

# **MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA LOCAL:**

## **Quince reflexiones desde una interdisciplinariedad constructivista**

**Francisco Guevara-Hernández**

Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Agronómicas  
en la Universidad Autónoma de Chiapas-México

### **Los procesos de innovación como punto de partida**

Los procesos de innovación (PIL) representan un sistema dinámico de conocimientos, información, técnicas y capacidades que buscan el mejoramiento de las condiciones de vida de un contexto determinado, a partir de programas o proyectos orientados a la experimentación local o la investigación científica en equipos interdisciplinarios.<sup>1,2,3,4,5</sup> En ese sentido, el Programa de Innovación Agropecuaria Local

<sup>1</sup> P. Engel, 1997. *The social organization of innovation*. KIT Press, Amsterdam, The Netherlands.

<sup>2</sup> F. Guevara-Hernández, 2007. *¿Y después qué?: Action-research and ethnography on governance, actors and development in Southern Mexico*. Technology and Agrarian Development Group, Department of Social Sciences, Wageningen University and Research Centre, Wageningen, The Netherlands. 223 p.

<sup>3</sup> N. Röling, 1990. The Agricultural Research-Technology Transfer Interface: A Knowledge Systems Perspective. En: D. Kaimowitz, 1990. *Making the link: agriculture research and technology transfer in developing countries*. ISNAR. West View Press, U.S.A. pp. 1-42.

<sup>4</sup> N. Röling, 1998. *The Ecological Knowledge System*. Cambridge University Press.

<sup>5</sup> J. Nahed, H. Gómez, R. Pinto, F. Guevara, F. Medina, M. Ibrahim y D. Grande, 2010. Research and Development of Silvopastoral Systems in a Village in the Buffer Zone of the El Ocote Biosphere Reserve, Chiapas, Mexico. *Research Journal of Biological Sciences* 5 (7): 499-507.

(PIAL) es una iniciativa interdisciplinaria de desarrollo rural orientada a la innovación agropecuaria local, que busca el mejoramiento del sector rural a partir de la producción de alimentos sanos en Cuba, y pretende además fortalecer un sistema de innovación que reconozca e incorpore la contribución y capacidad de los productores en la generación de beneficios económicos, sociales y ambientales, que promueva la agrodiversidad como estrategia a favor de la seguridad y soberanía alimentaria. El PIAL es a la vez un espacio colectivo interdisciplinario y multi-actores que estimula ciclos de aprendizaje desde la acción para el desarrollo local y la investigación científica de impacto, que fortalezcan al programa en el cual se enmarcan las acciones de muchos actores del ámbito nacional, provincial y local.<sup>6</sup>

### **El monitoreo y la evaluación como proceso complementario**

En el ámbito del desarrollo rural, todo proyecto, programa o iniciativa requiere de un proceso paralelo a las acciones implementadas, el cual radica en el acompañamiento y seguimiento —mejor conocido como proceso de monitoreo y evaluación (M&E)— que permite conocer en detalle y desde diferentes aristas si los objetivos, metas, resultados o impactos esperados, están encauzados o encaminados a lograrse. Para tal motivo se requiere colectar evidencias que permitan una reflexión, orientación o re-encauzamiento de dichas acciones para la mejora del proceso mismo del programa.<sup>7</sup> Por ello, el M&E pudiera ser entendido como un proceso sistemático y continuo que busca la colecta e integración de evidencias que orienten el análisis y la reflexión permanente, tanto del programa como de las acciones, los resultados, los efectos y

---

<sup>6</sup> F. Guevara Hernández, R. Ortiz, H. Ríos, L. de la C. Angarica, L. Martín, D. Plana, A. Crespo, L. A. Barranco, Z. Salguero, I. Cánovas, R. Alemán y C. Proveyer, 2011. *Impactos en Cuba del programa de innovación agropecuaria. Aprendizaje a ciclo completo*. Editorial Feijóo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba. 99 p.

