

DE CONTADOR PÚBLICO A CONTADOR DE “LO PÚBLICO”

Palabras clave: Administración Pública, Políticas Estatales, Estado y Sociedad.
Key words: Public Administration, Public Policies, State and Society.

■ Oscar Oszlak

Investigador titular del CEDES e Investigador Superior del CONICET

oszlak@cedes.org
www.oscaroszlak.org.ar

■ 1. RESUMEN

PhD Political Science y Master of Arts in Public Administration, UC Berkeley; Dr. Economía y Contador Público Nacional (UBA, Argentina); Graduado del International Tax Program, Harvard Law School. Ex Director Maestría Administración Pública UBA, Investigador Superior CONICET, Ex Presidente de la Red INPAE (Inter American Network for Public Administration Education). Ex Subsecretario de Reforma Administrativa y Asesor Presidencial (Presidencia Alfonsín). Fundador y ex Presidente de la Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP), 1983-1994. Profesor Consulto de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, Profesor Titular en Programas de Posgrado de las Universidades de Buenos Aires, San Andrés, FLACSO, San Martín e ISEN. Ex Profesor en las Universidades de Tres de Febrero, Patagonia y otras. Coordinador Académico del Plan Fénix. Presidente del Consejo Científico del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). Obtuvo los siguientes premios y becas: Naciones Unidas, Peter Odegard Award, Tinker, Rockefeller, Guggenheim, Ford, CLAD, etc. Ganador del primer International Public Administration Award 2003 (American Society for Public Administration). Autor de “La Formación

del Estado Argentino”, “Merecer la Ciudad: los Pobres y el Derecho al Espacio Urbano”, “Proceso, Crisis y Transición Democrática”, “Estado y Sociedad: Nuevas Reglas de Juego”, “Teoría de la Burocracia Estatal: Ensayos Críticos”, “Los Miedos de los Argentinos”, “Gobernar el Imperio: los tiempos de Bush” y más de 100 artículos y capítulos de libros, publicados en Argentina, Estados Unidos, Europa y Asia.

■ 2. PRIMEROS AÑOS

Nací en Buenos Aires en 1936, en el Hospital Israelita. Poco antes de cumplir dos años, falleció mi padre luego de un trágico accidente. Había sido ebanista, polaco como mi madre y también inmigrante. Al enviudar con tan sólo 25 años de

edad, mi madre y yo nos mudamos a Chacarita, donde para sobrevivir, abrió un pequeño negocio de mercadería y tienda y ocupamos una pieza detrás del local, dentro de una casa de inquilinato. Algunos años después nos mudamos a una vivienda un poco más cómoda en el mismo barrio. Tuve una infancia humilde pero sin grandes privaciones. Mi madre había vuelto a casarse, esta vez con un parquetista polaco, y de ese matrimonio nacerían mis dos hermanas.

De niño solía atender la tienda, sobre todo durante las vacaciones de verano, pero también en horas en que mi madre debía ausentarse para adquirir mercaderías. Hasta segundo grado de la primaria concurrí a una escuela mixta del barrio. Los

Recuerdo de esos años algunos hechos que conservo vívidamente en mi memoria: el “cambio de mano” de la circulación vehicular, que debí ilustrar en mi cuaderno “de clase”; la noticia, escuchada en la calle, sobre el estallido de la Revolución del 43; el “oscurecimiento” de calles y viviendas en un simulacro de bombardeo hacia el fin de la segunda guerra mundial; el grupo de manifestantes obreros que pude ver, a dos cuadras de mi casa, dirigiéndose hacia la Plaza de Mayo el 17 de Octubre de 1945, denostando y burlándose de los “bigotes de (Alfredo) Palacios”; y mi primer reloj, que encontré en el suelo cuando, curioso, asistía al paso de la cureña que transportaba los restos del vicepresidente Quijano hacia el Cementerio de la Chacarita. Pero por sobre todo, mi infancia estuvo marcada por el recuerdo trágico de la enorme familia que había quedado en Polonia durante los años de la guerra y que, en definitiva, fue masacrada por los Nazis.

últimos años de ese ciclo debí hacerlo en una "escuela de varones".

Cuando terminaba ese primer ciclo educativo, mi madre decidió que yo debía ingresar a la Escuela Carlos Pellegrini porque, eventualmente, tenía que ser contador, profesión considerada en la época "de gran futuro". En esos tiempos, la idea del ascenso social a partir del esfuerzo y la superación por vía de la educación, era una creencia firmemente instalada en la sociedad argentina. Años después se iría perdiendo. Hice toda mi formación secundaria en esa escuela, de la que egresé como Perito Mercantil. Y como a la mayoría de mis compañeros de promoción, haber cursado en el "Pelle" me permitió ingresar sin examen a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

■ 3. CONTADOR PÚBLICO Y ALGO MÁS...

Cuando ingresé a la UBA en 1954, luego de aprobar el 6° año del secundario como alumno libre, el formato de la carrera de contador público no exigía la concurrencia a clases presenciales. Se basaba en el cursado de "trabajos prácticos", la asistencia voluntaria a algunas clases magistrales de los profesores titulares, la lectura de algunos libros y apuntes y la rendición bastante acelerada de materias, que en mi caso, realizaba con escasa preparación previa. De hecho, completé la carrera en poco más de cuatro años, incluyendo los 12 meses en que decidí anticipar el cumplimiento del servicio militar incorporándome como agente de la Policía Federal. Sólo en el segundo semestre de 1955, luego de terminar el servicio militar, me lancé a una frenética preparación y presentación a una docena de exámenes, recibiendo más de un aplazo.

Ya desde los 12 años, en que obtuve el diploma de dactilógrafo en las Academias Pitman, había comenzado a trabajar haciendo "copias a máquina" en distintas oficinas y empresas, y para la época en que cursaba la carrera de Contador Público, había conseguido trabajo en estudios contables, familiarizándome con los menesteres de la profesión. Durante esa experiencia, tomé la decisión de que mi carrera debía orientarse hacia una especialización en impuestos, un campo sin duda mucho más interesante que la teneduría de libros. Así, apenas egresé de la Policía Federal, me inscribí en un curso de la especialidad que ofrecía Raúl Oscar Vieiro en el Instituto SELCON, docente a quien ofrecí dactilografiar gratuitamente sus clases y con quien colaboré ad honorem durante un tiempo. Último director de la DGI en el momento de la caída de Perón, Vieiro era un reconocido especialista y durante muchos años, fue responsable de la sección "El Asesor Impositivo" del diario Clarín.

Cesanteado por el gobierno militar, Vieiro se refugió en una pequeña oficina que le ofreció Lázaro Blaum, un contador amigo. A raíz de este contacto, tiempo después comencé a colaborar con Blaum como ayudante de contador, al tiempo que continuaba mi carrera, que finalicé en Octubre de 1958. Poco después, tras vincularme con el Dr. Enrique J. Reig, titular de la cátedra de Teoría y Técnica Impositiva, me incorporé como asistente al Consejo Pedagógico de la Facultad, por entonces conducido por este docente. En ese ámbito me fueron encomendados dos proyectos. El primero, la elaboración del Plan "E" de Estudios, que dio lugar a la creación de las Licenciaturas en Administración y en Economía; y el segundo, la selección de los becarios del programa de MBA de la Universidad de Columbia, progra-

ma del que egresaron los que luego serían conocidos como *Columbian Boys*. Era una elite profesional que más tarde se vinculó a los grandes estudios de auditoría norteamericanos y establecieron algunas de sus principales filiales en la Argentina.

Me sorprendió que mi anteproyecto de nuevo plan de estudios no mereciera objeciones y fuera aprobado con mínimos cambios. Recuerdo haberlo elaborado a partir de varios programas de carreras similares, dictadas en universidades norteamericanas, a partir de la selección de las asignaturas que a mi juicio debían conformar el currículo de las nuevas carreras, teniendo en cuenta a la vez las que ofrecían los distintos Departamentos de la Facultad. Antes del Plan "E" existía una carrera de Licenciatura en Economía Política, que completé, y un Doctorado en Ciencias Económicas, que también obtuve muchos años después.

En 1959, poco después de graduarme, decidí presentarme a examen para optar a un puesto de Inspector de la Dirección General Impositiva, en el que fui designado recién en 1961. Por esa misma época, y dada mi vinculación con el Dr. Reig, me incorporé al Instituto de Finanzas de la facultad, donde realicé algunas investigaciones más tarde publicadas en las Revistas Derecho Fiscal y La Información. También a raíz de ese vínculo, fui designado Ayudante de Trabajos Prácticos en la cátedra de Teoría y Técnica Impositiva. Definitivamente, mi futuro profesional estaba encaminado hacia la materia impositiva.

■ 4. LA DGI Y LA HARVARD LAW SCHOOL

En la DGI me destinaron a la Agencia 15 del Partido de San Martín. Durante algún tiempo me des-

empeñé como verificador interno, revisando declaraciones juradas de los contribuyentes y requiriendo rectificatorias. Cuando me harté de esa tarea, ya que mi deseo era trabajar como inspector externo para aprender más sobre este campo, envié a mis superiores una nota solicitando licencia sin goce de sueldo y planteando que regresaría si me asignaban tareas “de calle”. Entretanto, seguí ejerciendo mi profesión con algunos clientes particulares. Conseguí finalmente que me asignaran inspecciones externas a empresas de la zona, aunque no por mucho tiempo. A comienzos de 1964, las Naciones Unidas ofrecieron a la DGI becar a uno o dos de sus profesionales para cursar el *International Program in Taxation* que venía dictando desde hacía unos años la *Harvard Law School*, programa que permitía especializarse en política y administración tributaria. Hablé con mi esposa Martha (me había casado a los 23 años y ya habían nacido mis dos hijos), me presenté al concurso y gané una de las becas.

Vivimos en Cambridge, Massachusetts, durante el año académico 1964-65, tras el cual obtuve el Certificado de Estudios de Política y Administración Tributaria. Allí no sólo perfeccioné mi inglés, sino que tomé un primer contacto serio con la actividad académica. Descubrí también que a pesar de mi mediocre carrera de grado (donde mi promedio no llegó a 7 sobre 10), podía lograr un desempeño más destacado. Más aún, mi monografía final, que versó sobre “Inflación y Política Fiscal en la Argentina”, no sólo mereció una alta calificación sino que me permitió, años después, ganar el primer premio de la Asociación Argentina de Derecho Fiscal. El análisis realizado en ese trabajo coincidió en el tiempo y en los hallazgos con el que, en Inglaterra realizara el Dr. Julio H. G. Olivera, posteriormente

conocido en el campo de los estudios económicos como el “efecto Olivera-Tanzi”.¹

Intenté permanecer en los Estados Unidos para continuar mis estudios de posgrado, ya que mi estancia en Harvard había acentuado mi vocación por la investigación. No conseguí extender mi beca y debí regresar al país. De vuelta a la DGI, nadie sabía dónde reubicarme, cosa que suele ocurrir con becarios retornantes. Alguien sugirió que volviera a la Agencia San Martín a ocupar mi puesto de inspector en la Agencia San Martín, a lo que me negué rotundamente. Contradictoriamente, el entonces Secretario de Hacienda del presidente Arturo Illia, Carlos García Tudero (quien muchos años después integraría, como yo, el Plan Fénix), me convocó a su despacho augurando: “gente como usted va a transformar la DGI”, al tiempo que en la institución, nadie sabía dónde mandarme. Acabé integrando una suerte de Departamento de Investigaciones de la DGI, donde con un par de personas más, nos dedicábamos a matar el tiempo.

