



**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK**

Resultados en 1996 y Desafíos para 1997

PREFACIO

# RESULTADOS 1996

Y

# DESAFIOS 1997



XENIA WONG  
PANAMA

DEPARTAMENTO REGIONAL DE OPERACIONES II

## **DEPARTAMENTO REGIONAL DE OPERACIONES II**

Resultados en 1996 y Desafíos para 1997

### **PREFACIO**

El presente informe resume las principales actividades del Departamento durante 1996. Este es un documento interno que tiene por objeto facilitar el conocimiento por parte de todo el personal de la labor realizada por las distintas unidades que lo componen, a fin de contribuir a la materialización de nuestro objetivo regional de consolidarnos como un solo equipo.

La coordinación general para la preparación de este informe estuvo a cargo de Alvaro Ramírez, Asesor Principal en la oficina de la Gerencia, quien además preparó el Resumen Ejecutivo con base en los informes presentados por cada una de las 15 unidades administrativas que componen el Departamento (5 Divisiones en Washington y 10 Representaciones).

Miguel E. Martínez  
Gerente

Enero, 1997

# DEPARTAMENTO REGIONAL DE OPERACIONES II

## Resultados en 1996 y Desafíos para 1997

### RESUMEN EJECUTIVO

#### I. Introducción

- En la primera parte de este documento se presenta una sucinta apreciación del Programa de Trabajo realizado por el Departamento durante 1996, los logros, las iniciativas especiales y las actividades de capacitación realizadas, así como los desafíos para 1997.
- En la segunda parte, se detallan los principales logros alcanzados, tanto por las Oficinas de País como por las Divisiones. Finalmente, en la tercera parte, se presenta un análisis estadístico de las principales actividades del Departamento, la Región en Cifras y resultado presupuestario 1996.

#### II. Programa de Trabajo <sup>1/</sup>

##### A. Proceso de Programación

- El diseño de la estrategia del Banco hacia los países ha sido manejada de acuerdo al conocimiento que se tiene de las situaciones actuales de todos y cada uno de ellos. Dicha estrategia ha quedado reflejada en los "Country Papers (CP)" que han sido muy bien recibidos dentro del Banco, el Directorio y los Gobiernos. En este año el Departamento trabajó en siete "Country Papers", de los cuales tres fueron aprobados por el Directorio (HA, NI y GU), tres se encuentran en consulta con los países (DR, CR, y PN) y otro está bajo consideración del Comité de Programación de la Administración (ES).
- Los estudios sectoriales han orientado las estrategias adoptadas en cada uno de los países a través de su contribución a los CP. En 1996 se completaron cinco estudios sectoriales y de país. Los estudios se refieren a Ahorros Familiares, en México y un estudio de las Economías de América Central. Otro estudio innovador concerniente a la tecnología, es el Apoyo al Desarrollo de los Conocimientos Tecnológicos en América Central, que permitirá a los países obtener los nuevos métodos de producción disponibles en el mercado mundial y acceso a la base mundial de conocimientos tecnológicos. Un estudio sumamente informativo sobre Mejoramiento de la Competitividad del Sector Agrícola de Belice, se está utilizando para preparar un préstamo para diversificación de la agricultura. La Región también preparó otro estudio sobre el Análisis Legislativo de los Mercados de Capital en América Central,

con objeto de presentar los aspectos más importantes de la legislación y las prácticas de los mercados de capital de América Central.

- Además, se encuentra en vías de preparación un estudio de los problemas macroeconómicos y sectoriales de Nicaragua, que habrá de tratarse con las nuevas autoridades a comienzos de 1997.
- Se elaboraron un total de 14 notas sectoriales y de países relacionadas con los sectores de infraestructura, finanzas, sociales y agricultura. Estas notas, en gran medida constituyen la base analítica para las estrategias y operaciones del Departamento.
- Respecto a los documentos de discusión, se preparó un estudio analítico relacionado con el precio de los servicios públicos de salud.
- El liderazgo del Banco en los Grupos Consultivos de Nicaragua y Guatemala en los dos últimos años ha marcado un paso importante en el acercamiento y coordinación con la Comunidad Europea y otros organismos internacionales que asisten el desarrollo de la región como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. Además, se ha tenido una activa participación en las reuniones del Club de París de Honduras y Nicaragua.

#### **B. Programa de Préstamos**

- En términos operativos, el año finalizó con 24 operaciones aprobadas por un monto de US\$1.862 millones, 20 de las cuales fueron aprobadas para países C y D. Este número supera al original previsto de 22 operaciones. Por otra parte, se realizaron 27 Perfiles I, 14 Perfiles II y 23 Misiones de Análisis.
- Respecto a los desembolsos, se superó el nivel del año anterior llegando a un nuevo récord de US\$1.800 millones desembolsados, de los cuales US\$800 millones corresponden a los países C y D.
- Las operaciones pioneras que se han dado en la Región son el reflejo de una actitud innovadora y vanguardista como lo son el caso de los Programas de Desarrollo Comunitario para la Paz y Desarrollo Sostenible del Petén, en Guatemala, el Proyecto de Mercado Laboral de México, las operaciones de Justicia en Honduras y El Salvador, y el Proyecto de Vivienda en Panamá, entre otros.
- Finalmente, cabe indicar que se prepararon un total de seis operaciones de "Project Preparation Facility (PPF)" (3 en PN, 2 en NI y 1 en HO) destinados para la preparación de proyectos en la Modernización del Estado y del Medio Ambiente.

### **C. Proyectos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)**

- **Respecto al FOMIN se aprobaron 17 operaciones por un monto de US\$22,1 millones.**

### **D. Cooperaciones Técnicas**

- **En lo que se refiere a las cooperaciones técnicas menores de US\$150.000 se aprobaron un total de 65 por un monto de US\$4,0 millones sobrepasando la meta propuesta de 10 operaciones en el Plan de Trabajo original. Además, se aprobaron 23 Cooperaciones Técnicas de más de US\$150.000, por un monto de US\$18,1 millones.**

### **E. Pequeños Proyectos**

- **Dada las limitaciones de recursos sólo se aprobaron dos operaciones en México por el monto de US\$900.000.**

### **F. Ejecución de Operaciones**

- **Los adelantos que se van logrando en la Administración de la Cartera de Préstamos son significativos. El hecho que los Representantes, los Jefes de División y la Gerencia participen activamente en las revisiones de la cartera han marcado, la importancia que se requiere. Esto permite un estrecho seguimiento para determinar de que manera se están alcanzando los objetivos de desarrollo previstos o, en su defecto, examinar la conveniencia de modificar o reformular las operaciones.**
- **En este sentido, se realizaron cinco revisiones de Cartera, 69 Misiones de Administración, que supera el Plan de Trabajo y muestra un incremento del 86% con respecto del año anterior y, finalmente, se realizaron siete misiones de Revisión Sectorial.**

