

CONSTRUCCIÓ DE PAU REFLEXIVA

J.P. LEDERACH

R. NEUFELDT

H. CULBERTSON



INSTITUT
CATALÀ
INTERNACIONAL

PER LA PAU

EINES DE PAU,
SEGURETAT I JUSTÍCIA
#10

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

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 pràctics¹ 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,² 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,³ 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:

- **Descriviu:** 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.

• **Observeu acuradament els imprevistos:** els petits detalls al llarg del camí que passen gairebé inadvertits i els canvis inesperats sovint donen una idea de la complexitat del procés de canvi. Poseu atenció en aquests moments.

• **Parleu dels vostres projectes amb diferents persones:** molt sovint les constructores de pau només parlen amb persones d'idees afins. Com més divers sigui el tipus de persones amb què parleu sobre les vostres idees i projectes, més probabilitats tindreu de descobrir altres perspectives i altres formes d'explicar els processos de canvi. A la vegada, augmentarà en gran mesura la vostra curiositat sobre com funcionen les coses realment.

Eines per a la pràctica reflexiva

• **Escriuiu un diari**

Un diari pot ser un quadern on anoteu regularment experiències, idees, converses i punts de vista. La clau està a trobar una manera de fer el seguiment del vostre aprenentatge i experiències, que més tard pot ser útil per ordenar idees cap a una teoria i un aprenentatge més profunds.

• **Manteniu un petit quadern de teories**

Si un diari de seguiment del dia a dia o setmanal sembla massa dedicació, intenteu recollir en una petita llibreta notes de les vostres idees sobre la teoria que esteu creant. No cal que quedin polides –n'hi ha prou de deixar escrita la manera amb què enllaceu les coses. Per exemple:

Més contacte amb la comunitat = gran confiança

Quan les dones es troben a soles expliquen la veritat d'una manera diferent.

Quan els joves no són visibles en el poble, la violència està a punt d'irrompre.

• **Iniciu una col·lecció de frases populars, proverbis i percepcions**

Intenteu mantenir una petita llibreta amb expressions que s'escolten en les converses de cada dia. A vegades poden ser proverbis o refranys antics. En alguna ocasió, una persona en una conversa pot descriure un problema complex amb un petit joc de paraules. Més endavant aquesta col·lecció serà un punt de partida útil per conèixer el punt de vista i les teories locals més de prop. Una conversa quotidiana pot ser una excel·lent font per a una reflexió inspiradora. Dels canvis polítics a Libèria, per exemple, la gent solia dir, «mateix taxi, diferent taxista». El proverbi resumeix un punt de vista somali: «El que veu la gent gran asseguda al peu de l'arbre, no ho poden veure els joves ni tan sols des de les branques».

• **Afegiu un nou apartat en els vostres informes de viatge o mensuals**

La majoria de treballadors de les ONG han de presentar algun tipus d'informe. Sovint, pot ser una rendició de comptes repetitiva i freda d'activitats i d'èxits. Proveu d'afegir una mica de salsa reflexiva o teòrica! Desenvolpeu una petita secció a cada informe que descriuï la teoria del mes o les idees que valgui la pena posar en pràctica.

• **Nomeneu una «experimentadora de teoria» al vostre equip**

Nomeneu una persona i/o alterneu entre els membres del vostre equip el paper d'«experimentadora de teoria», que entrevisti els membres de l'equip sobre les seves teories del canvi, ajudant l'equip a estar atent i a desenvolupar encara més les teories de què sovint no es parla en el programa.

• **Establiu sessions mensuals o anuals de teoria**

Solen celebrar-se reunions periòdicament. El que succeeix poques vegades és que l'equip d'un projecte dediqui temps a «pensar la teoria» en paral·lel a la seva pràctica. Establiu una hora al mes o una reunió anual especial en què, com a equip, tracteu de fer més explícita la vostra teoria (o teories) des de l'experiència.

• **Vegeu el capítol 6 per obtenir més eines per ajudar a descobrir les vostres teories del canvi implícites.**

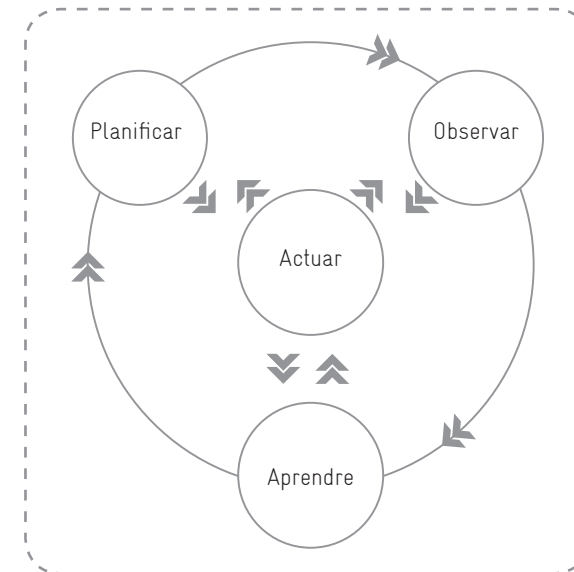
3. Comunitats d'aprenentatge

La pràctica de construcció de pau es pot reforçar mitjançant la reflexió continuada i l'aprenentatge. L'aprenentatge pot ser una activitat individual, però també de grup o d'organització: les persones i els sistemes que envolten els constructors de pau poden ajudar o dificultar la seva capacitat per pensar, analitzar, reaccionar i aplicar la informació i les lliçons sobre construcció de pau. Cal remitificar la pràctica no només com a individus, també com a comunitats constructores de pau.

Els pràctics de la construcció de pau poden aplicar regularment pràctiques i sistemes per reflexionar i aprendre com a part d'un cicle simple. En el quadre 3.1, un exemple d'aquest cicle ubica en el centre les actuacions de construcció de pau, com si fos l'ull d'un huracà. L'ull no es queda estàtic en un mateix lloc, sinó que es mou en el temps a mesura que les pressions, de les actuacions mateixes i dels altres factors externs, canvien. Els contextos de conflicte són força dinàmics, i afecten les nostres accions, el que pot succeir i el que es necessita.

Al voltant d'aquest ull, nodrint-lo, hi ha tres fases d'un cicle, estretament relacionades: planificar – observar – aprendre. Durant la planificació, s'ha de decidir què fer, com fer-ho, i per què, d'acord amb l'anàlisi que fem del context. A continuació, es tracta d'observar de prop les nostres accions i el context en evolució. A la fase d'aprenentatge, es reflexiona sobre el que està succeint, es destrien i s'integren lliçons i s'adapten les actuacions.

Quadre 3.1 El model d'acció-reflexió



Font: basat en el treball de Lederach amb el *Nairobi Peace Institute* i *NCCK*, 2001.

En aquest model, la planificació afecta l'acció, que, al seu torn, afecta directament la planificació i l'acció futura. La capacitat d'adaptació esdevé una fortlesa, no un índex de manca de planificació o de seguiment. Les reformulacions demostren que les lliçons i les experiències s'han après i s'han aplicat.

Aquest cicle d'acció-reflexió es pot utilitzar per si mateix, o en el marc dels cicles de posada en pràctica dels projectes, que inclouen diagnòstic, disseny, etapes de seguiment i avaluació. Per exemple, el CRS ha integrat aquest plantejament en el seu cicle de projectes, i particularment la fase de seguiment, que queda reflectida en el quadre 3.3. El cicle d'acció-reflexió és intencionadament breu i hauria de convertir-se en un

fòrum habitual d'aprenentatge on els constructors de pau i altres actors interessats poden participar i discutir sobre alguna actuació en particular, o sobre canvis en el context.

Per conèixer més idees sobre com fer-ho, consulteu la secció d'eines.

Els beneficis de l'aprenentatge

Els horaris atapeïts i les limitacions reals o percebudes de què és el que els donants volen finançar sovint limiten la capacitat dels constructors de pau de trobar temps per reflexionar. Malgrat això, planificar la construcció de pau preveient un enfocament d'aprenentatge aporta beneficis molt concrets:

Els beneficis que els pràctics han observat pel fet de reflexionar regularment inclouen:

- Facilitar que els projectes i programes perdurin malgrat esdeveniments inesperats.
- Promoure el pensament i les respostes creatives entre el personal i les contraparts.
- Generar oportunitats per enfortir les relacions i les col·laboracions més enllà de les visites relacionades amb el finançament.
- Millorar la rellevància i l'efectivitat dels programes.
- Proporcionar oportunitats per reforçar la capacitat organitzativa i sortejar l'escassetat de recursos de personal i financers.

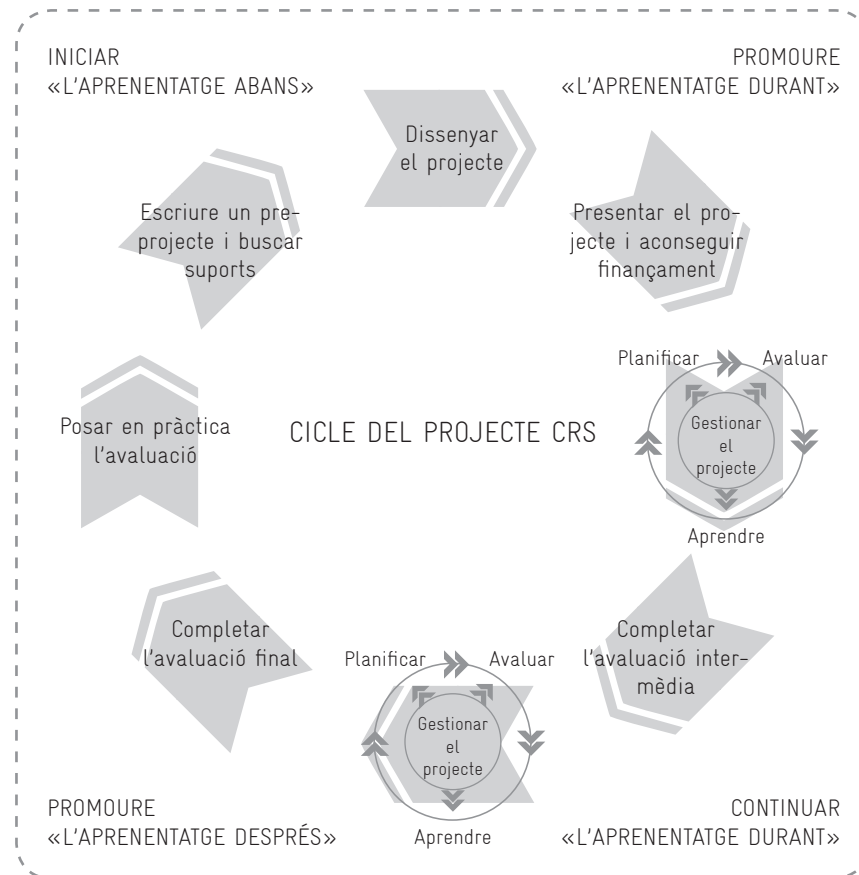
Les comunitats d'aprenentatge poden enfortir una estratègia d'aprenentatge pel fet d'encoratjar els pràctics reflexius a reservar temps, espai i recursos per a l'aprenentatge continuat, i pel fet d'enriquir el propi aprenentatge. Les comunitats d'aprenentatge poden involucrar diversos nuclis de persones, en funció del propòsit de l'activitat d'aprenentatge. Pot resultar fructífer en diferents moments incloure a tot el personal d'un equip, així com organitzacions associades, membres de la comunitat, acadèmics,

actors governamentals i finançadors, per reflexionar sobre el programa d'intervenció. L'exemple següent explica com funciona la nostra pròpia comunitat d'aprenentatge del CRS-Kroc Institute: aquesta comunitat involucra el personal alliberat del programa del CRS, el personal tècnic regional, representants dels països, contraparts a escala comunitària, i professorat i alumnat del Kroc. Algunes idees per documentar l'aprenentatge, una pràctica important del procés d'aprenentatge comunitari del CRS-Kroc Institute, queden recollides al capítol 13.

Quadre 3.2 Aprendre és... digerir

- **Trobar** alguna idea nova per millorar o canviar la direcció d'un programa, o per confirmar que la direcció actual és correcta.
- **Analitzar** les dinàmiques de canvi ampli.
- **Reflexionar** sobre per què està succeint.
- **Decidir** què fer a continuació i fer-ho.

Quadre 3.3 Acció-reflexió en el cicle del projecte



Font: Stetson et al, 2004.

Exemple: aprenent com una comunitat. La història del Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies i CRS-SEAPRO

L'organització confessional CRS promou el desenvolupament i la construcció de pau a escala comunitària o de base al Sud-est asiàtic i a la regió del Pacífic (SEAPRO, per les sigles en anglès), entre d'altres. El Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies de la Universitat de Notre Dame és un centre acadèmic que fa recerca i ofereix programes acadèmics sobre construcció de pau. L'interès compartit i l'afinitat per la construcció de pau, així com el desig d'aprendre i de millorar la pràctica, van portar a la creació d'una aliança d'aprenentatge.

L'Aliança d'aprenentatge combina les reflexions i les experiències sobre el terreny compartides pel personal i les contraparts locals, amb els punts de vista dels acadèmics-pràctics. Les experiències en el terreny i els recursos acadèmics es posen en comú en espais de reflexió i aprenentatge que beneficien les dues parts, per tal de millorar la pràctica i la transformació de conflictes (vegeu el quadre 3.4).

Tres espais d'aprenentatge han mostrat ser especialment importants. El primer és la trobada anual regional de la Comissió Tècnica de Construcció de Pau de CRS-SEAPRO. La trobada aplega tècnics de projectes amb contraparts de tota la regió durant una setmana de reflexió conjunta sobre les experiències, amb comentaris sistemàtics i l'acompanyament del Kroc Institute. Cada any, el personal porta exemples de com han treballat a partir de les idees aportades a la reunió de l'any anterior. Les discussions es documenten en «documents d'aprenentatge» que capten les idees principals, els reptes i les perspectives.

Quadre 3.4 La relació entre l'aprenentatge i la pràctica



Es crea un segon espai d'aprenentatge a les oficines tècniques del país, amb l'alumnat del Màster del Kroc Institute fent pràctiques amb el personal del CRS i les seves contraparts. Aquest alumnat en pràctiques contribueix a l'aprenentatge recopilant i analitzant informació sobre el context i sobre les pràctiques de construcció de pau en àrees d'interès mutu. El personal tècnic, les contraparts i l'alumnat en pràctiques col·laboren per planificar i processar la informació. Els nous diagnòstics, eines i idees que es desenvolupen són llavors utilitzats i compartits en la futura programació. Per exemple, una organització contrapart de Cambodja està desenvolupant un nou component per al currículum juvenil d'educació per la pau, per tal de respondre a una mancança identificada en una investigació de camp sobre les actituds dels joves realitzada per un estudiant en pràctiques del Kroc Institute.

Un tercer espai de reflexió està conformat al Kroc Institute, a la Universitat de Notre Dame. Les persones constructores de pau de la regió del Sud-est asiàtic i el Pacífic, ja siguin personal del CRS o d'organitzacions contraparts, tenen l'oportunitat de passar fins a quatre mesos (un semestre acadèmic) com a col·laboradors visitants al Kroc Institute. Durant aquest temps, aquestes persones participen en la vida acadèmica del Kroc, reflexionen sobre les pròpies experiències i documenten lliçons apreses o desenvolupen eines noves per a la pràctica.

L'Aliança d'aprenentatge ha produït canvis en la pràctica de construcció de pau del CRS-SEAPRO, i els continguts d'aquest manual són un producte directe dels nostres avenços i aprenentatges sobre la planificació, el seguiment i l'aprenentatge al llarg del temps!

Eines per a les comunitats d'aprenentatge

• Creeu un espai i una cultura de suport a l'aprenentatge

Dediqueu un temps setmanal a reflexionar individualment sobre la vostra feina; incloeu objectius d'aprenentatge en les descripcions dels llocs de feina; reconeixeu idees creatives i contribucions; apliqueu en tant que grup les idees sorgides de la pràctica reflexiva.

• Recopileu i escolteu experiències

Manteniu discussions en petit grup després de grans esdeveniments per tal de processar allò que ha anat bé, identificar els problemes i les accions futures; feu un taller d'escriptura per documentar experiències; expliqueu-vos entre companys de feina les vostres tasques i els problemes que heu trobat, i escolteu les vostres idees; organitzeu reunions trimestrals d'equip per discutir el que esteu aprenent sobre els canvis en la vostra programació, i la manera de construir «canvi sobre un altre canvi».



• Busqueu aprenentatge extern

Convideu experts a unir-se a les vostres reunions d'aprenentatge i a contribuir; assistiu a tallers; llegiu; parleu amb altres constructors de pau sobre les seves experiències.

• Desenvolpeu sistemes formals i informals per compartir els problemes i els aprenentatges

Parleu amb els companys de feina de diferents sectors sobre els problemes, accions i lliçons apreses; incloeu un apartat breu sobre «lliçons apreses» o «idees que valdria la pena provar» a tots els informes; desenvolpeu una estratègia per documentar i compartir el vostre aprenentatge fora de l'organització i amb altres actors interessats.

• Traieu conclusions

En cada informe, suggeriu passos a seguir basats en les «lliçons apreses» o «idees que valdria la pena provar». Al final de les sessions de reflexió identifiqueu recomanacions concretes.

• Creeu una memòria organitzacional accessible

Desenvolpeu una sèrie de documents d'aprenentatge (de vídeo, d'àudio o escrits); ordeneu una biblioteca d'accés fàcil dels documents d'aprenentatge; citeu els vostres propis documents; alimenteu un mur de «lliçons apreses» i ordeneu-les periòdicament com una activitat de grup.

• Apliqueu l'aprenentatge

Integreu les noves idees en plans estratègics futurs; documenteu o feu el llistat d'innovacions sorgides a les sessions de reflexió que es volen aplicar.

Font: adaptat de Britton, 1998, i Slim, 1993.

4. Pràctica ètica

Els contextos de conflicte són difícils i complexos. Les persones que construeixen la pau sovint s'enfronten a dilemes ètics, des de reptes en la planificació fins a l'avaluació de les intervencions. Rarament es troben respostes correctes o incorrectes. Més aviat, les diferents respostes possibles a un dilema reflecteixen valors contraposats. S'hauria de pagar, per exemple, a la gent pel temps que dediquen a una entrevista, si pagar-los pot esbiaixar el que diuen? O s'ha de deixar de fer visites de monitoratge a una organització contrapart si el seu personal diu que les vostres repetides visites de seguiment suggereixen que no confieu en ells?

El quadre 4.1 presenta dos dilemes ètics habituals; un se centra en la fase de disseny del projecte i l'altre en el període d'avaluació. Aquests escenaris es poden utilitzar per estimular la discussió entre els companys de feina de construcció de pau sobre com identificar i respondre a dilemes ètics en la pràctica. En utilitzar un enfocament d'aprenentatge, podeu fer servir aquests exemples per practicar el reconeixement de dilemes ètics i per posar en pràctica un procés per resoldre'ls. En llegir els dilemes del quadre, identifiqueu els valors que creieu que són importants, i dissenyeu formes de respectar aquests valors en la pràctica.

Les decisions sobre com respondre als dilemes es prenen sospesant la situació, les normes culturals, els valors i les experiències de les persones afectades, així com els valors en joc. Sovint, les organitzacions defineixen uns principis que articulen els valors més importants per guiar les seves decisions. Alguns principis habituals inclouen: ser responsable davant dels altres, ser transparent davant dels altres, mantenir la integritat personal i la competència, assegurar-se que tothom es tracta equitativament, assegurar-se que es respecten els drets bàsics i la dignitat de les

persones. Per exemple, en el dilema 1 (vegeu el quadre 4.1), es pot decidir que la integritat personal és el valor més alt, i negar-se a presentar-se a la licitació per tal de mantenir la pròpia integritat. Alternativament, es pot argumentar que la responsabilitat envers la comunitat és el més important, i presentar-se a la licitació, perquè, encara que el seu contingut no sigui l'ideal, es pot treballar amb els donants per atendre les necessitats de la comunitat més eficaçment en el futur.