Casualmente, un día leí en una revista que el Instituto Torcuato Di Tella ofrecía becas a profesionales dispuestos a integrar un nuevo Centro de Investigaciones en Administración Pública. Me presenté y obtuve una de las becas, integrando una lista de diez futuros integrantes del nuevo centro. Algunos, como Jorge Roulet, Horacio Boneo, Julio César Neffa, Roberto Martínez Nogueira,

Marcelo Cavarozzi y Roberto Salomón, ya habían sido seleccionados. La lista se completaría con Guillermo O'Donnell, Dante Caputo, Jorge Federico Sábato y yo.

Haber ganado la beca no significó iniciar de inmediato los estudios de posgrado. Por una parte, en 1966, un Centro de la OEA (el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública) me ofreció coordinar el primer Curso Interamericano de Administración Tributaria, que impartió en Buenos Aires con participantes de toda América Latina. Por otra, a pocos meses de mi regreso de Harvard, el director de la DGI, Dr. López Aguado, me ofreció que trabajara como su asesor, incorporándome además como contraparte de una Misión Técnica del *Internal Revenue Service* de los Estados Unidos, que comenzó a asistir al país en la modernización de la administración fiscal.

En Febrero de 1966 acompañé al Director de la DGI a una gira por los Estados Unidos en la que visitamos agencias del *Internal Revenue Service*. Días antes de nuestro arribo, el ex presidente Eisenhower, había señalado a la prensa, desde Hawaii, que los Estados Unidos debían hacer como la Argentina, que en un año había aumentado la recaudación impositiva en más del setenta por ciento. Varios periodistas nos esperaron en el Aeropuerto Kennedy para preguntarnos cómo se había logrado ese resultado. Claro, el dato era falaz, pero por ser el único que habla-

El “Di Tella” era, en esa época, el núcleo fundamental de la investigación social y de otras disciplinas, como el Centro de Artes Visuales, que dirigía Jorge Romero Brest; el de Experimentación Audiovisual, a cargo de Roberto Villanueva; y el de Altos Estudios Musicales, dirigido por Ernesto Ginastera. Eran tiempos de una gran movida cultural, en que surgieron los grandes nombres del arte y la música, al tiempo que el Di Tella se convertía en un semillero del gran desarrollo que, en las décadas siguientes, adquirirían las ciencias sociales.

ba inglés, "zafé" de algún modo con una explicación olvidable. Pero ese viaje fue determinante para mi futuro destino profesional. Antes de terminar nuestra visita, López Aguado me ofreció la Dirección de Estudios de la DGI. Pese a ello, y por si acaso, al pasar en nuestra gira por San Francisco, presenté en la Universidad de California, Berkeley, una solicitud de ingreso al programa de maestría en administración pública.

Luego de volver al país, López Aguado demoró la decisión de mi designación y, poco después, se produjo el golpe militar de Onganía, por lo que no me dieron el cargo. A poco de asumido el gobierno militar, Raúl Cuello, nuevo director de la DGI, me pidió que trabajara como asesor suyo, además de seguir como contraparte de la misión USA. Un mes después se produjo el llamado "Operativo Libertad": un nutrido grupo de inspectores, con el auxilio de la policía, cerró varias cuadras de la calle Libertad, iniciando una masiva fiscalización de las joyerías a todo lo largo de esa calle, muchos de cuyos dueños eran judíos. Al día siguiente, cuando me hallaba en el despacho del director, ingresó el jefe del operativo (un típico exponente de "la pesada", con una pistola cruzada en su cintura) y le comenté a Cuello: "*¿Usted sabe cómo temblaban los rusos, doctor?*" Ese día tomé la decisión definitiva. Hablé con Jorge Macón, judío como yo y profesor de la Facultad de Ciencias Económicas, que había sido designado Director del Departamento de Estudios. Le conté el episodio y le dije que me iba a estudiar al exterior. Para entonces, había sido aceptado en la Universidad de California.

■ 5. BERKELEY: ETAPA DE SOCIALIZACIÓN POLÍTICA

Inicié mis estudios en Marzo de 1967, en una época muy especial.

En los años 60s, los Estados Unidos protagonizaban algunos de los mayores conflictos mundiales, como la Guerra Fría y, sobre todo, la de Vietnam. Los movimientos pacifistas, la activación estudiantil, la lucha por la igualdad social y los derechos humanos, cobraron en esa década una intensidad inusitada. Y Berkeley, con el *Flower Power*, los hippies y las movilizaciones de protesta, era uno de los centros vitales de ese proceso.

Mi formación como contador y mis conocimientos de administración y política fiscal, me ayudaron enormemente, en esos años, a superar mi casi nulo conocimiento de las ciencias sociales. Recuerdo que en la primera clase a la que asistí, el profesor se refería a Max Weber como alguien a quien todo el mundo, obviamente, debía conocer, aunque yo ignoraba. Debí realizar un particular esfuerzo para conseguir nivelar mis conocimientos en esta nueva disciplina.

Poco a poco fui sufriendo una transformación en mi atuendo, en mi fisonomía y, sobre todo, en mis ideas y visión del mundo. Durante mi formación en la Argentina, no sólo tuve una nula militancia estudiantil sino, también, una muy estrecha concepción de lo político. El contacto con estudiantes latinoamericanos y con docentes del campo progresista, me permitió adquirir una perspectiva sobre la situación mundial y los procesos históricos que, gradualmente, fueron borrando mi pasado contable-impositivo. Si todavía utilizaba ese conocimiento en mis trabajos era, ahora, para plantear otros interrogantes, en materia de corrupción, de equidad, de desempeño o de otras consideraciones más trascendentes.

La formación que recibíamos se inspiraba en las visiones del estructural- funcionalismo y el neo-

marxismo, paradigmas contradictorios que, a veces, me sumía en una verdadera esquizofrenia intelectual. La ciencia política norteamericana era, y sigue siendo en gran medida, excesivamente parroquial, etnocéntrica y autorreferencial. Y muchas de las obras inscriptas en el marxismo, correspondían a su versión vulgar. Por entonces, José Nun publicó un trabajo en el que daba cuenta de ese contraste entre el sociologismo ortodoxo y el marxismo vulgar. Poco a poco debimos elaborar nuestra propia síntesis, considerando los aportes de la teoría de la dependencia y la especificidad contextual e histórica de América Latina. Con algunos colegas coincidiríamos en denominar nuestra síntesis como "enfoque histórico-estructural".

Terminé mis estudios en administración pública bastante rápidamente. En mayo de 1968, luego de presentar un ensayo sobre la estructura tributaria argentina, obtuve mi Master en esa especialidad. Mi beca de posgrado exigía alcanzar un doctorado, pero los estudios en administración pública concluían en el nivel de maestría. Por lo tanto, proseguí mis estudios en el Departamento de Ciencia Política, donde elegí como áreas de concentración, las de administración pública, política comparada y estudios latinoamericanos. Esta nueva fase de mi carrera se prolongó por poco más de un año, hasta mi regreso a la Argentina en Julio de 1969.

Durante toda mi formación en Berkeley tuve la fortuna de asistir a los cursos de algunos de los mejores profesores en las distintas especialidades de la ciencia política. Entre otros, Sheldon Wolin en teoría política, Aaron Wildavsky en política del proceso presupuestario, David Apter en teoría de la modernización, Todd La Porte en teoría de la organización, Robert Biller en sociología or-

ganizacional o Warren Ilchman (mi tutor y director de tesis) en teoría de la burocracia.

Con algunos de estos docentes, además de trabar amistad, tuve oportunidad de trabajar como asistente. Por ejemplo, con Ilchman y La Porte, con quienes colaboré en una investigación sobre burocracias comparadas, una experiencia verdaderamente formativa que me permitió observar el funcionamiento del aparato estatal en toda clase de países y períodos históricos, lo cual inspiraría más tarde algunas de mis investigaciones. Estos docentes me transmitieron una visión crítica sobre el estudio de la administración pública y, junto con Biller, fueron pioneros de la corriente que entonces se llamó *New Public Administration*.² Otro gran profesor, por quien sentí inmediata admiración por su enfoque heterodoxo, fue Aaron Wildavsky, autor del *best seller* de las ciencias políticas *The Politics of the Budgetary Process*³, lúcido y original pensador enrolado en la línea de Hirschman, Lindblom y otros. Con David Apter tengo también una deuda intelectual. Tomé con él dos cursos fascinantes, en los que reveló su enorme capacidad analítica y expositiva. Con un compañero de clase, Paul Oquist, escribimos como trabajo final del primer curso el ensayo "Estructural Funcionalismo. Un análisis crítico de su estructura y función", que por sugerencia de Apter publicamos después en la Revista Latinoamericana de Sociología, que editaba el Instituto Di Tella (Oquist y Oszlak, 1970). En el segundo curso al que asistí, Apter me desafió a que escribiera como trabajo final, un ensayo crítico sobre una investigación que él recién concluía, de la que me entregó un manuscrito. Se trataba de un libro, luego publicado con el título *Choice and the Politics of Allocation*⁴, que recibiría el *Woodrow Wilson Award* como mejor

libro del año en ciencia política y estudios internacionales. Mi crítica al manuscrito fue dura, pero aposté a que me contratara como asistente. Así fue y durante unos meses volví a analizar el manuscrito, proponiendo varios cambios y sugiriendo gráficos representativos de diferentes planteamientos teóricos. Curiosamente, al año siguiente, Apter fue contratado por la Universidad de Yale, donde tuvo como alumno a Guillermo O'Donnell, futuro colega en el Di Tella, a quien yo no conocía. Guillermo también fue invitado a revisar su libro y a efectuar aportes. El y yo, sin saber el uno del otro, recibimos un especial reconocimiento en el prólogo del libro, lo cual fue anticipatorio de una futura colaboración mutua.

Además de mis contactos con profesores, Berkeley me enriqueció intelectualmente por los vínculos que pude establecer con compañeros realmente excepcionales, con los que coincidí en esos años y, más tarde, serían distinguidos colegas. Con Marcelo Cavarozzi desarrollamos una relación cercana que se prolongaría en el Di Tella, el CEDES y otros múltiples vínculos académicos. Otros compañeros argentinos, con los que compartí actividades, fueron Carlos Strasser, Miguel Teubal

y Rubén Kaztman, cada uno de ellos líderes en sus respectivas especialidades. Y entre los latinoamericanos, recuerdo a Jorge Leiva, Gilberto Flores y Germán Correa, que integraron gabinetes ministeriales en los gobiernos de la Concertación chilena; a Simón Schwartzman, de Brasil; y a Fernando Uricoechea, de Colombia, reconocidos investigadores y docentes. Entre mis compañeros norteamericanos, menciono a Paul Oquist, Warren Crowther y Peter Cleaves, que también terminarían destacándose en la actividad académica y de consultoría, y con quienes aún hoy sigo vinculado.

Con este grupo formamos en 1968 el CISAL (Centro de Investigaciones Sociopolíticas de América Latina), que en un comienzo funcionó en el Centro de Estudios Latinoamericanos de U.C. Berkeley, desde el cual organizamos seminarios y, en 1968, una conferencia internacional sobre cambios políticos en América Latina, realizada en Pacific Grove, California, donde logramos reunir a algunos de los principales especialistas de la región y los Estados Unidos. Fui allí donde se habló por primera vez, en suelo norteamericano, sobre el tema de la dependencia (el conocido libro de Cardoso y Faletto se publicaría un año más tarde).

