

Desarrollo y

III. Fortalecimiento de Capacidades

Existe consenso en los diferentes actores involucrados en el proceso de descentralización sobre la necesidad de desarrollar y fortalecer las capacidades tanto de los gobiernos regionales y locales como de la sociedad civil para afrontar los retos que el proceso implica.

A fin de atender esta necesidad, será importante que la capacitación y asistencia técnica que se desarrolle sea de calidad y que responda a las necesidades de conocimientos, manejo de herramientas y desarrollo de capacidades de gobierno, gestión y vigilancia social, adecuados en contenidos y oportunidad para las autoridades, profesionales y representantes de la sociedad civil.

Así, será importante fomentar la creación de un mercado de servicios para este tema en el interior del país, para lo cual un paso previo es desarrollar capacidades en las entidades que brindan servicios de capacitación y asistencia técnica.

Se considera importante precisar que el enfoque de este balance está en reflexionar sobre los avances en cuanto al fortalecimiento de capacidades en el contexto del proceso de descentralización y en el marco de ejes clave como gestión de proyectos, programas o funciones transferidas, procesos de planeamiento participativo, sistemas administrativos que soporten el proceso de descentralización, entre otros, antes que sobre capacidades generales de los funcionarios, más vinculadas con la gestión y administración pública.

1. Disposiciones del Marco Normativo

Importancia del desarrollo de capacidades en el proceso de descentralización

Teniendo en cuenta que el proceso de descentralización tiene como uno de sus fines primordiales mejorar la calidad de los servicios que el Estado brinda a sus ciudadanos, es imprescindible fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales y locales para dar respuesta a las demandas ciudadanas y mejorar la gestión de las competencias transferidas.

De conformidad al marco vigente, los gobiernos descentralizados requerirán desarrollar capacidades para poder recibir transferencias de competencias⁵⁶, así como para ejercerlas adecuadamente. Al respecto, el fortalecimiento de capacidades cobra especial impulso con el Sistema de Acreditación, que comprende como parte del mismo a la capacitación y asistencia técnica para que los gobiernos descentralizados reciban y ejerzan las funciones que les sean transferidas⁵⁷.

Cabe señalar que las capacidades a desarrollar no se restringen a las competencias a recibir, sino que incluyen también la aplicación de los sistemas administrativos, tales como presupuesto, contabilidad, tesorería, adquisiciones, entre otros, toda vez que la adecuada aplicación de estos sistemas será el soporte para que los gobiernos regionales y locales gestionen las nuevas competencias que reciban.

Plan de capacitación y asistencia técnica en gestión pública

El artículo 86° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales dispone que el CND formule el Plan de Capacitación en Gestión Pública, con la finalidad de mejorar la capacidad de gestión de los gobiernos regionales y acelerar un proceso ordenado de transferencias.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, el Plan de Capacitación en Gestión Pública debe incluir los siguientes aspectos⁵⁸:

- Fortalecimiento de los sistemas administrativos de presupuesto, personal, tesorería, contabilidad, crédito, contrataciones y adquisiciones e inversión pública;
- Actualización y simplificación de los textos únicos de procedimientos administrativos;
- Adopción de sistemas electrónicos de procesamiento de información que permitan disponer de información relevante y oportuna para la toma de decisiones adecuadas de gobierno y administración; y,
- Fortalecimiento de las capacidades de formulación y evaluación de los proyectos de inversión.

Se considera importante precisar que las normas que regulan el Plan de Capacitación sólo hacen referencia a los gobiernos regionales. Sin embargo, la segunda disposición transitoria de la Ley de Bases de Descentralización, al disponer que, en la Etapa Preparatoria del proceso de descentralización, el Ejecutivo se encarga del Plan de Capacitación a nivel regional y municipal, permite ampliar esta disposición a los gobiernos locales.