<sup>7</sup> M. Estrella, J. Blauert, D. Campilan, J. Gaventa, J. Gonsalves, I. Guijt, D. Johnson y R. Ricafort (eds.), 2000. *Learning from change: issues and experiences in participatory monitoring and evaluation*. Participation in Development Series. Intermediate Technology Publications, London, United Kingdom. 274 p.

los impactos que se generan con los procesos de innovación local.<sup>6,8,9,10</sup>

Así, el M&E representa un proceso paralelo y complementario al operativo, que se ejerce a través de una estrategia definida y acorde a cada programa, iniciativa o proceso; pero que se fundamenta en brindar apoyo, orientación y redirecciónamiento a los actores involucrados, a las actividades o etapas y al proceso mismo de innovación.<sup>6,7</sup> En ese tenor es importante señalar que el proceso de M&E puede clasificarse en dos tipos, en dependencia de su funcionalidad y de la operatividad, es decir, en función de quién lo hace y en función de cómo se hace.

1) En función de quién lo hace:

Este tipo puede ser interno, externo o mixto. Por sus propias características, el tipo mixto resulta en extremo recomendable, pues se lleva a cabo con una combinación de enfoques, métodos y herramientas donde los participantes se involucran en ciclos de aprendizaje para lograr evidencias desde dentro y observaciones puntuales desde fuera del proceso.<sup>11</sup> A partir de esas evidencias se generan reflexiones y argumentos sólidos para una orientación y mejora de las acciones a implementar en el proceso del programa, pero sobre todo, con la intención de obtener resultados alentadores e impactos sostenidos a través del proceso de M&E.

---

<sup>8</sup> M. Misteli, F. L. Angarica, R. Ortiz, 2009. *Manual de monitoreo y evaluación participativos. Programa de Innovación Agrícola Local*. PIAL-INCA, La Habana, Cuba. 128 p.

<sup>9</sup> H. F. Guevara y L. L. Rodríguez, 2011. *Innovación y Desarrollo Rural: Reflexiones y experiencias desde el contexto cubano*. 2da edición. Editorial Jorge Dimitrov. Bayamo, Granma, Cuba. 187 p.

<sup>10</sup> L. L. Rodríguez y H. F. Guevara, 2009. *Innovación y Desarrollo Rural: Reflexiones y experiencias desde el contexto cubano*. 1a edición (Versión Digital). ACSUR-Las Segovias/IIA Jorge Dimitrov, Madrid, España. 174 p.

<sup>11</sup> J. Hagmann, y H. F. Guevara, 2004. Aprendiendo juntos para el cambio: la facilitación de innovaciones para el manejo sustentable de recursos naturales y el desarrollo rural a través de procesos participativos. Serie Estudios de Caso. Red de Estudios para el Desarrollo Rural A.C. y Fundación Rockefeller, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. 153 p.

## 2) En función de cómo se hace:

Existen básicamente dos tipos en función de cómo se hace y estos, a su vez, están en dependencia de la filosofía misma de dicho proceso de M&E. El tipo tradicional o convencional, normalmente conducidos por equipos externos al proceso, y el tipo constructivista. Este último tipo es normalmente un proceso sistémico, dinámico y flexible, que busca el análisis a través de la diferenciación de acciones, resultados, efectos e impactos, mediante la construcción de indicadores y colecta de evidencias de manera participativa a lo largo del proceso mismo de implementación, lo que además de reflexiones y sugerencias, genera ciclos de aprendizaje colectivo y lecciones de vida a través de las dinámicas de interacción seguidas en el proceso mismo del M&E.<sup>12,13,14,15,16,17,8</sup> En el PIAL también se eligió un proceso de M&E constructivista.