Cuando fui a Palo Alto a invitarlo a la conferencia, Albert Hirschman, uno de los máximos exponentes de la economía política del siglo XX se hallaba de sabático en el *Center of Advanced Study for the Behavioral Sciences* de *Stanford University*. Aceptó la invitación gustoso y al pedirle un título para su ponencia, respondió sin dudar: "*The use of paradigms as an obstacle to understanding*". En aquella época estaba de moda Thomas Kuhn y como Hirschman era un heterodoxo irreverente, propuso ese título para contrastar el flojo trabajo "paradigmático" de James Payne sobre Colombia con el magnífico ensayo de John Womack sobre Zapata y la Revolución mexicana. Cuando invité a la Conferencia a David Apter, con quien trabajaba, y le pregunté por el título de su ponencia, quiso conocer el del trabajo de Hirschman. En una obvia demostración de rivalidad y diferenciación académica, tituló su ponencia "*The use of paradigms as a help to understanding*". Tiempo después, ambos trabajos fueron publicados separadamente.

En términos de desempeño, en Berkeley logré reivindicarme con relación a mi mediocre carrera de grado. En 1969 obtuve el *Peter Odegard Award* como mejor estudiante del Departamento de Ciencia Política. Para aprobar los exámenes de doctorado, en esos años sólo se exigía haber escrito tres *papers* publicables y un proyecto de tesis, lo cual facilitó mucho la terminación de mi etapa previa a la elaboración de la tesis. Mi intención era regresar cuanto antes a Buenos Aires, porque el Instituto Di Tella estaba experimentando una severa crisis y el cupo inicial del nuevo Centro se había reducido a cinco investigadores. La crisis se debió en parte a las dificultades de financiamiento de la Fundación Ford, patrocinador principal del Instituto. Pese a mi esfuerzo, no conseguí sumarme al quinteto y sólo pude integrarme al CIAP como investigador visitante.

■ 6. DEL CIAP AL CEDES

Afortunadamente, antes de regresar, el profesor Apter me contrató a través del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de California, en el marco de su proyecto POMLA (*Politics of Modernization in Latin America*). El contrato, de dos años de duración, me iba a permitir completar la tesis doctoral, consistente en un análisis comparativo de la imposición a la agricultura en Argentina, Chile y Perú. Mi tema dominante seguía siendo la cuestión impositiva. Comencé estudiando el caso argentino, y el Instituto Di Tella me asignó como ayudante a Juan Carlos Portantiero, politólogo con mucha mayor formación y experiencia que yo, a quien por no tener doctorado, se le encomendaban tareas de asistente. En ese momento Aldo Ferrer era Ministro de Economía de la Provincia de Buenos Aires y había puesto de moda el tema del impuesto a la renta potencial de la tierra.

En diciembre del '69 viajé a Chile y enseguida comprobé que el tema de la tributación agrícola no tenía ningún interés en ese país: el verdadero debate político se daba en torno a la reforma agraria. Cambié entonces de tema y, durante cuatro meses trabajé en Santiago. Tuve la suerte de conseguir información privilegiada de la Sociedad Nacional de Agricultura de Chile justo en el momento en que Salvador Allende surgía nuevamente como candidato a la presidencia.

Una entrevista afortunada con el entonces presidente de la Sociedad Nacional de Agricultura chilena me permitió acceder a los libros de actas de las sesiones del Consejo Directivo de esa entidad corporativa, en los que se transcribían literalmente las intervenciones de los integrantes de la entidad. Descubrí así una fuente de información extraordinaria, a la cual difícilmente accede un investigador: conocer el pensamiento íntimo y explícito de los terratenientes, en un momento histórico en que se jugaba el destino de sus propiedades y su estatus social frente a la amenaza de la expropiación.

Lamentablemente, debí interrumpir esa investigación como consecuencia de la crisis de la Fundación Ford, que redujo mi contrato a sólo un año. Pero en 2006, después de 36 años, conseguí un pequeño subsidio de la propia Fundación Ford, que me permitió contratar a un ayudante de investigación para ordenar y procesar el material reunido en Chile, con lo que comencé a encarar lo que siempre consideré como asignatura pendiente: terminar de escribir un libro sobre el comportamiento político de los terratenientes chilenos durante el proceso de reforma agraria. Terminé el libro recién este año, con la inestimable colaboración de Sebastián Juncal, autor de mi *Semblanza*. Con el título de "La

Trama Oculta del Poder", el libro se encuentra en prensa, editado por la Universidad de Santiago a través del sello editorial LOM.

De regreso a la Argentina en 1970, el Di Tella siguió reduciendo su compromiso con el CIAP hasta, prácticamente, cubrir sólo una parte del presupuesto del Centro. Con mis colegas, optamos entonces por realizar consultorías para el sector público, comenzando con un estudio para la reorganización de la Dirección de Vialidad de la Provincia de Catamarca y un diagnóstico institucional del INTA (Instituto Nacional de tecnología Agropecuaria), trabajo que tuvo bastante repercusión y en el que participó un equipo notable: Jorge Roulet, Jorge Federico Sábato, Néstor Lavergne y yo, con intervenciones de Marcelo Cavarozzi y Roberto Martínez Nogueira.

En lo académico, nuestra producción consistía en la publicación de documentos de trabajo y la elaboración de tesis doctorales. El trabajo más importante de esos años fue, sin duda, el libro de Guillermo O'Donnell "Modernización y Autoritarismo", publicado por Paidós (hay edición en inglés). Entre mis trabajos de la época, puedo mencionar "Inflación y Política Fiscal en la Argentina", el ya mencionado sobre Estructural-Funcionalismo, "Planificación para el Desarrollo y el Proceso de Planificación", "*Agrarian Reform in Latin America: a political approach*", "La Emigración de Personal Médico desde América Latina a los Estados Unidos: una aproximación política", "*Indicators of Bureaucratic Performance in Third World Countries: uses and limitations*", "Política y Organización Estatal de las Actividades Científico-Técnicas en la Argentina: crítica de modelos y prescripciones corrientes", "Notas Críticas para una Teoría de la Burocracia Estatal", "Capitalismo de Es-

tado: ¿forma acabada o transición?”, “Formación Histórica del Estado Argentino: la conquista del orden” y “Políticas Públicas y Regímenes Políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas”.⁵

Asimismo, fue en 1974 cuando junto con Guillermo O’Donnell y Philippe Schmitter, organizamos en Buenos Aires el primer curso sobre Políticas Públicas dictado en la Argentina, para estudiantes latinoamericanos y norteamericanos. Al cabo de ese curso, convocamos a una conferencia internacional sobre el tema, en el que participaron, entre otros, Albert Hirschman, Aníbal Pinto, Fernando H. Cardoso, Enzo Faletto y Adam Przeworski. En esa reunión O’Donnell y yo presentamos un trabajo que, dos años más tarde, sería publicado por el CEDES con el título “Estado y Políticas Estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación” (Oszlak y O’Donnell, 1976). Incluido más tarde en diversas compilaciones, acabó siendo uno de los trabajos más citados en este campo.

También, en los años 70, comencé a alternar la tarea académica con la docencia y la consultoría, lo cual enriqueció mi experiencia y mi aproximación a la labor científica. En 1972 me incorporé como docente en la carrera de ciencia política de la Universidad del Salvador, donde además dirigí las dos promociones de su efímera licenciatura en administración pública. Ejercí la docencia en la USAL hasta la irrupción de la última dictadura militar. Y en la actividad de consultoría, el contacto con la praxis institucional, inevitable en la labor de asesoramiento para el sector público, alimentó la reflexión académica. Esta, a su vez, iluminó los marcos de referencia para la labor de consultoría.

Un ejemplo evidente fue mi participación en un proyecto de modernización de la Administración Pública uruguaya, cuando en 1971 acepté un contrato con el PNUD para elaborar un diagnóstico institucional de la burocracia de ese país. Pensado primero como marco histórico-institucional para el propio equipo consultor, ese diagnóstico terminó convirtiéndose en un extenso informe llamado a tener gran repercusión en esa época. Fue publicado en 1972 por el PNUD, en Nueva York (Oszlak, 1972) y tuvo amplia circulación en medios políticos, sindicales y universitarios. Por cierto, el marco conceptual del diagnóstico de la administración pública uruguaya está detrás del trabajo “Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal” y terminó convirtiéndose en mi tesis doctoral con el título “*Bureaucracy and Environment: on the productivity of public administration in Uruguay*”, que defendí en 1974. Además, el marco conceptual de ese diagnóstico, posteriormente reelaborado, terminó dando contenido al capítulo “*State Bureaucracy: Politics and Policies*”

con el que colaboré en el Cambridge “*Handbook of Political Sociology*” (Oszlak, 2005).

A fines de 1975, la permanencia del CIAP en su disminuido estatus de centro asociado del Instituto Di Tella resultaba insostenible. Constituimos entonces una entidad con el mismo nombre, como asociación civil, que tuvo una existencia efímera. O’Donnell, Cavarozzi, Boneo y yo decidimos crear un centro independiente, a partir del ofrecimiento efectuado por la Fundación Ford a Guillermo O’Donnell de financiar una nueva institución. Así, el 1º de Julio de 1975 nació el CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad), que acaba de cumplir cuatro décadas de vida. Con la desaparición del CIAP se produjo también la partición del elenco de investigadores que lo formaban, reagrupado en dos entidades: el CEDES y el CISEA (Centro de Investigaciones sobre el Estado y la Administración), aunque ambos centros continuaron, durante muchos años, funcionando en sedes y con servicios comunes.

El día del nacimiento del CEDES, se cumplía el primer aniversario de la muerte de Perón e Isabelita cerraba su primer año de gobierno. Estábamos en medio de la famosa huelga general de Junio/Julio de 1975, encabezada por Lorenzo Miguel y la UOM. Pocos días antes, el ministro de economía Celestino Rodrigo, en reacción a la huelga desatada, había adoptado la política de devaluación monetaria que haría famoso su nombre con el aumentativo “Rodrigazo”. Julio de 1975 marcaría el fin del ciclo de crecimiento ininterrumpido iniciado en el país en 1960, que sería el más extenso de la historia económica posterior.

En el mismo mes de Julio, la presión popular y las discusiones internas en el peronismo derivarían en la abrupta salida del país del siniestro López Rega, creador de la tenebrosa AAA, que cada día sembraba las calles del país con cadáveres de militantes sociales. Pronto Isabel Perón renovaría la cúpula militar designando al frente del ejército al futuro dictador Videla, como parte de una política de endurecimiento hacia los grupos guerrilleros que incluyó además el cierre de publicaciones opositoras, el Operativo Independencia, la guerra sucia y, finalmente, la larga dictadura militar.

Durante los primeros meses de vida del Centro, en el mundo se producían acontecimientos trascendentes, como la iniciación de otras largas dictaduras y el fin de la invasión norteamericana en Vietnam. En esos primeros años, debimos resignarnos a trabajar en las catacumbas, con escasa difusión de nuestros trabajos, sin acceso a la universidad ni a fuentes de financiamiento oficiales. El autoritarismo sirvió, tal vez no paradójicamente, como una fuerza centrípeta notable, que nos mantuvo unidos hasta la transición democrática.

Nos auto-impusimos una disciplina de seminarios cada quince días, donde cada uno debía someter su trabajo a una profunda crítica, en sesiones de las que muchas veces salíamos magullados. Además, cada uno debía aprender el difícil arte de conseguir financiamiento, lo cual, después de 40 años, continúa siendo la norma. Fue un aprendizaje duro pero, no obstante, fuimos creciendo y ampliando nuestro equipo. Sucesivamente, se incorporaron al Centro, Elizabeth Jelin, Roberto Frenkel, Oscar Landi, Jorge Balán, Mary Feijóo, Enrique Tandeter, Guillermo Flichman, Laura Golbert, Adolfo Canitrot y, más tarde, los becarios que egresaron de nuestro Programa de Formación de Jóvenes Investigadores.

