

**INT-0716**



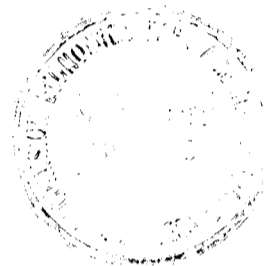
**Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social**  
NACIONES UNIDAS-CEPAL-PNUD GOBIERNOS DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE

**Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning**  
UNITED NATIONS-ECLAC-UNDP LATIN AMERICAN AND CARIBBEAN GOVERNMENTS

**Institut Latino-Américain et des Caraïbes de Planification Economique et Sociale**  
NATIONS UNIES-CEPALC-PNUD GOUVERNEMENTS DE L'AMERIQUE LATINE ET DES CARAIBES

Mesa Redonda Interna sobre  
Aspectos Institucionales  
de la Planificación

13 de mayo de 1986



**NOTAS PARA UNA DISCUSION SOBRE ALGUNOS ASPECTOS**

**DE LA PLANIFICACION**

Brasilia, D.F.

BRASIL

4

5

6

7

## PRESENTACION

1. El presente documento reúne partes de algunos informes producidos por el ILPES y que pueden apoyar una discusión interna sobre Aspectos Institucionales de la Planificación. Este tema, en sí mismo, no está tratado con especificidad en ninguno de los extractos considerados.

2. El Primero, reproduce un capítulo del documento técnico básico presentado por el ILPES a la V Conferencia de Ministros y Jefes de Planificación que tuvo lugar en abril último en la Ciudad de México. Especialmente los párrafos 44 y 45 pueden corroborar esta discusión interna, en la medida en que resumen las principales funciones que actualmente cumplen los Organismos Nacionales de Planificación, en América Latina y el Caribe. Asimismo, el párrafo 49 - que se refiere a los factores que condicionan el desempeño de los organismos nacionales de planificación - puede ilustrar un aspecto importante del presente debate.

3. El Segundo, se refiere a un texto sobre Centralización y Descentralización en las decisiones gubernamentales, cuya fuente es el mismo documento de la citada Conferencia de Ministros y Jefes de Planificación. Se le incorpora acá en la seguridad de que, en la organización institucional de la planificación, juega siempre un rol significativo la articulación entre las decisiones a nivel nacional y las decisiones internas de otras instancias de gobierno.

4. El Tercero, sencillamente presenta una síntesis de los principales planes formulados para los años 80 en América Latina y el Caribe. De algún modo, los países nombrados son precisamente aquéllos que disponen de un aparato institucional más específico para cumplir las distintas tareas de planificación.

5. El Cuarto y último, es un mero listado de los Organismos Nacionales de Planificación de 33 países y 4 Estados asociados de América Latina y el Caribe que son miembros del ILPES. Además de alguna información para contactos directos eventuales, dicho listado ofrece una idea somera de la heterogeneidad con que los Organismos Nacionales de Planificación se ubican en las organizaciones institucionales de los diferentes gobiernos.

Extracto I

**EL PAPEL DEL ESTADO Y LA COORDINACION  
DE LAS POLITICAS ECONOMICAS Y SOCIALES**

(Extraído de: "ILPES: Síntesis de  
Planificación y Políticas Públicas en  
1982 - 1984 y Perspectivas para la  
Segunda Mitad de la Década".  
Documento: LC/IP/L.15 [CM 5/4], 8 de  
marzo de 1985, México D.F.)

SEGUNDA PARTE

EL PAPEL DEL ESTADO Y LA COORDINACION DE LAS POLITICAS  
ECONOMICAS Y SOCIALES

33. En su casi totalidad, la Región se ha venido consolidando como área de economía mixta de mercado 18/; por consiguiente, se enfoca el "papel del Estado" en este contexto. Como fenómeno histórico, el Estado evolucionó en América Latina y el Caribe diversificando sus funciones tradicionales de regulación, confrontando nuevos papeles en el relacionamiento externo e, internamente, asumiendo complejas responsabilidades de carácter productivo, aún donde se preservó un mayor espacio a la iniciativa privada. Así, dicha evolución afectó el "papel del Estado" en dos diferentes ópticas: como "construcción política" que engloba los agentes sociales, sus relaciones de poder y sus normas formales y no formales de interacción y como "aparato administrativo público", acepción referida específicamente al Gobierno y a sus entes descentralizados.19/

34. En algunas situaciones nacionales concretas, los ritmos con que - en ambas ópticas - evolucionó el Estado no siempre han sido congruentes; asincronía que adquiere mayor relevancia en la actual situación de crisis. Sin embargo, este tema trasciende el alcance del presente documento. A continuación, el texto se limita a enfocar el Estado desde la segunda de las ópticas señaladas, es decir,

18/ Por lo menos uno de los países miembros recogió pioneramente este concepto en su Ley Constitucional. (Véanse nuevas disposiciones incorporadas en diciembre de 1982, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 25 y 26).

19/ Véase Gurrieri, A., "El Estado en la Crisis Actual", (texto preparado para la CEPAL/Técnica), CEPAL, Santiago de Chile, diciembre de 1984 (versión mimeografiada).

como aparato administrativo y, aún así, tomado en sus funciones más afines con los Organismos Nacionales de Planificación, o sea, diseño y coordinación de políticas económicas y sociales.

#### E. PLANIFICACION CON MERCADO

35. Las conclusiones sobre la crisis y los programas de reactivación (Primera Parte) sugieren la necesidad de un replanteamiento de fondo en muchos procedimientos de la planificación. Para cada país se abren distintas oportunidades sobre cómo compatibilizar los diferentes objetivos de la política económica y social con los recursos disponibles y cómo armonizar los diversos instrumentos de ejecución. Por supuesto, las opciones deberán atender al contexto institucional y político prevaleciente. Es evidente que en las múltiples economías mixtas de la Región coexisten distintas preferencias doctrinarias respecto a esa compatibilización de objetivos o de instrumentos. Cada línea contempla diferentes papeles del Estado en su intervención en el proceso del desarrollo "vis a vis" a las ventajas del mercado. No es del caso retomar aquí los postulados teóricos de las diversas corrientes.

36. Es evidente que la crisis ha puesto de manifiesto tanto algunos errores de un excesivo intervencionismo, como ciertas exageraciones de falta de regulación. De esta experiencia han surgido algunas lecciones sobre el funcionamiento del mercado que necesariamente - en muchos países - se debiera considerar en el diseño de las nuevas estrategias y planes de reactivación. Por otro lado, los planes de reactivación necesitan incorporar, explícitamente, las políticas de ajuste interno y externo. El análisis de los últimos años muestra que, sin algunas importantes contribuciones de la planificación, el propio desarrollo empresarial privado

afronta riesgos innecesariamente mayores que los impuestos por la crisis.

37. En suma, en el ámbito teórico y en el plan doctrinario, es casi cierto que continúen construyéndose varias barreras separando Planificación y Mercado, Estado y Empresariado Privado, o intervencionismo y liberalismo, o aún, "sociedad abierta" y "economía centralizada". Sin embargo, en la mayor parte de los países, el impacto poco discriminatorio de la crisis, las restricciones externas generalizadas y el propio carácter mixto del desarrollo están llevando a que, en la práctica gubernamental, se procuren construir puentes donde una u otra ortodoxia continúa pretendiendo levantar barreras.

38. Sin embargo, es sobre todo el propio carácter mixto de gran parte de las economías de la Región que aconseja combinar cuidadosamente la intervención del Estado con la libertad de iniciativa empresarial. A esta altura de la década, esto no resulta de una aplicación mecánica del antiguo dicho de que "la virtud está en el medio" sino de carácter mixto. Por ello conjurar la crisis, gerenciar el endeudamiento externo, iniciar la reactivación y recuperar el desarrollo estable involucran tareas compartidas entre los sectores público y privado. En cada país, las opciones posibles para esta combinación dependen por supuesto de la doctrina prevaleciente en cada situación concreta de gobierno, pero dependen también del desarrollo real y de la eficiencia alcanzados por el sector empresarial y por el propio Estado. El éxito de una planificación que articule ambos sectores dependerá también de los grados de libertad disponibles para decidir y concretar estrategias nacionales de desarrollo.

39. Este último aspecto permite señalar otro factor que condiciona las opciones posibles para combinar - en cada país - intervención y mercado: se trata de que dichas opciones no son plenamente autónomas en cuanto a la articulación externa de cada economía. La fuerza de las correas de transmisión - comerciales, crediticio-monetarias y tecnológicas - que mueven la interdependencia parece recomendar que en cada país se fije con alguna claridad la preferencia en términos de su articulación con la economía internacional. Y que, en conexión con ello, se busque instrumentar la estrategia de desarrollo mediante instrumentos de planificación combinados con la operación del mercado.

#### F. LA PLANIFICACION EN LA REGION A LA MITAD DE LA DECADA

40. El trienio 1982-1984 ha sido un período difícil para la práctica de la planificación: la crisis externa impactó el desarrollo sustantivo de los países, y también afectó seriamente el manejo macroeconómico y la gestión del sector público. Parte preponderante de los planes formulados al inicio de la década presentó problemas de ejecución, expresados en el no cumplimiento de objetivos y metas en materia de crecimiento económico, de empleo y de desarrollo social. <sup>20/</sup> La restricción de recursos externos e internos, tuvo como consecuencia la paralización, parcial o total, de importantes proyectos públicos, agravada por el menor ritmo o incluso la caída de la inversión privada.

41. El análisis de ese período permite advertir - como consecuencia de la crisis - un cambio de prioridades en la gestión pública con una clara concentración de los esfuerzos en solucionar los

---

20/ El grado de ejecución de los planes no fue, sin embargo, la única medida para evaluar la actuación de los Organismos de Planificación. (Véase párrafo 46).



problemas de coyuntura sin una perspectiva de largo plazo. La gravitación de la negociación externa significó, frecuentemente, privilegiar las variables financieras por sobre las reales. Así, fue usual que se prepararan sucesivos programas o "paquetes" de políticas económicas que en la práctica sustituyeron a los planes previamente formulados, aunque algunos de ellos ya tenían vigencia oficial. Sin embargo, hubo casos en que por el contrario, se registró un notorio fortalecimiento de la planificación como respuesta a la crisis (véase Anexo III); pero han sido en general raros los planes de mediano plazo concomitantes con la puesta en práctica de acciones de corto plazo para superar la crisis. En algunos países, la respuesta a la crisis implicó el fortalecimiento de áreas específicas de la programación a corto plazo, con participación activa de los Organismos Nacionales de Planificación. (véanse funciones en los párrafos 44 y 45).

