

# **CIEA 2002**

**PORQUÉ LAS REDES DE CONTACTOS TIENEN ÉXITO  
EL CASO DE LA INICIATIVA DE NEUCHATEL  
INDICE**

**Sana Jatta, International Fund of Agricultural  
development (FAO), Roma, Italia**

**Jueves, 22 de agosto de 2002**

**23° CURSO-SEMINARIO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SOBRE LA  
FORMACIÓN PROFESIONAL Y LA ENSEÑANZA EN EL SECTOR DE LA  
AGRICULTURA**

## Prefacio

### Conflicto entre el Interés propio y el Bien común: Porqué vale la pena cooperar en una red de contactos

Existe la famosa opera italiana llamada *TOSCA*. La heroína de la opera, *Tosca*, se ve enfrentada a un terrible dilema. Su amante, el pintor *Cavaradossi* ha sido condenado por un crimen que se afirma ha cometido y ha sido condenado a muerte por *Scarpia*, el jefe de la policía, que también está fascinado por *Tosca*. Pero *Scarpia* le ha hecho una propuesta para salvar la vida de su amado. Si *Tosca* acepta pasar una noche con él, le salvará la vida a *Cavaradossi* ordenando al pelotón de ejecución utilizar munición de fogeo en vez de balas.

Si suponemos por un momento que ninguno de los dos están limitados por tabúes, limitaciones morales o imperativos éticos, tanto *Tosca* como *Scarpia* se beneficiarían si mantuvieran su propuesta y cooperarían como verdaderos egoístas: *Tosca* salvaría la vida de su amado y *Scarpia* pasaría la noche con ella. Pero como personas, cada uno beneficiaría mucho más si pudiera convencer al otro de mantener su propuesta, pero no mantuvieran la propia. De esta manera *Tosca* salvaría la vida de su amado y su virtud, mientras que *Scarpia* tendría suerte y se liberaría de su enemigo. Entonces, ¿han cooperado o no?

En realidad y según la opera cada uno decide engañar al otro. *Tosca* decide engañar a *Scarpia* aceptando su propuesta pero lo apuñala cuando da la presunta orden de que se utilice munición de fogeo. Pero para su consternación descubre que es demasiado tarde porque *Scarpia* la ha engañado también al no dar la orden que había prometido. El pelotón de ejecución no utiliza munición de fogeo, *Cavaradossi* muere. *Tosca* se suicida, y todos mueren. ¿Cómo es posible?

El dilema de *Tosca* es conocido como *Prisoner's Dilemma*<sup>1</sup> (*Dilema del Prisionero*) en la teoría del juego. La anécdota más trivial para ilustrarlo describe a dos prisioneros que están enfrentados con la posibilidad de dar testimonio uno contra el otro para reducir de esta forma su propia sentencia. El dilema surge porque si ninguno abandona al otro, la policía puede condenar a ambos por cargos menores y por este motivo ambos ganarían al no hablar, pero cada uno ganaría algo con una exoneración si no mantiene silencio.

Si esta situación se presentara una sola vez, no sería lógico no hablar dadas las condiciones de partida. Pero desde el momento que esta situación se presenta entre el mismo par de individuos (o grupos) más de una vez, se ha comprobado con la teoría del juego que el egoísmo no era la forma racional de comportarse. En cambio, *"tit-for-tat"* (*"retribución"*), donde los individuos comienzan cooperando y hacen luego lo que el otro hizo como último pero evitando magnánimamente una defección cualquiera un tercio del tiempo, es el comportamiento más exitoso. El motivo por el cual este así llamado *"generous tit-for-tat"* (*"retribución generosa"*) tiene más éxito que otros comportamientos es la combinación de ser bueno, vengativo, estar dispuesto a perdonar y ser claro. El hecho de ser bueno evita que tenga mayores problemas. El hecho de ser vengativo evita al otro tratar de desertar. Estar dispuesto a perdonar ayuda a reestablecer la cooperación mutua. Y la claridad lo hace comprensible para los demás, asegurando así una cooperación a largo plazo.

