

Capacitación en transformación de conflictos

Un análisis de abordajes

Beatrix Austin

www.berghof-handbook.net

Content

1 Introducción	2
2 La “oferta”	3
2.1 Instituciones	3
2.2 Diseño, contenido y métodos	5
3 Lecciones para buenas prácticas y desafíos	10
4 Perspectivas	16
5 Recursos	17
5.1 Herramientas y métodos – Cuadernillos y manuales	17
5.2 Instituciones y recursos disponibles en internet	21
6 Bibliografía	26

Traducción del artículo Training for Conflict Transformation publicado en el *Berghof Handbook for Conflict Transformation*. Traducido al español por David Barrero (VNU) y revisado por Ana Cabria Mellace para la Fundación Cambio Democrático a fin de su difusión en la comunidad de práctica de transformación de conflictos de América.

Texto original (Inglés): Beatrix Austin: Training for Conflict Transformation – An Overview of Approaches, in B. Austin, M. Fischer, H.J. Giessmann (eds.) 2011. *Advancing Conflict Transformation. The Berghof Handbook II*. Opladen/Framington Hills: Barbara Budrich Publishers. Online at www.berghof-handbook.net.

1 Introducción¹

En los últimos veinte años se ha producido un importante incremento en las actividades relacionadas con la prevención de conflictos y la construcción de paz, en todos los niveles, involucrando a activistas locales, organizaciones internacionales de la sociedad civil y diplomáticos, entre otros actores. La capacitación en gestión y resolución de conflictos se ha convertido en una parte muy importante para la prevención de conflictos y en las actividades de construcción de la paz (Kriesberg 2009, 26/27), ya que un gran número de interesados o involucrados en la transformación de conflictos está buscando oportunidades para aumentar y perfeccionar sus capacidades. Si bien ellos encuentran una gran variedad de oferta, aún hay pocas guías para escoger entre una amplia y diversa serie de organizadores y formatos. La difusión de la resolución de conflictos en otros campos (cooperación para el desarrollo, medio ambiente, etc.) sólo ha provocado una mayor diversificación del campo (Zelizer /Rubinstein 2009, 1). Hasta el momento, no ha surgido ningún enfoque o metodología unificada y, a pesar de los diversos reclamos a favor de la estandarización o armonización (ITS 2008; Arajärvi 2007), se siguen confeccionando un gran número de modelos diversos dirigidos a una amplia variedad de posibles participantes.

Este capítulo presenta diferentes enfoques e instituciones de capacitación y proporciona una sección de recursos como primer paso para la organización de esta amplia variedad. Para ello se toma distancia y se analiza el campo a través de los ojos del potencial participante².

Los participantes se enmarcan generalmente en uno de los siguientes grupos (con algunas distinciones no tan marcadas):

1. Personas activas en la transformación no-violenta y constructiva de conflictos, que provienen de o trabajan en regiones donde los conflictos son o han sido manejados de manera violenta. Cuando ellos consideran oportunidades de capacitación, este grupo de “activistas” (locales o internacionales) busca generalmente una capacitación que demuestre ser útil a la hora de conseguir una transformación tangible del conflicto violento.
2. Personas que pretenden volverse capacitadores (o multiplicadores de otro tipo) en la transformación de conflictos (ya sea trabajando a nivel local o internacional). Este grupo de “formadores potenciales” busca generalmente tanto una formación basada en las competencias y el contenido como una “capacitación para el empleo”.
3. Personas que, indirectamente pero al mismo tiempo involucradas, trabajan en escenarios violentos. Entre estos se incluyen personal de agencias nacionales e internacionales, donantes, decisores, etc. Este grupo amplio y heterogéneo de “terceras partes interesadas” a veces toman la formación en materia de transformación de conflictos para estar más informados o sensibilizados con el trabajo de transformación de conflictos. Sus expectativas se centran en el análisis de conflictos y las habilidades básicas que pueden o no ponerse en práctica en sus trabajos cotidianos.

¹ Me gustaría agradecer a mis compañeros de la Fundación Berghof y a todos aquellos que me han ayudado con sus experiencias y comentarios en la elaboración de éste capítulo.

² El énfasis está puesto en la formación en materia de transformación de conflictos en lugar de la formación en materia de derechos humanos, de ayuda humanitaria o cooperación para el desarrollo en las que la transformación del conflicto sería un módulo entre tantos otros. Adicionalmente, éste capítulo se centra principalmente en la formación de adultos en escenarios de formación distintos al de las universidades, aunque se hacen algunas referencias a programas académicos. Aquellos interesados en la educación en materia de paz llevada a cabo en escuelas de primaria y secundaria y en formación más especializada en dicho campo, pueden encontrar información en Schell-Faucon 2001; Jones 2005; GTZ 2008; Bar-Tal/Rosen 2009 y en la bibliografía en materia de educación de paz y resolución de conflictos en escuelas (Annotated Bibliography of Peace Education and Conflict Resolution in Schools) elaborada por la Alianza Global para la Prevención de Conflictos Armados (GPPAC, por sus siglas en inglés) (2007, disponible en www.gppac.net)

Mientras que todos estos grupos de interesados tienen, de algún modo, diferentes expectativas y necesidades, todos ellos se plantean las siguientes cuestiones: ¿quién ofrece la capacitación y a quién va dirigida? ¿Cuáles son los diseños, contenidos y métodos de formación que se aplican de forma general? ¿Existen algunos criterios que puedan ayudar a evaluar la formación en materia de transformación de conflictos? ¿Cuáles son los desafíos y qué recomendaciones se pueden realizar para mejorar las ofertas de formación? Estas son las cuestiones que se plantean en las siguientes secciones.

En la *sección 2* se analizan las diferentes instituciones de formación y se examinan los diseños, los contenidos y los métodos de las capacitaciones. La *sección 3* presenta lecciones y desafíos. La *sección 4* se concentra en los pasos más importantes a seguir para mejorar la formación en la transformación de conflictos. Finalmente, la *sección 5* proporciona una amplia lista de recursos: herramientas, métodos, organizaciones y programas.

2 La “oferta”

La capacitación tiene un papel importante en el repertorio de la transformación de conflictos por diversas razones: en primer lugar, puede sensibilizar a los participantes en las causas y dinámicas del conflicto en el ámbito en el que trabajan; y, en segundo lugar, fortalece las capacidades para gestionar conflictos y por la sensibilidad con respecto a las consecuencias (deseadas o indeseadas) de las actividades específicas. Formar a activistas locales, a otros formadores y a terceros puede, además, contribuir a) en el apoyo y fortalecimiento de las personas que trabajan para lograr un cambio social y la transformación constructiva de conflictos, b) construir redes de apoyo y empoderamiento entre dichas personas que, de lo contrario, podrían trabajar de forma aislada unos de otros, y c) difundir la sensibilidad y las capacidades a personas claves, contribuyendo en la creación de lo que metafóricamente se conoce como masa crítica o levadura crítica (Lederach 2005; véase también Louis Kriesberg en éste volumen).

Muchos y diversos formadores y organizaciones ofrecen capacitación en materia de construcción de paz y transformación de conflictos. A continuación, se destacan los ejemplos y puntos más comunes para mejor referencia ³.

2.1 Instituciones

Formación para activistas

En general, es posible distinguir institutos de capacitación profesional, que se especializan en cursos de formación elaborados a medida, y organizaciones en las que la formación es una pieza de sus estrategias (véase también Arajärvi 2007). Ejemplos de lo último (proveedores de formación profesional que con frecuencia tienen un componente de consulta estratégica y de análisis) son la ONG con base en EE.UU. CDR Associates, la organización internacional *Coverdale Institute*, la organización *Transcend* de Johan Galtung situada en varios puntos de Europa y EE.UU. (particularmente, el Instituto de Rumania para la Investigación y la Formación en Acción de Paz, PATRIR, por sus siglas en inglés), *Responding to Conflict* del Reino Unido o *Partners for Democratic Change* (centrada, principalmente, en el sudeste de Europa). Ejemplos de lo primero (organizaciones de resolución de conflictos, que también ofrecen cursos de formación cuando las

³ Todas las agencias y organizaciones a las que se hacen referencia se recogen en una lista, junto con sus páginas Web, en la sección de recursos de éste capítulo (véase 5.2 *Instituciones y recursos disponibles en internet*). Aunque se ha intentado incluir material de origen no occidental, la visión general se basa, debido a mi propia formación y experiencia profesional, en conceptos y recursos utilizados generalmente en Europa y América del Norte. Todas las organizaciones se presentan como ejemplos de sus categorías; las listas no son en ningún caso exhaustivas.

circunstancias lo requieren) son la ONG de EE.UU. *Search for Common Ground*, *Conciliation Resources* e *Internacional Alert* del Reino Unido y *Centre for Conflict Resolution* de Sudáfrica.

Existen, además, formadores *freelance* con diferentes especialidades. Muchos formadores (también conocidos como practicantes expertos) están afiliados a centros académicos, tales como *Harvard Law School* y *Program on Negotiation (PON)*, el *Institute for Conflict Analysis and Resolution (ICAR)* de la Universidad George Mason de los EE.UU., el instituto holandés *Clingendael Institute for International Affairs*, el *Austrian Study Center for Peace and Conflict Resolution* y el *Centre for Conflict Resolution* de la Universidad de Bradford del Reino Unido, entre otros.

Un recurso muy útil para explorar éste amplio campo es el directorio de organizaciones de resolución de conflictos publicado por el Centro Europeo para la Prevención de Conflictos, que se actualizó en 2005⁴. Las plataformas nacionales y las organizaciones-redes proporcionan también un buen acceso a los recursos de formación y a los cursos: entre ellos se encuentran la *Association for Conflict Resolution* de EE.UU., el *Conflict Resolution Consortium* de la Universidad de Colorado así como su página Web con recursos, la plataforma alemana *Plattform Zivile Konfliktbearbeitung*, la *Swiss Peace Foundation*, la *European Initiative for Peacebuilding*, o *INCORE* e *INTRAC* del Reino Unido.

Formación de formadores

Los talleres de “formación de formadores” son también ofrecidos por muchas organizaciones y formadores individuales. La mayoría de las organizaciones que ofrecen cursos de capacitación básica han incluido estos talleres avanzados en sus repertorios (véase más arriba). Los análisis y las lecciones aprendidas están disponibles en particular en el trabajo de *Responding to conflict* (Respondiendo al conflicto, RTC por sus siglas en inglés) que ha formado durante años a un gran número de personas que promueven la paz en todo el mundo (Fisher et al. 2000; véase también *ACTION for Conflict Transformation* (ACCIÓN para la transformación del conflicto) de 2003); el programa de formación de los formadores del *Centre for Nonviolent Action* de la región de los Balcanes (evaluado en Wils/Zupan 2004; véase también Nenad Vukosavljevic en éste volumen); y el programa de formación de formadores del *Centre for Conflict Resolution* de Sudáfrica en Burundi (Arnold 2001).

Capacitación de terceros externos

Durante los últimos cinco a diez años, la capacitación del llamado “personal de paz” ha recibido creciente atención (Truger 2001, 2007; Schweizer 2009). Hoy en día, cuatro tipos de instituciones, que frecuentemente contratan personas o instituciones formadoras, ofrecen formación para personal internacional:

1. Organizaciones e instituciones de reclutamiento (a nivel nacional), por ejemplo el *Canadian International Peacekeeping Training Centre (CIPTC)*; el *Center for International Peacekeeping Operations (ZIF)* de Alemania, la *Folke Bernadotte Academy* de Suecia; o el *Civilian Peace Service* con sede en Alemania (ZFD, por sus siglas en alemán), que coordina la formación en materia de paz y prepara al personal para misiones principalmente en contextos de trabajo con ONG de base, mediante la *Akademie für Konflikttransformation*;
2. Organizaciones internacionales, tales como la *Organization for Security and Cooperation in Europe (OSCE)*, *Naciones Unidas (ONU)* y sus agencias, y, aunque en menor medida, la Unión Europea (UE);
3. Agencias para el desarrollo como la alemana GIZ (*Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*), la británica DFID (*Department for International Development*) o la suiza DEZA (*Direktion für entwicklung und Zusammenarbeit*), así como las agencias humanitarias como Care, Oxfam, el *International Committee of*

⁴ El directorio se puede encontrar en www.gppac.net, en el apartado “directorios”, o solicitando un CD-Rom. Permite la búsqueda por palabras clave, por ejemplo “training”, y por país/región.

the Red Cross (el Comité Internacional de la Cruz Roja, etc.) que están en proceso de integrar la gestión⁵ de conflictos en sus programas;

4. Los centros de formación/investigación, por ejemplo, el *Austrian Study Center for Peace and Conflict Resolution* (ASPR), el *Swiss Center for Peacebuilding* (KOFF), el *Kofi Annan International Peacekeeping Centre* en Ghana o el *United States Institute of Peace* (USIP), específicamente mediante su *Academy for International Conflict Management and Peacebuilding*.