42. Para un balance comprensivo de la planificación en sus tendencias recientes, puede ser conveniente considerar el conjunto de las funciones que cumplen los organismos responsables y no apenas la vigencia de planes formales. 21/ En dicho orden de ideas se puede elaborar un cuadro global de las actividades que cumplen (párrafos 44 y 45), una breve tipología de las principales modalidades actuales de planificación (párrafos 46 al 48) y concluir con algunos elementos indicativos del poder efectivo de que disponen dichos Organismos para concebir o poner en marcha las funciones que le son asignadas (párrafo 49). Por último, son indicados - mediante unos pocos ejemplos dispersos - los avances recientes producidos por los Organismos Nacionales de Planificación en la Región, que pueden ser de interés para el intercambio inmediato de experiencias (Párrafos 50 y 51).

---

21/ Serán dejadas de lado cuestiones específicas de teoría de planificación o de carácter puramente metodológico, temas que trascenderían los límites propuestos para este documento.

43. Con respecto a las funciones que progresivamente fueron asignadas a estos Organismos, se puede observar que el cuadro regional no ha cambiado mucho en los últimos dos años. <sup>22/</sup> Antes de indicarlo conviene registrar cuatro advertencias: primera, se trata de la yuxtaposición de funciones realmente cumplidas y no de un planteo de orden teórico; segunda, que la composición empírica varía acen- tuadamente de un país a otro reflejando la imposibilidad de homoge- neizarlos en un cuadro de responsabilidades comunes; tercera, al- gunas de las funciones señaladas son a veces compartidas con otras entidades públicas; y, cuarta, los Organismos que por alguna razón no desempeñan por lo menos algunas de estas funciones principales, suelen tener una débil presencia dentro de su Gobierno.

44. A la luz de estudios más recientes y nuevos antecedentes apor- tados por los países, se puede constituir un primer grupo con aquellas funciones más esenciales, sin cuyo desempeño se entorpecen las posi- bilidades de que esos Organismos ejecuten su labor específica en forma más eficiente teniendo siempre en cuenta el marco institu- cional que predomina en esta Región. Las siguientes son las diez funciones principales:

- a) Definir la estrategia de desarrollo y proponer las acciones para su ejecución.
- b) Producir para uso oficial estimaciones de parámetros macroeconómicos o macrofinancieros relacionados a estados futuros de la economía nacional.
- c) Elaborar el presupuesto de inversiones públicas (arbi- trando con los demás organismos la asignación intersec- torial e interregional de recursos) y seguir su ejecución.
- d) Manejar directamente determinados fondos fiscales (co- rrientes o de capital) para programas específicos o

---

<sup>22/</sup> Véase "El Marco Funcional de los Ministerios y Organizaciones Nacionales de Planificación", documento de apoyo a la IV Conferencia de Ministros y Jefes de Planificación, Buenos Aires, mayo de 1983 (Doc. E/CEPAL/ILPES/Conf.4/L.3, parte II.A, páginas 10 y ss.)

proyectos de ámbito regional (intranacional) y coparticipar en el control de precios y tarifas públicas o en las decisiones sobre tasas de interés y niveles de salario.

- e) Gerenciar sistemas de créditos de largo plazo para pre-inversión y proyectos de desarrollo.
- f) Reglamentar la captación de recursos externos (financiamiento, capitales de riesgo y CTI - Cooperación Técnica Internacional o AOD - Ayuda Oficial al Desarrollo) y decidir sobre las contrapartidas que correspondan.
- g) En conexión con lo anterior, proponer la política global de Ciencia y Tecnología y colaborar en su ejecución, incluyendo el uso de recursos naturales y el perfeccionamiento de los recursos humanos.
- h) Cooperar en la formulación de la política de empleo y compatibilizar las diferentes políticas sociales (objetivos e instrumentos).
- i) Montar la matriz de articulación y el correspondiente seguimiento de las principales cuentas públicas (presupuestos fiscal, monetario y cambiario del Gobierno Central y cuentas agregadas de los entes descentralizados y empresas estatales), manteniendo su seguimiento regular; y
- j) Asesorar directamente a la Presidencia en materia de desarrollo económico y social y también a escala territorial.

45. A esas funciones más esenciales, corresponde añadir otras responsabilidades, también importantes, que en forma más o menos permanente cumplen los diversos Organismos Nacionales de Planificación. Merecen ser señaladas las siguientes diez funciones:

- k) Coordinar o actuar como secretaría de consejos interministeriales.
- l) Operar sistemas de estadísticas y de cuentas nacionales y producir y divulgar análisis coyunturales.
- m) Elaborar, evaluar o normar la evaluación de proyectos.
- n) Formular o supervisar programas de reforma o perfeccionamiento de la administración pública.
- o) Capacitar cuadros técnicos y profesionales para el Sector Público con énfasis en la coordinación de políticas públicas.

- p) Participar en mesas directivas de Órganos colegiados de Gobierno, especialmente para aportar una visión multi-sectorial.
- q) Proponer y desarrollar metodologías para sus áreas de especialidad y realizar investigaciones aplicadas a la planificación o a la política económica y social y estudios de interés del Gobierno.
- r) Concebir y administrar programas especiales de emergencia.
- s) Cooperar en programas energéticos de amplitud multisectorial; y
- t) Articular el diálogo del Gobierno con otros agentes económicos y sociales.

46. Ambos grupos de funciones indican la dispersión y la complejidad de las tareas solicitadas, no uniformemente, a los Organismos Nacionales de Planificación. Sus niveles actuales de desempeño son medidos - en gran parte - por los resultados en cada uno de esos frentes y no sólo por el grado o la calidad de la ejecución de los Planes oficiales. <sup>23/</sup> No obstante, es de interés identificar las principales situaciones-tipo respecto a la expresión y consolidación de las actividades de Planificación; ello también se hace a partir de la práctica gubernamental observada. Por lo tanto, no refleja, necesariamente, las opciones de planificación que se abren a nivel teórico.

47. En este orden de ideas, la experiencia latinoamericana de planificación permite distinguir cuando menos dos grandes situaciones tipo, dentro de cada una de las cuales todavía es posible diferenciar algunas sub-modalidades específicas. En primer lugar, se puede mencionar una concepción que ha tenido gran aceptación en la región y que se caracteriza por la elaboración de un "plan-libro",

---

<sup>23/</sup> Además porque hay casos en que no hay un plan formalmente adoptado por el Gobierno. Véase un resumen de los planes en el Anexo III.

estructurado en torno a una propuesta normativa para el mediano plazo. <sup>24/</sup> Dentro de esta concepción cabe todavía distinguir dos situaciones-tipo. Una corresponde a un proceso decisorio centralizado, caracterizado por un significativo uso social de los medios de producción (situación característica de Cuba). Otra, es el caso de las economías mixtas, en que se parte de una visión normativa de mediano plazo y siguiendo las conocidas etapas del diagnóstico-estrategia-programas-políticas-proyectos, se estructura un plan amplio y detallado. Dicho plan tiene vigencia para un determinado horizonte plurianual, para el que se definen y proponen un conjunto de instrumentos con carácter imperativo (orientados al sector público) y otros indicativos (referidos al sector privado). Esta modalidad es la que ha predominado tanto desde el punto de vista teórico como práctico en la mayor parte de la Región.

48. Una segunda situación-tipo corresponde a un procedimiento más flexible en la que se elude la formulación de un plan detallado y comprensivo como pilar central de las actividades de planificación. En estos casos se busca trabajar pragmáticamente a partir de una situación-objetivo establecida por el Gobierno, en comunión con los demás agentes sociales que controlan el proceso decisorio efectivo. Sobre esta base, se busca establecer una estrategia general de acción, conformada por un análisis permanente de la realidad socio-política. Esta concepción se difundió sobre todo en el decenio de los años setenta, influyendo en la ejecución de políticas de diversas

---

<sup>24/</sup> En el Anexo III hay algunos ejemplos que corresponden a dicha situación; diversos países del Caribe de habla inglesa pueden ilustrar el caso siguiente. (Véase primer caso del párrafo 48). Si se baja del nivel de planificación nacional (a la sectorial, regional, etc.) el encuadramiento de los países en las situaciones presentadas se torna más complejo, si no imposible.

orientaciones doctrinarias. Otro enfoque - ya conocido en la teoría pero recientemente incorporado a la práctica gubernamental de la Región - se basa en los conceptos y postulados de la "planificación estratégica", 25/ que busca omitir también el plan-libro como núcleo de la actividad planificadora. En ella, teniendo en cuenta las peculiaridades de una economía de mercado, se consideran principalmente ciertos aspectos políticos del proceso decisional, utilizando ejercicios de simulación en que se representan los principales actores del proceso social real; el propósito es identificar las "direccionalidades" de aquellos fenómenos sobre los que se pretende intervenir, cambiándolas tácticamente en función del corto plazo.

49. El análisis del desempeño de los Organismos Nacionales de Planificación permite identificar también, algunos factores condicionantes que están asociados a su eficacia. Dicho condicionamiento se ejerce tanto con respecto a sus posibles actividades de rutina (párrafos 44 y 45) como en relación a sus resultados últimos en términos de planificación (párrafos 46 y 48). Son doce los factores que destacan, aunque también varían de un país a otro.

- i) posición real en la estructura administrativa y, en conexión con ello,
- ii) el grado de cercanía a la cúpula decisoria; 26/

---

25/ Véase un resumen muy breve de este enfoque en el capítulo "La Reforma del Sistema Venezolano de Planificación y sus Resultados a 10 meses", Informe de Relatoría del VII Subcomité Técnico del ILPES. (Doc. ST-VII/11, distribuido para la V Conferencia en conjunto con el Doc. LC/IP/R.52 - CT 6/5).

26/ En los 37 países miembros, hay veinte en que el ONP se constituye en una Oficina específica de planificación (con o sin nivel ministerial), 8 en que son parte de Ministerios de Economía y/o Finanzas, y 9 en que pertenecen a Ministerios de funciones múltiples (incluyendo 4 casos de vinculación al Primer Ministro o a la Vicepresidencia del país).

