

‘19 RELATÓRIO ANUAL

Escritório de Avaliação e Supervisão



BID | Invest

ove Escritório de Avaliação e Supervisão

Copyright © [2020] Banco Interamericano de Desenvolvimento. Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons IGO 3.0 Atribuição - NãoComercial - SemDerivações (CC BY-NC-ND 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) e pode ser reproduzida com atribuição ao BID e para qualquer finalidade não comercial. Nenhum trabalho derivado é permitido.

Qualquer controvérsia relativa à utilização de obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente será submetida à arbitragem em conformidade com as regras da UNCITRAL. O uso do nome do BID para qualquer outra finalidade que não a atribuição, bem como a utilização do logotipo do BID serão objetos de um contrato por escrito de licença separado entre o BID e o usuário e não está autorizado como parte desta licença CC-IGO.

Note-se que o link fornecido acima inclui termos e condições adicionais da licença.

As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva, ou dos países que eles representam.



© Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2020

Escritório de Avaliação e Supervisão
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

19 **RELATÓRIO** **ANUAL**

Escritório de Avaliação e Supervisão



ESCRITÓRIO DE AVALIAÇÃO E SUPERVISÃO — OVE

Estabelecido em 1999, realiza avaliações independentes e sistemáticas sobre estratégias, políticas, programas, atividades, funções e sistemas de prestação de serviços do BID.

O OVE publica as conclusões dessas avaliações para que suas recomendações possam ser usadas no desenho, análise e execução de novas operações.

ÍNDICE

I Prefácio

II Mensagem da Diretora do OVE

IV Siglas e abreviaturas

1 Relatório Anual OVE 2019

- 1** Integração das avaliações nos processos estratégicos de tomada de decisão do Grupo Banco
 - 13** Um novo marco de política para o sistema de avaliação
 - 15** Melhoria dos processos internos do OVE
 - 15** Divulgação e desenvolvimento da capacidade de avaliação
 - 18** Orientações futuras
-

21 OVE: 20 Anos de Avaliação

- 21** Antecedentes
 - 23** 20 anos de avaliação independente no BID
-

LINKS // Anexo: Avaliações do OVE para o Grupo BID

[Evaluaciones corporativas](#)

[Evaluaciones de país](#)

[Evaluaciones específicas para el sector privado](#)

[Evaluaciones sectoriales y temáticas](#)

PREFÁCIO

Como parte do sistema de avaliação do Grupo Banco Interamericano de Desenvolvimento (Grupo BID), o Escritório de Avaliação e Supervisão OVE apoia a instituição promovendo a efetividade na entrega de seus resultados de desenvolvimento através da avaliação sistemática das estratégias, políticas, operações, atividades e sistemas do Grupo. O OVE é um escritório independente que reporta diretamente aos Diretórios Executivos do BID e do BID Invest, contribuindo assim para a prestação de contas sobre os resultados de desenvolvimento e para a melhoria institucional contínua. O OVE divulga suas conclusões e recomendações interna e externamente, favorecendo a transparência institucional e a aprendizagem da equipe operacional do Grupo e da comunidade de desenvolvimento em geral. Ademais, quando relevante, o OVE apoia a Diretoria Executiva do Grupo BID em suas funções de supervisão. Anualmente, a Diretoria Executiva do Grupo BID aprova o programa de trabalho do OVE que é projetado para abordar uma gama de questões de relevância para o Grupo. As avaliações do OVE são agrupadas em três grandes categorias: avaliações de programas, que incluem as avaliações de programa de país, as avaliações setoriais e temáticas, que incluem as avaliações de projetos e os relatórios técnicos, as avaliações corporativas, que incluem também as tarefas de supervisão e validação.

O escritório de avaliação independente do BID foi estabelecido em 1999 como resultado de um acordo institucional sobre a importância das funções de avaliação e supervisão, e a necessidade de contar com uma entidade independente que execute essas tarefas. Em 2019, o OVE completou 20 anos promovendo uma cultura de medição dos resultados de desenvolvimento do Grupo BID.

Este relatório anual do OVE para 2019 apresenta duas seções. A primeira seção reporta quais foram os produtos e resultados do Plano de Avaliações de 2019 em função das prioridades estabelecidas pelo escritório e destaca as orientações futuras do Plano de Trabalho do OVE para 2020/21. A segunda seção sintetiza o trabalho do OVE nos últimos 20 anos e apresenta alguns exemplos para ilustrar a contribuição específica do escritório aos processos de aprendizagem e melhoria institucional.

MENSAGEM DA DIRETORA DO OVE



Este Relatório Anual, o segundo da minha gestão como diretora do OVE, apresenta uma descrição geral do trabalho de avaliação realizado pelo escritório em 2019. Também, completando 20 anos da criação do escritório independente de avaliação do BID, este relatório inclui uma síntese do trabalho de avaliação e supervisão do OVE desde 1999, apoiando a Diretoria Executiva na função de prestação de contas e o Grupo BID em seus esforços contínuos para melhorar sua efetividade no desenvolvimento.

Em 2019, o OVE entregou seu programa de trabalho de forma oportuna, promovendo a integração das conclusões e recomendações das avaliações nos processos estratégicos de tomada de decisão do Grupo BID. As avaliações dos programas de país realizadas em 2019 confirmaram que o Grupo BID continua sendo um parceiro efetivo para o desenvolvimento de seus clientes na região, mas destacaram a necessidade de melhorar a coordenação entre as diferentes áreas do Grupo BID e de aprofundar o apoio no nível subnacional. O sistema de seguimento das recomendações do OVE continua se consolidando a revisão deste ano mostrou melhorias em termos de relevância das ações propostas pela Administração do Grupo para atender as recomendações do OVE. A validação dos relatórios de conclusão do projeto revelou também que os sistemas de autoavaliação do Grupo BID continuam melhorando sua qualidade e credibilidade.