Institutos académicos y profesionales

Para algunos, actualmente, la gestión de conflictos se ha convertido en una elección de profesión. Los programas académicos y profesionales en materia de paz y conflictos han aumentado considerablemente en las últimas décadas (Zelizer/Johnston 2005). Existen diversas fuentes de información sobre programas y no existe mejor manera que investigar personalmente en profundidad. La red llamada *Peace and Collaborative Development Network*, recientemente creada, puede servir como un punto de partida útil ya que proporciona guías actualizadas de programas clave en éste campo. También proporcionan una buena primera orientación Hielen Babbitt (1997, 383-385, para el contexto estadounidense), Oliver Ramsbotham et al. (2005, Capítulo 2), así como el equipo de investigación en torno a Brian Polkinghorn (por ejemplo Polkinghorn et al. 2008). Los centros de investigación tales como la *Conflict Resolution Network Australia*, la *Alliance for Conflict Transformation* (ACT) en los EE.UU. o la *Plattform Zivile Konfliktbearbeitung* en Alemania ofrecen información sobre programas y requisitos, al igual que las páginas Web de varias escuelas (véase sección 5.2.4 donde podrá encontrar una pequeña selección).

Para aquellos con un mayor interés en la práctica en lugar del aspecto más académico de la transformación de conflictos, o que han descubierto el campo tras varios años de experiencia profesional, los programas que realizan las organizaciones no académicas son una alternativa. Entre las organizaciones que ofrecen estos programas se encuentran *Responding to Conflict* (Reino Unido), especialmente a través del *Applied Conflict Transformation Studies* (ACTS) *Programme*⁶, o *Transcend* (Europa y EE.UU.). Cuando se buscan programas certificados de formación en áreas especializadas, por ejemplo, la mediación, la mejor fuente de información son las redes de organizaciones, como por ejemplo el *Bundesverband Mediation* para Alemania o la *Association for Conflict Resolution* con sede en EE.UU.. También son de gran interés las oportunidades de aprendizaje a distancia que utilizan los modernos avances tecnológicos (Ward/Lekson 2007, 378).

2.2 Diseño, contenido y métodos

El diseño, contenido y métodos aplicados en los procesos de capacitación son indicadores importantes de lo que un futuro participante puede esperar aprender. El diseño de los talleres abarca la duración, la selección de los participantes y capacitadores, y la elección y los preparativos de la ubicación. En términos de contenido, será más importante mirar la diversidad de temas que abordan dichos cursos. Los métodos de enseñanza y los materiales incluyen elementos tales como lecturas, debates, simulación y el juego de roles. Finalmente, la evaluación puede ser un indicador de que los talleres/seminarios de formación se llevan a cabo con la intención de aprender y mejorar. Cada uno de estos aspectos influye en lo que los estudiantes podrán transferir en su lugar de trabajo⁷.

5 El campo de la práctica que está asociado con los estudios de paz y conflictos está lleno de confusión en sus términos. Para los objetivos de este capítulo, “gestión de conflictos” y “resolución de conflictos” se utiliza como una categoría general y global, mientras que “transformación de conflictos” se refiere a un intento específico a largo plazo para cambiar los procesos y las estructuras subyacentes a la hora de tratar las diferencias en materia de la no violencia.

6 Véase ACTS 2008, para consultar una evaluación auto-reflexiva de sus primeros dos años.

7 Lo siguiente se inspira en Meerts 2009; Ward/Lekson 2007, Strimling 2002; International Alert 1996, Francis 2002 a y b; Svensson 2001; Smith et al. 2001; Babbitt 1997; Abu-Nimer 1998; Fisher 1997 a y b; Schoenhaus 2001 y 2002; Smock 1999; evaluaciones realizadas por Anderson/Olson 2003; Ogonor 2003; fischer 1999, 2001; Charles Stewart Mott Foundation 1999, y mi propia experiencia.

Diseño de los talleres

Participantes- Los participantes pueden tener distintas procedencias. Pueden ser grupos homogéneos en términos de afiliación nacional y organizativa. También pueden ser representantes de diferentes partes en el conflicto. No existe una receta única, excepto que la mayoría de los participantes prefieren *grupos pequeños* para que la interacción intensiva sea posible, y *grupos mixtos* (en términos de experiencia, nacionalidad o antigüedad) para que el aprendizaje no sólo sea un intercambio entre el formador y sus “alumnos” sino también entre estudiantes/participantes. En las retroalimentaciones usualmente dicho aprendizaje e intercambio es valorado como una experiencia duradera e importante (Anderson/Olson 2003, 79; Babbitt 1997, 369/370; Fischer 2001, 59).

Formadores- Los formadores de la transformación de conflictos deben poseer varias características: una de las que se mencionan con más frecuencia es que necesitan haberse fogueado con los conflictos y tener experiencia a escala internacional, ya que, a menos que los formadores “hayan estado allí”, carecen de credibilidad y autenticidad. Aparte de esto, diferentes grupos e individuos tendrán distintas necesidades y preferencias diferentes. Los formadores trabajan con frecuencia en equipo, ya que es imposible que un formador posea todas las capacidades, (Sprenger 2005; Francis 2002 a; Babbitt 1997; Fisher 1997 b). Los equipos cuidadosamente armados (diferentes grupos etnopolíticos, mujer-hombre, locales-externos, etc.) tienen la gran ventaja de que pueden modelar un valor importante en la transformación de conflictos: la cooperación creativa y respetuosa a pesar de las diferencias (Strimling 2002, 271). En las regiones donde se han producido conflictos etnopolíticos y violencia, por ejemplo, parece especialmente importante la participación de equipos de formadores que contemple la división etnopolítica. Un participante de la antigua Yugoslavia comentó: “tener una persona de otro país en un curso de formación es muy bueno. Tener a un serbio en el equipo, que es distinto de lo que los demás esperaban, ayuda mucho a mostrar que las personas son diferentes y que la nacionalidad no importa” (Wils/Zupan 2004, 18).

Duración- La formación en materia de transformación de conflictos puede durar de uno a dos días (talleres sobre métodos específicos, por ejemplo, la negociación) hasta varias semanas; desde un único evento a una serie de programas con varios módulos. Los talleres de formación de cinco a diez días parecen ser los que se llevan a cabo con mayor frecuencia. El formato de los programas depende de la formación de los participantes, los recursos disponibles y la experiencia, la evaluación de las necesidades y los objetivos del curso. Los descansos y el tiempo libre también son extremadamente importantes para el flujo de energía y concentración durante el taller y deben formar parte de un buen programa. Especialmente cuando la formación se lleva a cabo con grupos mixtos procedentes de distintas partes en un conflicto, estos momentos proporcionan casi siempre un espacio inestimable para los encuentros personales.

Ubicación- La elección de donde realizar el taller puede constituir un claro mensaje sobre apropiación, exclusividad y empoderamiento. Sin embargo, Johan Svensson (2001) aconseja a los organizadores de los programas de formación que no “eviten los sitios difíciles”. Al mismo tiempo, para los participantes de zonas donde la vida diaria está dominada por conflictos violentos puede tener sentido ver las cosas desde cierta distancia o aprender desde una experiencia comparativa en lugar de reunirse en la misma zona en conflicto. Los lugares más lejanos ofrecen la ventaja de permitir más trabajos en grupo, mientras que las zonas urbanas son más fáciles de acceder y más apasionantes y tienen efectos importantes en la energía general del grupo. Un segundo grupo de aspectos está relacionado con el entorno del lugar escogido: disposición de los asientos, equipos de luz y aire, variedad en los modos de presentación, zonas de descanso, alimentos y bebidas, accesorios (cuadros, flores o similares). Todo esto tiene una influencia en el grado de energía y concentración de los participantes y formadores. A pesar de que sólo algunas de estas características se pueden prever con antelación, merece la pena preguntar a los organizadores sobre su plan antes de decidir el curso de formación.

Selección de los contenidos

Las presentaciones, la identificación de objetivos, sesiones temáticas enfocadas, retroalimentaciones y un cierre diario constituyen la piedra angular de cada taller. Ya que la transformación de conflictos tiene

como objetivo explícito abordar las causas del conflicto violento desde la raíz, el análisis del conflicto juega un papel importante en casi todos los programas de formación (véase también Arajärvi 2007). Los talleres básicos/introductorios cubren casi siempre todas las actividades posibles de transformación de conflictos. Estas actividades pueden agruparse en diferentes principios estructurales. Un conjunto de estos principios son los cuatro pasos: análisis, estrategia, acción y aprendizaje (Fischer et al. 2000). Otro conjunto refiere a las fases: conflicto latente, conflicto abierto, el acuerdo o la prevención del conflicto junto con el conjunto de capacidades relacionadas: la concientización, la conformación de grupos y la comunicación; la preparación e implementación del diálogo, negociación, mediación o reconciliación; el monitoreo, la construcción o (re)construcción de la comunidad (Francis 2002 a y b). Los talleres avanzados pueden centrarse en una diversidad de especializaciones diferentes (Truger 2007). La construcción de capacidades para una audiencia internacionalizada puede muy bien complementarse con módulos en materia de incidencia, relación con los medios, recaudación de fondos y elaboración de propuestas (Wils/Zupan 2004; Arajärvi 2007).

Metodología y materiales

Se pueden distinguir dos tipos metodológicos ideales: el enfoque prescriptivo y elicitivo (Lederach 1997; Fisher 1997 a; Francis 2002 b; Sprenger 2005; Fetherstone/Kelly 2007). *Los métodos prescriptivos* presuponen que el formador posee una experiencia que puede transmitirse en clase y a través de ejemplos (es decir, “la mejor forma de hacerlo”). *Los métodos elicitivos*, por otra parte, presuponen que el formador y los participantes poseen un conocimiento relevante y comparten la responsabilidad en el proceso de aprendizaje. El papel del formador elicitivo consiste en facilitar un proceso conjunto para encontrar la respuesta más apropiada para abordar un determinado sistema conflictivo. La mayoría de los talleres y formadores aplican, en la actualidad, una mezcla entre los elementos prescriptivos y elicitivos (por ejemplo, clases breves con estudios de casos o análisis conjuntos aplicados), reconociendo la variedad de necesidades y ambientes con los que trabajan. No obstante, hay un énfasis en el uso de un enfoque participativo, inclusivo y elicitivo ya que se ve como una forma de aumentar los valores principales de la transformación de conflictos como la apropiación y la creación de relaciones de colaboración (por ejemplo, Freire 1972; Lederach 1997). Existen también pruebas de que “los participantes no aplicarán métodos y estrategias que no hayan aprendido en la práctica [...]. La formación necesita abarcar el ejercicio y la práctica, idealmente en relación con el contexto y la realidad de los participantes” (Sprenger 2005, 4) – un objetivo que es alcanzado de manera más adecuada por los métodos elicitivos que los prescriptivos, especialmente en la esfera de la transformación y resolución de conflictos

En éste contexto, se han realizado una serie de estudios sobre como asegurar una buena transmisión de conocimientos en el proceso de aprendizaje basado en la experiencia⁸. Los requerimientos básicos incluyen “una experiencia estructurada, reflexión sobre dicha experiencia y una experiencia posterior en la que el comportamiento se pueda ver modificado en base a la experiencia y reflexión anterior” (Susskind/Corbund 1999, 16). El aprendizaje desde la analogía, en particular el que utiliza estudios y simulaciones de casos, se ve limitado en caso de que el contexto de aprendizaje y el contexto de práctica difieran mucho entre sí (Gillespie et al. 1999). La comparación, el reconocimiento de rasgos comunes (que habilitaría a implementar la nueva respuesta aprendida), y la transmisión son más apropiados cuanto menos diferencia haya entre el material de enseñanza y el contexto y cuanto más haya oportunidades de practicar. Estas características de los talleres de formación pueden ser evaluadas previamente por el aprendiz. Se aprecian cada vez más las condiciones adicionales que permiten cambiar la ecuación de la educación “sobre” la paz

8 Uno de los temas más acuciantes en la formación sobre transformación de conflictos es el de la transferencia de conceptos desde contextos teóricos a situaciones de la vida real, y el reto de asegurar dicha transmisión desde un aprendizaje y cambio individual hacia un aprendizaje y cambio social (véase a continuación y Sprenger 2005). Betts Fetherstone y Rhys Kelly señalan con precisión la persistente preocupación experimentada por muchos formadores y profesores cuando escriben: “era cada vez más alarmante que estábamos graduando a estudiantes de nuestros programas que serían practicantes reflexivos sólo por accidente o por su previa experiencia” (Fetherstone/Kelly 2007, 265).

a educación “por” la paz, entre ellas: el fomento de un pensamiento crítico y la valoración de experiencias locales además de modelos teóricos (Fetherstone/Kelly 2007; Schmelzle/Fischer 2009). En ocasiones se escuchan críticas sobre los insuficientes vínculos entre los conocimientos académicos y prácticos, especialmente los cursos de formación que funcionan por años en “piloto automático” sin tener en cuenta nuevos estudios, o desarrollos teóricos, funcionando de ese modo aislados de la práctica (Meerts 2009; Botes 2004; Meijer/Matveeva 2006). Los buenos programas de formación deben caracterizarse por una predisposición a trabajar con ambos tipos de conocimientos.