### **G. "Project Completion Reports" (PCR)**

- **El Departamento ha puesto un gran esfuerzo en los PCRS. La revisión de estos documentos por el Comité de Revisión Gerencial (CRG), presidido por el Gerente, con la participación de los Representantes y los Departamentos Centrales, profundiza el enriquecimiento de la base de conocimiento acumulada por la Región. La inclusión de un anexo sobre las experiencias aprendidas en los Perfiles I y II es una importante innovación. Cabe indicar que durante el año se prepararon 11 PCRs de préstamos y uno de pequeños proyectos.**

### **H. Seminarios y Conferencias**

- **Vale la pena mencionar los 11 talleres y seminarios que ha preparado y/o coordinado el Departamento con el fin de apoyar la ejecución de los préstamos y asegurar el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo. En este sentido, se destaca la Conferencia sobre Reforma y Modernización de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento para México, Centroamérica, Haití y la República Dominicana, que tuvo lugar en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras, con la asistencia de más de**

150 invitados y delegados de los países de la Región. Las actividades se han llevado a cabo tanto a nivel de Sede como en las Oficinas de País. (Véase el Capítulo IV de este resumen, donde se indican las actividades que el Departamento ha venido desarrollando con relación a entrenamiento).

### **III. Iniciativas Especiales**

#### **A. Mejora en la calidad de las operaciones**

- **La búsqueda de optimizar la calidad de la preparación de las operaciones, conduce a cada una de las unidades del Departamento a tomar iniciativas innovadoras y creativas. Esto se refleja en las reuniones periódicas de "Quality Enhancement" que están efectuando oficinas tales como la Representación de Guatemala, Panamá, Nicaragua y la División de Programas Sociales, entre otras.**
- **Dada la complejidad de algunas operaciones, el continuo apoyo técnico por parte del Banco en la etapa de ejecución de los proyectos se ha convertido en un requerimiento crucial para el alcance de sus objetivos. Tal tipo de apoyo se hace evidente en operaciones como el Programa de Servicios Esenciales en México y el Programa de Consolidación de la Paz de Guatemala.**
- **Cabe destacar también los innovadores seminarios especiales que el Departamento está organizando tales como el "Programa Piloto de Capacitación de Arranque de Proyectos", que se llevó a cabo en El Salvador, para agilizar la puesta en marcha de operaciones recientemente aprobadas.**

#### **B. Mejor uso de los recursos humanos y financieros**

- **La iniciativa de redefinición del rol del personal de apoyo ha demostrado potencial en el aprovechamiento de los recursos humanos existentes. Los programas piloto en ejecución de algunas divisiones (FI2 y SO2) han tenido buena aceptación del personal.**
- **El Departamento fue protagonista de una agresiva búsqueda de nuevos recursos financieros para la Región que se ha visto materializada en el nuevo Fondo financiado por los países nórdicos para la innovación de programas sociales.**

#### **C. Coordinación de ayuda externa**

- **El Banco ha tomado un liderazgo intelectual especialmente en el área centroamericana en cuanto a la coordinación de instituciones involucradas en proyectos de desarrollo (Club de París, países nórdicos y Grupos Consultivos). Los Grupos Consultivos de Guatemala y Nicaragua organizados por el Departamento fueron sumamente exitosos.**

**D. "Policy Advise"**

- El Banco ha tenido una importante participación en la preparación de talleres de política económica con los más altos niveles de Gobierno de Costa Rica, Guatemala, Panamá y República Dominicana. También se organizaron talleres similares con representantes del sector privado con el objeto de informarles acerca de las directrices en materia de política, las posibles opciones y obstáculos, y hacerlos partícipes de los esfuerzos motivados por el Banco para efectuar reformas estructurales e institucionales idóneas.
- El Banco organizó seminarios y retiros para discutir los "Country Papers" con la participación de funcionarios de las contrapartes de gobierno y representantes de la Alta Administración del Banco, involucrando a los asistentes en la discusión de la estrategia del Banco y de las operaciones de interés mutuo. Este foro ha propiciado las condiciones para establecer un diálogo continuo y efectivo entre el Banco y los países.

**E. Apoyo en las transiciones de Gobierno**

- El Banco está jugando un papel intelectual muy importante en los recién electos gobiernos de República Dominicana, Nicaragua y Guatemala. En el caso de República Dominicana, con el objeto de asesorar a las nuevas autoridades en áreas prioritarias para el desarrollo socioeconómico, el Presidente del Banco, el Gerente de la Región y otros miembros de la Alta Gerencia, participaron en una reunión con el Presidente electo y varios de sus colaboradores del equipo de transición. En caso de Nicaragua, además del estudio de los problemas macroeconómicos y sectoriales antes indicado, se ha apoyado con logística y recursos para facilitar el traspaso ordenado del gobierno saliente al entrante. Finalmente, en caso de Guatemala, el Banco a prestado asistencia continúa reflejada en la preparación del Grupo Consultivo a realizarse en enero de 1997.

**F. Mejor integración y comunicaciones**

- La formulación de estrategias que se incluye en los Documentos de País es el resultado de un esfuerzo conjunto del personal de la Sede y las Representaciones. La experiencia de preparar los Documentos de Países en las Representaciones, dado su ventaja comparativa, con el apoyo de la Sede, ha sido una experiencia muy valiosa (DR, CR y ES).
- En materia de identificación, diseño y preparación de las operaciones, se han coordinado esfuerzos con el fin de prestar el mejor servicio a los países. En este sentido, es una norma del Departamento que el personal de las Representaciones sea un miembro activo de los Equipos de Proyecto; hemos tenido Jefes de Equipos de proyecto en las Representaciones reportando a un Jefe de División en la Sede (NI); y en otros casos, la total responsabilidad en la preparación de las operaciones ha recaído en las Representaciones (HA).

- Los retiros bianuales del Equipo Gerencial han logrado mejorar la integración y las comunicaciones. En el último retiro se plantearon temas de actualidad, tales como las modalidades de participación del sector privado en la infraestructura, la microempresa, la Modernización del Estado y las estrategias sectoriales del Departamento. Además, se tuvo la oportunidad, en un foro abierto, de intercambiar ideas, plantear problemas y discutir algunos aspectos operativos de interés común.
- La participación activa del personal de las Representaciones en los retiros de las Divisiones en la Sede, a sido un excelente vehículo de comunicación, que ha permitido un intercambio de opiniones tanto a nivel personal como a nivel profesional.