Este ano, o OVE dedicou uma parte importante do tempo e dos recursos do escritório na abordagem das recomendações do Painel de Revisão Independente sobre a função de avaliação no Grupo BID, estudo requisitado pela Diretoria Executivo e concluído em 2018. Nesse sentido, um dos avanços mais importantes de 2019 foi a elaboração e aprovação, por parte da Diretoria Executiva do Grupo BID, do Marco de Política de Avaliação. Esse foi um trabalho conjunto entre o OVE e a Administração do BID e do BID Invest que permitiu, depois de 20 anos, reafirmar e fazer público o consenso sobre os princípios e responsabilidades que norteiam a função de avaliação da instituição. Por último, durante este ano realizamos um processo de reorganização dos processos internos do OVE, tanto

no âmbito das responsabilidades e funções da equipe profissional e administrativa, quanto no escopo de alguns de nossos produtos e abordagens.

Para 2020/21, nosso plano de avaliações é ambicioso. Inclui importantes avaliações corporativas de grande porte que servirão de insumo às discussões estratégicas sobre os grandes desafios que enfrenta o Grupo BID, e avaliações setoriais e temáticas que abordam importantes desafios de desenvolvimento da região como a transparência e a integridade e a segurança cidadã. Também continuaremos entregando avaliações dos programas de país com um protocolo renovado e realizando atividades anuais de validação, contribuindo para a melhoria geral do sistema de avaliação do Grupo. Finalmente, nosso programa inclui um renovado compromisso de fortalecer as capacidades de avaliação da região.

À medida que o Grupo do BID se adaptar às necessidades da região e surgirem novas tendências na avaliação, o OVE continuará cumprindo sua missão de promover a prestação de contas, aumentar a transparência e estimular a aprendizagem por meio de suas avaliações. Com esta missão, trabalharemos para contribuir para a melhoria contínua do Grupo BID no seu trabalho de desenvolvimento na América Latina e Caribe, *melhorando vidas*.

IvoryYong Prötzel
Diretora

SIGLAS E ABREVIATURAS



ALC	América Latina e Caribe
APP	Avaliação do Programa de País
BID Invest	Corporação Interamericana de Investimentos (antiga CII)
BID Lab	Laboratório de Inovação do Grupo BID
BMD	Banco Multilateral de Desenvolvimento
BRT	Ônibus de trânsito rápido
CAF	Corporação Andina de Fomento
CCT	Transferências Monetárias Condicionadas
CIDE	Centro de Pesquisa e Docência Econômicas
CII	Corporação Interamericana de Investimentos (atualmente BID Invest)
CLEAR	Centros de Aprendizagem sobre Avaliação e Resultados
CT	Operação de Cooperação Técnica
DEM	Matriz de Efetividade no Desenvolvimento
ECG	Grupo de Cooperação na Avaliação
EP	Estratégia País
FOMIN	Fundo Multilateral de Investimentos (atualmente BID Lab)
GPS	Padrões internacionais de boas práticas
Grupo BID	Grupo do Banco Interamericano de Desenvolvimento
GS	Com Garantia Soberana
IDB8 (9)	Oitavo (Nono) Aumento Geral de Capital do BID
IRP	Painel de Revisão Independente
M&E	Monitoramento e Avaliação
MICI	Mecanismo Independente de Consulta e Investigação

OMJ	Iniciativa de Oportunidades para a Maioria
OVE	Escritório de Avaliação e Supervisão
PA	Plano de Ação
PBP	Empréstimos Baseados em Políticas
PPP	Parceria Público-Privada
RCP	Relatório de Conclusão do Projeto
PSPD	Política de Serviços Públicos Domiciliares
ReTS	Sistema de Seguimento das Recomendações de Avaliações
SCF	Departamento de Financiamento Estruturado e Corporativo do BID
SGS	Sem Garantia Soberana
XSR	Relatório Ampliado de Supervisão

RELATÓRIO ANUAL OVE 2019

Este relatório anual é organizado em torno das prioridades estabelecidas no plano de avaliações do OVE para 2019. Essas prioridades estão resumidas nas quatro ações a seguir: promover a integração das avaliações nos processos de decisão estratégicos do Grupo BID; estabelecer o marco de política para o sistema de avaliação; melhorar os processos internos do OVE para garantir a eficiência, relevância e oportunidade de suas avaliações; e continuar os esforços de difusão e fortalecimento de capacidades de avaliação na região.

Integração das avaliações nos processos estratégicos de tomada de decisão do Grupo BID

Em 2019, o Escritório de Avaliação e Supervisão (OVE) entregou quatro avaliações de programas de país (APP), um relatório de validação dos relatórios de conclusão de projetos (RCP) e relatórios ampliados de supervisão (XSR), um relatório sobre o sistema de seguimento de recomendações do OVE (ReTS) e o documento que contém o novo Marco de Política de Avaliação para o Grupo BID. No contexto das APP, os especialistas do OVE analisaram cerca de 1.050 operações de empréstimo, cooperações técnicas (CT) e produtos não financeiros do Grupo BID; realizaram trabalho de campo em 30 estados/províncias/municípios/cantões da região, entrevistando mais de 800 representantes de governos, do setor privado, da academia e da sociedade civil. Além disso, no marco dos exercícios de validação dos RCP e XSR e a validação do ReTS, OVE manteve uma interação permanente com as contrapartes técnicas e gerenciais da Administração do Grupo BID.

Este relatório anual fornece breves resumos das avaliações concluídas em 2019. As avaliações incluídas neste relatório e as respectivas respostas da Administração do Grupo BID estão disponíveis no site do OVE: <http://iadb.org/evaluation>. Durante a segunda metade de 2019, o OVE começou

a trabalhar em várias avaliações que serão entregues em 2020, entre as quais estão as avaliações dos programas de país da Argentina, Uruguai e Bolívia; a avaliação do Mecanismo Independente de Consulta e Investigação (MICI), a avaliação de transparência e integridade e a revisão das avaliações do OVE sobre os instrumentos financeiros e não financeiros do BID.