- iii) excelencia profesional, experiencia real acumulada y tamaño del equipo técnico;
- iv) calidad de la organización interna y compatibilización con el cuadro de funciones; 27/
- v) capacidad de convocatoria sobre profesionales de otros Ministerios;
- vi) disponibilidad y calidad de instalaciones y recursos materiales;
- vii) reconocimiento y respetabilidad a escala interministerial y en el ámbito del sector descentralizado y de empresas públicas;
- viii) credibilidad y prestigio frente al Sector Privado y a organizaciones clave no-gubernamentales;
- ix) acceso regular a información idónea, en particular para mantener sistemas rutinarios de seguimiento y control de proyectos y proceder a análisis coyunturales de alcance multisectorial;
- x) capacidad de manejo sobre asuntos civiles de naturaleza interministerial y de interés estratégico para la seguridad nacional;
- xi) estabilidad intertemporal tanto de dirigentes como de cuadros profesionales y técnicos; 28/
- xii) adecuada capacidad de comunicación, tanto para articular la participación de los agentes sociales como para una labor positiva en la creación de las expectativas deseadas sobre la estabilidad y el desarrollo.

---

27/ No se trata sólo de aspectos formales de la organización administrativa sino de hacerla funcional a la "explosión de complejidad" del Sector Público. (Véase al respecto, Kliksberg, B., "Universidad Formación de Administradores y Sector Público en América Latina", CLAD/FCE, México, 1983).

28/ En algunos casos hubo intensa renovación de los cuadros dirigentes de planificación siendo también alta la rotatividad de personal profesional.

50. Finalmente, en esos últimos años se destacan distintas experiencias llevadas a cabo por los Organismos Nacionales de Planificación. Ello refleja la creatividad de la Región en términos de concepción y práctica de políticas públicas y ejemplifica la fecundidad potencial de un adecuado intercambio de información sobre dichas experiencias. Sin pretensión de exhaustividad, los siguientes avances podrían ser mencionados: integración entre desarrollo económico y desarrollo político y articulación corto-mediano plazos (Argentina), fundamentación teórica y estabilidad de políticas (Barbados), búsqueda de principios operativos en la labor de planificación (Belice), compatibilización de cuentas públicas inclusive del sector descentralizado y de empresas estatales (Brasil), excelencia en la medición del impacto de la crisis sobre aspectos del desarrollo económico y social (Colombia), recuperación del aprovechamiento de los recursos naturales como elemento estratégico para el desarrollo (Costa Rica), acercamiento al logro de metas en materia de salud, educación y vivienda (Cuba), regionalización e inventario de proyectos públicos (Chile), evaluación de las políticas sociales públicas y articulación con el sector empresarial privado (Ecuador, dos etapas), consideración de aspectos demográficos y sociales relacionados a migraciones internas (El Salvador y Guatemala), montaje de nuevos sistemas de preinversión (Haití) y articulación de la política de corto plazo con movilización de recursos para ajuste estructural (Jamaica).

51. Se pueden registrar importantes progresos en el sistema de planeación democrática de México incluyendo el reordenamiento jurídico de la actividad de planificación, compatibilización de la política de reordenamiento económico con la de reactivación y nuevos enfoques para acentuar el desarrollo social y político. Otras experiencias destacables son: perfeccionamiento de la coordinación



de la cooperación técnica internacional (Nicaragua), recuperación de un enfoque multisectorial en la reorientación del desarrollo (Paraguay), modernización en la gestión de políticas públicas (Trinidad y Tobago) y replanteo conceptual y metodológico de la actividad de planificación con reciclaje del equipo técnico correspondiente (Venezuela). No está demás advertir que se trató de experiencias con diferentes signos doctrinarios y distintos grados de éxito; sin embargo, su evaluación puede enriquecer la concepción y la práctica de las actividades desempeñadas por los Organismos Nacionales de Planificación en la Región.

#### G. ALGUNAS PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO

52. Ya se dijo que la crisis clausuró un largo período de crecimiento económico y que América Latina había alcanzado un promedio anual de incremento del PBI de casi 6% en la Segunda Postguerra, al tiempo que quintuplicaba su potencial industrial. Con diversas desigualdades esos avances económicos se tradujeron en profundas modificaciones sociales, incluyendo la modernización y la urbanización. Estos cambios se ven ahora enfrentados a expectativas poco alentadoras, con riesgo de que el progreso social hasta ahora logrado se revierta.

53. El impacto de la crisis sobre el desarrollo social se ha caracterizado por muchos aspectos negativos (véase Anexo II) y es probable que el próximo quinquenio siga estando marcado por ellos. Algunas estimaciones permiten esperar que mediante una recuperación estable en la segunda mitad de la década, sólo se podría alcanzar en 1990 el producto per cápita al cual la Región había llegado en 1980. En general, será imprescindible movilizar con criterios de equidad y eficacia social, todos los recursos disponibles para

realizar acciones deliberadas en el ámbito social. Ello no podrá lograrse sin una adecuada coordinación intrasectorial de programas y actividades, tanto en el sector público, como con las instituciones privadas que laboran en el campo social y con la participación de las comunidades involucradas. Ello requiere una adecuada inserción de lo social en las actividades de planificación, entendida sobre todo, como racionalización técnica y política para perfeccionar los procedimientos del Sector Público y mejorar su eficacia desde el punto de vista de la sociedad como un todo.

54. Esta racionalización exige, necesariamente, coherencia de mediano y largo plazo. Como se sabe, en teoría las perturbaciones del corto plazo podrían manejarse con instrumentos para corregir desequilibrios sin que se alterase esencialmente la dirección del proceso de desarrollo, según las políticas permanentes o el propio plan. En la realidad, los desajustes del corto plazo pueden desarticular dicha dirección, hecho que se ha repetido con frecuencia en los últimos años. <sup>29/</sup> En los años venideros sería recomendable que las metas de largo plazo (reformas estructurales, cambios redistributivos en favor de los grupos más necesitados, proyectos de desarrollo tecnológico autónomo, etc.) tuvieran mayor ponderación durante el proceso de ajuste de tal manera que no se cancelen o reviertan. El Estado, como expresión política de la Nación, no puede

---

<sup>29/</sup> Lo observado respecto al Istmo Centroamericano tiene, de hecho, una validez más general: "La principal tarea de los sistemas de planificación del Istmo Centroamericano - armonizar posiciones dentro de los gobiernos y entre los gobiernos y otros agentes económicos - se ha dificultado enormemente ante las nuevas tensiones y pugnas propias de un período de recesión generalizada. En ese sentido, la crisis ha tenido un efecto 'dispersador' sobre una de las actividades inherentes a los sistemas de planificación". Istmo Centroamericano: Crisis Económica y Planificación del Desarrollo, CEPAL/México, Ciudad de México, enero de 1985.

perder de vista esta orientación de armonía entre las grandes metas, como un hilo conductor de mayor jerarquía, capaz de garantizar unidad a los diferentes programas para corregir desequilibrios externos e internos. En otras palabras, cumple garantizar coherencia entre políticas de ajuste coyuntural y las políticas más permanentes. Esto plantea un gran desafío para el Sector Público en los próximos años - pues sus soluciones trascienden en mucho los problemas técnicos asociados al diseño de estrategias y de planes de reactivación - e involucran obstáculos en los ámbitos institucional, administrativo y político.

55. El balance de esos últimos años respecto a las modalidades de planificación y manejo de políticas públicas sugiere que difícilmente en el futuro podrán prevalecer posiciones maximalistas, destinadas a imponer modelos de gran ortodoxia técnica, sea cual fuere su sustrato doctrinario. Más bien se tenderá a aplicar esquemas con una alta dosis de pragmatismo, impuesto por los agudos problemas remanentes y enriquecido por las lecciones, tanto positivas como negativas, que dejan las experiencias pasadas. Estos esquemas pragmáticos podrán, mayoritariamente, usar el mercado para problemas en los que tenga más eficacia principalmente en ámbitos de la asignación de recursos a corto plazo; y deberá recurrir a la acción deliberada del Estado para coordinar las políticas de ajuste, para crear condiciones de promoción del desarrollo económico y para fomentar mayor equidad en la distribución social del ingreso. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, una intervención excesiva podrá desgastar la capacidad de gestión del Estado y crear a la larga más distorsiones que las que se pretende resolver; en dichas circunstancias, esta acción promocional podría concentrarse sólo en sectores altamente prioritarios.

56. Se ha mencionado que las especificidades económicas, sociales y políticas de los países, dificultan o impiden proponer paradigmas para toda la Región en términos de orientación futura del desarrollo. No obstante, algunas líneas más o menos comunes se destacan, en gran parte por las vicisitudes similares que esos países confrontan en el contexto de la economía internacional. Una de ellas es que, para viabilizar el desarrollo en ritmo y calidad adecuados, es menester que la región fortalezca su poder de negociación a escala mundial. Especialmente, tiene que ampliar su poder real sobre los mecanismos de regulación comercial, financiera y tecnológica que son necesarios a esta escala. La privatización no regulada de esos mecanismos - tal como se dio en los últimos años - dificulta el desarrollo ( público y privado ) dentro de cada país. Esta es una tarea del Estado contemporáneo en la cual los Organismos Nacionales de Planificación pueden cumplir un rol difícilmente sustituible.

57. Dos líneas adicionales derivan de los requerimientos de movilización de recursos para un desarrollo estable (véase Capítulo D). Esto por cierto abarca tanto las políticas públicas deliberadas para mejorar la captación de ahorro externo (fomento a exportaciones, sustitución de importaciones y atracción selectiva de capitales de riesgo) como aquellas destinadas a elevar el ahorro interno y mejorar la asignación de la inversión. Ambas presuponen ciertas tareas de Planificación para propiciar un manejo eficiente y coordinado sobre todo entre instrumentos de tipo monetario (tasas de interés), fiscal (impuestos, subsidios, transferencias, tarifas públicas), financiero (mercado de capitales, operaciones de mercado abierto) y de precios y salarios.

58. Una cuarta línea tiene que ver con medidas que propicien un mejor uso de la capacidad instalada, (sea pública o privada) y que reduzcan la subutilización de los recursos productivos, en particular de la fuerza de trabajo. Aunque varíe de país a país, ello puede exigir instrumentos tan diversos como aquellos que buscan aumentar el empleo y la producción sin mayor uso relativo de divisas, promover una mayor complementariedad intra e intersectorial con el propósito de expandir el mercado y generar un mayor valor agregado, y acercarse a la autosuficiencia alimentaria tanto por razones sociales y de defensa, como para reducir el costo social de la mano de obra; hasta los que persiguen una orientación más precisa del cambio tecnológico futuro. Hay en todo esto, campos intransferibles para una acción eficiente del Estado y, por lo tanto, un área de cooperación abierta para Organismos Nacionales de Planificación, sea en el diseño y coordinación instrumental, o en la articulación de otros agentes sociales involucrados (empresas privadas, organizaciones de clase, etc.).