- 
- <sup>12</sup> F. Guevara-Hernández, R. Ortiz, L. de la C. Angarica, L. Martín, D. Plana, A. Crespo, I. Cánovas, Z. Salguero, L. A. Barranco y C. Proveyer, 2010a. *Evaluación de impacto del programa de innovación agropecuaria local de Cuba*. Informe Técnico, INCA. COSUDE-AAA-UNACH, La Habana, Cuba. 92 p.
- <sup>13</sup> F. Guevara-Hernández, I. Cánovas, J. P. Körner y H. Ríos, 2010b. Evaluación de impacto del programa de innovación agropecuaria local de Cuba. En: *Libro de resúmenes del XVII Congreso Científico del Instituto de Ciencias Agrícolas, 22 al 26 de noviembre*. San José de Las Lajas, La Habana, Cuba. 116 p.
- <sup>14</sup> F. Guevara-Hernández, H. Ríos y C. Almekinders, 2010c. *Caminando y reflexionando: Evaluación externa de mediano plazo del proceso PIAL en Cuba*. Artículo en extenso presentado en el 7mo Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010: Taller Universidad, Ciencia y Tecnología. Habana, Cuba. pp. 226-236.
- <sup>15</sup> F. Guevara, M. del C. Zabala, D. Echevarría, M. García y M. R. Muñoz. 2009a. *Informe de la Evaluación Externa del Programa PIAL. (Mediano plazo)*. Programa de Innovación Agropecuaria Local, INCA-COSUDE-Agro Acción Alemana. La Habana, Cuba. 17 p.
- <sup>16</sup> F. Guevara, B. Martínez, A. Hernández., R. Pinto, J. Ovando, 2009b. La investigación para el desarrollo rural: ¿qué es la investigación-Acción? En: *CLIA Granma. Boletín del Centro Local de Innovación Agropecuaria*. Bayamo, Granma, Cuba. AÑO III (2): 1-2.
- <sup>17</sup> F. Guevara, A. Hernández, B. Martínez, H. Gómez, R. Pinto y F. J. Medina, 2009c. La innovación como proceso social: Reposicionando la teoría y los conceptos para el aprendizaje colectivo. En: *CLIA Granma. Boletín del*

En este capítulo se abordan las principales lecciones aprendidas del proceso de M&E realizado en el marco del PIAL, el cual fue pensado e implementado como un ejercicio constructivista de aprendizaje multi-actores e interdisciplinario. Además, el M&E resultó una estrategia innovadora de seguimiento y acompañamiento del programa, por ello, lo aquí presentado es una forma de resaltar dichas lecciones y reflexionar sobre dicho ejercicio a partir de la experiencia vivida en el proceso de M&E. Más que hacer énfasis en los resultados obtenidos en el proceso de M&E del PIAL, este capítulo aborda una reflexión sobre las lecciones arrojadas y aprendidas en el equipo de M&E, con la intención de apoyar otros procesos de M&E de iniciativas orientadas a la innovación local. Los resultados detallados de la evaluación final de resultados e impacto de este programa, pueden leerse detalladamente en otras publicaciones, como lo referido por Guevara-Hernández et al., (2011).<sup>6</sup>

### **Aspectos metodológicos**

En vista de que el PIAL como iniciativa y también como proceso llegó al cierre de su segunda etapa, se hizo imprescindible un análisis de resultados y alcances logrados versus los esperados; por lo tanto, fue necesario recopilar la información sistematizada durante el periodo de implementación de actividades del programa. Para ello, durante los años 2009-2011 se conformó un equipo interdisciplinario de expertos nacionales e internacionales que apoyara el proceso de M&E del PIAL, sobre todo de las etapas intermedia y final del programa. Dicho equipo interdisciplinario e interinstitucional fue integrado por profesionales del Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas, (INCA), Universidad de la Habana (UH), Universidad Agraria de la Habana (UNAH), FLACSO-UH de Cuba, Universidad de Wageningen (WU) de Holanda y la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) de México. Además de la integración del equipo, fue necesaria la construcción colectiva y participativa de un marco metodológico de monitoreo y evaluación, sistémico y flexible, a partir de la integración de una serie de indicadores de resultados e impactos, que permitieran integrar evidencias de campo y la

sistematización del antes y el después, pero también del ahora, a partir de diferentes niveles de análisis. Dichos niveles de análisis fueron vistos como espacios de acción y aprendizaje colectivo, que en su momento apoyaron la toma de decisiones para mejorar el proceso PIAL y que muestran resultados detallados de este proceso.<sup>18,6, 12,13,14,15,16,17,19,20,21,22,23,24,25</sup>