Entre los numerosos manuales de formación que se han publicado (véase *sección 5.1*), cada vez son más los que van dirigidos a un público de habla no inglesa. Se disponen de menos materiales visuales o de audio u otros métodos creativos (como por ejemplo, el cuento) a nivel internacional, aunque el recientemente fundado *Peace Media Clearinghouse* financiado por el *United States Institute of Peace* tiene como objetivo abordar esta brecha.

Aún existe una escasez de materiales originales o adaptados (es decir, no simplemente traducidos) para los diferentes escenarios regionales y culturales. En un proceso de formación concreto, la selección conjunta de casos y ejemplos, o su adaptación, es esencial, ya que un trabajo descuidado nunca saldrá bien. Mohammed Abu-Nimer (1998, 115) señala éste hecho cuando los participantes del Medio Oriente podían relacionarse con escenario de conflicto que tiene lugar en EE.UU.:

“En al menos una ocasión, los participantes compartieron su experiencia sobre un equipo de formación norteamericano, que solo cambió los nombres de las partes implicadas en el conflicto. Por ejemplo, Hassan no jugaría al baseball, Mustafa y Ahmad nunca estarían ebrios en una Universidad de Gaza o Jordania, nunca saldrían con diferentes mujeres de forma casual y nunca tendrían conflictos acerca de que estos asuntos sean mediados”.

Formas de evaluar el proceso de aprendizaje y el “impacto” de la formación

La evaluación de la utilidad de la capacitación normalmente forma parte de una actividad final que los organizadores, formadores y aprendices realizan en conjunto. Idealmente, esto ayuda a que todos los socios descubran los pasos que se deben seguir en el futuro y los ajustes que se deben realizar en las formas de enseñanza y de aprendizaje. Existen varios formatos para ello:

La retroalimentación habitual constituye una forma básica de conocer las necesidades de los aprendices (es decir, saber como van las cosas, comparar las intenciones y el impacto). Algunos formadores realizan rondas de cuestionarios diarios, preguntan sobre lo que ha funcionado bien o sobre lo que se puede mejorar. La mayoría de los formadores incluyen rondas de cuestionarios al final de cada evento formativo (Arajärvi 2007).

La evaluación, definida de forma más general, juzga el éxito de una actividad en términos de los objetivos que se han logrado, la eficiencia y el impacto (estudiando las consecuencias deseadas y las no deseadas). Estos temas han adquirido cada vez más importancia en el ámbito de la transformación de conflictos (Rothman 1997; Anderson/Olson 2003; Church/Shouldice 2002, 2003; Church/Rogers 2006; Ashton 2007; Movie 2007; véase también Cheyanne Scharbatke-Church en este volumen). Se están realizando tanto evaluación interna (llevada a cabo por el equipo/la organización) como evaluación externa (llevada a cabo por un evaluador independiente o un equipo de evaluación). Todas las formas de evaluación consisten en entrevistas con los participantes o cuestionarios escritos realizados por los que han participado de los cursos e implementado los conceptos de formación. Ocasionalmente, los participantes son consultados sobre sus percepciones. Además, los estudios pueden y deben arrojar algo de luz sobre el impacto a largo plazo que el proceso de formación ha tenido en la vida de los participantes.

La supervisión y tutorías individualizadas – la reflexión sistemática y abierta llevada a cabo por un equipo o individuo guiado por un consejero o profesor calificado – son herramientas de aprendizaje y evaluación que cada vez se están utilizando con mayor frecuencia en el campo. Crean la oportunidad, el espacio y la compañía calificada para reflexionar sobre lo que está pasando en un contexto de conflicto,

sobre cómo los multiplicadores intentan influir y sobre cómo les afecta el conflicto y los métodos escogidos para abordarlo (aprendices, formadores, personal de apoyo, donantes, etc.). Esta forma de reflexión ofrece una visión clave sobre cómo las cosas aprendidas en contextos de formación se traducen de forma práctica y emocional en contextos de la vida real: “el autoconocimiento es una competencia vital para los que participan en éste ámbito” (ACTS 2008, 1). Si los presupuestos ajustados no permiten la tutoría por parte de profesionales o supervisores en el programa, se pueden utilizar alternativas creativas y baratas, como por ejemplo redes de pares o formas de intercambios a través de internet.

Necesidades especiales de los programas de formación de formadores

Como observa Arnold (2001), “no hay atajo para ser un buen formador”. Por ello, los programas de formación de formadores conllevan un tiempo significativo. Las fases de formación y práctica se pueden extender durante uno o dos años para permitir un aprendizaje profundo y una práctica supervisada. Las fases de formación *in situ* pueden durar de 5 días a 10 semanas. La extensión y profundidad de los componentes básicos se adaptan a las necesidades, requisitos y las restricciones prácticas (recursos y disponibilidad) de los participantes.

En la formación de los formadores son muy importantes las oportunidades para realizar prácticas supervisadas, en las que se incluyen: lugares seguros para experimentar con lo que se ha aprendido, retroalimentación y guía para aumentar la experiencia, ganar seguridad y autenticidad como formador. Alternar formación presencial con fases de “tareas” en el contexto profesional del que se forma, permite que se atiendan temas vinculados a transferencia, reentrada, práctica y reflexión.

A pesar de que estos estándares son cada vez más importantes debido a la profesionalización de la formación en gestión de conflictos en los últimos años, no debe olvidarse que en diversas situaciones de conflicto violento, los formadores (y otros multiplicadores del mensaje de la transformación de conflictos) asumen el reto de difundir las competencias para resolver los conflictos de forma no violenta en condiciones precarias. Las circunstancias normalmente no permiten darse el lujo de aprender de forma pausada en un ambiente seguro, sino que demandan un compromiso inmediato o una espera consciente y la adopción de papeles alternativos (Strimling 2002, 265/266; Prakashvelu 2006).

3 Lecciones para buenas prácticas y desafíos

Analizando la calidad de los programas y talleres de capacitación en materia de transformación de conflictos, debe indicarse que en la última década se ha realizado un esfuerzo considerable para mejorar el diseño, la implementación y los procesos de evaluación de programas y formatos de formación. Esto ha provocado un conocimiento mejorado y mejores prácticas.

Se pueden identificar nueve puntos claves para buenas prácticas, consistentes en todos los contextos y en la literatura (Véase nota a pie 8):

En primer lugar, un *análisis de la línea de base* y una *evaluación de las necesidades* deben formar parte de todos los componentes de la formación. De ser posible, este paso debe incluir la participación de todas las personas relevantes en el proceso de formación (es decir, potenciales participantes, formadores/organizaciones de formación, organizaciones responsables, financiadores, etc.). Este y todos los pasos que se desarrollan a continuación deben estar firmemente arraigados en contextos y culturas locales (Zelizer/Rubinstein 2009, 12). Además, el análisis y la evaluación tienen que tener en cuenta aspectos de género.

En segundo lugar, *la elaboración conjunta de los objetivos*, realizada en las primeras fases del proceso de planificación puede ayudar a mejorar la estrategia y asegurar que los aspectos de formación son sensibles al contexto. Esto honra el hecho de que el aprendizaje compartido entre quienes están divididos por el conflicto (o que participan en misiones conjuntas) puede ser muy potente y debe utilizarse con más frecuencia.

En tercer lugar, *la selección y preparación de los participantes* debe tener un propósito y abordar las expectativas y los compromisos; también debe ser transparente con los participantes. Los grupos más pequeños permiten un trabajo con efectos más duraderos. En la actualidad, especialmente en una era de mayor diplomacia pública, la formación que se lleva a cabo con grupos mixtos (por ejemplo, integrando diplomáticos, actores de la sociedad civil, trabajadores del desarrollo, etc. en un mismo escenario) pueden proporcionar oportunidades de aprendizaje más valiosas para aquellos que trabajarán juntos (Hemery 2005, 204/206; Truger 2007). En términos de efectividad, parece que la formación de personas claves es más prometedora que la formación indiscriminada de un mayor número de personas.

En cuarto lugar, *escoger y dar forma al contexto de aprendizaje* debe guiarse por la necesidad de crear un espacio seguro para solucionar los problemas, cometer errores y aprender de ellos; debe inspirar creatividad y conectarse con las realidades de los participantes. Es necesario crear confianza, respeto y relaciones entre los participantes para llevar a cabo un proceso efectivo de aprendizaje, especialmente en contextos de conflictos violentos. La educación y formación multicultural pueden crear las bases para una práctica culturalmente sensible y con fundamento. Los grupos mixtos son generalmente más “ricos”, pero también pueden presentar más desafíos a la hora de acompañarlos y capacitarlos.

En quinto lugar, *el desarrollo metodológico y curricular* deben trazarse en base a las necesidades y los objetivos de los que están involucrados y deben explorarse de forma conjunta. Puede ser muy constructivo el intercambio de programas y el debate sobre distintos enfoques metodológicos, especialmente con vistas a aumentar la sensibilidad contextual y la idoneidad cultural. En general, se considera como más efectiva una mezcla de clases breves, debates, aprendizaje experimental, evaluaciones para obtener retroalimentación y una enseñanza personalizada. Se consideran más potentes los métodos de formación interactivo/participativo/elicitivo (no obstante, en algunas culturas y contextos pueden presentar más resistencia). Finalmente, es necesario pensar en relación a competencias claves (planteamiento estratégico, gestión del proyecto, comunicación, desarrollo del programa, dinámicas de grupo, pensamiento crítico, etc.) e integrarlas de forma creativa en la formación de transformación de conflictos.

Sexto, *los equipos de enseñanza/ formadores* deben modelar diversidad y relaciones de respeto. Además, los formadores necesitan tener experiencia real y credibilidad en el tema del que se ocupan. Finalmente, deben estar preparados para aceptar métodos elicitorios que admitan a cada participante como alguien que cuenta con experiencia para contribuir en las sesiones (aprendizaje bi-direccional).

Séptimo, es crucial *la implementación flexible y con propósito*, es decir, los formadores y participantes deben estar preparados para adaptarse a las necesidades (y aprender a reconocer cuando se requiere un ajuste).

Octavo, *la reflexión sistemática y/o investigación (-acción)* requiere formar parte más activa de las actividades de los programas. Los cuestionarios de retroalimentación, la supervisión y la evaluación pueden mejorar el aprendizaje creativo y conseguir un mayor desarrollo y evolución de los esquemas de formación. La supervisión y la guía personalizada pueden mejorar el apoyo individual y del equipo y su carácter reflexivo.

Noveno, *el seguimiento y el apoyo a largo plazo* son absolutamente necesarios para mejorar la sostenibilidad y el impacto de las intervenciones de formación. Los eventos aislados raras veces tienen un impacto a largo plazo, mientras que los procesos de capacitación bien diseñados pueden tener dicho efecto (Sprenger 2005). Por lo tanto, es sumamente necesario que la formación sea parte de una sólida estrategia: los talleres de formación que no forman parte de una visión más amplia resultan, en el mejor de los casos, ser intrascendente, y en el peor de los casos, pueden servir para desacreditar todos los esfuerzos de transformación no-violenta de conflictos.

Tabla 1 Guía de buenas prácticas en la transformación de conflictos

Richard Smith, junto con sus colegas de *Responding to Conflict*, ha recopilado una guía muy útil para que los participantes en formación evalúen de forma rápida la calidad del proceso formativo y su resultado:

Durante la etapas de planificación

- ¿El proceso es inclusivo? ¿Están implicadas todas las partes interesadas (o involucrados)?
¿Existe una lista de partes interesadas?
- ¿El proceso es reflexivo, es decir, no está decidido de antemano?
- ¿Es el proceso flexible? ¿Pueden cambiarlo y adaptarlo? ¿Las partes interesadas están involucrados en el proceso de monitoreo?
- ¿Están logrando romper con los grupos de poder tradicionales y promueven, en cambio, a los grupos marginados?
- ¿Su programa recoge las necesidades y experiencias de todos los participantes?
- Si todo va de acuerdo con lo planeado, ¿es un indicador de éxito o rigidez?

