

## INFORME TÉCNICO

### PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA AÑO 2003

#### APOYO A LA PARTICIPACIÓN

##### 1. Antecedentes Generales de la Propuesta

Nombre "Modernización del Estado desde la gestión local"

Código FIA-FP-V-2003-1-G-001

Entidad Responsable Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel (MASHAV)

Postulante Individual Marcela Zulantay Alfaro

Coordinador (en caso de propuestas grupales)

Lugar de Formación (País, Región, Ciudad, Localidad) Israel, Haifa

Tipo o modalidad de Formación Gira de Estudios

Fecha de realización 27 de Marzo al 15 de Abril de 2003

Participantes: presentación de acuerdo al siguiente cuadro:

Nombre	Rut	Institución/Em presa	Cargo o Actividad (indicar si es profesional, técnico o productor)	Fono	Fax	Email	Dirección	Etnia
Marcela Zulantay Alfaro		Fundación Nacional Superación Pobreza – Programa Servicio País	Directora Regional Ing. Agrónomo		Id.		Bolívar 604, p.2, of. A Afgta.	No

Problema a Resolver: detallar brevemente el problema que se pretendía resolver con la participación en la actividad de formación, a nivel local, regional y/o nacional.

Ver Objetivo de la Propuesta

Objetivos de la Propuesta

Retroalimentar con prácticas y/o políticas innovativas la gestión local y/o regional, con miras a integrar en su proceso de planificación aspectos políticos, económicos, medioambientales y sociales que propendan al desarrollo integral de sus comunidades (rurales y/o urbanas), respecto del proceso y modelo Israelí de Gobierno.

**2. Antecedentes Generales:** describir si se lograron adquirir los conocimientos y/o experiencias en la actividad en la cual se participó (no más de 2 páginas).

Respecto del Objetivo, se logró una mirada general en todos los ámbitos señalados (político-administrativo, económico, medioambiental, social además del agrícola y cultural).

Cada uno de ellos fue relevado en el Resumen Ejecutivo, anexo que pretende rescatar los aprendizajes que puedan tener alguna aplicación en el contexto local (urbano/rural) o regional.

Sin duda si la actividad hubiese sido más extensa en tiempo, se hubiera profundizado en algunas temáticas, pero el énfasis de la Gira fue precisamente capturar modelos de gestión y visualizar en forma dinámica una posible adaptación al contexto nacional respecto de los ámbitos vistos.

El intercambio de experiencias a nivel latinoamericano tanto en las fases prácticas (colectivas) como teóricas, potenciaron aún mas los resultados de la Gira dado que la retroalimentación fue positiva y congruente con el espíritu del Curso cual era el intercambio de prácticas y el conocimiento de un modelo de desarrollo.

En términos particulares rescato el aprendizaje del modelo de gestión en los Municipios y los Concejos Regionales de Israel, dado que participamos activamente de Charlas con funcionarios responsables de estos gobiernos. En particular, la visión sistémica de su acción, el encadenamiento interdepartamental y las debidas coordinaciones (sumado esto a una clara vocación organizativa); la comunión entre Misión y metas-productos y, su afán de potenciar y privilegiar la educación para lograr a futuro la sustentabilidad de su economía basado en el desarrollo científico-tecnológico.

En general, se recogieron un sinnúmero de aprendizajes y conocimientos los cuales, aparte de ser difundidos en forma presencial y/o a través de instrumentos de difusión (fotos, diskettes, video, CD, otros), bien pudiesen ser aplicados desde una futura tribuna profesional particular y/o colectiva, en el mundo público, civil o privado con miras a alcanzar el equilibrio entre crecimiento y desarrollo.

**3. Itinerario Realizado:** presentación de acuerdo al siguiente cuadro: **ANEXO 1. Programa.**

Fecha	Actividad	Objetivo	Lugar

Señalar las razones por las cuales algunas de las actividades programadas no se realizaron o se modificaron.

**NOTA:** Se realizaron todas las actividades señaladas en el Programa y sólo por motivos de seguridad, se cambió el itinerario del día Martes 8 de Abril reacomodándolo (los cambios están indicados en el mismo documento).

**4. Resultados Obtenidos:** descripción detallada de los conocimientos adquiridos. Explicar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, de acuerdo a los resultados obtenidos. Incorporar en este punto fotografías relevantes que contribuyan a describir las actividades realizadas.

Los Objetivos propuestos fueron cumplidos en cada uno de los ámbitos en forma diferencial. El enfoque del Curso era dar una mirada global, con énfasis, en su modelo de desarrollo político-

administrativo y económico desde los gobiernos locales y su mirada integradora, a fin de que el participante capturara ideas y pudiese en la eventualidad, desarrollarlas en su país.

Respecto de los diversos ámbitos, el aprendizaje más macizo fue en los señalados anteriormente incorporando de cada región los elementos distintivos en los cuales basan su crecimiento, siempre, con el factor transversal de una sólida organización, profesionalismo e idoneidad en las funciones y coordinación. De éstos, el tema político-administrativo tiene un desarrollo piramidal de poca estructura administrativa (dado lo pequeño de la población y el territorio), y por tanto, de mayor expedición en la toma de decisiones y pertinencia en ellas por territorio, asimismo, de relevancia es en el aspecto económico la forma de generar redes de negocios al interior del país y fuera de él (tienen una posición privilegiada respecto de varios mercados consumidores) y el enorme peso que tiene esta labor dentro de cada Gobierno local (con un Encargado de Negocios y su respectivo Plan Estratégico de Desarrollo local).

Los aspectos medioambientales, sociales, agrícolas (y culturales), fueron vistos tangencialmente a través de todo el territorio dado que en específico, los Gobiernos locales basan parte de su política en ellos (ej. políticas medioambientales a través de normativas locales de restricción a tipos de empresas manufactureras con elevado nivel de contaminantes traducido esto en el fomento de empresas de tecnología ubicadas en parques industriales apropiados para desarrollar esta actividad; políticas sociales hacia la tercera edad y juventud a través de la implementación de Centros ad hoc; políticas agrícolas en lo particular de interés, en la zona sur desértica, donde propician el cultivo de especies apropiadas y generan un mercado de consumo con alianza entre países del Norte de África, así como el elevado uso de tecnologías de punta para suplir la restricción hídrica existente.

Más que material documentado en extenso de cada tema, se rescatan los aprendizajes vivenciales y los contactos realizados en los ámbitos de interés específico (redes) a fin de propiciar la adaptación de elementos que por nuestra idiosincrasia y recursos materiales pudiesen ser recogidos. El nivel del Curso fue satisfactorio en todos sus aspectos, en parte debido, a que quienes lo dictan son Consultores Internacionales en sus disciplinas (planificación, participación ciudadana, urbanismo, etc), así pues los temas tratados tienen un contenido actualizado y con miras de futuro.

Material relevante para dar cuenta de las actividades realizadas, se encuentran condensados en: un video resumen de la experiencia, CD (2) resumen, diskettes con fotos clasificadas por zonas geográficas visitadas y los respectivos textos de apoyo entregados en la Gira (estos dos últimos materiales exclusivos para FIA), esperando que en la difusión de ellos (particular /institucional) puedan ser captados aprendizajes aplicables a cada contexto y realidad particular.

**5. Aplicabilidad:** explicar la situación actual del rubro en Chile (región), compararla con la tendencias y perspectivas en el país (región) visitado y explicar la posible incorporación de los conocimientos adquiridos, en el corto, mediano o largo plazo, los procesos de adaptación necesarios, las zonas potenciales y los apoyos tanto técnicos como financieros necesarios para hacer posible su incorporación en nuestro país (región).

En los ámbitos señalados, y dado nuestras características físicas, económicas y humanas, hay prácticas que bien pudiesen ser aplicables con pequeños esfuerzos en nuestro medio y retribuir ello en ganancias de todo orden.

**Ámbito Político-Administrativo.** Visualizo que estableciendo mejores y mayores medidas de coordinación, comunicación y control en la gestión pudiésemos capitalizar mejor nuestros recursos

(humanos, técnicos, temporales, etc), prácticas obligadas en los Gobiernos locales de Israel. Dada nuestras tradiciones, son ejemplos claros de cambio al mediano o largo plazo, así como debiese cada organización e individuo que forma parte de ella, empaparse y alinearse con la Misión que cumple su grupo, a fin de dar coherencia a las acciones emprendidas. También el trazado de una buena Planificación Estratégica con altura de miras y construida colectivamente, sitúa a cualquier organismo en una posición que permite encauzar su norte y maximizar sus recursos.

**Ámbito Económico.** El valor de la mirada de negocios y encadenamiento productivo, mas, el privilegiar el conocimiento, la innovación y la creatividad del individuo, dando impulso a su vocación emprendedora en un pilar básico en Israel. En Chile, coordinando servicios hacia un mismo grupo objetivo al mediano o largo plazo y más aún, una política de fomento única (y no por servicio) hacia estos emprendedores (micro o macro) daría una solución a los cambios anuales de Programas Sectoriales o Institucionales y/o a sus respectivos Programas de financiamiento dando continuidad a las acciones con estos individuos y/o empresas hasta su solidez.