En 1974, en el interregno democrático de la primera mitad de los años 70, había conseguido ingresar a la carrera del investigador del CONICET, lo cual aseguraba en parte el sustento de mi familia. Un subsidio de la Fundación Tinker me permitió iniciar un ambicioso proyecto de investigación sobre la formación histórica del Estado argentino, en el que tuve como colaboradores al recordado Leandro Gutiérrez, a Miguel Khavisse y a Andrés Fontana. El libro resultante de ese proyecto fue originariamente publicado por

la Editorial de Belgrano en la colección de Félix Luna y, luego de una revisión años más tarde, por la Editorial Planeta, convirtiéndose en un clásico que lleva vendidos alrededor de 20.000 ejemplares. La dictadura impidió que el libro viera la luz durante los años más duros del régimen y recién fue publicado en 1982, cuando ya estaba en marcha la transición hacia la democracia (Oszlak, 1982 y 1991).

También en esos años terminé otro proyecto que me daría gran satisfacción profesional: una investigación sobre las políticas de expulsión de los pobres de Buenos Aires por parte del gobierno militar. El libro recién fue publicado en 1991 bajo el título “Merecer la Ciudad: los pobres y el derecho al espacio urbano” (Oszlak, 1991). Finalmente, en plena transición del autoritarismo a la democracia, publiqué dos compilaciones que también tuvieron buena difusión: “Proceso, Crisis y Transición Democrática” (2 volúmenes) y “Teoría de la Burocracia Estatal: enfoques críticos”. Este último libro fue, en parte, resultado de los intercambios mantenidos en el marco del Grupo de Trabajo sobre Burocracia, que en los años 70 coordiné en el ámbito de CLACSO. Este Grupo fue responsable del primer seminario latinoamericano de políticas públicas, organizado en diciembre de 1979 en FUNDAP, San Pablo, Brasil.

■ 7. GESTIÓN PÚBLICA Y CONSULTORÍA EN DEMOCRACIA

En vísperas de la democracia, mi carrera experimentó un giro fundamental. En 1980 había asumido la dirección del CEDES. Y cuando transcurría el año 1982, luego de mi regreso del Congreso Internacional de Ciencia Política realizado en Río de Janeiro, decidí publicar mi primer artículo periodístico en el diario Clarín. Ya había terminado la Guerra de

Malvinas y evalué, con mis colegas, que no había riesgos importantes en escribir una nota de opinión sobre Democracia y Ciencia Política. Con esta nota inicié una serie de colaboraciones con ese y otros diarios, que muchos años después reuní en mi libro “Los Miedos de los Argentinos” (Oszlak, 2006). También en 1982 publiqué en la Revista Punto de Vista el artículo “Los Sectores Populares y el Derecho al Espacio Urbano”, un anticipo del futuro libro “Merecer la Ciudad” (Oszlak, 1982). Y en el mismo año, junto con unos pocos colegas, fundamos la Sociedad Argentina de Análisis Político, la entidad que hoy reúne a los politólogos argentinos y representa al país en la *International Political Science Association* (IPSA). Presidí la SAAP por espacio de 11 años, hasta después del Congreso Internacional de la IPSA, que organizamos en Buenos Aires en 1991.⁶

Los colegas del CISEA, con los que compartíamos una misma sede, mantenían por entonces una estrecha relación con el Dr. Raúl Alfonsín, quien venía disputando la interna del radicalismo y casi a diario visitaba a Roulet, Sábato y Caputo. A pedido de Roulet, colaboré en la campaña para apoyar la candidatura de Alfonsín, para lo cual constituí un grupo de estudio sobre el Estado en el Centro de Participación Política, que orientaba Jorge Roulet. Luego del triunfo electoral, acepté el ofrecimiento para ocupar la Subsecretaría de Investigación y Reforma Administrativa en la Secretaría de la Función Pública, integrando además el Directorio del INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública).

Permanecí en el cargo menos de dos años. Entre otras cosas, reorganicé el área de investigación del INAP, que llegó a contar con más de 20 investigadores entre los de planta y varios contratados que resultaron

ganadores en un concurso de proyectos. Cubrí, también por concurso, la Dirección de Organización y Sistemas, para analizar más profesionalmente las propuestas de estructura que presentaban los diferentes organismos estatales. Trabajé, desde el directorio del INAP, en el proyecto de creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales. Además, manéjé un proyecto de desburocratización ("Participe sin más trámite"). Encaramos varios diagnósticos y proyectos de reforma, incluyendo al CONICET, la Administración de Parques Nacionales, el Mercado Central y, especialmente, la Cancillería. Informatizamos la liquidación de haberes en el Ministerio de Bienestar Social; intentamos mejorar el registro estadístico del personal y planteamos muchas iniciativas que no trascendieron. También organicé reuniones con universidades nacionales para analizar la enseñanza en administración pública en sus distintos niveles y modalidades. De esas reuniones surgió la decisión de crear la Maestría en Administración Pública en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. En Setiembre de 1985, el mismo día en que decidí renunciar frente a las trabas que enfrenté para avanzar en mis proyectos, creamos la primera Maestría en Administración Pública en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, que dirigí hasta 2010, y obtuvo la máxima categorización de la CONEAU.⁷

Al presentar mi renuncia, el presidente Alfonsín me pidió que continuara integrando su gabinete como asesor presidencial con rango de subsecretario, lo cual acepté a condición de que el nombramiento fuera ad-honorem. Hasta el final de ese gobierno, colaboré en el Consejo para la Consolidación de la Democracia, elaborando una Estrategia de Modernización del Estado y realizando tareas relacionadas con el

frustrado proyecto de traslado de la Capital a Viedma. Pero ya había tomado la decisión de orientar mi actividad principal hacia la consultoría para el sector público, en el ámbito de un nuevo centro que constituí con otros colegas, el Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (TOP), donde me desempeñé como director académico.

Entre 1986 y 2004, en que regresé al CEDES, alterné mi trabajo entre la docencia, la investigación y la consultoría nacional e internacional para el sector público. En ese lapso trabajé como jefe de misión, director y/o consultor en numerosos países (desde Mongolia hasta Honduras, desde Uganda o SaoTomé -Príncipe hasta China), así como en gran número de provincias argentinas. En la gran mayoría de los casos, los proyectos implicaron la realización de estudios, diagnósticos organizacionales, evaluaciones de proyectos, diseño de estrategias de modernización estatal o análisis de políticas públicas. Muchos de los trabajos, que originariamente respondían a una demanda de consultoría, terminaron generando artículos de reflexión académica.

En el ínterin, continué desarrollando mi actividad docente en varias universidades del país y del exterior. En 1984 había integrado la Comisión que creó la carrera de Ciencia Política en la UBA y allí gané por concurso la titularidad de la cátedra de Administración y Políticas Públicas, en la que enseñé hasta que decidí dedicarme exclusivamente a la docencia de posgrado. En este ámbito, concentré mis esfuerzos en la Maestría que dirigía en la UBA, donde participé en los Comités de Tesis de más de 100 maestrandos, muchas de las cuales dirigí. A partir del año 2000 inicié el dictado de los primeros cursos vir-

tuales que se ofrecieron en la Argentina en el campo de la gestión pública, principalmente en convenio con la Universidad Abierta de Cataluña. También tuve oportunidad de enseñar en Venezuela (en el CLAD y en la Escuela de Gerencia Social), Perú (Escuela de Administración Pública), Brasil (Escuela Nacional de Administración Pública), Uruguay (Oficina Nacional del Servicio Civil), Costa Rica (Instituto Centroamericano de Administración Pública), entre otras. Como conferencista, diserté en varias universidades y otras instituciones: Universidad de Texas (Austin), *New York University*, *The Woodrow Wilson Center* de Washington, D.C., *Harvard University*, la Universidad de California (Berkeley), *Stanford University*, el *World Affairs Council* en Alaska, el IDRC (Canadá), entre muchas otras.

Además de la docencia y la consultoría, tuve oportunidad de participar en otras actividades académicas, organizando o participando en congresos y conferencias (v.g., seis Jornadas Internacionales de Estado y Sociedad), integrando jurados de concursos, presidiendo comisiones de evaluación de becarios e investigadores del CONICET, formando parte de comités de revistas e instituciones científicas o dirigiendo colecciones editoriales como la de "Estado y Sociedad" de PAIDOS. También colaboré en la creación de algunas de las carreras de administración pública de Argentina (Córdoba, Comahue, Litoral, Patagonia San Juan Bosco) y del exterior (ICAP-U. de Costa Rica; Universidad de las Américas, México).

La intensa labor de esos años me permitió conocer y contribuir a la formación de numerosos investigadores y docentes, que hoy se desempeñan en el CONICET, en diversos centros académicos y en el exterior. Muchos de ellos se han destacado

en la gestión pública y han tenido importantes cargos políticos. Seguramente incurriría en omisiones imperdonables si intentara mencionar sus nombres.

■ 8. DE REGRESO AL CEDES

La última etapa de esta extensa reseña comenzó en 2004, luego de retornar al CEDES para desarrollar una actividad más sosegada. Para entonces, el perfil del Centro se había transformado profundamente y la ciencia política casi había desaparecido del Centro como área de investigación. Mis colegas aprobaron mi propuesta de crear el Área de Política y Gestión Pública, que vengo coordinando hasta la fecha.

Desde el CEDES, seguí combinando la docencia, la consultoría y la investigación. Durante la década transcurrida, continué dictando mis cursos de posgrado sobre Estado y Sociedad, Políticas Públicas y Administración Pública Comparada en las Universidades de Buenos Aires, San Martín (IDAES), FLACSO y San Andrés. También me desempeñé como docente en el programa de formación de diplomáticos en el Instituto del Servicio Exterior de la Nación. Algunos de estos cursos fueron dictados en colaboración con discípulas y colaboradoras, como Valeria Serafinoff e Ingrid Baumann.