Els dilemes ètics poden tenir moltes solucions; la discussió pot generar opcions creatives per traslladar els valors i els principis a la pràctica. Els dilemes ètics sovint es manifesten com una certa sensació d'inquietud. Es pot sentir incomodat per no ser capaç d'involucrar totes les parts en conflicte en la planificació d'un projecte, per exemple. O bé es pot percebre que una activitat ha generat accidentalment males sensacions en un grup que es va quedar exclòs involuntàriament, i preguntar-se com posar-hi remei. Discutir sobre qüestions ètiques amb companys de feina pot contribuir a un ambient d'aprenentatge sa i a una pràctica ètica i sensata.

Quadre 4.1 Quins són els problemes ètics aquí?

DILEMA 1.

Heu estat treballant durant un temps en una idea de construcció de pau que us sembla necessària. Caldrà un procés pluriennal per desenvolupar la relació de la comunitat amb persones creadores d'opinió que molts consideren elements radicals del conflicte. Esteu convençuts que s'ha de fomentar la confiança amb aquests líders en diferents aspectes del conflicte. Serà un procés lent, i que requerirà una gran quantitat d'aprenentatge al llarg del projecte. Després de consultar contactes informals n'esteu encara més convençuts. Decidiu formular la idea com una proposta a cinc anys. En el moment en què comenceu a escriure el primer esborrany, rebeu al correu electrònic una nova licitació d'un gran finançador governamental, amb una gran quantitat de diners i amb una demanda



urgent i a curt termini. La vostra primera impressió és que el seu enfocament no només és aliè a les necessitats que heu identificat, sinó que, fins i tot, pot interposar-se en el camí del que sentiu que és més important. Al cap d'unes hores, la seu central de la vostra organització envia una ressenya sobre la licitació que ressalta els beneficis financers que portaria a l'organització, i el fet que la vostra oficina és la més indicada per desenvolupar la proposta i implementar el projecte. Quins són els problemes ètics aquí? Com hi respondríeu?

DILEMA 2.

Formeu part d'un equip d'avaluació contractat per un donant per avaluar la iniciativa de pau d'una ONG. En la llarga sèrie d'entrevistes amb persones clau d'aquest esforç de diversos anys, rebeu un retorn significativament negatiu, juntament amb molts aspectes positius del projecte. Molts membres de la comunitat consideren que la iniciativa ha estat influenciada i desenvolupada massa d'acord amb els interessos d'un poderós polític al país (i fins i tot dels membres de la seva família). Creieu que la convergència d'alguns dels implementadors del projecte amb aquest polític és una debilitat en el conjunt del procés, que afecta negativament el resultat. La directora de l'agència s'assabenta que esteu incloent observacions d'aquestes debilitats en el seu informe final. Ella parla amb vosaltres sobre com s'hauria de redactar l'informe, implorant que no esmenteu algunes conclusions clau tan directament perquè sent que els podrien posar en risc, tant en els àmbits financer com polític. Quins són els problemes ètics aquí? Com hi respondríeu?

Dilemes ètics en l'avaluació

Sovint durant les avaluacions sorgeixen certs dilemes ètics, ja que els recursos poden dependre del resultat. Aquestes qüestions ètiques sorgeixen generalment en dues grans àrees: la protecció i cura de les persones, i la integritat de l'avaluació o del procés d'aprenentatge en si.

Protecció i cura de les persones

Les persones i les relacions són el nucli de la construcció de pau, i és essencial tenir cura i valorar les persones, tant en la planificació com en l'avaluació. Les qüestions per les quals s'ha de vetllar inclouen:

- **L'estrès innecessari.** Demanar a la gent que reflexioni sobre dificultats o circumstàncies doloroses pot causar-li angoixa emocional. Per exemple, preguntes d'entrevista sobre un conflicte poden avivar experiències traumàtiques. Pot passar que el lloc on es fan les entrevistes, com ara una escola, hagi estat un lloc de terribles enfrontaments. Intenteu formular preguntes i concertar les entrevistes de manera que no causin estrès emocional indegut, i tingueu un llistat de recursos locals per al suport enfront del trauma que pugueu compartir.
- **Coerció.** Algunes persones podrien sentir-se obligades a participar en un procés d'avaluació perquè així ho ha sol·licitat un donant, fins i tot si no se senten còmodes parlant del conflicte en la comunitat, o de les persones involucrades. La participació en les avaluacions hauria de ser voluntària, no coercitiva.
- **Confidencialitat.** La por a represàlies pot impedir que la gent expressi la seva opinió en les avaluacions si es revela la identitat de les persones enquestades. Assegurar-se que no s'anomena els participants de les entrevistes d'avaluació, i que no es revela informació

que permeti la seva identificació és una manera senzilla i cabdal per ajudar a garantir la seva seguretat.

- **Protecció.** Les activitats de construcció de pau tenen lloc necessàriament en zones on hi ha un conflicte, sovint un conflicte violent. La participació en una avaluació pot comportar riscos si requereix viatges a través de zones insegures, o si els participants d'un grup determinat no són benvinguts a la zona on es durà a terme la reunió. S'han de fer tots els esforços possibles per assegurar que les persones involucrades en una avaluació estan segures. Això pot significar ajustar el moment de l'avaluació si es dona una escalada del conflicte, o preparar plans d'evacuació d'emergència per als conductors, participants i avaluadors.

- **Expectatives realistes.** Les persones que participen en entrevistes o grups de discussió poden tenir l'expectativa que les seves recomanacions sobre els plans futurs i sobre com es gasten els diners se seguiran automàticament. Per això és important aclarir amb les participants el propòsit de l'entrevista i de l'avaluació, i també els resultats que en poden esperar de forma realista. Trobar-se amb la comunitat després de l'avaluació per discutir els resultats és una altra manera d'assegurar que les persones entenen el propòsit de l'avaluació i no estan decebudes.

- **Compartir les conclusions.** Compartir les conclusions amb les comunitats retorna la informació a la comunitat on es va originar, i permet als participants i altres persones validar els resultats i, si escau, elaborar una mica més les preocupacions col·lectives. És també una mostra de respecte.

- **Respecte.** Les avaluacions han de tractar les persones, el treball que han fet, i les organitzacions per què treballen amb respecte.

Una llista curta de les consideracions bàsiques per a la protecció i la cura de la gent s'inclou en la secció Eines.

Integritat del procés d'avaluació

Els processos d'avaluació sovint plantegen dilemes ètics, perquè la gent està preocupada que els resultats comprometin el finançament del projecte en el futur, i/o la seva reputació professional. Per exemple, algunes persones poden tenir interessos particulars, com presentar el projecte de manera positiva per tal d'assegurar la continuïtat del seu finançament, o de ressaltar-ne els aspectes negatius per tal de fer que acabi. En altres situacions, als actors interessats els pot preocupar que les avaluacions afectin negativament el seu treball: els constructors de pau que s'han esforçat durant un temps per construir confiança en una comunitat, poden témer que un avaluador extern alteri aquesta relació (vegeu el dilema 2, més amunt). Dissenyar un procés d'avaluació que sigui equilibrat, crític i sensible amb els múltiples actors interessats pot ser un repte. Alguns d'aquests dilemes es poden superar mitjançant el disseny i l'aplicació d'un enfocament de «monitoratge educatiu» i una «avaluació educativa», tal com es descriu en els capítols 11 i 12.

La secció Eines d'aquest capítol presenta guies i estratègies per ajudar a respondre als dilemes ètics. Els estàndards sobre correcció, per exemple, els han desenvolupat el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation per garantir que les avaluacions es realitzen èticament (1994). Altres fonts d'idees es poden trobar a la secció de Recursos per aprendre'n més. Vegeu especialment les directrius elaborades per l'American Evaluation Association, la Canadian Evaluation Society, i l'International Alert.

Eines per a la pràctica ètica

Suggeriments per a la protecció i cura de les persones

- Evitar causar estrès innecessari a les persones.
- Evitar la coerció.
- Garantir la confidencialitat.
- Assegurar-se que totes les persones involucrades en l'avaluació estaran fora de perill (durant i després).
- Clarificar expectatives realistes per als participants.
- Compartir les conclusions amb la comunitat i les persones que s'han entrevistat.
- Ser respectuós.
- Evitar visitar massa vegades determinades zones i causar la fatiga dels participants.

Estratègies per respondre als dilemes ètics en els processos d'avaluació

- Identificar els principis bàsics per guiar el procés d'avaluació i respectar-los.
- Considerar qualsevol discussió important que sorgeixi com un problema col·lectiu que s'ha d'afrontar.
- Clarificar el propòsit de l'avaluació.
- Comunicar-se periòdicament amb tots els actors interessats.
- Planificar i documentar el procés d'avaluació en detall.
- Abordar els problemes sense demora.
- Augmentar el nombre d'actors involucrats en la presa de decisions.
- Establir procediments de presa de decisions amb què tots els actors interessats estiguin d'acord.
- Demanar consell.
- Honrar la pròpia integritat.

5. La transformació de conflictes i les quatre dimensions de canvi

En aquest manual, el concepte de *transformació de conflictes* proporciona un marc de referència per a l'aprenentatge. De quina forma el terme *transformació* difereix del terme *resolució de conflictes* que s'utilitza habitualment? Des del nostre punt de vista, tot i que els termes tenen molt en comú, i que de vegades s'usen indistintament, creen diferents metàfores orientadores.

Amb la resolució com a metàfora d'orientació, l'atenció se centra a trobar una solució no violenta a un problema –el problema que tenim al davant. L'objectiu és trobar respostes als problemes i posar fi a allò que està causant dolor o dificultat. Les ulleres de la resolució se centren en episodis immediats o recents de conflicte, i en el contingut del conflicte. És important, certament, resoldre problemes immediats. Però les solucions ràpides que no tenen en compte temes i patrons subjacents més profunds poden aconseguir un alleujament temporal, però perdre oportunitats importants de perseguir un canvi més constructiu i transformador.

El punt de vista de la resolució de conflictes deixa clar el que s'ha de parar –com la violència, per exemple. Però el marc de resolució de conflictes no sempre clarifica sobre el que s'hauria d'instituir al seu lloc. La transformació de conflictes, d'altra banda, se centra en el canvi, donant resposta a dues preguntes: «Què és el que cal aturar?» i «Què és el que esperem construir?». Atès que el canvi sempre implica moure's d'una cosa a una altra, els constructors de pau han de fixar-se no només en el punt de partida, sinó també en l'objectiu, i en el procés per anar d'un punt a l'altre. Mentre la resolució de conflictes se centra en aturar l'escalada del conflicte i suavitzar la crisi, la transformació permet un flux en conflicte,

i considera el problema com una oportunitat potencial per transformar la relació i els sistemes en els quals estan immerses les relacions.

Penseu en alguns tipus de plantes amb un sistema d'arrels actives, com ara arbustos de gerd o de bambú. El gerd té un creixement visible per sobre del sòl (el contingut del conflicte). Però, sota terra, també és viu: creix i s'expandeix a través d'un sistema d'arrels generatiu, i pot, fins i tot, enviar brots a certa distància de la tija original. De la mateixa manera, el context relacional (o les arrels d'un conflicte) –que sovint implica temes d'identitat, dinàmiques de comunicació i qüestions de poder– continua generant energia sota terra, encara que no es vegi per sobre de la superfície. La transformació de conflictes, per tant, comença per centrar-se en les relacions i en el context relacional, buscant les arrels que no són gaire visibles, les dinàmiques i els patrons històrics que generen els signes visibles del conflicte, en forma dels problemes que tenim al davant i lluites «per sobre del terra».

La resolució de conflictes i la transformació de conflictes no haurien de ser vistes com esforços contradictoris: la resolució de conflictes, més aviat, representa un conjunt d'habilitats dins d'un marc més ampli. La transformació de conflictes s'esforça per fer preguntes amb una perspectiva inclusiva («d'una banda / i, al mateix temps»). Així, «com podem trobar d'una banda respostes creatives al problema que tenim al davant, i, al mateix temps, trobar estratègies i enfocaments que permetin abordar el context més profund?». Els pràctics de la transformació de conflictes busquen solucions tot promovent el canvi, tant immediat com a llarg termini, i tant de contingut com a escala relacional. La clau per a la transformació és el seu esforç continu per la qüestió del canvi.

Quatre dimensions de la transformació de conflictes

Llavors, quin tipus de canvi inclou la transformació de conflictes? Inevitablement el conflicte social genera quatre tipus de canvis, que es poden utilitzar per examinar el tipus de canvi que els constructors de pau esperen promoure.

En una varietat d'estudis, molts autors suggereixen que els conflictes socials provoquen canvis en quatre dimensions: la personal, la relacional, l'estructural i la cultural. Aquestes dimensions es resumeixen breument en el quadre 5.1.

Quadre 5.1 Quatre dimensions del conflicte

<p>PERSONAL</p> <p>El conflicte provoca canvis en els individus personalment, emocionalment o espiritualment.</p>	<p>RELACIONAL</p> <p>Es refereix a les persones que tenen un contacte directe, cara a cara. Quan el conflicte escala, les dinàmiques de comunicació canvien, sorgeixen estereotips, augmenta la polarització, la confiança disminueix.</p>
<p>ESTRUCTURAL</p> <p>El conflicte té un impacte en els sistemes i en les estructures –com s'organitzen les relacions i qui té accés al poder– des de la família i les organitzacions a les comunitats i la societat sencera.</p>	<p>CULTURAL</p> <p>El conflicte violent causa canvis de cultures profundament arrelades, com per exemple les normes que guien els patrons de comportament entre la gent gran i la jove, o les dones i els homes.</p>

Aquestes quatre dimensions poden ajudar els constructors de pau a articular els canvis perseguits en el treball de transformació de conflictes i de construcció de pau. Com es veurà als capítols posteriors, es poden aplicar en l'avaluació, l'aprenentatge, la teoria i en el desenvolupament d'indicadors.

Les quatre dimensions estan relacionades, i són igual d'importantes. Però diferents projectes poden posar l'accent en una o una altra d'aquestes dimensions. Un sistema de planificació i seguiment que incorpori els quatre aspectes és útil per orientar quin d'aquests enfocaments prioritzar. Aquestes quatre dimensions s'exploren en detall a les eines de treball presentades a la secció Eines que ve a continuació.

Eines per explorar el canvi en la transformació de conflictes

L'objectiu d'aquesta eina és proporcionar un punt de partida per ajudar a pensar en quins aspectes del canvi espereu incidir a través de la vostra activitat o programa.

Cadascuna de les quatre dimensions es relaciona amb el canvi a diferents nivells d'impacte i d'abast.

- Les dimensions personal i relacional proposen canvis a escala individual, interpersonal i comunitari, i tenen un abast més immediat i local.
- Les dimensions estructural i cultural engeguen processos per incidir en institucions i factors socials, polítics o econòmics. Aquests últims tenen un abast i impacte més ampli, en general a més llarg termini.

La clau tant en el disseny del projecte com en l'avaluació és pensar, amb la major claredat possible, quin tipus de canvis es busquen a través d'iniciatives o programes concrets, i com es podrà identificar i fer el seguiment de l'impacte del programa.



Les quatre dimensions estan relacionades entre si. Molts programes de construcció de pau, en particular els que treballen en àmbits de base, centren l'atenció en els aspectes personal i interpersonal/comunitari, sovint amb la hipòtesi que la creació de canvis en aquests aspectes comportarà naturalment més canvis estructurals i culturals. Un dels reptes de l'avaluació de la construcció de pau, però, és entendre i provar aquests pressupòsits sobre el canvi a més gran escala.

Aquesta eina pot aguditzar la vostra habilitat de fer tres coses:

1. Especificar més concretament el tipus de canvi (personal, relacional, estructural o cultural) que la vostra iniciativa aborda i promou millor.
2. Desenvolupar una major claredat sobre els possibles indicadors per mesurar aquest canvi –concretant amb una major precisió el canvi que s'està buscant.
3. Identificar les formes en què una dimensió de canvi es pot relacionar amb una altra.

Recordeu que moltes vegades es proposa una iniciativa determinada perquè es coneix bé l'entorn i que és de sentit comú. **Confieu en la vostra intuïció i exploreu-la.** Aquesta eina planteja nombroses preguntes per a cada dimensió que us ajudaran a investigar més profundament.

Dimensions personals

El canvi personal es produeix generalment en dues categories principals, sovint interrelacionades. Les característiques o els patrons observats en les persones són:

Canvis d'actitud

Les actituds són predisposicions, són les formes com la gent pensa (sovint inconscientment), i aborda un tema determinat, una situació o una relació. En contextos de conflicte, les actituds rellevants sovint tenen a veure amb una visió arrelada sobre una mateixa persona, sobre les altres (especialment aquelles que perceben com una amenaça), i sobre el context més ampli en què viuen.

Algunes preguntes a fer per aclarir quins canvis es busca són:

- Quines actituds augmenten actualment la probabilitat de conflicte destructiu?
- Quines són les actituds específiques que l'acció o el programa proposat volen canviar?
- Si aquesta actitud canvia, quina diferència suposarà en el context?
- Com sabríem si l'actitud ha canviat?
- Com sabríem que el canvi aconseguit es pot atribuir a les activitats del programa?

Algunes actituds que poden afectar negativament el conflicte són: la superioritat, la manca de respecte, la por al contacte amb l'altre grup, la por de compartir punts de vista/opinions, els prejudicis o biaixos, i les percepcions rígides, preconcebudes i estretes.



Canvis en el comportament

Més enllà de l'actitud, el comportament significa la manera com la gent actua realment, com reacciona, les formes d'expressar-se i com interactua amb els altres.

- Quins comportaments visibles contribueixen que hi hagi conflictes destructius?
- Quins d'aquests comportaments s'espera canviar a través de la proposta d'acció o programa?
- Si es modifica aquest comportament, quin canvi generarà en el context?
- Com sabrem si el comportament ha canviat?
- Com sabrem si el canvi aconseguit es pot atribuir a les activitats del programa?

Alguns exemples de canvis de comportament que poden millorar la situació són: entrar en contacte amb l'altre grup, escoltar bé, evitar estereotips negatius en el llenguatge, augmentar el contacte amb l'altre grup, verbalitzar sentiments més obertament i amb transparència, expressar punts de vista sense judici, i reconsiderar percepcions.

Dimensions relacionals

Relacional, en aquest marc es refereix a les persones que tenen relacions cara a cara, és a dir, les persones que es troben, interactuen i són interdependents en situacions quotidianes com la família, l'escola, la feina, el veïnat i les comunitats locals.

També inclou les relacions que poden no ser de caire diari, però que són importants en referència a un context més ampli de conflicte, com la reunió amb líders clau locals o nacionals, representants de la comunitat, grups religiosos o ètnics de diferents bàndols d'un conflicte. L'atenció se centra en els patrons de

relació real entre les persones que interactuen, i no en un patró relacional, que per naturalesa és de caràcter estructural. Molts aspectes de la relació directa entre persones poden afectar el conflicte i la construcció de pau. Alguns dels més importants que s'acostuma a transformar constructivament s'enumeren a continuació.

Pautes de comunicació

- Quin és el nivell de contacte (regular-obert o esquiú-restringit) entre o *intra* les «parts»?
- Les persones tenen la capacitat d'expressar-se correctament en una conversa sense por, judicis o restriccions?
- Les persones tenen la capacitat d'escoltar, és a dir, d'escoltar amb cura les preocupacions dels altres, i sense judici?

Cooperació

- Quin és el nivell de col·laboració –tant incipient com en el treball conjunt– en projectes o fites que són importants per a ambdues parts, i que requereixen la cooperació dels dos bàndols per a ser un èxit (poc-gens o robust-actiu)?