Durante el evento de capacitación

- ¿Cambiaron sus emociones durante el evento?
- Pregúntese a sí mismo, ¿he aprendido algo?
- Observe indicadores como lenguaje corporal, ausencia de expresiones, falta de interés, silencios. ¿Los participantes plantean preguntas? ¿Lo desafían?
- ¿Están todos los participantes implicados?
- ¿El formador se ha vuelto invisible? ¿Los participantes dialogan entre ellos?
- En caso de que los participantes planteen de forma constante el mismo problema, ¿es porque no están siguiendo el proceso o porque no se atienden sus dudas?
- ¿Qué tipo de preguntas abiertas está utilizando?
- ¿Esta abierto a las críticas? ¿Recibe alguna?

Tras el proceso de capacitación

- ¿Ha alcanzado sus objetivos?
- ¿El proceso ha logrado un cambio en el comportamiento o en la práctica?
- ¿Se ha producido un aumento en la participación de grupos que previamente habían sido marginados?
- La próxima vez que se reúnen, ¿hay continuidad en el nivel de comprensión?
- ¿Hay algún signo de que se está produciendo un cambio progresivo?
- ¿Hay algún signo de que se está produciendo un cambio sostenido?
- ¿Hay algún signo de que se esté produciendo un pensamiento positivo o un aumento en los niveles de confianza?
- ¿Hay pruebas de que exista un aumento de confianza para hacer críticas?
- ¿Hay pruebas de que exista algún intento de ir más allá de las partes interesadas directas, para avanzar de forma independiente?
- ¿Hay algún ejemplo en el que las actitudes o creencias hayan cambiado?

Fuente: Basado en Smith et al. 2001

A pesar de que estas reflexiones y elementos son cada vez más conocidos y que se llevan a cabo con frecuencia en los diseños de la formación, existen un número de falencias y desafíos cruciales. Estos se vuelven un tema urgente dado que la capacitación en materia de transformación de conflictos espera tener un impacto en la forma en la que se abordan y se transforman los conflictos: entre individuos, en las organizaciones y en sociedades inmersas en conflictos violentos. Después de todo, la formación forma la columna vertebral de una de las estrategias más primarias en la transformación de conflictos: la construcción de capacidades.

Desafío 1: Abordar los supuestos subyacentes, Teorías de cambio y valores – Expectativas

La formación en contextos de conflictos violentos puede servir para cumplir varios objetivos. Puede verse como un punto de entrada, sin ningún riesgo, para que los actores externos trabajen con activistas locales; puede capacitar de forma gradual a una “masa crítica” de personas para que utilicen alternativas no violentas para lograr un cambio social; o puede enseñar a un amplio número de actores, entre ellos personal de organizaciones internacionales, a utilizar sus sentidos de modo sensible a los conflictos. La formación siempre tendrá algún efecto en este contexto por lo que al comienzo de los talleres o programas de formación es importante ser consciente de los supuestos y las hipótesis que guían la formación y la construcción de capacidades, ya que estos, de forma consciente o inconsciente, tendrán influencia en su forma y efecto.

El supuesto más básico es que la formación *puede* lograr un cambio individual y social/político que creará sociedades más pacíficas y menos violentas (en términos de actitud, comportamiento y estructuras). El alcance de dicho cambio puede ir de las pequeñas comunidades a las relaciones entre los países (para consultar ejemplos de dicho cambio véase Meerts 2009, 646).

También hay un supuesto implícito de que existen competencias conceptuales y conductuales que permitirán mejorar, de hecho, la forma en la que los individuos y las comunidades abordan el conflicto, y que mientras el conflicto forma parte esencial de las relaciones humanas, la violencia no.

Asumimos que estas competencias pueden enseñarse y pueden aprenderse en todas las culturas y pueden mejorarse a través de la reflexión y la práctica (Fetherstone/Kelly 2007). Y asumimos que la aplicación de dichas competencias o por personas claves o por suficientes personas, ayudará a crear relaciones más pacíficas (Anderson/Olsen 2003, 78, introduciendo las dimensiones de *Más Gente, Gente Clave*; Babbitt 1997, 367/368).

En un plano diferente, todos los participantes y los formadores aportan valores personales y sociales en el proceso de formación que dan forma a sus expectativas e interacciones (Francis 2002b; Lederach 1995). Los actores externos así como los constructores de paz locales también tienen sus propios supuestos, aspiraciones y valores, diversos e implícitos. En caso de que uno no sea consciente de tales elementos subyacentes, el proceso de formación puede generar resistencias y dificultades no previstas.

Tabla 2 – Una historia sobre cómo entender las diferencias

Un colega formador cuenta una bonita historia para ilustrar lo que puede suceder si no abordamos el asunto de los supuestos y las interpretaciones durante el proceso de formación. “Imagina que un gato y un perro se conocen”, cuenta. “Son ‘enemigos naturales’, hablan idiomas muy distintos y pueden llegar a veces a conclusiones opuestas partiendo desde la misma información. ¿Qué hace al gato cuando ve a un extraño? Sube y agita su cola para expresar prudencia y amenaza. ¿Qué hace el perro? Mueve su cola, saludando feliz y curioso. El perro, una vez satisfecho, baja las orejas, el gato, en cambio, lo hace cuando está a la defensiva; el perro se agazapa para jugar, el gato, en cambio, para atacar. Si se encuentran ahora el uno con el otro, dada la conducta del gato, el perro dice, “sí, un nuevo amigo”, mientras que el gato piensa, o al menos eso es lo que nosotros imaginamos, “oh, m*...”. Hay dos caminos para

salir de esta falta de comunicación inicial: un encuentro constante que enseñe a los “opponentes” que las cosas no siempre son como parecen (exposición, desaprender/re-aprender actitudes); y la simple pregunta de “¿qué quieres decir cuando dices esto o haces aquello?” (Comunicación). En ambos casos, los talleres de capacitación pueden proporcionar un entorno relativamente seguro.⁹

Por lo tanto, todo aquel que está implicado en un proceso de formación necesita algo de tiempo y espacio para examinar su conjunto de valores y supuestos y poder reflexionar sobre cómo esto puede influenciar el proceso de formación, así como el objetivo de la transformación de conflictos a largo plazo. Esto apenas se lleva a cabo actualmente. Al mismo tiempo, es necesario que se exprese cierta cautela en cuanto a las expectativas de que el aprendizaje en materia de transformación de conflictos y el “hacer” son tareas fáciles que todos pueden poner en práctica rápidamente (Fetherstone/Kelly 2007, 281).

Desafío 2: Basar la formación en análisis conjuntos y en la visión estratégica a largo plazo – Cómo ser útiles

Las bases para lograr buenos resultados en la formación residen en un riguroso análisis inicial y formulación estratégica que proporcionan respuestas preliminares sobre aquello que se necesita (en términos de capacidades y personas) así como acerca de cuál es el objetivo de las actividades de formación. Un análisis constante y los ejercicios de creación de estrategias deben implicar a los participantes, formadores, organizadores y financiadores y deben centrarse en la formulación de objetivos y en la planificación del proceso. Aún con muy poca frecuencia, organizaciones y formadores en contextos internacionales pueden darse el “lujo” de una preparación a fondo y un trabajo de seguimiento. En parte, este hecho puede deberse a la ausencia de recursos para invertir en tales actividades que demandan trabajo intenso del equipo. De todas maneras en parte también ocurre que la evaluación de necesidades o la formulación de estrategias se eluden conscientemente y se suplantán por programas y módulos de formación ya preparados, que se presuponen funcionan en todos los contextos.

Últimamente, se ha producido una moderada reacción contra la profesionalización y la subsecuente “tecnificación” en el campo de la transformación de conflictos:

“Se ha generado un debate entre los que creen que responder a los conflictos y crear un cambio social en conflictos arraigados es, principalmente, una competencia aprendida y aquellos que lo ven como un arte. [...] Construir un cambio social constructivo [...] requiere ambas. Pero la profesionalización, la orientación hacia la técnica, y la gestión del proceso de resolución de conflictos y de construcción de paz ha ensombrecido y olvidado en muchos casos, el arte del proceso creativo” (Lederach, ix).

Debe aumentar la conciencia sobre las consecuencias problemáticas de tales enfoques “técnicos” y empaquetados (Schmelzle/Fischer 2009). Debe, además, tenerse en cuenta el hecho de que en algunas situaciones, los análisis iniciales y la formulación estratégica permitan un reconocimiento de cuándo la formación en materia de transformación de conflictos *no* es la forma más apropiada de involucrarse, ya que existen otras actividades que pueden ser más importantes y eficaces en dicho momento (Strimling 2002; Prakashvelu 2006).

⁹ Gracias a Keith Fitzgerald, director gerente de *Sea-Change Partners* con sede en Singapur.

Desafío 3: Superar el sesgo en la selección – Cómo alcanzar a los que piensan diferente

Se conocen pocas pruebas comparativas sobre experiencias específicas en materia de trabajos con grupos, aparte de los fácilmente accesibles o auto seleccionados constructores de la paz. De hecho, una crítica general del trabajo en transformación de conflictos se basa en que hay una tendencia a trabajar con los que piensan igual y con grupos ubicados de forma similar, con preponderancia de zonas urbanas, grupos instruidos, angloparlantes, y, en situaciones de conflictos violentos, partes de la sociedad ‘adaptadas’.

Por otra parte, poco se sabe, por ejemplo, sobre el trabajo con grupos armados o exgrupos armados. Están en juego varios factores: en primer lugar, dichos grupos normalmente no están predispuestos a participar en talleres de formación que abordan la transformación de conflictos por medios no violentos. Además, a veces actúan en la clandestinidad o al menos en la oposición y, por lo tanto, son más difíciles de encontrar. En algunas circunstancias, puede resultar peligroso por ellos, políticamente o físicamente, de involucrarse.

Al mismo tiempo, uno de los valores centrales en la transformación no violenta de conflictos es la afirmación de una humanidad compartida de los que estaban acostumbrados a verse como enemigos, por ello tiene sentido acercarse y trabajar con grupos más extremistas. Por ejemplo, cada vez tiene más defensores la necesidad de integrar a grupos contrarios a los procesos de paz para asegurar su sostenibilidad (por ejemplo, Zupan/Schöneegg 2006). Además, debido a que actores externos cada vez se implican más en contextos de posguerra y debido a que la regeneración y la reintegración tras el conflicto tienen cada vez más peso en los procesos de paz, los grupos son cada vez más accesibles y son cruciales para avanzar con los procesos. El contexto de la reintegración y los programas de reconstrucción generan, por ejemplo, que excombatientes y niños soldados sean beneficiarios de los programas de transformación de conflictos. Por último, si los combatientes que dejan las armas y comienzan a apoyar una forma distinta de cambiar la sociedad, lo hacen de manera creíble, tienen un poder persuasivo más sólido.

Deben, por tanto, hacerse esfuerzos equilibrados para ampliar el cometido de la formación en materia de transformación de conflictos, para crear, cuando sea posible, espacios para encuentros y debates entre todas las fuerzas que dan forma a un conflicto (violento) y a su transformación.

Desafío 4: Proporcionar apoyo constante y seguimiento – Cómo crear un proceso de desarrollo

Un apoyo constante (acceso a las redes sociales, guía o supervisión, un contacto constante con el equipo de formadores) y las oportunidades de seguimiento son factores cruciales para un programa exitoso. En caso de que los formadores externos y las agencias no estén seguros de poder hacerlo, sus programas podrían generar más perjuicios de los usualmente reconocidos. Expectativas insatisfechas, preparación y retroalimentación insuficientes, un sentido de frustración, todo ello puede desacreditar no solo las sesiones de formación y a sus organizadores, sino también los conceptos y las ideas de la transformación de conflictos. Al mismo tiempo, es importante involucrar a los participantes en la responsabilidad de desarrollar ideas concretas para continuar con su trabajo, por ejemplo, a través de un plan de acción a seguir (Strimling 2002, 273/274).

Para asegurar un compromiso constante son muy importantes las oportunidades para reflexionar sobre lo que se ha aprendido en la práctica. Esto es particularmente cierto en las sesiones de formación de formadores, ya que varios participantes experimentan ausencia de oportunidades “seguras” para “practicar” –por el bien de su propio desarrollo y por el bien de las partes (en el conflicto) sobre las que se aplican sus competencias. En este caso, el *mentoreo* sería una adición beneficiosa para los programas de formación. Un compromiso permanente personal y organizacional y financiero a largo plazo por parte de aquellos que trabajan con activistas internacionales y locales aseguraría, de alguna forma, el empoderamiento y la creación de redes de apoyo que se consideran claves en la construcción de capacidades sostenibles para la paz.