## Reflexiones del proceso de M&E

### 1. Dinámica en la conformación del equipo

La reflexión radica en la dinámica seguida para la conformación del equipo de M&E, en la cual representó ciertamente un reto la identificación de personas con la motivación y disponibilidad requeridas para involucrarse en un proceso de aprendizaje innovador, que rebasara los espacios disciplinarios e

---

<sup>18</sup> M. A. Crespo, F. M. Blanco, B. K. Ledesma, M. C. Valdés, R. D. Planas y H. F. Guevara, 2011. Enfoque de género y desarrollo local en el municipio La Palma, Pinar del Río, Cuba. Documento 055. En: *Memorias del VIII Taller Internacional de Mujeres en el siglo XXI (16-19 Mayo). XX Aniversario de la Cátedra de la Mujer*. Universidad de la Habana. COSUDE, HIVOS, UNFPA, AECID, OXFAM, PNUD, La Habana, Cuba. 12 p.

<sup>19</sup> L. Hernández, 2006. La agricultura urbana caracterización de sus sistemas productivos y sociales, como vía para la seguridad alimentaria en nuestras ciudades. *Cultivos Tropicales*27(2): 13-25.

<sup>20</sup> M. Márquez, N. Valdés, D. Pérez, E. M. Ferro y R. Ortiz. 2009. Impacto del fitomejoramiento participativo como parte de la innovación agropecuaria local por difusión de diversidad genética en sectores agrícolas de Pinar del Río. *Cultivos Tropicales*30 (2): 18-23.

<sup>21</sup> R. Ortiz, L. Angarica y M. Misteli, 2010. Diseño y evaluación participativa de efectos directos (cambio de actitud) en proyectos de innovación agropecuaria local. *Cultivos Tropicales*31 ( 4): 12-19.

<sup>22</sup> R. Ortiz, H. Ríos, M. Márquez, M. Ponce, V. Gil, M. Cancio, O. Chaveco, O. Rodríguez, A. Caballero y C. Almekinders. 2009. Logros del fitomejoramiento participativo evaluado por los productores involucrados. *Cultivos Tropicales*30 (2): 106-112.

<sup>23</sup> H. Ríos, B. D. Vargas, F. R. Funes-Monzote, 2011. *Innovación agroecológica, adaptación y mitigación del cambio climático*. HIVOS, INCA, COSUDE, USC, ACDI, REDAGRI. La Habana, Cuba. 248 p.

<sup>24</sup> H. Ríos, 2006. *Fitomejoramiento participativo: Los agricultores mejoran cultivos*. Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas, San José de las Lajas, La Habana, Cuba. 300 p.

<sup>25</sup> H. Ríos, 2003. Nuevas luces del Fitomejoramiento Participativo en Cuba. *Cultivos Tropicales*24 (4): 123-134.

institucionales. El mecanismo de facilitación empleado para la integración del equipo, bajo un principio de reconocimiento y valoración de la experiencia individual, partió del diálogo con cada uno de los integrantes, lo que permitió contar en diferentes momentos del proceso con perfiles diversos. En tal sentido, la propia interacción sistemática con cada uno de los diversos actores involucrados en el proceso objeto de M&E, devino en un elemento crucial para la convergencia de los diversos especialistas hacia un mismo objetivo, siempre desde la óptica propia de cada una de las especialidades representadas.