---

<sup>1</sup> See Ridley Matt, 1996. *The Origins of Virtue: Human Instincts and the Evolution of Co-operation*. Penguin Books, England.

## **Origen de la Iniciativa de Neuchatel (NI)**

Durante los años 1980 y a principio de los 1990s, los sistemas de extensión agrícolas se transformaron en la manzana de la discordia entre los donantes principales y los practicantes activos en el desarrollo agrícola en Africa al sur del Sahara. En ese momento como ahora los asociados en el desarrollo estaban de acuerdo que los sistemas de extensión agrícola tengan y tienen efectivamente una gran importancia en el desarrollo económico y social de Africa. Pero en ese momento surgió la discusión que llegó a su punto culminante a mitad de los años '90, sobre cuál sistema era el más adecuado para el continente y como debían operar los diferentes sistemas. Los conflictos principales estaban relacionados a la función respectiva del Estado y la sociedad civil (sector privado, organizaciones no gubernativas (NGOs), organizaciones basadas en la comunidad (CBOs,) etc., diferencias conceptuales, la relativa importancia de la extensión en apoyar las metas de desarrollo en su totalidad, la necesidad o no de sistemas de extensión nacionales y temas financieros (recuperación de costes) .

Sin embargo, los cambios durante los años '90, especialmente en cuanto a la difusión de la democracia, descentralización, liberalización económica y los cortes generales en la asistencia al desarrollo a la mayoría de los estados africanos, demostraron la necesidad urgente a los participantes a dejar de lado sus diferencias dogmáticas y a capitalizar en la diversidad de sus puntos de vista. También fue cada vez más evidente que los ambientes políticos poco estables, las políticas de inversión variables y los diversos factores nacionales y regionales fuera del control de los donantes y los agentes de extensión ponían mucha presión sobre los sistemas de extensión agrícola. En vista de estas tendencias y como respuesta fue necesario que los asociados y los participantes implicados desarrollaran una visión común para enfrentar estos cambios que influenciarán la extensión agrícola. La "*Neuchâtel Initiative on the Analysis of Existing Agricultural Extension Approaches in sub-Saharan Africa*" ("Iniciativa de Neuchatel en el análisis de los métodos de extensión agrícolas en Africa al sur del Sahara") se creó en julio de 1995 en Neuchatel, Suiza, con la intención de desarrollar una comprensión de los problemas implicados en mejorar el rendimiento de todo tipo de extensión agrícola en todo el continente africano.

### ***Puntos principales de la Primer Reunión Informal en Neuchatel***

Objetivos y Metas. El objetivo de la primer reunión informal de donantes interesados en apoyar sistemas de extensión agrícola en Africa al sur del Sahara fue romper el hielo entre los participantes clave e identificar los temas principales importantes para un desarrollo sostenible de los sistemas de extensión agrícola en el continente. La prioridad fue hallar una base en común para realizar actividades conjuntas en vez de señalar las divergencias en las actitudes diferentes y sus filosofías fundamentales. Se esperó que una discusión abierta de los temas claves más importantes relativos a la extensión, sin confrontaciones ni amenazas, llevaría a una mejor comprensión de los diversos enfoques preferidos por los diferentes donantes y ayudaría a identificar un número limitado de actividades para las cuales los donantes podrían unir sus fuerzas.

Participación. En vista de que el acalorado debate en la mitad de los años '90 relativo a enfoques sobre la extensión era de hecho principalmente entre las comunidades donantes, fueron ellas las que intentaron encontrar un acercamiento. Por este motivo se invitó únicamente a donantes interesados que participaron en esta primer consulta sobre el apoyo internacional a las extensiones agrícolas en Africa. Hubo un total de 25 participantes de las agencias bilaterales y multilaterales que participaron activamente en la extensión agrícola durante los años '80 y '90. Los 16 representantes de la agencias de asistencia bilateral vinieron de Dinamarca, Francia, Alemania, Suecia, Suiza, Reino Unido, y Estados Unidos de

América. Y las tres agencias multilaterales mandaron también a sus representantes, es decir la OAA, FIDA, y el Banco Mundial.

