



APEC y Foro Social Chileno

por Óscar Soto

Dos eventos con resonancias entre sí se realizarán en Chile en fechas coincidentes: 19, 20 y 21 de Noviembre. Ambas con actores, objetivos y estrategias diferentes. Se trata de la APEC y el Foro Social Chileno.

Indudablemente el foro de cooperación Asia Pacífico (APEC) tendrá un mayor peso en cuanto a definiciones y decisiones sobre

la vida de nuestros pueblos que el Foro Social Chileno. El Foro de la APEC reúne a 21 economías que juntas se alzan alrededor de 50%

del PIB mundial. Su agenda está relacionada con grandes temas, tales como el intercambio comercial, la globalización financiera

y la inversión productiva, junto a otros relacionados con el terrorismo y la corrupción. El Foro Social Chileno, por su parte, reunirá alrededor de 150 organizaciones sociales que debatirán y realizarán propuestas sobre temas relacionados con la participación y la diversidad, educación y salud, derechos laborales y modelos de desarrollo ambiental sustentable entre otros.

Frente a estos dos eventos coincidentes, un servicio como el Fosis -con una misión tan específica, comprometida con la mejoría de las condiciones de vida material y subjetiva de nuestro pueblo- tiene algo que decir. Lejos, en mi opinión, estamos de la discusión acerca de cual de los dos eventos son mejores para el desarrollo de nuestros temas y preocupaciones. Ambos ofrecen espacios privilegiados para poner al centro los debates los problemas y oportunidades de aquellos a quienes decimos servir. No se trata de una postura acomodaticia ni

políticamente correcta. ¿Quién hoy día puede negar que a partir del término de la guerra fría se han producido nuevas alineaciones en torno, ya no a modelos y sistemas políticos, sino principalmente en torno a variables económicas, sociales y étnicas? Entonces, si hacemos parte de un equipo y de un bloque, y esto favorece nuestro desarrollo como país y como latinoamericanos, juguemos ese juego o aprendamos a hacerlo si ello va en beneficio de los que servimos. En mi opinión, esta es la posición del gobierno del presidente Lagos. No hay una visión ingenua ni de subordinación, sino una visión práctica y de futuro, que nos pone en la mesa de las grandes discusiones y las decisiones. Por supuesto desde nuestra condición de país chico y con un PIB similar a alguno de los 50 estados de EEUU. La articulación económica con economías emergentes de la ribera del pacifico como Australia, Nueva Zelanda, Japón, Singapur y los tigres asiáticos son grandes desa-

fíos para nuestro país. Mucho tenemos que aprender de ellos, por ejemplo, del eslabonamiento productivo de pequeñas empresas y micro-empresas con sistemas productivos mayores. También debemos aprender de países como Nueva Zelanda, en donde el sector público dirige y promueve grandes inversiones en torno a nichos productivos específicos (agroindustria, por ejemplo) donde ambos sectores participan conjuntamente, a través de producciones complementarias, grandes y chicas.

¿Es posible sostener una posición progresista en eventos como la APEC y el Foro Social Chileno? En mi opinión sí es posible. En el caso del primero, la globalización y la innovación tecnológica son datos de la realidad, y oponerse a ellos es oponerse a la ley de gravedad. Lo progresista en este caso es hacer que en ese nuevo mundo, marcado por estas realidades, nos juguemos porque su acceso sea demo-



crático y solidario, y genere condiciones de vida saludables y de calidad para la mayoría de nuestros habitantes.

Por otra parte, tal como en una Gestalt (Figura-Fondo) lo que nos plantea la discusión del Foro Social Mundial es particularmente interesante en tres aspectos principales de su mensaje:

“Otro mundo es

posible”, lo que significa sostener que el futuro esta abierto, que no está determinado y no es simple repetición del pasado o del presente, y que por lo tanto, la globalización no tiene por qué estar ligada al neoliberalismo o solamente al empresariado.

“Y esto depende de nosotros”, representa un llamado a convertirse en sujetos conscientes de cómo vamos conformando la sociedad

con todos nuestros actos, y que por tanto, si no la tomamos en nuestras manos, otros la tomarán.

“Nuevo modo de ver, pensar y actuar, un nuevo paradigma.” El mensaje acá es que no sólo hay que entrar en diálogo con la globalización neoliberal, sino que hay que proponer una nueva forma de percibir, pensar y actuar, de acuerdo a una “epistemología del sur” (Boa-

ventura de Souza).

Estos espacios de discusión que se abren con estos eventos, ponen a los equipos de trabajo del Fosis en la oportunidad de desarrollar conversaciones en torno a los nuevos ejes y énfasis que deben tener las políticas públicas, y especialmente las relacionadas con la pobreza, para los próximos años, marcados por procesos electorales y de decisión ciudadana. ●

Mural de José Venturelli, Ginebra 1983-84.





Datos y esperanzas en la educación

por Óscar Soto

“Quién cree que se puede obrar guiado exclusivamente por la razón, está condenado a obrar muy raramente”

Gustavo Le Bon

En nuestro país hay fechas que se asocian a determinados eventos tales como las fiestas

religiosas, las fiestas patrias, y otras como el día del trabajo –el 1 de Mayo– y el día de la

raza –el 12 de Octubre–. Algunas de las últimas fechas (Pascua y Año Nuevo) han estado re-

lacionadas con los jóvenes y niños de nuestra patria. Como la realización y publicación de los resultados de las pruebas de acceso a la educación superior, PSU (Prueba de Selección Universitaria), y los resultados de la evaluación internacional de calidad de la educación TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study), de reciente e insatisfactorio resultado para nuestro país.

Si hay una representación social arraigada en nuestro país, especialmente de los sectores medios y de escasos recursos, es el relacionado con la educación: no hay padres provenientes de estos sectores que no piensen que una de las principa-

les herencias para su hijos es la educación y en lo posible una “carrera” universitaria. Por muchas décadas la educación ha sido uno de los vehículos de movilidad social más importantes en nuestra sociedad. Es más, está instalada como el instrumento de ascenso social por excelencia. No es casual por tanto que la mayoría de los padres estemos dispuestos a invertir ingentes recursos en la educación de nuestros hijos para asegurar sus posibilidades de inserción laboral.

El negocio de la Educación es un gran negocio, hoy más del 50% de la cobertura universitaria está en manos privadas. Según las estimaciones de la

Secretaría Ejecutiva de Modernización del Estado al año 2010 habrá más de un millón de estudiantes Universitarios. La antigua consigna “Universidad para todos” se hace realidad en el modelo liberal, oh paradoja.

Muchos son los datos que tenemos respecto a la obsolescencia de las formas tradicionales de desarrollar la educación, no sólo por sus metodologías y procesos, ni por la desigualdad en la calidad (ya que la cobertura está lograda), sino por profundas modificaciones en las estructuras productivas y tecnológicas que ponen en tela de juicio todo el sistema educativo desde sus supuestos a sus objetivos y resultados. Cada vez

más alejados del mundo social y productivo que viene.

Según Fernando Flores (citando a Carlota Pérez¹ en el Senado) cada cierto tiempo tienen lugar revoluciones tecnológicas en el mundo: “No son muchas: hasta ahora son básicamente cinco, comenzando con la Revolución Industrial, ocurrida en Inglaterra, que corresponde esencialmente a la de los textiles, durante la cual, en un período de 40 años, aumentó 200 veces la productividad; o sea, un solo trabajador podía hacer lo que realizaban 200 durante el lapso que va de 1780 a 1820”.

Lo mismo estaría ocurriendo con el incremento de la productividad de la tecnología de



¹Carlota Pérez, venezolana doctorada en Economía y especialista conocimiento e innovación, relatora de la Comisión Especial para la Sociedad de la Información y el Conocimiento del Senado de Chile celebrada en Santiago el 8 de julio del 2004.

la información, la cual es de 100 veces cada 10 años, y en la memoria, de aproximadamente mil veces.