#### H. Otras iniciativas

- Las oficinas que conforman el Departamento han tomado medidas alternativas para cumplir con sus Programas de Trabajo. Dentro de estas medidas se encuentra el Programa de Pasantías que están ejecutando algunas Divisiones y Representaciones (SO2, EN2 y GU) incluyendo en su equipo jóvenes graduados, durante períodos de un año, para aprender acerca del trabajo de desarrollo y contribuir, a lado de los oficiales de las unidades, al trabajo operacional de estas oficinas.
- Otras iniciativas son los seminarios que se vienen realizando con las organizaciones no gubernamentales. Cabe mencionar los casos de las Representaciones de Panamá y Belice para tratar los temas de medio ambiente y de los indígenas.
- Otro campo que merece especial mención es la creación del "Task Force ARI" en OD4 con el propósito de coordinar las iniciativas de todas las ventanillas del Banco para apoyar el proceso de reversión; y la creación del "Task Force" en SO2 destinado a apoyar las actividades del género, población, salud reproductiva y los niños necesitados.

#### IV. Adiestramiento

- Este año fue muy innovador en lo relacionado al adiestramiento de personal. Cada unidad buscó la forma de maximizar el uso de los recursos financieros asignados y las posibilidades de entrenamiento para ofrecer las mejores oportunidades tanto a su personal como a los Ejecutores de los proyectos.
- A título de ejemplo identificamos algunas de las ideas que se llevaron a cabo durante dicho año: capacitación para especialistas en nuevas áreas de responsabilidad, muchos de ellos a través de los cursos ofrecidos por el INDES, pasantías para funcionarios de las Representaciones en Washington, seminarios y conferencias de alto nivel en áreas novedosas tales como el de Sociedad Civil en Guatemala; Políticas en el Sector de Vivienda realizado también en Guatemala, Conferencia Regional en el sector de Agua Potable y Saneamiento, llevado a cabo en Honduras, Foro de Justicia realizado en Guatemala, Programa Modular de Proyecciones realizado en Panamá y Feria de proyectos llevado a cabo en Guatemala.

- En el área de capacitación del personal de apoyo, durante 1996 se llevaron a cabo actividades que tuvieron resultados excelentes. Por primera vez en la historia del Banco se realizó un programa para todo el personal de apoyo de las Representaciones de la Región en Cuernavaca, México. El seminario tenía por objetivo mejorar las líneas de comunicación y el trabajo en grupo. Durante 1996 también se continuó el esfuerzo de enviar personal de apoyo de la Sede a adiestrar al personal de las Representaciones en lo relacionado a macros de documentos (GU, ME). También se hicieron pasantías de personal de las Representaciones a la Sede. Un ejemplo muy real de este tipo de intercambio, como oportunidad para desarrollo de carrera del personal, fue el realizado con una funcionaria de Guatemala quien estudia Derecho y a quien se le ofreció la oportunidad de realizar una pasantía en el Departamento Legal. La experiencia fue todo un éxito y el Departamento continuará este tipo de intercambio.

## V. Presupuesto

- Maximizar la utilización de los recursos fue una de las metas primordiales del Departamento en 1996. La asignación original de U\$36,7 millones, fue incrementada con fondos adicionales y reembolsos por parte de FOMIN a un monto total de aproximadamente U\$37,7 millones para 1996. El cuadro siguiente muestra el presupuesto original y revisado:

Categoría	Original US\$	Revisado US\$	% Cambio
Costos personal	27.140.439	26.002.227	-4,19
Entrenamiento	192.044	102.455	-43,01
Consultores y servicios externos	4.284.038	6.069.117	41,67
Viajes	2.417.193	2.799.925	15,83
Gastos administrativos	2.371.470	2.775.296	17,03
"Carry-over"	347.000	0	-100,00
<b>TOTAL</b>	<b>36.752.184</b>	<b>37.756.020</b>	<b>2,73</b>

- En el ejercicio de revisión semestral del presupuesto, el Departamento determinó que no sería posible llenar las posiciones vacantes y unido a varias renunciaciones y terminaciones inesperadas, se incrementó la disponibilidad de fondos en la categoría de Gastos de Personal. Dada esta disponibilidad se asignaron recursos adicionales a las unidades para completar sus programas de trabajo para 1996 y avanzar, en lo posible, en los proyectos previstos para 1997. Con excepción de Entrenamiento, en las otras categorías, los gastos fueron consistentes con una ejecución normal de presupuesto.
- El presupuesto para Entrenamiento fue reducido en U\$82.589, sin embargo, si se contabiliza los viajes internacionales de los dos programas relacionados con entrenamiento (Capacitación de personal - SDE y Conferencias y seminarios - OCM), que ascienden aproximadamente a U\$350.000, que no están siendo

imputables contablemente en la categoría de entrenamiento, el monto real sería muy superior al estimado original.

- Basados en estimados reales, se proyecta un exceso en el gasto de aproximadamente 1%, o sea US\$370.000, sobre el monto revisado. El siguiente cuadro resume los resultados obtenidos a fin de año:

US\$					
Categoría Obligación/	Presupuesto Original	Presupuesto Revisado	Gasto	Pendiente	Balance
● Gastos de personal	27.140.439	26.002.227	26.067.520	29.810	(95.104)
● Desarrollo de personal		192.044	109.455	101.483	7.972
● Consultores y otros Servicios externos	4.284.038	6.069.117	6.022.429	0	46.688
● Viajes	2.417.193	2.799.925	2.802.613	102.213	(104.900)
● Gastos administrativos	2.371.470	2.775.296	3.001.327	0	(226.031)
● Reembolsos	0	0	0	0	0
● "Carry-over"	347.000	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>36.752.184</b>	<b>37.756.020</b>	<b>37.995.373</b>	<b>132.023</b>	<b>(371.375)<sup>2/</sup></b>

<sup>2/</sup> A la fecha de distribución de este informe el monto oficial era de US\$361,000; sin embargo, esta cifra podrá variar por ajustes posteriores.

## VI. Desafíos para 1997

- En 1997 el Departamento deberá enfrentar nuevo desafíos, principalmente por las limitaciones presupuestarias. Se deberán buscar formas creativas para hacer un uso óptimo de los recursos disponibles, y así lograr las metas propuestas para 1997 en el Programa de Trabajo. Para ello se continuará con los cuatro postulados básicos del Departamento: Trabajo en Equipo; Sólo un Programa de Trabajo y Presupuesto; Orientación hacia el Cliente; y Responsabilidad: "Accountability".
- Los programas de entrenamiento del personal representan una forma eficiente de mejorar las habilidades del personal, aumentando potencialmente su productividad y la calidad de su trabajo, al introducir nuevas metodologías en la preparación y administración de las operaciones. Sin embargo, debe existir una programación realista de las actividades, que permita la capacitación del personal en la áreas que más se relacionan con su trabajo.
- El diseño de proyectos simples sigue siendo otra de las características que puede mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos y en su administración. La creación de indicadores pragmáticos y simples facilitaría la medición del impacto de proyectos. Se debe prestar especial atención, en la fase de diseño, a la simplicidad de las condiciones de desembolso para evitar el retraso de la elegibilidad. Por otro lado debe considerarse, dentro de la cultura del Departamento, el apoyo a la ejecución de los proyectos para asegurar el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo y alcanzar el impacto deseado.