Además de mandar el mayor número de representantes, Suiza también ofreció los servicios de un facilitador del Centro Suizo para la Extensión Agrícola, con sede en Lindau, cuya innovativa técnica de facilitación y servicio garantizó una contribución substancial al éxito del taller.

Las ponencias presentadas durante esta reunión trataron temas relacionados a la extensión desde varios puntos de vista, inclusive: (a) tareas y funciones de los servicios agrícolas, que incluyeron una discusión sobre el poco conocido tema en ese momento, pero ahora famoso: *Extension Elephant and Extension Butterfly* ( Extensión elefante y extensión mariposa) del LBL (Centro Suizo para la Extensión Agrícola); (b) política futura del Banco Mundial para la extensión agrícola; (c) las lecciones aprendidas de la implementación de T&V en el sistema de extensión en Ghana; (d) transferencia de la tecnología y producción en la extensión agrícola en Burkina Faso; y (e) extensión agrícola y desarrollo rural: la experiencia de la cooperación francesa que representó un ejemplo de las experiencias de los donantes que apoyan sistemas paralelos a los sistemas de T&V.

#### Conclusiones principales y acuerdos logrados.

Todos los participantes expresaron una gran satisfacción con las conclusiones de la consultación informal que les permitió liberarse de varios, “sombrosos de organización” y discutir abierta y francamente los puntos y temas importantes relacionados a la extensión agrícola en África en los años ‘90. Los representantes de todas las instituciones participantes se comprometieron a llevar a cabo al menos una acción conjunta con otros socios en los próximos meses y años. Además y como factor más importante hubo un amplio consenso en cuanto a los puntos importantes que antes de la reunión habían sido muy discutidos, inclusive los siguientes:

- (a) Los países africanos deben poseer y administrar los sistemas y propuestas de extensión agrícola subvencionados por los donantes. En este caso, por países entendemos todos los interesados locales y nacionales interesados en la extensión agrícola;
- (b) El apoyo externo deberá ser ofrecido mediante programas coordinados a largo plazo, en vez de proyectos aislados, limitados y a corto plazo;
- (c) Los sistemas y las propuestas de extensión deberán ser evaluadas y juzgadas según los resultados concretos en el campo, incluyendo mensajes de tipo técnico, asesoría sobre la administración de granjas y cooperativas y un intercambio eficaz de información sobre el mercado de producción y conocimientos sobre prácticas de administración de recursos, etc.;
- (d) Los donantes deberán apoyar el reemplazo de administradores extranjeros por Africanos competentes mediante la instrucción de personal local poniendo adecuado énfasis en la instrucción de mujeres para todos los niveles de la administración de la extensión y el trabajo en el campo; y
- (e) Apoyar la coordinación de los donantes a través de un mecanismo amplio de coordinación nacional y regional que incluya las instituciones públicas y la sociedad civil.

Al finalizar esta excelente reunión de la comunidad donante, los participantes aceptaron continuar el diálogo iniciado de esta manera a través de futuras actividades conjuntas. Y FIDA propuso organizar la próxima consulta informal en su sede de Roma durante la segunda mitad de 1996. Así, de forma casi accidental, nació la Iniciativa de Neuchatel ,

basada en los principios de la retribución generosa, que ha demostrado ser una herramienta formidable en el compartir la información para la regeneración y el nuevo crecimiento de los sistemas de extensión agrícola en África.