La labor de consultoría se desplegó en múltiples direcciones y resultaría difícil establecer un patrón común. En parte, se reflejó en la evaluación de programas y proyectos, incluyendo el diseño de instrumentos (v.g. evaluación de planes de acción de la CONEAU; evaluación de una carrera de doctorado en salud pública y de un magíster en gestión, en Chile; evaluación del programa de publicaciones de Consejo Económico y Social de Naciones Unidas; evaluación del Programa de Audi-

toría Ciudadana de la Jefatura de Gabinete; análisis de capacidades de gestión de la alta dirección pública del gobierno provincial de Santa Fe; diagnóstico institucional del Órgano Regulador de la Seguridad de Presas; capacidad institucional de la red FREPLATA). En algunos casos consistió en la elaboración de planes estratégicos (v.g. plan director para el desarrollo de tecnologías de información en el Municipio de Morón; plan de desarrollo institucional de la Universidad Nacional del Litoral; plan estratégico del Órgano Regulador de la Seguridad de Presas). La organización o reorganización de instituciones públicas fue otra área de trabajo habitual (v.g. diseño de modelo de gestión institucional de ANLIS; descentralización de funciones en el sector público uruguayo; estudios sobre la reforma del Estado en Ecuador y El Salvador; análisis de la estructura organizativa de la Secretaría de Políticas Universitarias; asesoramiento en la organización de la Caja de Seguridad Social para Abogados de la Ciudad de Buenos Aires; diseño de una Entidad para la Promoción de la Investigación para el Desarrollo en el Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego). Finalmente, menciono el diseño de programas académicos (v.g. cursos de posgrado para CESTAS) y la elaboración de bases técnicas para el llamado a concurso de cargos de alta dirección (v.g. CONICET).⁸

En el terreno de la investigación, coordiné el equipo argentino que participó de un proyecto comparativo de cuatro países sobre Globalización y Transformación Estatal, patrocinado por el BID. Se analizaron las capacidades estatales de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay para diseñar e implementar políticas sectoriales en materia agrícola, agroindustrial y de telecomunicaciones (Oszlak y col., 2005). También llevé a cabo un estudio promovido por la OEA que

procuró establecer de qué manera los sistemas de recursos humanos empleados en el sector público de los países de la región afectan los procesos de democratización de los mismos. Otros trabajos relacionados con el tema de la democracia incluyeron la elaboración del documento de base para la discusión de un grupo de investigadores latinoamericanos sobre la cuestión del fortalecimiento de la democracia en la región, que dio lugar a la publicación de un número especial de la Revista Nueva Sociedad (Oszlak, 2007)

Tal como señalé anteriormente, muchos de mis proyectos y publicaciones reconocen su origen en la previa o simultánea labor de consultoría. Por ejemplo, la evaluación del Programa de Auditoría Ciudadana inspiró un proyecto de investigación financiado por la Agencia Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, para analizar la cuestión de la calidad de las prácticas democráticas en la Argentina. Junto con Ingrid Baumann, que colaboró en este proyecto, hemos comprometido la publicación de un libro sobre el tema que EUDEBA editará el año próximo.⁹

Finalmente, mencionaré otros proyectos que no se originaron en consultorías ni reflejan una continuidad en la orientación de mis trabajos, pero indirectamente representan preocupaciones académicas surgidas de una variada experiencia. Una de estas iniciativas consistió en realizar, con la colaboración de Ernesto Gantman, un estudio comparativo de 124 países para analizar el grado de tensión existente en la agenda estatal de esos países, entre las cuestiones de la gobernabilidad, el desarrollo y la equidad distributiva. La evidencia demostró que el capitalismo social y democrático es el modo de organización social que menores tensiones y mejores valores

obtiene en la comparación (Oszlak y Gantman, 2007). Otro trabajo ubicado en una línea teórica similar, planteó que el rol del Estado puede ser interpretado, de manera consistente, en los niveles macro, meso y micro (Oszlak, 2012). También intenté abordar, teóricamente, el tema de las capacidades estatales, sugiriendo un enfoque integral para su análisis (Oszlak, 2014).

Otro trabajo muy diferente a los comentados fue el ensayo sobre la gestión pública norteamericana, *La justificación de este estudio fue muy simple: si los politólogos del Norte eligen como tema de sus investigaciones el funcionamiento de nuestros Estados, ¿por qué no observar sus instituciones desde la perspectiva de un observador latinoamericano? Como resultado, publiqué el libro "Gobernar el Imperio: los tiempos de Bush", en el que procuré presentar un análisis descarnado y realista que muestra las luces y sombras del gobierno federal de los Estados Unidos (Oszlak, 2006).*

El tema de "Gobierno Abierto", que comenzó a ponerse de moda hace pocos años, me impulsó a escribir un primer ensayo en el que intenté exponer los supuestos, promesas y desafíos de esta nueva filosofía de gestión pública. La repercusión de este trabajo me llevó a explorar nuevas dimensiones del tema, vinculándolo con las perspectivas de la democracia deliberativa. Fruto de esta nueva línea de investigación fueron cuatro nuevos trabajos, publicados en Argentina, México y los Estados Unidos. Además, junto con Ester Kaufman, produjimos un libro electrónico editado por la OEA, en el que analizamos los planes de acción presentados a la Alianza del Gobierno Abierto por 28 países de distintos continentes, proponiendo un esquema clasificatorio para la interpretación de este concepto (Kauf-

man y Oszlak, 2014).

Finalmente, mencionaré dos investigaciones, una recién terminada y otra en curso, que responden a dos líneas temáticas totalmente diferentes. La primera dio lugar al ya comentado proyecto sobre el comportamiento político de los terratenientes chilenos durante la reforma agraria, que pude completar este año y se halla en prensa. La segunda es la reedición, en versión revisada y ampliada, de mi libro "Merecer la Ciudad". En este último caso, la Universidad Nacional de Tres de Febrero me ofreció la colaboración de un asistente de investigación, Federico Ghelfi, seleccionado luego de un concurso, para colaborar conmigo en una investigación que actualizaría el análisis de las cuestiones tratadas en el libro, para determinar en qué medida los gobiernos democráticos consiguieron resolverlas en una dirección diferente a la orientación política de la dictadura militar. El libro original, que por hallarse agotado desde hace muchos años circuló en forma fotocopiada, será publicado por EUDEBA en su nueva versión, a comienzos de 2016.

■ 9. LA COSECHA

A punto de cumplir 80 años, esta larga trayectoria ha mostrado facetas muy diversas de mi vida profesional, intereses cambiantes y un deseo permanente de explorar nuevos campos de conocimiento. Algunas personas me identifican como historiador; otras como economista; incluso he sido confundido como urbanista. Creo que, en definitiva, soy un ex contador público que un día se decidió a "contar lo público" o, más precisamente, a describir y explicar los difíciles y complejos vínculos entre sociedad y Estado.

Para eso, siempre consideré necesario "desespecializarme" y abor-

dar los temas desde una perspectiva integral. Nunca me han preocupado las fronteras disciplinarias y mi propia formación ha atravesado sucesivamente varias de las ciencias sociales. Creo firmemente en la necesidad de enfocar el estudio de la realidad social desde una perspectiva que combine lo micro y lo macro, lo cuantitativo y lo cualitativo, la teoría y la casuística (Oszlak, 2011). En medio siglo de labor docente he tratado de infundir en mis alumnos y colaboradores esta perspectiva, más amplia y enriquecedora, que evita esos falsos dilemas y reivindica la multidisciplinariedad.

Esa siembra, de muchos años, ha fructificado en varias generaciones de estudiantes y discípulos formados, así como bajo la forma de reconocimientos académicos, de los cuales sólo mencionaré aquellos que valoro especialmente. Uno fue el primer "International Public Administration Award", otorgado por la American Society for Public Administration, por mi "contribución al campo de la administración pública como académico, experto, constructor institucional y miembro del gabinete del Gobierno Argentino", recibido en 2004. Otro fue la distinción como Personalidad Destacada de las Ciencias Políticas, Económicas y Sociales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ley N° 3169), "por los valiosos servicios prestados en el campo de las ciencias aplicadas al estudio, diseño e implementación de políticas públicas a través de la docencia, consultoría e investigación", recibido en 2009. Y tercero, el doctorado honoris-causa que este año me otorgara la Universidad Nacional de Cuyo por mi "contribución al fortalecimiento de la democracia argentina y latinoamericana a través de (su) aporte a las ciencias sociales y al conocimiento sobre el estado y las políticas públicas".

No quiero dejar de mencionar, por último, algunas instituciones académicas con las que he mantenido a través de los años un vínculo particular. El CEDES, centro por el que siento un particular afecto, donde al cabo de cuatro décadas, continuo coordinando una de sus áreas. La Maestría en Administración Pública de la UBA, que he fundado y a la que sigo vinculado como docente, presidiendo además su Consejo Académico. TOP, institución en la que durante 17 años enseñé y aprendí el difícil arte de la asistencia técnica. El CLAD, organismo al que me unen más de 40 años, donde "hice de todo": fui investigador, docente, conferencista, consultor, representante del gobierno argentino, organizador de eventos y, actualmente, presidente de su Consejo Científico. Por último, el INPAE (*Interamerican Network for Public Administration Education*), red de universidades norteamericanas y latinoamericanas, de la que he sido su primer presidente y donde mantengo una activa participación en su consejo directivo y sus conferencias anuales.

Cierro con una mención más íntima y menos conocida. A lo largo de toda mi vida, además de "contar", nunca dejé de "cantar". Al menos desde que a los 14 años me asocié al "Club de Amigos de Al Jolson y Bing Crosby". La música fue una presencia permanente y, desde muy joven, integré como coreuta distintas formaciones corales o pequeños conjuntos a capella. Aún hoy tomo clases de canto y soy un orgulloso integrante del Grupo Coral "Divertimento", en el que disfruto del placer de la fusión de las voces y la alegría del encuentro amistoso. Tal vez erré mi auténtica vocación.

■ BIBLIOGRAFÍA

- Oszlak, Oscar (1965). "Consideraciones acerca del tratamiento fiscal de las rentas del trabajo y de los pequeños comerciantes". *Revista La Información*, Buenos Aires, Argentina (Octubre).
- Oszlak, Oscar (1965). "Acerca de las comparaciones sobre 'sacrificio fiscal'". *Revista La Información*, Buenos Aires, Argentina, (Noviembre).
- Oszlak, Oscar (1966). "Efectos de la inflación sobre las tasas del impuesto a los réditos". *Impuestos*, Buenos Aires, Argentina, (Marzo).
- Oszlak, Oscar (1966) "Análisis sobre la oportunidad de un revalúo impositivo". *Impuestos*, Buenos Aires, Argentina, (Agosto).
- Oszlak, Oscar (1970). "Planificación para el desarrollo y el proceso de planificación", *Doc. ECLA/Conf. 38/L 13*, CEPAL, Santiago, Chile, (Noviembre).
- Oszlak, Oscar (1970). "Inflación y política fiscal en Argentina: el impuesto a los réditos en el período 1956-1965". Documento de Trabajo N° 4. Centro de Investigaciones en Administración Pública, Instituto Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina (setiembre). Publicado con el título "Inflación e impuesto a los réditos en Argentina: 1956-1965" en *Anales Primer Congreso Interamericano de la Tributación* (Rosario, 1971) y en los *Anales de la Asociación Argentina de Derecho Fiscal*, Buenos Aires.
- Oquist, Paul y Oszlak, Oscar (1970). "Estructural Funcionalismo: un análisis crítico de su estructura y función". *Revista Latinoamericana de Sociología*. N° 70-3. Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (1971). "Agrarian Reform in Latin America: A Political Approach", *International Review of Community Development*, N° 25-26, Roma, Italia.
- Oszlak, Oscar (1971). Crítica al libro de Coutu y King "The Agricultural Development of Peru" (Praeger, 1969), publicado en *Revista Latinoamericana de Sociología*, N° 70/3, Buenos Aires, Argentina. Reproducido por la Universidad de los Andes, *Cuadernos de Ciencia Política*, N° 1, Bogotá, Colombia, 1973.
- Oszlak, Oscar y colab. (1971) "Determinación de objetivos y asignación de recursos en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): un análisis crítico". Coordinador del Equipo de Investigadores y Co-redactor del Informe Final. Publicado por el Centro de Investigaciones en Administración Pública, Instituto Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina, (Setiembre).
- Oszlak, Oscar (1972). "Diagnóstico de la Administración Pública Uruguaya". Trabajo preparado para el Proyecto URU-70-511 de las Naciones Unidas, PNUD. Responsable del equipo de trabajo y redactor del Informe Final, (Mayo). Publicado por Naciones Unidas como Informe Técnico N° DP/SF/UN/75, Nueva York, U.S.A.
- Oszlak, Oscar (1972). "Mito y realidad de la burocracia en América Latina: productividad y conflicto de roles", *Ciencia Nueva*, Año III, N° 21, Buenos Aires, Argentina (Diciembre).
- Oszlak, Oscar (1973). "Indicators of Bureaucratic Performance in Third World Countries: Uses and Limitations". *Philippine Journal of Public Administration*, Manila, (Julio).
- Oszlak, Oscar (1971). "Agrarian Re-