Marco de Política de Evaluación - Grupo BID



Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones - Grupo BID



Revisión de Informes de Proyecto e Informes Ampliados de Supervisión. Ciclo 2018/2019



Evaluación de Programa País: México 2013-2018



Evaluación de Programa País: Brasil 2015-2018



Evaluación de Programa País: Colombia 2015-2018



Evaluación de Programa País: Costa Rica 2015-2018

Avaliações dos programas de país

As avaliações dos programas de país analisam o apoio do Grupo BID a um país mutuário durante o período de vigência pela Estratégia de País (EP) mais recente e servem como insumo no processo de elaboração da nova EP. As APP fornecem uma perspectiva integral do trabalho do Grupo BID nos países mutuários durante o período típico de 4-5 anos. As APP analisam a relevância, eficiência, efetividade e sustentabilidade do programa do Grupo BID no país, incluindo as operações de empréstimo com garantia soberana (GS) e sem garantia soberana (SGS)¹, as CT e os produtos não financeiros nos respectivos países. As APP envolvem um processo exaustivo de revisão de documentos e um intenso diálogo com a equipe do Grupo BID e as contrapartes nacionais, bem como visitas de campo a uma amostra de projetos. As APP são discutidas no Comitê de Programação da Diretoria Executiva. Em 2019, o OVE completou quatro APP (Brasil, Colômbia, Costa Rica e México) e as APP para El Salvador e Panamá estão em processo de finalização. As APP da Argentina (2016-2019), Bolívia (2016-2020) e Uruguai (2016-2020) começaram em 2019 e serão entregues em 2020. As principais lições extraídas das quatro avaliações de país concluídas em 2019 estão detalhadas a seguir:

Avaliação do Programa do Grupo BID com o Brasil 2015-2018

Durante o período de avaliação (2015-2018), o Brasil passou por uma complexa situação econômica e política, que afetou o programa do Grupo BID no país. As aprovações de empréstimos GS superaram os US\$5 bilhões, uma quantia em conformidade com o marco de financiamento estimado da EP, mas menor do que a de períodos anteriores. Em particular, a quantidade total de aprovações com entidades subnacionais foi reduzida significativamente devido a uma diminuição da demanda por financiamento. Dessa forma, e diante da decisão do governo de observar mais estritamente as normas sobre a capacidade fiscal das entidades subnacionais, o Banco ajustou sua abordagem para oferecer empréstimos apenas a estados e municípios que, além da garantia do governo federal, contaram com uma determinada capacidade de pagamento qualificada pelo Tesouro Nacional. Por outro lado, o Banco reativou o financiamento por meio de intermediários financeiros públicos

1 A partir de 2016, as APP incluem todas as operações do BID Invest. As APP não incluem as operações do BID Lab (antigo Fundo Multilateral de Investimentos, FOMIN), salvo em casos pontuais.



com operações que alcançaram US\$ 2,7 bilhões e que representaram mais da metade das aprovações total de GS. Os montantes aprovados pelo setor privado (SGS) durante o período de avaliação (US\$1,6 bilhões) dobraram com relação ao período anterior (2011-2014). Em geral, o OVE constatou que, embora durante o período de avaliação o Banco tenha trabalhado para criar oportunidades de diálogo sobre questões setoriais e operacionais, ainda há espaço para apoiar reformas de política pública com implicações de longo prazo e para melhorar a articulação do trabalho entre o nível federal e o subnacional. Quanto ao financiamento do setor privado, o OVE constatou que o redirecionamento para novos setores resultou em maior adicionalidade, embora tenha faltado clareza sobre quando utilizar instrumentos GS ou SGS para o mesmo propósito. O avanço em direção à conclusão dos objetivos estratégicos foi maior nos componentes de infraestrutura, porém mais limitado nas

intervenções para aumento de qualidade, melhora a gestão e/ou fortalecimento de capacidades institucionais. Por fim, o OVE constatou que o BID contribuiu para aumentar a arrecadação fiscal estadual por meio da linha de crédito condicional para empréstimos para investimentos do PROFISCO (Programa de modernização da gestão fiscal), embora não tenham sido observados avanços no lado das despesas.

As restrições fiscais do país limitaram o modelo de negócios do Banco, intensivo no financiamento direto para os governos subnacionais. Conseqüentemente, o OVE recomendou que a Administração definisse um modelo de negócios diferenciado para cada tipo de mutuário (governo federal, estados, municípios, setor privado e entidades financeiras públicas) no qual são estabelecidos aspectos como as condições de relacionamento, o uso de instrumentos, as áreas de apoio, os fatores de sucesso e as necessidades de articulação entre os diferentes atores. Dessa forma, o OVE solicitou que a Administração consolidasse os esforços de gestão da carteira, promover o uso dos instrumentos mais adaptados à experiência e capacidade dos executores e fortalecer os aspectos de controle e qualidade do gasto no trabalho em nível subnacional. Por fim, a avaliação recomendou o fortalecimento da coordenação entre o BID e o BID Invest para definir quando deve ser utilizado financiamento GS e SGS para os mesmos objetivos. A Administração concordou com as recomendações do OVE e se comprometeu a implementar um modelo de negócios diferenciado por tipo de cliente, diversificando seus instrumentos e promovendo o uso de empréstimos baseados em resultados, garantias e empréstimos em moeda local. A Administração também propôs a elaboração de uma agenda de diálogo com entidades subnacionais sobre controle e qualidade das despesas, e se comprometeu a continuar fortalecendo a coordenação entre o BID, o BID Invest e o BID Lab.

Avaliação do Programa do Grupo BID com a Colômbia 2015-2018

Colômbia é um país de receita média-alta com acesso aos mercados de capitais, mas com importantes desigualdades em nível subnacional. O crescimento econômico vivido pelo país nos últimos anos contribuiu para a diminuição da pobreza e a expansão da classe média. No entanto, as disparidades regionais e as lacunas de desenvolvimento em nível subnacional posicionaram a Colômbia como o segundo país mais desigual da região. O programa do Grupo BID para o período 2015-2018 totalizou aprovações de mais de US\$ 4 bilhões, excedendo o marco de financiamento proposto na EP. 75% dos empréstimos GS foram operações programáticas baseadas em reformas de políticas (PBP), sendo a porcentagem mais alta de PBP de todos os países mutuários. A capacidade do país de emitir dívida e investir no mercado de capitais explicam a preferência pelos PBP, considerando a eficiência e previsibilidade nos desembolsos deste instrumento. Os PBP foram relevantes no apoio das reformas prioritárias para o governo da Colômbia, como a reforma fiscal e o marco jurídico e regulatório para as parcerias público-privadas (PPP). Por sua parte, os empréstimos de investimento enfrentaram desafios de implementação relacionados, principalmente, com uma capacidade institucional limitada, sobretudo em nível subnacional. Em termos de resultados, destacam-se os relacionados com a área da gestão pública (reforma fiscal, governança e justiça). O Banco agregou valor garantindo o cumprimento das reformas, assumindo um papel de intermediário imparcial (*honest broker*) e promovendo a troca de experiências na região.