Desafío 5: Transmitir el cambio desde el individuo a la sociedad – Cómo extenderlo

En la formación, primero se produce un cambio individual, de actitud y conductual. Dicho cambio implica ver las cosas de otra forma, desaprender los viejos patrones y aprender y adquirir nuevos patrones de pensamiento y comportamiento. No obstante, la formación en transformación de conflictos también tiene como objetivo trasponer la brecha que existe entre el cambio individual, nivel micro y el cambio a nivel social meso y macro. Mediante procesos de “multiplicación” (mejorado por la elección cautelosa de los participantes) y de “creación de redes” (mejorado por la composición cautelosa de grupos y el seguimiento continuo), se espera que al cambio personal le siga el cambio social - de actitudes colectivas, comportamientos y estructuras o procesos.

De todos modos, solo contamos con indicadores incipientes sobre si las formas que escogemos para hacer ese tránsito están funcionando realmente (Anderson/Olson 2003; Cuhadar-Gurkaynak 2006; Malhorta/Liyanage 2005). Se requiere más investigación-acción para aprender mejor cómo se lleva a cabo ese tránsito y acerca cómo mejorarlo y fortalecer el proceso de amplificar el cambio individual a cambios culturales y estructurales.

4 Perspectivas

La capacitación para la paz no es un fin en sí mismo, sino un medio; la capacitación en materia de transformación de conflictos pretende principalmente cambiar la forma en la que experimentamos y nos involucramos con el conflicto. Dicha formación debe cubrir, por lo tanto, todo el espectro en el que los seres humanos aprenden y se comportan: hechos/conocimiento, comportamiento/competencias y actitud/emoción. Además, debe esforzarse por ser una actividad constante, que permita la formación, reflexión y la supervisión/*mentoreo* en momentos apropiados a largo plazo: varios participantes en el proceso de formación, ya sean activistas de ONG o diplomáticos, se enfrentan a grandes desafíos cuando, tras haber sido capacitados, vuelven a sus instituciones y descubren que sus intentos de implementar lo aprendido se ven obstaculizados por otros o por las estructuras o el sistema más grande en el que actúan. En todos los contextos, la formación no es más que una pieza del rompecabezas y debe aplicarse de forma estratégica. Si no se produce una transferencia adecuada del contenido de la formación o las habilidades aprendidas al mundo real, no habrá impacto o este será limitado.

Se ha invertido mucho en la última década para mejorar la formación en materia de transformación de conflictos. Se han aprendido lecciones, se han desarrollado y perfeccionado nuevos materiales, se han ajustado los esquemas y los métodos. Además, el número de personas que ha recibido formación ha aumentado de forma significativa al igual que el número de aquellos que proporcionan cursos de formación. Y existen algunas pruebas de que la formación puede mejorar las competencias en la resolución de conflictos.

No obstante, necesitaremos más estudios comparativos para saber si estos ajustes también han aumentado la calidad de la práctica y de la formación en materia de transformación de conflictos. ¿Dónde van los participantes tras asistir al curso, dónde aplican lo aprendido y las competencias adquiridas? ¿Cuándo se ven con la capacidad de inducir un cambio en los entornos afectados por un conflicto, y cuándo y por qué sienten que no han alcanzado el objetivo? Estas preguntas y el foco de nuevos interrogantes necesitan adaptarse a los diferentes grupos de aprendices:

En situaciones de conflictos dinámicos y complejos, donde la formación también se antoja como un intento explícito para crear contacto entre personas de diferentes grupos étnicos, es muy difícil evaluar un impacto de intervención limitado. Lo que se requiere es un mayor “seguimiento” a largo plazo (o

reportes) para saber quién hace qué con la formación, con qué efectos y reflexiones posteriores. También podría ser útil, en forma inversa, preguntar a los activistas no violentos sobre el camino que han seguido en su desarrollo personal. ¿Cuántos de ellos habría participado de una formación en transformación de conflictos?

Recientemente se han creado varios programas de formación para terceras partes. Los programas y los materiales están disponibles en varias fuentes nuevas. Sin embargo, todavía no se ha realizado un análisis sistemático de la teoría y la práctica de una formación más estandarizada para los terceros que intervienen en el conflicto¹⁰, y tampoco hay estudios sobre un impacto más amplio.

Una posterior secuencia de evaluación, reflexión e investigación comparativa tendrá que encontrar nuevas respuestas a estas cuestiones y soluciones creativas para las áreas problemáticas expuestas anteriormente. Finalmente, la formación en materia de transformación de conflictos tendrá que abordar, en los próximos años, el desafío dual de examinar las técnicas que ha desarrollado y difundido, y al mismo tiempo, retomar algunos de los procesos creativos y de búsqueda en la creación de relaciones y el logro de un profundo cambio social, que en definitiva es de lo que se trata en la transformación de conflictos y la construcción de la paz.

5 Recursos

5.1 Herramientas y métodos – Cuadernillos y manuales

- Africa Peace Forum, Center for Conflict Resolution, Consortium of Humanitarian Agencies, Forum on Early Warning and Early Response, International Alert and Saferworld** 2004. Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding. A ResourcePack. London. Disponible en: www.conflictsensitivity.org.
- Ayindo, Babu and Janice Jenner** 2008. Training of Trainers Manual. Conflict Transformation and Peacebuilding in Rwanda. Washington DC: USAID, ARD & Center for Justice and Peacebuilding/Eastern Mennonite University. Disponible en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADM806.pdf.
- Beer, Jennifer E. with Eileen Stief** 1997. The Mediator's Handbook. 3rd edition. Gabriola Island (Canada): New Society Publishers/ Friends Conflict Resolution Program.
- Besser, Ralf** 2004. Transfer. Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern. 3rd revised edition. Weinheim: Beltz.
- Bickmore, Kathy, Prill Goldthwait and John Looney** 1992. Alternatives to Violence: A Manual for Teaching Peacemaking to Youth. Akron, OH: Peace Grows.
- Caritas** 2009. Peacebuilding – Web Toolkit for Trainers. Disponible en: <http://peacebuilding.caritas.org/index.php/Home>.
- Centar za Nenasilnu Akciju (CNA) / Nenad Vukosavljevic** 2000. Nenasilje? Prirucnik za treninge iznenasilne razrade konflikata – za rad sa odraslima. Sarajevo: CAN. Disponible en: www.nenasilie.org/can_e.htm en Bosnia, Croata, Serbia, Albano y Macedonia.
- Church, Cheyanne and Mark Rogers** 2006. Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs. Washington DC: Search for Common Ground. Disponible en: www.sfcg.org/programmes/ilr/ilt_manualpage.html.

¹⁰ Puede encontrarse un primer inventario de las *Associations and Resources for Conflict Management Skills* (Asociaciones y Recursos para las Competencias en Gestión de Conflictos) (Arajärvi 2007; ARCA 2008).

- CICO – InWent Handbook** 2004. Strengthening Civil Competency in Crisis Prevention and Conflict Management. Approaches, Tools and Resources for Conflict Management and Conflict Resolution. Bonn: InWent Capacity Building International/SADC.
- Conflict Resolution Network** 2008. CR Trainers Manual. 2nd edition. Chatswood, Australia: CRN. Disponible en: www.crnhq.org/pages.php?PID=77.
- Creative Associates International** 1997. Preventing and Mitigating Violent Conflicts: A Revised Guide for Practitioners. Washington, DC: Creative Associates International.
- Diplomats' Handbook for Democracy Development Support** 2010. 2nd edition. Warsaw: Community of Democracies. Disponible en: www.diplomatshandbook.org.
- Ekiyor, Thelma and Yaliwe Clark** 2006. Peacebuilding Training Manual for African Women in Decision Making. Cape Town, South Africa: Centre for Conflict Resolution.
- Federal Department of Foreign Affairs DFA** (Departamento Federal de Asuntos Exteriores) – Swiss Expert Pool for Civilian Peacebuilding 2005. Resource Handbook. Disponible en: www.eda.admin.ch/etc/medialib/downloads/edazen/topics/peasec/peac.Par.0066.File.tmp/rp_07_1501_handbook_en.pdf.
- Fisher, Roger and Danny Ertel** 1995. Getting Ready to Negotiate. The Getting to Yes Workbook. London/ New York: Penguin.
- Fisher, Simon, Dekha Ibrahim Abdi, Jawed Ludin, Richard Smith, Steve Williams and Sue Williams** 2000. Working with Conflict. Skills and Strategies for Action. London: Zed Books.
- Fitzduff, Mari** 1999. Community Conflict Skills: A Handbook for Groupwork in Northern Ireland. Belfast: Community Relations Council (Consejo de la relaciones con la comunidad).
- Folger, Joseph P., Marshall S. Poole and Randall K. S. Stutman** 2005. Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations. 5th edition. Boston: Pearson.
- Galtung, Johan** 2004. Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work. London: Pluto Press.
- Galtung, Johan** 1996. Conflict Transformation by Peaceful Means. London: Sage. Disponible en: [www.reliefweb.int/rw/rwt.nsf/db900SID/LHON66SN46/\\$File/Conflict_transfo_Tnascend.pdf?OpenElement](http://www.reliefweb.int/rw/rwt.nsf/db900SID/LHON66SN46/$File/Conflict_transfo_Tnascend.pdf?OpenElement).
- Glasl, Friedrich** 2004. Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Revised edition. Bern: Freies Geistesleben.
- Glasl, Friedrich** 1999. Confronting Conflict. A First-Aid Kit for Handling Conflict. Bristol: Hawthorne Press.
- Goss-Mayr, Jean and Hildegard** 1990. The Gospel and the Struggle for Peace. Alkmaar, New Zealand: International Fellowship of Reconciliation (Asociación Internacional de Reconciliación).
- Hammerich, Else** 2001. Meeting Conflicts Mindfully. A Text Book and Manual on Conflict Work for the Training of TCCR – Tibetan Centre for Conflict Resolution. Copenhagen: Danish Centre for Conflict Resolution (Copenhagen: Centro Danés para la Resolución de Conflictos). Disponible en: www.konfliktloesning.dk/files/Bog_Meeting_Conflicts_Mindfully_2001_o.pdf.
- Haumersen, Petra and Frank Liebe** 2005. Wenn Multikulti schief läuft? Trainingshandbuch Mediation in der interkulturellen Arbeit. New and revised edition. Mülheim a.d. Ruhr: Verlag a.d. Ruhr.
- Hollier, Fiona, Kerrie Murray and Helena Cornelius** 2008. Conflict Resolution Trainer's Manual: 12Skills. 2nd edition. Chatswood, Australia: Conflict Resolution Network (CRN) (Chatswood, Australia: Red para la Resolución de Conflictos).
- Hope, Anne and Sally Timmel** 1984. Training for Transformation – A Handbook for Community Workers. Gweru, Zimbabwe: Mambo Press. También disponible en francés y español.
- Hunter, Daniel and George Lakey** 2004. Opening Space for Democracy. Third Party Nonviolent Intervention. Curriculum and Trainer's Manual. Philadelphia, Pennsylvania: Training for Change (Filadelfia, PA: Formación para el cambio). Disponible en: http://trainingforchange.org/opening_space_for_democracy.
- International Alert** (consultor editorial Ian Doucet) 1996. Resource Pack for Conflict Transformation. London: International Alert. También disponible en francés.