Los datos que revelan las anomalías:

La PSU fue rendida por 169 mil alumnos, 16 mil más que en 2003. El 42% de los postulantes, es decir, 34.305 alumnos, no podrá cumplir su sueño de matricularse en una de las 25 instituciones del Consejo de Rectores. La razón es que sólo hay 47.111 cupos «tradicionales». (Consejo de Rectores 26/12/2004)

La insuficiencia académica de los 169 mil jóvenes que rindieron este año la PSU significó que 54.373 alumnos (el 32,1%) no superaran los 450 puntos y, por ende, quedaran automáticamente eliminados de acceder a alguna de las 25 universidades tradicionales del país. (Información Periodística)

“La brecha entre la educación pública y la privada se mantiene, con más de 100 puntos en los promedios. Así el puntaje promedio de un

colegio particular pagado en Matemáticas fue de 588 y en Lenguaje de 580. En cambio, en la educación municipalizada el puntaje promedio en Matemáticas fue de 475 y en Lenguaje de 474”. (Luis Riveros Rector de la Universidad de Chile)

La inequidad se da incluso a nivel regional, en donde existen zonas del país con escasos rendimientos escolares, como la I Región, comparada con la Metropolitana. (Luis Riveros Rector de la Universidad de Chile)

90 carreras de pedagogía «no sirven para nada»: los alcaldes no asumen el 55% de la matrícula escolar que manejan, los profesores no apoyaron la evaluación docente este año por tecnicismos reglamentarios y los rectores no tienen buena gestión en las universidades estatales. (Sergio Bitar ministro de Educación)

La prueba internacional TIMSS reveló que el número de estudiantes chilenos de octavos años que tenían conocimientos matemáticos inferiores al

mínimo aumentó del 54% en 1999 al 59% respecto de la medición de 2002. (Datos del Ministerio de Educación)

El «buque grande de la educación» tiene cuatro millones de alumnos, 150 mil profesores, 62 universidades, y más de 600 mil alumnos en educación superior. (Sergio Bitar ministro de Educación)

La tasa de desocupación de un técnico de un instituto profesional o de un Centro de Formación Técnica (20.6%) es casi el doble de la de un profesional universitario (11.6%) (Fuente: Observatorio Laboral, 2002)

El 22.8% de los niños que no asisten al colegio dice que el motivo por el cual no lo hace es una dificultad económica. (Fuente: Índice de infancia, UNICEF, 2002)

El 2% de los niños de educación media está conectado a Internet. Mientras, en el 20% más rico, el 86% de los alumnos de tercero medio tiene Internet. (Fuente: Simce, Mineduc, 2003)

El 9.4% de los jóvenes del 20% más pobre

alcanza algún tipo de estudios de educación superior. Mientras, el 64.9% de los jóvenes del quintil más rico llega a estudiar a algún establecimiento de educación superior. (Fuente: Prueba Simce, Mineduc, 2003)

El 7.8% de los más pobres no saben leer ni escribir. El 0.6% del quintil más rico no saben leer ni escribir. (Fuente: Mineduc, 2003)

A un nivel similar de estudios, un profesional del estrato socioeconómico alto gana un 35% más que uno proveniente del nivel socioeconómico bajo. (Fuente: Depto. de economía, U. de Chile, 2004)

La escolaridad promedio de los trabajadores asalariados es de 7.8 años. Mientras, los trabajadores asalariados del quintil más rico es de 13.1 años. (fuente: Casen 2000) ●

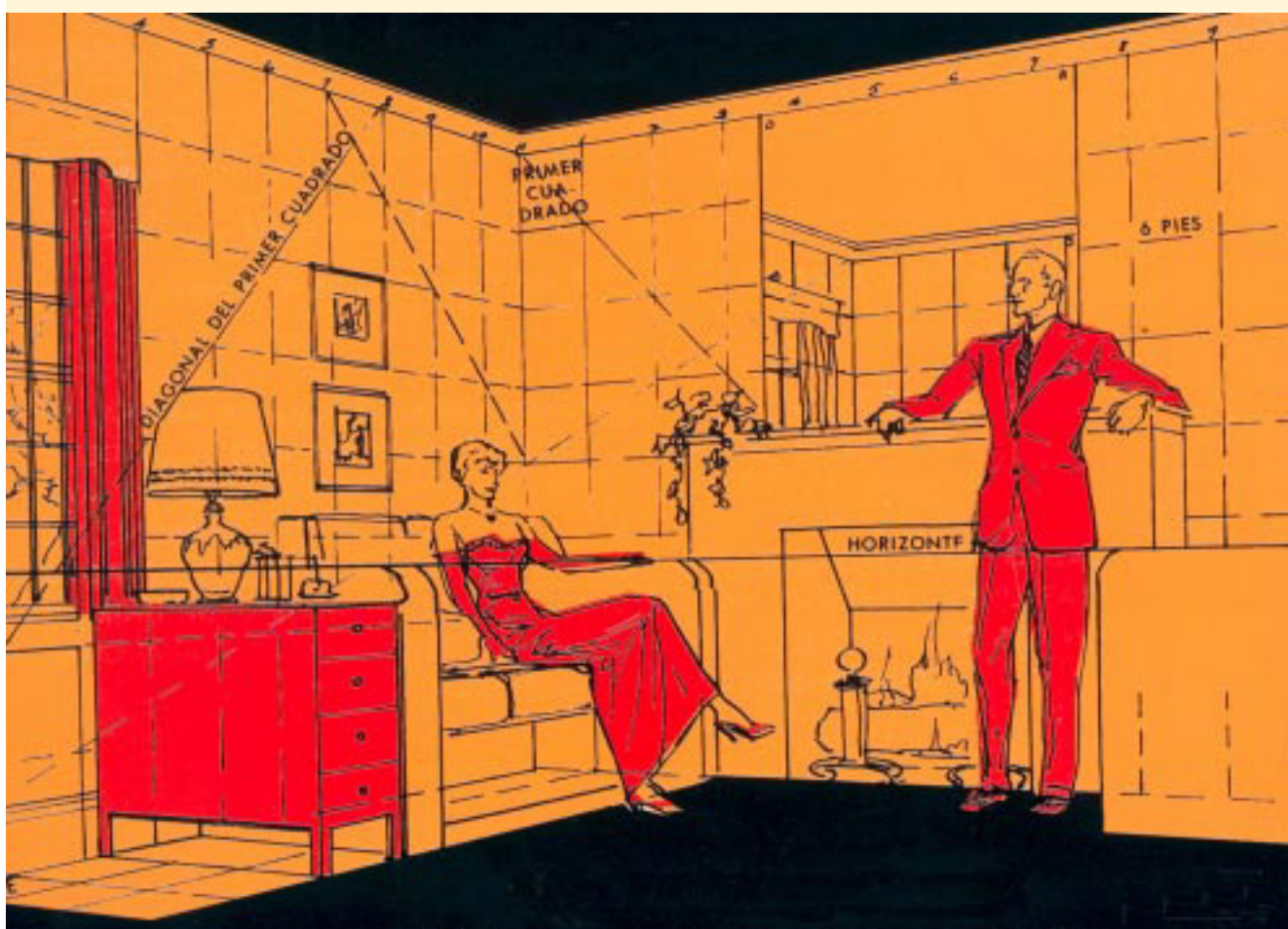


Economía y subjetividad

por Óscar Soto C.

*“Sueño con serpientes, con serpientes de mar
con cierto mar y de serpientes sueño yo”*

S.Rodríguez



Como es sabido, hace unos días han aparecido las primeras cifras y análisis de la encuesta Casen 2003; múltiples han sido y serán los papers, opiniones y análisis en relación a los mismos, algunos con mayor o menor fundamento y rigor .

Es el esfuerzo hoy de entidades académicas y *think tanks* asociados a sectores políticos, a la Fundación Nacional de Superación de la Pobreza y hasta al Hogar de Cristo, llevan “velas en este entierro”, presentando este último un sui generis estudio acerca de los gastos domésticos asociados a la extrema pobreza.

Hace ya un año se presentó el informe y análisis del Censo realizado el 2002, discusión que presentamos al interior del Fosis a través de un Foro-diálogo. Tanto en los informes del Censo 2002 como en el informe Casen 2003, los análisis se han centrado en modificaciones y desplazamientos en torno a las líneas de pobreza, especialmente de los más pobres.

También es célebre el informe con los resultados del análisis de L y D acerca de un estudio panel 96-2001, realizado con las bases de datos de Mideplan, donde se verifican y analizan importantes “datos” respecto a la fluidez y movilidad de la estructura social de nuestro país, y especialmente se constata (¡oh sorpresa!) que el estar en la categoría no-pobre en un momento de la vida de una familia no asegura que no podrá estarla en un muy corto plazo, dependiendo por cierto del ciclo económico (crecimiento o no) que viva el país.

La discusión en todos estos informes se ha centrado en cuestiones relativas al método, a la

muestra, a los indicadores, al incremento y deterioro del acceso y consumo de productos (más o menos) asociados a las líneas de la pobreza. La discusión se da también en torno a las cifras, los números, las relaciones y correlaciones entre variables asociadas al crecimiento y al desarrollo económico (ver las cifras en este mismo medio).

