

---

JOHN PAUL LEDERACH  
REINA NEUFELDT  
HAL CULBERTSON

## CONSTRUCCIÓ DE PAU REFLEXIVA

Un manual per a la planificació,  
l'avaluació i l'aprenentatge



INSTITUT  
CATALÀ  
INTERNACIONAL

PER LA PAU

Aquest llibre ha estat editat en PDF seguint criteris de sostenibilitat.

Els llibres de la col·lecció “Eines de Pau, Seguretat i Justícia” volen ser, en primer lloc, un suport útil per a les persones que, amb diferents graus d’implicació, se senten compromeses amb el treball per la pau. Amb aquesta col·lecció volem posar a l’abast del públic llibres curts, clars i pràctics, llibres que proporcionin tant una visió crítica de les relacions internacionals i els conflictes en el món actual com orientacions i guies per a l’activisme en favor de la pau i la justícia; tot un repte que esperem assolir posant a mans dels lectors i les lectores les traduccions d’obres de reconeguda qualitat i també de producció pròpia.

Aquesta col·lecció està codirigida per: Tica Font, Rafael Grasa i Elena Grau.

© 2007, The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, University of Notre Dame

© 2013, Institut Català Internacional per la Pau (ICIP)

© 2013, Cécile Barbeito Thonon

Amb contribucions de John Darby, Brenda Fitzpatrick, Susan Hahn, Myla Leguro, Martha Merritt i Philip Visser.

Títol original: *Reflective Peacebuilding*

Autors: John Paul Lederach, Reina Neufeldt i Hal Culbertson (amb contribucions de John Darby, Brenda Fitzpatrick, Susan Hahn, Myla Leguro, Martha Merritt i Philip Visser)

Traductora: Cécile Barbeito Thonon

Disseny gràfic: Arianne Faber

Realització editorial: líniazero edicions

Col·lecció “Eines de Pau, Seguretat i Justícia”

Institut Català Internacional per la Pau

Gran Via, 658

08002 Barcelona

[www.icip.cat](http://www.icip.cat)

Aquesta obra està sota una llicència Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 2.5 Espanya de Creative Commons. Per veure'n una còpia visiteu <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/>.

Es permet la còpia, distribució i reproducció d'aquesta obra sempre que sigui sense ànim de lucre, se n'acrediti l'autoria i es mantingui la nota de llicència.

**John Paul Lederach** ha treballat durant més de trenta anys en el terreny de la transformació de conflictes i la construcció de pau a Amèrica Llatina, Àsia, Àfrica, Àsia Central i Nord-amèrica. Fruit d'aquesta experiència ha publicat nombrosos llibres i manuals sobre el tema. Actualment és professor de Construcció Internacional de la Pau al Kroc Institute for International Peace Studies, Universitat de Notre Dame, i és també un destacat investigador del Center for Justice and Peacebuilding a l'Eastern Mennonite University.

## TAULA DE CONTINGUTS

Taula de quadres	6
Taula d'eines	7
Prefaci	8
1. El repte de monitorar i avaluar la construcció de pau	10
2. La pràctica reflexiva	14
Desmitificar la teoria	
Remitificar la pràctica	
3. Comunitats d'aprenentatge	20
Els beneficis de l'aprenentatge	
Exemple: aprenent com una comunitat	
4. Pràctica ètica	30
Dilemes ètics en l'avaluació	
Protecció i cura de les persones	
Integritat del procés d'avaluació	
5. La transformació de conflictes i les quatre dimensions de canvi	38
Quatre dimensions de la transformació de conflictes	
6. Teories del canvi	50
Teories del canvi en els projectes de construcció de pau	
Construir una teoria del canvi	
Idees per ajudar els grups a desenvolupar teories del canvi	
7. Creació d'indicadors	68
Algunes pautes per als indicadors	
8. Desenvolupament de la línia de base	76
9. Planificar amb el Marc Integrat de construcció de pau	80
Utilitzar el Marc Integrat per ajudar als plans d'intervenció	
Utilitzar el Marc Integrat de Construcció de Pau amb marcs lògics	

