamiento significa para mí el deliberado esfuerzo de proveer mejor para el futuro, ya sea inmediato o remoto o ambos, por cada uno y cualquiera de los medios efectivos, incluyendo la investigación, asesoramiento, experimentación y evaluación."

John M. Gaus

"El planeamiento consiste de:

- A. Una selección deliberada de metas o problemas y su enunciado.
- B. Un análisis de estas metas, desde el punto de vista de los deseos, necesidades y recursos, con referencia a su capacidad mutua, orden de prioridad, implicaciones y posibles consecuencias.
- C. La selección de los medios más eficientes y aceptables para alcanzar las metas, o planes, o programas adoptados."

Louis Wirth

"Todo planeamiento es un ejercicio de probabilidades."

Herman Finer

"Planificar es la tarea de producir mediante previsión y habilidad aquello que anteriormente era dejado al juego de las interacciones individuales."

Harland Bartholomew

"Supongo que 'planeamiento' propiamente dicho significa la utilización del 'conocimiento' y la 'previsión' para tratar de lograr cualquier 'propósito predeterminado', por ejemplo una casa, un puente, unas vacaciones o un asesinato."

Henry N. Hubbard

"El planeamiento anticipa problemas, pero examina el futuro para dar significado y validez a elecciones presentes..."

Abraham Kaplan

"... es un modo de vida - una filosofía - y también una técnica.

Como filosofía, utiliza la inteligencia y previsión colectiva para trazar el progreso y el desarrollo social, económico y físico.

La técnica de planeamiento involucra la compilación de todos los datos pertinentes para obtener las metas o resultados deseados, el análisis de estos datos, la consideración de medios y métodos factibles y la selección y desarrollo de un plan."

R. F. Bessey

"El desarrollo integrado de comunidades urbanas y sus alrededores, y de estados, regiones y la nación, expresados a través de la determinación de una distribución integral de usos y ocupación de la tierra...."

Perry L. Norton

"El planeamiento urbano puede definirse como el arte de dominar las fuerzas de la naturaleza para el beneficio de la comunidad y de correlacionar las funciones de esa comunidad para que opere como un todo armonioso."

G. B. Barker

"El planeamiento urbano es simplemente un ejercicio de previsión tal que permita un desarrollo ordenado y agradable de una ciudad y sus alrededores en forma racional, con adecuada consideración para la salubridad, amenidad y conveniencia, y también para el progreso comercial e industrial."

Nelson P. Lewis

"El control y dirección inteligente de la conformación física, crecimiento y cambios de ciudades, pueblos, o considerable parte de ellos, consideradas en su totalidad."

J. S. Pray y Theodora Kimball

"El planeamiento implica un procedimiento sistemático que comienza desde arriba y desde abajo simultáneamente. Incluye planes en gran escala como también planes locales, o bien en otras palabras: su esquema: general consiste de un plan nacional, mientras que los planes locales constituyen las componentes celulares que están unidas por medio de esquemas regionales. En consecuencia, el planeamiento procede en los distintos niveles de actividad nacional, regional y local, formando un todo coherente."

E. A. Gutkind



B. Bibliografía

- Alberdi, Juan Bautista, Bases y Puntos de Partida para la Organización Política de la República Argentina, Buenos Aires, W.M. Jackson, 1946. Primera edición 1852.
- Anesi, José, Nuevo Atlas Geográfico de la Argentina, 5a. Edición, Ediciones Geográficas Peuser, Buenos Aires, 1958.
- Bliss, Lesmoir R., La Racionalización de la Industria Azucarera Tucumana, Conferencia pronunciada el 8 de julio de 1960 en el Aula Magna de la Universidad Nacional de Tucumán en la Semana de la Ingeniería.
- Brown & Blauvelt, Province of Corrientes, Argentina, Technical and Financial Report Proposed Highway Construction Program.
- Cano, Guillermo J., Administración y Desarrollo Regional, Consejo Federal de Inversiones, Buenos Aires, 1961.
- \_\_\_\_\_ Carta Orgánica.- Reglamentó, Consejo Federal de Inversiones, Buenos Aires, 1960.
- Constitución de la Nación Argentina, Bibliografía Omeba, Editores, Buenos Aires, Enero de 1961.
- Casasco, Juan A., Public Finance of Housing in Argentina, April, 1961. Graduate School of Design, Department of City and Regional Planning, Harvard University, Cambridge, Massachusetts.
- \_\_\_\_\_ Patterns of regional development and transportation in Argentina, a study in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Regional Planning, Harvard University, May 1961. No publicado.
- CEPAL, Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, Resumen, República de Bolivia, La Paz, 1961, dos libros.
- \_\_\_\_\_ Análisis y proyecciones de desarrollo económico V: El desarrollo económico de la Argentina. 3 volúmenes, México 1959.
- Consejo Federal de Inversiones, Boletín, Año 1, No. 6, Septiembre- Octubre, 1960.
- \_\_\_\_\_ Informaciones Básicas por Provincias, Compilación de Datos, Buenos Aires, circa 1960-61.
- \_\_\_\_\_ Financiamiento de un programa de desarrollo del interior de la República Argentina, Buenos Aires, 1961.