En mi opinión, la conversación entre estos actores encierra varios mitos acerca del modelo económico en boga, y del pensamiento econométrico basado en el mismo. Estos mitos están relacionados entre otros con sus fundamentos originales: “la totalización de la lógica económica y la ausencia o exclusión de debate sobre ella ha conducido a una *naturalización* de esa misma lógica. La forma actual de la economía es vivida como la única posible y como algo que no puede ser modificado por la sociedad”¹. El mito es que la economía manda y se autorregula libre de los

¹ Pedro Güell. “El significado histórico e intelectual de los informes de Desarrollo Humano en América Latina”. PNUD-Chile+



voluntarismos colectivos y que esta es ahistórica.

Pero este enfoque comienza a mostrar sus insuficiencias cuando el modelo muestra su agotamiento, especialmente en Latinoamérica, cuando sus estrategias más importantes declinan o se agotan, especialmente aquellas relacionadas con las privatizaciones, la especulación financiera, el mercado de materias primas, la focalización del gasto público, etc.

Hay una conversación que se viene por delante y que atravesará todas las propuestas y enfoques relacionados con la pobreza, y es aquella que tiene que ver con la calidad de vida, con la subjetividad de las personas. Hoy -al menos en nuestro país- se empieza a dar una conversación a veces soterrada y otras veces abierta respecto al mundo que queremos vivir, al tipo de vida que queremos llevar, independientemente de nuestra condición social.

Los pobres no solo necesitan casas básicas; necesitan equipamiento básico, necesitan colores, nuevos diseños, baratos y bonitos, que les guste estar en ellas. Estas y otras necesidades, relacionadas con la educación, la seguridad social, el trabajo, son áreas de expresión de un conjunto de malestares sociales, derivados del debilitamiento de la sociedad generado por el experimento neoliberal.

En el mundo de las ideas ha surgido el concepto de políticas de segunda generación, que comienza ya a perfilarse en el sistema de protección Chile Solidario y en el programa Puente, y que se pronuncia respecto a que una política no sólo debe resolver urgencias vitales, sino también aquellas relacionadas con la autonomía y la ciudadanía.

Los informes del PNUD hace tiempo ya nos han dado señales sobre la necesidad de incorpo-



rar la relación entre desarrollo humano, subjetividad y cultura. Y esto es posible porque como decía un viejo pensador, “la humanidad siempre se plantea desafíos a los que puede enfrentar” (Marx).

El enfoque del PNUD señala que la diferencia determinante entre los enfoques del crecimiento económico y los enfoques del Desarrollo Humano está relacionada con que los primeros se enfocan exclusivamente a la ampliación de una sola variable: el ingreso; mientras los segundos abarcan todas las variables: las humanas, económicas, sociales, culturales y políticas.

Para el PNUD, la piedra de tope del éxito en las políticas de desarrollo es mejorar la vida de las personas, y no sólo la ampliación de procesos productivos. Primero, el desarrollo se entiende y analiza en términos de personas, en cuántas de ellas participan y se benefician de este desarrollo económico.

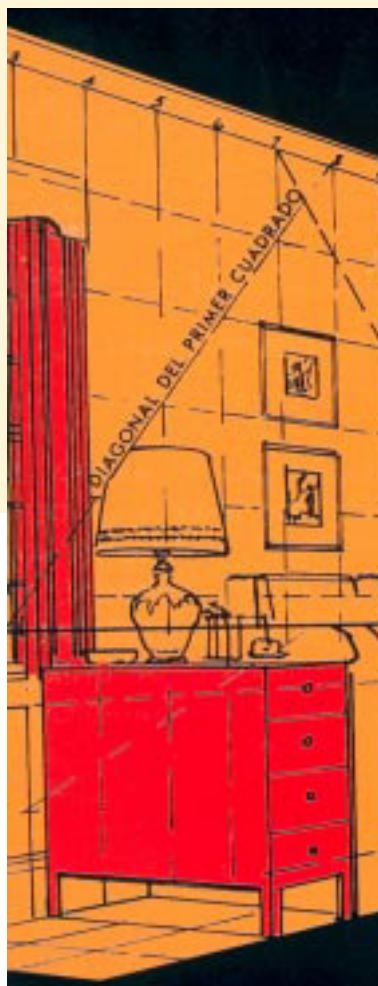
Concordamos con el paradigma del Desarrollo Humano del PNUD entorno a que:

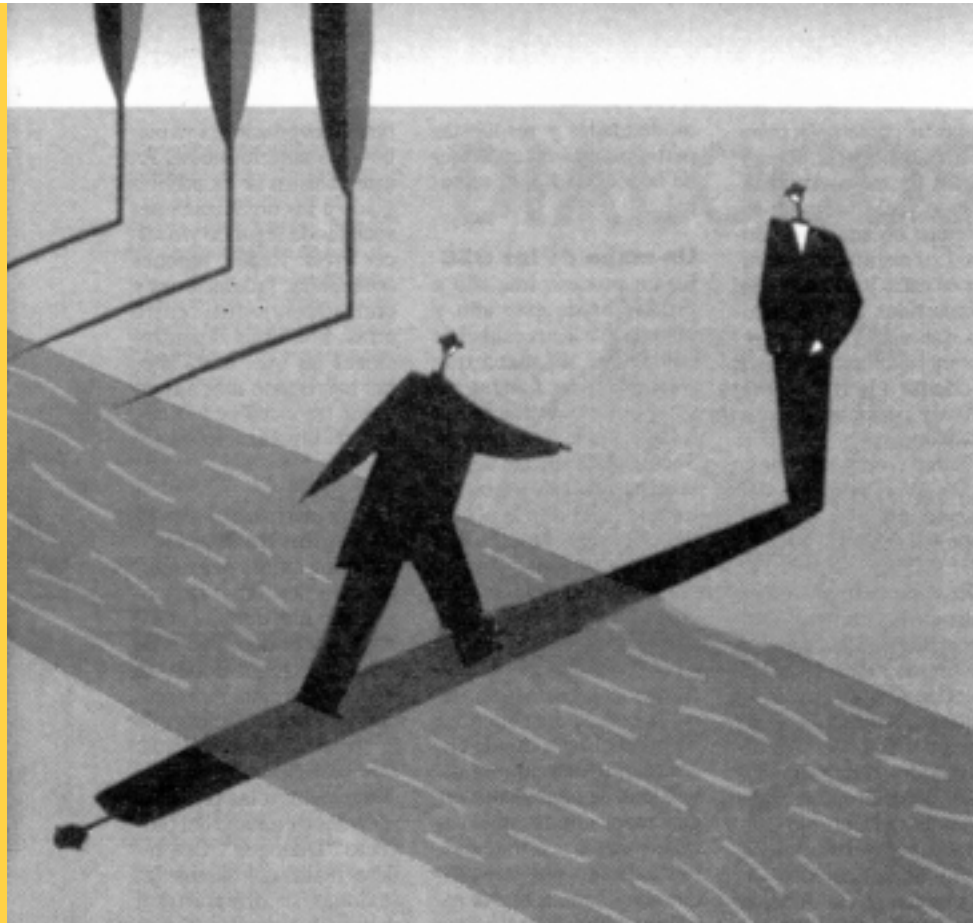
- El desarrollo debe poner a las personas en el centro de su preocupación.

- El propósito del desarrollo es ampliar todas las opciones humanas, no sólo el ingreso.

De acuerdo a esto, los desafíos de nuestra sociedad en el siglo XXI -la discusión y los análisis en torno a la pobreza- deben cambiar de eje. Ya no basta sólo con preocuparse de cuántas personas suben o bajan respecto de las líneas definidas para la pobreza, o los procedimientos para hacer más válida y confiable la medición. Se trata de hacer un giro copernicano respecto de cuáles son, en el siglo XXI, los contenidos, indicadores y señales que permitan decir que la sociedad en general, y los sectores desaventajados en particular, han mejorado y superado su condición de vida por una más esperanzada, prolongada, saludable y creativa.

El desafío es doble para una institución como la nuestra: por un lado, desarrollar servicios hacia los más pobres que generen mejor calidad de vida y que reduzcan la impotencia y desesperanza; y por otro, desarrollar enfoques conceptuales y análisis que pongan el acento en la integración de la sociedad en que vivimos, en la realización de las personas, en el poder y la eficacia personal y colectiva. ●





El FOSIS y el Accountability

por Óscar Soto

*¿Por qué no estirarse hasta el máximo del desafío y ver hasta donde se llega?
Jim Rohn*

El FOSIS ha cumplido una serie de compromisos relacionados con la Participación Ciudadana¹ y la Modernización del Estado², temas de la agenda del actual gobierno. Desde sus inicios incorporó la participación ciudadana como variable de análisis y de intervención de su gestión programática, y en el último tiempo ha colocado especial atención en la participación de los usuarios en la eva-

¹ Anexo Instructivo Presidencial “Compromisos Ministeriales de Participación Ciudadana en Políticas y Programas Públicos 2000-2001”.