59. Un quinto lineamiento se refiere al desarrollo social futuro en cuyo cauce se proyectan los grandes temas de la participación social. Primero, aquél de la concertación en economías mixtas, para ampliar el apoyo de los actores sociales en cuanto a políticas de ingreso, de reajuste de remuneraciones, de condiciones de vida y de gestión de la empresa. Pero existe otro actor relevante y anónimo que crece en el período de la crisis, el desempleado. Este requiere que el Estado tutele sus derechos en las grandes negociaciones económico-sociales; algo similar ocurre con los sectores desorganizados del mundo marginal o del sector informal de la economía, afectados por decisiones macroeconómicas generalmente adoptadas sin su concurso. Segundo, el tema de la participación descentralizada: servicios sociales más equitativos exigen, en

general, participación activa desde regiones y comunas. Tercero, la participación en la política sectorial: se trata aquí de la necesidad de lograr la colaboración activa de los usuarios en las diferentes etapas de elaboración y ejecución de la política social. Hay países donde conceptos tales como comunidad escolar, comunidad sanitaria, organizaciones de autoconstrucción de vivienda ya constituyen una realidad. En algunos de ellos hay inquietud por encontrar nuevas formas de esa participación de la población en las diferentes políticas sectoriales, respetados los respectivos marcos institucionales. De hecho, un gran y heterogéneo sector informal - paralelo a las actividades privada y pública clásicas - va como emergiendo y al desarrollo social futuro cabe no marginalizarlo.

60. Finalmente, una sexta perspectiva para el desarrollo previsto en los años venideros se esboza dentro del propio Estado: en varios países de la Región se impone un intenso trabajo de programación hacia adentro, que amplíe su eficiencia y ofrezca más claridad en las prioridades del gasto gubernamental y en los ámbitos específicos en que se desarrollará la actividad pública respecto del resto de cada economía. Durante las dos últimas décadas y asimismo, en los años '80, creció la ponderación económica y social de las entidades descentralizadas y de las empresas públicas. Empiezan a operar sistemas integrados de cuentas que permiten conocer su impacto agregado sobre las finanzas públicas, tanto por el lado de los ingresos como de los gastos, pero se ha avanzado muy poco en la evaluación de su productividad económica y social y casi nada en el seguimiento de su impacto conjunto sobre las variables reales de cada economía nacional. Este desconocimiento, sin embargo, no impidió que el ajuste penalizase a aquellas entidades en forma indiscriminada; se registran casos en que en nombre de la austeridad fiscal se mutilaron o destruyeron segmentos vitales del patrimonio institucional o

empresarial que la Región había acumulado con éxito y mediante grandes costos sociales, en el sector descentralizado de la economía pública. Mayor racionalización interna del Estado - como aparato administrativo - y de sus entes descentralizados y autónomos es una tarea en la que ciertamente, los Organismos Nacionales de Planificación pueden tener un papel de difícil sustitución.

61. Las decisiones al respecto tocan en su núcleo el problema del tamaño y de la eficiencia del Estado (véanse los párrafos 33 y 34). Su crecimiento histórico lo ha convertido en actor central en todas las sociedades y ha fomentado estudios que privilegiaron ora una visión economicista, ora un enfoque meramente sociológico, ora una aproximación esencialmente política o algunas veces la redujeron a una óptica apenas administrativa. <sup>30/</sup> Sin embargo, su papel en el desarrollo futuro, recomienda una ampliación de esas perspectivas: la formulación y realización de las estrategias de desarrollo exigen considerar el marco de las sociedades reales. Estas se caracterizan por la presencia de actores múltiples y heterogéneos que pugnan por orientar tales estrategias, entre los cuales se destaca el aparato estatal. De hecho, el Estado es a la vez objeto y sujeto de la estrategia del desarrollo y, en consecuencia, la "construcción" del Estado constituye uno de los principales objetivos de la estrategia misma; es imprescindible definir el tipo de Estado que se considera deseable y la amplitud y profundidad de la intervención del mismo en la economía y en la sociedad.

62. En la Región, la experiencia histórica muestra una gran variedad de fórmulas políticas "híbridas" (que mezclan elementos de capitalismo de Estado, de estatismo democrático y otras); así, las

---

<sup>30/</sup> A continuación se utilizan conclusiones de un estudio en elaboración para la CEPAL/Técnica. (Véase, op. cit., Nota 19).

propuestas sobre el papel del Estado en la crisis actual deberían partir de una exploración sistemática de estas fórmulas políticas híbridas, deseables y viables en cada situación nacional concreta. Por cierto, cualquiera sea la combinación que se proponga, siempre existirá una inevitable tensión entre los elementos provenientes de las distintas fórmulas posibles. La resolución de dicha tensión sería la expresión más cabal del arte político del desarrollo, que debería estar siempre acompañado por una buena dosis de originalidad y flexibilidad. En última instancia, el papel que se atribuya al Estado y la naturaleza y amplitud de su "intervención" económica y social derivarán de la fórmula política elegida y de su adaptación a las diferentes situaciones nacionales. Cualquiera fuese la fórmula política considerada deseable, los actores sociales deberían estar preparados para actuar de manera flexible y no dogmática, en condiciones políticas que requerirán esfuerzos permanentes para acordar intereses y armonizar racionalidades. Este es otro espacio en que puede haber una actuación crucial de los Organismos Nacionales de Planificación.



Extracto II

**CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION EN  
LAS DECISIONES GUBERNAMENTALES**

(Extraído de: "ILPES: Síntesis de Planificación y Políticas Públicas en 1982 - 1984 y Perspectivas para la Segunda Mitad de la Década". Documento: LC/IP/L.15 [CM 5/4], 8 de marzo de 1985, México D.F.)

a) INTRODUCCION

1. Esta parte del documento resume un estudio que enfoca las cuestiones vinculadas a la descentralización territorial del proceso decisorio del sector público y a su articulación con la planificación regional (es decir, territorial e intranacional). Naturalmente, es difícil proponer una solución única respecto a descentralización o a desconcentración, frente a las variadas modalidades de organizaciones político-administrativas en los países de la región.

2. El centralismo que se observa en muchos de los Estados, tanto federales como unitarios, parece estar sometido a un fuego cruzado de presiones: de las comunidades territoriales (demanda por descentralización política territorial) y por otra, del propio aparato estatal que busca formas más eficientes y concretas de acción (oferta de descentralización administrativa). Estas dos fuerzas a favor de la descentralización no necesariamente se cruzan, desde que plantean en dos planos distintos en los cuales el lenguaje tiene diferente significado real. Bajo un mismo término - descentralización - la "demanda" está más referida al plano político en tanto que la "oferta" está más referida al plano administrativo.

3. Facilitar la solución de esta ecuación, es decir, encontrar un punto de equilibrio entre la descentralización y la desconcentración (véase párrafo 11 de este Anexo), en términos territoriales - regiones, estados, provincias, departamentos, municipios, etc. - constituye un desafío para políticos y técnicos. Con alguna frecuencia, este desafío es confrontado dentro de los Organismos Nacionales de Planificación. Antes de pasar a examinarlos, hay dos consideraciones previas a registrar. Primero, que la centralización o la descentralización son procesos de contenido político,

estando por supuesto interrelacionados a otros procesos sociales (económicos, culturales, etc.). Segundo, que consecuentemente sus factores causales están enraizados en la propia historia política, social y económica de la región.

4. Pese, por lo tanto, a las dificultades obvias que el proceso de descentralización plantea, hay claros indicios de la importancia que muchos gobiernos le están confiriendo, lo que se puede comprobar tanto en los planes de desarrollo vigentes como en algunas respuestas a la encuesta sobre la planificación, preparada por el ILPES (véase Primera Parte, párrafo 3). Por cierto, a lo largo de la Región, la descentralización no es demandada o sentida con igual necesidad pero sí aparece como un objetivo importante, tanto en países grandes como en los de menor tamaño, cubriendo por otro lado una amplia gama de modelos políticos. Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Haití, México y Venezuela, son algunos ejemplos donde se ha puesto énfasis en problemas de descentralización.

5. En este Anexo se abordan dos aspectos: primero, son resumidas algunas reflexiones sobre cómo la crisis afecta el problema de la descentralización; después se enfoca su vínculo con la planificación territorial. En ambos capítulos se trata más bien, de anticipos parciales de estudios que aún están siendo elaborados. La valiosa información primaria suministrada al respecto (por los países que han contestado la encuesta arriba mencionada) no es completamente uniforme ni se refiere a los mismos períodos de tiempo; ambos aspectos dificultan derivar de las experiencias nacionales más recientes conclusiones con una validez universal para toda la Región. La propia referencia a la "Región" - conforme se la ha utilizado en las demás partes de este Documento - merece ser aquí relativizada: prácticamente están ausentes de las consideraciones siguientes los países del Caribe de habla inglesa. Es verdad que

su carácter predominantemente insular y su diferente tradición de gobierno y de administración marcan de forma muy peculiar el tema de la descentralización pero considerar ello sólo podrá ser posible en etapas futuras del estudio aquí anticipado.

6. Dentro de este orden de ideas, la divulgación de este Anexo tiene un carácter más preliminar que el de otras partes de este documento. Pero se supone que, de igual modo, se ayude a brindar la oportunidad de una discusión intergubernamental sobre este tema cuya actualización parece renovarse permanentemente.

#### b) LA CRISIS ACTUAL Y LA DESCENTRALIZACION

7. Los datos hasta ahora disponibles no permiten conclusiones muy seguras, pero hay indicios de que en esta crisis económica el proceso descentralizador estaría experimentando retrocesos. Tanto es cierto que los impactos reales de la crisis se localizan con intensidad variable en las diferentes áreas dentro de los países (desocupación, cierre de actividades exportadoras, etc.) como también es cierto que los impactos puramente financieros - mediatizados o no a través del gasto público - se reparten espacialmente de manera muy variada. Por supuesto, dichos impactos están asociados al hecho de que las políticas para enfrentar la crisis - en principio diseñadas como políticas globales - tienen efectos diferenciados sobre las regiones.