Preses de decisions

- Les persones senten que estan adequadament implicades en les decisions que afecten les seves vides i les seves comunitats?
- És l'intercanvi d'informació obert, accessible i equitatiu?
- Són els processos de presa de decisions clars i justos?

Mecanismes per afrontar el conflicte

- Quan sorgeix un conflicte, hi ha mecanismes adequats i eficaços per fer-hi front?
- Quins patrons se segueixen quan un conflicte escala (per exemple, passa ràpidament del que semblen petits incidents a una polarització aguda)?
- Quines són les persones clau que assumeixen el rol de pacificadores en les relacions? Estan adequadament preparades?



Dimensió estructural

La visió estructural crea un canvi d'enfocament que va més enllà de les relacions directes, cap a patrons relacionals que impliquen i afecten grups sencers. Aquest àmbit d'anàlisi inclou patrons estructurals –la forma com les coses succeeixen una vegada i una altra– i les estructures existents. En altres paraules, el marc temporal inclou dinàmiques actuals i històriques entre dos o més grups, particularment quan un dels grups ha estat privilegiat i l'altre marginat. La valoració de les estructures existents requereix una mirada crítica sobre les institucions formals establertes per assolir objectius socials compartits i servir a la gent. Fins a quin punt responen aquestes institucions? Són equitatives? Fins a quin punt satisfan les necessitats humanes bàsiques de tothom en un entorn determinat?

El canvi estructural es pot abordar de moltes maneres diferents. Els aspectes d'anàlisi següents poden servir de punt de partida:

Condicions socials (claus: disparitat, desigualtat, desavantatge racial /religiós / ètnic)

- Quines condicions i patrons han contribuït a la disparitat, percebuda i real, en l'accés als recursos i al poder?
- Existeixen patrons consistents de marginació i exclusió que atorguen un major privilegi a alguns grups i en perjudiquen uns altres?
- Hi ha patrons històrics de racisme, sectarisme o de marginació ètnica?

Patrons de procediment (claus: manca de transparència, igualtat, accés, participació, equitat)

- Les persones tenen el mateix accés a la informació i la mateixa concepció de la presa de decisions?
- Hi ha grups que estan (o perceben que estan) constantment apartats de les decisions polítiques i econòmiques i dels processos que afecten les seves comunitats?



- Tothom entén els processos públics (polítics, econòmics, socials) de forma semblant, amb claredat d'objectius, de procés, i formes adequades de participació?
- Tots els grups tenen el mateix pes en els processos que afecten la comunitat en general? I, com s'estableixen i es duen a terme aquests processos?

Patrons institucionals (claus: manca d'accés, patrons històrics)

- Els patrons generals identificats més amunt queden reflectits en el funcionament i manteniment de les organitzacions socials, polítiques i econòmiques clau, i en especial les establertes per servir al conjunt de la població?
- Hi ha confiança en les institucions de serveis primaris dels grups a què serveixen? Si no, per què?

Dimensions culturals

La dimensió cultural es refereix a un patró encara més profund, i sovint menys conscient, relacionat amb el conflicte i la pau. Algunes observacions a tenir en compte són:

- La cultura és fonamentalment com les persones donen sentit a les coses; en altres paraules, la cultura és el procés pel qual es construeix i es comparteix el significat de les coses.
- Els patrons culturals i les concepcions sobre el conflicte, sobre les respostes adequades als conflictes i sobre la construcció de pau són sempre presents, encara que no sempre siguin reconeguts obertament.
- Cada cultura –ja sigui d'organització, de grups petits, nacionals o locals– conté aspectes que contribueixen de manera destructiva i també constructiva a la transformació de conflictes.



- El canvi cultural és sovint molt lent (encara que la violència oberta generalitzada pot afectar els recursos culturals de forma ràpida i profunda –per exemple, el fenomen dels nens soldat pot erosionar sobtadament i profundament una antiga tradició de respecte a la gent gran). Per aquesta raó, un programa que es focalitza en el canvi cultural pot requerir un enfocament generacional o longitudinal.
- La cultura està integrada en les tres altres dimensions, i pot ser més difícil aïllar-la per poder avaluar-la.

Les dimensions de la cultura que afecten els patrons de conflicte, i que poden variar significativament entre grups són les següents:

- Les percepcions i interpretacions de les formes de comunicar-se, expressar sentiments, i afrontar o evadir un conflicte obert.
- La comprensió d'estructures de significat importants com: «el temps», «el lloc i la terra», «la creença religiosa», «el respecte i honor», etcètera.
- Les formes d'enfocar el diàleg, el consens i la negociació.
- Concepció de l'autoritat, l'edat i el gènere, i com es relacionen amb la presa de decisions i la representació.
- La concepció sobre el procés «adient» de representació, de curació i de venjança.

Aquestes dimensions poden proporcionar punts de partida útils per pensar quins aspectes de les activitats i dels programes estan orientats cap a un canvi cultural. Sigueu conscients que com a persones externes hem d'anar amb compte a l'hora de qualificar aspectes culturals com a negatius o positius.



Avaluar recursos i patrons culturals

- Identifiqueu els patrons culturals que semblen tenir un impacte, ja sigui positiu o negatiu, en com s'entenen, com s'aborden i com s'afronten els conflictes.
- Identifiqueu quins aspectes d'un conflicte intergrupals poden estar condicionats per diferències culturals i de cosmovisió.
- Creeu un inventari amb la gent d'un grup o d'un entorn determinat sobre els aspectes de la seva cultura que contribueixen positivament a l'expressió i la gestió del conflicte, i els aspectes que semblen empitjorar les coses.
- Identifiqueu patrons culturals que han estat afectats per factors com ara el desplaçament o la migració, el creixement demogràfic, les dinàmiques del conflicte, i/o la «modernització», amb atenció especial als aspectes de la cultura tradicional que queden qüestionats per aquests elements, i –si és el cas– quines tradicions importants s'han perdut.

Programa i activitats

- Quins aspectes de la construcció de pau / transformació del conflicte estan parcialment o principalment orientats cap al canvi d'un patró cultural?
- Quins són els terminis realistes per pensar en el canvi cultural desitjat? Per exemple, els components del programa tenen en compte el canvi generacional?

6. Teories del canvi

Com s'ha dit en el capítol 2, una *teoria del canvi* és simplement una explicació de com i per què un conjunt d'activitats aconseguirà els canvis que els planificadors d'un projecte busquen aconseguir. Els esforços de construcció de pau sovint estableixen objectius específics, com promoure enfocaments noviolents del conflicte, reduir la intolerància, o fomentar la reconciliació. Aquests objectius es persegueixen a través d'activitats com ara tallers de transformació de conflictes, diàleg interreligiós, o projectes interètnics de desenvolupament comunitari. Però, com, concretament, se suposa que aquestes activitats han d'assolir aquests objectius? La resposta a aquesta pregunta és la teoria del canvi d'un programa.

A l'hora de desmitificar la teoria, és important recordar que una teoria del canvi no és una hipòtesi acadèmica, sinó més aviat una previsió quotidiana sobre «com funciona el món». Quan una persona viatja a un país estranger, immediatament s'adona que les previsions del dia a dia no poden complir-se. Un gest per saludar un taxi pot no tenir èxit, o els senyals subtils que una conversa s'ha de mantenir confidencial poden entendre's malament. Una teoria del canvi funciona de forma molt similar a les hipòtesis sobre el món, ja que es basa en les nostres expectatives sobre com les persones i les entitats respondran o reaccionaran a les nostres accions. Adonar-se que la teoria del canvi tracta d'aquest tipus d'expectatives és el primer pas cap a desmitificar la teoria.

Teories del canvi en els projectes de construcció de pau

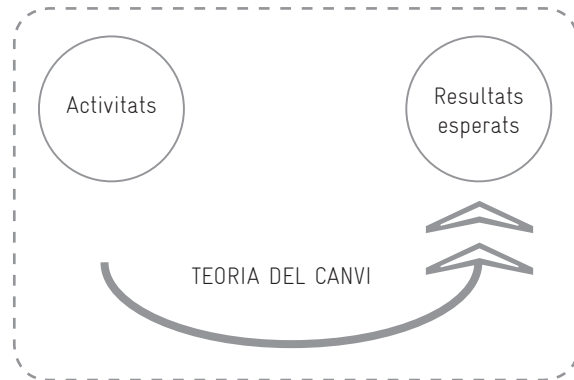
Un sol projecte pot incorporar múltiples teories del canvi, especialment si el projecte treballa per aconseguir canvis en múltiples àmbits o en múltiples dimensions. Per exemple, un projecte d'educació per la pau pot tenir una teoria del canvi per explicar com s'espera que canviïn les actituds o els comportaments de l'alumnat que completen una formació, i una altra per explicar com aquests canvis personals canviaran les estructures o les pràctiques culturals en les seves comunitats o societats.

Com que la construcció de pau requereix canvis en múltiples dimensions –personal, relacional, estructural i cultural– és útil reflexionar sobre la teoria del canvi per a cadascuna d'aquestes dimensions, com a part de la planificació, el seguiment i l'avaluació de projectes.

Construir una teoria del canvi

«Construir» una teoria del canvi és sovint una qüestió d'articular una teoria existent, més que de construir des de zero, ja que les teories del canvi sovint operen sota la superfície d'un projecte com a supòsits implícits o tàcits. Per exemple, un projecte que reuneix membres de grups ètnics enfrontats per fer tallers de resolució de conflictes pot partir del pressupòsit que la interacció entre grups ètnics reduirà estereotips i la intolerància. Però, com demostra l'experiència, fins i tot un taller de resolució de conflictes ben dissenyat a vegades pot augmentar la intolerància si els grups no estan preparats, o si un incident recent ha aixecat tensions. Per evitar problemes com aquests, és important fer aflorar a la superfície aquests pressupòsits com a part de la planificació, el seguiment i l'avaluació del projecte.

Quadre 6.1 Teoria del canvi



Quadre 6.2 Marc lògic i teories del canvi

Posar atenció a la teoria del canvi d'un projecte pel que fa a la seva planificació, monitoratge i avaluació, enforteix l'aprenentatge sobre un programa i augmenta la seva eficàcia. Moltes de les eines habituals de planificació són compatibles amb un enfocament de teoria del canvi. Els marcs lògics (*logframes*) o marcs de projectes (*proframes*) es basen en la idea que les activitats del projecte han de tenir una connexió lògica amb l'objectiu general del projecte. Per tant, la teoria del canvi es pot veure com l'eix vertebrador d'un marc lògic, pel fet que explica com les activitats a un àmbit estan vinculades als resultats en un altre àmbit. Però a l'hora d'explicar els detalls dels productes, dels resultats intermedis i dels objectius, que sovint són el centre d'atenció de les sessions de planificació del marc lògic, la teoria del canvi pot quedar fàcilment invisibilitzada. Posar la teoria del canvi al centre de les discussions de planificació pot donar-los major coherència i profunditat.



Les discussions sobre la teoria del canvi es poden integrar fàcilment en diversos punts del procés de planificació. El primer d'aquests punts és durant l'anàlisi dels actors implicats. Especialment en situacions de conflicte arrelat, és cabdal analitzar quins són els actors interessats, i quins són els seus interessos en la situació. Els projectes es basen sovint en una sèrie de pressupòsits sobre com els diferents actors respondran a les activitats o a les iniciatives. Identificar aquests supòsits, valorar si són vàlids o no, i redefinir-los és una forma fructífera de desenvolupar una teoria del canvi pel projecte.

La revisió de les teories del canvi també es pot incorporar a la discussió sobre els pressupòsits del marc lògic. La identificació de pressupòsits per a marcs lògics sovint es focalitza en fets externs negatius que podrien socavar l'èxit d'un projecte, com ara desastres naturals o no obtenir l'aprovació del govern. Però l'anàlisi d'aquests pressupòsits pot utilitzar-se com a oportunitat per reflexionar sobre les teories subjacents en què es basa el projecte. Encara que probablement l'equip de planificació expliciti més pressupòsits que els que s'inclouin finalment en el marc lògic, el procés es pot fer servir per ajudar a aclarir la teoria subjacent de canvi.

Per descomptat, pot ser difícil fer aflorar supòsits subjacents, en particular, en contextos de conflictes enquistats. Per als pràctics que treballen pel seu compte, intentar verbalitzar exactament com els seus programes contribuiran a la pau pot ser aclaparador, mentre que les organitzacions poden adonar-se que els membres de l'equip o altres components no necessàriament tenen concepcions congruents de la teoria del canvi d'un projecte.

Idees per ajudar els grups a desenvolupar teories del canvi

Diagrames

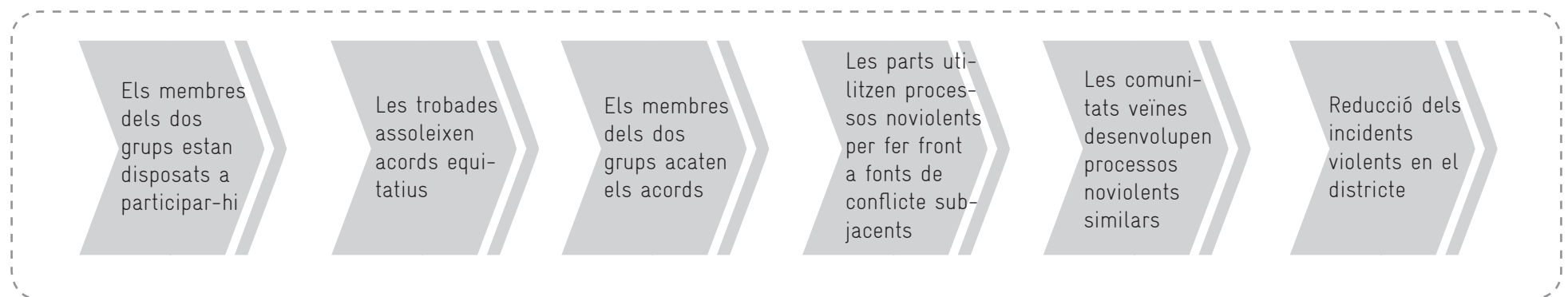
Si un procés de canvi implica moltes etapes entre les activitats del projecte i l'objectiu final, un diagrama pot ser molt útil per extreure la teoria del canvi. Un diagrama que mostri els canvis específics resultants de les activitats d'un programa, amb fletxes que indiquen com aquests canvis contribueixen als objectius específics i a un objectiu general més ampli, pot ser útil per identificar els possibles punts febles d'una teoria del canvi, i alhora per definir indicadors per als canvis més rellevants. Un mètode per fer-ho és demanar als participants que escriguin els canvis que esperen que succeeixin en targetes, i exposar-les en un tauler on es puguin organitzar i reorganitzar per reflectir les discussions.

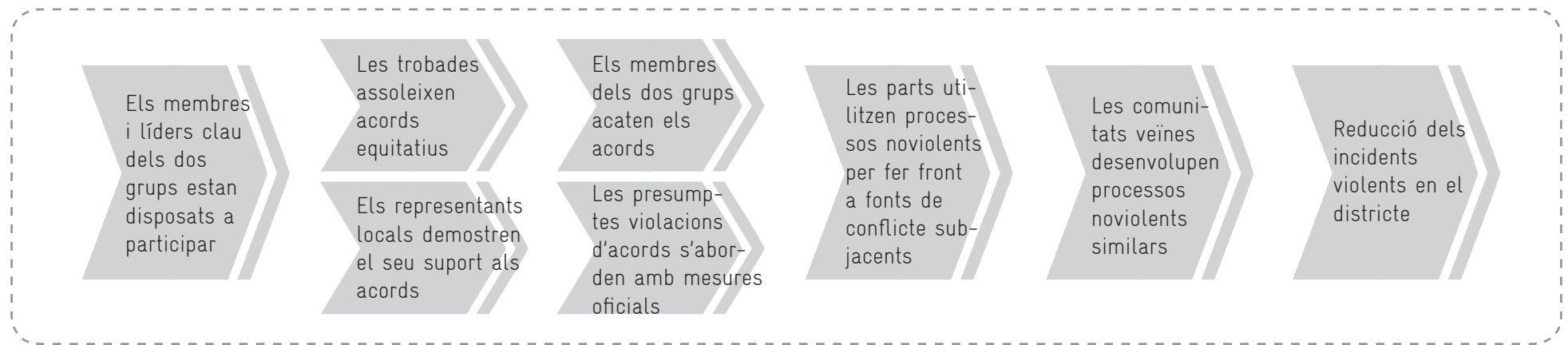
El quadre 6.3 presenta un esbós de diagrama de la teoria del canvi d'una iniciativa de mediació comunitària en una comunitat ètnicament dividida. Aquesta versió de la teoria del canvi és més un primer esborrany que una versió final. Com a tal, té algunes llacunes i punts febles. Per exemple, el fet que un acord sigui equitatiu probablement no sigui

suficient per assegurar que els membres d'ambdós grups l'acatin. Per aquesta raó, pot ser necessari pensar més enllà en com garantir el compliment dels acords. El grup hauria de treballar amb representants locals o amb el sistema judicial per tal de millorar la probabilitat de compliment? o, hauria d'afegir activitats addicionals en el programa per enfortir aquesta relació?

Com il·lustra aquest exemple, explicitar la teoria del canvi pot ajudar el grup a identificar altres activitats que podrien ser necessàries, així com altres actors o institucions que haurien de participar en el programa. Aquest és el veritable sentit d'articular una teoria del canvi! Mentre continuï la discussió, les targetes es poden revisar i se'n poden afegir més a la taula. El diagrama no necessàriament ha d'anar directament de targeta en targeta d'una manera lineal; pot tenir branques que reflecteixin múltiples causes o efectes. El quadre 6.4 mostra una manera de millorar el diagrama, però altres enfocaments també són possibles.

Quadre 6.3 Esborrany de diagrama de teoria del canvi per a una iniciativa de mediació comunitària





Quadre 6.4 Diagrama revisat de teoria del canvi per a una iniciativa de mediació comunitària

Històries

Històries del context sovint sintetitzen la teoria del canvi d'un programa en un format narratiu concís. El procés d'escoltar històries dels participants del projecte, i de reflexionar sobre el que diuen sobre l'impacte del programa, pot ser útil per articular una teoria del canvi. Pot portar a una discussió de grup sobre la història, mitjançant una sèrie de preguntes basades en els marcs personal, relacional, estructural i cultural. Aquestes preguntes poden incloure:

- Qui experimenta canvis en aquesta història?
- Com ha succeït aquest canvi? Quins factors hi han influït?
- Com han incidit els canvis personals sobre les relacions, les estructures i la cultura?
- Com afecten els canvis en les relacions personals als comportaments, a les estructures i a la cultura?
- Què podem aprendre sobre els processos de canvi a partir d'aquesta història?

Persones externes

Les preguntes sobre un projecte per part de persones alienes a un projecte sovint poden estimular una fructífera reflexió sobre una teoria del canvi. Obliguen les participants en el projecte a sintetitzar i a resumir el seu coneixement sobre el programa, i, de vegades provocar noves visions sobre la teoria del canvi d'un projecte. Per exemple, els consultors de planificació poden facilitar la discussió sobre la teoria del canvi d'un programa per ajudar a formular objectius i estratègies. Les persones encarregades de l'avaluació interna o externa també poden facilitar la construcció d'una teoria del canvi com un primer pas en l'avaluació, a través d'un taller o mitjançant entrevistes amb un ventall d'actors interessats. Les avaluadores poden utilitzar després la teoria del canvi per identificar temes clau a explorar en l'avaluació. Totes les persones vinculades al projecte poden aprofitar aquestes oportunitats per explorar i consolidar les seves teories del canvi.

També podeu utilitzar les idees del capítol 2 per ajudar a identificar i desenvolupar les vostres teories del canvi des de la pràctica reflexiva. Trobareu més idees sobre les teories del canvi a les fonts que figuren a la secció de Recursos per aprendre'n més d'aquest manual. Vegeu, en particular: ActKnowledge i l'Aspen Institute; Anderson i Olson (2003), Church i Shouldice (2003); Grantcraft; Kelman (1993); Leeuw (2003); Mackenzie i Blamey (2005) i Stetson et al. (2004).