² Acuerdo para la modernización del Estado (2003) entre sus principales aspectos contiene tres agendas distintas: una de modernización del Estado, otra de transparencia y una tercera definida como de promoción del crecimiento.

luación de sus principales procesos y de los equipos internos y externos a cargo de esas tareas.

Estas evaluaciones se han dado en masivos procesos de participación, tales como “Juntos ganamos” y la “Evaluación de Satisfacción de usuarios”.

La participación de los usuarios en estos procesos de evaluación de los compromisos y promesas del FOSIS nos permite conocer su nivel de satisfacción como destinatarios o clientes. También le permite al Fosis desarrollar procesos de *accountability* de su accionar.

El uso de la palabra inglesa *accountability* no es capricho (o cursilería) ya que no existe un vocablo equivalente en castellano. En un sentido restringido, *accountability* se refiere a la capacidad de una entidad gubernamental, como el FOSIS, de dar cuenta de sus actos en forma transparente a la ciudadanía.

Este proceso de dar

cuenta y de consultar el parecer de los ciudadanos no sólo ha permitido materializar el derecho a la intervención ciudadana dentro del proceso de gestión del FOSIS, sino que además, ha consolidado y fortalecido una sólida imagen de transparencia y de confianza en nuestros usuarios. Más de un 92% recomienda o volvería a participar en proyectos o programas FOSIS, poniéndolo a la cabeza de un conjunto de instituciones respecto a la variable “satisfacción de los usuarios” (Focus-Adimarc, 2004).

En este proceso de evaluación y de cuenta institucional (*accountability*), el FOSIS también es reconocido por las instituciones ejecutoras intermediarias (IEI) por su credibilidad, la focalización de sus actividades en la población más pobre del país y la participación de los beneficiarios en el diseño y ejecución de sus iniciativas.

Estos mismos ejecutores intermediarios

señalan que el FOSIS interpreta bien las orientaciones del gobierno en la asignación de los recursos, y las municipalidades y los organismos públicos son los que en mayor grado le reconocen la capacidad del FOSIS de hacer participar a los beneficiarios (Espigar, 2004).



El Fosis y el Control Social

Según el PNUD un país no necesita ser rico para tratar a hombres y mujeres con igualdad. El paradigma del desarrollo humano lleva a cabo un importante servicio al cuestionar el supuesto vínculo automático entre la ampliación del ingreso y la ampliación de opciones humanas. Se puede crecer sin mejorar las opciones humanas y del fenómeno tuvimos varios ejemplos en la última reunión de la APEC celebrada en Chile.

Uno de los pilares fundamentales del Desarrollo Humano es el *empowerment* personal y colectivo (los otros son igualdad, sustentabilidad y productividad). Éste, en mi opinión, se relaciona directamente con el control social y con el poder de las comunidades, y en particular con su derecho de exigir una rendición de cuentas a la Administración Pública.

En general el control social puede entenderse como una sana forma de autorregulación social. Que una sociedad democrática plantee que sus ciudadanos y especialmente “los de a pie” recuperen su opinión y decisión sobre lo público, se constituye en una nueva y progresista forma de interlocución entre el Estado y la sociedad.

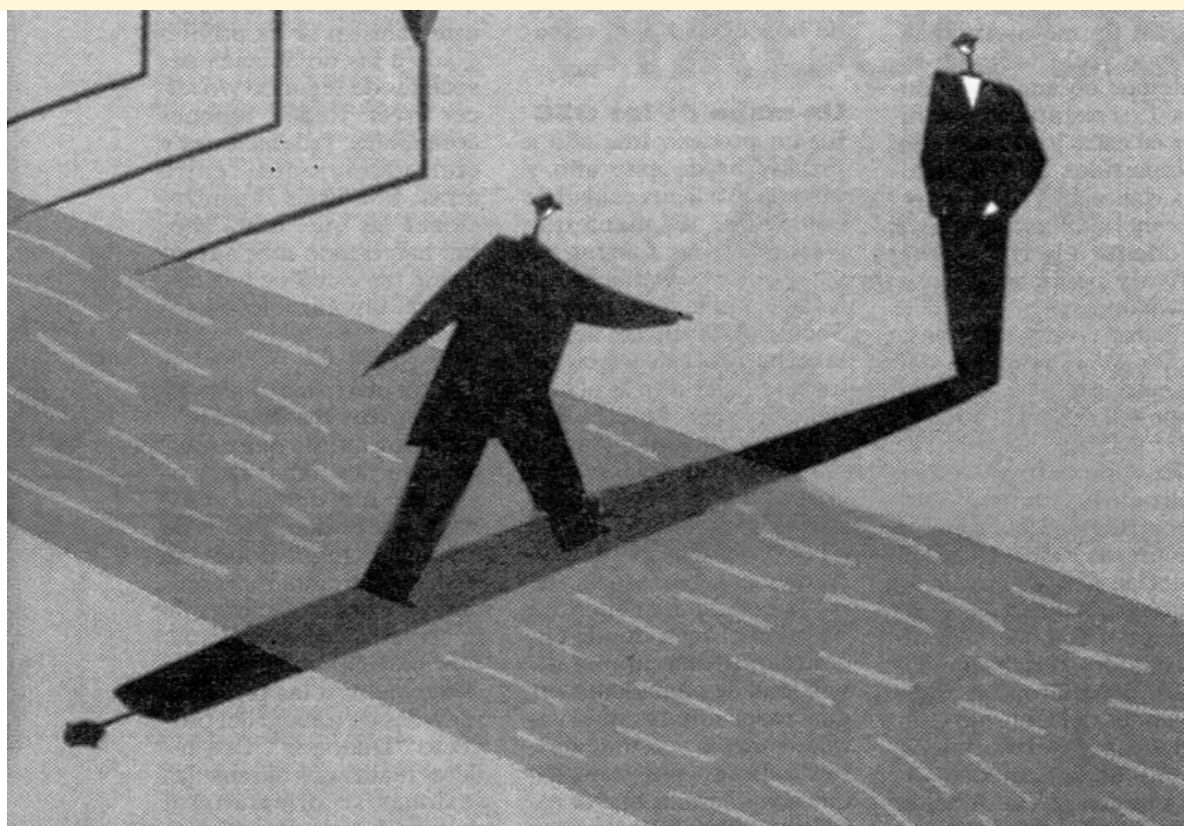
Los desafíos que tenemos como institución para hacer que el control social de nuestros usuarios se constituya en una estrategia de participación efectiva son, por un lado, perseverar como institución en procesos de accountability hacia la comu-