8. Parece evidente que cuanto menor sea la concentración de un determinado fenómeno regional, menor será un impacto específico de la crisis sobre él. Por otra lado, las regiones dentro de los países suelen tener escasos márgenes de maniobra en materia de política económica; cuando experimentan una situación recesiva

aguda, las medidas para contrarrestarla dependen del gobierno nacional, con considerables costos de información y de dilación. En consecuencia, "localizar" los impactos de la crisis debiera contribuir a mejorar el entendimiento mismo del fenómeno y además, ayudar a diseñar políticas más eficaces y eficientes.

9. Desde luego la crisis y las políticas de ajuste afectaron adversamente el volumen de recursos financieros transferibles a las regiones, perjudicando la ejecución de importantes proyectos (nacionales y/o regionales). Curiosamente, esto no ha impedido un significativo aumento en las modalidades de transferencia de recursos hacia las regiones (por ejemplo, en sólo cuatro países han sido identificados no menos de catorce formas para esas transferencias fiscales, algunas sin duda novedosas). De un modo general, muchas de las nuevas modalidades buscaron contrarrestar el impacto localizado de la crisis, mediante programas de emergencia para absorber el desempleo.

10. En general, el avance del proceso descentralizador exige algún grado de desconcentración de los servicios estatales lo que, aunque se justifique por razones de eficacia, puede verse dificultado por la crisis. Este aspecto se vincula también al de la participación (véanse Segunda Parte y Anexo II) pues no desconcentrar conduce a separar a los grupos y a los ciudadanos de la gestión y decisión públicas, precisamente en los ámbitos de actividad que le son más próximos. Desde otra perspectiva, vinculada a las funciones del Estado, ambos procesos tienen la virtud de que se corrigen mutuamente en sus eventuales desviaciones: la lógica de la desconcentración supone objetivos globales en las políticas públicas impulsadas por el Gobierno Central y opera desde la cúspide hacia la base; mientras

la descentralización actúa en sentido contrario, desde la base hacia la cúspide, especificando los objetivos de la política pública y canalizando las demandas globales. Conviene compatibilizar así las decisiones políticas con las administrativas; y, naturalmente, hay un espacio de regulaciones inciertas para operar reajustes político-administrativos (por ejemplo, el papel del representante del poder central, el ámbito de las competencias de los órganos de elección directa, su relación con el representante del Gobierno Central, etc.).

11. Como se comentó al comienzo, la desconcentración, es decir, el traspaso de competencias desde el Estado Central a sus agentes públicos locales es lo que frecuentemente los gobiernos están dispuestos a ofrecer. Así se explica la búsqueda de fórmulas y mecanismos que permitan traspasar la prestación de servicios sociales colectivos (principalmente educación y salud) a entes locales estatales y en algunos casos (lo que constituye en parte una descentralización) a corporaciones autónomas, como los municipios. Sin embargo, en algunas circunstancias se han observado esfuerzos de desconcentración - condición necesaria de la descentralización - no acompañados efectivamente de una descentralización política. En efecto, como se sabe la desconcentración consiste en otorgar poder de decisión a un servicio público dentro de una esfera territorial determinada. Tal modalidad puede ser funcionalmente eficiente para la administración de los servicios y, normalmente, significará una mejoría en las relaciones entre la burocracia oferente y los usuarios. Sin embargo, ello no implica que los que reciben el beneficio aprendan de la participación en la toma de decisiones y, como tal, cualesquiera sean sus modalidades, implica alguna transferencia real de poder.

12. Dentro de las modalidades de descentralización se puede identificar un gran número de esferas de competencia para las

colectividades locales, lo que por cierto varía conforme el Gobierno Central ejerza jurisdicción correctiva o tutelar sobre las autoridades de menor rango político. En especial, son decisivas las competencias financieras, lo que toca un aspecto delicado de las políticas públicas en época de crisis: las posibilidades de descentralización presupuestaria y de fondos fiscales.

13. En algunos casos, la intención de descentralización no se refleja proporcionalmente en los hechos. Un indicio de esto es la propia carencia de evaluaciones que permitan visualizar magnitudes económicas y períodos de tiempo para consolidar dicho proceso y, en fin, una pormenorización del contenido efectivo del impulso centralizador. Probablemente, cierta lentitud para saltar de la intención a la realización se explique por el hecho de que una descentralización territorial efectiva puede implicar durante cierto período de tiempo, altos costos en el desempleo global del sistema económico, fenómeno que ciertamente se problematiza aún más en períodos de crisis. Por cierto, contribuiría para superarlo una visión más global de las ventajas potenciales de la descentralización, tema que presupone tareas específicas de planificación con participación; dichas tareas exigen cierto "aprendizaje". Todo proceso de aprendizaje puede implicar costos iniciales y desde este punto de vista hay casos en la región donde cumple "aprender a vivir descentralizadamente". Pero, tampoco los períodos de crisis se muestran como los más propicios para estos ejercicios de aprendizaje social.

c) DESCENTRALIZACION Y PLANIFICACION TERRITORIAL

14. La planificación del desarrollo regional es también una responsabilidad compartida por varios actores sociales, entre los cuales destacan el Estado y los agentes de la comunidad regional. Sin una aceptación de esta responsabilidad compartida es más difícil comprender y postular la descentralización corriéndose el riesgo de asimilarla a una desconcentración administrativa, por lo tanto, más limitada. Hace sentido, por lo tanto, la búsqueda de un modelo de planificación regional en el que puedan identificarse las funciones que corresponden tanto al Estado como a la propia región (intranacional) en un esfuerzo coordinado de desarrollo regional. A largo plazo, este proceso de desarrollo es afectado por tres condicionantes: en primer lugar, la proporción de recursos nacionales a los cuales tiene acceso directo la región misma; en segundo lugar, el efecto regional de las diversas políticas económicas nacionales o sectoriales - cuyo signo puede o no favorecer este proceso - y, en tercer lugar, la posibilidad de ejercer alguna capacidad decisional autónoma, lo que depende del nivel de organización social de la región misma.

15. En dicho enfoque, la planificación regional puede ser vista como conteniendo simultáneamente tres funciones. Primero, una función de "asignación" asociada a los criterios y procedimientos para repartir los recursos nacionales entre las regiones, incluyendo el diseño de los mecanismos de transferencia. Segundo, una función de "compensación", asociada a los análisis y a los procedimientos de negociación dirigidos a compensar el efecto resultante cuando este es adverso, de las políticas económicas nacionales y sectoriales. Tercero, una función de "activación", asociada a la creación y estímulo de un complejo conjunto de instituciones políticas, burocráticas y sociales que sean funcionales a la promoción del desarrollo regional.



16. La función de asignación se confronta naturalmente con fuertes grados de centralización. Los países que han avanzado en la descentralización territorial de la asignación de recursos lo han hecho con cautela y considerables dificultades (caso, por ejemplo, de la India). En el límite, la función de asignación plenamente descentralizada significaría capacidad para captar recursos regionales, nacionales e incluso, internacionales y para utilizarlos de acuerdo con las propias prioridades regionales. Supondría en consecuencia, no la cesión de recursos nacionales a cada región, sino el derecho a requerir, libremente, la cuantía de recursos nacionales estimada como conveniente por cada región. Supondría también como consecuencia, un complicado proceso de negociaciones y acuerdos entre regiones y entre cada región y el Gobierno Nacional.

17. Desde el punto de vista de la asignación interregional de recursos públicos, la tendencia general - con algunas diferencias entre países unitarios y federales - es complementar la cesión de ciertas capacidades y recursos con la existencia de fondos nacionales de desarrollo regional; éstos - bajo distintas denominaciones - operan en varios países, habiendo adquirido progresivamente en algunos de ellos rango constitucional. Este proceso está enmarcado, de algún modo, en un sistema de prioridades regionales, aunque no siempre explícito; tales prioridades regionales, por razones técnicas y operacionales, son establecidas de una manera centralizada, aunque en la práctica existan retroalimentaciones diversas entre las regiones y el centro decisor. De todas maneras, la vigencia y el grado de centralización no se resuelve sólo en el plano de la asignación de recursos. Esta es una razón, por la cual han sido insuficientes ciertos enfoques de descentralización reducidos a un procedimiento formal de planificación (y limitado a sus etapas clásicas de diagnóstico, selección de objetivos y metas, estrategias, políticas y control).

18. La función de "compensación" (véase párrafo 15), al contrario de la función de "asignación" (párrafos 16 y 17), es desconcentrada. Para manejarla técnicamente es necesario identificar y cuantificar los mecanismos de interacción entre la nación y sus regiones desde el punto de vista de los efectos diferenciados de las políticas públicas. En principio, cuanto más difieren ambas estructuras - la nación y cada región - mayor es la posibilidad de que cualquier instrumento de política económica nacional provoque un efecto regional de consideración, sea positivo o negativo. No obstante, es tan variada la canasta de instrumentos de política pública en América Latina y el Caribe que es difícil una conclusión categórica al respecto.

19. Pero el manejo de la función de "compensación" plantea también tareas de naturaleza política. En esta perspectiva, cada región necesita considerar los procedimientos de negociación con los organismos centrales (gobierno y agencias gubernamentales) para obtener medidas compensatorias destinadas a anular el impacto negativo producido, eventualmente, por políticas globales y sectoriales. Ambas tareas - la identificación y cuantificación del problema por un lado y la negociación de medidas compensatorias por otro - caen en la práctica en instituciones regionales del propio sistema de gobierno, es decir, de la administración pública. Cuando esta negociación afecta el traspaso de competencias desde un organismo nacional a un agente gubernamental local, es evidente que el problema de la descentralización se imbrica con la desconcentración. Por cierto que pueden ocurrir situaciones en las cuales los propios decisores nacionales de política económica consideran "ex-ante" los efectos regionales de sus medidas y también "ex-ante" las acompañan de las correcciones necesarias; pero este procedimiento no se incorporó aún a la rutina de la mayor parte de los gobiernos.

20. La función de "activación" (véase nuevamente el párrafo 15), es una función descentralizada. De hecho es indisociable de la propia organización de la comunidad regional y de la animación de sus grupos e instituciones a fin de potenciar sus papeles con autoconfianza colectiva, en la promoción de su propio desarrollo. En este orden de ideas tiene que ver con algunos procesos fundamentales como la autonomía decisional, la reinversión, la distribución, la participación o la preservación ambiental.