**Ámbito Medioambiental.** Políticas de futuro respecto de que entorno queremos para vivir con buena calidad de vida, dan cuenta en Israel de una definición por un tipo de empresas. La condición particular de este país de contar con pocas materias primas pero alto potencial intelectual, han hecho que privilegien lo segundo en forma clara. Teniendo Chile en particular otra realidad, por ej. materia prima para extracción de minerales metálicos y no metálicos (II región), nos deja con el desafío doble de: generar conocimiento a través de esta expertiz (tecnológico-técnico) idealmente al mediano plazo para consolidarlo en el largo plazo y sea esto un "producto" de exportación y, definir un equilibrio entre explotaciones de gran envergadura, procesos intermedios de transformación, el consecuente retorno de divisas al país, pero logrando a la vez un entorno saludable para la población ahí existente (pensando que son recursos naturales no renovables).

**Ámbito Social.** Un capital de valor en Israel es el Voluntariado, es decir, participación en la resolución de problemas locales con alto grado de compromiso ciudadano. Un claro ej. es el propio voluntarismo de Concejales de Gobiernos locales para propiciar y motivar a sumarse a muchos a este principio. ¿Sería procedente en Chile?. La sociedad civil, ¿se compromete de esta forma?.

¿Damos espacios de participación?. Preguntas que se responden en Israel en casos como: el voluntarismo de jóvenes en Centros de atención para deficientes mentales, lectura para adultos mayores, clases de diversos oficios entre la misma población local, atención de adultos mayores en sus casas para apoyarles en sus actividades cotidianas, etc. Dada la realidad chilena y nuestros ritmos, son prácticas que pueden ser posibles y se deben por tanto, encauzar esfuerzos y orientar la acción de individuo(s) que promuevan este espíritu. ¿Corto, mediano, largo plazo?. Paulatino, pero creciente, ese es un buen desafío a ser "aplicado" (partiendo de la voluntad de cada individuo).

**Ámbito Agrícola.** El uso de tecnologías en Israel, su diseño y producción hacen que este país vaya a la vanguardia de la tecnología en riego (que es su condición a controlar). y por lo visto, en tecnologías alternativas respecto de aprovechar sus recursos naturales (paneles fotovoltaicos, solares, reciclaje, etc). En Chile, las restricciones hídricas en la zona norte y la ciclicidad de las precipitaciones al sur, condicionan nuestros rendimientos agrícolas y a veces, nos significan azarosas producciones. A pesar de que estas tecnologías tienen elevado costo, es de suma

importancia pensar en la inversión fuerte inicial a fin de lograr retornos de ello al mediano o largo plazo, asimismo, Israel ofrece asesorías en el tema y las redes no son de difícil acceso. Respecto de los demás cultivos: olivos, flores, etc, son de poca superficie pero de gran calidad, así, identifican

productos por zonas típicos (similar a la denominación de origen) y ese es su valor agregado, la proveniencia.

Ámbito Cultural. Valoran y rescatan las tradiciones milenarias, promueven (con fines turísticos y de economía) su cultura, se respeta la tercera edad haciéndoles partícipes del desarrollo nacional. Sólo estos tres elementos, hay muchos mas, marcan algunas diferencias con nuestra idiosincrasia. Desde el punto de vista del Programa Servicio País, éste tiene una vocación rural y pretende entre otros, rescatar estos elementos y ponerlos en valor. Son prácticas aplicables y que tiene que lidiar con la globalización inminente en la que nos desarrollamos y los efectos migratorios a centro urbanos. Es de vital importancia mantener costumbres como patrimonio y rasgo identitario de país (II región): floreos quechuas, chayas en ceremonias atacameñas, etc.

**6. Contactos Establecidos:** presentación de acuerdo al siguiente cuadro: **ANEXO 2. Listado Contactos.**

Institución/ Empresa	Rut	Persona de Contacto	Rut	Cargo	Fono/Fax	Dirección	E-mail

**NOTA:** Se adjunta listado de participantes de la Gira y contactos establecidos en visitas a terreno.

**7. Detección de nuevas oportunidades y aspectos que quedan por abordar:** señalar aquellas iniciativas detectadas en la actividad de formación, que significan un aporte para el rubro en el marco de los objetivos de la propuesta, como por ejemplo la posibilidad de realizar nuevos cursos, participar en ferias y establecer posibles contactos o convenios. Indicar además, en función de los resultados obtenidos, los aspectos y vacíos tecnológicos que aún quedan por abordar para la modernización del rubro.

Oportunidades. El Centro de Capacitación Golda Meir, anualmente dicta Cursos en diversas temáticas, ahondando en alguna de ellas. Esa sí como por ej., profundiza el tema Educativo, de Salud, Económico, etc.

Existen otros centros vinculados con otras temáticas fuera de Haifa, en el resto del territorio Israelí, por ej. de Agricultura del Desierto, etc., también son redes existentes.

Asesores de Gobiernos locales en temas de Planificación, Desarrollo Económico, Tecnologías, etc, con la vinculación hecha, son posibles referentes de iniciativas locales; ej.: la Directora del Centro de Desarrollo Regional de Yoqneam-Meggido con énfasis en Parques Industriales y su materialización.

Municipios con alto interés de realizar Convenios de Hermandad entre ciudades, como actualmente ocurre y provocar con ello, intercambios estudiantiles, becas, etc.

La invitación de Concejos Regionales a Ferias Tecnológicas o de Negocios Anuales, con fines económicos y turísticos.

Con todos los mencionados anteriormente, se pueden establecer vínculos y para ello el Anexo 2, da cuenta de su área específica. Por otra parte, vital es la participación en cualquier red o alianza del Sr. Cónsul de Chile en Israel y la propia Embajada de Israel en Chile.

**Modernización.** La Propuesta llamada Modernización del Estado, pretende captar y socializar prácticas como las mencionadas en el Punto 5, no sólo tecnológicas sino sociales y administrativas; las señaladas en tal punto son las, desde mi punto de vista, necesarias de abordar en nuestra sociedad respecto de tales ámbitos y la mayoría, no tiene alto valor económico, sino que implica voluntad y reorientación de recursos, con especial énfasis en políticas (micro-macro) diferenciales por territorio y la necesaria Planificación Estratégica (desde Pladecos comunales "aplicados" hasta Misiones institucionales declaradas y concordadas intra y extra institucionalmente).

**8. Resultados adicionales:** capacidades adquiridas por el grupo o entidad responsable, como por ejemplo, formación de una organización, incorporación (compra) de alguna maquinaria, desarrollo de un proyecto, firma de un convenio, etc.

Cada ex becario a Israel, pasa a formar parte del Club Shalom. Este reúne anualmente a los ex becarios provenientes de todo el mundo para mantener las redes a nivel nacional y propiciar intercambios y posibles alianzas, así como, mantener el lazo con dicho país a través de la colaboración mutua (participando de sus actividades Culturales, Cursos que dictan, etc).

En particular, ya se realizó el Encuentro Anual del Club en Santiago de Chile (Sábado 31 de Mayo) coordinado por el Embajada de Israel en este país y reunió a cerca de 60 ex becarios en diversas temáticas (agrícolas, educativas, culturales, etc). Se realizará en Septiembre del 2003 en Bolivia el 3° Encuentro Latinoamericano del Club con el cuál se proyecta orientar acciones internacionales para fortalecer esta red.

Están abiertas las puertas tanto a las Instituciones visitadas en Israel (respecto de su expertiz y asesoría) como a las Instituciones y personeros representantes de los diversos países asistentes latinoamericanos al Curso (Anexo 2.).

**9. Material Recopilado:** junto con el informe técnico se debe entregar un set de todo el material recopilado durante la actividad de formación (escrito y audiovisual) ordenado de acuerdo al cuadro que se presenta a continuación (deben señalarse aquí las fotografías incorporadas en el punto 4):

Tipo de Material	Nº Correlativo (si es necesario)	Caracterización (título)
Informativo Curso	1 Lado Sup. Der.	Gira de Estudios - MCTC
Folleto Informativo	2 Id.	Touring Map of Israel
Folleto Informativo	3 Id.	Israel en Breve
Artículo - Informativo	4 Id.	Carta desde Israel
Artículo - Curso	5 Id.	The Golda Meir MCTC
Artículo - Curso	6 Id.	City of Ma'alot Tarshiha
Artículo - Curso	7 Id.	Dpto. Desarrollo Regional Yoqneam Meggido
Artículo - Curso	8 Id.	Tefen, Hacia un nuevo futuro
Artículo - Curso	9 Id.	Las Incubadoras y Centros de Apoyo-Estrategias
Artículo - Curso	10 Id.	Planificación del CEFI - Incubadora



Artículo - Curso	11 Id.	Proyecto de Rehabilitación de Barrios
Artículo - Curso	12 Id.	Israel en Foco – Un Esfuerzo Voluntario
Artículo - Curso	13 Id.	Información General – Aspectos Culturales del País
Fotos	14 Id.	8 diskettes (con 199 fotos digitales clases & terreno)

## 10. Aspectos Administrativos

### 10.1. Organización previa a la actividad de formación

#### a. Conformación del grupo

\_\_\_ muy dificultosa \_\_\_x\_\_\_ sin problemas \_\_\_ algunas dificultades

(Indicar los motivos en caso de dificultades)

#### b. Apoyo de la Entidad Responsable

\_\_\_x\_\_\_ bueno \_\_\_ regular \_\_\_ malo

(Justificar). El MASHAV aportó en forma directa y propia todo el apoyo material, logístico y financiero necesario para llevar a buen término la Gira de Estudios, así como el Centro de Capacitación Golda Meir responsable de la ejecución de la experiencia, que aportó mas allá de lo formal (excelente acogida).