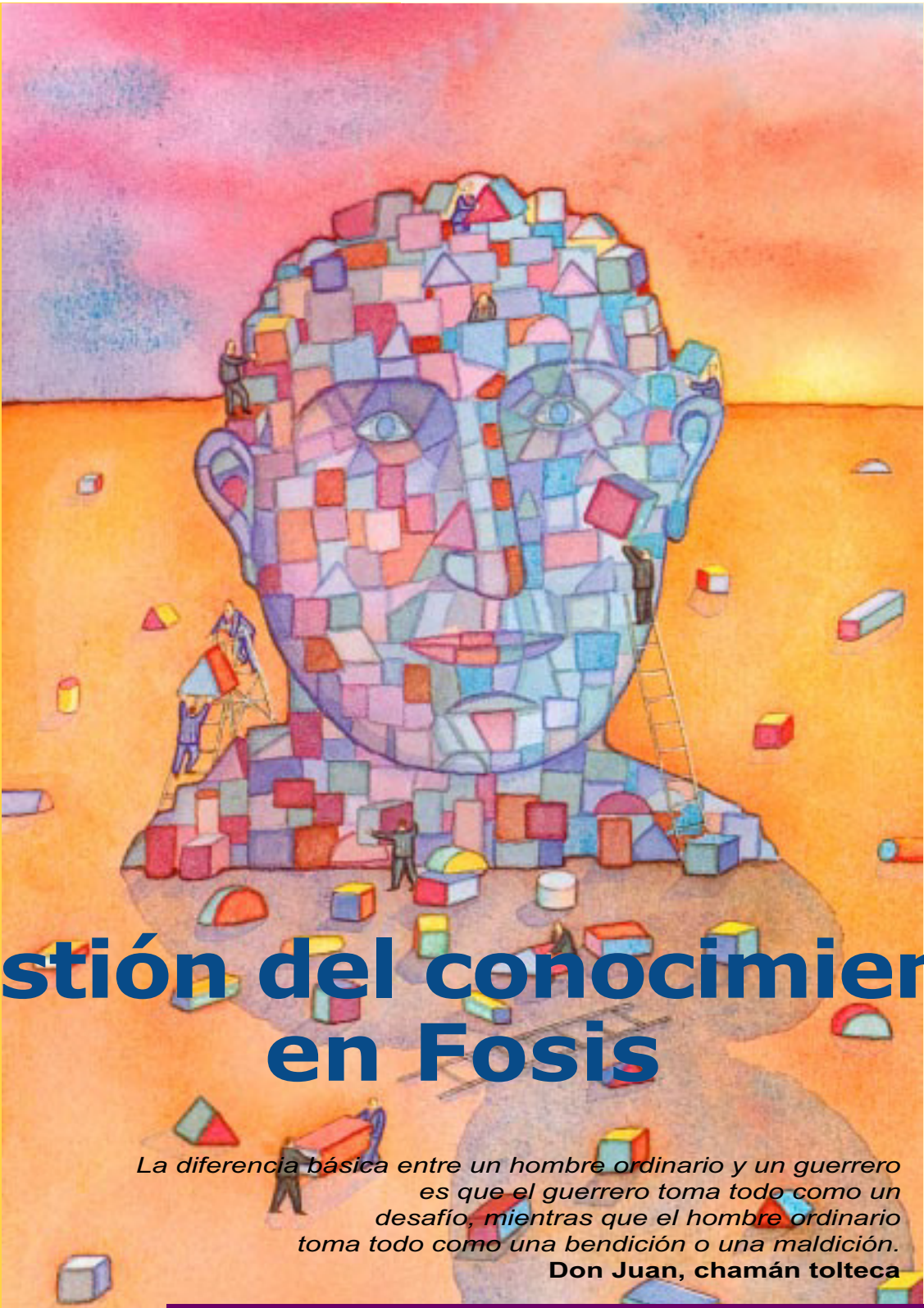
nidad, garantizando el acceso a la información de manera clara, completa y oportuna sobre nuestra gestión y, por otro, desarrollar un monitoreo de los compromisos y cumplimiento de promesas a sus usuarios, especialmente los desarrollados en torno a los procesos evaluativos de las jornadas “Juntos Ganamos”.

Una percepción importante de los usuarios del FOSIS que han participado en procesos de evaluación, es la reafirmación de su conciencia de ciudadanía, pues esta consulta acerca de su opinión y juicios sobre una institución rompe con su con-

cepción de “beneficiario”, y alienta su identidad de ciudadano, sujeto de deberes y derechos.

La relación entre la confianza y la participación es muy estrecha. Los mayores niveles de confianza como lo demuestra la última evaluación de satisfacción de usuarios favorece en primer lugar a nuestra institución. Pero también no es menos cierto que la eficacia del control social y la confianza de nuestros usuarios, dependerá de la independencia y autonomía que mantengan los sujetos sociales respecto de los actores estatales, incluidos nosotros como servicio. ●





Gestión del conocimiento en Fosis

*La diferencia básica entre un hombre ordinario y un guerrero
es que el guerrero toma todo como un
desafío, mientras que el hombre ordinario
toma todo como una bendición o una maldición.*

Don Juan, chamán tolteca

por **Óscar Soto**

Desde hace tiempo se escucha hablar de la Gestión del Conocimiento como una estrategia constitutiva de toda institución moderna, centrada en los resultados y en cumplir una misión que se haga cargo de las preocupaciones o las necesidades de clientes específicos, que en el caso nuestro, es colaborar en mejorar la calidad de vida de una parte importante de los habitantes del país.

Donde más se escucha esta conversación es en el sector privado. Allí, la viabilidad de los proyectos depende de su sintonía con las preocupaciones e intereses de clientes específicos, cada vez más segmentados. Si no lo hacen, sencillamente desaparecen. El mercado es cruel.

¿Por qué esta estrategia puede ser utilizada por instituciones y servicios públicos como el Fosis?¹ ¿Una estrategia de este tipo no desnaturaliza nuestra misión y visión?

La Gestión del Conocimiento como estrategia nos puede facilitar procesos complejos que nos permitan hacer lo que tenemos que hacer para ayudar a los que decimos servir. Un sabio chino decía: “qué importa el color del gato, lo que importa es

que coma ratones”. Suena a pragmatismo, lo que está suficientemente desprestigiado por la ramplonería y el cinismo que imperan en este momento particular de nuestro país, pero también donde nuevamente comienzan a escucharse promesas de sueños y de poesía.

¿Qué es la Gestión del Conocimiento y qué posibilidades le abre a nuestro trabajo?

Mucho de lo que vemos y oímos sobre la Gestión del Conocimiento no es sino la etiqueta de lo que en realidad es gestión sofisticada de la información. El uso intensivo de las NTIC ha multiplicado en forma exponencial la disponibilidad de información. Una muestra es esta experiencia interna de medio de comunicación.

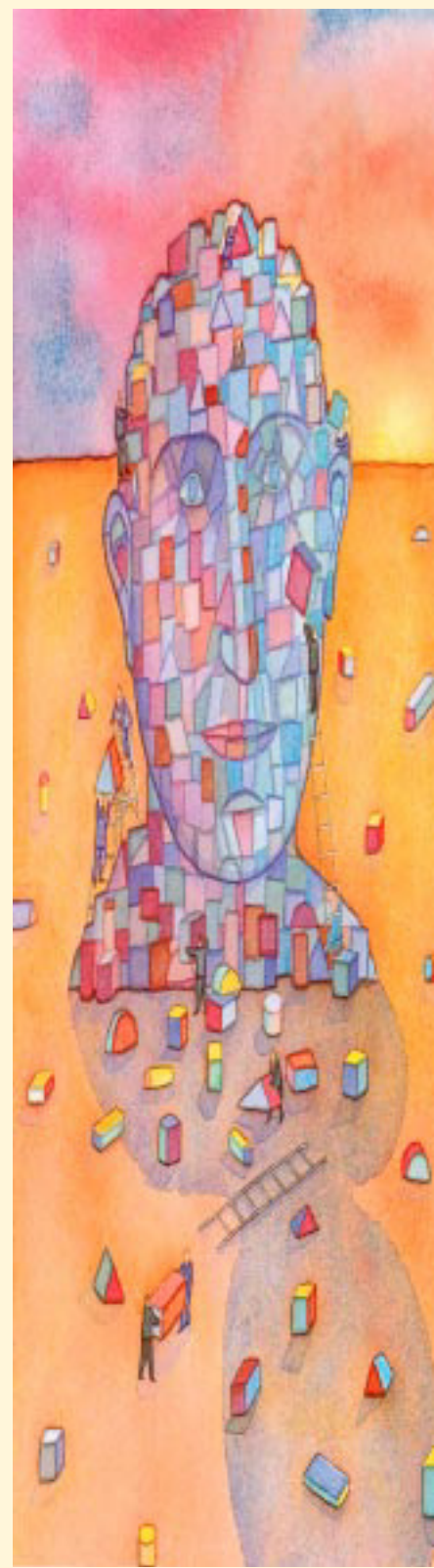
Pero una cosa es la producción, almacenamiento y distribución de la información a través de aplicaciones computacionales y la red Internet, y algo distinto

es generar valor a las prácticas institucionales, a partir de un proceso sistemático de Gestión del Conocimiento y de aprendizaje institucional. Por tanto, según algunos de los artífices de esta estrategia, la Gestión del Conocimiento² no se reduce a instalar unas aplicaciones informáticas o crear una intranet. Al menos, esa no es su esencia.

Según estos autores, las organizaciones hoy día tienden a ser organizaciones del conocimiento. Esto último se desarrolla para enfrentar desafíos relacionados con su misión, como la ejecución de una intervención exitosa o una fórmula para sintetizar un nuevo medicamento. Los intangibles convertidos en capital humano, simbólico o subjetivo, hoy son los nuevos ejes de poder en el mundo. La idea de una organización como un todo, capaz de aprender, es una revolución mental. Y es el desafío que enfrenta el

¹ En junio de este año el Departamento de Ingeniería Industrial de la U. de Chile presentó a la Dirección Ejecutiva del FOSIS y a la Subdirección de Desarrollo Institucional un diagnóstico y propuesta para desarrollar un Modelo de Gestión del conocimiento para el FOSIS.