De acordo com as conclusões da avaliação, o OVE recomendou aprofundar o trabalho do Grupo BID em nível subnacional. O OVE recomendou que a Administração do Grupo BID, em seu próximo exercício estratégico, continue buscando maneiras eficazes de apoiar as entidades subnacionais, levando em consideração as limitações institucionais e normativas do país e considerando modelos de intervenção subnacional aplicados de forma efetiva em outros países. Dessa forma, o OVE solicitou que a Administração considerasse uma combinação de instrumentos que ajude a reduzir os custos de transação, buscando nichos para apoiar o desenvolvimento subnacional. Isso pode ser alcançado por meio do uso de instrumentos financeiros que combinem investimentos público-privados ou que contribuam para o aprofundamento de mercados financeiros para desenvolver mercados de títulos em nível municipal. A Administração concordou com as recomendações do OVE e se comprometeu a incentivar a diversificação de instrumentos financeiros por meio da inclusão



de empréstimos baseados em resultados e empréstimos em moeda local, a revisar sua estratégia de financiamento subnacional, bem como a fomentar o trabalho conjunto do BID e do BID Invest para buscar sinergias e maximizar o impacto do Grupo a este nível.



Avaliação do Programa do Grupo BID com a Costa Rica 2015-2018

A Costa Rica teve importantes avanços em matéria de desenvolvimento, mas também enfrenta importantes desafios. Embora o BID continue sendo o seu principal parceiro para o desenvolvimento, durante o período da avaliação a carteira do Grupo BID na Costa Rica foi limitada e de implementação fraca. Entre os avanços do país estão sua liderança ambiental global, o aumento da renda per capita, os sólidos indicadores de desenvolvimento humano e o acesso, quase universal, aos serviços básicos. Entre os desafios estão a difícil situação fiscal, a dívida pública crescente, a redução das classificações de crédito, a desigualdade e a falta de eficiência na oferta de serviços públicos. As aprovações do BID durante o período de avaliação totalizaram US\$ 464

milhões e ficaram muito abaixo do marco de financiamento estabelecido na EP. Isto ocorreu, em parte, à frágil situação fiscal do país e às recentes mudanças regulatórias. As atividades do Grupo BID durante o período de avaliação foram relevantes, especialmente as relacionadas com o apoio à proposta da reforma tributária e o financiamento para melhoria da infraestrutura nos setores de transporte e energia, onde a carteira estava concentrada. No entanto, a implementação de várias operações foi deficiente devido a mudanças nas prioridades do governo, atrasos nos processos e custos elevados. Em algumas áreas, como a educação, o setor financeiro e parcerias público-privadas (PPP), o programa do BID não se concentrou suficientemente nas mudanças estruturais necessárias. A sustentabilidade de alguns projetos foi limitada devido a um enfoque insuficiente em temas de manutenção e a mudança de prioridades do governo.

Em um contexto de importantes restrições fiscais, o OVE recomendou que a Administração apoiasse o país na implementação da reforma fiscal e das mudanças estruturais necessárias para aumentar a receita e a eficiência no fornecimento de serviços públicos. Da mesma forma, o OVE solicitou que a Administração continuasse apoiando o país a fim de atrair investimentos privados por meio das PPP (especialmente em infraestrutura) melhorando a coordenação com as operações do BID Invest. Por

fim, o OVE recomendou que continuasse se concentrando em uma melhor implementação de projetos e apoiando o país em sua liderança ambiental. A Administração concordou com as recomendações e se comprometeu a continuar trabalhando no fortalecimento das finanças públicas, enfatizando a implementação da reforma fiscal. Dessa forma, se comprometeu a fortalecer a coordenação entre o BID e o BID Invest e a promover um ambiente mais favorável à utilização da modalidade de PPP. Por último, a Administração se comprometeu a melhorar a implementação da carteira.

Avaliação do Programa do Grupo BID com o México 2014-2018

O crescimento econômico do México durante o período de avaliação foi positivo, mas insuficiente para alcançar aumentos significativos na renda per capita. Em geral, o programa do BID no México foi relevante, embora mais eficiente e efetivo em algumas áreas que em outras. O período de avaliação foi marcado pela introdução de amplas reformas estruturais, que tinham o objetivo de reduzir os custos e melhorar o fornecimento de serviços em vários setores (energia, telecomunicações e setor financeiro); fortalecer as finanças públicas em nível federal e subnacional; melhorar a qualidade e o rendimento escolar, e aumentar a flexibilidade do mercado de trabalho. Entre 2013 e 2018, o Grupo BID aprovou operações por um montante total de

US\$ 13 bilhões que corresponderam a 204 empréstimos GS e SGS, e 117 de CT. 42% do montante aprovado com GS corresponde a operações PBP e 25% do total do portfólio a operações com intermediários financeiros públicos. Os cancelamentos, devidos em parte aos cortes no orçamento nacional, afetaram a implementação e os resultados do programa. As operações do Grupo BID foram mais efetivas nos setores de energia/mudanças climáticas, fiscal e desenvolvimento rural, do que em mercado de trabalho e cadeias logísticas de suprimentos.

No entanto, o modelo de negócios do Grupo BID no México pode precisar de uma mudança a fim de manter sua relevância e valor agregado. Por um lado, a relevância e sustentabilidade dos resultados do programa avaliado podem ser afetadas por mudanças nas prioridades de política do novo governo. Além disso, o trabalho com o banco de desenvolvimento nacional pode ser afetado pela reduzida competitividade financeira do BID para essas instituições. Por outro lado, um impulso renovado para encontrar soluções para apoiar de forma mais direta as entidades subnacionais



pode impulsionar o valor agregado do BID no país. OVE recomendou que a Administração do BID participe ativamente do diálogo com o novo governo para identificar programas e políticas onde o banco pode agregar valor por meio de contribuições técnicas e financiamento; também recomendou redobrar os esforços para encontrar soluções de apoio às entidades subnacionais. Além disso, o OVE recomendou garantir a abordagem estratégica das CT. Ao BID Invest o OVE recomendou o fortalecimento da efetividade e a adicionalidade de suas operações de apoio às cadeias de valor, bem como documentar os resultados de desenvolvimento dessas operações. A Administração do BID concordou com as recomendações do OVE e propôs ações encaminhadas para promover a adicionalidade do Banco, tanto em nível federal quanto subnacional. Por sua parte, a Administração do BID Invest concordou parcialmente com a recomendação específica para as operações de cadeia de valor.