10. Multiplicació de l'impacte	88
Què vol dir <i>multiplicar l'impacte</i> ?	
Estratègies per a la multiplicació	
Incorporar estratègies de multiplicació en la planificació, el monitoratge i l'aprenentatge	
11. Monitorar per aprendre	94
El context del monitoratge	
12. Avaluar per aprendre	104
Monitoratge <i>versus</i> avaluació	
Dissenyar avaluacions per a l'aprenentatge	
Aprendre de les avaluacions	
13. Extreure lliçons	112
Característiques d'un document d'aprenentatge	
Recursos per aprendre'n més	118

## TAULA DE QUADRES

Quadre 3.1	El model d'acció-reflexió	21
Quadre 3.2	Aprendre és... digerir	23
Quadre 3.3	Acció-reflexió en el cicle del projecte	24
Quadre 3.4	La relació entre l'aprenentatge i la pràctica	26
Quadre 4.1	Quins són els problemes ètics aquí?	31
Quadre 5.1	Quatre dimensions del conflicte	40
Quadre 6.1	Teoria del canvi	52
Quadre 6.2	Marc lògic i teories del canvi	52
Quadre 6.3	Esborrany de diagrama de teoria del canvi per a una iniciativa de mediació comunitària	54
Quadre 6.4	Diagrama revisat de teoria del canvi per a una iniciativa de mediació comunitària	56
Quadre 7.1	Possibles indicadors de tolerància interreligiosa	71
Quadre 9.1	Marc integrat de construcció de pau	83
Quadre 9.2	Planificació amb marc lògic	86
Quadre 9.3	Combinació del marc integrat amb el marc lògic	87
Quadre 10.1	Exemples de multiplicació	89
Quadre 10.2	Estratègies per multiplicar l'impacte	92
Quadre 11.1	Monitoratge de les tres dimensions de Lewis relatives al context de treball	95
Quadre 11.2	Treballant per expandir els cercles	100
Quadre 11.3	Lliçons de la pràctica: monitoratge per l'aprenentatge i el canvi a Mindanao	101
Quadre 12.1	Lliçons de la pràctica: disseny d'una avaluació per a l'aprenentatge a Mindanao	110
Quadre 13.1	La narració de contes com un procés de documentació: aprenent amb els treballadors de camp a Timor Occidental	114

## TAULA D'EINES

Eines per a la pràctica reflexiva	18
Eines per a les comunitats d'aprenentatge	27
Eines per a la pràctica ètica	36
Eines per explorar el canvi en la transformació de conflictes	41
Dimensions personals	43
Dimensions relacionals	44
Dimensió estructural	46
Dimensions culturals	47
Eines per utilitzar teories del canvi	58
Eina de treball 6.1 Taula sobre la teoria del canvi (en blanc)	60
Eina de treball 6.2 Exemple de taula sobre la teoria del canvi	60
Eina de treball 6.3a Exemple forestal: començant pel canvi estructural	62
Eina de treball 6.3b Exemple forestal: del canvi estructural al canvi personal	63
Eina de treball 6.3c Exemple forestal: del canvi estructural al canvi relacional	64
Eina de treball 6.3d Exemple forestal: del canvi estructural al canvi cultural	65
Eina de treball 6.4 Estratègia que parteix del canvi personal	66
Eines per crear indicadors	73
Eina de treball 7.1 Crear indicadors per valorar les teories del canvi	75
Eines per multiplicar l'impacte	93
Eines per monitorar el canvi (matriu de relats)	103
Eines per a la documentació de l'aprenentatge	116

## Prefaci

Confiem que els professionals de la construcció de pau consideraran que els continguts d'aquest manual són útils, pràctics, senzills, i alhora capaçs de generar una visió profunda de l'impacte, del canvi i de l'eficàcia de la construcció de pau.