- Oszlak, Oscar y Caputo, Dante (1973). "La emigración de personal médico desde América Latina a los Estados Unidos: hacia una conceptualización alternativa" *Educación Médica y Salud*, Vol. 7, Nº 3-4.
- Oszlak, Oscar (1973). "Análisis de los mecanismos presupuestarios del INTA", Informe preparado en calidad de integrante del equipo CIAP-ITDT, publicado por el INTA.
- Oszlak, Oscar (1974). "Bureaucracy and Environment: On the Productivity of Public Administration in Uruguay". Doctoral dissertation in Political Science. University of California, Departamento of Political Science. Berkeley, U.S.A.
- Oszlak, Oscar (1974). "Capitalismo de Estado: ¿Forma acabada o transición?". En Varios autores, *Gobierno y empresas públicas en América Latina*, Ediciones SIAP, Buenos Aires, 1978.
- Oszlak, Oscar (1975). "La naturaleza del Estado y el contexto social dominicano". *Informe CLAD*, Caracas, Venezuela.
- Oszlak, Oscar (1976). "Política y organización estatal de las actividades científico-técnicas en la Argentina: crítica de modelos y prescripciones corrientes", Doc. CEDES, Serie *Estudios Sociales*, Nº 2, Buenos Aires, Argentina. Publicado también por The University of Texas at Austin, Office for Public Sector Studies, Technical Papers Series -Nº 9, 1977.
- Oszlak, Oscar y O'Donnell, Guillermo (1976). "Estado y Políticas Estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación" Doc. CEDES/G.E. CLACSO/Nº 4, Buenos Aires. Publicado también en *Revista Venezolana de Desarrollo Administrativo*, Nº 1, Caracas, Venezuela, Enero 1982; y en *REDES: Revista de Estudios Sociales de la Ciencia*, Nº 4, Volumen 2, Buenos Aires, Septiembre 1995.
- Oszlak, Oscar (1977). "Notas críticas para una Teoría de la burocracia estatal", Doc. CEDES/G.E. CLACSO/Nº 8, Buenos Aires, Argentina. Publicado también en *Desarrollo Económico*, v. 19, Nº 74 (Jul/Sept. 1979); *Revista Mexicana de Sociología*, v. 60, Nº 3 (Jul/Sept. 1978); *Revista de Ciencias Sociales*, Quito, Ecuador (1978); *Révue de l'Institut de Sociologie*, Nº 1/2, Bruselas, Bélgica (1981). Una versión resumida fue publicada con el título "Critical Approaches to the Study of State Bureaucracy: a Latin-American perspective" en el *International Social Science Journal*, vol. XXXI, Nº 4, 1979, UNESCO (en inglés, francés y español).
- Oszlak, Oscar (1978). "El INTI y el desarrollo tecnológico en la industria argentina", Universidad de Sussex, Inglaterra. También publicado por INTI, Buenos Aires, 1984.
- Oszlak, Oscar (1978). "Formación histórica del Estado en América Latina: elementos teórico-metodológicos para su estudio". *Estudios CEDES*, vol. 1, Nº 3, Buenos Aires, Argentina. Publicado también en inglés como "The Historical Formation of the State in Latin America: Some Theoretical and Methodological Guidelines for its Study", *Latin American Research Review*, vol. 16, Nº 2, 1981.
- Oszlak, Oscar (1979). "The Interface between the Political and the Administrative Roles: a New Label for an Old Dychotomy", *International Conference on the Future of Public Administration*, Québec, Canadá, vol. II, (27 al 31 de Mayo).
- Oszlak, Oscar (1980). "Estado, planificación y burocracia: los 'procesos de implementación' de políticas públicas en algunas experiencias latinoamericanas", *Revista de Administración Pública*, INAP, México, 25º aniversario; pp. 205-32.
- Oszlak, Oscar (1980). "Políticas públicas y regímenes políticos", *Estudios CEDES*, vol. 3, Nº 2. Publicado también en portugués como "Políticas públicas e regimes políticos: reflexoes a partir de algunas experiencias latinoamericanas", *Revista de Administração Pública*, Jan/Mar. 1982, vol. 16, Nº 1.
- Oszlak, Oscar (1980). "Reflexiones sobre la formación del estado y la construcción de la sociedad argentina", *Desarrollo económico*, Nº 84, Buenos Aires, Argentina.
- Oszlak, Oscar (1980). "La conquista del orden político y la formación histórica del Estado Argentino", *Estudios CEDES*, vol. 4, Nº 2, Buenos Aires, Argentina.
- Oszlak, Oscar (1982) "La formación del Estado Argentino", Universidad de Belgrano, Buenos Aires. Versión revisada y aumentada, publicada por Editorial Planeta, Buenos Aires, 1991
- Oszlak, Oscar (1983). "Los sectores populares y el derecho al espacio urbano", *Punto de Vista*, Buenos Aires, Argentina. También publicado en *SCA* (Revista de la Sociedad Central de Arquitectos), Nº 125 aniversario, Buenos Aires, Argentina.

- Oszlak, Oscar, comp..(1983). *"Proceso, Crisis y Transición Democrática"*, 2 vol. Centro Editor para América Latina, Buenos Aires, Argentina.
- Oszlak, Oscar (1983). "Privatización autoritaria y recreación de la escena pública", *Crítica y Utopía*, N° 9-10, Buenos Aires, Argentina.
- Oszlak, Oscar (1983). "Democracia y Administración Pública: condiciones de una administración pública democrática". Documento presentado a la *Conferencia sobre Sociedad, Democracia y Administración Pública*. INAP, Alcalá de Henares, España.
- Oszlak, Oscar, comp.. (1984). *Teoría de la Burocracia Estatal: enfoques críticos* (compilación), Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Oszlak, Oscar (1984). "Public Policies and Political Regimes in Latin America", *The Wilson Center, Working Papers*, N° 139, Washington D.C., U.S.A.
- Oszlak, Oscar (1985). "Intervencionismo versus Subsidiariedad: una falsa opción", *Información Empresarial*, N° 203, Buenos Aires, Argentina.
- Oszlak, Oscar (1985). "Política y Administración Pública en Tiempo de Crisis: la experiencia argentina". Trabajo presentado a la reunión sobre *Formulación y Gestión de Políticas Públicas*, organizada por el PNUD en San José, Costa Rica (4-6 de Agosto).
- Oszlak, Oscar (1985). "From Disciplining to Consensus: Towards a Democratization of the State Communicational Paradigm in Latin America". Trabajo presentado al *Simposium on Administrative Responsiveness: Patterns of Relationships between Governmental Leaders and the Public*. Organizado por el International Institute of Administrative Sciences, Túnez (16-20 de Setiembre). En colaboración con Alejandro Piscitelli.
- Oszlak, Oscar (1986). "En torno a la discusión sobre la intervención del Estado". Enrique Groissman y otros, *La Administración Pública en tiempo de crisis*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y Secretaría de la Función Pública (Presidencia de la Nación, Argentina), Caracas, Venezuela, (Agosto).
- Oszlak, Oscar (1986). "El rol del Estado frente a la redemocratización y la crisis". *Le Monde Diplomatique*, Año 1, N° 3, Edición Latinoamericana, (Agosto).
- Oszlak, Oscar (1986). "Public Policies and Political Regimes in Latin America". *International Social Science Journal*, N° 108, UNESCO.
- Oszlak, Oscar y colab. (1987). "La descentralización en los servicios de salud". Publicado con el título "Descentralización de los sistemas de salud: el Estado y la salud", en *Sistemas Locales de Salud: conceptos, métodos y experiencias*. Washington, D.C.: OPS, Publicación Científica N° 519, 1990.
- Oszlak, Oscar (1988). "Enfoques renovadores en la formación en Administración Pública". En Alfredo Costa Filho, Bernardo Kliksberg y Juan Martin (compiladores), *La Democracia frente al Reto del Estado Eficiente*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, pp. 179-209.
- Oszlak, Oscar (1988). "Antisemitism in the Argentine: Authoritarian and democratic experiences". En Yehuda Bauer, *Present-Day Antisemitism*, Proceedings of the Eight International Seminar of the Study Circle on World Jewry under the auspices of the President of Israel, Chaim Herzog, The Hebrew University of Jerusalem, 1988.
- Oszlak, Oscar (1988). "Estado, política y actores sociales en la Argentina contemporánea". En varios autores, *Democratización/Modernización y Actores Socio-Políticos: Hacia un nuevo orden estatal en América Latina?*, vol. 1, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (1989). "El estado nacional en el Interior". Oszlak, Oscar (1989). *Administración Pública y Sociedad* No 3, Universidad Nacional de Córdoba, IIFAP, Córdoba, Argentina.
- Oszlak, Oscar 1989 "Public policies and institutional development in Latin America". Publicado en R.B.Jain, *Bureaucratic Politics in the Third World*, Gitanjali Publishing House, New Delhi.
- Oszlak, Oscar (1989). "La modernización del estado argentino: diagnóstico y estrategia". En varios autores, *Propuestas para una Argentina Creciente*, Fundación para el Cambio en Democracia, Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (1991). *Merecer la Ciudad: Los Pobres y el Derecho al Espacio Urbano*. Editorial HUMANITAS-CEDES, Buenos Aires, 300 pgs.

- Oszlak, Oscar (1992). "La organización de la reorganización estatal: tendencias en la reforma del sector público en América Latina", *Administración Pública y Sociedad*, Nº 6, (Julio).
- Oszlak, Oscar (1993). "La Reforma del Estado: el día después", En Bodemer K. (Comp.) *La reforma del Estado. Más allá de la privatización*, FESUR, Montevideo, Uruguay., Mendoza, Argentina.
- Oszlak, Oscar (1993). "Democratization in South America: developments and prospects," en Varios autores, *Is Democracy Taking Root in Latin America*, Tokyo: Latin American Association (International Symposium, January 27, 1993).
- Oszlak, Oscar (1993). "Senior Civil Service in Argentina: creating an elite managerial corps," con la colaboración de Ernesto Gantman, En Shahid Amjad Chaudhry, Gary James Reid and Waleed Haider Malik, *Civil Service Reform in Latin America and the Caribbean* World Bank Technical Paper Number 259, Washington, USA.
- Oszlak, Oscar (1994). "Estado y Sociedad: las nuevas fronteras", en Bernardo Kliksberg (comp.), *El Rediseño del Perfil del Estado*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Oszlak, Oscar (1994). "Los AG: Un Cuerpo Gerencial en el Sector Público", *Aportes (Estado, Administración y Políticas Públicas)*, Año 1, Nº 1, Buenos Aires, (Otoño 1994).
- Oszlak, Oscar (1994). "El Estado Deseable y el que Supimos Conseguir", en *Perspectiva y Diálogo Internacional*, Año 6, Nº 7, Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (1996). "La Modernización del Estado en América Latina", En ICAP, *Inversión pública y desarrollo humano en el contexto de la modernización del Estado*, San José. ISBN 9977-20-035-1.
- Oszlak, Oscar (1994). "Human Resource Development in the Public Service: When Strategy and Methodology Meet". Division of Public Administration and Management Development. Department for Development Support and Management Services, United Nations Secretariat.
- Oszlak, Oscar (1995). "As Demandas de Formacao de Administradores Públicos frente ao Novo Perfil do Estado", en *Revista do Serviço Público*, Año 46, Vol. 119, Brasilia, (Jan/Abr).
- Oszlak, Oscar (1996). "Estados Capaces: un desafío de la integración", En varios autores, *La Función Pública Nacional y la Integración Regional*, CEFIR, Montevideo. Publicado también En Blejmar, Bernardo (compilador), *Liderazgo y Desarrollo Sustentable*, Ediciones Manantial, Buenos Aires, 2003.
- Oszlak, Oscar (1997). "Estado y Sociedad: Nuevas reglas de juego?", *Reforma y Democracia*, CLAD, No. 9, Caracas, (Octubre).
- Oszlak, Oscar (1997). "Gerencia Social: la construcción de una disciplina", Serie de Documentos de la Fundación Escuela de Gerencia Social. 2002: Caracas, Venezuela.
- Oszlak, Oscar (1998). "Estado e Sociedade: Novas Regras de Jogo?", en Varios Autores, *Sociedade e Estado: Superando fronteiras*, Edicoes FUNDAP, Sao Paulo.
- Oszlak, Oscar y Felder, Ruth (1998). "La capacidad de regulación estatal en la Argentina. Quis custodiet custodes?" En Isuani, A. y Filmus(comp) *La Argentina que viene. Análisis y propuestas para una sociedad en transición*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (1998). *El Estado Irresponsable: Conceptos foráneos y conductas autóctonas*, *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, Año 5, No. 11, Invierno. Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (1999). "De Menor a Mejor: El Desafío de la "Segunda" Reforma del Estado", *Nueva Sociedad*, No.160, Marzo-Abril, Caracas, Venezuela.
- Oszlak, Oscar (1999). "The Argentine Civil Service: An unfinished search for identity". *Research in Public Administration*, Vol. 5,. JAI Press Inc. pages 267-326.
- Oszlak, Oscar (1999). "A Capacidade de Regulacao Estatal na Argentina", *Revista do Serviço Público*, Ano 51, Número 1, Jan.-Mar.
- Oszlak, Oscar (1999). "El Estado Argentino: una perspectiva histórica", en Varias Instituciones, *Mapa del Estado Argentino*, Conciencia, Fundación Gobierno y Sociedad, Grupo Sophia y GADIS, Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (1999) "Quemar las Naves (o cómo lograr reformas estatales irreversibles)", *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, Año 6, No. 14, Primavera.