Eines per utilitzar teories del canvi

Aquesta eina aporta idees sobre com iniciar i desenvolupar constantment teories del canvi, com a part d'un procés d'aprenentatge sobre la planificació, el seguiment i l'avaluació. Un objectiu clau d'aquesta eina és animar-vos a desenvolupar les vostres teories del canvi a mesura que desenvolueu les vostres àrees d'interès i activitats. S'inclouen dos exemples que utilitzen les dimensions de canvi de la transformació del conflicte a escala personal, relacional, estructural i cultural.

Cada projecte o iniciativa té un punt de partida, un punt d'entrada amb relació a un tema que requereix ser abordat. La nostra Eina, però, suggereix que independentment de per on es comenci, totes les dimensions de canvi estan potencialment afectades.

L'eina de treball 6.1 és un full en blanc que destaca les dimensions en què podeu incidir. No hi ha cap ordre seqüencial per abordar-les. L'eina en blanc inclou: un espai per anotar un objectiu general, com podríeu fer front a aquest objectiu i les teories del canvi que hi poden estar implicades. A continuació, apareixen les quatre dimensions horitzontalment, amb espais proporcionats per anotar allò en què se centren les activitats en cada dimensió, i les teories del canvi corresponents.

A l'eina de treball 6.2, s'han detallat alguns exemples basats en una iniciativa típica de construcció de pau. Això pot proporcionar una imatge completa, però com arribar-hi? El conjunt d'exemples següent n'il·lustra el procés:



Les eines de la 6.3a a la 6.3d utilitzen l'exemple d'un projecte que pretén crear un ampli canvi de polítiques (dimensió estructural) respecte a l'ús forestal i els drets indígenes. La seqüència que es mostra comença amb el canvi estructural i la teoria, i després afegeix els canvis personals, relacionals i culturals que seran necessaris per ajudar a aconseguir el canvi estructural.

L'eina de treball 6.4 torna a l'exemple original, aquesta vegada fent servir un punt de partida diferent: el fet de centrar-se en el canvi personal. Les fletxes mostren com els canvis personals es connecten amb els canvis relacional, cultural i estructural (en aquest cas subsistèmics).

El repte d'aquesta eina és pensar de forma innovadora sobre la connexió entre els objectius, les activitats, i l'enfocament i les massa sovint ocultes teories del canvi. No hi ha res de màgic sobre el desenvolupament de la teoria, i el resultat no ha de ser perfecte. La millor estratègia consisteix a afirmar simplement en veu alta el que proposa el projecte i com funcionarà, i llavors tractar de plasmar sobre el paper la teoria que s'acaba de verbalitzar. La màgia està en l'aprenentatge i la connexió de les coses.

Per utilitzar aquesta eina tingueu en compte el següent:

- Podeu començar amb qualsevol categoria o nivell. La idea de tenir-los tots en un sol full és per animar-vos a pensar en el canvi en totes les dimensions diferents i la forma en què estan relacionades.
- Aquesta eina es pot utilitzar per planificar noves iniciatives. També es pot utilitzar per revisar projectes existents, simplement col·locant els elements existents del projecte en les diverses categories. Podeu descobrir que el vostre projecte se centra més en una dimensió que en les altres. Pregunteu-vos: «Com es relacionen les dimensions en el nostre projecte?», «Estem constantment obviant alguna dimensió en particular?», «Què caldria fer per incorporar aquestes dimensions que falten?».

(Tingueu en compte que, en general, la construcció de pau s'ha centrat en les dimensions personals i relacionals, i ha tingut menys èxit trobar i configurar bones estratègies per al canvi estructural.)

Eina de treball 6.1 Taula sobre la teoria del canvi (en blanc)

Objectiu general 1:				
Com?				
Teories del canvi:				
	Personal	Relacional	Estructural	Cultural
Centre d'interès				
Teories				

Eina de treball 6.2 Exemple de taula sobre la teoria del canvi

Objectiu general 1: Augmentar la capacitat de prevenir la violència entre els grups A i B a les comunitats X i Y, on gran part de la violència ha succeït entre els joves dels diferents grups ètnics.				
Com?: Realitzar tallers enfocats a construir relacions i reforçar habilitats de mediació amb mestres d'escola de les dues comunitats.				
Teories del canvi:				
1) Gran part de la violència ha passat entre joves de les dues comunitats. El professorat està situat estratègicament per conèixer aquest alumnat, sentir parlar i reconèixer els primers senyals d'alerta de problemes, i actuar amb rapidesa.				
2) Hi ha escoles de secundària a ambdues comunitats. Hi ha hagut poca interacció entre elles. La joventut involucrada en la violència està situada a diferents escoles, i cada escola es compon majoritàriament d'un mateix grup ètnic.				
3) Si el professorat de les dues escoles desenvolupa millors relacions i una comunicació periòdica, pot alertar els altres en cas de senyals de problemes.				
4) Si el professorat forma equips de les dues escoles per fer mediació en els conflictes, tenen una millor oportunitat d'ajuntar els joves clau, i també de connectar amb els seus pares i amb la comunitat en general.				
5) Un augment de la comunicació i la coordinació d'equips de mediació crearan una resposta anticipada (prevenció) i una major capacitat de mediació amb èxit, reduint el nivell i la freqüència de la violència.				



	Personal	Relacional	Estructural	Cultural
Centre d'interès	Reforçar habilitats sobre reconeixement del conflicte, transformació i mediació per a mestres d'escola.	Enfortir relacions entre professorat mitjançant l'assistència a una sèrie de tallers. Crear equips cooperatius i mecanismes per regular la comunicació.	Construir sistemes cooperatius de resposta entre escoles i comunitats que representin els diferents grups ètnics.	Els tallers promouran una major comprensió de les diferències ètniques. Les pràctiques d'evitar-se entre si i el diàleg es tracten amb nous enfocaments.
Teories	Una major consciència dels patrons del conflicte crearà una major capacitat per respondre constructivament i en el moment adequat als signes de violència potencial. L'alerta temprana amb habilitats de diàleg i de mediació reduirà els casos de violència.	Una major relació i construcció d'equip facilitarà una major cooperació. Una major cooperació entre mestres millorarà la prevenció de la violència juvenil.	Un augment de la cooperació entre les escoles, inicialment a través del professorat, proporcionarà una capacitat més àmplia i sostinguda per respondre al conflicte en els patrons més amplis de violència a la comunitat.	Amb el temps, l'augment de la cooperació i del treball en equip disminuirà el nivell de racisme. Els comportaments de violència de venjança entre grups es reemplaçaran per patrons de diàleg.

Eina de treball 6.3a Exemple forestal: començant pel canvi estructural

Objectiu general 1: Aconseguir un canvi en les polítiques nacionals de preservació forestal que protegeixi l'accés i els drets dels grups indígenes.				
Com?: Incrementar la capacitat d'incidència i de diàleg / negociació dels grups comunitaris i dels representants del govern i els legisladors.				
Teories del canvi:				
	Personal	Relacional	Estructural	Cultural
Centre d'interès			<p>1. Conformar una incidència i un diàleg efectius entre la comunitat indígena local i el govern nacional.</p> <p>2. Perseguir i aconseguir un canvi de polítiques en la legislació nacional que protegeixi els drets indígenes en l'ús forestal.</p>	
Teories			<p>El canvi de polítiques requereix: més claredat, veu pròpia, i organització de la comunitat local; canals de contacte i de comunicació amb el govern més oberts, directes i respectuosos; millora de la capacitat d'incidència i de les habilitats per al diàleg, i una estratègia clara per efectuar un canvi legislatiu.</p>	

Eina de treball 6.3b Exemple forestal: del canvi estructural al canvi personal

Objectiu general 1: Aconseguir un canvi en les polítiques nacionals de preservació forestal que protegeixi l'accés i els drets dels grups indígenes.				
Com?: Incrementar la capacitat d'incidència i de diàleg / negociació dels grups comunitaris i dels representants del govern i els legisladors.				
Teories del canvi: L'objectiu de canvi estructural requereix un canvi personal (exemple).				
	Personal	Relacional	Estructural	Cultural
Centre d'interès	<p>Augmentar la comprensió i les habilitats per al diàleg amb el govern.</p> <p>Augmentar la voluntat i l'habilitat dels representants del govern per dialogar amb la comunitat.</p>		<p>Conformar una incidència i un diàleg efectius entre la comunitat indígena local i el govern nacional.</p> <p>Perseguir i aconseguir un canvi de polítiques en la legislació nacional que protegeixi els drets indígenes en l'ús forestal.</p>	
Teories	<p>Una comunitat millor organitzada aconsegueix objectius més clars. Els objectius clars són la base per a una incidència i un diàleg més efectius. Més habilitats de negociació amb representants del govern suposen un major impacte en els objectius de canvi.</p> <p>Una major comprensió de les visions indígenes augmenta la disposició al diàleg. Una major disposició al diàleg genera un major compromís pel canvi.</p>		<p>El canvi de polítiques requereix: més claredat, veu pròpia, i organització de la comunitat local; canals de contacte i de comunicació amb el govern més oberts, directes i respectuosos; millora de la capacitat d'incidència i de les habilitats per al diàleg, i una estratègia clara per efectuar un canvi legislatiu.</p>	

Eina de treball 6.3c Exemple forestal: del canvi estructural al canvi relacional

Objectiu general 1: Aconseguir un canvi en les polítiques nacionals de preservació forestal que protegeixi l'accés i els drets dels grups indígenes.				
Com?: Incrementar la capacitat d'incidència i de diàleg / negociació dels grups comunitaris i dels representants del govern i els legisladors.				
Teories del canvi: L'objectiu de canvi estructural requereix un canvi relacional (exemple).				
	Personal	Relacional	Estructural	Cultural
Centre d'interès		Augmentar el nivell de contacte, intercanvi i respecte entre la comunitat i govern.	Conformar una incidència i un diàleg efectius entre la comunitat indígena local i el govern nacional. Perseguir i aconseguir un canvi de polítiques en la legislació nacional que protegeixi els drets indígenes en l'ús forestal.	
Teories		Un major contacte augmenta el potencial de tractar el cas. L'augment del respecte genera més possibilitats de negociació amb èxit.	El canvi de polítiques requereix: més claredat, veu pròpia, i organització de la comunitat local; canals de contacte i de comunicació amb el govern més oberts, directes i respectuosos; millora de la capacitat d'incidència i de les habilitats per al diàleg, i una estratègia clara per efectuar un canvi legislatiu.	

Eina de treball 6.3d Exemple forestal: del canvi estructural al canvi cultural

Objectiu general 1: Aconseguir un canvi en les polítiques nacionals de preservació forestal que protegeixi l'accés i els drets dels grups indígenes.				
Com?: Incrementar la capacitat d'incidència i de diàleg / negociació dels grups comunitaris i dels representants del govern i els legisladors.				
Teories del canvi: L'objectiu de canvi estructural requereix un canvi cultural (exemple).				
	Personal	Relacional	Estructural	Cultural
Centre d'interès			Conformar una incidència i un diàleg efectius entre la comunitat indígena local i el govern nacional. Perseguir i aconseguir un canvi de polítiques en la legislació nacional que protegeixi els drets indígenes en l'ús forestal.	Els grups comunitaris locals superen la por i la timidesa en el tracte amb els líders polítics oficials. Els líders polítics oficials busquen la participació i les opinions dels grups indígenes.
Teories			El canvi de polítiques requereix: més claredat, veu pròpia, i organització de la comunitat local; canals de contacte i de comunicació amb el govern més oberts, directes i respectuosos; millora de la capacitat d'incidència i de les habilitats per al diàleg, i una estratègia clara per efectuar un canvi legislatiu.	L'augment de la confiança de la comunitat fa reduir la por. L'augment del contacte i de l'intercanvi fa augmentar el respecte per la participació dels grups locals i consultar-los abans d'un procés legislatiu.

Eina de treball 6.4 Estratègia que parteix del canvi personal

<p>Objectiu general 1: Augmentar la capacitat de prevenir la violència entre els grups A i B a les comunitats X i Y, on gran part de la violència ha succeït entre els joves dels diferents grups ètnics.</p>
<p>Com?: Realitzar tallers enfocats a construir relacions i reforçar habilitats de mediació amb mestres d'escola de les dues comunitats.</p>
<p>Teories del canvi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Gran part de la violència ha passat entre joves de les dues comunitats. El professorat està situat estratègicament per conèixer aquest alumnat, sentir parlar i reconèixer els primers senyals d'alerta de problemes, i actuar amb rapidesa. 2) Hi ha escoles de secundària a ambdues comunitats. Hi ha hagut poca interacció entre elles. La joventut involucrada en la violència està situada a diferents escoles, i cada escola es compon majoritàriament d'un mateix grup ètnic. 3) Si el professorat de les dues escoles desenvolupa millors relacions i una comunicació periòdica, pot alertar els altres en cas de senyals de problemes. 4) Si el professorat forma equips de les dues escoles per fer mediació en els conflictes, tenen una millor oportunitat d'ajuntar els joves clau, i també de connectar amb els seus pares i amb la comunitat en general. 5) Un augment de la comunicació i la coordinació d'equips de mediació crearà una resposta anticipada (prevenció) i una major capacitat de mediació amb èxit, reduint el nivell i la freqüència de la violència.



	Personal	Relacional	Estructural	Cultural
Centre d'interès	Reforçar habilitats sobre reconeixement del conflicte, transformació i mediació per a mestres d'escola.	Enfortir relacions entre professorat mitjançant l'assistència a una sèrie de tallers. Crear equips cooperatius i mecanismes per regular la comunicació.	Construir sistemes cooperatius de resposta entre escoles i comunitats que representin els diferents grups ètnics.	Els tallers promouran una major comprensió de les diferències ètniques. Les pràctiques d'evitar-se entre si i el diàleg es tracten amb nous enfocaments.
Teories	Una major consciència dels patrons del conflicte crearà una major capacitat per respondre constructivament i en el moment adequat als signes de violència potencial. L'alerta temprana amb habilitats de diàleg i de mediació reduiran els casos de violència.	Una major relació i construcció d'equip facilitarà una major cooperació. Una major cooperació entre mestres millorarà la prevenció de la violència juvenil.	Un augment de la cooperació entre les escoles, inicialment a través del professorat, proporcionarà una capacitat més àmplia i sostinguda per respondre al conflicte en els patrons més amplis de violència a la comunitat.	Amb el temps, l'augment de la cooperació i el treball en equip disminuiran el nivell de racisme. Els comportaments de violència de venjança entre grups es reemplaçaran per patrons de diàleg.

7. Creació d'indicadors

Els indicadors tenen mala reputació als ulls de molts pràctics. D'alguna manera han arribat a ser vistos com uns pesats, gairebé irrealitzables, requisits dels donants. Massa sovint la definició d'indicadors es dona en l'últim minut en què s'ha d'entregar una proposta, i els dissenyadors del projecte s'afanyen a trobar alguna cosa que sembli adequada. És una pena que aquest sigui el cas. El desenvolupament d'indicadors, en realitat, pot ser més estimulante i sovint proporciona una gran comprensió, fins i tot energia, a un programa. Els indicadors requereixen pensar creativament sobre el que realment volem aprendre.

Els indicadors són com un conjunt especialitzat d'ulleres –ajuden a fixar-se en el que es desitja observar i estudiar amb més detall. Algunes preguntes senzilles com a bon punt de partida són:

- Sobre què voleu aprendre?
- Com veureu si els resultats esperats de la vostra activitat ha succeït realment?
- Com veureu el resultat que us proposeu o el canvi que espereu promoure?

Recordeu que heu de relacionar específicament els vostres indicadors als canvis que esteu proposant, començant per les activitats. Per exemple, si s'havien previst cinc reunions entre líders comunitaris de dos bàndols en conflicte, s'han dut a terme totes aquestes reunions? Si no, per què no? Hi va haver retards logístics, o algun representant es va negar a reunir-se?

Per a un aprenentatge més profund, utilitzeu indicadors per avaluar els resultats i els impactes que les vostres activitats, en aquest cas, les reunions, havien de facilitar. Per exemple, us podríeu haver proposat que, en celebrar les cinc trobades, la confiança augmentaria entre les comuni-

tats. Quins són els senyals que la confiança ha augmentat? Com saben les persones de les comunitats que la confiança ha millorat entre elles?

Formulant aquestes preguntes i prenent el temps per treballar amb la comunitat, us adonareu sovint que milloreu la vostra habilitat per identificar indicadors, i alhora la vostra capacitat per aguditzar la teoria i l'enfocament que utilitzeu. Conceptes com la confiança depenen del context local i de l'estructura local de significat, per la qual cosa els indicadors també han d'estar integrats en el context local mitjançant una identificació d'indicadors participativa. Els indicadors més significatius requereixen aportacions del context local. Per exemple, a la Rift Valley a Kènia, els autòctons consideren que el fet que membres de diferents grups ètnics viatgin en un mateix autobús és un indicador de confiança. Les persones foranes no poden distingir els grups a simple vista.

Els indicadors corresponen als diferents àmbits i tipus de canvi que persegueu. Alguns indicadors poden fer el seguiment de resultats i d'impactes a gran escala, com per exemple un canvi en la política nacional. D'altres poden rastrejar aprenentatges importants sobre com està succeint alguna cosa. Això podria requerir indicadors que se centrin més en el procés. Per exemple, observar la capacitat d'una organització d'adaptar-se als canvis de l'entorn per tal de perseguir més eficaçment un canvi en la política nacional. O bé fer el seguiment de l'eficàcia de diferents estratègies destinades a generar suport per a un canvi de política. Penseu a desenvolupar indicadors per als vostres objectius més ambiciosos o a més llarg termini, així com per a les vostres activitats més immediates, a més curt termini.

Algunes pautes per als indicadors

- Sigueu específics i clars sobre els resultats i sobre com mesurar-los. Recordeu que els resultats imprecisos són difícils de veure.

- Identifiqueu els processos sobre els quals voleu aprendre, i a continuació penseu detingudament en com observareu i fareu el seguiment del procés.
- Desenvolpeu més d'una lent: existeixen diverses formes d'entendre el procés, la teoria i els resultats. Utilitzeu una varietat de mètodes, com entrevistes, el seguiment de la freqüència del fenomen que esteu analitzant o l'observació de l'acció i els comportaments de la gent. Vegeu, per exemple, la varietat de possibles indicadors de tolerància interreligiosa a les institucions públiques i a les comunitats que apareixen al quadre 7.1.
- Penseu creativament sobre el context i la cultura. Demaneu a les persones i a les contraparts amb les quals treballem que us ajudin a desenvolupar indicadors per als canvis que esteu tractant de promoure.
- Tingueu molt en compte els terminis de canvi. Alguns canvis poden ocórrer més ràpidament, d'altres requereixen un període de temps molt més llarg. Podríeu necessitar diferents indicadors, o punts de vista, per valorar aquest curt i més llarg terminis.
- Estigueu preparats per a allò inesperat. El fet que alguna cosa no hagi succeït tal com esperàveu no vol dir que cap aprenentatge profund estigui succeïnt.
- Aneu amb compte amb les frases boniques i l'argot correcte. Sondegeu el que «està passant de veritat», més profundament. La participació en un taller comunitari conjunt, per exemple, pot no ser un indicador de confiança, sinó només un indicador que la gent ha après què els cal fer per cobrar les dietes.

Aquest capítol inclou dues eines. La primera eina esbossa un nombre de possibles indicadors abans i després d'un taller, i a l'inici i al cap de tres anys. Fixeu-vos com els requadres de comentaris plantegen preguntes més profundes sobre els indicadors i el seu significat. Podeu utilitzar un format similar per fer una pluja d'idees i posar a prova els vostres indica-

dors. Pocs indicadors són infal·libles, però en podeu desenvolupar alguns que representin les vostres millors conjectures sobre com sabreu que les coses han canviat. La segona eina és el marc de teoria del canvi del capítol anterior. Aquesta vegada amb una fila addicional a la part inferior on podeu identificar els indicadors coincidents amb la vostra teoria del canvi i el centre d'interès de les vostres activitats. Els indicadors que desenvolupau ajudaran a determinar si la vostra teoria del canvi s'està complint com l'havíeu pensat.