- Kaner, Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger** 1996. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- Kraybill, Ronald** 2004. *Facilitation Skills for Interpersonal Transformation*, in: Alex Austin, Martina Fischer and Norbert Ropers (eds.). *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook*. Wiesbaden: VS Verlag, 209-227. Disponible en: www.berghof-handbook.net.
- Kraybill, Ronald** 2001. *Peace Skills. Manual for Community Mediators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Landry, Elaine M., Deborah M. Kolb and Jeffrey Z. Rubin** 1991. *Curriculum for Negotiation and Conflict Management*. Cambridge, MA: Program on Negotiation/Harvard Law School. (Cambridge, Massachusetts: Programa sobre Negociación/ Escuela de Derecho de Harvard).
- LEAP Confronting Conflict** (Nic Fine and Fiaona Macbeth) 1995. *Playing with Fire: Training in the Creative Use of Conflict*. National Youth Agency (UK): New Society Press (USA/Canada).
- Lederach, John Paul** 2002. *Into the Eye of the Storm: A Handbook of International Peacebuilding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lederach, John Paul, Reina C. Neufeldt and Hal Culbertson** 2007. *Reflective Peacebuilding. A Planning, Monitoring and Learning Toolkit*. Notre Dame, in: Kroc Institute for International Peace Studies & Catholic Relief Services Southeast, East Asia and Pacific Regional Office (Notre Dame, Indiana: Instituto Kroc para los Estudios Internacionales de Paz y Oficina Regional del sudeste, este de Asia y del Pacífico de Servicios Católicos de Ayuda). Disponible en: http://crsprogramquality.org/pubs/peacebuilding/reflective_peacebldg.pdf.
- McConnell, John A.** 1995. *Mindful Mediation: A Handbook for Buddhist Peacemakers*. Bangkok: Buddhist Research Institute (Instituto Budista de Investigación).
- Mediation UK** 1995. *Training Manual in Conflict Mediation Skills*. Bristol: Mediation UK.
- Mennonite Conciliation Service** 2000. *Mediation and Facilitation Training Manual: Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation*. 4th edition. Akron: Mennonite Conciliation Service (Akron: Servicio de Conciliación Menonita).
- Merk, Usche and Sinani** (KwaZulu-Natal Programme for Survivors of Violence (Programa KwaZulu-Natal para supervivientes de actos violentos) 2008. *Restoring Dignity: Peacebuilding and Development Work in Communities Affected by Violence, Poverty, HIV and AIDS – A Handbook for Community Practitioners*. Durban: Sinani. Disponible en: www.survivors.org.za/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=68.
- Miller, Christopher A.** 2006. *Strategic Nonviolent Struggle: A Training Manual*. Adis Ababa: University for Peace, Africa Programme (Adis Ababa: Universidad por la Paz, programa africano). Disponible en: www.upeace.org/library/documents/nvtc_Training_Manual.pdf.
- Mischnick, Ruth** (ed.) 2007. *Nonviolent Conflict Transformation. Training Manual for a Training of Trainers Course*. Bratislava: Centre for Training and Networking in Nonviolent Action - KURVE Wustrow; Partners for Democratic Change Slovakia; Civilian Defence Research Centre; International Fellowship of Reconciliation; Peace Action Training and Research Institute of Romania (Bratislava: Centro para la Formación y las Redes de Contactos en materia de Acciones no Violentas – Kurve Wustrow, Socios para el Cambio Democrático de Eslovaquia; Centro para la Investigación en Defensa Civil; Asociación Internacional de la Reconciliación; Instituto de Rumania para la Investigación y la Formación en Acciones Pacíficas). Disponible en: www.trainingoftrainers.org/download.htm.
- Mukhopadhyay, Maitrayee and Franz Wong** (eds.) 2007. *Revisiting Gender Training: The Making and Remaking of Gender Knowledge: A Global Sourcebook*. Amsterdam: KIT Publishing & Oxfam GB. Disponible en: www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1031.
- Nhat Hanh, Thich** 1987. *Being Peace*. Berkeley, California: Parallax Press.

- Movie** 2007. *Monitoring of Effects (movie) – Effects-oriented Planning and Implementation of Projects Working to Promote Peace – A Manual*. (Escrito por Dirk Sprenger.) Berlin: Institut für Auslandsbeziehungen/Projekt zivik. Disponible en: www.ifa.de/en/foerderprogramme/zivik/projektmonitoring-und-evaluation/movie-manual/. También disponible en alemán.
- Oepen, Manfred** 2003. *Move Manual. Moderation and Visualization for Group Events*. Berlin: InWent (Capacity Building International (Capacitación Internacional)).
- Oomkes, Frank and Richard Thomas** 1992. *Cross-Cultural Communication. A Trainer Manual*. Aldershot: Gower.
- OSCE Training Standards for Preparation of OSCE Mission Staff**. Guidelines for the Design of Fieldwork Capacity Courses for Future Members of Early Warning, Conflict Prevention, Crisis Management and Post-Conflict Rehabilitation Operations in the OSCE Area. Disponible en: www.osce.org/documents/sg/2000/11/4245_en.pdf.
- Peaceworkers UK** 2006. *Peaceworkers Project Guide to Training, Assessment and Recruitment of Peaceworkers*. London: Upstream.
- Pretty, Jules N., Irene Guijt, John Thompson and Ian Scoones** 1995. *Participatory Learning & Action*. London: International Institute for Environment and Development (Londres: Instituto Internacional para el Desarrollo y el Medio Ambiente).
- Quaker Peace Center** 1992. *The South African Handbook of Education for Peace*. Capetown: Quaker Peace Center (Centro Quakero por la Paz).
- Rees, Fran** 1998. *The Facilitator Excellence Handbook. Helping People Work Creatively and Productively Together*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Rosenberg, Marshall B.** 2000. *Nonviolent Communication: A Language of Compassion*. Eucinitas, California: PuddleDancer Press.
- Schrock-Shenk, Carolyn and Lawrence Ressler** (eds.) 1999. *Making Peace with Conflict. Practical Skills for Conflict Transformation*. Akron: Mennonite Conciliation Service (Akron: Servicio de Conciliación Menonita).
- Search for Common Ground Angola Office** [2007]. *Security Force Training in Conflict Resolution and Human Rights. A Manual for Facilitators*. Luanda: SFCG Angola. Disponible en: www.sfcg.org/programmes/angola/pdf/sfcg_angola_peace_security_manual.pdf.
- Senge Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, George Roth, Rick Ross and Bryan Smith** 1999. *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Nueva York: Doubleday.
- Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts and Rick Ross** 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Nueva York: Doubleday.
- Siebenhuhner, Peter and Bernd Hagen** 2005. *Handbook for Trainers and Practitioners in Conflict Resolution*. Lilongwe, Malawi: Forum for Dialogue and Peace (Lilongüe: Malawi: Foro por el Diálogo y la Paz).
- Slachmuislder, Lena and Don Tshibanda** 2009. *Search for Common Ground: Participatory Theatre for Conflict Transformation: Training Manual 2009*. Kinshasa: SFCG DR Congo. Disponible en: www.sfcg.org/programmes/drcongo/pdf/Participatory-Theatre-Manual-EN.pdf.
- United Nations** (Naciones Unidas) 2003. *Handbook on UN Multidimensional Peacekeeping Operations*. New York: UN. Disponible en: [www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/Pbps/library/Handbook on UN PKOs.pdf](http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/Pbps/library/Handbook%20on%20UN%20PKOs.pdf).
- United Nations** (Naciones Unidas). *United Nations Peacekeeping Training Manual*. Disponible en: www.scribd.com/doc/19251784/UN-Peacekeeping-Training-Manual.

- United Nations Development Programme** (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, UNDP por sus siglas en inglés) Cap-Net 2008. Conflict Resolution and Negotiation Skills for Integrated Water Resources Management. Disponible en: [www.cap-net.org/sites/cap-net.org/files/Conflict Manual Final 170908.pdf](http://www.cap-net.org/sites/cap-net.org/files/Conflict%20Manual%20Final%20170908.pdf).
- UNESCO. Training Guide for Peaceful Resolutions.** Disponible en: http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=5554&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.
- Weinstein, Krystyna** 1998. Action Learning: A Practical Guide for Managers. 2nd edition. Farnham, UK: Gower 2001.
- White, Ken W. y Bob H. Weight** 2000. The Online Teaching Guide. A Handbook of Attitudes, Strategies and Techniques for the Virtual Classroom. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Williams, Suzanne, Janet Seed y Adeline Mwau** 1995. The Oxfam Gender Training Manual. Oxford: Oxfam Publishing. Disponible en Español y Portugués.
- Working for Peace** (Trabajando por la Paz) 2006. A Handbook of Practical Psychology and Other Tools. Ed. by Rachel Macnair and Psychologists for Social Responsibility. Atascadero, CA: Impact Publishers.
- Working for Reconciliation: A Caritas Handbook.** Vatican: Caritas Internationalis 1999.
- Zelizer, Craig** 2009. Course Syllabuses: Peacebuilding, in: Timothy A. McElwee, B. Welling Hall, Josephy Liechty and Julie Garber (eds.). Peace, Justice, and Security Studies: A Curriculum Guide. Boulder, CO: Lynne Rienner, 328-334.

5.2 Instituciones y recursos disponibles en internet

5.2.1 Formación en capacitación local (Formación básica y formación para formadores)

- Alternatives to Violence Project** (Proyecto de Alternativas a la Violencia): <http://avpinternational.org>
- African Centre for the Constructive Resolution of Disputes** (Centro Africano para la Resolución Constructiva de Disputas, Sudáfrica), Sudáfrica: www.accord.org.za
- Applied Conflict Transformation Studies (ACTS)** (Estudios Aplicados en Transformación de Conflictos), en todo el mundo: www.globalacts.org/index.php
- Association for Conflict Resolution** (Asociación para la Resolución de Conflictos, anteriormente SPIDR, por sus siglas en inglés), EE.UU.: www.acrnet.org
- Austrian Study Center for Peace and Conflict Resolution** (Centro de Estudios Austriaco por la Paz y la Resolución de Conflictos): www.aspr.ac.at
- CDR Associates**, EE.UU.: www.mediate.org
- Centre for Conflict Resolution (CCR)** (Centro para la Resolución de Conflictos), Sudáfrica: <http://ccrweb.ccr.uct.ac.za>
- Centre for Education and Networking in Non-Violent Action** (Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion) KURVE WUSTROW e.V. (Centro para la Educación y las Redes de Contacto de Acción no Violenta), Alemania: www.kurviewustrow.org
- Centre for Nonviolent Action** (Centro para la Acción no Violenta), Sarajevo/Belgrado, Bosnia y Herzegovina/Serbia: www.nenasilje.org
- Clingendael – Netherlands Institute of International Relations** (Instituto Holandés de Relaciones Internacionales): www.clingendael.nl
- Coverdale**, en todo el mundo: www.coverdale.com
- Creative Associates**, EE.UU.: www.caii.com
- Educators for Social Responsibility** (Educadores para Responsabilidad Social), Cambridge, EE.UU.: www.esrnational.org

- Institute for Integrative Conflict Transformation and Peacebuilding** (Instituto para la Transformación Integradora de Conflictos y la Consolidación de la Paz, IICP, por sus siglas en inglés), Austria: www.iicp.at
- Institute for Integrative Conflict Transformation and Peacebuilding** (Instituto para la Transformación Integradora de Conflictos y la Consolidación de la Paz, IICP, por sus siglas en inglés), Suiza: www.iicp.ch
- Institute for Multi-Track Diplomacy** (Instituto para la Diplomacia de Varias Trayectorias, IMTD, por sus siglas en inglés), Washington, DC, EE.UU.: www.imtd.org
- International Alert** (Alerta Internacional), Reino Unido: www.international-alert.org
- International Center on Nonviolent Conflict** (Centro Internacional sobre Conflictos no Violentos), EE.UU.: www.nonviolent-conflict.org
- InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung** (Capacitación Internacional), Alemania: www.inwent.org, particularmente the Global Campus disponible en: www.gc21.de (conocido como GIZ desde enero de 2011)
- LEAP Confronting Conflict**, Reino Unido: www.leaplinx.com
- Partners for Democratic Change** (Socios por el Cambio Democrático), EE.UU.: www.partnersglobal.org
- Peace Action Training and Research Institute of Romania** (Instituto de Rumania para la Investigación y la Formación en Acción de Paz, PATRIR, por sus siglas en inglés): www.patrir.ro
- Movement pour une Alternative Non-Violente** (Movimiento por una Alternativa no Violenta), Francia: <http://nonviolence.fr>
- Nairobi Peace Initiative** (Iniciativa por la Paz de Nairobi), Kenia: www.npi-africa.org
- Nonviolent Peaceforce**, en todo el mundo: www.nonviolentpeaceforce.org
- Public Conversations Project** (Proyecto de Conversaciones Públicas), EE.UU.: www.publicconversations.org
- Responding to Conflict** (Respondiendo al Conflicto), Reino Unido: www.respond.org
- Search for Common Ground**, EE.UU. y en el resto del mundo: www.sfcg.org
- Transcend**, EE.UU. y el resto del mundo: www.transcend.org
- Training for Change** (Formación para el Cambio), EE.UU.: www.trainingforchange.org
- West African Network for Peacebuilding** (Red del África Occidental para la Consolidación de la Paz, WANEP, por sus siglas en inglés): www.wanep.org