#### c. Información recibida durante la actividad de formación

\_\_\_ amplia y detallada \_\_\_x\_\_\_ aceptable \_\_\_ deficiente

#### d. Trámites de viaje (visa, pasajes, otros)

\_\_\_x\_\_\_ bueno \_\_\_ regular \_\_\_ malo

#### e. Recomendaciones (señalar aquellas recomendaciones que puedan aportar a mejorar los aspectos administrativos antes indicados)

Las necesarias coordinaciones previas, sobretudo lo referente al permiso documentado de ingreso a Israel (vía Embajada) a fin de salvaguardar cualquier eventualidad / Material del Curso en extenso no procede dado que fue de alta aplicación y visitas a terreno, dejando a cada participante en libre acción para profundizar en temáticas de interés particular.

### 10.2. Organización durante la actividad (indicar con cruces)

Ítem	Bueno	Regular	Malo
Recepción en país o región de destino	x		
Transporte aeropuerto/hotel y viceversa	x		
Reserva en hoteles	n/o		



Cumplimiento del programa y horarios	x		
--------------------------------------	---	--	--

En caso de existir un ítem Malo o Regular, señalar los problemas enfrentados durante el desarrollo de la actividad de formación, la forma como fueron abordados y las sugerencias que puedan aportar a mejorar los aspectos organizacionales de las actividades de formación a futuro.

## 11. Conclusiones Finales

1. El factor cultural y los agentes de cambio (incluyendo al individuo), determinarán nuevos emprendimientos e innovaciones, lo que necesitará todo un sistema de apoyo integral para plasmar la visión en acción.
2. La educación es el capital y motor de desarrollo de los pueblos, así como la estimulación permanente de la creatividad y los aprendizajes transculturales.
3. No hay prácticas fácilmente aplicables o repetibles, pero sí, hay nuevos modelos y metodologías adaptables a contextos diversos que pudiesen mejorar resultados.
4. Valores y principios para cumplir una Misión, antes que una Meta, son componentes esenciales de un fortalecido equipo de trabajo.
5. El valor y la riqueza de una sociedad, están en su voluntad de apoyar, fortalecer y mejorar sus partes más débiles y, la capacidad de crear un sistema social equitativo en el cual todos sus miembros disfruten del crecimiento y desarrollo.

**12. Conclusiones Individuales:** anexar las conclusiones individuales de cada uno de los participantes de la actividad de formación, incluyendo el nivel de satisfacción de los objetivos personales (no más de 1 página y media por participante).

En lo personal existe absoluta satisfacción por el logro de los Objetivos y la certeza que desde la tribuna que ejerza éstos serán puestos en valor y en práctica, en la medida de lo posible; sin duda, hay estructuras y rigideces propias de nuestro modelo de desarrollo (jurídico, financiero, humano, etc), pero son desafíos de cambio para provocar una mejor calidad de vida y una eficiente labor respecto de nuestro quehacer dada la escasez de recursos, los cuales debemos optimizar.

Es de esperar que el material de difusión entregado sea lo mas gráfico posible respecto de la experiencia y provoque algunos cambios de miradas e idealmente genere nuevas prácticas a nivel individual y/o colectivo – organizacional.

Los agradecimientos son propios para tod@s aquellos que directa o indirectamente colaboraron en la materialización de esta experiencia.

Fecha: 30/06/2003

Nombre y Firma coordinador de la ejecución: Marcela Zulantay Alfaro

AÑO 2003



GIRA DE ESTUDIOS: EL GOBIERNO LOCAL Y EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO  
30 DE MARZO - 11 DE ABRIL DE 2003, ISRAEL

**- GENERACION DE LA EXPERIENCIA**

A modo de informar y motivar la participación de la comunidad, sus líderes y/u otros

1. CONVOCATORIA

2. POSTULACIÓN

3. SELECCIÓN

4. CONDICIONES DE OTORGAMIENTO DE LA BECA

- MASHAV: Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel (apoyado en material MASHAV, página Web)

- Fundación para la Innovación Agraria (apoyado en material de FIA, página Web)

5. DESARROLLO DE LA GIRA:

- Programa (apoyado en fotos)

6. CONTENIDO BASICO

- Programa del Curso (orientado a intereses del sector)

**- APRENDIZAJES**

En los ámbitos de mayor interés del sector: Agrícola, Medioambiental, Social y tangencialmente, Cultural, Económico, Político- Administrativo.

**- RESUMEN Y DIALOGO ABIERTO**

- Preguntas, dudas, intercambio. SE entregará material FIA Institucional, otro recopilado de la Guía ODEPA "Instrumentos de Fomento para el Sector Agropecuario, FIA, 2002" y Resumen Ejecutivo de la experiencia a la Dirigencia.



FUNDACIÓN NACIONAL PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA  
PROGRAMA SERVICIO PAÍS, REGIÓN DE ANTOFAGASTA



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACION PARA LA  
INNOVACION AGRARIA

\* DURACION: 1 hr. máximo



FUNDACIÓN NACIONAL PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA  
PROGRAMA SERVICIO PAÍS, REGIÓN DE ANTOFAGASTA



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACION PARA LA  
INNOVACION AGRARIA

RESUMEN EJECUTIVO  
GIRA DE ESTUDIOS

EL GOBIERNO LOCAL Y EL DESARROLLO  
SOCIAL Y ECONOMICO

30 DE MARZO – 11 DE ABRIL DE 2003, ISRAEL



**Auspicio:** Ministerio Relaciones Exteriores de Israel, MASHAV / Fundación para la Innovación Agraria, FIA

**Patrocinio:** Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza, Programa Servicio País / Secretaría Regional Ministerial de Agricultura, Región de Antofagasta

ANTOFAGASTA, MAYO DE 2003

## INTRODUCCION

El presente documento tiene por objeto retroalimentar con prácticas y/o políticas innovativas la gestión local y/o regional con miras a integrar en su proceso de planificación aspectos político-administrativos, económicos, medioambientales y sociales que propendan al desarrollo integral de sus comunidades (rurales y/o urbanas) respecto del proceso y modelo Israelí de Estado. Se mencionan otros aspectos (culturales, agrícolas) a modo de contexto, dado que son propios de este territorio y, eventualmente adaptables, según los recursos, condiciones y estructura de nuestro país.

El contenido se divide en dos partes: la primera involucra la *Generación de la Experiencia* (a modo de informar y motivar la participación de los Gobiernos Locales y/o Regionales, órganos de Estado, ONG's y profesionales, técnicos, comunidades en este tipo de iniciativas) y la segunda, recoge y transmite los *Aprendizajes* en los ámbitos antes señalados, promoviendo su eventual aplicación y/o adaptación en los territorios respectivos.

### I PARTE: GENERACIÓN DE LA EXPERIENCIA

1. **Convocatoria:** Se realiza anual y periódicamente por la Embajada de Israel en Chile, convoca a países de todo el mundo e incluye cursos en diversos idiomas y temáticas, ej. educación, salud, turismo, desarrollo local, etc. Respecto de información más precisa y acotada (en temas y/o fechas) la Embajada de Israel se ubica San Sebastián 2812, piso 5º, Providencia, Santiago, Teléfonos: 7500500 ó 7500503, Fax. 7500555 ó 7500542, e-mail: [eisraelp@rdc.cl](mailto:eisraelp@rdc.cl)

2. **Postulación:** Se canaliza a través de la Embajada de Israel y siendo los cursos en diversas épocas del año, se debe postular a menos 3 meses antes de la Gira /Curso (se debe solicitar a dicha Embajada el Formulario de Postulación). Los requisitos son: certificado de salud completo (incluido en Formulario de Postulación), certificado de conocimientos del idioma en que se dicta el curso (excepto en cursos como el presente que fue para Latinoamericanos), fotocopia certificado académico mas alto obtenido, 3 fotos tamaño pasaporte, 2 cartas de recomendación (una de ellas del empleador) y el Formulario respectivo completado y enviado a dicha institución.

3. **Selección:** Se informa al interesado un mes antes de la Gira /Curso. No es estrictamente necesaria la calidad profesional-académica, sino que además, se privilegia la trayectoria y consistencia curricular en uno o más ámbitos pertinentes y relacionados con la dictación del Curso de preferencia del postulante. Asimismo es importante que éste, tenga una tribuna colectiva donde pueda aplicar el aprendizaje e incorporarlo de la mejor forma en su comunidad y/o entorno. Ej. hay asistencia indistinta entre alcaldes, técnicos, líderes comunitarios, profesionales, etc. todo, en directa relación con el enfoque del curso y su público objetivo (así como el grado de impacto esperado).

4. **Condiciones:** La Beca es otorgada por MASHAV (Ministerio de Relaciones Exteriores, Israel) y operada en Chile por la Embajada de Israel; incluye todos los costos de la experiencia (alojamiento o estadía, alimentación, estudio, seguro de salud, locomoción a nivel interno - salidas a terreno y



traslados, visitas, otros) y exceptúa, los traslados intermedios en el país de origen (o en tránsito) y el pasaje aéreo internacional para llegar a destino (Tel Aviv), los que deben ser cubiertos por el participante (su institución o un tercero). Para ello, debe existir la certeza ante la Embajada de este aporte (documentada o con compromiso formal de que este costo de viaje y/o escalas estaría(n) solventado(s)). La misma Embajada puede orientar respecto de la adquisición del ticket internacional más directo y expedito.