² Peter Senge y Nonaka Takeuchi.



Fosis y gran parte de la institucionalidad pública.

Es difícil pensar en una estrategia más potente que una organización abierta al aprendizaje, donde todos sus miembros funcionen como un todo y donde la energía de cada uno se encauce en una misma dirección. Este fenómeno denominado alineamiento, es básico para todos sus equipos.

La Gestión del Conocimiento y la visión institucional

La Gestión del Conocimiento además de

jugar un rol en la calidad y eficacia en el cumplimiento de los compromisos y promesas institucionales, desempeña un papel relevante en la construcción de la subjetividad de los miembros de los equipos: todos jugamos el mismo juego. Un tiempo importante en la vida de una institución es preparar a sus miembros a aprender el juego y la meta donde se quiere llegar. El desafío es no terminar como *Alicia en el País de las Maravillas*³. Cuando Alicia, perdida, se encuentra con el Gato de Cheshire y le pide ayuda, le pregunta qué dirección debería tomar.

“Eso depende de adón-

³ De Lewis Carroll.

de quieras ir”, respondió el gato. “No sé muy bien adónde quiero ir”, confesó Alicia. “Entonces no importa qué dirección tomes”, adujo con sabiduría el felino.

Vienen tiempos importantes para el país y como institución debemos pensar qué es lo que queremos, cuáles son los desafíos y compromisos que queremos asumir. En definitiva, cuál es nuestro sueño personal y colectivo. Muchos señalan que el compromiso con este sueño o aspiración, que representa la visión, otorga importancia y sentido a la vida. Más aún en nuestro caso, la visión institucional produce la energía necesaria para actuar sobre un mundo

remos hacer mejor, en particular para aquellos que servimos.

La Gestión del Conocimiento es una poderosa herramienta para que nuestros equipos institucionales hagan suya la visión y la misión del Fosis. También sirve para compartir los valores institucionales que nos mueven, como la justicia social, la fraternidad y la solidaridad. Por último, y no menos importante, ella aporta al aprendizaje de estrategias y al cumplimiento de metas específicas.

No obstante, la Gestión del Conocimiento es una estrategia comprometida con la acción. El conocimiento sirve para transformar. Si no está el desafío de ponerlo en práctica, es vana erudición y falta de compromiso. ●



A propósito de líderes y liderazgos, el FOSIS y el reconocimiento internacional



Oscar Soto C., Departamento de Estudios y Evaluaciones

No es fácil escribir una columna de opinión, construir un escrito que exprese el sentido verdadero de lo que uno desea decir y que logre ser recogido con ese mismo espíritu, no es fácil. Hay varias razones que lo explican. Una de ellas tiene que ver con el compromiso y responsabilidad por los dichos que uno sostiene y declara. Toda opinión, toda, tiene consecuencias sobre nuestra identidad. Expresa el mundo de interpretaciones del cual uno es

portador y también expresa el conjunto de mundos de los cuales uno proviene y hacia los cuales va. Otra razón tiene que ver, en mi opinión, con los miedos a la represalia. Cerca aún está la "larga noche" de 17 años de oscurantismo y de falta de verdadero debate, y donde la estrategia de pasar "piola", lejos de ser patrimonio del carácter nacional, revestía caracteres de sobrevivencia elemental.

Pero, hay otra dimensión quizás más importante que las anteriores para evidenciar lo que pensamos, la cual tiene que ver con nuestra formación profesional. Fuimos educados y formados en el paradigma Cartesiano, de la verdad objetiva. Esta última, según el personaje de marra, existe y lo que tenemos que hacer es adquirir un método que deje fuera nuestros prejuicios y subjetividad, a través del hoy venido a menos método científico. De ahí en adelante es "verdad" o sólo existe aquello que podemos observar, medir y en lo posible cuantificar(*).

No obstante, hay otros paradigmas del conocimiento, en mi opinión, más poderosos (como los sostenidos por Bateson, Maturana.....entre otros) que sostienen que no es posible separar al sujeto del objeto y señalan que somos parte de la interpretación; es más, sostienen que sólo somos interpretaciones. Por tanto, en el ámbito de las interpretaciones nada de lo que uno diga es verdad o mentira, sólo hay juicios y opiniones. Siempre será posible encontrar fundamentos o evidencias para pensar, opinar o hacer juicios distintos. La importancia de esto es que debemos ser responsables: una cosa son los juicios y otra, muy distinta, los prejuicios.

El rey va desnudo: El liderazgo como juicio de los liderados

La mayor parte de las veces que hemos escuchado del tema, lo hemos hecho desde esa crucial pregunta: ¿el líder se hace o hay ciertas disposiciones innatas que permiten reconocerlo?. Luego de despachada la profesión de fe sobre el origen, la conversación versará sobre sus características y ahí encontraremos un decálogo infinito que el líder debe poseer, de acuerdo con los opinantes y distinguidos docentes.

Para la interpretación que comparto, el líder o más precisamente el liderazgo es un juicio que formulan los liderados. Quién se constituye como líder no lo es por su propia opinión, sino por la de los demás. Cuántas veces hemos andado de líder sin que nadie se entere, o lo mismo pero de forma delirante, como en la célebre metáfora del rey, quién yendo absolutamente desnudo por el reino, se creía ataviado de "lujosa vestimenta".

Hay liderazgos de todo tipo y en toda clase de ámbitos, incluso en los más insospechados. Últimamente está de moda la disputa por el liderazgo de quién tiene mejor paladar en la catadura de mostos en Chile, lo que a veces puede llegar a niveles un tanto superlativos de

cursilería y snobismo, pero las más de las veces -para fortuna de los no iniciados- se alcanza consenso sobre uno o varios de ellos.

Si me dijeras, pide un deseo: El líder y los sueños

A diferencia de las autoridades burocráticas, el líder sueña, genera y propone mundos nuevos que no estaban a la mano. Sueña con posibilidades que antes no existían y en las que los liderados se reconocen y se representan. "Ese mundo que se me propone es al que quiero pertenecer", señala el liderado, porque se hace cargo del mundo de sus preocupaciones y sus anhelos más importantes. Por tanto, y en esta interpretación, el líder se encarga de las preocupaciones de los liderados, incluso de aquellas que no se perciben como tales como los malestares, insatisfacciones y anomalías. Si hay una cualidad en el líder y de los liderazgos, que permita ofrecer un sueño y un camino para conseguirlo, es la capacidad de "escuchar", que no es otra cosa que la capacidad de conectarse genuinamente con las preocupaciones y aspiraciones de un grupo humano.

¿Qué crece más, un árbol o la confianza en uno mismo?: El líder y las confianzas

Tenemos mil razones para desconfiar. Cada vez que lo hacemos, siempre encontramos fundamentos a la mano. Si vivimos en la desconfianza siempre la vida nos dará razones para sostener esa visión. Para "mostrar un botón" en el ámbito de los proyectos colectivos: cuántos de nosotros, en ambos lados, seguimos a personas en el pasado de nuestra patria, que nos condujeron -con la mejor de las intenciones- por caminos de dolor y de derrota. Cuánto tiempo nos ha llevado restablecer las confianzas mutuas, incluso al interior de un mismo proyecto.

Ahora, qué hace que uno confíe en el otro y en especial con los que asumen liderazgos. De acuerdo con la Ontología del Lenguaje, a lo menos tres eventos están en la base del desarrollo de la confianza o su negación.

El primero tiene que ver con el discurso público y privado de los liderazgos. La coherencia y consistencia entre el uno y el otro. Desconfiamos cuando percibimos que lo que se dice en privado es distinto de lo que se sostiene en público o para la foto. Sin embargo, el juicio de desconfianza es difícil de fundamentar porque se basa más en percepciones e intuiciones que en hechos evidentes. Este es el fundamento de enfermedades psíquicas, como algunos tipos de psicosis que se detonan al interior de ciertas familias en las que predomina un estilo de comunicación disfuncional llamada de "doble vínculo". La literatura ha descrito este estilo de comunicación especialmente entre progenitores y sus hijos. Gráficamente opera de la siguiente manera: los progenitores señalan oralmente algo a los segundos y en un nivel distinto de comunicación como gestos y ademanes, señalan lo contrario.

El segundo se relaciona con las competencias del liderazgo. Desconfiamos de quién invita a participar de aventuras en las que no ha demostrado talento alguno. Acá no es difícil fundamentar la desconfianza porque supone el ejercicio de un chequeo de capacidades, según ciertos estándares y en los ámbitos de desempeño del mismo.