5.2.2 Formación para la Intervención de Terceros

- Academy for Conflict Transformation / Akademie für Konflikttransformation im Forum ZFD** (Academia para la Transformación de Conflictos): www.forumzfd-akademie.de
- Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden** (Action Committee Service for Peace) (Servicio del Comité de Acción para la Paz, AGDF, por sus siglas en alemán), Alemania: www.friedensdienst.de (se recoge una lista de ofertas para la formación profesional para la gestión constructiva de conflictos de civiles; disponible en alemán)
- Alliance for Conflict Transformation** (Alianza para la Transformación de Conflictos, ACT, por sus siglas en inglés), EE.UU.: www.conflicttransformation.org
- Canadian International Peacekeeping Training Centre / Pearson Peacekeeping Center** (Centro de Formación Canadiense para el Mantenimiento de la Paz / Centro Pearson de Mantenimiento de la Paz), Canadá: www.peaceoperations.org
- Care International**: www.careinternational.org
- Center for International Peacekeeping Operations** (Zentrum für Internationale Friedenseinsätze – Centro par alas Operaciones de Mantenimiento de la Paz Internacional, ZIF, por sus siglas en alemán), Alemania: www.zif-berlin.org

- Crisis Management Centre** (Centro de Gestión de Crisis, CMC, por sus siglas en inglés) Finlandia: www.cmcfinland.fi
- Department for International Development** (Departamento para el Desarrollo Internacional, DFID, por sus siglas en inglés), Reino Unido: www.dfid.gov.uk
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit** (GTZ): www.gtz.de (fusionado con GIZ)
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit** (GIZ): www.giz.de
- Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit** (DEZA), Suiza: www.deza.admin.ch
- European Group on Training** (Grupo Europeo en materia de Formación): www.aspr.ac.at/egt/index.php
- Field Diplomacy Initiative**, Bélgica: www.fielddiplomacy.be
- Folke Bernadotte Academy**, Suecia: www.folkebernadotteacademy.se
- Forum Ziviler Friedensdienst** (“Civilian Peace Service” (Servicio por la Paz Civil): www.forumZFD.de (disponible solo en alemán)
- German Federal Association of Mediators** (Asociación Federal Alemana de Mediadores): www.bmev.de
- International Association of Peacekeeping Centres** (Asociación Internacional de Centros de Mantenimiento de la Paz): www.iaptc.org
- International Committee of the Red Cross** (Comité Internacional de la Cruz Roja, ICRC, por sus siglas en inglés): www.icrc.org
- International NGO Training and Research Centre** (Centro de Investigación y Formación para ONGs Internacionales, INTRAC, por sus siglas en inglés), Reino Unido: www.intrac.org
- Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre** (Centro Internacional de Formación de Kofi Annan para Operaciones de Mantenimiento de la Paz), Ghana: www.kaiptc.org
- Management Systems International**, EE.UU.: www.msi-inc.com
- NTL Institute**, EE.UU.: www.ntl.org
- Oxfam International**: www.oxfam.org
- Program on Negotiation** (Programa sobre Negociaciones, PON, por sus siglas en inglés), Cambridge, EE.UU.: www.pon.harvard.edu, con un repositorio para llevar a cabo simulaciones de negociaciones y estudios de casos: www.pon.org/catalog/index.php
- Society for Intercultural Education, Training and Research** (Sociedad para la Educación Intercultural, la Formación y la Investigación, en todo el mundo: www.sietar.org
- swisspeace/ KOFF**, Suiza: www.swisspeace.ch
- Tavistock Institute**, Reino Unido: www.tavistock.org y www.grouprelations.com
- Trigon**, Austria: www.trigon.at
- United States Institute of Peace** (Instituto Estadounidense de la Paz): www.usip.org
- Verein für Friedenspädagogik**, Tübingen e.V., Alemania: www.friedenspaedagogik.de
- zivik**, Alemania: www.ifa.de/zivik

5.2.3 Organizaciones Internacionales

- UE**: http://ec.europa.eu/external_relations/index_en.htm. También en: www.eugroupontesting.eu
- OSCE** (Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa): www.osce.org/training
- Naciones Unidas**: United Nations Institute for Training and Research (Instituto de la Naciones Unidas para la Formación y la Investigación, UNITAR, por sus siglas en inglés): www.unitar.org
- Department of Peacekeeping Operations Integrated Training Service** (Departamento del Servicio de Formación Integral de Operaciones de Mantenimiento de Paz, ITS, por sus siglas en inglés): www.un.org/en/peacekeeping/its.shtml

United Nations Department of Peacekeeping Operations – Peacekeeping Resource Hub: Policies, Lessons Learned and Training for the Peacekeeping Community (former Peacebuilding Best-Practices Unit) (Departamento de Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz): <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org/PBPS/Pages/Public/Home.aspx>

5.2.4 Programas de Formación Académica

Arbeitsgemeinschaft für Friedens- und Konfliktforschung (AFK), Alemania: www.afk-web.de

Bradford University, Centre for Conflict Resolution (Universidad de Bradford, Centro para la Resolución de Conflictos), Reino Unido: www.bradford.ac.uk/acad/confres

Brandeis University – Master’s Program in Coexistence and Conflict (Máster en Coexistencia y Conflicto), EE.UU.: www.brandeis.edu/slifka

Centre for Conflict Studies (Centro de Estudios en materia de Conflictos), Universidad de Marburg, Alemania: www.uni-marburg.de/konfliktforschung/startseite-englisch?set_language=en

Center for International Development and Conflict Management (Centro para el Desarrollo Internacional y la Gestión de Conflictos), Universidad de Maryland, EE.UU.: www.cidcm.umd.edu

Eastern Mennonite University (Universidad Menonita Occidental) – Center for Justice and Peacebuilding (Centro para la Justicia y la Consolidación de la Paz), EE.UU.: www.emu.edu/cjp

Escola de Pau, Universidad Autónoma de Barcelona, España: <http://escolapau.uab.cat/english/index.php>; <http://escolapau.uab.cat/docencia/recursos.htm>

Fletcher School of Law and Diplomacy at Tufts University (Escuela de Fletcher de Derecho y Diplomacia de la Universidad de Tufts), EE.UU.: <http://fletcher.tufts.edu>

Initiative on Conflict Resolution and Ethnicity (Iniciativa sobre Resolución de Conflictos y Etnicidad, INCORE, por sus siglas en inglés), Derry, Irlanda del Norte: www.incore.ulst.ac.uk con una base de datos con información sobre los conflictos que han tenido lugar en Irlanda del Norte (Conflict Archive, disponible en internet): www.cain.ulst.ac.uk

Institute for Conflict Analysis and Resolution (Instituto para la Resolución y Análisis de Conflictos, ICAR, por sus siglas en inglés) en la George Mason University, EE.UU.: <http://icar.gmu.edu/>

Institute for Peace Research and Security Studies (Instituto para los Estudios por la Seguridad y la Investigación por la Paz) en la Universidad de Hamburgo, Alemania: www.ifsh.de/IFSH_english/studium/mps.htm

Institute for the Study of Conflict Transformation (Instituto para el Estudio en materia de Transformación de Conflictos), Universidad de Dakota del Norte–Conflict Resolution Center (Centro de Resolución de Conflictos), EE.UU.: www.hofstralawit.org/transformativemediation/

International Peace Research Institute (Instituto de Investigación por la Paz Internacional, PRIO, por sus siglas en inglés), Oslo, Noruega: www.prio.no

Johns Hopkins University’s School for Advanced International Studies (Escuela de la Universidad de Johns Hopkins para los Estudios Internacionales Avanzados, SAIS, por sus siglas en inglés), EE.UU.: www.sais-jhu.edu

Princeton University’s Woodrow Wilson School of Public and International Affairs (Escuela Woodrow Wilson de Asuntos Públicos e Internacionales de la Universidad de Princeton), EE.UU.: www.wilson.princeton.edu

Program on Negotiation (Programa en materia de Negociación, PON, por sus siglas en inglés), Cambridge, EE.UU.: www.pon.harvard.edu

Stockholm International Peace Research Institute (Instituto de Investigación por la Paz Internacional de Estocolmo, SIPRI, por sus siglas en inglés), Suecia: www.sipri.org

Universidad de la Paz, Costa Rica (encargado por la ONU): www.upeace.org; incluye un programa africano: www.africa.upeace.org

University of Notre Dame's Jean B. Kroc Institute for International Peace Studies (Instituto para Estudios de Paz Internacional de la Universidad de Jean B. Kroc de Notre Dame), EE.UU.: www.nd.edu/~krocinst/index.html

5.2.5 Recursos de Información: Plataformas, Redes de Contactos y Centros de Investigación

Alliance for Conflict Transformation (Alianza para la Transformación de Conflictos, ACT, por sus siglas en inglés), EE.UU.: <http://conflicttransformation.org>

Alliance for Peacebuilding (Alianza para la Consolidación de la Paz), EE.UU.: www.allianceforpeacebuilding.org

Associations and Resources for Conflict Management Skills (Asociaciones y Recursos para la Adquisición de Competencias en Gestión de Conflictos, ARCA, por sus siglas en inglés): www.peacetraining.org

Berghof Foundation Berlín, Alemania: www.berghof-foundation.org, con su **Berghof Handbook for Conflict Transformation** (Manual para la Transformación de Conflictos): www.berghof-handbook.net

Beyond Intractability: www.beyondintractability.org

Coexistence International, Waltham, EE.UU.: www.brandeis.edu/coexistence/

CDA Collaborative Learning Projects (Proyectos de Aprendizaje Colaborativo), Cambridge, EE.UU. – Reflecting on Peace Practice (RPP) and Local Capacities for Peace / “Do no harm” projects: www.cdainc.com

Committee for Conflict Transformation Support (Comité para el Apoyo en la Transformación de Conflictos, CCTS, por sus siglas en inglés), Reino Unido: www.c-r.org/ccts/index.htm

Conciliation Resources (Recursos sobre Conciliación, incluido la publicación Accord Series), Reino Unido: www.c-r.org

Conflict Resolution Consortium (Consortio sobre Resolución de Conflictos), -Universidad de Colorado en Boulder, EE.UU.: <http://conflict.colorado.edu>, incluye información de CR: www.crinfo.org

Conflict Resolution Network (Red de Resolución de Conflictos, Australia): www.crnhq.org (incluye materiales de formación gratuitos)

Eldis Knowledge Base, publicado por el Instituto de Estudios para el Desarrollo, Sussex, Reino Unido: www.eldis.org (incluye los manuales y el set de herramientas llamados “Eldis Manuals and Toolkits Reporter”)

European Centre for Conflict Prevention & Global Partnership on the Prevention of Armed Conflict (Centro Europeo para la Prevención de Conflictos y la Asociación Mundial para la Prevención del Conflicto Armado, GPPAC, por sus siglas en inglés), NL: www.conflict-prevention.net (incluye directorios; una versión actualizada está disponible en la página web: www.gppac.net, apartado “directories”)

European Network for Civil Peace Services (Red Europea de Servicios Civiles de Paz, EN-CPS, por sus siglas en inglés): www.en-cps.org

European Peace Liaison Office (Oficina de Enlace Europeo de Construcción de Paz, EPLO, por sus siglas en inglés), Bruselas: www.eplo.org

Initiative for Peacebuilding (Iniciativa para la Consolidación de la Paz): www.initiativeforpeacebuilding.eu

Inter-Agency Network for Education in Emergencies (Red de Interagencias para la Educación en Emergencias), Peace Education Programme: www.inesite.org/index.php/post/peace_education_programme

Plattform Zivile Konfliktbearbeitung, Alemania: www.konfliktbearbeitung.de

Peacemakers Trust, Canadá: www.peacemakers.ca/education/educationlinks.html

Peace and Collaborative Development Network: www.internationalpeaceandconflict.org (incluye una guía de los programas de formación en materia de resolución de conflictos y otros campos de especialidad relacionados)

Reliefweb: www.reliefweb.int

United States Institute of Peace (Instituto de la Paz de Estados Unidos) – Peace Media Clearinghouse:
<http://peacemedia.usip.org>