Recordeu que pocs indicadors són infal·libles –només són «indicadors»!

Quadre 7.1 Possibles indicadors de tolerància interreligiosa

A les institucions públiques:

- El sistema legal s'acomoda a les diferències religioses, per exemple, al llegat religiós.
- Els grups estan representats equitativament en el govern electe i en la funció pública.
- Les religions a les escoles es descriuen amb respecte i precisió.
- Els líders religiosos participen en el diàleg interreligiós (establiment d'un consell interreligiós).
- Les polítiques i els recursos del departament d'affers religiosos s'utilitzen equitativament.
- El govern obre a la participació les polítiques interreligioses.
- S'accepten els símbols i el vestit religiosos en les institucions públiques.
- Es reconeixen les festes oficials d'ambdós grups (reconeixement formal a escala nacional).
- Hi ha sales d'oració interreligiosa en edificis públics.



- Existeix una política de lluita contra la discriminació.
- Es permet a les comunitats religioses minoritàries construir edificis religiosos.
- El Ministeri corresponent promou oficialment un programa nacional d'escoles tolerants, en què participa un nombre creixent d'escoles.

A les comunitats:

- Les comunitats celebren les festes i esdeveniments dels altres (com, per exemple, els funerals).
- Els infants juguen junts.
- Hi ha matrimonis interreligiosos.
- Existeix un consell interreligiós per resoldre disputes.
- Sorgeixen iniciatives de grups comunitaris per abordar les qüestions interreligioses.
- Les comunitats comparteixen espais físics.
- Els mitjans de comunicació promouen la tolerància (històries positives de cooperació interreligiosa, reducció de l'ús d'estereotips i de llenguatge tendencios, s'escolten les veus dels grups minoritaris).
- Els membres de la comunitat verbalitzen els seus sentiments de tolerància religiosa.
- Es redueix la violència interreligiosa.

Eines per crear indicadors

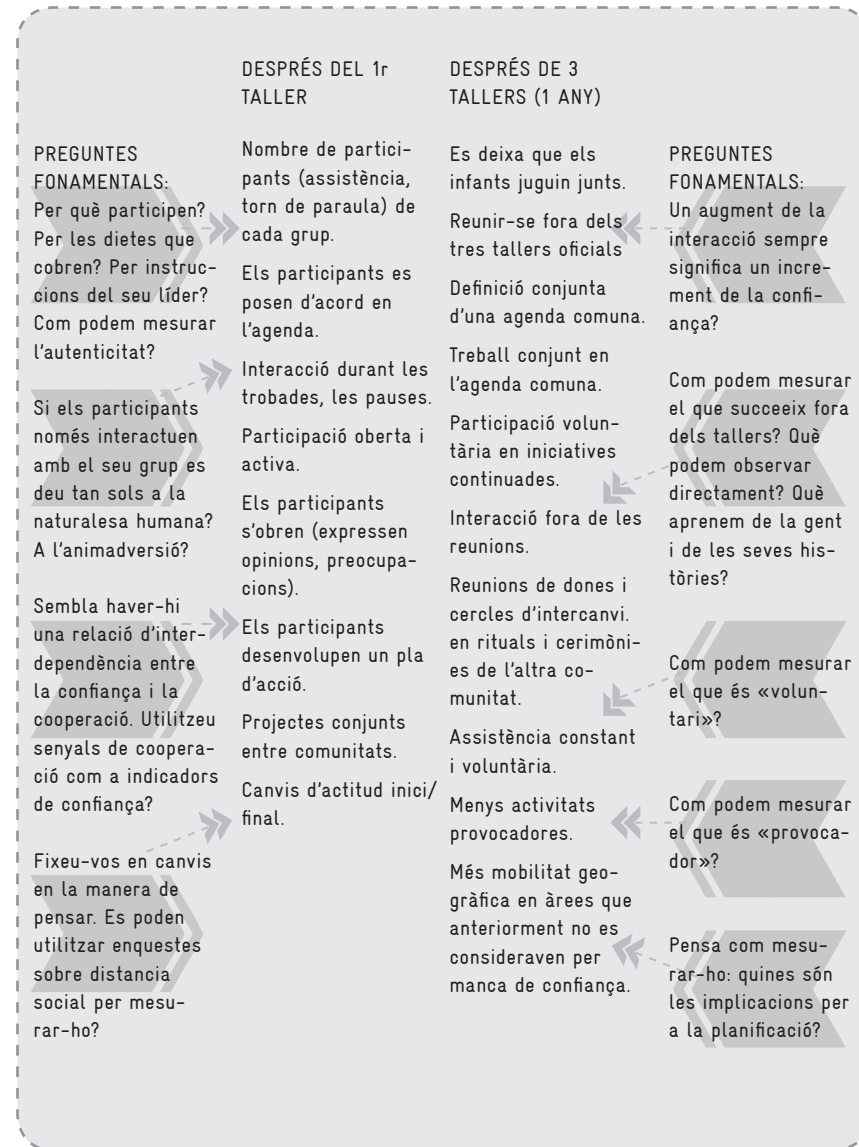
Preguntes per generar indicadors

Aquesta eina presenta un exemple de possibles indicadors per a un projecte de tres tallers de formació en transformació de conflictes durant un període d'un any proposat per una organització. La formació es duu a terme amb dones de dues comunitats de religions diferents, amb l'objectiu de promoure la confiança. Indicadors com aquests es poden generar mitjançant una pluja d'idees amb els interessats. Els indicadors que es defineixin també es poden relacionar amb la vostra teoria del canvi a l'eina de treball 7.1.

Preguntes per a la pluja d'idees:

- Com es pot visualitzar la confiança?
- Com podem mesurar o veure la confiança al final del primer taller? Després d'un any? De cinc anys? Com sabem si la confiança està augmentant?





Eina de treball 7.1

Crear indicadors per valorar les teories del canvi

Objectiu general 1:				
Com?:				
Teories del canvi:				
	Personal	Relacional	Estructural	Cultural
Centre d'interès				
Teories				
Indicadors				

8. Desenvolupament de la línia de base

El repte de construir una línia de base per al monitoratge i l'avaluació com a forma d'aprenentatge rau a respondre molt específicament la pregunta: «Què hem d'aprendre?».

Quan aquesta pregunta es formula de manera tan directa, és obvi que les estratègies d'avaluació han de ser iniciades al principi del procés de planificació, no només al final d'un projecte. En construcció de pau, aquest punt és particularment important pel fet que moltes de les coses que els constructors de pau han de comprendre millor i d'aprendre no es mesuren fàcilment. Així els constructors de pau han de pensar detingudament tant en el procés d'aprenentatge com en els canvis que les seves activitats estan promovent.

Prenguem un exemple:

En una comunitat determinada, hi han hagut comportaments violents lligats a clivelles religioses. Un projecte de construcció de pau vol treballar per augmentar la confiança entre els principals líders de les dues parts, convidant-los a una sèrie de tallers per ser conscients de la seva experiència del conflicte, i per explorar les seves estimacions del que es pot fer. Els dissenyadors del projecte esperen que proporcionant una oportunitat per reconstruir relacions i intercanvi, els líders milloraran la seva comprensió de l'altre i es comunicaran amb més claredat i regularitat, fet que, al seu torn, ajudarà a disminuir la violència.

Algunes de les possibles teories del canvi subjacents són:

- La confiança augmenta quan les persones arriben a conèixer-se millor.
- La confiança augmenta quan la gent és més conscient de com l'altra part ha experimentat el conflicte.

- Quan augmenten el contacte i la comunicació, milloren la comprensió i l'empatia.
- Més contacte, comprensió i la confiança ajudaran a prevenir la violència.

Atesa aquesta varietat de teories del canvi potencials, és important construir a mida la línia de base inicial per tal que permeti aprendre sobre les idees promogudes en la iniciativa.

- Si els dissenyadors d'aquest projecte volen saber si un major contacte ajuda a construir confiança i a millorar la comunicació, i si permet disminuir la violència, han de saber quants contactes han tingut aquests líders en concret abans del taller, i quants n'han tingut un cop acabats els tallers. En altres paraules, han de saber si han sorgit nous patrons de contacte entre les persones.
- Si volen valorar si la violència disminueix, han de tenir una idea clara dels nivells i patrons de violència abans dels tallers.
- Si volen saber si la confiança s'ha incrementat, han de desenvolupar indicadors de confiança, per mesurar quins nivells de confiança existeixen abans i després del projecte.

El que volem dir aquí és que una línia de base significativa per a la construcció de pau no consisteix en estadístiques generals sobre la situació. Requereix indicadors específics relacionats amb el que els pràctics reflexius han d'aprendre en una situació determinada. És possible que alguns d'aquests factors es puguin comptabilitzar fàcilment. Una línia de base, per exemple, pot indicar que els principals líders no es van reunir en cap moment en els tres anys previs al projecte (però que després del projecte es van reunir una vegada al mes). Per a altres factors, com la confiança, caldrà fer molta feina amb les persones del context per desenvolupar indicadors. Com sap la gent d'aquest entorn que la confiança s'havia perdut, i que després va millorar? Quins són els signes que s'han de buscar? (L'exemple en el capítol anterior explora aquestes preguntes.) Una vegada més, una idea clau aquí és que una línia de base pot contribuir a l'avalu-

ació educativa si s'incorpora al disseny i al procés d'aprenentatge des del principi, per proporcionar un referent de comparació.

Val la pena assenyalar que hi ha estratègies d'avaluació, com ara el «canvi més significatiu» (*Most Significant Change*) (Davies i Dart, 2005), que se centren en l'avaluació educativa, i es basen en històries de canvi per examinar l'impacte sense cap línia de base.

9. Planificar amb el Marc Integrat de construcció de pau

La planificació i l'anàlisi es poden fer de forma deductiva o inductiva, o utilitzant tots dos enfocaments complementàriament. Els enfocaments inductius de planificació desenvolupen idees generals o principis a partir dels detalls específics del context del programa, i de les experiències. Per exemple, es pot desenvolupar una metodologia general de programació basada en programes pilot en tres barris. O bé es pot fer servir un diagnòstic rural participatiu (PRA, de les sigles en anglès) per, de forma inductiva i comunitària, reunir informació, analitzar i planificar un procés. El procés de pràctica reflexiva descrit en el capítol 2 és un procés de construcció de teoria inductiu, basat en les experiències quotidianes.

La planificació deductiva es refereix a treure conclusions sobre el que cal fer en la programació, basant-se en idees generals o principis. Els marcs o eines de planificació deductius poden donar més visibilitat a dimensions particulars del canvi que cal que el constructor de pau consideri en la programació. Una d'aquestes eines que els pràctics han trobat molt útil és el Marc Integrat de Construcció de Pau de Lederach (1997). És una eina que aporta idees o principis generals sobre el canvi, per ajudar a la planificació de la transformació. Una altra eina que poden utilitzar els pràctics és la matriu de reflexió sobre pràctiques de pau (Anderson i Olson, 2003). Curiosament, totes dues eines s'han desenvolupat utilitzant mètodes inductius. Incloem aquí el Marc Integrat com a instrument de planificació, ja que pot ajudar a estimular els constructors de pau, a pensar com les seves activitats poden tenir un impacte sobre múltiples nivells de canvi a curt i també a llarg termini.

Utilitzar el Marc Integrat per ajudar els plans d'intervenció

Ja s'ha dit que «el que busquem és allò que es veu». Les ulleres a través de les quals miren els constructors de pau determinen quin és el centre d'atenció. En planificar un canvi transformador, els pràctics poden utilitzar el Marc Integrat per afinar el disseny del programa. Es basa en l'anàlisi dels temes immediats als quals fer front, i del context relacional i sistèmic, i alhora pensant en l'horitzó temporal de la planificació del programa.

El Marc Integrat identifica quatre àmbits als quals es dirigeixen les activitats de construcció de pau: temes, relacions, subsistemes i sistemes. Al quadre 9.1 els quatre àmbits es presenten en ovals, un dins l'altre, en l'eix esquerre (vertical). Aquests quatre àmbits complementen les quatre dimensions de canvi discutides en el capítol 5, i posen una atenció addicional en dues àrees en particular. El marc afegeix una atenció especial als temes immediats i concrets (comportaments, accions), com baralles entre bandes juvenils, que els constructors de pau miren de confrontar i evitar a través les seves intervencions. Aquests són els problemes immediats i les crisis que exigeixen respostes immediates.

El Marc també es fixa en els subsistemes. El punt de vista dels subsistemes se centra en una àrea entre els àmbits relacional i sistèmic o estructural. Es pregunta: «Quines són les persones a les quals els constructors de pau tenen accés i que són les responsables de la comunitat?». Les persones i les institucions en l'àmbit de subsistema permeten un punt d'entrada per a un canvi sistèmic més ampli. En altres paraules, treballar en l'àmbit de subsistema és una manera de començar a efectuar canvis estructurals o culturals a petita escala.

El Marc Integrat destaca que a l'hora de planificar intervencions transformadores, és important fer front a problemes immediats i a crisis, així com treballar per al canvi estructural.

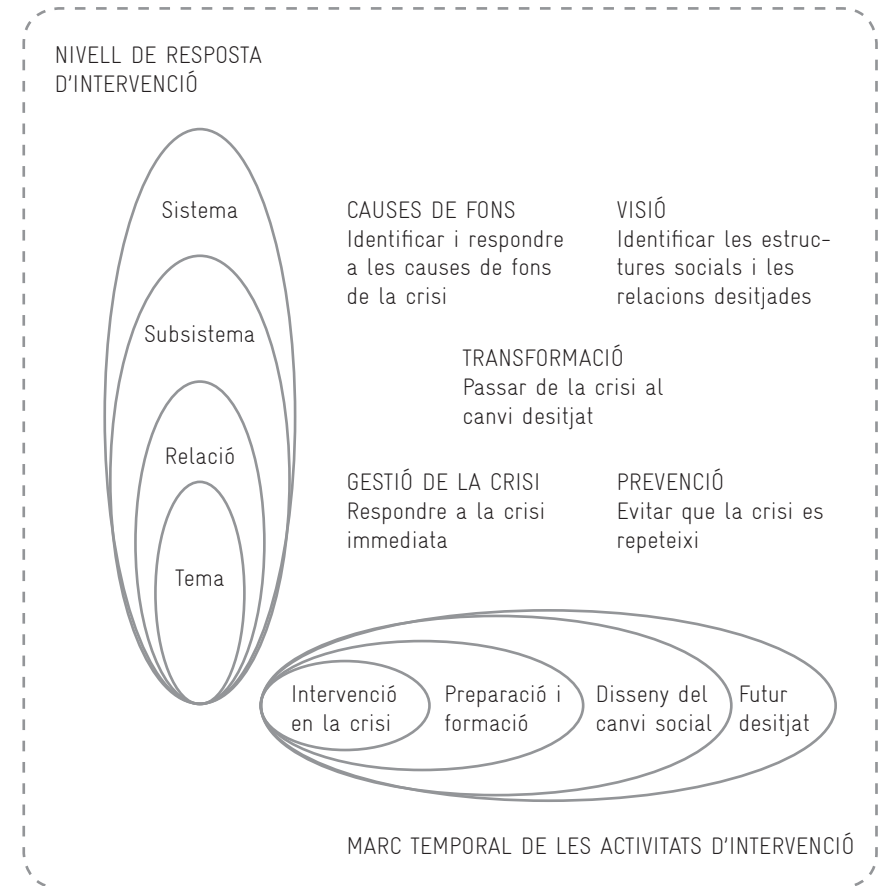
Planificar per a la transformació també requereix pensar en els horitzons temporals del canvi. El treball en els quatre àmbits (temes, relacions, subsistemes i sistemes) sovint requereix diferents períodes de temps. L'eix horitzontal del Marc Integrat mostra un seguit d'ovals que representen la planificació i l'execució de les activitats.

Les activitats d'un programa sovint comencen amb un període de dies, o fins i tot mesos, d'intervenció en la crisi, quan els pràctics responen a crisis immediates i de curt termini. El segueix una fase de preparació i formació, dissenyada per millorar la capacitat de respondre al context relacional i sistèmic, que pot durar un any o dos. Durant la tercera fase, l'enfocament canvia al disseny d'un canvi social, desenvolupant teories del canvi –valorant com fer camí de l'«on som» a l'«on volem ser»– de cinc a deu anys. Simultàniament, hi ha la necessitat d'examinar el canvi generacional i la visió de cap a on volem anar «perquè els nostres néts no pateixin de la mateixa manera». La visió a llarg termini identifica cap a on hem de construir en el curt i el mitjà terminis. En la planificació, és important que els constructors de pau sàpiguen cap a on van, tenir una visió i desenvolupar plans d'intervenció d'acord amb aquesta visió.

Per començar la planificació, és una bona pràctica partir de lliçons i coneixements ja apresos, com els capturats en el Marc Integrat. Com a pràctics reflexius, els vostres plans d'intervenció estaran determinats pel context, i es modificaran a mesura que «actueu», «observeu» i «apreneu».

La resta d'aquest capítol analitza la manera d'utilitzar el Marc Integrat amb els marcs lògics de planificació.

Quadre 9.1 Marc integrat de construcció de pau



Font: adaptat de Lederach, 1997.

Utilitzar el Marc Integrat de Construcció de Pau amb marcs lògics

Com s'ha assenyalat en el capítol 6, els marcs lògics (*logframes*) o marcs de programa (*proframes*) són eines estàndard de planificació del desenvolupament i de gestió utilitzades per moltes organitzacions implementadores i donants. Els marcs lògics estan dissenyats per assegurar que les activitats del projecte contribueixen als objectius específics del projecte i als objectius generals del programa (vegeu el quadre 9.2). Els marcs lògics solen tenir quatre o cinc àmbits. Si tenen cinc àmbits, especifiquen:

- 1. Activitats:** accions que es duren a terme en el projecte, com una formació en mediació de conflictes.
- 2. Resultats:** serveis que s'han ofert com a resultat de les activitats, com el reforç de coneixements i habilitats de mediació.
- 3. Impactes intermedis:** indicis ràpidament observables que les activitats i els resultats han donat lloc a canvis positius, com quan les participants d'una formació intervenen activament per fer mediació en disputes a la seva comunitat.
- 4. Objectius específics estratègics:** els canvis que els dissenyadors del projecte han tractat d'aconseguir a través de les intervencions al llarg d'un projecte en particular (en general més de 3-5 anys), com ara la reducció de disputes que condueixen a la violència.
- 5. Objectius generals:** els canvis desitjats a llarg termini (de 5 a 10 anys o més), com la «pau sostenible».