Les eines han estat dissenyades per pràctics<sup>1</sup> i per pràctics acadèmics per a ser utilitzades en el treball amb la comunitat. S'han desenvolupat durant diversos anys, com a part d'una col·laboració d'aprenentatge entre el personal del programa del Sud-est asiàtic de l'organització Catholic Relief Services (CRS) i la facultat i l'alumnat del Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies. Tots aquests les han posat a prova en la pràctica amb pràctics d'arreu del món.

L'objectiu d'aquest manual és millorar l'habilitat dels constructors de pau en desenvolupar la pràctica reflexiva. Això implica millorar la seva capacitat per dissenyar i assolir un canvi transformador, fer-ne el seguiment i millorar-lo al llarg del temps, en contextos de conflicte imprevisible.

Cada eina es pot utilitzar de forma independent, o també combinada, per tal de millorar determinats disseny, monitoratge, avaluació, sistemes d'aprenentatge i pràctiques. Estan pensades per ajudar a centrar-se en dimensions específiques de la construcció de pau i per proporcionar recursos als pràctics que reforcin la seva creativitat per desenvolupar sistemes d'aprenentatge, de seguiment i d'avaluació adequats al context.

El tema principal del manual és aprendre abans, durant i després de la implementació de programes de construcció de pau. Els tres primers

capítols exploren les connexions entre l'aprenentatge i la pràctica eficaç de construcció de pau, i suggereixen pràctiques individuals i comunitàries per a la reflexió i l'aprenentatge. Les consideracions ètiques respecte al monitoratge, l'avaluació i l'aprenentatge són el tema del capítol 4. Del capítol 5 al 8 s'examinen els tipus de canvi que promou la pràctica de la construcció de pau, es proporcionen eines per comprendre millor el canvi, i també per desenvolupar indicadors per rastrejar aquests canvis en el temps. La planificació per al canvi a llarg termini i la multiplicació de l'impacte (*scaling up*) de les activitats són els temes dels capítols 9 i 10. El manual aborda llavors les pràctiques de monitoratge i d'avaluació en els capítols 11 i 12, i conclou amb un capítol sobre les pràctiques de documentació que poden millorar l'aprenentatge.

Estem molt agraïts al programa de beques del United States Institute for Peace pel suport, que ens ha permès refinar, provar i produir aquestes eines en un manual formal. Volem agrair a molts dels nostres col·legues l'ajuda a posar a prova les eines i per contribuir amb les seves excel·lents idees i punts de vista. Per acabar, volem reconèixer i donar les gràcies en particular a Brenda Fitzpatrick per les seves habilitats d'edició i a Orson Sargado per l'ajuda en la producció del Manual.

1. El Manual utilitza el terme *pràctic/a* (*practitioner*) en contraposició a *teòric/a*.

## 1. El repte de monitorar i avaluar la construcció de pau

Probablement, moltes de les que utilitzeu aquest manual treballem en organitzacions no governamentals (ONG). En l'última dècada, el món de les ONG s'ha implicat en la crida per respondre de manera més proactiva i creativa als escenaris de conflicte social arrelat, i construir iniciatives que promouen la pau i la transformació de conflictes. Alhora el pilar del treball de les ONG –el desenvolupament comunitari i/o l'acció humanitària– ha augmentat l'atenció explícita sobre l'avaluació, encoratjada per l'objectiu d'utilitzar els fons dels donants amb més eficàcia i eficiència.

Qui es dedica al desenvolupament i a la construcció de pau sap que, als països en vies de desenvolupament on actuen les ONG, un conflicte violent, obert, retarda, quan no destrueix, els projectes de desenvolupament comunitari. I és sovint el principal motiu per què es necessiten, abans que res, amplis programes d'ajuda d'emergència i d'acció humanitària. També sap intuïtivament que els esforços per reconstruir la confiança, fomentar el diàleg entre els grups enfrontats, o curar les divisions i ferides entre aquests tenen sentit i suposen una millora significativa. No obstant això, la pregunta desconcertant que plantegen els donants i els pràctics segueix sent: «De quina manera podem mesurar la millora que esperem fer?», «Com podem mesurar la pau?».