Para la presente Gira de Estudios, el pasaje aéreo internacional fue financiado en su totalidad por FIA (Fundación para la Innovación Agraria; ubicada en Santa María 2120, Providencia, Santiago, Fono: 4313000, Fax: 3346811, e-mail: [fia@fia.gob.cl](mailto:fia@fia.gob.cl), página web: [www.fia.cl](http://www.fia.cl)). Esta Fundación opera, entre otros, el Programa 'Formación para la Innovación modalidad Participación', que promueve la formación y perfeccionamiento de profesionales, técnicos y comunidades involucrados con el desarrollo del sector agrario del país en la diversidad de sus temáticas. La postulación es a través del mecanismo de Ventanilla Abierta (que funciona durante el año) y posterior a la adquisición de las Bases FIA para este Programa, se realiza una Propuesta

relacionada fundamentalmente con: los objetivos de la iniciativa, la justificación de la participación, los resultados e impactos esperados, los mecanismos de difusión de la experiencia y los aportes en contraparte al auspicio FIA (financieros, pero traducidos en aspectos propios del viaje o la estadía / tránsito del participante en la Gira y, los recursos puestos en la etapa de difusión).

Se debe considerar como un componente importante, la forma en que la experiencia será difundida una vez realizada, a nivel local, regional y/o nacional, esperando darle la debida proyección y eventual aplicación en los territorios que corresponda (tanto a nivel de impacto colectivo como individual).

5. **Desarrollo de la Gira:** El Programa del Curso fue elaborado y ejecutado entre el 28/03 y el 13/04 por el Centro Internacional de Capacitación Golda Meir (MCTC), Monte Carmel, Haifa, ciudad costera ubicada a 2 hrs. al norte de Tel Aviv ( David Pinsky 12, 34351, Haifa - P.O.B. 6111, 31060, Haifa, Fono: 972-4-8375904, Fax: 972-4-8375913, e-mail: [mctc@mctc.co.il](mailto:mctc@mctc.co.il)). El Director de la Gira Sr. Yehoshua Erlich y su Coordinadora la Sra. Simone Kowalski.

Las sesiones consideraron clases teóricas realizadas en el Centro y salidas a terreno. Este lugar opera como residencia y, cuenta con un sistema de internado: habitaciones dobles, con baño privado y servicio de biblioteca abierta, sala de estar abierta - T.V., prensa, teléfono; casino, cafetería abierta, lavandería abierta y dos salones habilitados para la realización de clases dirigidas a un público máximo de 25 a 30 personas con tecnología apropiada: multimedios, video, etc; posee una sala de computación habilitada con 16 terminales conectados las 24 hrs. a internet -escáner e impresoras, tecnología de videoconferencia, etc; y, una administración a cargo de aspectos operativos (ej.: arribos, traslados, cambio de monedas, etc).

El MCTC fue creado en 1961 bajo la Dirección de la Sra. Mina Ben Zvi, inspirada por la Primera Ministro de Israel Sra. Golda Meir. Tuvo dos énfasis, la Promoción de la Mujer y el Desarrollo de Comunidades; actualmente, el Centro incorpora la diversidad de géneros y temáticas que pasan por educación, salud, desarrollo comunitario, cooperativismo, y otros tantos mas y, en concordancia con el MASHAV (Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel) su misión es: promover el conocimiento y aplicación, en lo razonable, del modelo de desarrollo israelí y su cultura; compartir experiencias exitosas y no, en la eventualidad, replicables; adaptar y capturar prácticas pertinentes de este intercambio y, lograr alianzas perdurables y sustentables entre la red que pueda generarse (tanto de recursos intangibles como tangibles; ej.: conocimiento, metodologías, experiencias v/s inversiones, tecnologías, etc).



## 6. Contenido:

El Programa consideró el horario clásico de clases en su parte teórica, y en su etapa práctica, operó como salidas a terreno diarias o de dos días.

### Aspectos Principales del Programa:

- El Gobierno de Israel: datos básicos sociales y económicos, estructura.
- El Gobierno Local y el Desarrollo Social: ¿hay conflicto entre política y bienestar social?
- Visitas a terreno: Municipio de Maalot -Tarshiha, Concejo Industrial de Tefen - Galilea, Concejo Local Druso Daliyat El Karmil, Concejo Regional Ramat Neggev, estadía y visita Kibbutz Mash'abey Sadeh - Neggev.
- Planificación y Proyectos Comunitarios I y II: Apoyo a la Microempresa, Proyecto Nacional de Rehabilitación de Barrios, Voluntariado y Participación Comunitaria, otros casos
- Visitas a terreno: Unidad de Desarrollo Regional Yoqneam – Meggiddo, Parque Industrial Yoqneam, Concejo Regional de Jerusalén.
- El Reingreso: evaluación de la experiencia y aportes aplicables a la realidad local.
- Visitas complementarias: Akko (puerto fronterizo con Jordania, ciudad amurallada, otros), recorrido ciudad de Haifa (visita del Technion: Universidad Ciencia & Tecnología; Parque Bahai's, Puerto, otros históricos), Galilea (meseta del Golán, Mar de Galilea, río Jordán, Cafarnaúm, Tiberias, otros), Mar Muerto, Desierto del Neggev (agricultura, Museo Ben Gurión, otros), Jerusalén (sitios históricos, otros), Nazareth (sitios históricos, otros), Memorial (Museo) del Holocausto, otros.

## II PARTE: APRENDIZAJES

### CONTEXTO

El estado de Israel fue creado en el año 1948, estando previa y posteriormente sujeto a un sinnúmero de hitos bélicos y definiciones fronterizas por motivos político-económicos y culturales-religiosos.

Su nombre proviene del tercero de los patriarcas, Jacob (o Israel), de ahí, que sus habitantes sean llamados "hijos de Israel" o Israelitas cuyo significado es "el que lucha con Dios" (dado el hecho bíblico donde Jacob se enfrentó con Dios).

Históricamente, este territorio ha tenido gran relevancia debido a su posición estratégica como puente entre los mercados cercanos (del Mediterráneo, del Asia, del Medio Oriente, de Europa) dado que por ahí cruzaba la "Vía Maris" (del latín, la vía del mar).

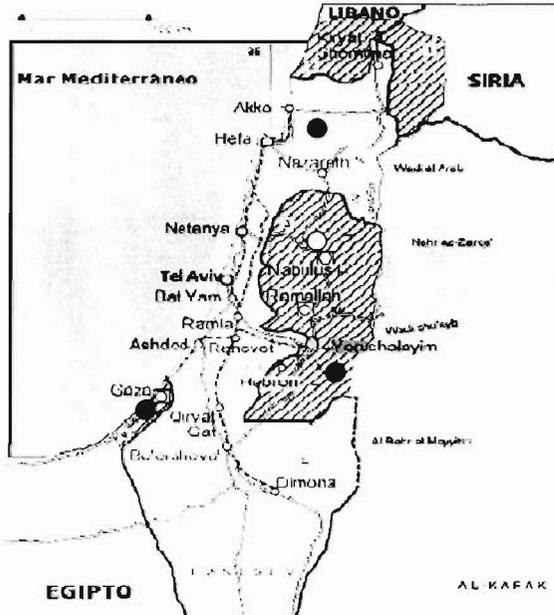
Este territorio se conformó por grupos nómades, que en algún momento de la historia sirvieron de mano de obra como medio de producción (ej. para los Egipcios y su comercio hacia Mesopotamia), y que luego de su empoderamiento se transformaron en tribus sedentarias (en número de 12) dedicadas a la agricultura ocupando el territorio como la nación Israelita o Hebrea hace 33 siglos, coordinada por una 13ª tribu, la de administración y servicios (carente de territorio).

Hoy en día Israel tiene cerca de 6 millones de habitantes (79,2% judíos; 15% musulmanes; 2,1% cristianos; 1,6% drusos y existe un 2,1% de inclasificados), su moneda es el Shekel (aprox. 1 U\$ = 5 Sh), su fuerte económico es el desarrollo científico-tecnológico (industrial) y su idioma el Hebreo.



Actualmente, el país se divide en 3 tipos de territorio.

- Territorio A ● : De soberanía absoluta Palestina (dos áreas: Gaza, Jericó)
- Territorio B ○ : De soberanía relativa Israelita (el estado Palestino se encarga de todo el quehacer político-administrativo, pero no de la seguridad interna; área central achurada en negro)
- Territorio C ● : Con un 3% de población Palestina, el Estado Israelita se encarga de todas las funciones propias que le competen (servicios, seguridad, etc). Todo el espacio en blanco.



#### - ÁMBITO POLÍTICO-ADMINISTRATIVO

En líneas gruesas sólo existe el Gobierno Nacional y el Gobierno Local, ambos, de elección popular. Dado lo escaso de su territorio se hace más eficiente este tipo de administración, descentralizada y empoderada.