Así, en el año 2004, el CND elaboró un Plan que incluye tanto aspectos de capacitación como de asistencia técnica para los gobiernos regionales y locales, que fue refrendado mediante

⁵⁶ Artículo 84° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

⁵⁷ Artículo 2° de la Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales – Ley N° 28273

⁵⁸ Artículo 87° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

decreto supremo bajo el nombre de «Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Pública para el fortalecimiento de los Gobiernos Regionales y Locales»⁵⁹.

El citado Plan establece, para un horizonte de tres años, el marco general y las bases directrices para el desarrollo de las acciones de capacitación y asistencia técnica que formulen y lleven a cabo las instituciones del Estado, y busca servir como orientador de las actividades de las entidades privadas que intervienen en el proceso de descentralización.

Como público objetivo en el ámbito de los gobiernos regionales y locales, el Plan comprende a:

- Autoridades Políticas: Presidente, Vicepresidente, Consejeros Regionales, Alcaldes y Regidores;
- Funcionarios: Gerente General, Gerentes, Directores Sectoriales y Gerentes y Directores Municipales;
- Servidores: personal profesional y técnico en general; y,
- Líderes: directivos de organizaciones de la sociedad civil, empresariales, laborales, sociales, universidades y ONG.

En cuanto a las orientaciones para acciones de capacitación, a partir de un diagnóstico de los problemas de la gestión pública regional y local y en base a encuestas realizadas sobre la demanda de los gobiernos descentralizados, el CND identificó las necesidades específicas de capacitación que se presentan en el cuadro siguiente.

CUADRO Nº 10
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE GOBIERNOS DESCENTRALIZADOS

Principales Necesidades de Capacitación	
1.	Planificación del Desarrollo.
2.	Implementación de la Planificación y Presupuestos Participativos.
3.	Implementación de la Planificación Operativa y Financiera.
4.	Formulación, Evaluación y Administración de Proyectos.
5.	Competitividad Regional.
6.	Diseño de estrategias y programas para la superación de la pobreza.
7.	Desarrollo de mecanismos de Participación y Vigilancia Ciudadana.
8.	Gestión y promoción de la inversión pública y privada.
9.	Modernización de la Estructura Organizativa
10.	Formulación y Aplicación de Instrumentos de Gestión.
11.	Implementación de los Sistemas de Gestión Pública.
12.	Desarrollo de Sistemas de Información y Gobierno Electrónico.
13.	Desarrollo de la cultura de calidad en los servicios a la comunidad.
14.	Innovación en la prestación de servicios.
15.	Marco legal e institucional de la descentralización.
16.	Regulación de actividades locales y regionales.
17.	Desarrollo del Potencial para la generación de recursos.
18.	Gerencia de servicios locales y regionales.
19.	Simplificación de procesos administrativos y formulación del TUPA
20.	Desarrollo del personal.

Fuente: Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Pública para el fortalecimiento de los Gobiernos Regionales y Locales

Elaboración: PRODES

⁵⁹ Refrendado mediante Decreto Supremo Nº 021-2004-PCM del 19 de marzo de 2004. De acuerdo a los considerandos del Decreto, el Plan fue aprobado previamente por unanimidad del Consejo Directivo del CND

En el Plan, el CND hizo un esfuerzo por recoger los diferentes temas involucrados en el proceso de descentralización y vincularlos con las etapas del proceso. Así, de acuerdo al Plan, las capacidades que deben ser fortalecidas en función de las etapas del proceso son:

CUADRO N° 11
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN FUNCIÓN DE ETAPAS DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN

Primera Etapa 2003	Segunda Etapa 2004	Tercera Etapa 2005-2006
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de los instrumentos de gestión - Modernización de los sistemas administrativos - Desarrollo de capacidades para gestión de los programas sociales, infraestructura productiva - Organización de las bases para la conformación de la red de ejecución descentralizada del Plan - Coordinación de acciones con los sectores vinculadas a la transferencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de sistemas electrónicos de gestión - Fortalecimiento de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidades de planificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión 2. Gestión de la equidad y desarrollo de capacidades humanas - Coordinación con los sectores e instituciones vinculadas para el desarrollo de capacidades para recibir y gestionar competencias sectoriales transferidas - Ejecución de actividades a través de la red descentralizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de sistemas de gestión modernos, con soportes en redes informáticas, integrando las actividades de los sectores - Desarrollo de las capacidades de gerencia pública - Ejecución de programas para la superación de la pobreza en función de resultados específicos - Aseguramiento de las capacidades de gobierno y optimización de los servicios con transparencia y vigilancia ciudadana - Desarrollo de capacidades para que los gobiernos descentralizados efectúen actividades de capacitación y asistencia técnica a través de instituciones propias

Fuente: Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Pública para el fortalecimiento de los Gobiernos Regionales y Locales

Elaboración: PRODES

Como estrategia general para su ejecución, el Plan contempla como soporte los siguientes elementos:

1. Los programas de capacitación y asistencia técnica deben ser diseñados de acuerdo a las particularidades de los gobiernos descentralizados.
2. Fortalecimiento de capacidades en función de las etapas del proceso de desarrollo descentralizado.
3. Ejecución del Plan a través de alianzas, en una red nacional, orientada a desarrollar capacidades regionales y locales.
4. Definición del rol y responsabilidades de las instituciones participantes, entre ellas de los tres niveles de gobierno, proveedores de servicios y cooperación internacional.
5. Continuidad y sostenibilidad del proceso.
6. Financiamiento compartido.

Por ello, en cuanto a lo referido a los puntos 2 y 3, el Plan dispuso que los proveedores de servicios debían acreditarse, organizándose preferentemente en redes, consorcios y alianzas, así señala que el «CND convocará a nivel nacional a las universidades, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales y especialistas individuales para seleccionar y acreditar a aquellos que se harían cargo de la ejecución de las actividades de capacitación y asistencia técnica de los gobiernos descentralizados»⁶⁰.

Rol del CND y los sectores en el desarrollo de capacidades

La Ley de Bases otorga al Consejo Nacional de Descentralización la función de capacitar y preparar en gestión y gerencia pública a los gobiernos regionales y locales, así como de brindarles asistencia técnica en materia de inversiones y concesiones⁶¹.

A fin de optimizar el uso de los recursos para la capacitación, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales establece que el CND homogenizará los contenidos de los programas de capacitación y para tal fin podrá realizar las siguientes acciones⁶²:

1. Convocar a las diversas fuentes de cooperación internacional para integrar sus actividades concordantes con este fin, en un Plan Nacional de Capacitación en Gestión Pública.
2. Formular un Plan de Asistencia Técnica, el cual contendrá por lo menos los siguientes aspectos:
 - Apoyar la elaboración de un banco de datos e indicadores que permitan la evaluación del desarrollo regional y el monitoreo de la gestión, dentro de las normas del Sistema Estadístico Nacional.
 - Formular, actualizar y evaluar los planes de desarrollo y los proyectos de inversión.
 - Apoyar a los gobiernos regionales para que al aprobar su organización interna tengan en cuenta la situación de las sub regiones preexistentes y la posible integración de regiones.

Tal como lo se señalara anteriormente, el Ejecutivo optó por aprobar un Plan integral que incluye los temas de capacitación y asistencia técnica, en el que se asigna al CND el rol de coordinar, monitorear y ejecutar el Plan, de manera directa o a través de entidades públicas o privadas que certificará de acuerdo a los procedimientos establecidos en el Plan.

Ello también es recogido en el Sistema de Acreditación, cuando el Reglamento establece como uno de los pasos del proceso de acreditación que los sectores y el CND brinden capa-

⁶⁰ Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Pública para el Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales y Locales, IV Estrategia General, 4.3. Ejecución a través de alianzas.

⁶¹ Artículo 24º de la Ley de Bases de la Descentralización.

⁶² Artículo 88º de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

citación y asistencia técnica a los gobiernos regionales y locales que soliciten transferencias⁶³, teniendo prioridad aquellos gobiernos que no obtengan la acreditación.