- El apoyo al sector privado es un elemento básico para el desarrollo de la Región. Se busca una mayor participación del FOMIN y se tendrá un rol más proactivo en la búsqueda de proyectos para el sector privado.
- Dadas las limitaciones de recursos concesionales, otro desafío para 1997 lo constituye la búsqueda de alternativas de financiamiento. El Departamento debe desarrollar una estrategia agresiva y ordenada para encontrar otras fuentes de financiamiento que sean complementarias a los recursos FOE disponibles.

SUMMARY OF ACTIVITIES	
7	Country Paper
2	Study and Country Update
14	Study & Country Update
1	Operation Paper
20	REC and MIPER
4	Programming Manual
3	Consensus Group Meetings
1	Strategy Paper (MIP)
Lending Program	
21	Staff 1
14	Staff 2
23	Analysis Meetings
24	Presentations to the Board
8	Project Preparation Facility
New Projects Approved	
13	Presentations to the Board
Technical Cooperations	
23	Presentations to the Board (> \$150,000)
22	Presentations (< \$150,000)
Small Projects	
3	Presentations to the Board
Evaluation Process	
2	Country Portfolio Review
20	Project Administrations
1	Basic Portfolio Review
1	Mid-Term Review
Project Completion Reports	
11	Projects
2	Technical Cooperations
1	Small Projects
Seminars and Conferences	
11	Conferences and Seminars Programs



## SUMMARY OF ACTIVITIES

Output	Realized (1996)
<b>Programming Process</b>	
Country Paper	7
Sector and Country Studies	5
Sector & Country Notes	14
Discussion Papers	1
IPES and Mini-IPES	20
Programming Missions	4
Consultative Group Meetings	2
Strategy Papers (MIF)	1
<b>Lending Program</b>	
Profile I	27
Profile II	14
Analysis Missions	23
Proposals to the Board	24
Project Preparation Facility	6
<b>MIF Projects Approved</b>	
Proposals to the Board	17
<b>Technical Cooperations</b>	
Proposals to the Board (> \$150,000)	23
Proposals (<= \$150,000)	65
<b>Small Projects</b>	
Proposals to the Board	2
<b>Execution Process</b>	
Country Portfolio Review	5
Projects Administrations	69
Sector Portfolio Review	7
Mid-Term Review	1
<b>Project Completion Reports</b>	
Projects	11
Technical Cooperation	0
Small Projects	1
<b>Seminars and Conferences</b>	
Conferences and Seminars Prepared	11



## DEPARTAMENTO REGIONAL DE OPERACIONES II

### ANÁLISIS RETROSPECTIVO DE 1996

●	División de Países 3 (OD3)	1
●	División de Países 4 (OD4)	6
●	División de Programas Sociales (SO2)	9
●	División de Finanzas e Infraestructura Básica (FI2)	17
●	División de Administración de Recursos Naturales y Medio Ambiente (EN2)	18
●	Representación en Belice	22
●	Representación en Costa Rica	27
●	Representación en República Dominicana	29
●	Representación en El Salvador	33
●	Representación en Guatemala	39
●	Representación en Haití	54
●	Representación en Honduras	58
●	Representación en México	63
●	Representación en Nicaragua	65
●	Representación en Panamá	71

## DEPARTAMENTO REGIONAL DE OPERACIONES II

### División de Países 3 (OD3)

#### RESULTADOS 1996 Y DESAFIOS 1997

### I. OBJETIVOS

Es necesario discutir los objetivos de una División de países en el BID para plantear aquellos que son específicos de OD3.

Una División de países debe actuar como la guía de la actividad operativa de la región en la que trabaja. Ello requiere que sea la portadora del conocimiento macroeconómico, sociopolítico y sectorial que permita entender las necesidades de cada país y los obstáculos para su desarrollo. La División de países debe estudiar estos obstáculos y analizarlos como problemas que requieren soluciones. Trabajando con otras unidades de cada departamento, las soluciones propuestas deben traducirse en proyectos y priorizarse, constituyéndose en un programa de trabajo. Todo lo anterior se puede resumir en una *estrategia* que debe coordinarse con todas las demás fuentes de financiamiento que apoyan a cada país.

En el caso de OD3 este proceso estratégico se ve afectado por el hecho de que en el ámbito de esta División (Centroamérica) el Banco ha asumido un rol central en la coordinación de la ayuda a estos países y en la asesoría a sus problemas. Es en el contexto anterior que se plantearon los objetivos y metas específicas de OD3 en el "Business Plan" y en el presupuesto de 1996.

### II. ALCANCES

#### A. Documentos de País

Durante el año se trabajó en 4 documentos de país, lo que se convirtió en un desafío para la División. Dos de ellos se habían iniciado en 1995 (Nicaragua y Guatemala) y dos comenzaron en 1996 (Costa Rica y El Salvador).

En el primer semestre se llevó a cabo un exitoso retiro con el Gabinete de Ministros del nuevo Gobierno de Guatemala para discutir el documento. Retiros similares se habían efectuado con el anterior gobierno de Guatemala y con el de Nicaragua en 1995. Los dos documentos fueron llevados al Comité de Programación del Directorio en el verano encontrando reacciones ampliamente favorables de los Directores. En particular vale resaltar que se mencionó como algo especial la presentación con la ayuda del programa *PowerPoint* (por primera vez en el Banco) y se dijo que estos dos documentos deberían servir de modelo para el Banco. También merece mención el hecho de que EVO preparó un informe sobre el documento de Guatemala encontrando que es excelente en el diseño estratégico y en los indicadores para darle seguimiento a la ejecución de la estrategia (se anexa formulario de EVO). Con respecto a los documentos de Costa Rica y El Salvador se

terminaron borradores para remisión al CRG y ambos fueron sometidos al Comité de Programación de la Administración (con importantes atrasos debido a motivos que sería muy largo de explicar). Los documentos serán objeto de retiros por los Gabinetes de Ministros temprano en 1997, para su posterior presentación al Directorio.

## **B. Grupos Consultivos**

Los Grupos Consultivos se han convertido en actividades que más esfuerzo demandan de OD3. En 1995 y 1996 el Banco presidió dos veces el GC de Nicaragua, copresidió el de El Salvador y tuvo una participación activa en el de Guatemala en 1995. Además realizó todos los preparativos para el próximo GC de Guatemala que presidirá en Bruselas el 21 y 22 de enero de 1997. Estas actividades han servido como excelente oportunidad de acercamiento con la Comisión Europea y las Consultoras previas sostenidas permiten predecir una reunión muy exitosa.