## **Evolución de la IN**

La Iniciativa de Neuchatel comenzó como una acción para solucionar conflictos. Lo que la hace distinta de la mayoría de estas acciones es que esta vez fueron las partes en conflicto las que tomaron la iniciativa para establecer un diálogo y resolver el conflicto. Con el correr del tiempo la iniciativa se desarrolló en una red informal de profesionales individuales de la extensión agrícola y asesores políticos de las perocupadas comunidades donantes. Su participación en la red es sostenida financieramente y fomentada moralmente por las organizaciones que desean sacar el fruto del efecto estratégico (*think-tank effect*) de la red sin tener que comprometerse o estar atados excesivamente a las recomendaciones de la IN. Observando atentamente la evolución de la red durante los ocho años desde su creación se pueden identificar tres fases importantes, a saber: (a) **1995-1998**: construcción de la red; (b) **1998-2000**: desarrollo de una visión conjunta; (c) **2000-presente**: generar y compartir conocimientos relevantes. Las principales características y logros de estas tres fases se presentan brevemente en la ponencia original en inglés.

## **Estado actual de la red y los elementos de su éxito**

El estado actual de la red es muy positivo. Luego de ocho años de diálogo continuo y consultas constructiva el grupo ha logrado reemplazar las confrontaciones con las generaciones y ha logrado compartir los conocimientos relevantes con todos los miembros de la IN. El simple hecho de que la mayoría de los miembros de la IN se esfuerzan por encontrarse varias veces cada año, además de las reuniones generales anuales donde participan todos los miembros, fue una indicación de la seriedad con la que se aprovechan las oportunidades ofrecidas por la red. Esto fue nuevamente demostrado por el hecho de que los miembros tienen contacto informal constante a través del correo electrónico, por fax o simplemente visitando a otros miembros en su sitio de trabajo si pasan con otro motivo de trabajo. Además, la buena voluntad que los ha llevado a animar a aquellos que flaqueaban en sus funciones es un punto fuerte de la red.

Todos estos canales de comunicación han resultado en una atmósfera más colegial entre los donantes que apoyan los servicios de extensión agrícola en África. El temor de lo desconocido ha desaparecido y el **pluralismo** de los enfoques para el apoyo de la extensión es menos amenazante y causa menor desgaste de los recursos. En vez de competir inútilmente, los diversos donantes buscan maneras para que sus diversos enfoques sean complementarios, que cada enfoque se promueva según el mérito en una situación definida. Hasta ahora el comportamiento de retribución generosa (*generous tit-for-tat*) de la teoría del juego ha tenido éxito sin que sea necesario ignorar magnánimamente los abandonos casuales. Algunas de las **principales características de la red de la IN que pueden explicar el éxito** relativo hasta la fecha se pueden resumir como sigue.

- (a) La combinación de un ambiente informal relajado con algunos canales para retornar a arreglos formales en el momento apropiado. Especialmente, mientras los donantes basan la participación de su personal en las discusiones de las reuniones de la IN, los argumentos de estos miembros son puramente individuales y de interés personal. Sin embargo, si bien las recomendaciones de las reuniones de la IN no son vinculantes para las organizaciones base de sus miembros, es claro que la administración de las organizaciones observan atentamente el comportamiento del grupo para inyectar nuevos conocimientos en su memoria institucional corporativa y para construir canales de comunicación con otras organizaciones similares para desarrollar empresas conjuntas;

- (b) No faltan los temas que unen a los miembros, las investigaciones y los análisis que son a la vez provechosos intelectualmente para los individuos que trabajan en la red y útiles para las instituciones de base en cuanto las recomendaciones pueden ser aplicadas directamente a sus operaciones y en sus proyectos futuros;
- (c) La existencia de un núcleo de asociados compuesto de 3 agencias multilaterales (OAA, FIDA, y BM) y 5 agencias bilaterales (Departamento para el desarrollo internacional DFID, Cooperación bilateral francesa FBC, Sociedad Alemana para la cooperación técnica GFZ, Dirección Suiza para la cooperación del desarrollo y asistencia humanitaria SDC, y Agencia Sueca para el desarrollo internacional SIDA), con objetivos claros razonables y metas conjuntas, con la opción de abrir los debates a otros interesados si fuera necesario para lograr más información sobre temas de interés común;
- (d) Un facilitador sólido, silencioso y no intrusivo (LBL) que no obtiene ningún beneficio directo para sí mismo si la red tiene éxito, a no ser la coordinación de la eficiencia y la eficacia del apoyo internacional para los servicios de extensión agrícola en Africa. Han facilitado cada una de las consultas informales de la IN desde 1995 y es evidente que el éxito de la red lo debemos a su eficaz función de facilitador .