6 Bibliografía

- Abu-Nimer, Mohammed** 1998. Conflict Resolution Training in the Middle East: Lessons to be Learned, in: *International Negotiation*, 3(1), 99-116.
- ACTION for Conflict Transformation** (eds.) 2003. *Transforming Conflict. Reflections of Practitioners Worldwide*. Birmingham: Responding to Conflict. Available at www.respond.org/pages/publications.html.
- Anderson, Mary B. and Lara Olson** 2003. *Confronting War. Critical Lessons for Peace Practitioners*. Cambridge: CDA. (Specifically Chapter 10: “Improving the Effectiveness of Peace Trainings”). Available at <http://www.cdainc.com/publications/rpp/confrontingwar/ConfrontingWar.pdf>.
- Applied Conflict Transformation Studies (ACTS)** 2008. *Reflections on Developing a Peacebuilding and Capacity-Building Programme*. Birmingham: Responding to Conflict. Available at www.centrepeace-conflictstudies.org/fileadmin/downloads/pdf/ACTS_reflections.pdf.
- Arajärvi, Outi** 2007. *ARCA Study: Peace Building and Conflict Transformation in Europe. Current State and Needs of Training and Education*. Edited by Denisa Brand-Jacobsen. Published online by the Associations and Resources for Conflict Management Skills (ARCA), www.peacetraining.org/files/materials/ARCA_Needs_Analysis_Report.pdf.
- ARCA** (Associations and Resources for Conflict Management Skills) 2008. *Lessons Learned Report. Paths to Peace Education in Europe: Experiences, Lessons Learned and Opportunities*. Available at www.peacetraining.org.
- Arnold, Kent** 2001. *The Challenge of Building Training Capacity: The Centre for Conflict Resolution Approach in Burundi*, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 277-290.
- Ashton, Carolyne V.** 2007. *Using Theory of Change to Enhance Peace Education Evaluation*, in: *Conflict Resolution Quarterly*, 25(1), 39-53.
- Babbitt, Eileen F.** 1997. *Contributions of Training to International Conflict Resolution*, in: I. William Zartman and J. Lewis Rasmussen (eds.). *Peacemaking in International Conflict. Methods & Techniques*. Washington DC: United States Institute of Peace, 365-387.
- Bar-Tal, Daniel and Yigal Rosen** 2009. *Peace Education in Societies Involved in Intractable Conflicts: Direct and Indirect Models*, in: *Review of Educational Research*, 79(2), 557-575.
- Botes, Johannes** 2004. *Graduate Peace & Conflict Studies Programs: Reconsidering Their Problems & Prospects*, in: *Conflict Management in Higher Education Report*, 5(1). Available at www.campus-adr.org/CMHER/print/botes5_1.pdf.
- Charles Stewart Mott Foundation** 1999. *Reaching for Peace: Lessons Learned from Mott Foundation's Conflict Resolution Grantmaking, 1989-1998*. Evaluation conducted by CDR Associates and the Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Flint, MI: Charles Stewart Mott Foundation.
- Church, Cheyanne and Julie Shouldice** 2003. *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions: Emerging Practice & Theory. (Part II.)* Derry/Londonderry: INCORE International Conflict Research. Available at www.incore.ulst.ac.uk/publications/research/THE%20FINAL%20VERSION%202.pdf.
- Church, Cheyanne and Julie Shouldice** 2002. *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions: Framing the State of Play. (Part I.)* Derry/Londonderry: INCORE International Conflict Research. Available at www.incore.ulst.ac.uk/publications/research/incore%20A5final1.pdf.

- Cuhadar-Gurkaynak, Esra** 2006. "Towards Improving the Tools of Assessment: Expanding the D'Estree et al. Evaluation Framework for Problem-Solving Initiatives." Paper presented at the International Convention of the International Studies Association, 22-25 March 2006, San Diego, USA.
- Fetherstone, Betts and Rhys Kelly** 2007. Conflict Resolution and Transformative Pedagogy: A Grounded Theory Research Project on Learning in Higher Education, in: *Journal of Transformative Education*, 5(3), 262-285.
- Fischer, Martina** 2001. Conflict Transformation by Training in Nonviolent Action. Activities of the Centre for Nonviolent Action (Sarajevo) in the Balkan Region. (Berghof Occasional Paper No 18.) Berlin: Berghof Research Center. Available at www.berghof-conflictresearch.org/documents/publications/boc18e.pdf.
- Fischer, Martina** 1999. Qualifizierung für Fachpersonal eines "Zivilen Friedensdienstes" – Anforderungen an Friedensfachdienste in Krisenregionen, in: *Ziviler Friedensdienst. Neue Aufgaben und Herausforderungen für den DED*. Bonn: Deutscher Entwicklungsdienst (DED), 23-42.
- Fisher, Ronald J.** 1997a. Training as Interactive Conflict Resolution: Characteristics and Challenges, in: *International Negotiation*, 2(3), 331-351.
- Fisher, Ronald** 1997b. The Potential Contribution of Training to Conflict Resolution, in: *International Negotiation*, 2(3), 471-486.
- Francis, Diana** 2002a. *People, Peace and Power. Conflict Transformation in Action*. London: Pluto Press.
- Francis, Diana** 2002b. The Role of Training in Conflict Resolution, in: Günther Bächler (ed.). *Promoting Peace. The Role of Civilian Conflict Resolution*. Bern: Staempfli Publishers, 127-149.
- Freire, Paulo** 1972. *Pedagogy of the Oppressed*. London: Penguin.
- Gillespie, James J., Leigh L. Thompson, Jeffrey Loewenstein and Dedre Gentner** 1999. Lessons from Analogical Reasoning in the Teaching of Negotiation, in: *Negotiation Journal*, 15(4), 363-371.
- GTZ** 2008. *Learning to Live Together. Design, Monitoring and Evaluation of Education for Life Skills, Citizenship, Peace and Human Rights*. Eschborn: GTZ. Available at www.gtz.de/de/dokumente/gtz2008-en-learning-live-together-education.pdf.
- Hemery, John** 2005, Training for Public Diplomacy: An Evolutionary Perspective, in: Jan Melissen, Donna Lee and Paul Sharp (eds.). *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*. Houndsmills: Palgrave Macmillan, 196-209.
- Integrated Training Service (ITS)** 2008. Report on the Strategic Peacekeeping Training Needs Assessment. New York: UN Department of Peacekeeping Operations. Available at <http://peacekeeping-bestpractices.unlb.org/PBPS/Pages/Public/viewdocument.aspx?id=2&docid=908>.
- Jones, Tricia S.** 2005. Education That Makes a Difference, in: Paul van Tongeren et al. (eds.). *People Building Peace. Successful Stories of Civil Society*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 245-254.
- Kriesberg, Louis** 2009. The Evolution of Conflict Resolution, in: Jacob Bercovitch, Victor Kremenyuk and I. William Zartman (eds.). *The SAGE Handbook of Conflict Resolution*. London: Sage, 15-32.
- Lederach, John Paul** 2005. *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace*. New York: Oxford University Press.
- Lederach, John Paul** 1997. *Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Lederach, John Paul** 1995. *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Malhorta, Deepak and Sumanasiri Liyanage** 2005. Long-Term Effects of Peace Workshops in Protracted Conflicts, in: *Journal of Conflict Resolution*, 49(6), 908-924.
- Meerts, Paul** 2009. Training and Education, in: Jacob Bercovitch, Victor Kremenyuk and I. William Zartman (eds.). *The SAGE Handbook of Conflict Resolution*. London: Sage, 645-688.

- Meijer, Guus and Anna Matveeva** 2006. Training on Civilian Aspects in Crisis Management (Evaluation Report). Utrecht: human european consultancy in partnership with the Netherlands Humanist Committee on Human Rights and the Danish Institute for Human Rights. Available at www.human-consultancy.com/CrisisManagementEvalWeb.pdf.
- Ogonor, Bridget O.** 2003. The Impact of Training on the Conflict Resolution Ability of Rural Women in the Niger Delta, Nigeria, in: *International Journal of Lifelong Education*, 22(2), 171-181.
- Polkinghorn, Brian D., Haleigh La Chance and Robert La Chance** 2008. Constructing a Baseline Understanding of Developmental Trends in Graduate Conflict Resolution Programs in the United States, in: Catherine Gerard, Rachel Fleishman and Rosemary O'Leary (eds.). *Pushing the Boundaries: New Frontiers in Conflict Resolution and Collaboration*. Bingley, UK: Emerald Group, 233-265.
- Prakashvelu, Ramesh.** "Conflict Transformation Training as Intervention." *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: April 2006, http://www.beyondintractability.org/essay/training_as_intervention.
- Ramsbotham, Oliver, Tom Woodhouse and Hugh Miall** 2005. *Contemporary Conflict Resolution. The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts*. 2nd and revised edition. Cambridge: Polity Press.
- Rothman, Jay** 1997. Action Evaluation and Conflict Resolution Training: Theory, Method and Case Study, in: *International Negotiation*, 2(3), 451-470.
- Schell-Faucon, Stephanie** 2001. Conflict Transformation through Education and Youth Programmes, in: *Berghof Handbook for Conflict Transformation*, Online Version. Berlin: Berghof Research Center. Available at www.berghof-handbook.net/documents/publications/schell-faucon.dc.pdf.
- Schoenhaus, Robert M.** 2002. Training for Peace and Humanitarian Relief Operations. (Peaceworks No 43.) Washington DC: United States Institute of Peace. Available at www.usip.org/files/resources/pwks43.pdf.
- Schoenhaus, Robert M.** 2001. Conflict Management Training. Advancing Best Practices. (Peaceworks No 36.) Washington DC: United States Institute of Peace. Available at www.usip.org/files/resources/pwks36.pdf.
- Schmelzle, Beatrix and Martina Fischer** (eds.) 2009. *Peacebuilding at a Crossroads? Dilemmas and Paths for Another Generation*. (Berghof Handbook Dialogue No 7.) Berlin: Berghof Research Center. Available at www.berghof-handbook.net.
- Schweizer, Christine** 2009. *Rekrutierung und Qualifizierung von Personal im Zivilen Friedensdienst*. Bonn: Akademie für Konflikttransformation. Available at www.forumzfd-akademie.de/files/va_media/nid2882.media_filename.pdf.
- Smith, Richard, Simon Fisher and Dekha Ibrahim Abdi** 2001. Training for Conflict Transformation (unpublished manuscript).
- Smock, David** (ed.) 1999. Training to Promote Conflict Management. USIP-Assisted Training Projects. (Peaceworks No 29.) Washington DC: United States Institute of Peace. Available at www.usip.org/files/resources/pwks29.pdf.
- Sprenger, Dirk** 2005. The Training Process: Achieving Social Impact by Training Individuals? How to Make Sure that Training for Conflict Transformation has an Impact on Conflict Transformation, in: *Berghof Handbook for Conflict Transformation*, Online Version. Berlin: Berghof Research Center. Available at www.berghof-handbook.net/documents/publications/sprenger_handbook.pdf.
- Strimling, Andrea L.** 2002. Building Capacity for JustPeace: Design, Implementation and Evaluation of Training Programs, in: John Davies and Edward (Edy) Kaufmann (eds.). *Second Track / Citizens' Diplomacy. Concepts and Techniques for Conflict Transformation*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, 265-283.
- Susskind, Lawrence E. and Jason Corburn** 1999. Using Simulations to Teach Negotiation: Pedagogical Theory and Practice. (PON Working Paper 99-3.) Cambridge, MA: Program on Negotiation at Harvard Law School.

- Svensson, Johan** 2001. Designing Training Programs: The Life and Peace Institute Approach in Somalia, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 291-300.
- Truger, Arno** 2007. Ausbildung für die Konfliktbehandlung in Krisengebieten, in: Rudi Ballreich, Marlies W. Fröse and Hannes Piber (eds.). *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden*. Bern: Haupt Verlag, 271-289.
- Truger, Arno** 2001. Training Peacebuilders and Peacekeepers, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 35-42.
- Ward, George F. and J. Michael Lekson** 2007. Dealing with Conflict – The Contributions of Training, in: I. William Zartman (ed.). *Peacemaking in International Conflict. Methods and Techniques*. 2nd, revised edition. Washington DC: USIP Press, 355-382.
- Wils, Oliver and Natascha Zupan** 2004. Joint Evaluation. Dealing with the Past and Conflict Transformation in Former Yugoslavia. A report conducted by the Berghof Research Center for CNA, January 2004. Berlin: Berghof Research Center. Available at www.nenasilje.org/publikacije/pdf/evaluacija/JointReportEvaluation2004.pdf.
- Zelizer, Craig and Robert A. Rubinstein** 2009. Introduction: Creating Structure and Capacity for Peace, in: Craig Zelizer and Robert A. Rubinstein (eds.). *Building Peace. Practical Reflections from the Field*. Sterling, VA: Kumarian Press, 1-15.
- Zelizer, Craig and Linda Johnston** 2005. Skills, Networks and Knowledge. Developing a Career in International Peace and Conflict Resolution. Alexandria, VA: Action for Conflict Transformation. Available at [www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/OCHA-6KJ49E/\\$file/Webreport.pdf?openelement](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/OCHA-6KJ49E/$file/Webreport.pdf?openelement).
- Zupan, Natascha and Günther Schöneegg** 2006. Dealing with Spoilers in Peace Processes. Workshop Documentation, Bonn 26/27 September 2006. Bonn: Working Group on Development and Peace. Available at [www.frient.de/downloads/Dokumentation Dealing with Spoilers.pdf](http://www.frient.de/downloads/Dokumentation%20Dealing%20with%20Spoilers.pdf).

[Todos los links anteriormente enunciados fueron revisados el 24 de Febrero 2010]