El GC de Nicaragua que contó con la Presidenta del país Doña Violeta de Chamorro. Esta reunión fue la primera de su tipo en la Sede del Banco en la historia de la Institución y requirió a OD3 coordinar delicados aspectos protocolarios, organizativos y de comunicaciones (incluyendo conexión vía satélite a Centroamérica para la conferencia de prensa final). Las delegaciones participantes expresaron admiración por la capacidad del Banco para organizar este tipo de reuniones.

## **C. Reunión de Gobernadores del Istmo Centroamericano**

En los últimos años se ha establecido la norma de llevar a cabo una reunión de los 7 Gobernadores del Istmo poco antes de la reunión anual de Gobernadores de todo el Banco. Esta práctica del Presidente Iglesias ha venido siendo coordinada por OD3. En la reunión de 1996 se aprovechó la ocasión para resaltar el apoyo del Banco a Honduras, poco tiempo después de la aprobación del préstamo de Modernización del Estado por US\$160 millones y del apoyo de la Región para la reunión del Club de París sobre este país.

## **D. Operaciones**

### **1. Préstamos**

En el área de préstamos, la división se concentró en operaciones de orientación macroeconómica con un ámbito claramente no sectorial. Se logró la aprobación en el Directorio de los siguientes proyectos en orden cronológico.

No.	TITULO	Monto (Millones)
NI-0025	Modernización de la Dirección General de Ingresos	1.9
ES-0090	Programa de Reforma Judicial	22.2
HO-0109	Modernización del Sistema Judicial (con una CT no Reembolsable paralela)	7.2
NI-0085	Reforma de la Administración Pública	32.0
ES-0105	Préstamo de TC de Modernización Fiscal	19.7
<b>TOTAL</b>		<b>83.0</b>

Se dejaron para 1997 dos operaciones: a) Modernización del Estado en El Salvador que es paralela al ES-0105 mencionado arriba y cuya negociación se hizo difícil por problemas en los sectores de energía y telecomunicaciones (sin embargo, la matriz de la operación se logró acordar con el Gobierno en diciembre); y b) Préstamo para el BCIE en cuyo caso la negociación depende de que se logre un acuerdo entre ese Banco y el nuevo gobierno de Nicaragua sobre manejo de la deuda de ese país.

Vale mencionar que las 5 operaciones representan un 21% de los proyectos de préstamo aprobados por la Región II y un 25% si se excluyen aquellos para México que se puede considerar un caso especial. Por otra parte, en 1996 se aprobaron en total de 13 proyectos de préstamo para Centroamérica, de los cuales los 5 procesados por OD3 representan un 39% y un 30% del monto. Esto refleja el gran esfuerzo desplegado por la división por segundo año consecutivo.

## 2. Cooperación Técnica

Al iniciarse 1996, se asignó un monto de US\$1,5 millones de los ingresos netos del FOE a cada uno de 4 de los países de Centroamérica (Costa Rica no es elegible por ser país del grupo C), para Cooperación Técnica no reembolsable en divisas. Esto representaba un total de US\$6.0 millones para la región. Durante el año se procesaron operaciones por US\$6,3 millones provenientes de este tipo de recursos, usando US\$300.000 que no pudieron ser utilizados por otras regiones, para superar la meta inicial.

De este total, OD3 procesó US\$5,3 millones (un 84%) incluyendo operaciones especiales en el área de justicia en Honduras y Nicaragua, así como el apoyo al congreso de este último país y la modernización del poder ejecutivo en Guatemala, además de un importante apoyo para la asesoría en políticas económicas en Honduras. La Cooperación Técnica no Reembolsable continúa siendo uno de los mecanismos de mayor impacto con que cuenta el Banco en Centroamérica.

### 3. Operaciones en Ejecución

Con el ritmo de aprobaciones de préstamos a las áreas de modernización del estado en los últimos 2 años, varias de ellas han entrado en fase de ejecución requiriendo el uso de recursos presupuestados y de personal para apoyar este proceso. Dos casos son dignos de mención especial: a) Honduras, en el que el proceso de coordinación con el Banco Mundial ha sido extremadamente difícil, para lo cual se ha requerido redefinir la distribución de los fondos de Cooperación Técnica. Además, en este caso se han manejado desde la Sede los concursos para los estudios relativos a las concesiones aeroportuarias, obteniéndose resultados muy satisfactorios a pesar de haber tenido que superar grandes dificultades; b) El Salvador, en el que se organizó un seminario en la Sede para los ejecutores del proyecto de Modernización de Justicia, sobre procedimientos del Banco para la ejecución.

### 4. FOMIN

Durante 1996 se aprobaron 3 operaciones en el área innovadora de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, que será una de las que hará una gran contribución para el descongestionamiento de las cortes en la región. Los países beneficiarios fueron Costa Rica, El Salvador y Honduras, siguiendo el principio de que este tipo de operación debe procesarse en países que tienen operaciones de Modernización Judicial en ejecución.

### 5. Otros

Se dio inicio al primer estudio socio económico de los países de la Región al contratarse un equipo de consultores para llevar a cabo este ejercicio en Nicaragua bajo la supervisión de la División. A la fecha, se espera la entrega de borradores finales de los consultores a mediados de diciembre, los que podrán ser usados para apoyo el proceso de transición entre el nuevo gobierno y el anterior de ese país.

La División preparó durante 1996 un elevado número de documentos tipo *brief* para ser usados de base en importantes reuniones a lo largo del año.

## III. USO DE RECURSOS

Dadas las ambiciosas metas planteadas para el año en el *Business Plan* se hizo necesario lograr, durante la revisión de medio término, un aumento importante del presupuesto de consultores y de viajes de OD3. Este se logró durante dicha revisión, obteniéndose un incremento de casi un 100% en ambas categorías, recursos que se usaron en su totalidad para fin de año, lo que permitió alcanzar o superar la mayoría de las metas originales. Por otra parte, se hace necesario señalar que, en medio de la magnitud del esfuerzo, se observaron problemas para mantener la calidad de la producción. A fines de año, la Gerencia propuso una solución para 1997, que permitirá aumentar los niveles de control y apoyo a la calidad del producto de OD3.

#### IV. CONCLUSIONES

Después de más de dos años de la reorganización del Banco y de la creación del Departamento de la Región II, se ha ido consolidando el rol de las Divisiones de País como Divisiones de Servicio, cuyas funciones son de orientar y programar las operaciones del Banco sobre la mejor información y análisis sólidos de los países. Asimismo se ha ido consolidando el papel de OD3 en una función de coordinación (y estímulo) de la ayuda internacional a Centroamérica. Este esfuerzo de consolidación ha ayudado a proyectar una imagen positiva del Banco en Centroamérica, donde los gobiernos lo perciben como el Banco *amigo*, con el cual el diálogo es transparente pero amistoso. De la misma manera se ha logrado hacer una contribución para que otros actores de la comunidad internacional perciban al BID como un Banco que no sólo tiene importancia en Centroamérica por los aspectos financieros, sino como un catalizador del diálogo entre todas las partes.