Avaliações corporativas

As avaliações corporativas concentram-se nas políticas, estratégias, instrumentos e processos internos com os quais conta o Grupo BID para alcançar seus objetivos corporativos no apoio ao desenvolvimento nos países da região. Esta é uma categoria ampla que abrange uma gama de atividades de avaliação e supervisão e que inclui os exercícios de validação. Em 2019, o OVE apresentou dois relatórios de validação anual, a validação do sistema de autoavaliação de projetos do Grupo BID e a validação do ReTS². Dessa forma, durante 2019, o OVE iniciou duas avaliações corporativas que serão finalizadas em 2020: a avaliação do MICI sobre a efetividade na implementação de seu novo marco de políticas e o cumprimento de seu mandato de melhorar a transparência, a prestação de contas e efetividade do Grupo BID, e um exercício de síntese das principais conclusões das avaliações do OVE sobre a adequação dos instrumentos financeiros e não financeiros com os quais o BID conta para atender às necessidades dos diferentes países da região.

² Em 2019, pela primeira vez, esse exercício de validação foi apresentado em um relatório separado. Em 2017 e 2018, o OVE apresentou os resultados das validações do ReTS como parte de seu relatório anual.

Síntese dos resultados da validação do OVE dos Relatórios de Conclusão de Projeto e os Relatórios Ampliados de Supervisão

O Grupo BID está à frente no desenvolvimento de critérios de avaliação comuns para operações do setor público e privado. A validação do OVE inclui a revisão das autoavaliações de projetos públicos (RCP) e privados (XSR), ambos utilizando um enfoque baseado em objetivos. O relatório de validação do 2019 incluiu a revisão de 64 RCP de operações que foram concluídas no período 2016-2017 e 35 XSR de operações que alcançaram maturidade operacional precoce em 2017.




Na parte pública, a validação do OVE das qualificações dos RCP concluiu que 41 das 64 operações GS (64%) alcançaram uma classificação de resultados gerais positiva. A maioria das operações obteve uma boa pontuação em matéria de relevância, indicando consistência lógica em seus projetos e alinhamento com os desafios de desenvolvimento dos países e com as estratégias de país e corporativas do BID. Contudo, a pontuação em eficiência e efetividade foi menor. Em termos de eficiência, mais da metade dos projetos validados não apresentaram análise de custo-benefício e/ou custo-efetividade sólidos. Em termos de efetividade, cerca de um terço das operações (24 projetos) demonstraram ter alcançado as metas propostas para a maioria dos objetivos apresentados. Estas classificações refletem uma combinação de fatores que incluem não terem conseguido cumprir alguns dos objetivos de desenvolvimento propostos e/ou a falta de informações sobre alguns indicadores de resultado. A qualificação de sustentabilidade para os projetos com avanços em termos de resultados foi positiva; contudo, a informação sobre o desempenho das proteções ambientais e sociais dos projetos continua sendo escassa. Finalmente, mais de dois terços dos RCP obtiveram uma qualificação boa ou excelente em termos de qualidade, o que significa que a análise das realizações do projeto foi realizada de forma completa, e que as qualificações foram consistentes com a evidência.

Na parte privada, a validação das qualificações dos XSR concluiu que apenas 15 das 35 operações SGS (43%) obtiveram qualificações de resultados gerais positivas, mas essas foram altas em termos de adicionalidade e resultados financeiros. Assim, 24 projetos obtiveram qualificações positivas em adicionalidade e 33 em resultados financeiros. Contudo, em termos de efetividade e eficiência, apenas 13 e 14 operações respectivamente obtiveram qualificações positivas. As baixas qualificações em efetividade são explicadas, em parte, pela falta de parâmetros de medição dos objetivos e

pela informação de indicadores incompleta, e em parte por condições macroeconômicas e/ou regulatórias adversas. Em termos de sustentabilidade, menos da metade dos projetos obtiveram uma qualificação positiva. Nesse caso, as informações sobre desempenho ambiental e social também foram escassas.

Um propósito chave da validação independente das qualificações de desempenho dos projetos é garantir a credibilidade e transparência do sistema de autoavaliação. Se espera que, quando o sistema funciona corretamente, a discrepância entre as qualificações da Administração e do OVE é limitada. Apesar de que, devido a temas metodológicos, a comparação das qualificações dos RCP só foi possível para 54 das 64 operações GS, as qualificações gerais dos resultados do projeto do OVE e a Administração do BID coincidiram em 29 casos. As qualificações da Administração foram, em geral, mais favoráveis do que as do OVE. Do lado das operações NGS, a comparabilidade é plena e as qualificações gerais dos resultados do projeto da Administração de BID Invest e do OVE coincidiram em 25 das 35 operações revisadas. Nesse sentido, embora os níveis de discrepância entre as qualificações do OVE e a Administração ainda sejam importantes, é aceitável afirmar que o sistema de autoavaliação do Grupo BID foi se fortalecendo como resultado do trabalho conjunto do OVE e da Administração. Dessa forma, desde 2018 as qualificações de desempenho atribuídas pelo OVE em seu exercício de validação foram incluídas nos relatórios anuais da Efetividade no Desenvolvimento do Grupo BID, contribuindo com a transparência do sistema de avaliação.