## **2. Los talleres y el marco metodológico**

La reflexión con relación a la implementación de los talleres participativos como parte del proceso de integración del equipo de M&E, consiste en reconocer que los métodos y herramientas participativos son percibidos y utilizados en algún momento inicial con tendencias pragmáticas y extractivas, más allá de estimular la reflexión con los usuarios finales (productores). Sin embargo, la planeación y facilitación de talleres de manera sistemática, permitió llegar a puntos coincidentes para construir un marco rector del proceso de M&E.

De este modo, la conformación del marco metodológico de M&E sobre la base de talleres participativos con todos y cada uno de los diferentes participantes en el equipo — procedimiento seguido durante el M&E realizado al PIAL — permitió estimular constantemente reflexiones profundas sobre el proceso en su conjunto, los ciclos y las actividades enmarcadas en el proceso objeto de estudio. Sin dudas esta lección es fundamental para una fase posterior del PIAL.

## **3. Identificación y construcción de indicadores del M&E**

En este punto, la reflexión radica en los elementos del proceso de aprendizaje, que permitieron la construcción de consensos, donde el equipo de M&E, sobre la base del diálogo y la reflexión profunda, metodológica y teórica, tuvo que aprender primero a construir y negociar indicadores, después a identificar las herramientas y/o diseñarlas para realizar el análisis de resultados y finalmente aplicarlas en el contexto del trabajo de campo. En este sentido, una lección muy importante fue el

aprendizaje sobre los mecanismos para construir consensos lógicos y creativos dentro del equipo y, a su vez, desarrollar habilidades colectivas para contar con todas las perspectivas posibles de un indicador y su herramienta, previo a su evaluación. Otro aspecto importante, fue el poner constantemente sobre la balanza el manejo de las tendencias (sesgos) disciplinarias hacia los indicadores en función del perfil de los expertos que conformaban el equipo de M&E, lo que fue balanceado desde una perspectiva integradora y sistémica, mediante un mecanismo de facilitación orientado a los resultados y a contar con evidencias objetivas.

#### **4. La elección de herramientas de evaluación**

La identificación, construcción y consenso alrededor de las herramientas a emplear, demandó un proceso de desarrollo de habilidades creativas más allá de las herramientas previamente propuestas o construidas por otros procesos o empleadas en el propio proyecto de Fitomejoramiento Participativo. Sobre todo, que el equipo de M&E logró incluir en sus propuestas los elementos clave de las herramientas metodológicas, como es el caso del principio de reflexión y la construcción colectiva de evidencias mediante información directa de campo.

Para ello, el uso de esquemas y elementos creativos de aprendizaje de adultos permitió contar con herramientas sólidas de trabajo en campo. La experiencia en Educación Popular y el trabajo de reflexión de ciclos de aprendizaje, permitieron identificar elementos en común para el desarrollo de las herramientas empleadas, más allá de los métodos tradicionales como talleres y entrevistas. Así, cada responsable(s) de un eje temático de evaluación logró construir sus propias herramientas, para ser aplicadas durante el trabajo de campo.

Otro aspecto observado fue que las herramientas identificadas y construidas en un momento inicial fueron “acomodadas” a los perfiles profesionales de los integrantes del equipo, sin embargo, nuevamente la facilitación bajo una lógica sistémica permitió contar con el balance de herramientas para el marco de M&E.

#### **5. Conducción del trabajo de campo**

La reflexión derivada en este sentido indica que el trabajo de campo implica un proceso de conformación de equipos

pequeños para las visitas a comunidades en función de las tareas específicas asignadas (basadas en el eje temático y el área de M&E), para lo que además es necesario tomar en cuenta la integración de los equipos de trabajo en función de las complementariedades y afinidades profesionales, evidentemente en correspondencia con la temática en estudio y los participantes previstos. Sin embargo, esto no siempre resulta posible, sobre todo por las múltiples responsabilidades y compromisos de los integrantes de los equipos. Una alternativa empleada durante el M&E del PIAL fue la organización de gran parte del trabajo de campo durante períodos vacacionales de los integrantes. De ahí que la reflexión más importante está en función de aprender a organizar con anticipación en un contexto dinámico, hacia dentro del equipo y hacia los actores involucrados en el proceso de colecta de información.