Los logros obtenidos han tenido un costo alto en términos de sacrificios personales para buena parte del equipo de OD3 y por la misma razón la calidad del trabajo se ha visto ocasionalmente afectada.

Al poner la mira en el futuro, se observa la necesidad de una racionalización de la carga de trabajo en el contexto de los futuros *Business Plans* y presupuestos y una mejor concentración en el mejoramiento y control de calidad. En ambos aspectos, el año 1997 se puede recibir con optimismo.

DEPARTAMENTO REGIONAL DE OPERACIONES II

División de Países 4 (OD4)

STATEMENT ON 1996 ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES FOR 1997

This brief report accompanied by tables depicting the division's Programming Process, Lending Program, MIF to Board, Technical Cooperations, Small Projects, Execution in Process and others delivers a general overview of OD4's achievements for 1996.

I. GENERAL OVERVIEW

	1996 BUSINESS PLAN	REALIZED	IN PROCESS <sup>1/</sup>	COMMENT
<b>I. PROGRAMMING PROCESS</b>				
Country Papers	4	3		1 (BL) Postponed
Sector Study	0	1	3	
Sector/ Country Notes	2	2	3	
IPES	10	10		
Programming Mission	5	3		ME, HA, and DR
CG Meeting	1	0		Haiti: Postponed by BIRF
MIF Strategy	2			Bank no longer requires
<b>II. LENDING PROGRAM</b>				
Profile I	4	4		
Profile II	6	0	2	
Analysis Mission	6	0		
Proposals to Board	2	2		(Legislative in PN and PN-0089 MAPP)
<b>III. MIF TO BOARD</b>	3	2	1	
<b>IV. TECHNICAL COOPERATION</b>				
> 150,000	6	3		
< 150,000	2	20		
<b>V. SMALL PROJECTS</b>	2	2		
<b>VI. EXECUTION PROCESS</b>				
-Country Portfolio Review	4	2		
-Project Administration Mission	3	3		DR Tax Administration (2) PN-0078 (1)
<b>VI. OTHERS</b>				
- ARI Strategy	0	0	1	
-DR: Private Sector Seminar	0	1	-	
1/ "In process" needs to be reflected because time and funds involved; for OD4 if one person month and or consultant contract committed, it is eligible for "in process" in 1996				

## II. COMMENTS

- A. **In Process:** I strongly urge incorporation of this aspect in reporting. Omitting it could convey a distorted sense of level of staff effort and use of resources.
- B. **1996:** I doubt that a detailed "autopsy" of 1996 would be fruitful in terms of adding to what we already know regarding the exogenous factors affecting our ability to fully execute the Business Plan. For instance:
1. **The Business Plan (BL) is at best an estimate full of assumptions so we need to be careful about using it as a fixed measure or standard of performance;**
  2. **When allocation of funds is significantly less than the cost estimates of BP products, or when additional funds come late in the year (as in 1996), task commencement is delayed concomitantly;**
  3. **When installation of new governments is involved, (e.g. Haiti and Dominican Republic) confirmation and commencement of products (CPs and operations) suffer delays; and**
  4. **Demand for new products is highly unpredictable.**

In spite of the foregoing OD4, was able to meet the bulk of its BP largely through very intensive efforts by staff, far exceeding the normal work schedule. This was achieved despite the fact that a large portion of our products were unexpected at the time the BP was agreed upon (September, 1995). Please note, for instance, the TC efforts, ARI etc.

The largest product short-falls occurred in Profiles II and Analysis Missions due largely to the effects of the need to consult with new incoming governments in Haiti and the Dominican Republic, which had the effect noted above.

OD4 is unique in the amount of support provided to project teams, (see OTHERS). This amounts to 1 or 1 ½ person years out of a total of 12 PYs staffing. This was possible in part due to the product delay caused by the need to consult with incoming governments but mostly was due to the extra time the staff was willing to dedicate to Country programs.

Finally, the shift in OD4 emphasis away from operations, as noted as a goal in the 1996 version of this report, and the increased input of Division resources to the projects of other Divisions was largely achieved. The exception -which will continue in 1997- is due to the need to support the new GODR with operations in the area of Modernization of the State.

### III. CHALLENGES 1997

- A. Above all, manage demands arising from outside the Department.
- B. Failing that, Department management team should:
  - 1. Be aware that having more-and-more products of equal priority is a situation which must be avoided, and
  - 2. As new demands arise, conscious decisions must be made on what gets displaced, if necessary.
- C. For OD4, continue to try to control the number of operations (see 1996 BP comments), continue to provide staff to other Divisions to focus on Country Program and not just Division products, and increase Country Analysis, as time permits.

In addition, in view of the 20% staff reduction (vacancies) and a budget allocation which is 45% less than requested, adjust the 1997 BP downward accordingly.

In brief, strive for increased quality by permitting staff proper time and resources to complete tasks; and increase Country Analysis.

## REGIONAL OPERATIONS DEPARTMENT II

### Social Programs Division (SO2)

#### STATEMENT ON 1996 ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES FOR 1997

##### I. OVERVIEW

This brief report describes the Division's direction during 1996, its achievements and the resources used during the year. In addition, it presents the Division's expectations for 1997.

During 1996, the Social Programs Division of Region 2 fulfilled its core mandate of developing a lending program that will diminish the prevalence of poverty and stimulate economic and social development in Region 2 countries, primarily through effective investment in human capital. This was achieved by completing the design of a set of ambitious, policy-oriented operations (loans and technical cooperations) in most of the countries in the region and, more importantly, by creating the firm foundation for a healthy 1997 pipeline of operations.

The achievements during 1996, including the development of an advanced pipeline for 1997 operations, reflect the division's transition toward implementing a broad vision for the Social Programs Division. The main elements of this vision are:

- Developing a *strategic country focus*, with the preparation of social sector strategies, and greater contribution to Country Paper development. As the social sector strategies are designed, RE2/SO2 staff pay particular attention to opportunities for structural reforms and other measures that can yield long-lasting benefits in each of the social sectors.
- Fostering an *orientation toward clients*. Increasingly, RE2/SO2 has taken a lead in policy dialogue, responding quickly as clients--both governments and non-governmental organizations--seek assistance with the development of sectoral vision and strategies. As part of the increased responsiveness, RE2/SO2 has devoted considerable resources to active implementation support. In addition, with growing demand for assistance in areas not traditionally seen as part of IDB's social programs--technology diffusion, reproductive health and population, labor markets, and others--and by groups that have historically had little interaction with multilateral development banks, RE2/SO2 has developed new thematic areas over the course of the year.
- Promoting *quality enhancement* and *innovation* in program design. RE2/SO2 has introduced internal peer review, through Quality Enhancement Meetings, as a precursor to CRG review for all project documents. Learning from experiences during implementation of earlier projects, RE2/SO2 is experimenting with new, more

flexible forms of projects that take into account the uncertainties inherent to the social sectors in the region.