2. Balance del 2004

Aprobación del Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica

En marzo de 2004, el Ejecutivo, a través de un decreto supremo y en base a la propuesta formulada por el CND, aprobó un Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica, que tiene entre sus objetivos generales:

- Servir de soporte al proceso ordenado de transferencia, orientado a fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales y locales para ejercer a plenitud sus competencias.
- Dar sostenibilidad al proceso de descentralización, fortaleciendo las capacidades de gestión de los gobiernos regionales y locales.

El Plan tuvo como punto de partida un levantamiento de información y un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación y asistencia técnica de gobiernos descentralizados que remitieron al CND sus prioridades. Al respecto, el CND ha señalado que se brindó apoyo para la realización de 22 diagnósticos de necesidades de capacitación y asistencia técnica a nivel regional.

Durante el segundo semestre de 2003 y de acuerdo a lo señalado en la presentación del Plan, el CND sometió una primera versión de éste a consulta pública a través de la página web y sostuvo reuniones con entidades públicas y privadas para recoger observaciones y sugerencias.

Escasa implementación del Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica

Si bien se reconoce que se cumplió con la aprobación de un Plan, la implementación de éste durante el año 2004 ha sido limitada.

Entre los factores que explican la limitada implementación del Plan figuran los siguientes:

- El Plan no logra ser una herramienta para optimizar el uso de los recursos destinados a capacitación, principalmente porque no prevé mecanismos flexibles para orientar la oferta de capacitación, reconociendo la heterogeneidad de las prioridades de los gobiernos descentralizados y sociedad civil. Se estima que lo que se requiere es un mecanismo operativo que permita coordinar actividades concretas en función de prioridades previamente concertadas.

⁶³ Artículo 9º del Reglamento. Cabe señalar que el Reglamento acertadamente precisa que la asistencia técnica y capacitación de los Sectores en el marco de Convenios de Cooperación, no interrumpe los plazos para la acreditación ni para la efectivización de las transferencias.

- El Plan recién fue publicado en el 2004, por lo que las orientaciones propuestas para el fortalecimiento de capacidades en la etapa correspondiente al año 2003 debieron haber sido reprogramadas. Teniendo en cuenta que las acciones están planteadas de forma secuencial, todas van a quedar fuera de plazo.
- Tener como punto de partida a las etapas del proceso de descentralización planteadas en la Ley de Bases de Descentralización no resultó lo más conveniente, teniendo en cuenta que se están desarrollando simultáneamente.
- El Plan no habría sido tomado en cuenta por los diferentes actores involucrados en el proceso de descentralización. Al respecto, durante el año 2004, MIMDES emitió un Plan Nacional de Capacitación para la gestión de políticas sociales del sector MIMDES 2004-2006, orientado a profundizar el aporte del MIMDES en torno a las políticas sociales, de forma complementaria al CND y otros sectores sociales.
- El Plan no logra recoger la heterogeneidad de necesidades de capacitación y asistencia técnica de los gobiernos descentralizados ni de las organizaciones sociales, ni plantea mecanismos para tenerla en cuenta. Las necesidades son distintas entre gobiernos regionales y locales, e incluso entre municipalidades provinciales y distritales, y también según se trate de ámbito urbano o rural.
- El Plan tiene un énfasis muy marcado en lo temático antes que en las capacidades que requieren los gobiernos descentralizados en el marco de determinados procesos, tales como planeamiento concertado, rendición de cuentas, y gestión de programas sociales.

Finalmente, se considera importante recordar lo señalado en el marco normativo respecto de la estrategia de implementación del citado Plan, que preveía como soporte una serie de elementos, entre ellos i) la ejecución del Plan a través de alianzas, en una red nacional, orientada a desarrollar capacidades regionales y locales, ii) la definición de roles y responsabilidades de las instituciones participantes y iii) financiamiento compartido. Al respecto, la creación de una red tiene escasos avances, los roles de los distintos actores no están del todo claros y no se ha logrado palanquear el financiamiento de distintas entidades públicas, privadas y de la cooperación hacia una programación concertada.