- De Aparicio, Francisco, La Argentina, Suma de Geografía, Tomos I, II, IV, V, VII. Ediciones Peuser, Buenos Aires, 1958.
- Defelippe, Bruno A., Geografía Económica Argentina, Ediciones Losange, Buenos Aires, 1958.
- Del Mazo, Gabriel, El Radicalismo, el Movimiento de Intransigencia y Renovación (1945-1957). Ediciones Gure S.R.L. Buenos Aires.
- Dorfman, Adolfo, La Economía de la Región Norpatagónica y Perspectivas para su Futuro Desarrollo Integral, CEPAL, Julio 1959.
- Fernández, Florestán, Pattern and rate of development in Latin America. Expert working group on social aspects of economic development in Latin America, U.N., Economic and Social Council, Mexico City, December 1960.
- First National Bank of Boston, The Situation in Argentina, Buenos Aires, Argentina, March 27, 1961.
- Frondizi, Arturo, Mensaje de Pacificación y Desarrollo Nacional, en Presidencia, Buenos Aires, marzo-junio de 1958. Año 1, No.1.
- \_\_\_\_\_ Discurso pronunciado en el Congreso del Uruguay el 7 de abril de 1958, Montevideo, Argentina y América Latina, Presidencia de la Nación, 1958.
- Germani, Gino, Inquiry into the Social Effects of Urbanization in a Working-Class Sector of Greater Buenos Aires, Seminar on Urbanization Problems in Latin America, CEPAL, December 25, 1958, (Conference July, 1959).
- \_\_\_\_\_ The Process of Urbanization in Argentina, Seminar on Urbanization Problems in Latin America, CEPAL, September 25, 1958.
- Hardoy, Jorge E., Report on Urban Renewal Problems, Policies and Programs, International Seminar on Urban Renewal, The Hague, August, 1958.
- \_\_\_\_\_ Economic Development and Urbanization in Argentina, May 1961 No publicado.
- La Nación. Edición Internacional.
- Mendivil, Mario O., El desarrollo de la Zona Norpatagónica en la Argentina.
- Organización del Plan Regulador de la Ciudad de Buenos Aires, Plan Regulador. - Etapa Preliminar, Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, 1958.

Presidencia, Año 1, No. 1, Buenos Aires, mayo-junio de 1958.

\_\_\_\_\_ Año 1, No. 2, Buenos Aires, julio-agosto de 1958.

\_\_\_\_\_ Año 1, No. 3, Buenos Aires, septiembre-diciembre de 1958.

Urbis Grupo, Metodología del Estudio, Provincia de Misiones, 1959.

United Nations, Second Annual Report, Housing, Building and Planning: Current Activities of the United Nations, its Regional Economic Commissions and the Specialized Agencies, Geneva, 23-27 June, 1958.

\_\_\_\_\_ Economic and Social Council, Social Commission, Report to the Economic and Social Council on the thirteenth session of the Commission held at United Nations Headquarters from April 17, to May 5, 1961 inclusive.

\_\_\_\_\_ Economic and Social Council, Proposals for Concerted International Action in the Field of Urbanization, February 14, 1961.

\_\_\_\_\_ Regional Planning, Housing, Building and Planning, Nos. 12 and 13, New York, 1959.

\_\_\_\_\_ Economic and Social Council, Report of the Seminar on Urbanization in Latin America, Santiago, Chile, July, 1959.

\_\_\_\_\_ Economic and Social Council, Report of the expert working group on social aspects of economic development in Latin America, Economic Commission for Latin America, Mexico City, December 1960.

Yujnovsky, Oscar, Regional and Metropolitan Areas Planning, Pampean Region, Buenos Aires Metropolitan Area, Megapolis La Plata-Santa Fé. Harvard University, Graduate School of Design, Department of City and Regional Planning, January 11, 1960. No publicado.

\_\_\_\_\_ Parte de la tesis: Planning Regions in Argentina, Harvard University, Graduate School of Design, Department of City and Regional Planning, 1961. No publicado.

C. Agradecimientos

BUENOS AIRES

Consejo Federal de Inversiones

Elena Alvarez  
Jorge M. Aviles  
Jorge Enrique Bertran  
José Buthet  
Guillermo J. Cano  
Jorge Carretoni  
Oscar Cornblit  
Enrique Dieulefait  
Carlos Moyano Llerena  
Adolfo Geiller  
Gloria Nelly Nieto  
Jorge O. Riopedre  
Simón Ungar  
Mario Valls  
Daniel Vázquez Rodríguez  
Julián F. Freaza

Ministerio de Asistencia Social y Salud Pública

Dr. Héctor Noblía  
Dr. Ignacio Pirotsky

C.A.F.A.D.E.