## **6. Importancia del acompañamiento al equipo de M&E**

En este punto la reflexión principal fue la identificación y valoración de la importancia que tiene el acompañamiento al equipo de M&E durante la implementación del programa en su conjunto, pero sobre todo en las actividades de acción y/o reflexión.

En ese sentido, el acompañamiento del equipo coordinador del proyecto objeto de M&E, la disponibilidad de recursos y las imprescindibles visitas a campo contribuyeron a la integración del equipo trabajo. Al respecto, vale destacar por su singular significado, no sólo la importancia del acompañamiento, sino el procedimiento seguido para dar un real y efectivo acompañamiento en la acción, lo que significa involucrarse en el conocimiento de las actividades diarias de los participantes y en momentos específicos que los integrantes así lo demandasen.

## **7. Los talleres de reflexión de avances.**

Una de las reflexiones más importantes del proceso de M&E y que se enmarca casi como un principio de la investigación-acción, tiene que ver con que a cada paso dado, debe también buscarse un momento de reflexión. Por ello, resultó crucial el hecho de contar con espacios de reflexión colectiva cada vez que se realizaban esfuerzos por documentar y evidenciar elementos del proceso y las acciones del PIAL, por lo que la

organización y facilitación de talleres de reflexión de evidencias y de la actividad realizada permitieron construir propuestas de análisis y sistematización, seguimiento y re-dimensionamiento de las acciones para concretar mejores resultados en el PIAL.

### **8. La documentación y el análisis de información.**

Uno de los principales objetivos del M&E, además de acompañar y seguir al programa PIAL, fue la documentación y sistematización de evidencias del proceso para apoyar la toma de decisiones. Sin embargo, más allá de los datos duros siempre necesarios para conocer la evolución de los cambios, fue también importante pensar en formas creativas de documentar acciones, resultados y efectos del proceso mismo. Los análisis fueron realizados desde diferentes aristas: agronómicas, sociológicas, antropológicas, ambientales, organizativas, políticas, etcétera. La documentación y el análisis de los resultados dejaron como aprendizaje que la creatividad debe prevalecer para analizar este tipo de procesos, donde los juicios de valor no dependan únicamente de la racionalidad de los hechos.

### **9. Interdisciplinariedad, a veces una complicación**

El principio filosófico de unión del equipo de M&E a partir de la interdisciplinariedad inicialmente causó complicaciones para lograr acuerdos y construir consensos. Esto se debió a que perfiles profesionales diversos generaron una riqueza enorme en los momentos de discusión y reflexión, pero también algunas discrepancias en el proceso de la construcción de acuerdos, prevaleciendo la voluntad para la construcción sobre la racionalidad de los patrones predefinidos y establecidos.

Durante el proceso de construcción y negociación de acuerdos y consensos, las tendencias naturales atribuidas al sentir disciplinario llegaron en ocasiones a sobredimensionarse. Por ello, la facilitación, el objetivo claro y un enfoque apropiado para el trabajo colectivo permitió orientar la interdisciplinariedad hacia un punto de acuerdo común.

### **10. Experiencias de vida profesional**

Durante el proceso de M&E como parte de un ciclo de aprendizaje, fue complicado lograr un balance entre las experiencias disciplinarias de las personas y del proceso PIAL con las experiencias de vida de todos los participantes. Esto se

vio reflejado especialmente al momento de emitir juicios de valor que permitieran mantener la objetividad ante todo. Por ello, el entender y contextualizar de manera permanente el problema y el objeto de análisis fue adoptado como un principio de trabajo, para evitar las percepciones o valoraciones tendenciosas hacia un elemento u otro del proceso de M&E.

Sin embargo, el valor de la experiencia profesional de todos los participantes fue crucial durante los ejercicios de reflexión y de planeación de acciones bajo un esquema constructivista, con la intención de construir los mejores escenarios de acción que fortalecieran el proceso de M&E.