Acreditación de las entidades proveedoras de servicios sería facultativa

Una de las novedades del Plan Nacional es la referida a la acreditación de los proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica, a quienes se les asignan las siguientes responsabilidades:

- Acreditarse como proveedores de servicios, organizándose preferentemente en redes, consorcios y alianzas.
- Desarrollar y proveer con estándares de calidad los servicios de capacitación y asistencia técnica.
- Desarrollar y proveer servicios en alianzas con instituciones u otros proveedores situados en el ámbito de los gobiernos descentralizados.
- Participar en los mecanismos de coordinación y retroalimentación que se establezcan.

Con este objetivo, en julio de 2004, en la ciudad de Lima, el CND desarrolló un Taller Nacional sobre «Participación de Entidades de Capacitación» en el marco del Plan, orientado a promover la conformación de una Red Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Descentralizada. En el mencionado evento, si bien no quedó claro cómo operaría la red, se identificó la necesidad de que el CND proponga ciertos temas clave a ser priorizados por las distintas entidades de capacitación.

Sobre este punto, se hace necesario revisar la opción planteada en el Plan de crear una red o consorcio de entidades acreditadas, ya que si bien contribuiría a que en el corto plazo se pueda llegar a un número significativo de gobiernos descentralizados, dada la existencia de aproximadamente mil ochocientos gobiernos descentralizados, heterogéneos, esta estrategia no promovería en el mediano plazo la existencia de un mercado de servicios a nivel de las regiones que estimule la mejora constante de las entidades y la competencia por responder mejor a las necesidades de los gobiernos descentralizados y la sociedad civil.

Con una orientación al parecer distinta a lo contemplado en el Plan, el CND se encuentra desarrollando un mapa de las entidades proveedoras de servicios de capacitación y asistencia técnica a nivel nacional y estaría optando porque la acreditación de los proveedores sea facultativa.

Así, en las actividades de capacitación y asistencia técnica podrían participar las distintas entidades existentes –sin necesidad de formar parte de un consorcio– y éstas tendrán el incentivo de brindar mejores servicios a fin de recibir la certificación de su calidad por parte del CND – para así ser más atractivas a los demandantes de servicios–.

En aquellas zonas donde el mapa muestre que no existe oferta de capacitación y asistencia técnica –donde es previsible que las capacidades sean especialmente débiles en los gobiernos descentralizados y la sociedad civil–, se considera conveniente diseñar una estrategia que garantice que la zona no quede desatendida.

Fortalecimiento de capacidades vinculadas a procesos de presupuesto participativo y ausencia de actividades vinculadas a la gestión de lo transferido

El 2004 se ha caracterizado por el desarrollo de procesos de presupuesto participativo en los niveles regional y local del país. Gran parte del esfuerzo de capacitación y asistencia técnica de instancias del gobierno nacional, entre ellas MEF, MIMDES y Defensoría, así como de programas de la cooperación internacional, se han orientado a fortalecer las capacidades de los diferentes actores involucrados en estos procesos.

Al respecto, cabe señalar que en la mayoría de los casos el enfoque de la capacitación y asistencia técnica ha incorporado tanto a los gobiernos descentralizados como a la sociedad civil.

Sin embargo, si bien se reconoce que entidades del gobierno nacional han desarrollado actividades de capacitación vinculadas con los proyectos transferidos, tales como el CND, en su rol rector, el MIMDES, el Ministerio de Energía y Minas y el MTC, entre otros, en el 2004 fue notoria la ausencia de esfuerzos continuos y sostenidos de capacitación y asistencia técnica

que acompañen a los gobiernos descentralizados en la gestión de los proyectos y programas transferidos⁶⁴.