- Oszlak, Oscar (2000). "Building Capacities for Governance in Argentina", *Asian Review of Public Administration*, Vol. XI, No. 1, January-June.
- Oszlak, Oscar (2000). "La Capacidad de Regulación Estatal". Revista *Enoikos*, Año VIII, No. 17, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (2001). "El Estado del Estado", Revista *MERCADO*, Número Especial "Mercado Mil", Marzo.
- Oszlak, Oscar (2001). El Estado Transversal", *Encrucijadas* (Revista de la Universidad de Buenos Aires), Año uno, No. 6, (Abril).
- Oszlak, Oscar (2001). "El Servicio Civil en América Latina: Situación y Retos Futuros", *Diálogo Regional de Política*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Working Paper, Hay versión en inglés.
- Oszlak, Oscar (2001). Estudio de los organismos descentralizados del poder ejecutivo nacional. Jefatura de Gabinete de Ministros. Secretaría de Modernización del Estado. UNPRE 2001: Buenos Aires, Argentina.
- Oszlak, Oscar (2001). Hacia un Estado Transversal: el caso argentino. *Encrucijada*. Revista de la Universidad de Buenos Aires. Año uno, N° 6. Abril. Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (2001). Nuevos Modelos Institucionales para la Gestión Pública: experiencias comparadas y aplicaciones potenciales al caso argentino. Programa de Modernización del Estado. Jefatura de Gabinete de Ministros. Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (2001). "La Construcción de Conceptos en Ciencias Sociales: una discusión sobre el desarrollo humano y la gobernabilidad democrática", *Magazine DHIAL*, Boletín de la Red de Gobernabilidad y Desarrollo Institucional en América Latina, Instituto Internacional de Gobernabilidad, PNUD y Generalitat de Catalunya (Entrevista al autor).
- Oszlak, Oscar (2001). "Estado y Sociedad: Nuevas fronteras y reglas de juego", *Enoikos* (Revista de la Facultad de Ciencias Económicas). Año IX, No. 19. Universidad de Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (2001). "La Agenda Pendiente del Mercosur: déficit de capacidad institucional", *Boletín Informativo del Consejo de Profesionales en Sociología*, Año 3, No. 18, (Oct.-Dic).
- Oszlak, Oscar (2002). "Redemocratization and the Modernization of the State: The Alfonsín Era in Argentina", en Randall Baker, ed. *Transitions from Authoritarianism: The Role of the Bureaucracy*, London, Praeger.
- Oszlak, Oscar (2002). "Profesionalización de la función pública en el marco de la Nueva Gestión Pública", en varios autores, *Retos de la Profesionalización de la Función Pública*, CLAD, Caracas.
- Oszlak, Oscar (2002). "Sistemas de Servicio Civil en América Latina y el Caribe: Situación actual y desafíos pendientes". *Revista de Servicio Civil*, N° 13, Junio, San José, Costa Rica.
- Oszlak, Oscar (2003). "El mito del Estado mínimo: una década de reforma estatal en Argentina". En *Desarrollo Económico*, vol. 42, N° 168, Buenos Aires. (Enero-Marzo).
- Oszlak, Oscar (2003). "Privatización y Capacidad de Regulación Estatal: Una aproximación teórico-metodológica". En *Política y gestión pública / Con: Luiz Carlos Bresser Pereira, Nuria Cunill Grau, Leonardo Garnier y Adam Przeworski*.- Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires; CLAD, 2004.- 217 p. ISBN: 950-557-610-2.
- Oszlak, Oscar (2003). "¿Responsabilización o Responsabilidad?: el sujeto y el objeto de un Estado responsable", en varios autores, *Responsabilización y Evaluación de la Gestión Pública*, Caracas, CLAD, AECI/MAP/FIIAPP.
- Oszlak, Oscar (2005). "State Bureaucracy: Politics and Policies," en Thomas Janowski y otros (comp.), *Handbook of Political Sociology*, Cambridge University Press. ISBN 13 978-0-521-819.
- Oszlak, Oscar y colab. (2005). "Transformación Estatal y Gobernabilidad en el Contexto de la Globalización: El caso argentino". En Conrado Ramos y Gastón Labadié, "Transformación Estatal y Gobernabilidad en el Contexto de la Globalización: los casos de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay, BID. Montevideo, Uruguay.
- Oszlak, Oscar (2006). "From Smaller to Better Government: The Challenge of the Second and Third Generations of State Reform", en Haque Md Shamsul, *International Journal of Organization Theory and Behavior* (Special Issue), 9.3 (Fall 2006): 408-435.
- Oszlak, Oscar (2006). *Gobernar el Imperio: Los Tiempos de Bush*, En

- Colección Claves para Todos, Buenos Aires, Capital Intelectual,.
- Oszlak, Oscar (2006). Los Miedos de los Argentinos: Ensayos Sociopolíticos y Culturales, Buenos Aires, Espacio Editorial.
- Oszlak, Oscar (2006). "Burocracia estatal: política y políticas públicas", *Revista de reflexión y Análisis Político PostData*, Nº 11, Buenos Aires, Abril.
- Oszlak, Oscar y Gantman, Ernesto (2007). "La Agenda Estatal y sus Tensiones: gobernabilidad, desarrollo y equidad". *Iberoamericana. Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies*. Vol. XXXVII: 1 2007, pp. 79-110.
- Oszlak, Oscar (2007). "Políticas Públicas, Democracia y Ciudadanía". *Voces del Sur*, Programa Mercosur Social y Solidario, (Septiembre).
- Oszlak, Oscar (2007). "El Estado democrático en América Latina. Hacia el desarrollo de líneas de investigación" Nueva Sociedad, No.210, (Julio-Agosto).
- Oszlak, Oscar (2009). "Implementación participativa de políticas públicas: aportes a la construcción de un marco analítico" Capítulo 1 en CIPPEC, *Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil, Volumen II*, Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (2011). "Falsos dilemas: micro-macro, teoría-caso, cuantitativo-cualitativo". En Wainerman, Catalina y Sautu, Ruth (comp.) *La trastienda de la investigación*, Editorial Manantial, Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (2011). "Información y Políticas Urbanas". **Debate**, Año 8, número 14, octubre.
- Oszlak, Oscar (2011). "Acerca del Diseño Institucional: apuntes para el caso uruguayo". En José Raúl Rodríguez (Ed. y Coord.). **Aportes y reflexiones para la agenda nacional de descentralización**, Uruguay Integra, Montevideo. ISBN: 978-9974-8191-8-4.
- Oszlak, Oscar (2012). El Rol del Estado: micro, meso, macro. *Aportes para el estado y la administración gubernamental*. Año 18 - No 29 - Junio.
- Oszlak, Oscar (2013). "Open Government: Promises, assumptions, challenges", *PA TIMES*, ASPA, Vol.36, Number 1, Jan.- Feb.
- Oszlak, Oscar (2013). "Open Government; promises assumptions, challenges". *PA Times*, Vol. 36, N1 January-February-March, 2013.
- Oszlak, Oscar y Baumann, Ingrid (2013). "Building a better citizen". Berkeley review of Latin American Studies. Spring. University of California, Berkeley. Pages 59-64.
- Oszlak, Oscar (2013). "Transporte y Políticas Públicas: dimensiones temporales de la gestión pública. En varios autores, "Transporte: Desafíos de una Política Pública Compleja", Buenos aires.
- Oszlak, Oscar (2013). Estado Abierto; hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Montevideo, CLAD.
- Oszlak, Oscar (2014). Assessing the potential impact of open government initiatives". *PA Times*, September, 2014.
- Oszlak, Oscar (2014). "América Latina hacia la inclusión social: una interpretación comparada de los casos estudiados". En varios autores, "América Latina hacia la inclusión social: avances, aprendizajes y desafíos ", ILAIPP, Guatemala, 2014.
- Oszlak, Oscar (2014). "Gobierno Abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública". En Kaufman, Ester y Oszlak, Oscar. "Teoría y práctica del gobierno abierto: lecciones de la experiencia internacional", IDRC, RedGEalc y OEA, libro electrónico.
- Oszlak, Oscar (2014). "Políticas Públicas y Capacidades Estatales". Forjando, año 3, número 5, Enero de 2014. Número especial: las políticas públicas en la provincia de Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (2014). "Descentralizar o Desconcentrar: Uruguay frente a un dilema no resuelto". *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, año V, Nº 9, pp. 173-205.
- Oszlak, Oscar (2014). "Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos". **Revista Argentina de Ciencia Política**, Nº 17. Buenos Aires, EUDEBA.
- Oszlak, Oscar (2015). "Hacer ciencia política en las catacumbas, 1975-1979". En Martin D'Alessandro y Gabriela Ipolito. O'Donnell, **La ciencia política de Guillermo O'Donnell**, Buenos Aires, EUDEBA.