Por ello, los documentos elaborados como el caso de informes, capítulos de libro, artículos, conferencias, etc., manifiestan un eje articulador de todo el proceso y este tiene que ver con el enfoque constructivista y sistémico de las valoraciones del proceso.

## **11. Una metodología flexible**

En vista de que el proceso de M&E fue un ciclo de aprendizaje basado en principios constructivistas y sistémicos, encontrar el balance entre lo cuantitativo y lo cualitativo representó inicialmente un dilema inicial para el equipo. Esto sin duda se logró balancear con la riqueza de perfiles académicos y experiencias profesionales aportadas por cada uno de los participantes. Los talleres de construcción de métodos y herramientas del M&E fueron los espacios para lograr dichos balances.

Estos esfuerzos permitieron la construcción de un marco metodológico con la característica primordial de flexibilidad, que permitiera ajustarse o reconstruirse en la acción. Al momento de la interpretación de resultados, el hecho de contar con una metodología flexible, posibilitó que algunos integrantes prefirieran usar elementos cualitativos o cuantitativos de análisis y reflexión en dependencia de los ejes del programa o de los espacios de M&E. De este modo, al final del día se logró ubicar y contextualizar para cada caso y tener la libertad de orientar el análisis hacia cualquiera de las posibilidades: cualitativo o cuantitativo, descriptivo o narrativo, puntual o sistémico, etc., pero con objetividad permanente.

## **12. Evaluación de diversidad y evidencias**

Otra de las reflexiones más importantes radica en el hecho de evaluar procesos para “aprender a pensar fuera de la caja negra”; es decir, no centrar el proceso únicamente sobre los resultados, variables únicas, o efectos directos del programa. Para ello fue necesario comulgar con una filosofía sistémica, para visualizar tanto las causas como los posibles efectos y resultados acorde a lo planeado y lo obtenido en el proceso mismo de la implementación del PIAL por parte de los CLIA, los productores y tomadores de decisiones. Por ello, el aprender a identificar las líneas directas e indirectas a analizar el objeto de análisis y el contexto local como parte de M&E, permitió conocer más a fondo los detalles de interpretación y de evidencias que permitieron emitir juicios de valor integrados a un enfoque más allá del pragmatismo, pero sobre todo pensando en dos aspectos importantes: los procesos y los ciclos de aprendizaje de todos los actores. Por ello, la reflexión sobre aprender a evaluar diversidad, antepone la calidad sobre la cantidad de evidencias y situaciones deseadas o no. Así, el seguimiento del proceso y la evaluación de situaciones mas allá de variables únicas, permitió entender que el M&E es más que un espacio para emitir juicios de valor únicos para un tiempo específico, al ser un proceso con sus propias directrices que permite aprender en la acción y reorientar acciones en función de lo localmente aceptado y requerido.

## **13. Las agendas de los actores involucrados**

El aspecto de los tiempos coincidentes para la acción colectiva dentro del M&E, fue un elemento crucial y difícil de manejar en el PIAL, sobre todo para cumplir con los objetivos encomendados al equipo. Esto se debió a que los actores involucrados en los CLIA y los grupos de productores, estuvieron presentes a lo largo del proceso con muchas actividades, entre las que se encontraban la producción y la atención a las personas que llegaban a sus contextos y pretendían ver, conocer y analizar los avances locales.

Esto sin duda repercutió en el trabajo desarrollado por todos los participantes, tanto en el equipo de M&E como en los actores en campo, por lo que la calidad de las interacciones pudo ocasionalmente ser demeritada por las prisas o el exceso de cargas de trabajo. Por eso, es imprescindible tomar en

cuenta las dinámicas locales de los equipos, los ciclos de cultivo y las opiniones de evaluadores, productores y facilitadores, antes de definir las dinámicas de trabajo, para que estas no necesariamente sean paralelas a lo que se desarrolle en su momento y así evitar confrontaciones de tiempos entre el proceso y el actor.