Se torna así mas liviana la estructura organizacional de Estado, las decisiones tienen mayor prontitud, mas cercanía en el ámbito local y se optimizan recursos en toda índole (materiales, temporales y humanos).

El *Ejecutivo* lo compone el Kneset (Parlamento) que reúne a la Unión de Autoridades de Gobiernos Locales de Israel (institución sin fines de lucro), siendo sus componentes:

- Gobierno Nacional: Compuesto por los Ministerios y generador de Programas públicos de responsabilidad e impacto nacional.
- Concejo Regional: Agrupa y administra a un conjunto de aldeas pequeñas en áreas rurales (máximo 250 familias).



- Concejo Local: Administra ciudades medianas o pequeñas o aldeas grandes (menores a 20.000 habitantes).
- Municipio: Administra territorios con poblaciones de mas de 20.000 habitantes.
- Concejo Industrial: Administra zonas de desarrollo industrial, sin habitantes permanentes

Son directamente los líderes de los Gobierno Locales ante el Gobierno Nacional y sus Ministerios en el Kneset, los que proponen las formas de desarrollo de sus territorios o zonas geográficas dadas sus características diferenciales (mediando la aprobación del pleno).

Esta Unión entre otros acuerdos, promueve el cooperativismo entre sus instituciones. Por ej. compra insumos corrientes por volúmenes a fin de disminuir costos operativos de sus unidades territoriales de administración; suministra a la Unión servicios transversales al quehacer requerido (soportes tecnológicos, etc); administra el sistema nacional de Lotería e invierte sus utilidades en obras sociales (consultorios, casas del adulto mayor, etc).

En esto, cada Gobierno Local invierte en su territorio previo acuerdo con el Gobierno Nacional para no duplicar esfuerzos ni recursos (por ej. el Gobierno Local no interviene en el tema de salud curativa, esto es de exclusiva responsabilidad del Gobierno Nacional; pero, si puede invertir en la salud preventiva con Programas o Centros ad hoc a ello). Existen por tanto, Servicios Locales y Servicios Estatales.

Respecto del Presupuesto Nacional para estos y otros ítemes, existe un patrimonio Nacional que administra el Gobierno Nacional (a través del Ministerio del Interior, generados vía impuestos) y el patrimonio Local que es administrado por cada unidad territorial (a través de impuestos diferenciados que varían de región en región). Por ej.: respecto de la construcción en áreas de elevado valor comercial (urbana/ rural), estacionamientos, etc. El financiamiento de la política local de desarrollo, se financia por ley en un 25% de ingresos propios.

Asimismo, existe una Clasificación de Ciudades a escala nacional, que da cuenta de la inversión diferenciada o preferencial estatal. Por ej.: hay ciudades con subsidios y sin subsidios; ciudades en desarrollo; poblados árabes; zonas de enfrentamiento, etc. Todas ellas, tienen Programas definidos de inversión (y de no poder cubrirlos la propia administración local, el Ministerio de Hacienda absorbe los costos o déficits de inversión social).

En lo *Legislativo*, hay Leyes Nacionales y otras llamadas Secundarias, que son Ordenanzas y Decretos Municipales. Como ejemplos:

Leyes Nacionales

- Ley de Educación Obligatoria
- Ley de Aguas
- Ley de Planeamiento y Construcción

Ordenanzas Municipales

- Reglamento de Municipios
- Ordenanza de Concejos Regionales
- Ordenanza de Concejos Locales

Calidad y Medioambiente  
Higiene y Salud Popular

En lo local, las unidades territoriales de administración funcionan con Concejos Locales que controlan su administración y gestión. Sus Concejales, son personas reconocidas localmente (referentes públicos) y realizan esta función ad honorem (ej. Municipio de Netanya). Los cargos de autoridades locales se eligen cada 4 años (por definición y como ejemplo de dirección, el Municipio Druso de Daliyat El Karmil arma coalición entre los partidos políticos que compitieron en las elecciones



municipales, dejando los cargos de mayor relevancia repartidos en función del número de votos elegidos; es así como, el vice alcalde, bien puede ser el opositor del alcalde electo dada esta política local de gobierno y administración).

Otro ejemplo de administración es el Municipio de Maalot Tarshiha, que como política general, convoca al menos una reunión semanal de coordinación interdepartamental; de ello, es que se definen como un Municipio alineado en su Visión, y cumplen su Misión cotidiana relevando el encadenamiento interno entre las acciones que se ejecuten, promoviendo el principio de que "no hay razón de ser, si no son capaces de producir y generar los medios" para desarrollar su territorio y comunidad.

En lo *Jurídico*, existe un Sistema normado por Leyes de Estado y cuya administración, depende del Gobierno Nacional.

#### - ÁMBITO ECONÓMICO

Debido al proceso inmigratorio de los años 90' hacia Israel desde la ex URSS, se incrementaron los índices de desempleo en forma abrupta. Se generó desde ahí, una Política Nacional de Apoyo al Microempresario y el fomento a la creación de Pequeñas y Medianas Empresas en el marco de un Sistema de Centros de Apoyo a la Mediana y Micro Empresa e Incubadoras (con énfasis en las de Hi Tech o Alta Tecnología & Desarrollo).

Dado que este escenario ocurre también a niveles locales y/o regionales (América Latina por ej.), la Estrategia Israelí sentencia:

-Los residentes nuevos acostumbran trabajar, pero no en la dinámica del nuevo territorio (ni a cargo de sus propios emprendimientos), por tanto, es un desafío crear la motivación y desarrollar la creatividad (y como soporte, la existencia de un sistema económico y comunitario favorable).

-Generalmente, la capacidad técnica no es el obstáculo, sino la motivación del emprendedor, su capacidad administrativa y un entorno propicio de los organismos de apoyo.

Declarados estos componentes, las políticas de aliento a las PYMES se basan en:

- a. El emprendimiento (micro, pequeñas y medianas empresas) es el mayor generador de puestos de trabajo.
- b. Prevención del desempleo. En recesión, son las más versátiles dadas las condiciones variantes del entorno económico.
- c. Sus innovaciones cumplen un rol importante en los procesos renovadores del mercado. Es un agente dinamizador ante coyunturas macro económicas.

Existen en Israel, 27 C.D.P.E (Centros de Apoyo a la Pequeña Empresa & Incubadoras) y 7 Representaciones (al año 1999) distribuidos estratégicamente en todo el territorio nacional.

Estos C.D.P.E. son organizaciones sin fines de lucro, administrados por la Autoridad Nacional de la Pequeña Empresa, que centraliza el trabajo y su estrategia a nivel nacional y regional.

Dependen del Ministerio de Industria y Comercio y coordinan las tareas de entidades oficiales y ONG's cuya misión sea el desarrollo de las PYMES. Su objetivo es: colaborar con el emprendedor en un territorio determinado a fin de que materialice sus ideas, cree nuevas actividades económicas, aumente los puestos de trabajo o fortalezca la empresa existente.



Su operatoria consiste en: recibir al emprendedor, facilitar el análisis de sus ideas, realizar el estudio de factibilidad, desarrollar un Plan de Negocios para presentarlo a un Banco, a órganos de

Gobierno o Municipios pertinentes, y por sobre todo, concluir junto al emprendedor respecto de la viabilidad de su proyecto.

Apoya al emprendedor en sus primeros años hasta su autosuficiencia, monitoreando los índices de supervivencia de la empresa en sus primeros pasos y su crecimiento y autonomía posterior.

A diferencia de los C.D.P.E., las Incubadoras proveen del espacio físico al emprendedor en sus inicios a precios razonables y con todos los elementos necesarios para su eficaz desarrollo ( salas de reunión, acceso a mail, fotocopiadora, etc). Estando en un espacio común, los emprendedores ven potenciada su mirada colectiva y crean espacios conjuntos como ferias, exposiciones, etc.

En este ámbito, existen dos tipos de Incubadoras:

- Incubadoras de Empresas: abarcan a más emprendedores pero con menor inversión.
- Incubadoras Tecnológicas: abarcan un reducido número de emprendedores pero con alta inversión, apoyo masivo y un riesgo financiero elevado (de ahí el análisis exhaustivo de su factibilidad y viabilidad).

Ambas instancias, no sólo son servicios de asesoría, sino que son a la vez redes de información y comercialización.

Respecto de iniciativas locales generadas en este y otro orden en el ámbito económico, algunos ejemplos son:

En Misgav, zona montañosa al norte de Israel (Haifa) donde existen cerca de 30 aldeas comunitarias con una población entre los 30 a 50 años (cerca de 10.000 hbtes.) de alta formación profesional, se creó un C.D.P.E. (a fin de distribuir riesgos y aprovechar la condición y potencial ilustrado de sus pobladores). A la fecha, se diseñaron 900 Planes de Negocios, se establecieron 700 empresas de Hi Tech (medicina, industria, etc) de las cuáles 650 empresas recibieron créditos para su desarrollo y se han generado 1200 puestos de trabajo.

El Municipio de Maalot Tarshiha posee una Empresa Económica de Promoción que busca (participan en Giras de Negocios por ej.) y orienta (planifica el Desarrollo Económico Local) la inversión en su territorio; este staff técnico genera y/o atrae negocios fomentando el desarrollo de Zonas Industriales, otorgando para ello beneficios a empresas que presenten el perfil buscado por este Gobierno Local.