Los esfuerzos desarrollados, principalmente por el nivel nacional, no han cubierto las necesidades de información y capacitación que requieren los gobiernos locales para gestionar estas transferencias. Así, en la mayoría de los casos se carece de lineamientos para gestionar los programas con un enfoque descentralizado y las acciones de capacitación no se complementaron con materiales de soporte ni acciones de asistencia técnica que permitieran un mejor aprendizaje de los participantes a las mismas.

Esfuerzos de articulación de iniciativas para la difusión de orientaciones a nivel nacional

Durante el año 2004, CND, MEF, MIMDES, Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza, la Asociación Nacional de Centros, CARE Perú y PRODES unieron esfuerzos a fin de contribuir al fortalecimiento del proceso de descentralización brindando información importante a los gobiernos locales y a la ciudadanía en general, sobre temas clave de la gestión local, particularmente para la elaboración de sus Planes de Desarrollo Concertados y la formulación y ejecución de sus Presupuestos Participativos.

Por ello, durante el segundo semestre de 2004, estas instituciones publicaron y difundieron a nivel nacional la serie «Guías para una Planificación Concertada» que estuvo conformada por 4 números: i) Diagnóstico, ii) Participación Ciudadana, iii) Proyectos de Inversión Pública en los planes y presupuestos locales, iv) Políticas Sociales en los Planes Locales y Presupuesto Participativo.

Cabe señalar estas guías tuvieron como enfoque brindar información a los actores en el marco del proceso de Presupuesto Participativo.

Oferta significativa pero desarticulada y desordenada de servicios de capacitación y asistencia técnica, sin enfoque de mejoramiento continuo

Las instituciones que financian o brindan asistencia técnica y capacitación concuerdan en que durante el año 2004 hubo un incremento significativo de la oferta de estos servicios, principalmente financiados por la cooperación internacional, así como una oferta mayor de capacitación desde el sector público de entidades como el MEF, MIMDES y Contraloría.

Sin embargo, estos esfuerzos no se han desarrollado articuladamente, ni se ha avanzado en construir acuerdos mínimos de programación que eviten una oferta múltiple que muchas veces satura y genera confusión en los actores locales. A lo que hay que agregar que falta información sobre acciones en marcha de desarrollo de capacidades de entidades proveedoras de servicios y de gobiernos regionales y locales.

⁶⁴ El CND ha señalado haber desarrollado 97 actividades de capacitación, con no menos 3880 participantes, así como actividades de asistencia técnica, vinculadas con el desarrollo económico y social, competitividad, entre otros

Asimismo, si bien se ha desarrollado un sinnúmero de actividades de capacitación a nivel nacional, éstas carecen de un enfoque de mejoramiento continuo que garantice un desarrollo y fortalecimiento de capacidades, a través de una capacitación oportuna, pertinente y con contenidos adecuados.

Al respecto, en octubre de 2004 se desarrolló el taller «Dialogando sobre la Descentralización: Una mirada desde la Cooperación Internacional» promovido por el Sub Grupo de Donantes en Descentralización del Grupo de Gobernabilidad, integrado por diferentes agencias de cooperación⁶⁵, que logró convocar a 200 actores entre autoridades, funcionarios públicos y líderes sociales del país. Los temas tratados fueron: i) Participación Ciudadana y ii) Desarrollo de Capacidades.

Algunas de las conclusiones del taller fueron: i) falta de liderazgo claro en la conducción del proceso de descentralización y superposición de competencias y funciones entre organismos públicos, lo que incide negativamente en la coordinación oportuna y eficiente entre las entidades públicas y la cooperación internacional, ii) destacar como decisivo el desarrollo de las capacidades de las personas e instituciones involucradas en el proceso, y iii) los procesos de desarrollo de capacidades regionales y locales deben ser permanentes, articulados, coherentes y acumulativos⁶⁶.

⁶⁵ Integran este Sub Grupo: AECI, COSUDE, DFID, GTZ, KFW, Fondo Contravalor Perú-Alemania, Unión Europea – PASA, USAID, ASDI, ACDI, Banco Mundial, BID, SNV, CTB Bélgica.