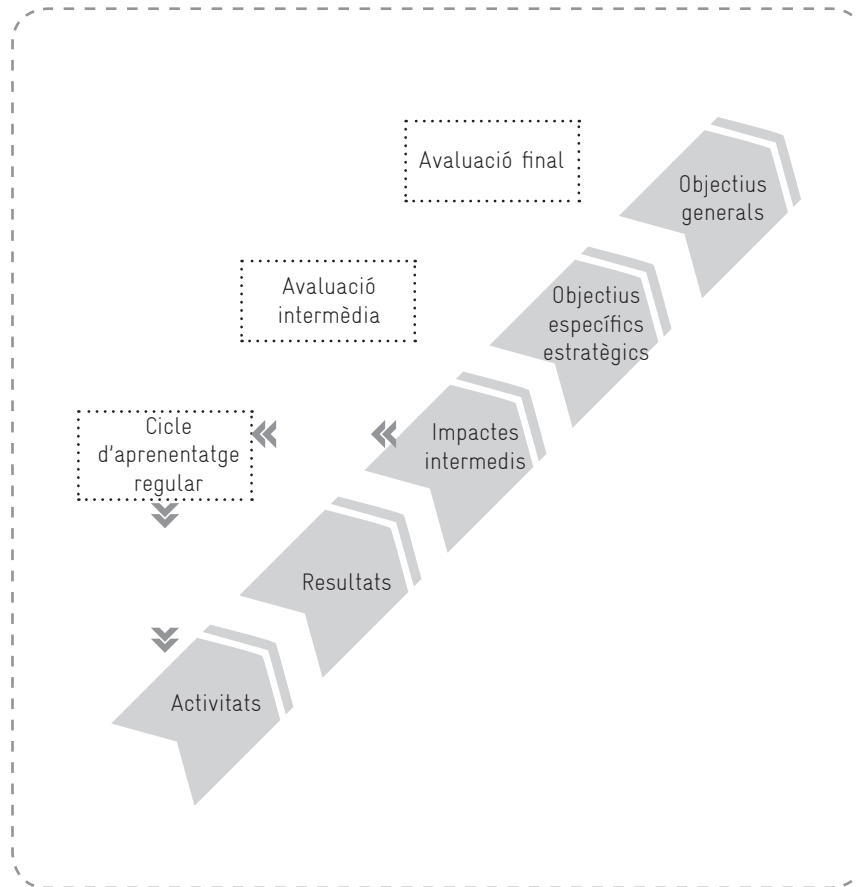
El desenvolupament dels marcs lògics de construcció de pau es pot reforçar vinculant el marc lògic amb el Marc Integrat de Construcció de Pau (el quadre 9.3 mostra visualment com se superposen). Tots dos, tant el Marc Integrat com el marc lògic, obliguen els pràctics reflexius a explicitar les seves teories del canvi en el procés de planificació del programa i del projecte. Obliguen els dissenyadors del projecte a pregun-

tar-se el «per què», fet que ajuda a descobrir els pressupòsits, i encoratja una comprensió més profunda de la dinàmica del conflicte existent, i de les dinàmiques que el projecte vol promoure, com ara: «Per què unes activitats de formació en mediació portaran a reduir la violència a la comunitat?».

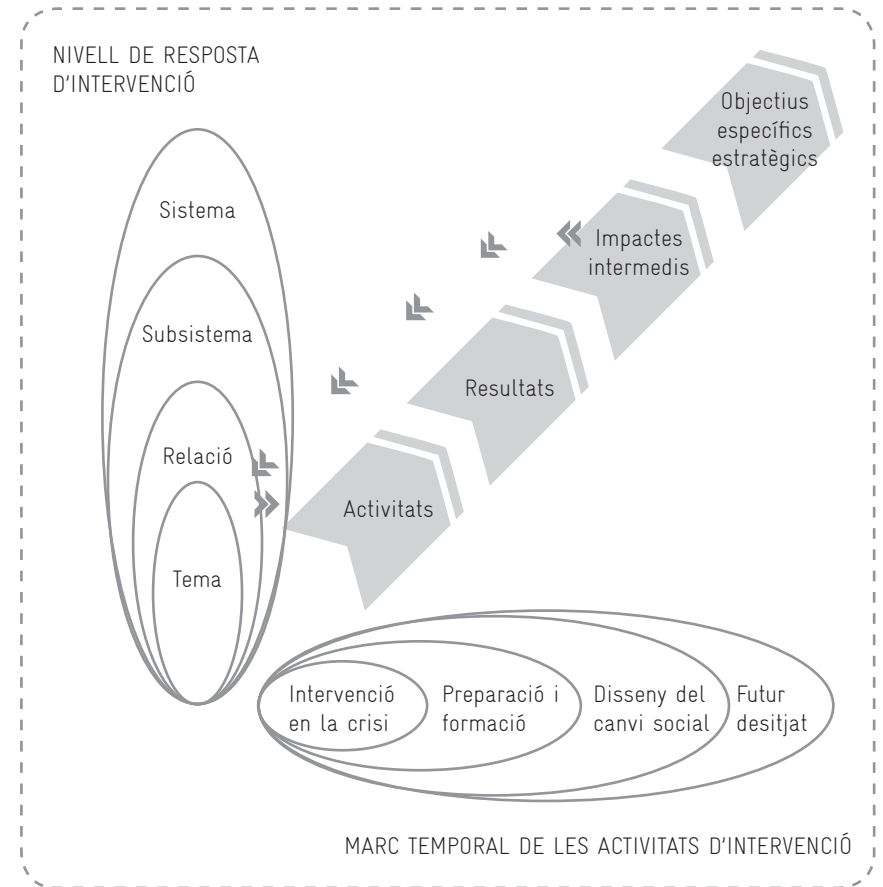
El Marc Integrat proporciona unes ulleres per veure com els temes es refereixen a les relacions, subsistemes i sistemes més grans en un mateix, marc connectat i «niat». Utilitzar el Marc encoratja les persones constructores de pau a dissenyar intervencions que són específiques d'un àmbit, però que alhora impacten estratègicament en la totalitat. De la mateixa manera, els marcs lògics conviden les constructores de pau a pensar estratègicament sobre com es relacionen les activitats amb uns objectius específics i uns objectius generals (i viceversa). Tant el Marc Integrat com el marc lògic, a més, destaquen la necessitat de fer bons diagnòstics i d'analitzar les causes de fons i les manifestacions de diverses qüestions del conflicte.

Utilitzant un enfocament d'aprenentatge, els problemes en l'execució del projecte obliguen els pràctics a revisar la teoria (o teories) de canvi. Als quadres 9.2 i 9.3, es mostra aquest fet com un circuit de retroalimentació de l'aprenentatge entre els impactes intermedis i les activitats. Si alguna cosa no ha succeït en el projecte, podeu ser més explícits sobre el que cal canviar i com el projecte pot intervenir millor per promoure aquests canvis. Fins i tot quan els projectes tenen èxit, és important aprofundir més i preguntar-se per què. La primera pregunta és: El projecte ha estat un èxit? La resposta pot ser «sí, perquè ...» o «sí, però...». Fer el seguiment d'aquests «peròs» i «perquè» pot conduir a aprenentatges significatius. Examinar les teories del canvi és un procés d'anàlisi crítica i d'aprenentatge.

Quadre 9.2 Planificació amb marc lògic



Quadre 9.3 Combinació del marc integrat amb el marc lògic



10. Multiplicació de l'impacte

Què vol dir *multiplicar l'impacte*?

La majoria dels projectes de construcció de pau són molt petits en comparació dels complexos problemes que tracten de resoldre. Encara que es dediquin a reduir els conflictes violents i a construir la pau en la societat, les organitzacions de construcció de pau poques vegades tenen els recursos, el personal o el poder de persuasió per aconseguir aquests canvis socials amplis pel seu compte. No obstant això, sovint, els seus enfocaments innovadors han demostrat ser efectius i podrien tenir un gran impacte si s'apliquessin més àmpliament o integrats amb altres projectes o programes. Els esforços per augmentar l'impacte d'un projecte mitjançant l'ampliació o la vinculació amb iniciatives més àmplies es coneix com *multiplicació (scaling up)*.

La multiplicació es produeix generalment en una (o ambdues) de les dues dimensions següents. L'àmbit geogràfic d'un projecte es pot expandir des de l'àmbit local fins al nacional o, fins i tot, al mundial. Els programes es repliquen en nous indrets, ja sigui per a noves seccions d'una mateixa organització o per a organitzacions independents. El públic objectiu també es pot ampliar des d'individus, a institucions o al públic en general. La combinació d'aquestes dues dimensions obre un ventall d'opcions per multiplicar, tal com mostra el quadre 10.1 a continuació.

Quadre 10.1 Exemples de multiplicació

ÀMBIT GEOGRÀFIC	Global	<ul style="list-style-type: none"> • Ciutadans de diversos països • Coalicions internacionals o xarxes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacions Unides i les seves agències • ONG internacionals • Empreses multinacionals • Agències internacionals de donants 	<ul style="list-style-type: none"> • Moviments socials globals • Mitjans de comunicació internacionals
	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Membres de diverses comunitats d'arreu del país • Coalicions o xarxes de grups petits 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes governamentals • Ministeri d'Educació • Organitzacions religioses nacionals • Comissions de la veritat 	<ul style="list-style-type: none"> • Esdeveniments de mitjans de comunicació nacionals • Notícies nacionals • Moviments socials • Actes culturals
	Local	<ul style="list-style-type: none"> • Membres de la comunitat • Grups petits 	<ul style="list-style-type: none"> • Escoles • Policia • Congregacions religioses • Comerç local 	<ul style="list-style-type: none"> • Diaris locals • Esdeveniments o trobades de tota la comunitat • Campanyes d'incidència
		Individus	Institucions	Públic en general
		AUDIÈNCIA		

Com observen Anderson i Olson al llibre *Confronting War*, els programes solen triar entre les estratègies que posen l'accent en «més gent» i aquells que se centren en «persones clau». Tanmateix, quan els programes treballen en temes a escala sociopolítica, tendeixen a ser més eficaços quan es combina l'estratègia d'arribar a «més gent» i a les «persones clau» alhora. Per això, el treball combinat amb institucions i el públic en general pot ser necessari per multiplicar efectivament un impacte.

Estratègies per a la multiplicació

Les organitzacions poden utilitzar una varietat d'estratègies per multiplicar el seu impacte en una escala més àmplia. Potser la forma més òbvia és que la mateixa organització s'expandeixi, fent arribar el projecte a noves persones o comunitats. Per citar un exemple ben conegut, durant la dècada de 1990, algunes ONG de Bangladesh van ampliar els seus programes de microcrèdit estenent els seus serveis a participants d'altres regions d'arreu del país. Al final, el banc Grameen va ampliar els serveis de microcrèdit a escala mundial. En aquest cas, l'estratègia bàsica per multiplicar era moure's cap amunt per la columna esquerra del quadre, sense deixar de treballar amb persones, però en una escala geogràfica cada vegada més àmplia.

Tot i que pot ser molt eficaç, aquesta estratègia per a la multiplicació pot no ser apropiada, o ni tan sols possible, per a tots els projectes, tenint en compte els considerables reptes financers, de gestió, o fins i tot polítics que suposa. Per aquesta raó, les organitzacions han explorat formes alternatives de multiplicar, per augmentar el seu impacte sense haver d'augmentar la mida de la seva organització necessàriament. Moltes d'aquestes estratègies es basen en la capacitat d'influència real o potencial de l'organització amb organitzacions similars, institucions governamentals, organitzacions internacionals, mitjans de comunicació o altres actors clau. Com es mostra en el quadre 10.2 a continuació, aquestes estratègies es divideixen en quatre grans categories.

Les estratègies de multiplicació són una manera de reduir la bretxa en construcció de pau entre les activitats que se centren en el canvi personal i relacional, i el treball per al canvi estructural i cultural. Com hem vist, hi ha moltes possibilitats per a la multiplicació, més enllà de la replicació senzilla d'un projecte en una nova ubicació. Tenint en compte aquestes diverses estratègies, el disseny de projectes pot desenvolupar formes creatives de treballar amb altres organitzacions o entitats per millorar l'impacte.

Incorporar estratègies de multiplicació en la planificació, el monitoratge i l'aprenentatge

És important tenir en compte les possibles estratègies per multiplicar l'impacte des del primer moment, a l'hora de planificar el projecte. Si utilitzeu un marc lògic per a la planificació, tingueu en consideració estratègies de multiplicació quan discutiu com els resultats del projecte estan relacionats amb els objectius específics, o fins i tot com els objectius específics es vinculen als objectius generals. En ambdós àmbits, les estratègies de multiplicació, com ara mirar d'influenciar actors institucionals clau, podrien augmentar significativament la capacitat de l'organització d'aconseguir un canvi.

El potencial d'ampliar l'impacte es pot perdre o disminuir si un projecte es dissenya sense tenir en compte una estratègia de multiplicació. Un programa de mediació comunitària, per exemple, guanyaria una sostenibilitat considerable si els tribunals o la policia poguessin remetre-hi casos fàcilment. Si les persones que planifiquen els programes volen convertir-los en una font primària de derivació de casos, haurien de dissenyar el programa des del principi per assegurar un procés de derivació progressiu. Podrien involucrar fins i tot els tribunals o la policia en el disseny, per assegurar-se que els programes serien efectivament capaços de treballar junts.

Fins i tot si no feu plans específics de multiplicació d'un projecte, i només teniu en compte les possibles estratègies en termes generals, tenir en ment les possibilitats potencials de multiplicació pot aportar punts de reflexió útils durant les activitats de monitoratge d'un programa. Per exemple, si una possible via de multiplicació és replicar un projecte a altres comunitats, el personal contractat pot tenir en compte l'interès expressat pel projecte per membres d'altres comunitats o d'altres organitzacions, i també observar durant l'execució per veure quin paper han tingut les relacions locals i els patrons d'interacció en el projecte.

Per a més informació sobre la multiplicació, llegiu els fragments de Jocelyn DeJong (2004), Stuart Gillespie (2003), o Peter Uvin, Pankaj Jain i David Brown (2000), en l'apartat Recursos per aprendre'n més del Manual.

Quadre 10.2 Estratègies per multiplicar l'impacte

MODE	ESTRATÈGIES COMUNES	EXEMPLES DE CONSTRUCCIÓ DE PAU
Expandir les opcions	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar que un enfocament que molts van pensar que no funcionaria és factible. • Implementar un projecte pilot per provar un nou enfocament a petita escala abans d'aplicar-lo més àmpliament. • Desenvolupar i/o utilitzar noves tecnologies. 	Algunes comunitats en zones de conflicte a Mindanao es van declarar «zones de pau» per reduir la violència de les milícies. Molts van pensar que no funcionaria, ja que esforços similars havien fracassat en el passat, però després d'alguns esforços reeixits, altres comunitats aviat van fer declaracions similars.
Expandir la cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Replicar un projecte a noves zones o amb nous socis. • Oferir formació a altres ONG o entitats per utilitzar un programa o enfocament. • Utilitzar mitjans de comunicació per comunicar-se amb una gran audiència. • Construir una xarxa entre altres organitzacions o persones al voltant d'un tema comú. 	A Burundi diverses emissores van emetre telenovelles radiofòniques que tractaven temes de conflicte i de reconciliació interètnica, van arribar a prop del 82% de la població, i van promoure el diàleg i la reflexió sobre temes de pau.
Expandir la participació institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Propagar un projecte a una altra institució o entitat amb un abast més ampli. • Incidir per promoure canvis en les institucions. • Reforçar xarxes globals. 	Un currículum d'educació per la pau que va resultar eficaç en diverses escoles locals a Albània es va implementar a tot el país quan el Ministeri d'Educació el va aprovar.



Expandir l'enfocament	<ul style="list-style-type: none"> • Promoure la integració intersectorial. • Desenvolupar programacions ascendents (<i>upstream</i>, enfocades a polítiques públiques) o descendents (<i>downstream</i>, enfocades al públic en general) . 	D'un programa de resolució de conflictes (RC), que va funcionar amb alumnat universitari d'un campus propens a la violència, es va aprendre que els administradors universitaris necessitaven una formació en RC per abordar els problemes de violència al campus. El programa es va ampliar per integrar el treball amb l'alumnat i administradors.
-----------------------	---	--

Eines per multiplicar l'impacte

Qüestions a tenir en compte:

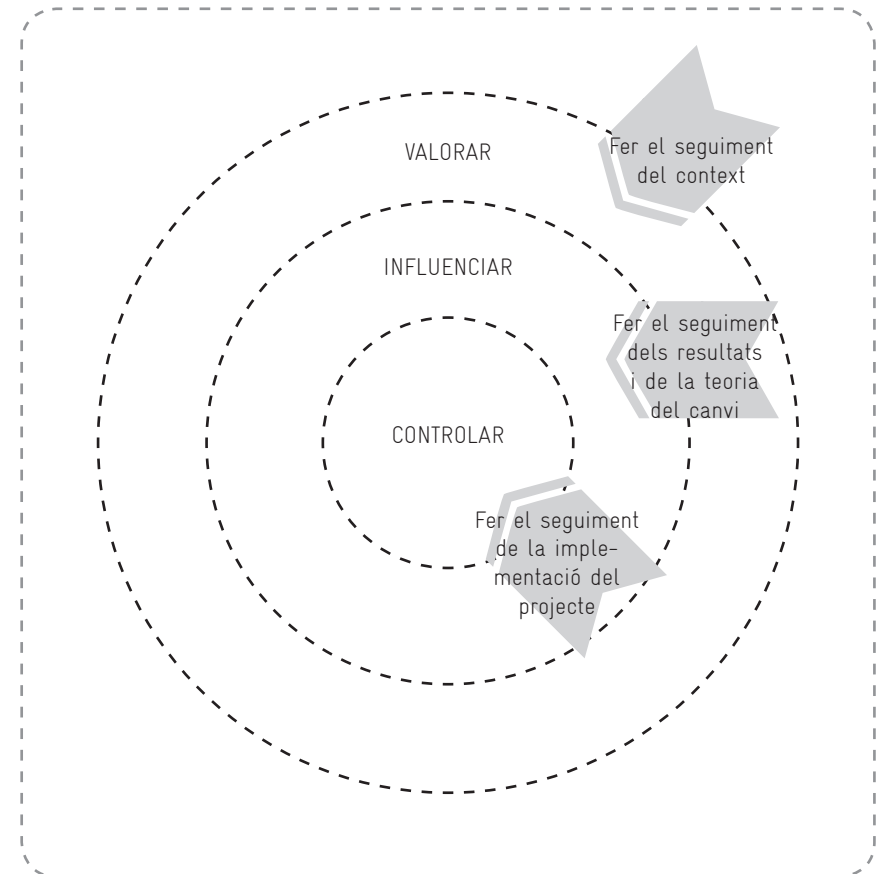
- Podria repetir-se aquest projecte en altres comunitats? (O el seu èxit està lligat a condicions molt localitzades?)
- L'atenció dels mitjans de comunicació pot millorar l'impacte d'aquest programa? Si és el cas, està el programa atraient la seva atenció? Per què o per què no?
- Altres organitzacions podrien replicar el projecte fàcilment? Si és així, hi ha altres organitzacions que tracten de replicar-lo? Per què o per què no?
- Quins altres actors, ja siguin persones, organitzacions, institucions o agències, podrien portar l'impacte del projecte a un públic més ampli o enllaçar-lo amb iniciatives de pau en altres àmbits? Com pot el projecte d'establir vincles amb aquests actors?
- Quins actors han demostrat ser fonamentals per a l'èxit en la implementació del projecte? Com es poden reforçar els llaços amb aquests actors?
- Quin àmbit d'acció és necessari (local, nacional, internacional)?

11. Monitorar per aprendre

Els donants sovint requereixen informes de seguiment regulars i extensius, de manera que el personal del projecte sovint dedica el temps del seguiment a tabular dades i a escriure informes. Si bé aquests informes són components importants del procés de monitoratge general, poden no fomentar un aprenentatge que guiï la presa de decisions del projecte, ni millorar l'execució o l'avaluació dels projectes.

Si el personal del projecte concep el seguiment com una oportunitat d'aprenentatge, se'n visibilitzen els aspectes addicionals i els beneficis. En primer lloc, si és veritat que les dades d'execució d'un projecte són importants, els constructors de pau no només les han de recollir: també les han d'interpretar. Es perd una oportunitat d'aprenentatge important si les dades del monitoratge simplement s'obliden una vegada s'envia l'informe. Sovint les dades utilitzades per mesurar el progrés es poden interpretar de diverses maneres. Una discussió entre el personal del projecte sobre aquestes múltiples interpretacions pot promoure un major aprenentatge. Un equip pot debatre, per exemple, si l'assistència repetida i continuada de participants de grups enfrontats a una sèrie d'actes de formació es va deure a un autèntic compromís per part dels participants, a voler controlar «l'altre costat», o a algun altre factor. En segon lloc, el monitoratge de la situació del projecte ha d'anar més enllà dels indicadors preestablerts. Esdeveniments en el terreny, comentaris de les contraparts, i històries d'èxit o de fracàs poden aportar coneixements significatius sobre l'evolució del projecte i de les estratègies per millorar-lo. Però aquest tipus d'informació pot no encabir-se perfectament en els marcs d'indicador. Els sistemes de monitoratge es poden dissenyar per ser suficientment flexibles per acomodar la diversa informació de terreny, per exemple, recopilant i incorporant històries periòdicament.