L'avaluació de la construcció de pau planteja reptes complexos per diverses raons. Alguns dels més importants inclouen els següents:

- Les persones constructores de pau treballen en situacions de crisi altament sensibles que exigeixen al mateix temps una acció immediata i esforços meditats per fomentar canvis en les causes de fons. Els objectius de canvi més profund requereixen una estratègia a llarg

termini per fer front als problemes estructurals històrics i a les injustícies, que difícilment poden ser tractats o transformats durant un període de crisi. Les constructores de pau han de trobar estratègies creatives per ser efectives en el moment de crisi, i, al mateix temps, considerar la possibilitat de canvis al llarg de dècades, tot plegat dins de terminis de projectes ajustats i d'un finançament limitat.

- Els contextos de conflictes profundament arrelats poden caure fàcilment i imprevisible en una espiral de nova violència inesperada, destruint mesos, o fins i tot anys, de treball de construcció de pau. Són molt poques les vegades que els professionals poden controlar els fets socials o polítics que afecten el seu treball. Han de mantenir la paciència i la visió per començar de nou.
- La construcció de pau requereix teixir relacions i confiança, sense les quals poc es pot aconseguir. Però ni les relacions ni la confiança són fàcilment mesurables de forma objectiva o quantitativa.
- Les bones pràctiques de construcció de pau són molt similars a les bones estratègies de desenvolupament sostenible. Aconseguir una participació comunitària suficient i de consens, per exemple, és un requisit per a l'èxit tant de la construcció de pau com del desenvolupament. No és fàcil distingir la pràctica del desenvolupament de la de construcció de pau.
- Fomentar una pau sostenible exigeix incidir en una convergència d'activitats i d'actors, en diferents àmbits i en diferents nivells, des de l'àmbit local al global. Pot ser complicat, si no impossible, atribuir determinats canvis a processos o a projectes en particular.
- Molts dels projectes de construcció de pau es plantegen la prevenció de conflictes destructius o violents com a objectiu –però, com mesurar una crisi que mai ha arribat a esclatar?

Aquest manual proposa un seguit d'idees per avaluar i aprendre dels projectes de construcció de pau, fins i tot tenint en compte aquestes preguntes i reptes. Parteix de les premisses bàsiques que s'enumeren a continuació.

En primer lloc, partim del fet que la construcció de pau és un procés complex i polifacètic de canvi. Comprendre i avaluar el treball de construcció de pau requereix una varietat d'eines i de vies d'investigació sobre com funcionen els processos de canvi. L'avaluació, doncs, no pot ser una simple qüestió de mesurament d'un resultat final.

En segon lloc, i molt vinculat al punt anterior, el nostre enfocament fa un èmfasi especial en el monitoratge i en l'avaluació educativa, en lloc d'una avaluació de resultats,<sup>2</sup> i encoratja els constructors de pau a reforçar la seva capacitat per aprendre sobre els processos de canvi que promouen. Donem suport al desenvolupament d'una pràctica reflexiva: construir coneixement, comprendre i millorar la pràctica a través d'una reflexió explícita i disciplinada.

En tercer lloc, considerem que l'aprenentatge és constant. En altres paraules, succeeix abans, durant i després dels projectes, i crea un vincle clar entre el monitoratge,<sup>3</sup> l'avaluació i l'aprenentatge. No entenem l'avaluació com una simple forma de valoració al final dels projectes, sinó com a part d'un procés d'aprenentatge que requereix una reflexió continuada.

Finalment, tenint en compte aquest enfocament de pràctica reflexiva, proposem eines que considerem accessibles, factibles, i que poden ser fàcilment incorporades a la intensa, i sovint frenètica, tasca diària dels pràctics de la pau. Hem assumit que el desafiament més gran per als pràctics és com construir disciplines que promoguin la reflexió, la construcció explícita de coneixement i el desenvolupament de teoria, tres àmbits a emfatitzar que massa sovint queden al marge de l'atragada vida del pràctic.

Ara dirigim la nostra atenció al repte d'aplicar la pràctica reflexiva.