Propician y con alta prioridad, la instalación de industrias de Investigación y Desarrollo (así como los "viveros tecnológicos" para el desarrollo de Hi Tech) tendientes a la exportación. Si bien, la manufactura genera mayor absorción de mano de obra, este Municipio privilegia la mayor entrada de divisas (en impuestos) para implementar sus Políticas Sociales y, dar un estándar de vida mas alto a sus habitantes con el menor impacto medioambiental posible.

Utilizan los beneficios de Estado, respecto del fomento a la exportación y la capacitación de mano de obra altamente calificada (franquicias tributarias); además, otorgan franquicias locales de fomento a la instalación de dichas empresas tales como: el pago diferenciado y creciente de impuestos (así como en la venta de terrenos), la asesoría de su Empresa Económica de Promoción como facilitador en su proceso negociador y de exportación, la rebaja de tarifas a los trabajadores de la empresa promoviendo su asentamiento en la región en por ej.: compra de viviendas, permisos de edificación, educación gratuita, etc; entre otros.



Una de las ideas llevadas a cabo por este Municipio y que habla de su Visión de *encadenamiento*, es haber aprovechado su posición estratégica entre la ruta Damasco – Siria y construir un Lago artificial a fin de dar cabida a los intereses deportivos y recreativos de la comunidad (mejorando su calidad de vida), pero asimismo, atraer inversiones en el ámbito turístico y de negocios.

El Concejo Local de Yoqneam y el Concejo Regional de Meggido, conforman un territorio donde pasará la ruta mas importante de Israel, denominada Trans-Israel (la principal Norte-Sur y de conexión con países vecinos). Ante este escenario, esta área tiene prioridad nacional A, lo que significa que la "ley estimula inversiones de capital para dar oportunidad de asentarse en dicho territorio". Estos beneficios son: tributarios (rebajas), obtención de préstamos no reembolsables

por Ley, exención del pago de impuestos por 3 años, etc. Para propiciar todo este mecanismo, esta área cuenta con una Unidad de Desarrollo Regional Yoqneam-Meggido establecida por ambos Concejos.

Su operatoria considera: coordinaciones con el Gobierno Nacional, la Agencia Judía y corporaciones profesionales (que proveen servicios de apoyo, información, consejo, etc). Su modelo de desarrollo de la economía considera la supervisión y promoción de dueños de empresas, los negocios, la comunidad local y la relación entre éstos, conduciendo hacia una red eficaz de empresas a nivel local, nacional e internacional. Requiere para ello: una base de datos esencial, la supervisión profesional de las empresas, la capacitación y la identificación de fuentes de financiamiento persiguiendo con todo ello, promover emprendimientos, crear oportunidades de negocios, empoderar y darle sustentabilidad al empleo, liquidez a la zona y atraer compañías fortaleciendo la región. El fin último, es ampliar los sistemas (o las redes), estabilizar la infraestructura económica y, reforzar constantemente este proceso.

Como Concejo Local, Yoqneam posee un Parque Industrial de 120 empresas grandes y 400 medianas (su población es de 18.000 hbtes.) y paralelo a los instrumentos de fomento para su desarrollo económico, aprovechan la visión sistémica del Gobierno Local en ámbitos como la educación formal, integrando en su malla curricular la Educación Tecnológica y la generación del "pensamiento creativo" ligado a la zona y con apertura a la comunidad; asimismo, toda la capacitación está orientada al servicio del proceso económico de esta zona (negociación, marketing, búsqueda de trabajo, etc).

#### - ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL

Parque Industrial (Concejo Industrial de Tefen). Al igual que otros Municipios o Concejos, no persiguen la instalación de Industrias contaminantes ni de manufactura en su entorno (conservan como patrimonio sus recursos naturales), privilegiando la industria científica y tecnológica. Este Parque, fue financiado por un visionario que promovió un modelo tendiente a potenciar la creatividad de innovadores y para ello, recuperó y dio valor a la periferia de la(s) ciudad(es) disponiendo de instalaciones, armónicamente instaladas (con elementos artísticos para dar un ambiente cálido y grato), a fin de dar espacio a estos emprendedores. Este Parque, posee una administración central que otorga servicios (soporte físico y tecnológico) y asesoría (soporte empresarial y de negocios), hasta dar impulso a empresas que luego de 3 años emigran de dicho sitio dada su aspiración lógica de expansión y autonomía.

Entre otras prácticas ciudadanas y colectivas, es de común uso público el reciclaje de botellas de diversos tipos en contenedores habilitados en la vía pública, el uso de paneles solares como energía alternativa en la mayoría de los asentamientos urbanos (en forma particular, como conjunta en



edificios para calefactores de agua por ej.) y el uso de paneles fotovoltaicos para generar energía eléctrica (ej. en elementos públicos como semáforos, etc).

#### - ÁMBITO SOCIAL

El modelo planteado en el presente Curso, establece una serie de elementos de fondo a considerar previo a cualquier intervención, ya sea del individuo o una organización. Se detallan a continuación, los conceptos fundamentales.

La base teórica para la intervención de los Servicios Sociales de Israel (SS), responde a la siguiente pregunta: problemas de desempleo, drogadicción y otros ¿son problemas del individuo o de la sociedad?

Existen dos Teorías que pueden explicar las formas de intervención de los Estados.

**Teoría Residual:** es Capitalista (el individuo es un ente privado, económico; una intervención estructural es un peso para la sociedad); el individuo es responsable de su destino; hay igualdad de oportunidades en el mercado (el individuo decide y enfrenta consecuencias); los SS son residuales a la organización familiar y al esfuerzo del individuo (la sociedad no ayuda hasta que la familia haya hecho el máximo esfuerzo). Utiliza el mínimo de recursos, la mínima calidad, persigue la paz social, emprende un trabajo social-psicológico (trata de adaptar el individuo a la situación), resuelve problemas.

**Teoría Estructural:** el individuo no puede responder a exigencias y expectativas de la sociedad moderna-tecnológica; la sociedad debe ayudar y prestar servicios; la sociedad debe asumir responsabilidad de bienestar; los SS son una necesidad y no un acto de flaqueza o fracaso. Utiliza el máximo de recursos, la más alta calidad, busca la dignidad humana, emprende un trabajo comunitario (trata de adaptar la situación al individuo), previene los problemas.

Por tanto, ambas teorías, enfrentan con distintos "valores" los problemas; de ahí que cada SS debiese preguntarse "que hace" en razón de sus principios y la debida introspección.

Luego, toda Organización (pública, privada, civil u otra) requiere de una Visión para definir el "para que" realiza su quehacer. Podría decirse que una Visión es una "imagen difícil de alcanzar que debe tener un elemento motivador".

Luego de esta construcción colectiva, la organización se plantea una Misión (una meta cognitiva y más racional; con valores y principios propios), para llevarla a cabo a través de una Estrategia (basada en nuestras capacidades y la táctica elegida o modelos de gestión adaptados) y, como soporte para implementarla, se debe contar con las Capacidades Esenciales (considerando finalmente, la respectiva Evaluación).

El nivel de concordancia (Alineación) entre los individuos y los intereses de la organización, es un recurso renovable e intangible (motivador) y se debe identificar (qué es importante para el individuo, como se pueden aprovechar sus intereses), para así diseñar un modelo de trabajo a fin de que el individuo se sienta bien y asuma responsabilidades toda vez que el o los problemas a abordar sean factibles de solucionar. Para ello, se recurre al Análisis Estratégico como instrumento diagnóstico.

Planificación de Base. Etapas.

1. Definir el problema, 2. Establecer objetivos, 3. Escoger entre estrategias alternativas, 4. Preparar la ejecución, 5. Diseñar la evaluación, 6. Usar la información evaluativa.



Un Problema es una condición vinculada al tiempo de personas u organizaciones, puede ocurrir en el futuro (por ello interesa planificar), es considerada indeseable por los miembros de la organización; debe contener 5 elementos:

Grupo(s) afectado(s), ubicación en el tiempo futuro, área geográfica afectada, naturaleza del problema, su(s) dimensión(es).

Una de las herramientas de análisis para determinar problemas en cualquier ámbito (físico, humano, organizacional, otro), es el FODA (SWOT o DOFA). Este instrumento (dinámico, que cada cierto tiempo hay que realizar), visualiza aspectos internos (Fortalezas, el desarrollar capacidades existentes y nuevas; Debilidades, conocidas por el individuo o grupo y las que deben disminuir en impacto) y externos (Oportunidades, el desarrollar la capacidad de identificar y sacar provecho de una condición dada; Amenazas: el desarrollar la capacidad de sobreponerse).

Identificado el problema, se desprende el Objetivo (Meta) que viene a ser su opuesto. Asimismo, se deben establecer los Indicadores o Criterios de Éxito.

La Estrategia considera una serie de actividades llevadas a cabo por los miembros de la organización para lograr el Objetivo; se debe analizar cada Alternativa de solución.

Existe una técnica para recoger ideas llamada "Brainstorm" o Lluvia de Ideas. Tiene 5 características: se prohíbe criticar, a mayor cantidad mejora la calidad, se debe desarrollar la idea, no se deben dar soluciones y, todas las ideas son buenas.