Síntese dos resultados da validação do Sistema de seguimento das recomendações do OVE

O ReTS é uma peça chave para verificar a integração das conclusões das avaliações nos processos de tomada de decisões estratégicas do Grupo BID. Através do ReTS, é feito o monitoramento da implementação, por parte da Administração, das recomendações que foram emitidas pelo OVE e endossadas pelas Diretorias do BID e do BID Invest. O BID utiliza o ReTS desde 2013 e o BID Invest desde 2016. A Administração prepara um Plano de Ação (PA) para cada recomendação e atualiza seu avanço anualmente. O OVE analisa a avaliabilidade dos PA propostos e valida sua relevância e progresso na implementação. Em cada processo de validação anual,

analisam-se 100% dos PA ativos. Como instrumento de supervisão, o ReTS fomenta a transparência, a aprendizagem e a prestação de contas institucional, completando assim o ciclo de avaliação.

Os resultados da validação dos PA do ReTS em 2019 mostraram melhorias em algumas dimensões. A validação do OVE constatou que o diálogo contínuo entre o OVE e a Administração nas etapas iniciais do processo de validação ajudou a promover melhorias na definição das ações e objetivos e marcos adequados, assim como da relevância dos PA, embora ainda haja desafios em matéria de implementação. A maioria dos PA ativos (91%) incluíram atividades relevantes para avançar no cumprimento das recomendações, enquanto 79% dos PA cumpriram com as metas previstas. Os principais problemas relacionados com a qualificação de implementação foram a insuficiência de informações e/ou de meios de verificação, bem como marcos não alcançados. O OVE se comprometeu a analisar sistematicamente, no marco de suas APP, a integração das recomendações prévias.



Qual foi o aprendizado resultante do trabalho avaliativo de 2019?

Os exercícios de validação anual realizados pelo OVE em 2019 concluíram que, em geral, o Grupo BID está avançando na melhoria de seus processos de autoavaliação e no acompanhamento de recomendações. Os resultados dos relatórios de autoavaliação (RCP e XSR) e do ReTS, apresentaram avanços em comparação com os ciclos anteriores. No entanto, ainda há margem de melhora para fortalecer as capacidades do Grupo BID, em particular, na medição do desempenho de seus programas e projetos com relação às proteções ambientais e sociais e as análises de efetividade e de custo-benefício dos projetos.

As APP entregues em 2019 também destacaram conclusões comuns em termos de adicionalidade, serviço ao cliente e coordenação interinstitucional. Estas avaliações destacaram a necessidade de demonstrar a adicionalidade do Grupo BID na sua função de parceiro estratégico na região; de otimizar a combinação de instrumentos financeiros e não financeiros para atender às necessidades de seus clientes, tanto em nível nacional quanto subnacional; e de melhorar a coordenação de atividades entre o BID e o BID Invest para maximizar o impacto no desenvolvimento do Grupo (Quadro 1).

Quadro 1.

Síntese de aprendizagens de APPs de 2019

Em conformidade com avaliações prévias, as APPs para a Colômbia, Brasil e México destacaram a necessidade de o Grupo BID colocar mais ênfase em assegurar o valor agregado de seus programas. Em particular, as avaliações da Colômbia e do México destacaram o potencial do Grupo BID para agregar valor no apoio ao nível subnacional. A avaliação do Brasil identificou que o Grupo BID poderia agregar valor na articulação do trabalho entre o nível federal e subnacional (estadual). Algumas dessas avaliações destacaram também a potencial adicionalidade do Grupo BID no apoio ao desenvolvimento de PPP para projetos de investimento.

As APP entregues em 2019 também relevaram a necessidade do Grupo BID de diversificar e otimizar o uso de seus instrumentos, adequá-los às capacidades de execução de seus clientes, destacando a importância de encontrar instrumentos e soluções viáveis para apoiar as entidades subnacionais. Esse achado apareceu em

várias APP realizadas nos últimos anos. A Administração reconheceu essa limitação e, em resposta às recomendações do OVE nas avaliações de 2019, se comprometeu a promover a diversificação de seus instrumentos, fazendo uso mais intensivo de empréstimos baseados em resultados, empréstimos em moeda local e garantias que poderiam ajudar a reduzir custos de transação e abordar falhas do mercado.

Passados três anos da criação do BID Invest, todas as APP entregues em 2019 coincidiram com a existência de uma ampla margem de melhoria na coordenação entre o BID e o BID Invest. Em particular, a APP do Brasil destacou a necessidade de diferenciar e justificar melhor as intervenções do Grupo BID em suas operações com e sem garantia soberana. As gerências do BID e do BID Invest se comprometeram a fortalecer as instâncias de coordenação e buscar sinergias através de suas estratégias e operações nos países da região.

Um novo marco de política para o sistema de avaliação

Durante 2019, o OVE continuou abordando as recomendações do Painel de Revisão Independente comissionado pela Diretoria em 2017 e concluído em 2018. Em particular, a de fortalecer a política que rege a função de avaliação. A análise da função de avaliação do Grupo BID constatou que os elementos chave desta estavam dispersos em diferentes documentos de referência da instituição e que o Grupo BID se beneficiaria com a existência de um documento único que os consolidasse como parte de uma política integral de avaliação. Assim, em colaboração com as Administrações do BID e do BID Invest, o OVE preparou e entregou com êxito o novo Marco de Política de Avaliação para o Grupo BID, que foi aprovado pelas Diretorias Executivos do BID e do BID Invest em julho de 2019. O Marco de Política de Avaliação delinea os princípios de avaliação, os acordos institucionais que conduzem o sistema de avaliação do Grupo BID, bem como as funções e responsabilidades da Diretoria, do OVE e da Administração (Quadro 2). Dessa forma, em conformidade com as boas práticas de outros órgãos multilaterais de desenvolvimento, a função de avaliação do Grupo BID está governada por um documento de política de caráter público e vinculante.

Quadro 2.

Sistema de avaliação do Grupo BID: objetivos e princípios

OBJETIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

- Promover a **aprendizagem contínua** com o apoio das decisões e das melhorias das atuais e futuras políticas, estratégias, programas, operações e processos;
- Proporcionar aos acionistas uma base para a **prestação de contas** acerca do cumprimento do mandato de desenvolvimento de cada instituição, mediante a avaliação sistemática do desempenho e dos resultados de desenvolvimento;
- Contribuir para a **transparência** por meio da avaliação sistemática do desempenho e dos resultados de desenvolvimento do Grupo BID, e da divulgação adequada dos achados das avaliações, em conformidade com a política de acesso à informação da instituição.

PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

- **Utilidade das avaliações.** A avaliação deve ser feita de forma oportuna, cobrindo temas de interesse estratégico e ser crível.
- **Avaliabilidade.** Os objetivos das atividades do Grupo BID devem ser expressos e monitorados de forma que permitam a realização de uma avaliação baseada em evidência.
- **Uso de padrões acordados internacionalmente.** As metodologias usadas para a avaliação independente e a autoavaliação devem se basear em padrões acordados internacionalmente e adaptados às necessidades específicas, mandatos e governança de cada instituição.
- **Colaboração.** Uma abordagem colaborativa e construtiva entre avaliadores e partes interessadas pode melhorar a apropriação e validade das descobertas, bem como aumentar a adoção de recomendações e o uso de lições de avaliação.
- **Independência do escritório de avaliação.** A independência do escritório de avaliação é fundamental para maximizar os benefícios do sistema de avaliação. É uma condição para alcançar a imparcialidade, credibilidade e legitimidade. A independência na avaliação compreende quatro dimensões: independência organizacional, independência de comportamento, liberdade de interferências externas e ausência de conflitos de interesse.
- **Divulgação adequada.** A fim de que as avaliações contribuam para a transparência e facilitem a aprendizagem, essas devem estar disponíveis e ser divulgadas adequadamente para promover seu uso, em conformidade com as normas internas aplicáveis e políticas de divulgação.

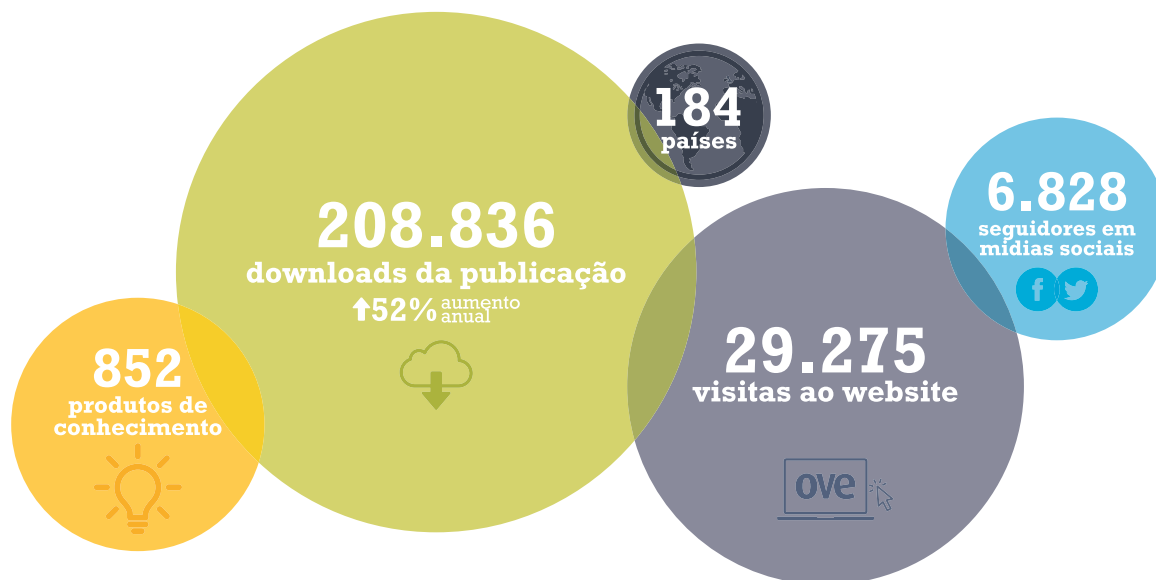
Melhoria dos processos internos do OVE

Entendido como um investimento para o futuro, durante 2019 o OVE implementou uma nova estrutura organizacional com o objetivo de continuar buscando que a entrega de seus produtos seja de qualidade e oportuna, bem como de continuar fortalecendo o desenvolvimento profissional de sua equipe. O novo esquema define e delega funções e responsabilidades do pessoal do OVE, em termos de planejamento de atividades, controle de qualidade e gestão do conhecimento e desenvolvimento profissional. Dessa forma, como parte desses mesmos esforços, durante 2019 o OVE identificou suas necessidades de recursos humanos para cumprir com os planos de trabalho futuros e, junto com o Escritório de Recursos Humanos do BID, iniciou um amplo processo de recrutamento que espera concluir em 2020. Por fim, em 2019, o OVE iniciou o processo de revisão para a atualização do protocolo para as APP, um exercício realizado paralelamente ao esforço de outros membros do Grupo de Cooperação em Avaliação (ECG) do sistema multilateral.

Divulgação e desenvolvimento da capacidade de avaliação

O poder do OVE inclui a divulgação de suas avaliações para propósitos de aprendizagem e o apoio aos países da região para desenvolver capacidades em matéria de avaliação. Em resposta a esse poder, o OVE dedica um esforço importante para divulgar os resultados de suas avaliações a diferentes públicos, utilizando meios de fácil acesso e que propiciem o uso das conclusões de avaliação, tanto dentro do Grupo BID quanto com as contrapartes dos países e o público em geral. Em 2019, o OVE continuou divulgando seus produtos on-line, registrando um aumento no número de downloads dos relatórios de avaliação e produtos de conhecimento. O total de downloads de relatórios do OVE chegou a 208.836, 50% a mais que em 2018 (Gráfico 1). Os downloads foram provenientes de vários países do mundo, mas se destaca a importante presença dos países da região, principalmente Colômbia, México, Peru, Argentina, Equador, Bolívia e Chile. O site do OVE registrou 29.275 páginas consultadas, consideravelmente menor que em 2018.

Gráfico 1. Comunicar para aprender: divulgação e difusão em 2019



Fonte: OVE com dados do IDB Knowledge Analytics.