■ NOTAS

1 Como es bien sabido, la inflación afecta la recaudación impositiva que reciben los gobiernos. Rudiger Dornbusch y Stanley Fischer lo explican así: a medida que aumenta la tasa de inflación, la recaudación real obtenida mediante impuestos disminuye. La razón es que existen desfases entre el cálculo o la determinación del impuesto y su pago. Este fenómeno es conocido como el “efecto Olivera-Tanzi”. El “efecto Tanzi” recorrió el mundo cuando Vito Tanzi lo publicó en 1977, en un *paper* del FMI titulado *Inflation, Lags in Collection and the Real Value of Tax Revenue*. En 1964, el economista argentino Julio Olivera lo había explicado en una publicación de la Universidad de Oxford titulado *On Structural Inflation and Latin America's Structuralism*. En honor a ambos economistas, que lo elaboraron en forma independiente, el efecto Tanzi pasó a llamarse efecto Olivera-Tanzi. Sin embargo, siendo estudiante del *International Tax Program* de la Universidad de Harvard, presenté como trabajo final de mi especialización en Política y Administración Tributaria, un trabajo titulado “*Inflation and Income Tax in Argentina*”, en el cual estimaba los efectos que la inflación producía sobre la recaudación tributaria. En marzo de 1966, parte de ese trabajo fue publicado en la Revista *Impuestos*, de la Argentina, bajo el título “Efectos de la inflación sobre las tasas del impuesto a los réditos”. Y en 1970, una versión más elaborada de la investigación iniciada en 1964, obtuvo el primer premio de la Asociación Argentina de Derecho Fiscal (ver Anales de esta Asociación, 1970). En ese mismo año, el trabajo fue publicado bajo el título de “Inflación y política fiscal en Ar-

gentina: el impuesto a los réditos en el período 1956-1965”, como Documento de Trabajo N° 4 del Centro de Investigaciones en Administración Pública - CIAP) del Instituto Di Tella. No pretendo agregar mi nombre al “efecto” atribuido a los Dres. Olivera y Tanzi, economistas que sin duda honran la profesión. Pero deseo al menos invocar mi derecho a un tardío reconocimiento de aquél trabajo pionero. Más aún, quiero destacar que mi trabajo de esa época avanzó mucho más allá de los efectos de la inflación sobre la **recaudación** tributaria, ya que además realizó un minucioso análisis del impacto del fenómeno inflacionario sobre la **estructura** del impuesto, mostrando no solamente los rezagos recaudatorios, sino la necesidad de “indexar” algunos de los conceptos que el mismo establecía para la determinación del impuesto, a fin de mantener la integridad de los ingresos tributarios.

2 Los trabajos inscriptos en esta corriente fueron publicados en Frank Marini (compilador), *Toward a New Public Administration. The Minnowbrook Perspective*. Scranton, Chandler Publishing, 1971.

3 Véase Wildawsky, Aaron (1964). *The Politics of the Budgetary Process*. Boston, Little, Brown.

4 Apter, David (1971). *Choice and the Politics of Allocation, a Developmental Theory*. New Haven and London: Yale; University Press, Pp. 212.

5 Véase en la Bibliografía, las referencias correspondientes.

6 Fundada en 1982, la Sociedad Argentina de Análisis Político

(SAAP) es una asociación civil sin fines de lucro que nuclea a políticos argentinos y a profesionales vinculados a la Ciencia Política y a las Relaciones Internacionales. Con 700 socios individuales (asociados graduados) y diez socios institucionales, la SAAP promueve diversas actividades entre las que se destaca la organización de los Congresos Nacionales de Ciencia Política, conjuntamente con Universidades Públicas y Privadas y otras entidades vinculadas a la disciplina. En el ámbito internacional, la SAAP es miembro permanente de la *International Political Science Association* (IPSA), y en esa condición ha organizado el XV Congreso Mundial de Ciencia Política (Buenos Aires, 1991), al cual asistieron 2400 participantes de 55 países.

7 La Maestría en Administración Pública fue creada en 1985 en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, a partir de un convenio firmado entre esta casa de estudios, la Secretaría de la Función Pública y el Instituto Nacional de Administración Pública. En sus tres décadas de funcionamiento ininterrumpido ha formado centenares de profesionales en este campo, manteniendo su categorización “A”.

8 Un detalle completo de los trabajos de consultoría desarrollados puede consultarse en www.osca-roszlak.org.ar

9 Provisoriamente, el libro llevará por título “Calidad de la Democracia Argentina”. Un anticipo del libro ha sido publicado en Oszlak y Baumann (2013).

Recuperación de tecnologías ancestrales y sustentables en Jujuy

La vicuña como modelo de producción sustentable

Ciencia e historia se unen para preservar a la vicuña

**Cazando vicuñas anduve en los cerros
Heridas de bala se escaparon dos.**

**- No caces vicuñas con armas de fuego;
Coquena se enoja, - me dijo un pastor.**

**- ¿Por qué no pillarlas a la usanza vieja,
cercando la hoyada con hilo punzó ?**

**- ¿Para qué matarlas, si sólo codicias
para tus vestidos el fino vellón ?**

Juan Carlos Dávalos, Coquena

Lo primero es pedir permiso a la Pachamama. Porque a ella, en la cosmovisión andina, pertenecen las vicuñas que se extienden por el altiplano de Perú, Bolivia, Chile y Argentina. Una ceremonia ancestral, unida a la ciencia moderna, permite que comunidades y científicos argentinos exploten de manera sustentable un recurso de alto valor económico y social.

La vicuña es una especie silvestre de camélido sudamericano que habita en la puna. Hasta 1950-1960 estuvo en serio riesgo de extinción debido a la ausencia de planes de manejo y conservación. Desde la llegada de los españoles se comenzó con la caza y exportación de los cueros para la obtención de la fibra, que puede llegar a valer U\$600 por kilo, lo que llevó a la casi desaparición de estos animales. Por ese entonces, la población de vicuñas en América era cercana a los 4 millones de ejemplares, en 1950 no eran más de 10.000.

A fines de la década del 70 Argentina, Bolivia, Chile, Perú y Ecuador firmaron un Convenio para la conservación y manejo de la vicuña que permitió recuperar su población hasta contar en la actualidad con más de 76 mil ejemplares en nuestro país.

En Santa Catalina, Jujuy, a 3.800 metros sobre el nivel del mar, investigadores de CONICET, junto a comunidades y productores locales, han logrado recuperar una tecnología prehispánica sustentable para la obtención de la fibra de vicuña. Se trata de una ceremonia ancestral y captura mediante la cual se arrean y esquilan las vicuñas silvestres para obtener su fibra. Se denomina chaku y se realizaba en la región antes de la llegada de los conquistadores españoles. Según Bibiana Vilá, investigadora independiente de CONICET y directora del grupo Vicuñas, Camélidos y Ambiente (VICAM) *“Hoy podemos pensar en volver a hacer ese chaku prehispánico sumado a técnicas que los científicos aportamos para que las vicuñas pasen por toda esa situación sufriendo el menor stress posible. Las vicuñas vuelven a la naturaleza, la fibra queda en la comunidad, y nosotros tomamos un montón de datos científicos.”*

El chaku

El chaku es una práctica ritual y productiva para la esquila de las vicuñas. Durante el imperio inca, las cacerías reales o chaku eran planificadas por el inca en persona. En esta ceremonia se esquilaba a las vicuñas y se las liberaba nuevamente a la vida silvestre. La fibra obtenida era utilizada para la confección de prendas de la elite y su obtención estaba regulada por mecanismos políticos, sociales, religiosos y culturales. Se trata de un claro ejemplo de uso sustentable de un recurso natural. Hugo Yacobaccio, zoológico y investigador principal de CONICET, explica que *“actualmente el chaku concentra hasta 80 personas, pero durante el imperio inca participaban de a miles. Hoy las comunidades venden esa fibra a acopiadores textiles y obtienen un ingreso que complementa su actividad económica principal, el pastoreo de llamas y ovejas.”*

El proceso comienza con la reunión de todos los participantes, luego toman una soga con cintas de colores reunidos en semicírculo y arrean lentamente a las vicuñas guiándolas hacia un embudo de red de 1 km de largo que desemboca en un corral. Cuando los animales están calmados se los esquila manipulándolos con sumo cuidado para reducir el stress y se los libera. Hoy, 1500 años después del primer registro que se tiene de esta ceremonia, la ciencia argentina suma como valor agregado: el bienestar animal y la investigación científica. En tiempo del imperio Inca, el chaku se realizaba cada cuatro años, actualmente se realiza anualmente sin esquila a los mismos animales *“se van rotando las zonas de captura para que los animales renueven la fibra”* explica Yacobaccio. Según Vilá *“es un proyecto que requiere mucho trabajo pero que demuestra que la sustentabilidad es posible, tenemos un animal vivo al cual esquilamos y al cual devolvemos vivo a la naturaleza. Tiene una cuestión asociada que es la sustentabilidad social ya que la fibra queda en la comunidad para el desarrollo económico de los pobladores locales.”*

Yanina Arzamendia, bióloga, investigadora asistente de CONICET y miembro del equipo de VICAM, explica que se

esquilan sólo ejemplares adultos, se las revisa, se toman datos científicos y se las devuelve a su hábitat natural. Además destaca la importancia de que el chaku se realice como una actividad comunitaria *“en este caso fue impulsada por una cooperativa de productores locales que tenían vicuñas en sus campos y querían comercializar la fibra. Además participaron miembros del pueblo originario, estudiantes universitarios y científicos de distintas disciplinas. Lo ideal es que estas experiencias con orientación productiva tengan una base científica.”*

Paradojas del éxito.

La recuperación de la población de vicuñas produjo cierto malestar entre productores ganaderos de la zona. Muchos empezaron a percibir a la vicuña como competencia para su ganado en un lugar donde las pasturas no son tan abundantes. En este aspecto el trabajo de los investigadores de CONICET fue fundamental, según Arzamendia *“el chaku trae un cambio de percepción que es ventajoso para las personas y para la conservación de la especie. Generalmente el productor ve a las vicuñas como otro herbívoro que compite con su ganado por el alimento y esto causa prejuicios. Hoy comienzan a ver que es un recurso valioso y ya evalúan tener más vicuñas que ovejas y llamas. Nuestro objetivo es desterrar esos mitos”,* concluye.

Pedro Navarro es el director de la Cooperativa Agroganadera de Santa Catalina y reconoce los temores que les produjo la recuperación de la especie: *“Hace 20 años nosotros teníamos diez, veinte vicuñas y era una fiesta verlas porque habían prácticamente desaparecido. En los últimos años se empezó a notar un incremento y más próximamente en el último tiempo ya ese incremento nos empezó a asustar porque en estas fincas tenemos ovejas y tenemos llamas”. Navarro identifica la resolución de estos problemas con el trabajo del grupo VICAM: “Yo creo que como me ha tocado a mí tener que ceder en parte y aprender de la vicuña y de VICAM, se puede contagiar al resto de la gente y que deje de ser el bicho malo que nos perjudica y poder ser una fuente más productiva.”*

La fibra de camélido

Además de camélidos silvestres como la vicuña o el guanaco, existen otros domesticados como la llama cuyo manejo es similar al ganado, para impulsar la producción de estos animales y su fibra, el Estado ha desarrollado dos instrumentos de fomento. En la actualidad se encuentran en evaluación varios proyectos para generar mejoras en el sector productor de fibra fina de camélidos que serán financiados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Se trata de dos Fondos de Innovación Tecnológica Sectorial destinados a la agroindustria y al desarrollo social que otorgarán hasta \$35.000.000 y \$8.000.000 respectivamente. Los proyectos destinados a la Agroindustria son asociaciones entre empresas y organismos del sector público con el objetivo de mejorar la calidad de la fibra de camélido doméstico a partir del desarrollo de técnicas reproductivas, mejoramiento genético e innovaciones en el manejo de rebaños; incorporar valor a las fibras a partir de mejoras en la materia prima o el producto final; permitir la trazabilidad de los productos para lograr su ingreso en los mercados internacionales y fortalecer la cadena de proveedores y generar empleos calificados.

La convocatoria Desarrollo Social tiene como fin atender problemas sociales mediante la incorporación de innovación en acciones productivas, en organización social, en el desarrollo de tecnologías para mejorar la calidad de vida de manera sostenible y fomentar la inclusión social de todos los sectores. Otorgará hasta \$8.000.000 por proyecto que mejore las actividades del ciclo productivo de los camélidos domésticos, la obtención y/o el procesamiento de la fibra, el acopio, el diseño y el tejido, el fieltro y la confección de productos.