Análisis de Alternativas de Solución. Para determinar su factibilidad se debe:

1. Analizar el Campo de Fuerzas. Asignar valores o magnitudes (ej. \$, hrs/hombre, etc) a las Fuerzas de Apoyo y las de Retardo; si la sumatoria de ambas es igual, esta solución no sirve porque es muy inestable; si la sumatoria de las Fuerzas de Apoyo son mayores a las de Retardo, la solución es posible.
2. Recursos Necesarios. Humanos, Financieros, Operativos, Temporales, Políticos.
3. Análisis según el Criterio Evaluativo de Éxito. Justificación (si se aceptan o no según las costumbres, cultura, normas), Adecuación (al objetivo de forma alta, media o baja), Eficacia (logra el objetivo en su totalidad, si o no), Eficiencia (relación costo/beneficio, alta, media o baja), Efectos colaterales (buenos o malos).

Ejecución. Se debe: anticipar las Actividades más importantes, determinar un Calendario (cronograma Pert o Vía Crítica, Carta Gantt, etc), calcular los recursos necesarios, asignar responsabilidades y planificar las tareas.

Actividades. Deben tener: una secuencia lógica, acotadas en duración, tener responsables y estimar recursos.

Evaluación. Se debe: justificar las decisiones a adoptar, definir Indicadores (que comparen ejecución y planificación, quienes, como y cuando se hará el análisis de datos). Para evaluar las Metas cumplidas, se debe hacer la relación entre eficiencia y eficacia (que son medibles); pero considerando que, cuando una meta es accesible y fácil, no se desarrollan competencias y por tanto, no existen desafíos.



En el ámbito de la Gestión, se debe privilegiar la capacidad de Innovar y para ello, es recomendable: hacerse de gente competente, muy respetuosa de las ideas del resto y lograr la fricción creativa, es decir, el máximo de ideas puestas en la mesa como soluciones.

Asimismo, acorde a los valores de la organización, se deben tomar decisiones y para ello, es necesario identificar que tipo de Directivo se requiere.-

1. El que decide sin intervención del equipo
2. El que decide después de pedir opiniones
3. El que plantea problemas al grupo y le pide tomar decisiones

Otro aspecto importante a considerar, es el enfrentar la resistencia a los cambios, se debe Negociar. Buscar los temas mas importantes, flexibilizar prácticas y lograr reales compromisos sin perder el entusiasmo (no por la meta, sino por la visión).

El Reingreso. Es el desafío de volver al lugar de origen, o ingresar a una nueva tribuna, y actuar como Agentes de Cambio a través de nuevas ideas, modelos, conductas, experiencias, interacción, evaluando a críticamente el cambio. No es el ideal adoptar prácticas sino adaptarlas al contexto local (Prof. Lic. Yehoshua Erlich, MCTC)

A modo de ejemplo en las áreas de Participación Ciudadana, Vivienda y Educación.

Unos de los principios del Municipio de Maalot Tarshiha respecto del Bienestar Social es respetar las características del grupo humano e integrar a los distintos grupos. Por ejemplo, adecuan el servicio en función de los clientes y su diversidad cultural (las mujeres mas conservadoras no suelen salir de sus casas, pero se les invita a talleres de costura para tratar el tema de la autoestima en forma indirecta).

Promueven el Voluntariado en los "más fuertes" para apoyar "a los más débiles" (preparan a adultos sanos para asistir a adultos enfermos, entendiendo que existiría mejor comunicación por la afinidad generacional; se trata de no menoscabar a nadie, sino hacerles sentirse útiles y a la vez, ser intermediarios entre los servicios y los usuarios).

Volviendo al modelo, la Participación (Voluntariado) se logra en forma indirecta e involucra, el compromiso por temas conjuntos (grupos de interés), la responsabilidad social, la formación de una estructura democrática y de comunidad que tienda a la toma de decisiones. Generalmente no hay comunidades sin ganas de participar, sino que hay condicionantes que las frenan.

El Municipio señalado, privilegia la solución de los problemas del individuo entre la misma comunidad, sin recurrir a agentes externos a ella (implementan políticas locales, como por ejemplo, la promoción del voluntariado entre estudiantes, adultos, para la atención los fines de semana de enfermos mentales, etc).

Respecto de la Vivienda y la intervención del Estado; en Israel existe desde 1978 el Programa de Rehabilitación y Renovación de Barrios de gran envergadura social que persigue enfrentar la brecha social en los centros urbanos y ciudades en desarrollo desde sus áreas mas deprimidas. Sus principios son: "el total del conjunto es siempre mayor que el total de las partes", es decir, el valor de una sociedad se evalúa en su voluntad de apoyar, fortalecer y mejorar sus partes débiles; enriqueciendo la sociedad en la creación de un sistema social equitativo en la cual todos sus miembros disfrutan del proceso de crecimiento y desarrollo.



Se promueve la atención integrada, enfocada en aspectos físicos y sociales de la problemática a nivel del individuo, familia y vecindario, con la participación de la población en el proceso de planificación y toma de decisiones, así como el fortalecimiento de los lazos entre los vecinos y el resto de la trama urbana.

El Proyecto, considera la integración social y económica de la población de los barrios en crecimiento, la atención integral en la promoción y bienestar del poblador, aspectos educativos y de empleo, mejoramiento de la calidad de la vivienda, la accesibilidad a los servicios sociales en los barrios, mejoramiento del entorno físico y cambiar la imagen del barrio en el contexto urbano.

Respecto del tema Educativo, el Concejo Regional de Yoqneam, realiza una fuerte inversión. Se ingresa a la escuela 2 años antes que el resto del país y es una formación gratuita, con énfasis en la educación tecnológica propiciando el "pensamiento creativo" ligado al futuro desarrollo de la zona y existiendo la premisa de que "la persona que tenga capacidad, tendrá necesariamente estudios".

Otro ejemplo de política educacional, respecto del presupuesto y financiamiento, es la del Municipio Druso de Daliyat El Karmil. Cada Municipio hace que sus Departamentos estimen el gasto anual; en el ámbito educativo para realizar actividades este costo es solventado por la Política Nacional de Educación y la asignación local, mas de haber una iniciativa novedosa, este Departamento "vende" la idea al Gobierno Central u otro órgano (ejército, etc) a fin de ejecutarla, por tanto "oferta" ideas y busca compradores (carnavales, actividades artísticas, etc). En el mismo contexto, genera alianzas con ciudades vecinas o hermanas (dentro o fuera del territorio israelí) promoviendo el intercambio estudiantil y el cooperativismo mutuo.

#### - ASPECTOS CULTURALES

El día Sábado no hay actividad formal, debido a que es un día de recogimiento (el Sabath) inexistiendo casi en su totalidad actividad comercial y administrativa en todo el país. Esta costumbre, comienza el día Viernes desde la puesta de sol hasta el Sábado a la misma hora, por tanto, la familia tiene un espacio conjunto de encuentro y aparte de rendir culto, se propicia la comunicación familiar.

Por otra parte, conviven y coexisten una diversidad de culturas en un territorio único y diverso: judíos, árabes, drusos, cristianos, beduinos, etc., y es así como generalmente en las vías públicas (y gran parte de la población) usan 3 idiomas: hebreo, árabe e inglés, haciendo de éste, un país claramente cosmopolita.

Los Kibbutz. Son asentamientos comunitarios administrados en forma autónoma. Se rigen por las leyes del Estado de Israel, y conviven en ellos familias que realizan una economía de autosubsistencia, y a veces comercial (ganadería, acuicultura, industria, turismo, etc) o algunos de sus habitantes trabajan fuera del recinto volviendo a él permanentemente. Su objetivo es, mantener la familia unida en un mismo entorno, preservar valores colectivos de cooperación y organización y proyectar la comunidad en forma sustentable en el tiempo.

Existen cerca de 270 Kibbutz en Israel, los cuales se mantienen porque el ingreso de sus habitantes es destinado a infraestructura y servicios internos en forma comunitaria (educación, alimentación, vivienda, etc). Es así como, se mantienen en operación y tratan que las nuevas generaciones u otras familias, vayan incorporándose a este proceso y mantengan la estructura organizacional de funcionamiento.



#### - ASPECTOS AGRICOLAS

De norte a sur, existe una diversidad de recursos naturales los que, en escaso territorio (cerca de 20.000 km<sup>2</sup>) son optimizados para diversos fines.

No es política recurrir a ellos para sustentar la economía local o nacional, mas bien, los escasos recursos naturales son utilizados como recursos escénicos o turísticos, dándole características propias a los distintos territorios.

Una no despreciable superficie desde la zona norte al centro del país, es utilizada para cultivos anuales (cereales y hortalizas) y frutales (manzanos, cítricos, tropicales, etc), usando un alto nivel tecnológico para su desarrollo (riego tecnificado, maquinaria agrícola, etc).

En la zona sur árida (Concejo Regional Ramat Neggev), se han establecido cultivos frutales (viñas, olivos, otros) en forma exitosa promoviendo el uso eficiente y racional del escaso recurso hídrico.