2. L'avaluació educativa, que considera que l'objectiu de l'avaluació ha de ser aprendre del procés, es distingeix de l'avaluació de resultats, que es focalitza en el que s'ha aconseguit al final d'un projecte. Al llarg del Manual també s'utilitzen expressions sinònimes a *avaluació educativa* com *avaluació per aprendre* i *avaluació per l'aprenentatge* indistintament. (N. del trad.)

3. S'ha traduït el concepte anglès de *monitoring* per *monitoratge*, *seguiment* o *avaluació intermèdia*. Totes tres expressions s'utilitzen com a sinònimes en el Manual. Per conèixer les diferències –i alguna similitud– entre els conceptes d'*avaluació* i *monitoratge*, vegeu el capítol 12. (N. del trad.)

## 2. La pràctica reflexiva

La idea de la pràctica reflexiva és clau en aquest manual. Els pràctics de la pau són persones entregades i molt treballadores que pensen amb claredat i treballen per finalitzar els projectes que es proposen. La utilització de la paraula *reflexiva* no implica, doncs, que els pràctics no pensin! Al contrari, encoratgem la gent a analitzar el seu treball de diferents formes, a través de la pràctica reflexiva. En concret, suggerim que més enllà del treball dur i de la planificació sòlida, els constructors de la pau reflexionin explícitament sobre «com funcionen les coses», sobre el seu aprenentatge a partir de l'experiència, i sobre el desenvolupament de la teoria basada en l'experiència.

En el món de les ONG per al desenvolupament o per a la pau en general, un pràctic treballa dur en el terreny, i un teòric estudia el treball desenvolupat en el terreny, però sovint amb el luxe d'una distància considerable de les exigències del dia a dia dels programes de camp. Són pocs els professionals que pensen –i encara menys construeixen– teoria, o els teòrics que s'aventuren a viure sota la pressió dels terminis i exigències del projecte. A vegades això es tradueix en una tensió molt forta entre la pràctica i la teoria. El que suggereix aquest manual, però, és que els pràctics ja posseeixen i poden continuar reforçant les capacitats i competències sovint associades als teòrics. Aquesta és la pràctica reflexiva: una persona que dedica temps a indagar i elaborar les teories del canvi, massa sovint implícites, que guien la seva activitat i projectes de cada dia. Creiem que això es pot aconseguir a través de dos senzills enfocaments: la desmitificació de la teoria i la remitificació de la pràctica.

### Desmitificar la teoria

Entendre la teoria, i veure'ns a nosaltres mateixos com a teòrics, és una qüestió de reconèixer que la teoria es troba a tot arreu en la vida quotidiana. La teoria no s'ha de considerar com a abstracta i intel·lectualment difícil, reservada exclusivament als acadèmics. En realitat, la teoria és clara: una teoria és una hipòtesi sobre com funciona una cosa, o una predicció del que passarà com a resultat d'una acció. Les teories del canvi social normalment es refereixen a una d'aquestes dues dimensions:

- Com estan connectades i relacionades les coses?
- Quina és la hipòtesi més encertada dels constructors de pau sobre com funcionen les coses en el món real?

En el context de construcció de pau, desmitificar la teoria significa fer explícites les suposicions subjacents sobre el funcionament de les coses, sobre com unes accions o uns processos concrets generen unes conseqüències, entorn del conflicte i del canvi. Per exemple, volem saber com la nostra acció impacta en fenòmens socials com la participació, la confiança, la violència, el respecte o d'altres.

Per crear una bona teoria no hi ha cap fórmula màgica. Pot sorgir de l'esforç, a vegades de la sort, o sovint de la intuïció, basada en l'experiència en una situació determinada. Per construir una teoria útil, però, és essencial que els constructors de pau parin molta atenció al que ja saben, als seus supòsits sobre la construcció de pau, el conflicte i el canvi social, i a allò que massa sovint es dona per fet.