- Supporting *intellectual investment* to ensure that RE2/SO2 has adequate understanding of the underlying constraints and opportunities in a given sector and country, and to better position RE2/SO2 to respond to future requests for assistance. Activities that reflect intellectual investment include, for example, training and networking through focused study tours, conducting policy workshops, and establishing stronger working relationships with technical counterparts; and preparing sector studies and notes, working papers, targeted analyses and other products that constitute the analytic basis for our strategies and operations.

## II. 1996 ACHIEVEMENTS

### A. 1996 Operations

In 1996, RE2/SO2 delivered 6 loans, 7 technical cooperations and 2 MIF operations, all of which were commended by Executive Directors at the Board for their high quality and innovative character, particularly given the increasing complexity of these operations. The Executive Directors explicitly recognized that some projects broke new ground, including:

- Panama Housing Sector Reform (PN0082)
- Guatemala Community Participation for the Peace Consolidation Process (GU0099)
- Mexico Program for the Modernization of Labor Markets (ME0186)
- Mexico Program for the Modernization of the Skills Standards (MIF)
- Mexico Technical Cooperation to Support Migrant Rural Children in Especially Difficult Circumstances (ATN/SF-5340-ME)

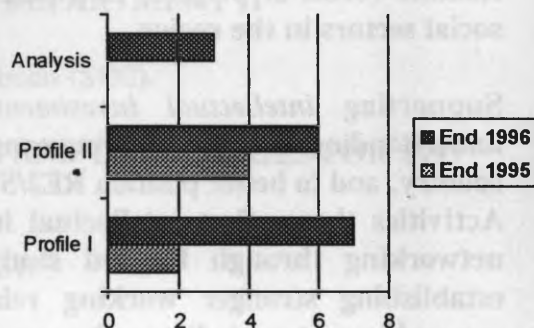
While the number of operations developed fell short of the ambitious goals originally set, most of the shortfall can be attributed to the volatility and institutional fragility that characterizes the countries in the region.

### B. Foundation for the 1997 and 1998 Pipeline

At the beginning of 1996, the Division had in hand two Profile Is and four Profile IIs (of which only one was ultimately developed into a project). The small number of advanced-stage projects at the start of the year proved to be an obstacle during 1996, as several projects failed to move into more advanced stages and much of the effort during the 12 months was devoted to design of the years' operations. End-of-the-year bunching proved unavoidable.

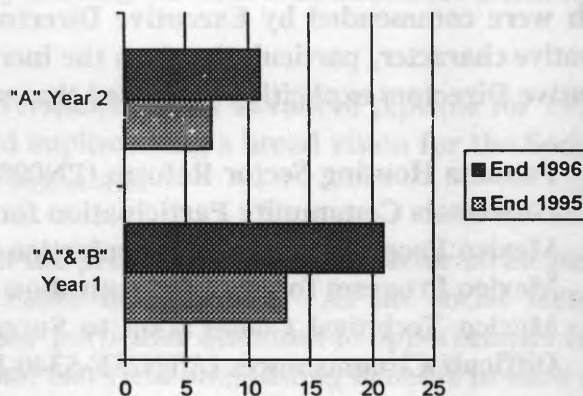
Thanks to the extremely hard work of RE2/SO2 staff, however, the picture for 1997 is considerably brighter. At the beginning of 1997, the Division can count on seven Profile Is

and six Profile IIs (see figure). In addition, three analysis missions have recently been completed and will likely yield Project Reports in early 1997. With this solid foundation, we anticipate that the majority of the operations for 1997 will go to the board during the first half of the year, leaving the remaining six months for the activities that are crucial to building the 1998 pipeline and fulfilling other aspects of the Division's mandate--policy dialogue and programming, training and non-lending activities.



The successful effort in pipeline development was in large part the result of a more proactive approach to helping member countries in developing their own long-term vision and strategy for the social sectors. In El Salvador, the Dominican Republic and Nicaragua, for example, the Division placed increased emphasis on initiating and maintaining a policy dialogue, as part of regular technical missions and, of course, as a result of the programming process. The ongoing dialogue, in turn, is yielding benefits in operational terms.

There is every indication that the pattern of good preparation for 1997 will continue into 1998. As shown in the figure, at the end of 1995, there were 13 "A" and "B" operations in the pipeline for 1996, and 7 "A" operations for 1997. Now, at the end of 1996, there are 21 "A" and "B" operations in the pipeline for 1997, and 11 "A" operations for 1998. The current pipeline of 33 projects for 1997 and 1998 is an indicator of the Division's increased potential for meeting its ambitious lending targets.



To support the development of the pipeline for 1997 and beyond, the Division has invested (and will continue to invest) heavily in activities that are essential to sound programming, strategic project identification, and successful collaboration with governmental and non-governmental partners. These are described in the sections that follow.

### C. Improving the Country and Sector Strategy Focus

The process of sharpening the country and sector strategies has yielded several products that serve as points of reference for the Division's operations:

- New Social Sector Strategy Notes in Panama, El Salvador, the Dominican Republic and Nicaragua

- **Revised Strategy Notes in Guatemala and Costa Rica**
- **Contributions to the Country Papers for Panama, El Salvador, the Dominican Republic and Nicaragua**
- **Portfolio Reviews for Honduras, Haiti, Costa Rica, Guatemala and El Salvador**
- **Supervision and evaluation of RUTA Social**

**D. Expanding into New Thematic Areas and Dimensions**

In part in response to clients' demands and in part on the basis of predictions about emerging trends in the social sectors, RE2/SO2 staff initiated development of both lending and non-lending activities in several new thematic areas.

- **Support to Technology Transfer and Absorption, which has included policy dialogue, preparation of a regional strategy paper, and the introduction into the pipeline of new national projects.**
- **Development of a Peace Consolidation Project in Guatemala, which seeks to strengthen democratic processes and support the peace process.**
- **Creation of a Task Force on Gender, Population, Reproductive Health and Children in Especially Difficult Circumstances, which has produced a strategy document and plan of action, which seeks to integrate these emerging themes into the Division's pipeline.**
- **Education for Work and Labor Markets Initiatives, which have included preparation of a regional technical cooperation to develop a strategy for Central America and new operations in Mexico, Panama and Haiti.**
- **Public Health Regional Initiative, which brings together health sector leaders from the countries in the Central American Isthmus and promote concrete regional initiatives (e.g., regional epidemiologic surveillance), which have large externalities.**

**E. Enhancing Quality and Introducing Design Innovations**

During 1996, the Division promoted the following interventions to improve the quality of its work:

- **Introduction of Quality Enhancement Meetings for all project documents.**
- **Active participation of staff from the Office of the Chief Economist in the design of several projects.**