El tercer elemento, asociado con los juicios de desconfianza, se vincula con el juicio acerca de la responsabilidad del líder. Cualidad última que está relacionada con el ejercicio de la libertad y de la buena fe del líder, pues nadie está obligado a comprometerse con algo que no va cumplir. Por tanto, confiamos en el líder que se comprometió a que sucediera tal cosa, y ella ocurrió, o que éste, antes de no cumplir, modificó el compromiso o alargó los plazos para su cumplimiento.

Pasteur y las vacas muertas: líderes y emprendimiento

Pasteur inventó la vacuna en el siglo XIX. Fue un emprendedor y un innovador. Se hizo cargo de dificultades concretas de personas concretas (ganaderos) a quienes se les morían los animales a raíz de las infecciones.

Pasteur a partir de una práctica marginal, el estudio de procesos de fermentación y de descubrimiento de los microbios, desarrolló e inventó la vacuna, que implicaba sanar a partir de la inoculación de microorganismos "atenuados", causantes de la misma enfermedad.

¿Cuáles son las prácticas y destrezas emprendedoras de Pasteur? Por un lado, su sensibilidad histórica; pasar por encima de la resignación e interpretación reinante y comprometerse con una solución, basada en una interpretación distinta. Por el otro, atreverse a ser raro, diferente, porque en rigor su propuesta se oponía a las prácticas y saberes del mundo interpretativo dominante (de botánicos, médicos y clérigos). Por último, haber sido capaz de convencer y seducir a un grupo de personas para que confiara en él y le dejarán desarrollar sus ideas y proyectos.

El Fosis como ejemplo de liderazgo solidario y emprendedor en América Latina y El Caribe

No es casual lo ocurrido con el Fosis en la X Conferencia Anual de la Red Social, realizada en Chile a comienzos de octubre de 2003. Nuestro país, a través de Fosis, fue elegido mayoritariamente por sus miembros para dirigir y encabezar esta importante organización internacional que implementa estrategias de superación de la pobreza en América Latina y El Caribe. Hemos asumido este importante liderazgo internacional basado en el juicio independiente de sus asociados, que ven en el Fosis importantes prácticas, concepciones y recursos humanos que lo distinguen.

En mi opinión, nuestros socios latinoamericanos y del Caribe ven al Fosis no sólo, con el compromiso de superar la pobreza mediante la inclusión y de servir a los que más sufren; sino que también ven su espíritu y prácticas emprendedora que -al igual que Pasteur- por medio de la innovación, persigue y busca nuevas respuestas y prácticas para nuevos/viejos problemas relacionados con seres humanos de nuestro país.

Nos sentimos orgullosos de desempeñarnos como cabeza de esta organización internacional. Esta designación es un reconocimiento a nuestro quehacer como institución. También es la expresión del afecto y la simpatía por sus miembros y, también es fundamentalmente, una expresión de confianza en nuestra consistencia, competencia y responsabilidad institucional.

(*) Max Weber, sociólogo, sostenía la interpretación que en la modernidad el declinamiento de las explicaciones religiosas o encantadas, denominada secularización del mundo, se asocia de forma importante a la emergencia y predominio del racionalismo y el positivismo.

Los Mosquitos y la Innovación en las Intervenciones Sociales del Estado

Oscar Soto Cárdenas

16 de enero 2008

Muchas veces pensamos que los cambios, los “verdaderos cambios” en los diseños de intervención social del Estado se verifican a partir de grandes ideas y de grandes realizaciones. Por cierto muchas de estas grandes ideas y realizaciones en el ámbito de las inversiones públicas en Chile han estado venidas a menos el último tiempo, con cierto fundamento en algunos casos y con intenciones claramente políticas en otras. Pero en todas las críticas y también en los juicios de satisfacción, subyace el planteamiento que lo que determina el éxito o no de ellas tienen que ver con cierto grado de iluminación del que las concibe y especialmente del que las realiza.

La innovación en los programas públicos está preñada de negación. El déficit se expresa como falla, falta u obstáculo. Algo anda mal o “algo huele mal” y lo cierto es que estos déficit son la base del cambio y la innovación. La insatisfacción lleva aparejados estados de ánimos negativos desesperanza, resignación o derechamente resentimiento en el caso que las personas o grupos afectados identifiquen en “otros” los causantes u originadores del problema que los aqueja. También en los gestores públicos se respira esta desesperanza y resignación frente a la inmensidad de las tareas y necesidades de las cuales debe hacerse cargo, especialmente en aquellas intervenciones sociales asociadas a la superación de la pobreza, la reinserción social y la salud por sólo nombrar algunos.

Se instala una doble problemática en la intervención pública estatal, por un lado se deja de escuchar y de conectarse con estos déficit y necesidades de los clientes a los cuales se debe, y por otro lado y en paralelo la gestión pública sospecha de las nuevas ideas, de los “nuevos iluminados” porque reina la desconfianza y la resignación ante las sucesivas “iluminaciones”. Asociadas muchas veces a agendas políticas cortas que como toda agenda política tiene tiempos y ciclos no alineados con los ciclos y tiempos de los déficit y anomalías respecto de los cuales debe dar cuenta.

En este cuadro entonces es difícil que fructifique la innovación y el cambio en las intervenciones públicas.

En este contexto no hay que olvidar la perspectiva o el sentido del cambio y de la innovación. Primero, no todo lo que se viste de innovación lo es realmente, especialmente en la intervención pública. Muchas de sus experiencias especialmente las de última generación son la suma y el agregado de “buenas prácticas aggiornadas”.

¿Pero entonces que es lo decisivo o fundamental para identificar una intervención social innovativa? Lo primero es la existencia de un cliente a quién sirve esta modificación o innovación, si no hay un cliente definido respecto de los cuales la innovación se origina no hay intervención social innovativa. Lo segundo está relacionado con la escala de la innovación son escasas las experiencias exitosas de innovaciones en el ámbito de la intervención social de tipo masivo o universal - las innovaciones parten de pequeñas experiencias incluso sin la búsqueda explícita de la innovación o del cambio. Lo tercero tiene que ver con la “rareza o la marginalidad” de algunas prácticas e ideas de intervención social. No hay nada más raro o incomprensible para el sentido común que para efectos de campañas masivas de prevención de algunas enfermedades se inocule la misma enfermedad, como son las vacunas. Esta iniciativa marco entre otros un giro Copernicano completo en el ámbito de la Salud Pública para enfrentar los procesos de salud-enfermedad.

En este sentido entonces detrás de las múltiples experiencias que como nubes de mosquitos anidan en las intervenciones sociales, los gestores publico comprometidos deben darse permiso para experimentar, pero en chico. Cultivar prácticas marginales en el desarrollo de iniciativas, ir contra el sentido el común institucional. Y nunca olvidar el compromiso ético de toda la innovación al sur del Rio Grande, que tiene como fin asistir y mejorar las condiciones de vida de una parte importante de sus avecindados que viven en condición de desheredados.

“... levantar una hoja caída no requiere tener gran fuerza, distinguir entre el día y la noche no es prueba de gran visión, oír un trueno no es muestra de oído agudo.”

**Sun Tzu, El Arte de la Guerra
China , Siglo V A.C.**

Protección social en Chile: hora de desafíos mayores

por Óscar Soto C.

**“Somos del mismo material
del que se tejen los sueños”**

William Shakespeare



Un malestar recorre el país, diferente, por cierto, de ese malestar que en forma de fantasma recorría Europa según Marx a mediados del siglo pasado. Hace mucho tiempo que los informes del PNUD, en forma de “conciencia

culpable”¹, nos vienen señalando en diferentes momentos que nuestra comunidad nacional está siendo sometida a profundas tensiones relacionadas con la calidad de vida y el sentido de la misma. En el último informe PNUD²

presentado hace pocos días, centrado en el tema del poder de las

¹ Carlos Peña G., El Mercurio 16 de Enero de 2005.

² 5° Informe del PNUD-Chile acerca del Poder. Enero de 2005.

elites y de las personas en nuestro país, nos señala la profunda brecha que existe entre el poder de las elites y el poder de los de a “pie” en cuanto a configurar su vida y su mundo. De ello se desprende la necesidad de disminuir esta brecha en base a la ampliación del poder de las personas, a través del empoderamiento en sus vidas y sus destinos, aumentando o aprovechando sus capacidades de desarrollo humano. El informe señala que personas no empoderadas en sus vidas personales y colectivas, conciben co-mo más lejano y menos modificable el mundo social del cual participan.