Quadre 11.1 Monitoratge de les tres dimensions de Lewis relatives al context de treball



Font: adaptat de Lewis, 2001.

El context del monitoratge

Per maximitzar el valor del monitoratge més enllà de les activitats del projecte i dels resultats, les persones constructores de pau haurien de considerar periòdicament el context de treball –fets i circumstàncies que no són part del projecte en si, però que poden influir en el seu èxit. El senzill però útil diagrama de David Lewis distingeix tres dimensions de l'entorn de treball que s'han de seguir (vegeu el quadre 11.1). Com assenyala Lewis, els gestors de projectes sovint centren l'atenció del seguiment del seu projecte en les àrees del centre sobre les quals tenen control, a costa de no fer el monitoratge d'altres factors externs que poden tenir una enorme importància per al projecte.

Seguiment de la implementació

El cercle central, «controlar», és el focus de la majoria de monitoratges convencionals. Inclou els aspectes del projecte que estan sota control de l'organització, com ara el personal, el pressupost, la planificació d'activitats i l'establiment d'objectius. Aquest tipus de monitoratge sobretot proporciona informació sobre la implementació. S'està portant a terme el projecte d'acord amb la seva planificació? S'estan complint els indicadors de progrés (determinats en la planificació del projecte)? Vegem-ne un exemple. Una organització pretén fomentar la resolució no violenta dels conflictes de la comunitat mitjançant l'establiment d'un centre de mediació local. Per fer el seguiment de l'aplicació d'aquest projecte i de com està progressant el centre, els tècnics de projecte haurien de saber quantes persones locals s'han format en mediació i quants casos es plantegen al centre.

Seguiment dels resultats i teoria del canvi

El cercle sobre «influenciar» representa aquells aspectes del context de treball que afecten una mica l'organització, però que aquesta última no pot controlar directament. Inclouen les activitats i les accions d'una àm-

plia gamma d'altres actors, entre els quals: altres organitzacions, donants, agències governamentals, mitjans de comunicació, comunitat empresarial, grups comunitaris o altres socis.

El monitoratge del cercle d'influència implica fer el seguiment dels resultats del projecte i de la teoria del canvi –el projecte està generant els canvis previstos? En altres paraules, està tenint la influència desitjada?

Recopilar aquesta informació requereix l'obertura a diferents formes d'aprenentatge. Els indicadors dels resultats esperats d'un programa es poden seguir i comparar amb les dades de la línia de base inicial. Però els constructors de pau també han d'estar atents a qualsevol altra informació que pot ser rellevant per a la presa de decisió o per a l'estratègia. Per exemple, alguns indicadors reveladors –ja siguin d'èxit o de fracàs– poden no haver-se previst durant la planificació del projecte, però poden sorgir durant la implementació. Històries de les contraparts poden suggerir que el projecte està tenint conseqüències inesperades significatives que mereixen atenció. La secció d'Eines presenta un exemple d'instrument: una matriu per discutir sobre les quatre dimensions de canvi amb les parts interessades. Aquesta eina està pensada per ser utilitzada en entrevistes, per demanar a les parts interessades que expliquin històries sobre els canvis positius o negatius (en els àmbits personal, relacional, estructural i cultural) que s'han produït en la comunitat, i que pensen que estan relacionats amb el projecte.

El centre de mediació, per exemple, té la intenció d'estimular la resolució no violenta dels conflictes a la comunitat. La teoria del canvi podria ser que les disputes que anteriorment s'havien abordat violentament es portaran, llavors, al centre. Per provar aquesta teoria del canvi, seria important saber si el tipus de controvèrsies que es presenten al centre podria haver donat lloc a la violència si no s'hi haguessin mediat. Indicadors per fer el seguiment d'aquest fet no són fàcils de dissenyar, però el personal tècnic del projecte pot buscar patrons en els casos que es porten al centre. Hi ha indicis que s'està mediant en els conflictes potencialment violents? Per exemple, els casos de robatori de bestiar, que anteriorment havien

donat lloc a violència, s'estan portant al centre de mediació? Per què o per què no? Explorar aquesta pregunta pot proporcionar pistes importants sobre si la teoria del canvi és sensata.

Els sistemes de seguiment es poden desenvolupar per prestar atenció a les sorpreses o a les situacions inesperades que poden millorar una programació. Per tal de fer això, haureu de desenvolupar una «mirada serendípica», i obrir la vostra visió al que està succeint al vostre voltant.

Seguiment del context

El cercle exterior, «valorar», representa un seguit de factors polítics, jurídics, socials i culturals sobre els quals l'organització no té pràcticament cap control o influència, però que tenen un paper important en l'èxit d'un programa. El seguiment d'aquests factors es coneix com a *monitoratge del context* (*context monitoring*). A vegades les organitzacions ignoren el monitoratge del context perquè no esperen veure cap efecte de les seves activitats en el context més ampli durant l'execució del projecte. L'objectiu del monitoratge del context, però, no és determinar l'impacte del projecte en el context, sinó apreciar l'impacte del context en el projecte! Pot succeir que els canvis en el context requereixin canvis en el projecte. Els pressupòsits sobre el context sovint es detallen a l'hora de planificar projectes amb marc lògic. El seguiment d'aquests pressupòsits és una forma de fer monitoratge del context. Els contextos de conflicte són altament impredecibles, i pot ser difícil, durant la planificació, preveure tots els escenaris possibles, per la qual cosa els constructors de pau han de ser sensibles als esdeveniments, més enllà dels pressupòsits especificats en el pla.

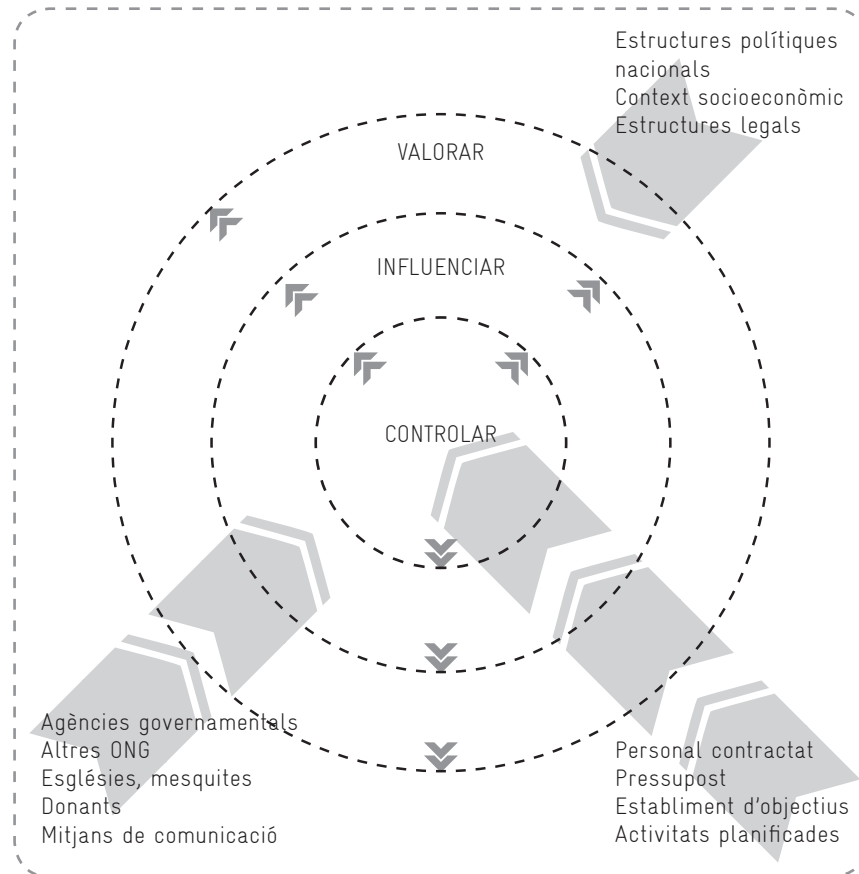
En el cas del centre de mediació, el monitoratge del context podria comportar mantenir-se al corrent de les regulacions legals que afecten els tipus de disputes en què es pot fer mediació, identificar com les actituds culturals i socials envers la mediació afecten l'efectivitat del centre, o fer el seguiment de notícies sobre mediació que podrien influenciar les percepcions locals sobre el centre. Mentre el centre de mediació no pugui controlar aquests factors externs, s'ha de ser sensible si presenten canvis.

Alguns punts de reflexió sobre el monitoratge del context són:

- 1) **Ús estratègic dels recursos.** Atès que el grau de violència fluctua, es requereixen diferents habilitats, i diferents actors (polítics, organitzacions no governamentals locals o internacionals, advocats, etc.) tenen un rol prominent i influent en diferents fases. Una anàlisi periòdica de la situació pot suggerir on és més constructiu focalitzar els esforços. Apliqueu diferents habilitats a les diferents fases del conflicte, i sigueu selectius sobre on gasteu el vostre temps i energia!
- 2) **Col·laboració.** Utilitzeu els vostres punts forts, i no doneu per fet que no teniu cap influència a escala nacional o global –això poques vegades és veritat. Podeu intentar combinar els beneficis de ser un actor local amb relacions amb actors externs o viceversa, per exemple, treballant amb les diàspores. Podeu buscar aliances estratègiques per aconseguir els vostres objectius.
- 3) **Tingueu en compte els canvis en els patrons de la violència global i de l'establiment de la pau.** És important conèixer i comprendre els canvis a escala internacional, ja que poden afectar l'equilibri del poder en l'àmbit local i els patrons de violència.

Com Lewis també assenyala, els tres cercles canvien constantment, fet pel qual les finestres d'oportunitat per influir en estructures més àmplies s'obren i es tanquen contínuament. A través del monitoratge del context, una organització es posiciona per aprofitar les oportunitats d'aconseguir un canvi positiu. Per exemple, el sistema judicial local pot expressar el seu interès a abordar alguns casos a través de la mediació, cosa que presentaria una oportunitat perquè el centre de mediació estengui el seu impacte i augmenti la seva sostenibilitat. Però només es converteix en una oportunitat si el personal tècnic és conscient d'aquest interès a través del monitoratge del context. Així, la realitat de la implementació del programa pot assemblar-se més aviat al quadre 11.2.

Quadre 11.2 Treballant per expandir els cercles

Quadre 11.3 Lliçons de la pràctica:
monitoratge per a l'aprenentatge i el canvi a Mindanao

Mindanao ha patit un conflicte armat des de 1970. Hi ha almenys quatre grups armats (revolucionaris). Més de 120.000 persones han mort i prop de 2 milions han estat desplaçades des de 1970. La major part de les zones afectades pel conflicte són les regions més pobres de Filipines. El 1996, el CRS va formar el Programa de Pau i Reconciliació per donar resposta al conflicte i per fomentar la pau. Després de diversos anys de programació, l'equip es va posar el repte de dissenyar un sistema de seguiment i avaluació que fos coherent amb els valors, els principis i els objectius de la construcció de pau.

L'Equip de Pau i Reconciliació va desenvolupar els principis rectors següents:

- Centrar-se en el procés.
- Fer monitoratge per aprendre.
- Assegurar la participació dels interessats i la seva apropiació del procés.
- Monitorar com a part del procés de construcció de pau (un espai de confiança per reunir diferents actors).
- Documentar experiències i aprenentatges com a característica clau.
- Fer el seguiment i l'avaluació en relació amb la teoria o les teories de canvi i als principis del programa.

Després d'això, l'equip va mirar de desenvolupar el seu procés de monitoratge per a l'aprenentatge. Van organitzar un taller inicial per definir els indicadors amb les contraparts. Van dissenyar i facilitar processos per identificar la línia de base a cada comunitat. Després d'una primera ronda de consultes, van harmonitzar i redefinir el seu sistema de sistematització i monitoratge, i van desenvolupar una guia pràctica adaptada a les necessitats del programa. Les eines de monitoratge inclouen la recopilació d'informació bàsica sobre esdeveniments, així com la recollida d'informació sobre les teories del canvi i els tipus de canvis que les persones estaven experimentant en els àmbits personal, relacional, cultural, estructural i espiritual.



Els elements clau en el disseny del monitoratge per a l'aprenentatge a Mindanao han estat:

- Anar més enllà d'utilitzar el marc lògic exclusivament per dissenyar el projecte, i fer-lo servir per rastrejar el canvi, com un element central del sistema de sistematització i monitoratge (SiM).
- Desenvolupar un calendari de SiM que reculli els terminis per presentar la informació requerida als diferents actors implicats (contraparts, comunitats i donants).
- Millorar el procés de SiM amb què es recullen les dades, posteriorment transformades en «informació», i finalment publicades i difoses com a «coneixement» (per exemple, involucrant les comunitats en la discussió sobre quins tipus de canvis van ocórrer com a resultat de les activitats, i què ha contribuït al procés de canvi).
- Identificar les eines apropiades per a la recollecció de dades i dissenyar-les de forma que siguin útils, significatives i fàcils d'utilitzar.
- Reconsiderar el paper dels diferents actors implicats (contraparts, tècnics del projecte, coordinadors del projecte) en el procés de SiM, per augmentar i millorar la seva implicació.
- Fer moltes preguntes.
- Analitzar com el programa construeix canvi basant-se en el canvi.

Eines per monitorar el canvi (matriu de relats)

TIPUS DE PROGRAMA / ACTIVITATS	ON ES PRODUÏX EL CANVI	
		PERSONAL
	ESTRUCTURAL	CULTURAL
	ACTOR(S) ENTREVISTAT(S): DATA: ENTREVISTADOR:	

12. Avaluar per aprendre

Els processos d'avaluació presenten oportunitats importants per aprendre –unes oportunitats que sovint es perden en la pràctica. Una raó d'aquesta pèrdua és que la rendició de comptes als donants sovint té un paper preponderant a l'hora de donar forma a les avaluacions de projectes. Això limita la revisió de qüestions que podrien beneficiar altres pràctiques o constructors de pau. A més, els procediments de les organitzacions per aprendre de les avaluacions són sovint febles, fet que reforça la percepció que les avaluacions es duen a terme principalment de cara als actors externs, no per a qui executa els projectes o qui hi participa.

Aquest capítol ofereix suggeriments per reforçar el potencial d'aprenentatge de les avaluacions. No tracta els conceptes bàsics sobre el disseny i la realització d'avaluacions –un altre manual, com *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*, de Cheyanne Church i Mark Rogers, proporciona una explicació detallada dels mètodes d'avaluació–, sinó que se centra en les formes de facilitar un major aprenentatge a partir de les avaluacions.

Monitoratge *versus* avaluació

Els manuals sobre la gestió del cicle del projecte sovint expliquen les diferències entre el monitoratge i l'avaluació. Però traçar una línia clara entre un i altre pot amagar el fet que tots dos processos estan dissenyats per promoure l'aprenentatge organitzacional.

Una de les diferències que s'assenyala a vegades és que el monitoratge es produeix durant la implementació d'un projecte, mentre que l'ava-

luació té lloc una vegada s'ha completat el projecte. Encara que això pot ser cert en la pràctica, molts tipus d'avaluació també es poden fer durant un projecte, en paral·lel al seguiment. Els descobriments de l'avaluació, igual que els descobriments del monitoratge, es poden utilitzar per ajustar les activitats o els objectius del projecte.

Una altra diferència que a vegades se suggereix és que el monitoratge es realitza internament pel personal del programa, mentre que l'avaluació es realitza mitjançant consultors externs. Una vegada més, aquesta diferència reflecteix la pràctica més comuna, però també existeixen avaluacions internes. En algunes organitzacions fins i tot constitueixen la principal forma d'avaluació. (Per descomptat, si el recurs a entrevistadors o facilitadors externs és necessari per mantenir la confidencialitat o un cert grau d'objectivitat, l'avaluació no pot ser duta a terme únicament pel personal de l'organització.)

Des de la perspectiva de l'aprenentatge de l'organització, la principal diferència entre el seguiment i l'avaluació és que el procés d'avaluació té una gamma més àmplia de mètodes disponibles, i que aquests mètodes permeten un marge més ampli per a l'aprenentatge. Una bona avaluació utilitza mètodes rigorosos, ja siguin quantitius (com mostres aleatòries) o qualitius (com entrevistes en profunditat). Les avaluacions poden comparar condicions durant un període extens de temps, comparar participants del projecte amb d'altres que no hi han participat, o contrastar les estratègies utilitzades amb possibles estratègies alternatives, per determinar l'impacte del projecte. Com a resultat, els mètodes d'avaluació poden revelar patrons que el personal de l'organització no havia detectat, o pot confirmar les seves observacions sobre l'efecte de diversos factors interns i externs sobre l'èxit d'un programa.

Dissenyar avaluacions per a l'aprenentatge

Una manera de maximitzar el potencial d'aprenentatge de les avaluacions és prestar-los una atenció especial des del procés de disseny del projecte. Un pla d'avaluació es desenvolupa sovint com a part de la formulació del projecte, i mentre alguns donants poden requerir determinats sistemes o eines d'avaluació, d'altres permeten un marge de decisió important de l'organització executora en la forma del procés d'avaluació. En aquest cas, el disseny del projecte hauria de treure partit d'aquesta oportunitat, i considerar a fons quin tipus d'avaluació serà més útil per promoure l'aprenentatge necessari sobre el projecte.

Una qüestió cabdal del disseny fa referència als objectius generals de l'avaluació. Church i Rogers identifiquen diferents objectius, que permeten orientar l'avaluació d'un projecte de construcció de pau, incloent-hi:

- **Pertinència:** són la teoria del canvi i l'estratègia del projecte adequades i rellevants per a la situació particular del conflicte?
- **Alineament estratègic:** el projecte està d'acord amb la missió i els principis més amplis de l'organització implementadora?
- **Gestió i administració:** fins a quin punt el projecte està ben organitzat i gestionat?
- **Transparència en les despeses:** com s'utilitzen els fons i es rendeixen comptes de l'execució del projecte?
- **Valoració del procés d'implementació:** quina és la qualitat del procés utilitzat en intentar generar una transformació?
- **Identificació de productes (*outputs*):** quins han estat els resultats més immediats i tangibles aconseguits identificats en el pla de projecte?
- **Identificació de resultats (*outcomes*):** quins canvis (positius i negatius) s'han produït com a resultat del projecte?
- **Avaluació de l'impacte:** quin ha estat l'impacte més ampli del projecte sobre l'entorn?

- **Adaptabilitat o canvi:** fins a quin punt els canvis aconseguits pel projecte es poden adaptar amb el temps a nous contextos o nous desafiaments?

Com Church i Rogers destaquen, una sola avaluació no ha de donar resposta a tots aquests objectius i, de fet, probablement seria massa costós implementar una avaluació tan àmplia. Per tant, els pràctics han de prioritzar les seves necessitats d'aprenentatge. Per exemple, si un projecte implica un nou enfocament o tècnica per promoure la interacció entre les parts en conflicte, pot ser més útil una valoració del procés d'implementació. Si un enfocament ja existent s'està provant per primera vegada en una nova situació de postconflicte molt volàtil, una avaluació centrada en la pertinència pot ser la més fructífera. Un pla d'avaluació ben pensat demostra als possibles donants que l'equip del projecte entén la importància de l'avaluació i tracta d'utilitzar-la per millorar la pràctica de construcció de pau.