#### CONCLUSIONES

- El factor cultural y los agentes de cambio (incluyendo al individuo), determinarán nuevos emprendimientos e innovaciones, lo que necesitará todo un sistema de apoyo integral para plasmar la visión en acción.
- La educación es el capital y motor de desarrollo de los pueblos, así como la estimulación permanente de la creatividad y los aprendizajes transculturales.
- No hay prácticas fácilmente aplicables o repetibles, pero sí, hay nuevos modelos y metodologías adaptables a contextos diversos que pudiesen mejorar resultados.
- Valores y principios para cumplir una Misión, antes que una Meta, son componentes esenciales de un fortalecido equipo de trabajo.
- El valor y la riqueza de una sociedad, están en su voluntad de apoyar, fortalecer y mejorar sus partes más débiles y, la capacidad de crear un sistema social equitativo en el cual todos sus miembros disfruten del crecimiento y desarrollo.



GIRA DE ESTUDIOS: EL GOBIERNO LOCAL Y EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO  
30 DE MARZO – 11 DE ABRIL DE 2003, ISRAEL

*“Esperando motivarles con este Informativo a fin de elevar nuestras capacidades, y con ello, propiciar el mejoramiento de la calidad de vida de nuestras comunidades y su entorno...”*

1. CONVOCATORIA: Realizada anual y periódicamente por la Embajada de Israel en Chile, convoca a países de todo el mundo (incluye cursos en diversos idiomas y temáticas, ej. educación, salud, turismo, desarrollo local, etc). Fonos Santiago: 7500500 ó 7500503.
2. POSTULACIÓN: Canalizada a través de la señalada (3 meses antes de la Gira, para lo cual se debe solicitar a dicha Embajada el Formulario de Postulación con la debida antelación).
3. SELECCIÓN: Se informa al interesado un mes antes de la Gira /Curso.
4. CONDICIONES: La Beca otorgada por MASHAV (Ministerio de Relaciones Exteriores, Israel), operada en Chile por la Embajada de Israel, incluye todos los costos de la experiencia (alojamiento, alimentación, visitas, otros) exceptuando, el pasaje aéreo internacional que debe cubrirlo el participante (su institución o un tercero). En este caso, el pasaje aéreo fue financiado en su totalidad por FIA (Fundación para la Innovación Agraria; [www.fia.cl](http://www.fia.cl)). Esta institución opera, entre otros, el Programa 'Formación para la Innovación modalidad Participación', que promueve la formación y perfeccionamiento de profesionales, técnicos y comunidades involucrados con el desarrollo del sector agrario del país en la diversidad de sus temáticas. Posterior a la adquisición de las Bases FIA, es necesario hacer una Propuesta relacionada con la forma en que la experiencia será difundida una vez realizada, a nivel local, regional y/o nacional, esperando darle la debida proyección en los territorios que corresponda (tanto a nivel de impacto colectivo como individual). Esta Propuesta incluyó aportes financieros del Participante traducidos éstos básicamente, en el material y los recursos involucrados en las actividades de difusión respectivas.
5. DESARROLLO DE LA GIRA: El Programa del Curso fue elaborado y ejecutado entre el 28/03 y el 13/04 por el Centro Internacional de Capacitación Golda Meir (MCTC), Monte Carmel, Haifa, ciudad ubicada a 2 hrs. al norte de Tel Aviv (Fono: 972-4-8375904). Las sesiones consideraron clases teóricas realizadas en el Centro (que opera como residencia a la vez) y salidas a terreno.
6. CONTENIDO BASICO:
  - El Gobierno de Israel: datos básicos sociales y económicos, estructura de Gobierno
  - El Gobierno Local y el Desarrollo Social: ¿hay conflicto entre política y bienestar social?
  - Visitas a terreno: Municipio de Maalot -Tarshiha, Concejo Industrial de Tefen - Galilea, Concejo Local Druso Daliyat El Karmil, Concejo Regional Ramat Neggev, estadia y visita Kibbutz Mash'abey Sadeh - Neggev.
  - Planificación y Proyectos Comunitarios I y II: Apoyo a la Microempresa, Proyecto Nacional de Rehabilitación de Barrios, Voluntariado y Participación Comunitaria, otros casos
  - Visitas a terreno: Unidad de Desarrollo Regional Yoqneam – Meggiddo, Parque Industrial Yoqneam, Concejo Regional de Jerusalén.
  - El Reingreso: evaluación de la experiencia y aportes aplicables a la realidad local.



Visitas complementarias: Akko (puerto fronterizo con Jordania, ciudad amurallada, otros), recorrido ciudad de Haifa (visita del Technion: Universidad Ciencia & Tecnología, Parque Bajai's, Puerto, otros históricos), Galilea (meseta del Golán, Mar de Galilea, río Jordán, Cafarnaúm, Tiberias, otros), Mar Muerto, Desierto del Neggev (agricultura, Museo Ben Gurión, otros), Jerusalén (sitios históricos, otros), Nazareth (sitios históricos, otros), Memorial (Museo) del Holocausto, otros.

## 7. ALGUNOS APRENDIZAJES:

- Estructura de Gobierno: similar a la nuestra pero de diferente nombre (Gobierno Nacional similar de Ministerios; Concejo Regional, similar de Intendencia; Concejo Local, similar de Gobernación; Municipio, administra poblaciones de más de 20.000 habtes.), agregan, Concejo Industrial (zonas sin habitantes pero de gran desarrollo industrial y en cuyos alrededores se asientan los trabajadores), Parque Industrial (territorio habilitado en Municipios y/o Concejos Locales cuyo desarrollo es con énfasis la ciencia y la alta tecnología o 'Hi Tech' con miras a la exportación, ej: softwares, bioquímica, 'ships' electrónicos, biotecnología, etc. No propician la incorporación a estos parques de empresas de manufactura o que generen deterioro al medio ambiente); Unidades de Desarrollo Regional (similar de Oficina de Fomento Productivo u otras), las existen en todo Israel por mandato central y tienen apoyo financiero subsidiado, pero pueden y deben generar sus propios ingresos.
- Los Municipios tienen definida una Visión (de Desarrollo) de su territorio y el staff técnico, considera un Encargado de Negocios para atraer inversiones a la comuna. La alineación entre departamentos se evidencia en la ejecución de una Reunión Semanal de Coordinación. Existe escasa rotación de la Autoridad Alcaldicia y los Concejales son personas reconocidas por la comunidad y sus cargos son ad honorem. Procuran el Voluntariado en su comunidad (con pequeños subsidios o beneficios a ciudadanos de la comuna que asisten a otros más carentes en sus necesidades de apoyo y/o sirven de intermediarios entre la persona carente y su Municipio).
- Las Zonas Tecnológicas: Su énfasis es la Investigación & Desarrollo, priorizan Viveros Tecnológicos (similar de Microempresas), requieren sólo mano de obra calificada (privilegian personas mayores en tareas permanentes, reconociendo en ellos su dignidad y utilidad) e incorporan en esta dinámica a la comunidad local mostrándoles la operación de los Parques Industriales (ej.: llevan a colegios a visitarlos. Dato: la educación primaria comienza un año antes que la nuestra). Estos Parques atraen inversionistas o industriales, ofreciéndoles garantías como: beneficios en la rebaja de impuestos y préstamos no reembolsables otorgados por Ley, así como los mismos beneficios, pero bonificados por los respectivos Concejos Locales o Municipios (a nivel de Gobierno Central, se priorizan estas comunidades con Categoría A, favoreciendo con ello, su desarrollo económico-social). También existen, Centros de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, así como Incubadoras (creadas para fomentar la empresa en áreas específicas). Buscan iniciativas de emprendedores y apoyan las de mayor proyección hasta la exportación. Las de proyección local, la fortalecen en los aspectos de gestión empresarial para consolidarlas a ese nivel. No pretenden ADOPTAR modelos foráneos sino ADAPTAR de estas experiencias las replicables en Israel.
- Desde la mirada externa, podría decirse que el Modelo de Gestión Local visto se fortalece con: una Política Central (Nacional) de asignación de recursos y priorización del tipo de Desarrollo a generar por territorio, previo acuerdo con el Gobierno Local (habitacional, industrial, otro) relevada en el Knesset (Parlamento, organismo sin fines de lucro, que une a las autoridades locales, similar de la ACHM, Asociación Chilena de Municipios); una política



FUNDACIÓN NACIONAL PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA  
PROGRAMA SERVICIO PAÍS, REGIÓN DE ANTOFAGASTA



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA

Local basada en la Planificación y la Visión colectiva de desarrollo, apoyada en la dictación de ordenanzas y leyes locales, mas la alineación del poder legislativo local y su debido respaldo técnico interdepartamental; la mirada de desarrollo local orientada a relevar el conocimiento (dada su escasez de recursos naturales, es un país de 20.000 km<sup>2</sup> de 6,2 millones de hbtes.) utilizando la formación académica en el ámbito de la ciencia y tecnología y generando innovaciones mas que materia prima (importantes entradas de divisas con pocos productos pero de alta calidad y demanda en el mundo tecnológico); una fuerte y competitiva educación formal; un reconocimiento y acogida a la mano de obra calificada (con importante incorporación del adulto mayor); un sistema con cobertura nacional de Centros de Apoyo a la Empresa (que detecta oportunidades de negocio y apoya emprendimientos novedosos y de proyección internacional y/o local); etc.

## 8. RESUMEN

- Un Resumen Ejecutivo de la actividad, así como material gráfico y audiovisual de la experiencia, quedará a disposición de la FNSP desde Junio de 2003, como aporte al conocimiento de otras realidades y su eventual aplicación en nuestro país (urbano/rural).