Alguns suggeriments per facilitar l'esforç de crear una teoria inclouen:

- **Descriuiu:** esforceu-vos a descriure com creieu que les coses estan relacionades i justificar per què una activitat pot promoure alguna cosa que espereu reforçar, o descoratjar alguna cosa que espereu evitar.
- **Pregunteu incansablement:** no deixeu de preguntar-vos a vosaltres mateixes i a les altres persones per què un procés funciona tal



com ho fa, i com s'ha escollit fer-ho, tenint en compte els resultats esperats.

- **Pronostiqueu:** proposeu, esbosseu i identifiqueu les relacions de causa i efecte de les accions i dels resultats que considereu que estan connectats. Fer A i B ajuden a aconseguir C?

- **Tingueu una visió sistèmica:** aneu més enllà de les relacions de causa i efecte per fixar-vos en el context més ampli i en la història. El pensament de causa i efecte prediu que l'acció A produirà un resultat B; el pensament sistèmic no només assenyala que, en un context particular, A, B i C solen estar presents quan es detecta un patró determinat, sinó que també es pregunta: «Què més està succeint en aquest context?», «Quins factors visibles i invisibles estan combinats en el conjunt del sistema per generar aquest resultat?».

- **Compareu:** relacioneu el vostre problema, la vostra anàlisi, les vostres idees i teories amb el que altres han proposat. Quines conclusions extraieu de comparar les explicacions dels altres amb la vostra experiència?

- **Sigueu brutals en innovar:** moltes de les teories més poderoses de la història han sorgit quan algú va suggerir una idea que va «sortir del quadre». Proveu noves idees, encara que en un principi semblin brutals. Recordeu que una teoria no és la veritat, només és una conjectura sobre com funcionen les coses que necessita ser comprovada.

### Remitificar la pràctica

Fins i tot per als pràctics experimentats, la implementació d'un projecte suposa una intensa sèrie de tasques diàries i d'assumpes logístics necessaris per completar les activitats a temps. La vida pot semblar plena de detalls i de terminis, amb molt poques oportunitats per reflexionar, i molt menys per al desenvolupament d'una teoria.

Remitificar la pràctica no significa veure les activitats diàries i els detalls com a poc importants, sinó més aviat enfortir algunes capacitats que són massa sovint deixades de banda. El treball i la pràctica de construcció de pau plantegen un interessant trencaclosques que s'ha d'afrontar amb curiositat. La construcció de pau, en la seva essència, és una oportunitat extraordinària, el repte d'implicar-se en un canvi social complex i positiu. Hi ha molt per aprendre, i mantenir un aprenentatge sostingut requereix que els constructors de pau mantinguin la curiositat sobre com «funciona tot realment». Per als curiosos, la pràctica és un misteri, no només una feina o una successió interminable de detalls.

Com reforçar aquest sentit del misteri i de la curiositat? Alguns suggeriments:

- **Seguiu preguntant «per què»:** pregunteu «per què», no només sobre la naturalesa del projecte, sinó també com determinades activitats estan relacionades amb els resultats del projecte. Com i per què estan connectats?

- **Quan pregunteu «per què» (*why*), escolteu «perquè» (*because*):** quan les persones, especialment les contraparts locals, expliquen per què pensen que alguna cosa funciona com ho fa, sovint comencen la seva explicació amb algun tipus de «perquè». Escolteu amb atenció aquesta explicació. Aprofundiu-hi una mica més. Aneu més enllà del «perquè» inicial, a fi de trobar les raons i les idees implícites darrere del que s'estigui dient. Això sovint porta a descobrir els pressupòsits tàcits i les teories del canvi implícites.

- **Apreneu del fracàs:** quan les coses no surten com s'esperava que ho fessin, trobeu una oportunitat per parar, pensar i reflexionar més profundament. El gran regal del fracàs és que sovint promou l'aprenentatge, mentre que la tragèdia de l'èxit és que és fàcil suposar que les coses han succeït exactament com s'esperava i es perd l'oportunitat d'aprendre. Aproveu els entrebancs per entendre'ls com un aprenentatge, no pas com un desastre.