#### **14. El M&E, proceso de aprendizaje con principio y fin**

Debido a la dinámica de reflexión y análisis permanente seguida durante el proceso de M&E, inicialmente se percibió la idea de que este representaba un proceso ilimitado en función de los tiempos considerados por el proceso. No obstante, en la medida que se colectó y analizó información, se presentaron documentos y se publicaron algunos resultados, se dio la pauta para comprender que el equipo de M&E fue partícipe de un ciclo de aprendizaje que tuvo un principio y un fin, el cual se construyó a partir de la acción colectiva, más allá de una planeación detallada.

Sin embargo, durante el momento de las planeaciones y el desarrollo del trabajo en campo, el fin del proceso no se alcanzaba a identificar. Por ello, el poner los límites del proceso de M&E en conjunción con los diferentes actores involucrados en el proceso, en este caso en el PIAL, resulta primordial definirlo desde el momento de la integración del equipo y en función del cierre de los ciclos de aprendizaje en la acción.

#### **15. ¿Qué sigue después del M&E?**

Una de las preguntas que siempre existieron en el equipo fue basada en las perspectivas del futuro del PIAL como programa y como proceso, pero también del futuro del equipo mismo de M&E. Desde la perspectiva de contar con elementos de análisis para dar a conocer las lecciones y experiencias vividas dentro del PIAL, se considera que el equipo cumplió con su objetivo y la misión que le fue encomendada. Los resultados e impactos son mucho más amplios y visibles en campo que una serie de documentaciones y publicaciones que dan a conocer de ellos. Por eso, buscar una respuesta al “qué sigue” sería injusta y dada desde la perspectiva del M&E. Dicha respuesta no es fácil ya que tal vez sea más de una y pudiera radicar en los procesos mismos que se han desencadenado entre los actores del ámbito rural del sector de la producción agropecuaria de Cuba.

Por ello, posiblemente la mejor respuesta se encuentre entre los productores que participaron —también los que no— y se involucraron en el PIAL. Dicha respuesta también radica entre los diversos CLIA, las diversas organizaciones e instituciones que participaron y apoyaron el PIAL, incluso en aquellas que han estado en contra de procesos de este tipo.

La respuesta podría estar en la propia coordinación del programa, en los donantes y en los dirigentes que han tenido la posibilidad de escuchar historias, de leer informes, de ver videos, de cuestionar aspectos del programa. Seguramente todos tienen una respuesta, quizás todos tienen una propuesta, sin embargo, un elemento que no debe olvidarse en cada una de ellas es que el PIAL inició como un proyecto, trascendió en un programa y evolucionó como un proceso propiamente articulado a través de sus múltiples aristas. El hecho mismo de que haya tomado forma de proceso es muy importante para verlo y entenderlo como tal y es por tanto primordial darle un valor y una justa dimensión a cada propuesta y respuesta que surja de los actores que se interesen en iniciativas como esta o etapas posteriores de la misma.

Los errores pudieron haber sido muchos y las lecciones más, es probable que los aciertos sean pocos, pero el aprendizaje ha valido la pena. Hoy día hay mucho escrito, pero no todo es conocido ni definido para siguientes pasos o etapas. Sin embargo, toda respuesta podría compartir la filosofía, principios y perspectivas del proceso de aprendizaje colectivo para la mejora de las condiciones del sector productivo de alimentos y contribuir a un mejor país.

Esta reflexión final fue a la que se llegó en el seno del equipo de M&E, el cual a su vez, además del gran aprendizaje de trabajo en equipo con principios comunes y estrategias consensuadas, agradece la oportunidad brindada de ser parte de este importante proceso en Cuba, que sin duda ha tenido una muy trascendente responsabilidad en la diseminación de una inestimable diversidad de especies, variedades de cultivos, tecnologías y experiencias prácticas en general entre el campesinado cubano, el sector científico y una amplia diversidad de actores a favor del desarrollo agrario local.