Aprendre de les avaluacions

Els pràctics reflexius poden desenvolupar processos per utilitzar i difondre les conclusions de l'avaluació per fomentar un major aprenentatge. Els descobriments de l'avaluació es poden utilitzar de diverses maneres. Per exemple, poden servir per prendre decisions sobre si continuar o no un programa específic, o sobre quines estratègies seguir. Aquesta utilització sovint s'anomena *instrumental*. Per conèixer un exemple de com s'ha utilitzat una avaluació per millorar l'aprenentatge d'un equip i per redissenyar un programa a Mindanao vegeu el quadre 12.1. Encara que les conclusions no influèncin cap decisió específica, poden afectar la manera com la gent pensa sobre temes o programes. Això es coneix com a *ús conceptual*. Finalment, a vegades les avaluacions es duen a terme

principalment per confirmar el que els directores de programes o els actors externs implicats ja intueixen, en el que s'ha anomenat com a *ús ritual* o *simbòlic* de les avaluacions. Aquests usos no són mútuament excloents, i un únic procés d'avaluació pot contenir elements d'aquests tres tipus d'ús.

Els esforços per millorar l'aprenentatge a partir de les avaluacions dins d'una organització sovint es focalitzen a augmentar l'ús instrumental de les conclusions de l'avaluació. Les avaluacions es poden adaptar per abordar preguntes específiques que els gestors del projecte han d'afrontar, i poden animar-se a fer recomanacions específiques per a l'acció, o fins i tot a suggerir formes d'implementar aquestes recomanacions.

La pràctica reflexiva no hauria de passar per alt formes de reforçar els usos conceptuals de les conclusions de l'avaluació. En el llarg termini, els usos conceptuals de les avaluacions sovint han mostrat ser els més importants, ja que les idees apreses a través de l'avaluació esdevenen més conegudes per al personal de l'organització, les contraparts i la comunitat de construcció de pau. Els pràctics reflexius poden encoratjar aquest ús conceptual de diverses maneres:

- **Utilitzar enfocaments participatius en l'avaluació.** Les contraparts involucrades en la planificació i l'execució d'una avaluació poden obtenir noves perspectives sobre el projecte i apreciar millor els seus objectius i estratègies. També pot constituir una oportunitat d'aprenentatge mutu compartir els resultats amb les contraparts un cop finalitzada una avaluació.

- **Difondre els resultats.** Sempre que sigui possible, els constructors de pau haurien de considerar difondre les conclusions de l'avaluació amb la comunitat amb què treballen i de manera més àmplia amb la comunitat de constructors de pau. Internet ha fet possible difondre informes escrits de forma barata i àmplia. També es poden organitzar reunions amb els membres de les comunitats locals per discutir els resultats de l'avaluació. Per descomptat, els constructors de pau han d'anar especialment amb compte de no violar la confidencialitat

o les relacions de compromís en anunciar o discutir certes conclusions de l'avaluació.

- **Reflexionar sobre altres avaluacions.** Els últims anys un nombre de pàgines web han començat a publicar les avaluacions de projectes de construcció de pau. Aquests llocs inclouen:

Design, Monitoring and Evaluation for Peacebuilding (DM&E) –<http://www.dmeforpeace.org/learn/type/evaluation-reports>, que val molt la pena. Centre de Recursos d'Avaluació del CAD (DEReC, per les sigles en anglès) — <http://www.oecd.org/derec/>

Aquestes avaluacions no només proporcionen una visió dels èxits dels projectes de construcció de pau en una gran varietat de contextos, sinó que també suggereixen models per a nous projectes i per a enfocaments innovadors d'avaluació.

- **Considerar avaluacions d'altres projectes durant la planificació del projecte.** Un dels usos de les avaluacions que es passa més per alt és com a recurs per a la planificació de projectes. Les avaluacions de projectes similars poden proporcionar idees sobre obstacles potencials, possibles resultats i estratègies d'implementació.

Podeu trobar més recursos per aprofundir sobre les avaluacions a l'apartat *Recursos per aprendre'n més*. En particular: Church i Rogers (2006), Fast i Neufeldt (2005), Stetson et al. (2007) i Van de Putte (2001).

**Quadre 12.1 Lliçons de la pràctica:
disseny d'una avaluació per a l'aprenentatge a Mindanao**

El Programa de Pau i Reconciliació a Mindanao va passar per un procés d'avaluació al final de la segona fase del programa. Per motiu de la flexibilitat de l'organització, l'equip d'avaluació estava format per dos avaluadors externs i tres d'autòctons que representaven diferents parts del conflicte (musulmans, cristians i pobles indígenes). El disseny de l'avaluació es va definir amb les aportacions de les contraparts.

Les consultes amb els actors interessats, una avaluació i una anàlisi col·lectiva del context, així com recomanacions sobre la direcció i el disseny del programa a partir de l'avaluació van generar idees per a la fase següent de la programació. A continuació, el programa va ser sotmès a una fase extensa de disseny i redisseny que involucrava els actors implicats, en particular per definir un nou sistema de monitoratge i de sistematització (descriu en el quadre 11.3).

13. Extreure lliçons

Els pràctics reflexius poden millorar l'aprenentatge individual o de l'equip fent ús d'un procés de documentació que ajudi a destriar les lliçons de les seves experiències. Alhora, la documentació produïda pot millorar l'aprenentatge mitjançant la captura, la retenció i l'intercanvi de coneixements sobre la pràctica de la pau. Encara que moltes organitzacions i pràctics de la pau parlin sobre la importància de les bones pràctiques i de l'aprenentatge de l'organització, moltes vegades la documentació no és una part important dels programes de construcció de pau. Aquest capítol explora el que fa que un document afavoreixi l'aprenentatge i suggereix idees per millorar els processos de documentació i reflexió.

Característiques d'un document d'aprenentatge

- **Síntesi:** un document d'aprenentatge no ha de contenir simplement «informació», sinó «coneixement». Això requereix una síntesi de prou experiències i dades que permeti extreure'n lliçons o principis generals, i es puguin fer comparacions.
- **Format:** l'aparença, estructura i presentació d'un document d'aprenentatge són importants. Un document d'aprenentatge ha de ser accessible i pràctic per als pràctics reflexius. Sigueu creatius amb els formats de documentació per escrit, i aprofiteu dels CD, vídeos, gravacions digitals i altres mitjans per proporcionar documentació d'aprenentatge a les persones que prefereixen aprendre per via oral o visual.

- **Ús i distribució:** independentment del contingut, un document només es converteix en un document d'aprenentatge quan algú n'aprèn i l'incorpora en el seu treball. L'emmagatzematge i el procés de distribució pot fer que un document sigui útil o no. Per exemple, utilitzant un llibre o vídeo com a base d'un taller, podeu portar les lliçons d'un context a un altre. Es poden distribuir diferents tipus de documents en funció del públic: els documents que estan destinats a la sensibilització en general es distribueixen massivament; en canvi, els documents dissenyats per aprofundir en l'aprenentatge d'un equip sobre un tema en particular es poden distribuir a un nombre més petit de membres d'un equip.

- **Contingut:** un document d'aprenentatge s'hauria de basar en la demanda. És a dir, ha de tractar temes que són rellevants per als programes i per als seus implementadors. La documentació que aborda necessitats o aporta solucions és més procliu a ser utilitzada i reutilitzada.

- **Impacte:** un document d'aprenentatge hauria d'estimular l'acció i el canvi. A vegades, el procés de documentació mateix pot generar un canvi, en engegar una realimentació que millora el disseny del projecte i enforteix el procés de canvi. La documentació per a l'aprenentatge, com a part d'un procés continuat de seguiment i avaluació, pot proporcionar justificació –o mostres– per fer els ajustos necessaris de projectes de construcció de pau. Per exemple, una documentació participativa que inclou visites d'intercanvi entre membres de la comunitat pot generar noves idees i punts de vista que millorin la programació.

- **Procés:** sovint el major aprenentatge es troba en el procés de síntesi, més que en el producte final. Per exemple, el poble Manobo de Mindanao, que es dedica a documentar el seu dret consuetudinari, dóna molt valor a la participació pública tant en el procés com en l'elaboració del document. Ells creuen que «la participació de les persones és molt important si vols que aprenguin», per tenir un sen-

timent d'apropiació i trobar-li significat. Ells creuen que és millor documentar el seu propi dret consuetudinari que tenir una persona forana fent-ho, perquè ho fan des del cor, des del punt de vista de l'espiritualitat indígena que «no poden tenir aquells que no són indígenes».

- **Aprendre dels documents d'ús diari:** estigueu alerta a l'aprenentatge que es pot trobar en documents que no hauríeu considerat com a documents d'aprenentatge. Per exemple, una gran quantitat d'aprenentatge pot estar amagada en les formulacions de projectes, que sovint es comparteixen i són revisades per companys (*peer-review*). De la mateixa manera, els informes periòdics poden incloure un aprenentatge significatiu, que es pot destacar a la primera pàgina (com se suggereix en el capítol 2).

Quadre 13.1 La narració de contes com un procés de documentació: aprenent amb els treballadors de camp a Timor Occidental

Extractes d'una entrevista a Philip Visser (PV) per John Paul Lederach (JPL)

La publicació *El conflicte com a inici de la pau* es va produir per documentar les millors pràctiques del CRS i les experiències de les contraparts que integren el treball de construcció de pau amb l'assistència als refugiats est-timoreos a Timor Occidental. El llibre consisteix en relats breus narrats pel personal de camp de les organitzacions associades al CRS, i també conté una síntesi d'una pàgina de les lliçons apreses.

JPL: On va començar la idea?

PV: Em vaig preguntar: «On resideix el coneixement?». Amb el temps va sorgir la idea que qui té l'experiència, els treballadors de camp, que estan en la interfície entre l'ajuda i les persones, haurien d'explicar una història que capturi el seu coneixement. Tot i que Indonèsia té una cultura oral, cadascun dels aproximada-



ment 40 empleats de camp va escriure com a mínim una història. La percepció de l'element d'apoderament de l'experiència els va despertar el desig d'escriure.

Es va trobar amb cap resistència? No. El punt de partida va ser la gestió de les organitzacions contraparts. Vam arribar a una mateixa visió del projecte, i jo vaig confiar en ells perquè transmetessin la idea al seu personal al terreny. L'apropiació del personal de camp es va construir amb el temps.

Sabíeu cap a on anava la història? Al principi ni tan sols teníem un llibre en ment. Vam explicar el projecte i el rol del personal del terreny, perquè es consideressin a si mateixos com a autors dins d'un grup més gran d'autors. Vam donar garanties que no es publicaria res sense la seva aprovació.

Com va arribar de les històries a les lliçons? Vam posar en marxa un procés en què tothom podia contribuir en tot el possible. Per acotar el tema, vam demanar històries en què els narradors estaven directament involucrats en la solució d'un problema o conflicte. Un cop es van escriure les històries, vam realitzar un taller per als autors. La gent treballava per parelles, explicant les seves històries als altres, com una manera de veure les llacunes, i els detalls que calia afegir, com una manera d'afegir riquesa de nou. El taller va permetre crear una versió de les històries més matisada. Era una manera de maximitzar la tradició oral, i alhora connectant-la al registre escrit.

Quina és la diferència entre escriure un informe i narrar històries per extreure'n lliçons? Vam animar la gent a explicar la seva experiència. Vam tractar de no imposar regles i normes –se suposava que el taller havia de ser divertit. Les orientacions es van centrar a fer preguntes encoratjadores i obertes. També era important que després de tornar a explicar les històries, preguntéssim a la gent com s'havia sentit –al personal del terreny se li pregunta poques vegades com se sent. Això va portar el taller a un àmbit diferent, i va enriquir el relat de les històries.

Quin va ser el procés analític per destriar les lliçons? El taller va portar el procés prou lluny per poder identificar categories. Les conclusions generals inclouen una certa interpretació, però estan basades en l'anàlisi realitzada al taller.



Els nou principis del llibre no es van produir en el taller, sinó que es van basar en els resultats del taller. Un grup de treball més petit els podria haver validat si hi hagués hagut més temps.

Quines van ser algunes de les lliçons clau d'aquest procés? No es pot veure aquest procés com només un taller, sinó que se l'ha de concebre com un projecte. No s'hauria de gestionar només a escala de programa, sinó que se li ha de reconèixer el valor afegit de donar suport a la gestió, i de valorar i validar l'experiència dels treballadors de camp. (...) El procés s'ha d'estructurar per apoderar les persones. Hi ha coneixement i saviesa en totes les històries, però les històries s'han d'ajuntar per treure'n bones pràctiques. Hi ha d'haver un procés d'anàlisi i de síntesi.

Eines per a la documentació de l'aprenentatge

Aquestes preguntes estan dissenyades per ajudar-vos a reflexionar sobre la finalitat i la metodologia del procés de documentació. Penseu sobre aquestes preguntes i discutiu-les en equip.

PREGUNTES	NOTES I OBSERVACIONS
OBJECTIU D'APRENTATGE I CONTINGUT Sobre què voleu aprendre més? A quines necessitats o problemes donareu resposta? On o amb qui resideix el coneixement?	
PROCÉS Qui aprendrà durant el procés de documentació? Com podeu dissenyar el vostre procés de documentació per millorar l'aprenentatge? Quines veus voleu capturar? Com garantireu que les vostres veus són respectades?	

SÍNTESI Qui contribuirà a analitzar la informació? Com analitzareu la informació? Quin tipus de síntesi espereu produir? Bones pràctiques? Principis? Recomanacions?	
FORMAT Com podeu presentar de forma creativa el producte final? Quin format utilitzareu? (aparença, estructura, presentació)	
IMPACTE Com fareu aquest document d'aprenentatges per estimular l'acció? Què podeu fer per augmentar els canvis produïts durant o després del procés de documentació?	
ÚS I DISTRIBUCIÓ Qui farà servir aquest document d'aprenentatge? Com podeu millorar el format per adaptar-vos a la vostra audiència? Com podeu assegurar que la gent pot trobar la documentació?	



Recursos per aprendre'n més

ACTKNOWLEDGE I ASPEN INSTITUTE ROUNDTABLE ON COMMUNITY CHANGE. *Theory of Change Website*. <http://www.theoryofchange.org/>

ACTIVE LEARNING NETWORK FOR ACCOUNTABILITY AND PERFORMANCE IN HUMANITARIAN ACTION (ALNAP). *Evaluation Reports Database*.

AMERICAN EVALUATION ASSOCIATION. *Guiding Principles for Evaluators*. <http://www.eval.org>

ANDERSON, Mary B. i OLSON, Lara. *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners*. Cambridge, MA: Collaborative for Development Action, 2003. <http://cdacollaborative.org/media/60894/Confronting-War-Critical-Lessons-for-Peace-Practitioners.pdf>

BERGHOF RESEARCH CENTER FOR CONSTRUCTIVE CONFLICT MANAGEMENT. *Berghof Handbook for Conflict Transformation*. <http://www.berghof-handbook.net/>

BRITTON, Bruce. «Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity». *Praxis Paper No. 3*. Oxford, UK: INTRAC, 2005.

———. «The Learning NGO» a *Occasional Paper Series No. 17*. Oxford, UK: INTRAC, 1998. <http://www.intrac.org/data/files/resources/381/OPS-17-The-Learning-NGO.pdf>

CANADIAN EVALUATION SOCIETY. *CES Guidelines for Ethical Conduct*. Sense data. http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=4&_

CHURCH, Cheyanne i ROGERS, Mark. *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*. Washington, DC: Search for Common Ground, 2006. http://www.sfcg.org/programmes/ilr/ilt_manualpage.html

CHURCH, Cheyanne i SHOULDICE, Julie. *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions: Part II: Emerging Practice and Theory*. Ulster: International Conflict Research (INCORE), 2003. <http://www.incore.ulst.ac.uk/publications/pdf/THE%20FINAL%20VERSION%20.pdf>

THE CONFLICT RESOLUTION INFORMATION SOURCE (CRInfo). *Completed Evaluations*.

CRS SEAPRO. *Meeting Notes, Peacebuilding Technical Commission Meeting 2006* (Siem Reap, Cambodia). No publicat: Catholic Relief Services.

———. *Meeting Notes, Peacebuilding Technical Commission Meeting 2003* (Bangkok, Thailand). No publicat: Catholic Relief Services.

DAVIES, Rick i DART, Jessica. *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to its Use*. Care International, Oxfam Community Aid Abroad, Learning to Learn, Christian Aid, Exchange, Ibis, MS, Lutheran World Service, 2005. <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

DEVELOPMENT ASSISTANCE COMMITTEE (DAC). Evaluation Resource Center <http://www.oecd.org/derec/>

DEJONG, Jocelyn. *A Question of Scale? The Challenge of Expanding the Impact of Non-Governmental Organisations' HIV/AIDS Efforts in Developing Countries*. Nova York: The Population Council, 2004.

FAST, Larissa i NEUFELDT, Reina. «Building Blocks for Peacebuilding Impact Evaluation». A: *Journal of Peacebuilding and Development*. Volum 2, Número 2, pp. 24-41, 2005.

GARFINKEL, Renee. *What Works? Evaluating Interfaith Dialogue Programs*. Special Report 123. Washington, DC: US Institute of Peace Press, 2004. <http://www.usip.org/publications/what-works-evaluating-interfaith-dialogue-programs>

GRANTCRAFT. *Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation*. Brussel·les: Foundation Center i European Foundation Centre, 2006. <http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=808>

GILLESPIE, Stuart. *Scaling Up Community Driven Development: A Synthesis of Experience*. Washington DC: IFPRI, 2003. <http://documents.worldbank.org/curated/en/home>

INTERNATIONAL ALERT. *Code of Conduct: Conflict Transformation at Work*. London, UK: International Alert, 1998.

THE JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION. *The Program Evaluation Standards (2nd Edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

KELMAN, Herbert C. «Coalitions across conflict lines: The interplay of conflicts within and between the Israeli and Palestinian communities». A: S. Worchel i J. Simpson (ed.). *Conflict Between People and Groups*. Chicago: Nelson-Hall, 1993. (pp. 236-258) <http://scholar.harvard.edu/hckelman/publications/coalitions-across-conflict-lines-interplay-conflicts-within-and-between-israel>

LEDERACH, John Paul. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, DC: United States Institute of Peace, 1997.

LEWIS, David. *The Management of Non-Governmental Organizations: An Introduction*. London: Routledge, 2001.

LEEUEW, Frans L. «Reconstructing Program Theories: Methods Available and Problems to be Solved». A: *American Journal of Evaluation*. Volum 24, Número 1, pp. 5-20, 2003. <http://aje.sagepub.com/content/vol24/issue1/>

MACKENZIE, Mhairi i BLAMEY, Avril. «The Practice and the Theory: Lessons from the Application of a Theories of Change Approach». A: *Evaluation*. Volum 11, Número 2, pp. 151-168, 2005. <http://evi.sagepub.com/content/vol11/issue2/>

Nairobi Peace Institute i NCCK-CPBD, *Strategic and Responsive Evaluation of Peacebuilding: Towards a Learning Model*. Kenya, 2001.

SEARCH FOR COMMON GROUND. *Evaluations*. http://www.sfcg.org/sfcg/sfcg_evaluations.html

SLIM, Hugo- *Institutional Learning Review and Future Priorities*. No publicat, SCF-UK, 1993.

STETSON, Valerie et al. *Project Package II: Project Management and Implementation Guidance*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services, 2007.

STETSON, Valerie; SHARROCK, Guy; Susan HAHN. *ProPack: The CRS Project Package*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services, 2004.

UVIN, Peter; JAIN, Pankaj S.; BROWN, L. David. «Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling Up». A: *World Development*. Volum 28, No. 8, pp. 1409-1419, 2000.

VAN DE PUTTE, Ber., «Follow-up to Evaluations of Humanitarian Programmes: Findings of the ALNAP Commissioned Study: Improving Follow-up to Evaluations of Humanitarian Programmes». Article presentat a l'ALNAP Biannual meeting, 26-27 Abril 2001.