Henry W. Laurant

Universidad de Buenos Aires

Juan Kurchan

Instituto Torcuato DiTella

Federico J. Herschel  
Enrique J. Oteiza  
Manuel Zymelman

World Bank

Jorge Ronderos  
Irving A. Sirkin

Naciones Unidas

Angélica M. de Haymes  
Bruno Leuschner  
Francis Silvert

Special Group Study on Productivity

David Mouchine

Plan Regulador de la Ciudad de Buenos Aires

Eduardo Sarrailh  
Jorge Goldenberg

I.C.A.

Albie Patterson  
Louis Franke

Otros

Héctor L. Brutti  
David Kaufman  
Juan M. Merlo

**TUCUMAN**

Ministro de Economía: Comt. Navarro

Subsecretario: Ing. Ramón Gordillo

Gerente del Banco Industrial de la Nación: Dr. Nicolao

Director de Obras y Servicios Públicos: Ing. Arancibin

Secretario de Estado de Agricultura y Ganadería: Ing. Rudelli

Secretaría de Agricultura, Director de la Estación Experimental:  
Ing. Bugardin

Federación Obrera Tucumana de la Industria del Azúcar (FOTIA)

Secretario General: Sr. Juan Segundo Pasallo

Sr. Mario Leito

Universidad Nacional de Tucumán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas: Dr. Horacio Bliss

Profesor de Estadística: Dr. Manuel Luis Cordomi

Secretario de la Facultad: Ernesto Cerro

Federación Económica de Tucumán  
Gerente: Caciama Flores Franco  
Presidente: Raúl Armando Sisti  
Secretario: Juan Carlos Muinio  
Marcelo Incovicks  
José Humberto Maderna  
Alberto Castelli

Parroquia Pío XII, Padre Dip

#### SALTA

Ministerio de Hacienda, Sub-Secretario de Economía, Sr. Fiore.

#### JUJUY

Gobernador de la Provincia, Dr. Horacio Guzmán  
Obispo de Jujuy, Monseñor Enrique Lluch  
Vice-Presidente de Y.P.F., Ing. Alberto Pasquini

#### CORRIENTES

Ministro de Obras Públicas: Arq. Oronzo Vinci Mastrogiacomo  
Ministro de Hacienda: Dr. Echeverría  
Director de Vialidad: Ing. Luis Verga  
Director de Fomento Industrial: Ing. Guillermo Vallebella  
Asesor Técnico, Ministerio de Hacienda, Ing. Julio César Veglia  
Sub-Secretario de Economía: Dr. Clemente Maldonado  
Director de Estadística: Rubén Darío Casco  
Universidad Nacional del Nordeste: Rector Dr. José D. Valenzuela

#### MISIONES

Ministro de Hacienda: Dr. Julio César Peris  
Director General de Asuntos Agrarios: Ing. Ag. Washington Segovia  
Asesor del Ministro: Ing. Químico Silvio Leguía  
Sub-Secretario de Asuntos Agrarios: Rodolfo Nolde  
Dirección Cooperativas, Gerente: Edmundo Dominiber  
Cooperativas de la Provincia, Director: Federico Puente  
Banco de la Provincia de Misiones, Director: Eligio Aquino  
Representantes del gobierno de la provincia ante la Comisión  
Reguladora de la Yerba Mate: Athos Barreiro  
Cooperativa de Productores de Té Col. Alberdi, Presidente: Carlos Lutz  
Diputado Provincial, Presidente de APETA, OBERA: Mario Fiorine  
Cooperativa Productores de Té Campo Ramón Oberá, Presidente:  
Virgilio Marin

NEUQUEN

Sr. Ministro de Hacienda  
Sr. Intendente de Bariloche  
Industria, Turismo y Consejo: Mario Tirabasso  
Arquitecto Martin

MENDOZA

Sergio Vernier

SANTIAGO DE CHILE

Comisión Económica para América Latina

Manuel Balboa  
Paul Berthoud  
Adolfo Dorfman  
Doris Elder  
Samuel Lurie  
Robert Matthew  
José Medina  
Raúl Prebisch  
Michael Sapir  
Lewis Swenson  
Pedro Vuskovic

SAN JUAN, PUERTO RICO

Banco de Fomento: Rafael Picó  
Junta de Planificación: Ramón García Santiago

NUEVA YORK

Naciones Unidas

M. Allard  
Luis Berra  
Wilson Garcés  
Ricardo Luna  
Maria Sá Pereira  
Ernest Weissman  
Oliver Weersinghe



CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS

Universidad de Harvard

Juan A. Casasco  
Jorge Enrique Hardoy  
Katherine McNamara  
François Vigier  
Oscar Yujnovsky  
Sibila S. de Yujnovsky