21. Varias conclusiones pueden ser anticipadas en base a las consideraciones presentadas aquí, respecto a la planificación regional descentralizada. Primero, que esta planificación es una actividad que va mucho más allá de la cuestión de la asignación de recursos y que "descentralizar" incluye una importante función de actividad social. Segundo, que en América Latina y el Caribe sólo se podría implementar la descentralización subnacional de una manera gradual, tanto en términos temporales como territoriales. Hay un verdadero proceso de aprendizaje social en la puesta en marcha de una sociedad territorialmente descentralizada y los apresuramientos pueden entorpecer el propio proceso de descentralización. Además, la creación misma de regiones es por definición un acto político y no solamente de administración. Tercero, que en dicha perspectiva, la idea de la descentralización regional va de la mano con la idea de la participación social en el proceso decisorio de políticas públicas, lo que supone la existencia de una voluntad política para propiciar cierta desconcentración del poder a escala territorial. Cuarto, que aquellas regiones, que aparte de ser expresiones territoriales de la comunidad, son funcionales al estilo de desarrollo vigente, serán consideradas prioritarias; pero ésto no debiera significar excluir la promoción del desarrollo en las otras regiones.

Una quinta conclusión es que toda política de descentralización no puede prescindir de continuidad en el tiempo, requisito intrínseco de cualquier política dirigida a resolver problemas de tipo más estructural.

22. El escenario latinoamericano más probable, en una etapa post-recesiva, parece que sí estará marcado por alguna reformulación del propio Estado (véase la Segunda Parte). Es probable un fortalecimiento de sociedades considerablemente más plurales que en el pasado y ello podrá imprimir a los estilos de desarrollo algunos niveles más altos de descentralización política y administrativa. Colaborar positivamente en este sentido podrá ser - en diversos casos - una importante tarea de planificación, en su esfera volcada hacia los fenómenos de difusión territorial de los frutos del desarrollo económico y social.

Extracto III

**PLANES FORMULADOS DURANTE 1980-1985 EN  
AMERICA LATINA Y EL CARIBE**

(Corresponde a un breve resumen del Anexo III, del documento: "ILPES: Síntesis Planificación y Políticas Públicas en 1982 - 1984 y Perspectivas para la Segunda Mitad de la Decada". Documento: LC/IP/L.15 [CM 5/4], 8 de marzo de 1985, México D.F.)

Cuadro 1

## PLANES FORMULADOS DURANTE 1980-85 EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

PAIS	PLAN	ORGANISMO	OBJETIVOS
Argentina	Lineamientos de una Estrategia de Crecimiento 1985-1989	Secretaría de Planeamiento	<p>Junto con esbozar las grandes líneas para superar la emergencia económica y recuperar la capacidad de crecimiento en el corto plazo, la Estrategia de Crecimiento plantea las transformaciones necesarias en la estructura productiva para obtener respuestas flexibles a los cambios en el contexto nacional e internacional y el reforzamiento de la autonomía de decisión del país. Se propone una estrategia de ajuste positivo de la economía, a través de la reconstitución de los mecanismos de acumulación del capital, expansión de las exportaciones y de la inversión. Se escogieron como sectores pivotes de la expansión el energético, agropecuario e industrial.</p>
Barbados	Development Plan (1983-1988)	Ministry of Finance and Planning	<p>La estrategia de desarrollo se basa en una fuerte expansión de las exportaciones, una política abierta en materia de comercio exterior y el estímulo al ingreso de capitales y tecnologías externas, sin perjuicio del fortalecimiento de la integración del Caribe a través del CARICOM.</p>
Belize	Economic Plan (1980-1983)	Central Planning Unit	<p>Las orientaciones Centrales del Plan persiguen alcanzar un desarrollo más balanceado entre las áreas urbanas y rurales, institucionalizar una reforma agraria avanzada, generar empleo y especialmente lograr una mayor eficiencia en el manejo económico mediante reformas fiscales, que permitan compensar los efectos de la crisis externa.</p>
Bolivia	Plan Nacional de Rehabilitación y Desarrollo (1984-1987)	Ministerio de Planeamiento y Coordinación	<p>Con el fin de afianzar la autonomía nacional, impulsar el desarrollo y promover una mayor equidad y solidaridad social se plantea la rehabilitación de la economía a la vez que la transformación de la estructura productiva. En el plano interno, se propone concentrar los recursos en los sectores satisfactores de las necesidades básicas y en los bienes y servicios exportables. En el plano externo, el Plan postula poner en marcha el Sistema de Comercio Exterior y Financiamiento externo, que administra centralizadamente las divisas.</p>
Brasil	III Plano Nacional de Desenvolvimento (1980-1985)	Secretaría de Planeamiento	<p>El Plan busca reducir las desigualdades sociales, corregir las presiones inflacionarias y reducir el desequilibrio en la balanza de pagos. Se postula la ejecución de "programas selectivos" destinados a beneficiar a los grupos de bajos ingresos. Para enfrentar el desequilibrio externo se recomienda una reducción y sustitución selectiva de importaciones y una fuerte expansión de las exportaciones. El crecimiento de la producción agrícola se plantea como de vital importancia para conciliar los objetivos de distribución del ingreso, empleo y reducción de la inflación. El plan enfatiza asimismo, la integración nacional y el equilibrio espacial.</p>
Chile	Programa Trienal (1984-1986)	Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción	<p>El programa presenta como objetivos centrales la reactivación económica, aumento del empleo y consolidación de la propiedad privada. Se plantea como políticas globales la asignación de recursos a través del mercado; una política cambiaria que mantenga la estabilidad del sector externo; mantenimiento de la apertura al comercio exterior con aranceles moderados; una política monetaria que asegure un bajo nivel de inflación; una política fiscal acorde con la necesidad de reactivación económica y un aumento de la inversión pública a través de la reducción del gasto corriente y de los subsidios directos al desempleo.</p>

PAIS	PLAN	ORGANISMO	OBJETIVOS
Colombia	Plan Nacional "Cambio con Equidad" (1983-1986)	Departamento Nacional de Planeación	Se plantea para el corto plazo, reactivar la economía fortaleciendo la producción nacional junto con controlar la inflación para alcanzar un crecimiento con estabilidad. Se escogió como sector clave en la reactivación la construcción. En el largo plazo el plan coloca el énfasis en lograr una mayor interdependencia y complementariedad de los sectores productivos básicos. Para ello se busca fortalecer el sector agropecuario y crear nuevos ejes de expansión industrial dando alta prioridad a las exportaciones. En el plano social, el plan busca promover el bienestar campesino, el ordenamiento de la vida urbana, la afirmación de la identidad cultural nacional, un desarrollo regional equitativo y una participación creciente de la comunidad.
Costa Rica	Plan Nacional de Desarrollo "Volvamos a la tierra" (1982-1986)	Ministerio de Planificación y Política Económica	Se replantea la estrategia de desarrollo tanto en los modelos de producción y consumo como en la estructura política, ética y moral de la sociedad. Se asigna un rol central al sector agropecuario integrándolo más intensamente con la industria, aumentando su productividad y estimulando el desarrollo tecnológico. Los lineamientos generales de la política económica buscan la estabilización, racionalización de la administración pública y la austeridad en el gasto. Se proyectan cambios importantes en la asignación de recursos públicos de inversión.
Cuba	Lineamientos Económicos y Sociales para el Quinto Quinquenio 1981-1985	JUCEPLAN	Se plantean como objetivos básicos avanzar en el proceso de industrialización socialista, orientar adecuadamente las inversiones básicas, fortalecer y extender el movimiento cooperativista en el campo, profundizar la educación multilateral del pueblo, elevar el nivel de formación de los cuadros, consolidar el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, ampliar las relaciones económicas internacionales, continuar elevando el nivel de vida del pueblo y consolidar las instituciones de la sociedad socialista.
El Salvador	Plan Trienal (1981-1983)	Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social	El plan postuló democratizar la propiedad de los medios de producción, principalmente la tierra, conformar una agricultura moderna y tecnificada, capacitar a los recursos humanos, y considerar la industria como promotor del progreso nacional. El Programa de Reactivación Económica Nacional 1983 reorienta los objetivos y medidas de política económica del Plan, con el fin de superar la crisis externa. Entre los objetivos se destacan frenar la caída de la producción y el empleo, disminuir el estrangulamiento externo y reducir el déficit fiscal.
Ecuador	Plan Nacional de Desarrollo (1980-1984)	Juna Nacional de Planificación y Coordinación Económica	El Plan se orienta a afianzar el sistema democrático, alcanzar un mayor desarrollo económico y asegurar la justicia social. Los lineamientos estratégicos se dirigen a favorecer el proceso de inversión, fomentar la producción agropecuaria, resolver el problema energético, favorecer la integración nacional, reorientar y modernizar el sector público y realizar la justicia social. Para la conducción de la economía en el corto plazo se postuló el uso de la planificación operativa, en función de las metas del Plan y de los cambios económicos y políticos que se produzcan.
Guatemala	Plan Nacional de Desarrollo (1984-1985)	Consejo Nacional de Planificación Económica	Entre los objetivos generales se encuentran la reactivación de la actividad económica; mejoramiento progresivo de la distribución del ingreso; fortalecimiento de las relaciones con el exterior; reducción del desempleo y subempleo; consolidación del proceso de ordenamiento nacional y logro de un mayor grado de integración nacional. Junto a lo anterior, el plan postula alcanzar un mayor grado de satisfacción de las necesidades básicas de la población y promover la participación social.