⁶⁶ «Dialogando sobre la descentralización: Una mirada desde la Cooperación Internacional, la Sociedad civil y el Estado». Documento Síntesis editado por el grupo organizador del Foro, que conforma el Sub Grupo de Descentralización. Enero 2005.

Recomendaciones para una Agenda Pendiente

1. Donde sea viable, promover la creación de un mercado de servicios de capacitación y asistencia técnica que estimule la mejora constante de los proveedores y que, por tanto, genere una mejor respuesta a las necesidades de los gobiernos descentralizados y de la sociedad civil. Promover la participación de las universidades y los colegios profesionales en la prestación de estos servicios.
2. Para lo anterior, se recomienda poner énfasis en el desarrollo de capacidades de las entidades que brindan servicios de capacitación y asistencia técnica, en especial en el interior del país, lo cual requiere, entre otras cosas, que el Estado deje de lado un rol ejecutor en la provisión de estos servicios. Será importante contar con un diagnóstico de las entidades de capacitación del interior del país así como de las necesidades básicas de capacitación y asistencia técnica.
3. En el caso que no existan instituciones que puedan brindar servicios de capacitación y asistencia técnica en determinadas zonas del país, definir una estrategia para poder atenderla con estos servicios.
4. En el desarrollo de capacidades de los gobiernos descentralizados, priorizar:
 - a. capacidad de diagnóstico: de la jurisdicción y de la institución;
 - b. capacidades vinculadas con la planificación participativa;
 - c. gestión de servicios básicos: funciones vinculadas a servicios indispensables, proyectos y programas transferidos;
 - d. aplicación eficiente de los sistemas administrativos;
5. Coordinar las actividades de desarrollo de capacidades, para lo cual se recomienda que el CND ponga énfasis en programar concertadamente con los sectores, los organismos de la cooperación y la sociedad civil las actividades a desarrollar en el 2005 – 2006 en cuanto a la prestación de servicios y la elaboración de materiales. Se recomienda que los sectores asuman la responsabilidad de acompañar a los gobiernos regionales y locales con capacitación y asistencia técnica para la gestión de las responsabilidades transferidas y que los entes rectores de los sistemas administrativos les brinden orientaciones y capacitación para una mejor comprensión y aplicación de los sistemas a nivel nacional.
6. Se recomienda además que el CND asuma el liderazgo a fin de:
 - a. Diseñar y poner en funcionamiento un Sistema de Monitoreo y Evaluación que permita conocer qué iniciativas se encuentran en marcha y en qué zonas, a fin de evitar una doble atención a ciertas zonas y la desatención de otras, así como determinar qué necesidades tienen los Gobiernos Regionales y Locales
 - b. Sistematizar experiencias y fomentar el intercambio de información entre las distintas entidades que vienen llevando a cabo actividades de desarrollo de capacidades, tanto públicas como privadas, a fin de facilitar la adopción de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

- c. Promover la utilización de estrategias de desarrollo de capacidades diferenciadas por tipo de actor, realidad y tipo de municipalidad, así como de metodologías apropiadas en temas de género e interculturalidad. Complementar las acciones de capacitación con programas de asistencia técnica, metodologías aplicativas que permitan «aprender haciendo», intercambio de experiencias como las pasantías, entre otros instrumentos
 - d. Promover la elaboración de materiales y guías metodológicas concertadas que puedan ser utilizadas por las distintas entidades que brindan servicios de capacitación y asistencia técnica.
 - e. Administrar un banco de materiales de libre uso.
7. Promover la incorporación de dirigentes político-partidarios en las actividades de desarrollo de capacidades, velando así por la continuidad en las buenas prácticas cuando cambien las autoridades políticas.
8. Promover que los gobiernos regionales recojan las necesidades de desarrollo de capacidades en su región, a fin de que ello sea punto de partida para la programación de actividades. El desarrollo de capacidades debe enmarcarse en los planes de desarrollo concertados regionales y locales.