- **Active involvement of RE2/SO2 staff in OCE studies of social issues, which will ultimately yield insights for project design.**
- **Initial development of flexible project design.**
- **Increasing intellectual investments through technical missions to key countries.**

#### **F. Developing Targeted Non-Lending Activities**

Closely tied to the lending program, the Division has invested in a set of non-lending activities that strengthen relationships with key actors in the social sectors and that deepen staff members' understanding of the social sectors' fundamental challenges and opportunities. These have included:

- **Regional Policy Dialogue through conferences and workshops**
  - **Regional Social Investment Fund Workshop in Nicaragua**
  - **Regional Science and Technology Workshop in Panama**
  - **Seminar on the Future of Social Investment Funds at Headquarters**
  - **Meeting on Public Housing Policy in Guatemala**
- **Sector Study on Decentralization, with case studies of Mexico and Nicaragua health and education sectors**
- **Targeted Analyses, including analysis of household survey data in the Dominican Republic (health) and Panama (housing), review of international experiences in health reform, and others.**

#### **G. Providing Support to Implementation**

The increasing complexity of the operations developed over the past couple of years is seen in both the level of technical sophistication underlying their development, and in the range of actors involved in both design and execution. Both of these factors--technical complexity and broader constituencies--require a new type and level of continuous involvement by technical personnel.

As the complexity of the operations increases, it has become apparent that ongoing intensive technical input is required during the execution phase. For example, with the Mexico Projects PROSSE and PIARE and the Guatemala Peace Consolidation Project, continuous technical monitoring and assistance from RE2/SO2 staff will be a prerequisite for success.

It is clear that, given the limited human and financial resources of the Division, there is may be a tradeoff between an investment in successful execution and an investment in development of new operations. In 1996, as the Division sought to meet commitments for both new and existing projects, the number of administration missions conducted by RE2/SO2 staff increased from 11 in 1995 to 25 in 1996. The increase was in part responsible

for the 60 percent increase in the total number of missions, from 82 in 1995 to 130 in 1996. It is anticipated that the demands on staff will continue to grow as new and more technically varied projects come on-line.

### III. RESOURCE REQUIREMENTS AND USE IN 1996

#### A. Increase in the Level of Effort

The achievements in 1996 came at a high cost to the RE2/SO2 team. For most of 1996, RE2/SO2 has had 13 professional staff and 3 support staff, constituting the smallest technical Division in the region. The chronic understaffing in both professional and support areas has strained the Division's human resources, and created an unsustainable situation. In 1997, the addition of one new professional staff member and three new support staff would help increase the Division's ability to be productive on a sustainable basis.

#### B. New Human Resources Initiatives

- To augment the human resources of the Division, RE2/SO2 took several steps, including:
- Integration of a gender specialist as a long-term consultant, with partial financing from the Government of Norway
- Restructuring of the role of support personnel under the operations support staff initiative, which is engendering a team approach
- Creation of a "pasantía" program, in which three young graduates from member countries (presently from Guatemala, France and Japan) join the Division for one year to learn first-hand about development work and contribute, alongside RE2/SO2 professionals, to the Division's operational work
- Increasing integration of country office professionals in the technical and policy dialogue activities. Some country office staff have taken leadership of projects, including the Haiti Social Investment Fund, a Honduras MIF Project, and El Salvador health sector operation

#### C. Resource Mobilization

The Division was highly successful in fostering new sources of funds during 1996. Key achievements in this area have included:

- The establishment of the Norwegian Fund for Innovation in Social Programs (NFISP) -- US\$1.5 million grant from the Government of Norway to be technically administered by Region 2; the Fund, which will start operation in January 1997, will support stakeholder analysis and participation, design of flexible projects, and new

initiatives for the special needs of borrowing countries (for example, in the area of gender, reproductive health and children in especially difficult circumstances)

- **Development of a regional strategy for Education for Work in Central America -- US\$950,000 grant from the European Union**
- **A program to support Indigenous Women in Guatemala -- US\$2.2 million grant from the Government of Norway for activities that would increase the opportunities and capacity for civic participation of women in rural high-conflict zones**
- **Consultant Trust Funds -- US\$335,000 in grant funds for a variety of activities in the region, including a Swedish grant to strengthen community organizations in the impoverished Chorti Region in Guatemala**
- **Networking with Nordic institutions in the areas of gender and health, and with U.S. universities in the area of technology diffusion**

#### **D. Training**

Recognizing the importance of maintaining and increasing the skill levels within the Division, RE2/SO2 has pursued several initiatives, including:

- **Organizing a health sector study tour for February 1997, which will broaden the reference set of experiences for our clients**
- **Using INDES to help the social cabinets of new governments (as in Nicaragua) develop basic social sector management skills**
- **Organizing sector policy workshops, such as in the Guatemala housing sector**
- **Sponsoring a project fair in Guatemala, in which the indigenous community presented projects to prospective financiers.**

#### **IV. PROSPECTS AND CHALLENGES FOR 1997**

The opportunities open to the Division during the coming year are many, including: the demand for expansion into new thematic fronts, which will yield new types of operations; new instruments, such as the Norwegian Fund for Innovation in Social Programs; increase in human resources, both professional and support; and the solid foundation for lending activities in 1997.

Given these opportunities, the goals of the Division for the coming year are:

- **To incorporate policy dialogue as part of the basic work of the Division**

- To continue and strengthen the emphasis on country and sector strategies
- To continue development and implementation of flexible project designs
- To develop new mechanisms to build institutional capacity on a more systematic and timely basis
- To continue development of critical non-lending activities, such as stakeholder participation, which support the lending mission of the Division
- To develop and implement new training and learning modalities for both staff and counterparts

#### A. Resources Required in 1997

The work of RE2/SO2 requires a sufficient level of human and other resources. First, additional staff are needed just to maintain the current level of productivity, given the unsustainable burden currently placed on staff. Second, meeting the new demands from clients and positioning the Division for future operations will require a growing investment of RE2/SO2 time and resources in most sectors and countries. Lack of non-reimbursable resources, particularly for Mexico, represents a serious limitation and impinges on IDB's credibility as a supplier of technical assistance. New and flexible sources of funds are needed.

Even under the best scenario, resource constraints will be tight. Therefore, there is a pressing need to achieve greater efficiency. RE2/SO2's work would benefit from clearer and simplified rules for internal processing and quality control to prevent unduly high transaction costs. In addition, it will be vital to clarify the complementarity between the role of the Division and the role of the Country Offices during the execution phase of projects.

### V. SUMMARY

The year 1996 has been a successful one for the Social Programs Division in many dimensions, from the number, type and quality of operations, to the breadth of new initiatives responding to the Region's needs. Most importantly, with sufficient management support and resources, the stage is set for 1997 to be an even more innovative and productive year.