(II/50625)  
GM/amg

PAIS	PLAN	ORGANISMO	OBJETIVOS
Haití	Plan Bianual (1984-1986)	Ministerio del Plan	Basado en los principios de libertad económica, descentralización regional y desarrollo en libertad solidaria, la política económica global busca reducir el desempleo, modernizar el aparato productivo, descentralizar la toma de decisiones y alcanzar un mayor nivel de participación en las tareas del desarrollo. Sobre esos objetivos, el Plan establece metas de orden fiscal, monetario, precios, comercio exterior, inversión, recursos humanos e institucionales.
Honduras	Plan Nacional de Desarrollo (1982-1986)	Secretaría Técnica del Consejo Superior de Planificación	El Plan persigue como objetivos de mediano plazo lograr un mejor nivel de vida de la población, disminuir el empleo y desempleo, diversificar la producción nacional junto con la capacidad exportadora, haciendo un mejor uso de los recursos naturales, lograr la estabilidad económica y financiera y promover el desarrollo equilibrado del territorio. Se asegura al Estado un rol de gestor y promotor del desarrollo y se le reconoce al sector privado una función importante en la búsqueda de oportunidades de inversión. Se asigna prioridad a la producción de bienes para la exportación y de alimentos para el consumo interno con el fin de lograr el autoabastecimiento al momento.
México	Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988)	Secretaría de Programación y Presupuesto	El Plan busca enfrentar la crisis y perfeccionar el régimen democrático. Para ello se proponen cuatro metas básicas: i) consolidar las instituciones democráticas mediante la unidad solidaria de los ciudadanos; ii) vencer la crisis sobre la base del control de la inflación, de la defensa del empleo y de la protección de la planta productiva y del consumo básico de las mayorías; iii) recuperar la capacidad de crecimiento por medio de: mayor utilización de los recursos disponibles, apoyo a la descentralización, mayor intercambio con el exterior y sustitución eficiente de las importaciones; iv) participación de los diversos grupos sociales, dentro del marco de la planeación democrática, para impulsar los cambios cualitativos de las estructuras políticas, económicas y sociales, en el marco de una economía mixta bajo la rectoría del Estado, principio consagrado en la Constitución.
Nicaragua	Lineamientos de Política Económica (1983-1988)	Ministerio de Planificación	Entre los principales objetivos de mediano plazo se encuentran: modificar el modo de inserción del país en la economía internacional, alcanzar autonomía en la producción y abastecimiento de los bienes básicos de consumo, y construir una sociedad justa e igualitaria en la distribución de oportunidades y recompensas económicas. A más corto plazo se busca: consolidar el proceso de transformaciones internas y el fortalecimiento de la economía mixta; elevar el nivel del empleo permanente y mantener el poder adquisitivo real de los salarios y, finalmente, atenuar los problemas planteados por la escasez de divisas, las presiones inflacionarias y el déficit del sector público. El proceso de reforma agraria, elemento fundamental de la estrategia persigue una transformación para asegurar a la población del campo el acceso a la tierra, al crédito, a la asistencia técnica y a otros medios para la producción; se fomentan principalmente asociaciones para la explotación de la tierra, tratando de evitar el minifundio, con el propósito de obtener niveles adecuados de productividad; asimismo, se regula la renta de la tierra y el uso de las aguas.



PAIS	PLAN	ORGANISMO	OBJETIVOS
Panamá	Programa de Estudios Económicos para la Reactivación Económica Panameña	Ministerio de Planificación y Política Económica	Se busca lograr un desarrollo más equilibrado de las diferentes regiones, compatible con las restricciones financieras del país durante lo que resta del presente decenio. También se apunta hacia la necesidad de encauzar y orientar el impacto espacial que representará la aplicación de los tratados Torrijos-Carter en la región metropolitana (Panamá-Colón), y la relación de ésta con las otras regiones del país. En ese sentido, se subraya la necesidad de integrar la infraestructura, tierras y aguas revertidas del área canchala a la economía y territorio del resto del país.
Paraguay	Plan Nacional de Desarrollo, 1985-1989 (versión preliminar)	Secretaría Técnica de Planificación	Se encuentra en preparación, el Plan Nacional de Desarrollo, 1985-1989, el que plantea las orientaciones estratégicas del desarrollo a mediano plazo, basadas en el aprovechamiento integral y racional de los recursos naturales del país, principalmente su acervo agro-ganadero-forestal y el potencial hidroeléctrico, proveniente de las represas de Itaipú y Yacyretá.
Perú	Plan Nacional de Desarrollo (1982-1983)	Instituto Nacional de Planificación	La estrategia de desarrollo planteada por la administración Belaunde-Terry contempla tres elementos básicos. El primero postula la necesidad de modificar el patrón de acumulación nacional e inserción internacional, sobre la base de la apertura de la economía al exterior y el aprovechamiento de las ventajas comparativas del Perú. El segundo, sustenta la conveniencia de liberalizar el funcionamiento de la economía nacional y garantizar con ello el logro de una mayor eficiencia, en base al rol protagónico de la empresa privada y el aporte significativo del capital extranjero. El tercero, preconiza alcanzar una estabilidad macroeconómica mediante una significativa reducción del déficit fiscal y un adecuado manejo monetario.
República Dominicana	Lineamientos de Política Económica y Social y Programación de Inversiones Públicas (1983-1985)	Oficina Nacional de Planificación	El documento define cuatro lineamientos generales que se sintetizan en la necesidad de otorgar un mayor grado de autonomía a la economía dominicana mediante la transformación del modelo de economía abierta en otro que privilegie el desarrollo del mercado interno, tendiendo a una mayor integración y diversificación del aparato productivo; favorecer la integración de los sectores sociales marginados; vincular la política redistributiva y la mejora de las condiciones de empleo a la expansión de la producción de bienes y finalmente; relacionar la expansión del sector externo a los requerimientos del desarrollo nacional y de la transformación de la estructura productiva. El documento contiene un sistema de prioridades que concreta y enfatiza el conjunto de objetivos que definen la estrategia. Junto al sistema de prioridades, el plan incluye una relación de los proyectos prioritarios en cumplimiento de las metas propuestas. Esta priorización permite determinar cuáles son las medidas de política a seguir y el orden en la asignación de los recursos disponibles. El esfuerzo de preinversión se concentra en agro-industria, construcción, metalmeccánica y energéctico-química. Junto a esto se formularon varios estudios de base de carácter sectorial y regional.

PAIS	PLAN	ORGANISMO	OBJETIVOS
Trinidad y Tabago	The Imperatives of Adjustment: Draft Development Plan (1983-1986)	Ministry of Finance and Planning	El contenido del documento se resume en ocho componentes principales: i) Se lección de las actividades económicas orientadas "hacia adentro" o "hacia afuera" y composición del producto; ii) medidas para enfrentar los problemas fiscales y del balance de pagos; iii) medidas para favorecer la competitividad de la economía y distribuir el costo del ajuste en forma equitativa entre los diversos grupos económicos y sociales; iv) crecimiento relativo del sector privado, nacional y extranjero, y papel del Estado como productor; v) criterios para determinar el tamaño y composición del gasto de capital del gobierno, dada la reducción de sus ingresos; vi) determinación de las reformas necesarias en los servicios públicos y en las empresas estatales; vii) medidas para mantener el nivel de empleo; viii) papel de la integración con la Comunidad del Caribe.
Venezuela	VII Plan de la Nación (1984-88) Lineamientos Generales	CORDIPLAN	La estrategia global se sustanta en la articulación de tres acciones: una estrategia de crecimiento, una estrategia social y una estrategia política, afirmada esta última en la profundización de la democracia, la conformación de un pacto social y la reestructuración del Estado. El desglose de los lineamientos de acción se enmarcan en tres posibles escenarios petroleros para conformar el marco cuantitativo del Plan y la asignación de los recursos para los objetivos trazados. Esto permite definir un cuadro de inversiones, programadas y en marcha, dentro de las prioridades establecidas. La estrategia se desarrolla dentro de un nuevo enfoque de la planificación que presenta las siguientes características: es continua, capaz de mantener su vigencia ante la realidad dinámica y cambiante; es flexible; modular; presupuestable; presenta un enfoque por problemas y oportunidades; es intertemporal al compatibilizar la coyuntura, el corto, mediano y largo plazo y dinámica.

(I/50625)  
GM/amg

Extracto IV

ROL DE LOS ORGANISMOS NACIONALES DE  
PLANIFICACION DE LOS PAISES MIEMBROS  
DEL ILPES EN AMERICA LATINA Y EL  
CARIBE

(México D.F., Abril de 1985)

ORGANISMOS DE PLANIFICACION DE LOS PAISES MIEMBROS  
DEL ILPES EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

País - Institución - Dirección	Autoridad Responsable
1. <u>ANTIGUA AND BARBUDA</u>	
Ministry of Economic Development Tourism and Energy ST. JOHN'S	PERMANENT SECRETARY Teléfono: Télex: 122 Cables:
2. <u>ARGENTINA</u>	
Secretaría de Planificación Hipólito Irigoyen 250 1310 BUENOS AIRES	Secretario de Estado Teléfonos: 342996 - 326311 Télex: 21330 - 21194 Cables:
3. <u>BAHAMAS</u>	
Office of the Prime Minister P.O. Box 7147 NASSAU	DIRECTOR ECONOMIC PLANNING UNIT Teléfono: Télex: Cables:
4. <u>BARBADOS</u>	
Ministry of Finance and Planning BRIDGETOWN	PERMANENT SECRETARY Teléfono: 62725 Télex: 222 Cables:
5. <u>BELIZE</u>	
Ministry of Economic Development P.O.Box 42 BELMOPAN CAYO DISTRICT	Minister Teléfono: 08-2526-7 Télex: 101 MFINVEST
6. <u>BOLIVIA</u>	
Ministerio de Planeamiento y Coordinación Avenida Arce 2147 LA PAZ	Ministro Teléfono: 372062 Télex: 5321 Cables:

---

País - Institución - Dirección	Autoridad Responsable
7. <u>BRASIL</u>	
Secretaría de Planejamento e Coordenação Geral Esplanada dos Ministerios 70063 BRASILIA D.F.	Ministro Teléfono: 258510 Télex: 611023 Cables:
8. <u>CHILE</u>	
Oficina de Planificación Nacional Ahuada 48, Piso 7° SANTIAGO	Ministro/Director Teléfono: 722033 Télex: Cables: ODEPLAN
9. <u>COLOMBIA</u>	
Departamento Nacional de Planeación Calle 26, 13-19, Piso 5° BOGOTA, D.F.	Director Teléfono: 2344405 - 283700 Télex: 45634 Cables: DARJO BUSTAMANTE 419868
10. <u>COSTA RICA</u>	
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica Apartado Postal 10127 1000 SAN JOSE	Ministro Teléfono: 219524 Télex: 2962 Cables: OFIPLAN
11. <u>CUBA</u>	
Junta Central de Planificación 19 de Mayo y Ayestaran LA HABANA	Presidente 326565,72945 Teléfono: 77047, 797502 Télex: 51257 Cables: JUCEPLAN
12. <u>DOMINICA</u>	
Ministry of Finance, Trade and Industry Economic Development Unit ROSEAU	DIRECTOR OF PLANNING Teléfono: Télex: Cables:

---

---

País - Institución - Dirección	Autoridad Responsable
<hr/>	
13. <u>ECUADOR</u>	
Consejo Nacional de Desarrollo Avenida 10 de Agosto 600 QUITO	Presidente Teléfono: 5500190-550033 Télex: 22114 Cables: CONADE
	Director:
14. <u>EL SALVADOR</u>	
Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social Centro de Gobierno, Edificios 5 y 6 Entre 15 y 17 Calles Poniente SAN SALVADOR	Ministro Teléfono: 714408-217221 Télex: 20809 FPMIPLAN Cables: CONAPLAN
	Vice-Ministro:
15. <u>GRENADA</u>	
Ministry of Finance, Trade, Industry and Planning Prime Minister's Office ST. GEORGE'S	ACTING PERMANENT SECRETARY Teléfono: 2262 Télex: Cables:
16. <u>GUATEMALA</u>	
Consejo Nacional de Planificación Económica Edificio Finanzas, Zona 1 CIUDAD DE GUATEMALA	Secretario General Teléfono: 80268 - 531391 Télex: Cables: CONPLAN
17. <u>GUYANA</u>	
Ministry of Economic Development P.O.Box 542 Ministerial Building GEORGETOWN	CHIEF PLANNING OFFICER Teléfono: 62641 - 62461 Télex: Cables:
18. <u>HAITI</u>	
Ministerio de Planificación Boite Postale 1191 Palais des Ministeres PORT-AU-PRINCE	Ministro Teléfono: 20700 Télex: 0083 Cables: CONADEP

---

---

Pais - Institución - Dirección	Autoridad Responsable
<u>19. HONDURAS</u>	
Consejo Superior de Planificación Económica Apartado 1327 Edificio Sud Banco Atlántida, 2Av. Comayaguela TEGUCIGALPA D.C.	Ministro/Secretario Ejecutivo Teléfono: 222261 Télex: Cables: CONSUPIANE
<u>20. JAMAICA</u>	
Planning Institute of Jamaica 39-41 Barbados Avenue P.O.Box 634 KINGSTON	DIRECTOR GENERAL Teléfono: 926-1480 Télex: 2114 Cables:
<u>21. MEXICO</u>	
Secretaría de Programación y Presupuesto Palacio Nacional MEXICO D.F.	Secretario de Estado Teléfono: 542-7761 Télex: 1774440 Cables:  Sub-Secretario:
<u>22. MONTSERRAT</u>	
Office of the Chief Minister Government Buildings PLYMOUTH	CHIEF MINISTER Teléfono: Télex: Cables:
<u>23. NETHERLANDS ANTILLES</u>	
Ministry of Economic Affairs and Transport 4, Fort Amsterdam Willemstad CURAÇAO	MINISTER Teléfono: Télex: Cables:
<u>24. NICARAGUA</u>	
Ministerio de Planificación Nacional Apartado 4596 MANAGUA	Ministro Teléfono: 27557 Télex: 1350 Cables:

---

---

Pafs - Institución - Dirección	Autoridad Responsable
<hr/>	
25. <u>PANAMA</u>	
Ministerio de Planificación y Política Económica Apartado 2694 PANAMA 3	Ministro Teléfono: 221528 Télex: 368738 Cables: MINIPLANIFICACION
26. <u>PARAGUAY</u>	
Secretaría Técnica de Planificación Iturbe 175 ASUNCION	Secretario Técnico Teléfono: 44069 Télex: Cables:
27. <u>PERU</u>	
Instituto Nacional de Planificación Apartado 2027 Calle Siete 229, Rinconada Baja, La Molina LIMA 100	Jefe 358987 (directo) Teléfono: 358141 Télex: Cables: INAPLAN
28. <u>REPUBLICA DOMINICANA</u>	
Secretaría Técnica de la Presidencia SANTO DOMINGO	Secretario Técnico de la Presidencia Teléfono: 688-1922 688-6717
Oficina Nacional de Planificación Edificio Oficinas Públicas, Piso 13 Av. México Esq. Leopoldo Navarro SANTO DOMINGO	Télex: 0140 Cables: SECRETEC
	Director Teléfono: 682-4870 682-1870
29. <u>SAINT LUCIA</u>	
Ministry of Planning CASTRIES	PERMANENT SECRETARY Teléfono: Télex: Cables:
30. <u>SAINT VINCENT AND THE GRENADINES</u>	
Ministry of Finance, Planning and Development KINGSTOWN	DIRECTOR OF PLANNING Teléfono: 71746 Télex: Cables:

---



---

País - Institución - Dirección	Autoridad Responsable
31. <u>SAINT CHRISTOPHER NEVIS</u>  Ministry of Trade, Industry and Development BASSETERRE	HEAD PLANNING UNIT Teléfono: 2715 Télex: Cables:
32. <u>SURINAME</u>  Planning Bureau of Suriname P.O.Box 172 PARAMARIBO	Director Teléfono: 73146 Télex: Cables:
33. <u>TRINIDAD AND TOBAGO</u>  Ministry of Finance and Planning Trinidad House, Saint Vincent Street PORT OF SPAIN	DIRECTOR OF RESEARCH AND DEVELOPME Teléfono: 623-7356 Télex: Cables:
34. <u>URUGUAY</u>  Oficina de Planificación y Presupuesto Presidencia de la República Edificio Libertad Av. Larrañaga Esq. Boulevard General Artigas MONTEVIDEO	Director Teléfono: 819525 Télex: 269 Cables:  Sub-Director:  Teléfono: 700513 819525 (directo)
35. <u>VENEZUELA</u>  Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia (CORDIPLAN) Palacio Blanco, Piso 2º, Avda. Urdaneta CARACAS Francisco García Palacios, Director General	Ministro Teléfono: 5077911-5077611 Télex: 21331 Cables: CORDIPLAN
36. <u>BRITISH VIRGIN ISLANDS</u>  Ministry of Planning Road Town, Tortola BRITISH VIRGIN ISLANDS	Chief Minister and Minister of Planning Teléfono: Télex: CENAD 7959 VB Cables:

---

---

País - Institución - Dirección

Autoridad Responsable

---

37. UNITED STATES VIRGIN ISLANDS

Government House  
P.O.Box 599  
St. Thomas,  
VIRGIN ISLANDS 00801

Teléfono:  
Télex:

Washington Representative  
To The Governor  
400 N Capital St. 391  
WASHINGTON D.C. 20001  
U.S.A.

---

<u>Countries</u>	<u>Ministers responsible for Planning</u>	<u>Perm Secs. and/or Directors of Planning</u>
ANTIGUA AND BARBUDA	Minister of Economic Development, Tourism, Energy and Foreign Affairs St. John's	Permanent Secretary Telex: 122  Head of Planning Unit Ministry of Economic Development, Tourism, Energy and Foreign Affairs St. John's  (focal point) Industrial Co-ordinator Planning Unit St. John's
BAHAMAS	Prime Minister Office of the Prime Minister P.O. Box 7147 Nassau	Director Economic Planning Unit Nassau
BARBADOS	Minister of State with responsibility for Planning Ministry of Finance and Planning Government Headquarters Bay Street St. Michael	Director of Finance and Planning  Permanent Secretary (Planning) Ministry of Finance and Planning Telephone: 62725 Telex : 222
BELIZE	Minister of Economic Development Ministry of Economic Development P.O. Box 42 Belmopan Cayo District	Director of Office of Economic Development  Telephone: 08-2526,7 Telex : 101 MFINVEST
CUBA	Ministro-Presidente de Junta Central de Planificacion 19 de Mayo y Ayestaran La Habana	Telefono: 77047 Telex : 51257 Cable : JUCEPLAN

<u>Countries</u>	<u>Ministers responsible for Planning</u>	<u>Perm. Secs. and/or Directors of Planning</u>
DOMINICA	Prime Minister and Minister of Finance, Trade and Industry Economic Development Unit Roseau	Financial Secretary Ministry of Finance, Trade and Industry Economic Development Unit Roseau
GRENADA	Prime Minister Ministry of Finance, Trade, Industry and Planning Prime Minister's Office St. George's	Director Economic Division Telefono: 2262
GUYANA	(Planning and Development) State Planning Secretariat South Road Georgetown  Minister of State Ministry of Planning and Development Georgetown	Chief Planning Officer State Planning Secretariat
HAITI	Directeur Departement du Plan Boite Postale 1191 Palais des Ministeres Port-au-Prince	Secetaire d'Etat Telefono: 20700 Telex : 0083 Cable : CONADEP
JAMAICA	Prime Minister Planning Institute of Jamaica 39-41 Barbados Avenue P.O. Box 634 Kingston	Director General Telephone: 926-1480 Telex : 2114
MONTserrat	Chief Minister Office of Chief Minister Government Buildings Plymouth	Permanent Secretary Ministry of Finance and Development

<u>Countries</u>	<u>Ministers responsible for Planning</u>	<u>Perm. Secs. and/or Directors of Planning</u>
NETHERLANDS ANTILLES	Minister in the Dept. of Economic Affairs Orangestad Aruba	Director Department of Social and Economic Development
REPUBLICA DOMINICANA	Secretaria Tecnica de la Presidencia Santo Domingo	Secretario Tecnico de la Presidencia  Telefono: 688-1922, 688-6717 Telex : 0140 Cable : SECRETEC  Director Telefono: 682-4870
SAINT LUCIA	Prime Minister and Minister of Finance and Planning Castries	Deputy Director (Planning) Central Planning Unit P.O. Box 709 Castries
SAINT VINCENT AND THE GRENADINES	Prime Minister and Minister of Finance, Planning and Development Ministry of Finance, Planning and Development Kingstown	Director of Finance and Planning Ministry of Finance, Planning and Development Kingstown Telephone: 71746
SAINT CHRISTOPHER/NEVIS	Minister of Trade, Industry and Development Ministry of Trade, Industry and Development Basseterre	Director Planning Unit Ministry of Trade, Industry and Development Basseterre Telephone: 2715
SURINAME	Minister of Planning Planning Bureau of Suriname P.O. Box 172 Paramaribo	Director  Telephone: 73146
TRINIDAD AND TOBAGO	Minister of State Ministry of Finance and Planning Trinidad House St. Vincent Street Port-of-Spain	Director of Research and Development  Telephone: 62-37356

<u>Countries</u>	<u>Ministers responsible for Planning</u>	<u>Perm. Secs. and/or Directors of Planning</u>
BRITISH VIRGIN ISLANDS	Chief Minister and Minister of Planning Ministry of Planning Road Town Tortola	Assistant Secretary Development Planning Unit Telex: CENAD 7959 VB
UNITED STATES VIRGIN ISLANDS	His Excellency, The Governor Office of the Governor Government House P.O. Box 599 St. Thomas Virgin Islands 00801	
ANGUILLA	Minister of Finance and Planning Secretariat	Permanent Secretary Finance and Planning Secretariat