Estas características no están presentadas en un orden específico de importancia y no son exclusivas. Pero sí indican que se puede lograr mucho con algunas verdades y pocos esfuerzos.

### **Observaciones finales sobre algunos principios básicos de la conexión de redes**

Todos los interesados en cualquier sociedad - gobiernos, donantes, sociedad civil, especialmente campesinos/productores y sus organizaciones, etc. – al efectuar sus tareas diarias tienen un rol de facto en contribuir al desarrollo de la comunidad. Y es urgentemente necesario desarrollar formas de compartir buenas prácticas, construir un entorno positivo y desarrollar habilidades y aptitudes a todo nivel para:

- (a) Comprender el potencial y la necesidad de una asociación;
- (b) Superar las sospechas y obtener respeto para los diversos participantes;
- (c) Desarrollar las aptitudes para trabajar conjuntamente con los interesados a nivel local, nacional e internacional;
- (d) Desarrollar las herramientas para medir el progreso, el impacto de las asociaciones, y
- (e) Extender y mejorar las buenas prácticas para transformarse en un punto principal de desarrollo y gobierno.

Estas son algunas de las necesidades básicas que llevaron a los interesados a crear la Iniciativa de Neuchatel como un proceso de consulta informal para la extensión agrícola en Africa en julio de 1995. Como para todas las buenas redes, la razón para establecerla fue la certitud de los beneficios potenciales y reales de la asociación, que se pueden resumir como sigue:

- (a) *Proveer un mecanismo* para que cada asociado incluya sus propias aptitudes, competencias e intereses a los problemas comunes y oportunidades con competencia, legitimación y transparencia que no es posible para los participantes que trabajan solos;
- (b) *Mobilizar más recursos* combinando los recursos técnicos, humanos, de información, físicos y financieros de todos los asociados;

- (c) *Asegurar mayor consciencia* de las prioridades, necesidades y función de cada uno de los participantes, creando de esta manera asociaciones más integradas y estables;
- (d) *Crear redes dinámicas de contactos* ofreciendo canales de influencia que por un lado comprometan a la comunidad y por el otro tengan un impacto en el programa político de las entidades e instituciones participantes; y
- (e) *Reemplazar conflictos por cooperación* – para todos los participantes, el costo del conflicto es mayor en tiempo y recursos que la cooperación, si bien esta cooperación sea menos espontánea para los que persigan un proyecto estrecho, un negocio, una nueva empresa comercial o una idea.

La IN logró todos estos objetivos y más. En gran parte fue posible porque al inicio de la década del '90 comenzó un proceso de revolución paralelo en los gobiernos, tanto en África como en las instituciones y agencias donantes que continua hasta la fecha. Esta revolución, que enfatiza la autoridad y la acción conjunta basada en el respeto y beneficio mutuos, crea nuevas oportunidades para los enfoques informales y descentralizados adoptados por la red de la IN. Estos enfoques se basan en las aptitudes y visiones de los representantes individuales de las instituciones públicas (gobiernos y agencias donantes), sociedad civil y organizaciones agrícolas que están al frente de los cambios en las organizaciones, comunidades y países. Serán los cartógrafos del futuro.

Pero para que esta gente tenga éxito es necesario poder establecer un proceso válido para planificar las acciones y proveer recursos adecuados para que las asociaciones funcionen correctamente. Estas incluyen:

- (a) *Decidir lo que se hará*: fue necesaria una década o más antes de que los interesados en apoyar los servicios de extensión agrícola en África decidieran consultarse en vez de mantener la situación de conflicto prevaleciente durante los años '70 y '80 y que llegó a su punto culminante a inicios de 1990.
- (b) *Identificar los asociados*: solamente después de mucho trabajo la IN decidió limitar sus socios centrales a los donantes pero sin olvidar a los otros interesados;
- (c) *Convenir los principios centrales* de igualdad que se refieren al respeto (no necesariamente igualdad que tiene una connotación de poder), transparencia (el fundamento de la confianza) y beneficios mutuos que no son fáciles de determinar si los interesados no mantienen una actitud abierta y flexible: en el caso de la IN ya se habían determinado al finalizar la primer reunión en julio de 1995;
- (d) *Acordar la forma apropiada de las relaciones* dentro de la asociación: las opiniones varían en cuanto a la formalidad de la asociación. Típicamente la mayoría de las redes de contacto o asociaciones no necesitan un contrato formal en un primer momento y hasta el momento, la IN ha optado mantener esta informalidad para tener mayor libertad para poner en práctica nuevas ideas;
- (e) *Establecer objetivos claros*: originariamente éstos pueden tener un amplio alcance (cómo fue el caso para la red de la IN en su primer consulta en Neuchatel en 1995), pero a medida que los proyectos se desarrollan los objetivos deben ser más concreto (similar a las tareas definidas claramente que se dieran a las dos equipos especiales para *financiar la extensión y extensión, pobreza y vulnerabilidad*) en la reunión anual de la IN en 1999;

- (f) *Incluir a otros interesados* como lo hizo la IN en 1998-1999 cuando consultó a los gobiernos, los granjeros y a otros en Africa para obtener sus reacciones al CF;
- (g) *Planificar las acciones*, como en las reuniones anuales de la IN, que concluyeron siempre con un acuerdo sobre las acciones conjuntas a realizar en el año siguiente;
- (h) *Mobilizar recursos*; y
- (i) *Evaluar y volver a examinar*.

Después de leer lo que precede, el lector debe haber hecho un círculo completo a través de la comprensión de la práctica y teoría de lo que hace que las redes de contactos tengan éxito. Lógicamente se concluye con una definición ideal de la red de contactos, que se puede resumir como sigue:

*La asociación es una alianza de muchos interesados en la cual los individuos, grupos u organizaciones se han puesto de acuerdo para trabajar juntos para cumplir una obligación o realizar un trabajo específico; compartir los riesgos y los beneficios; y revisar la relación regularmente volviendo a examinar su acuerdo (formal o informal) si fuera necesario.*

Este artículo es la prueba de que la Iniciativa de Neuchatel es una de estas redes de contactos exitosas hasta el momento. Y demuestra todas las características necesarias para que continúe a ser así, si se mantiene el trabajo para el beneficio mutuo de los miembros y otros interesados que cuentan con los servicios de extensión agrícola en Africa y tal vez en otros países.

---

Gr

# SANA FODAY KEBBA JATTA

## SHORT BIOGRAPHY

---

### EDUCATION

---

After secondary schooling in The Gambia, attended Cranfield University in England (1976-79) and graduated with a *B.Sc. (Honours)* in Agricultural Engineering. Subsequently undertook a postgraduate course in Soil Science and Water Management at the Agricultural University of Wageningen in The Netherlands (1981-83) and graduated with an *M.Sc. (with Distinction)*. Also attended several short courses related to team leadership, management, negotiations, and communications skills enhancement.

### WORK EXPERIENCE

---

Over 19 years of experience in planning, management and supervision of rural development operations in Africa and Asia. Between 1979 and 1981 was deputy head of the Agricultural Engineering Section of the Department of Agriculture in The Gambia and from 1983 to 1987 formed part of the management team of the Jahally & Pacharr Smallholder Rice Irrigation Project in the country. Since 1987 manage the portfolio of the ***International Fund for Agricultural Development (IFAD)*** in several countries (Burkina Faso, Cape Verde, Central African Republic, Guinea-Bissau, Liberia, Maldives, Mali, Mauritania, Philippines, Sao Tomé & Principe, Sierra Leone, and Sri Lanka) at different times. In addition, served as focal point on a number cross-cutting themes related to IFAD operations including: agricultural extension and access to technology by farmers; research & development of water lifting technologies; land tenure issues; networking with regional West & Central African inter-governmental, non-governmental organisations and farmers' groups.

---