Muchas de las tensiones que vivimos actualmente en el país se expresan en múltiples indicadores. La esperanza de vida, según la última Casen 2003, es mayor tanto en hombres (74 años) y mujeres (80 años), pero aún no tenemos resuelto temas como el de la seguridad social relacionada con la previsión social para un grupo importante de ellos, y



tampoco respecto a los seguros de salud, por cuanto esta expectativa de mayor esperanza de vida propicia la presencia de cuadros epidemiológicos de mayor cronicidad y costo. La estabilidad en el empleo es otra de las tensiones relevante, pues la destrucción de las carreras en las empresas es ya una evidencia. Son pocas las empresas en las cuales es posible aún desarrollar “carrera funcionaria”. Lo cierto es que hoy en nuestra vida laboral trabajamos en distintas empresas y en distintos roles y funciones. Incluso en labores independientes de la profesión o títulos que tengamos. También respecto a la protección social el número de personas que trabajan sin contratos o a honorarios es cada vez mayor (como tendencia mundial), lo que está relacionado no sólo con las “leyes de la selva” que

regulan el mercado laboral, sino también con las significativas modificaciones del aparato productivo basado en el mejoramiento de las tecnologías y la producción a escala (el incremento en la productividad de la tecnología de la información es de 100 veces cada 10 años, y de la memoria, de aproximadamente mil veces).

Entonces en mi opinión, una de las anomalías más relevantes que las políticas públicas deben hacerse cargo, es la “Protección Social”. Independiente de la condición social de las personas de nuestro país, ellas deben percibir que hay una protección social que asegure condiciones dignas de envejecimiento y de salud que permitan enfermar y morir con dignidad, y también una educación de calidad que favorezca el emprendimiento y la mo-

vilidad social ascendente. Según este último informe del PNUD, de las actuales elites chilenas sólo un 4% proviene de padres de un nivel socio-económico bajo, frente al 35% de la elites alemanas.

El Chile Solidario: germen de un sistema de Protección Social Solidario

En Mayo del 2002, el presidente de la República presentó al parlamento el sistema de protección social para las familias en extrema pobreza denominado Chile Solidario. Largo e interesante es el camino de esta iniciativa, en la cual Fosis ha tenido un rol protagónico de acuerdo al estudio desarrollado por el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile (Inap)³. Este estudio además verifica cómo la idea de la protección social en Chile es una larga carrera en la que han participado múltiples actores, en diversos periodos en la historia social y política de nuestro país.⁴ Con todos sus avatares

y también retrocesos, como los vividos en el período 73-89 del régimen militar. Sin embargo el Chile Solidario y su puerta de entrada, el programa Puente, logran establecerse y consolidarse como un importante hito en el desarrollo del sistema de protección social para la extrema pobreza.

Muchos y variados son los análisis y estudios desarrollados en torno al programa Puente y el sistema de protección social para las familias en extrema pobreza Chile Solidario. Ambas iniciativas han sido objeto de numerosos reconocimientos, entre los cuales se destacan:

- El valor, la voluntad política y el liderazgo de la máxima autoridad del país para plantearle el desafío de la instalación de esta iniciativa, sin esperar el desarrollo de todas las condiciones objetivas que la permitieran.

- Haber sintetizado y mejorado el desarrollo de múltiples iniciativas anteriores centra-

das en la participación social y en el desarrollo de capital social (Programas sectoriales del Estado, experiencias de ONG y Municipios y políticas sociales como el Programa Nacional de Superación de la Pobreza, entre otros).

- Haberse hecho cargo y resuelto adecuadamente a nivel de la unidad de análisis y de intervención la complejidad y la multiplicidad de actores y variables que intervienen.

- Haber institucionalizado y legitimado social y técnicamente un conjunto de condiciones mínimas (53) respecto a las cuales toda familia en extrema pobreza tiene derecho a acceder en una forma similar a como las prestaciones del Auge fueron aseguradas en el sistema de Salud.

- Haber resuelto adecuadamente la vieja disputa entre promoción y asistencia en el caso de la extrema pobreza, por cuanto ambas son indispensables o dos caras de la misma moneda.

³ “Análisis del proceso de elaboración del Sistema Chile Solidario”, estudio realizado por los Investigadores Miguel Ángel Ruz y Julieta Palma.

⁴ Ruz - Palma, opus cit. “... En el año 1906 se aprobó la primera ley de viviendas obreras; en 1915 la ley de la silla para empleados de establecimientos comerciales; en 1916 se establece la responsabilidad de los empleadores por los accidentes del trabajo; en 1917 la obligatoriedad de tener salas cunas en empresas de más de 50 obreras; en 1918 se crea el código sanitario y en 1920 la ley de instrucción primaria obligatoria. En 1921 se presentaron al Congreso una serie de leyes sociales que fueron aprobadas en 1924 (regulación de los contratos de trabajo, los sindicatos, el derecho a huelga e indemnizaciones por accidentes del trabajo; creación de la caja de seguro obligatorio, la caja de empleados particulares y el ministerio de higiene, asistencia y previsión sociales). Entre 1924 y 1925 se establecieron el impuesto a la renta y el impuesto global complementario de tasas progresivas...”.

- El haberse planteado una metodología basada en el reconocimiento del otro, en el afecto y la solidaridad a través del vínculo entre las familias y un representante del estado denominado Apoyo Familiar.

- Haber sorteado exitosamente el riesgo de politización y clientelismo político de la iniciativa, especialmente en períodos electorales complejos como los últimos de nuestro país.

- Constituirse como una política social de segunda generación, concibiendo a sus beneficiarios como actores de su desarrollo, fortaleciendo prácticas en torno al fortalecimiento de la autonomía y la ciudadanía.

Todas estos elementos y experiencias del sistema Chile Solidario y el programa Puente conforman lo que en mi opinión es el fundamento de un sistema de protección social más avanzado, que incorpo-

re no sólo a los más pobres, sino a la mayoría de la población de nuestra país, donde el tránsito y movilidad social de las personas no se produce sólo en torno a líneas de pobreza sino en el tránsito al interior de “bandas” relacionadas con la pobreza, como se evidencia en los resultados de la encuesta pannel 1996-2001 (Mideplan). En definitiva, el proceso actual de desarrollo de nuestro país, sustentado adecuadamente en un proceso sostenido de crecimiento económico, requiere enfrentar anomalías y malestares relacionadas con la incertidumbre y la inseguridad social que viven especialmente las personas con mayor vulnerabilidad ante factores de riesgo social y personal. Esto pasa por abrir debates y consensos acerca de la necesidad de profundizar y consolidar sistemas de protección social, del cual el sistema de protección social para las familias en extrema pobreza Chile Solidario ha sido un poderoso laboratorio. ●





UNIVERSIDAD DE CHILE

U. DE CHILE (O) N° 1.209

25 NOV. 2005

ANT.: Oficio N° 153. (10/11/05). Señor Decano (S)
Facultad de Ciencias Sociales.MAT.: Autoriza graduación y titulación
excepcionales Sr. Oscar Soto Cárdenas.

Santiago, 24 NOV 2005

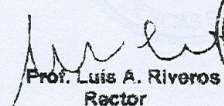
DE : RECTOR UNIVERSIDAD DE CHILE

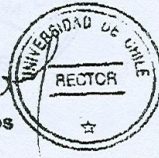
A : SR. DECANO (S) FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

En respuesta al Oficio del Antecedente relativo a esta materia, y sobre la base de lo informado por la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, me es grato informar a usted que se ha dispuesto autorizar la reincorporación extraordinaria para efectos de graduación y titulación del señor **OSCAR SOTO CÁRDENAS**, quien por diversas razones no cumplió en su oportunidad con los trámites y exigencias de graduación y titulación del plan de estudios de la carrera de Sociología sancionado por el D.U. N° 003575 de 1982, actualmente derogado.

El solicitante deberá reincorporarse para dar cumplimiento a las actividades finales establecidas en el referido plan de estudios, el cual mantendrá su vigencia sólo para efectos de graduación y titulación del señor **SOTO CÁRDENAS**.

Saluda atentamente a usted,


Prof. Luis A. Riveros
Rector



DISTRIBUCIÓN:

1. Sr. Decano (S) Facultad de Cs. Sociales
 2. Sra. Vicerrectora de Asuntos Académicos (c.i.)
 3. Sr. Director Departamento de Pregrado (c.i.)
 4. Sra. Jefe Oficina de Títulos y Grados (c.i.)
 5. Archivo Rectoría
- Ocs0432

all
24/11/05