Quanto ao fortalecimento de capacidades em matéria de avaliação na região, o OVE manteve seu apoio à Iniciativa CLEAR (Centros de Aprendizagem em Avaliação e Resultados), em particular aos centros para América Latina e Caribe (ALC), localizados no México e no Brasil.³ O Centro de Pesquisa e Docência Econômicas (CIDE) no México foi o primeiro centro CLEAR em espanhol para a ALC, enquanto a Fundação Getúlio Vargas em São Paulo (Brasil) se estabeleceu como centro CLEAR em língua portuguesa. Os centros CLEAR no México e no Brasil promovem o fortalecimento de capacidades locais de monitoramento e avaliação (M&E) por meio de capacitação, assistência técnica, pesquisa e geração e divulgação do conhecimento de avaliação. O OVE apoiou esses centros desde seu início com recursos, trocas de ideias e eventos conjuntos.

3 A CLEAR é uma rede de instituições acadêmicas apoiadas por doadores multilaterais e bilaterais que têm o objetivo de fortalecer as capacidades de monitoramento e avaliação (www.theclearinitiative.org).

Em 2019, o trabalho com os centros CLEAR do México e do Brasil concentrou-se no desenvolvimento de novas metodologias para o diagnóstico de capacidades em M&E e para o trabalho com entidades subnacionais. CLEAR/CIDE desenvolveu uma metodologia de diagnóstico para capacidades em M&E para as agências encarregadas da agenda de desenvolvimento social que está sendo implementada em 19 países da região. CLEAR/Fundação Getúlio Vargas desenvolveu uma metodologia para implementar sistemas de M&E em nível estadual.⁴ Em nível mundial, em junho de 2019 a iniciativa CLEAR lançou a primeira Semana da Avaliação Global, que organizou eventos de conhecimento sobre M&E em vários países do mundo, fomentando a troca de conhecimentos. Nesse contexto, o OVE organizou um painel no Equador para compartilhar experiências sobre a institucionalização da avaliação em instituições públicas da região.⁵ No final de 2019, o OVE apoiou a realização de um painel sobre o estabelecimento de sistemas de M&E em nível subnacional como parte do XII Seminário Internacional sobre Gestão por Resultados que ocorreu em Belo Horizonte, Brasil.

Por fim, e para promover a troca de conhecimentos dentro do OVE e com o restante do Banco, o OVE continuou sua série de apresentações a cada duas semanas. Na agenda de 2019, além das apresentações dos resultados das avaliações mais recentes do OVE, foram incluídas apresentações sobre temas variados tais como o uso da aprendizagem automática (*machine learning*) no BID; as mudanças na Facilidade de Financiamento Flexível do BID; o uso potencial em avaliação da ferramenta *text analytics*, entre outras.

4 Em 2019, foi concluído o trabalho com o estado de Espírito Santo e atualmente o trabalho está sendo feito no estado de Minas Gerais. A partir dessas experiências desenvolverá uma estratégia de intervenção para incluir nos outros estados do Brasil.

5 Fizeram parte desse painel representantes do Departamento Nacional de Planejamento da Colômbia; do Escritório Geral de Monitoramento e Avaliação de impacto do Ministério de Habitação, Construção e Saneamento do Peru, e a Secretaria Técnica de Planejamento do Equador. O evento reuniu cerca de 100 participantes de instituições públicas, acadêmicas e da sociedade civil.

Orientações futuras

Em dezembro de 2019, a Diretoria do BID aprovou a Proposta de Plano de Trabalho e Orçamento do OVE para 2020-2021 que inclui uma agenda de avaliação ambiciosa e estratégica para os próximos anos. Como resultado de um processo de consulta com a Administração e os Representantes da Diretoria Executiva do BID e do BID Invest, o OVE elaborou um Plano de Trabalho cujo objetivo principal é continuar contribuindo e apresentando evidências para as discussões estratégicas sobre os grandes desafios enfrentados pelo Grupo BID:

- a. Avaliações corporativas de grande escala que incluem a avaliação da Governança do Grupo BID; da Facilidade Não Reembolsável para o Haiti; do BID Invest e do BID Lab; do envolvimento do Grupo BID em nível subnacional; além das avaliações em processo do MICI e a revisão da adequação dos instrumentos financeiros e não financeiros.
- b. Avaliações setoriais e temáticas que respondem aos desafios de desenvolvimento mais urgentes da região e contribuem para preencher as lacunas de conhecimento. Essas avaliações incluem: os programas do BID em matéria de transparência e integridade; o trabalho do Grupo BID em temas de adaptação à mudança climática; a resposta dos programas do BID ao processo de urbanização da região; os programas e abordagens para garantir a segurança do cidadão, o fornecimento de água potável e saneamento em zonas rurais.
- c. Avaliações de País baseadas em boas práticas que agreguem valor aos processos de definição das novas estratégias.
- d. Relatórios de prestação de contas e supervisão que continuem apoiando a melhoria dos sistemas de autoavaliação. O OVE continuará validando os relatórios de autoavaliação do Grupo BID, bem como a implementação de suas recomendações (ReTS), tentando inovar em seus processos e no conteúdo de seus relatórios.
- e. Atividades que ajudem a melhorar a divulgação dos resultados de suas avaliações e a promover a capacidade de avaliação. Em 2020, o BID será a sede e presidirá a 3ª Reunião dos presidentes dos Comitês de Avaliação e os chefes dos departamentos de avaliação dos Bancos Multilaterais membros do ECG. O OVE continuará trabalhando com a CLEAR e

outros parceiros de desenvolvimento para fortalecer as capacidades de avaliação da região, buscando ampliar o alcance de suas atividades através de diversas iniciativas. Por fim, está prevista a celebração de eventos para comemorar os 20 anos de avaliação independente no Grupo BID, além de outras atividades de divulgação do trabalho do OVE no interior da instituição e em diferentes países da região.

20
ove **ANOS**

Escritório de Avaliação e Supervisão

OVE: 20 ANOS DE AVALIAÇÃO

Esta seção relata o trabalho de avaliação e supervisão do OVE desde sua criação como escritório independente em 1999. Depois de abordar, de forma sintética, os antecedentes sobre a criação do escritório e seu mandato institucional, descreve-se o trabalho do OVE nos últimos 20 anos, oferecendo apoio ao Grupo BID a fim de melhorar sua efetividade no desenvolvimento. Esta seção organiza o trabalho do OVE de acordo com a abordagem de suas avaliações. As avaliações corporativas concentram-se principalmente na estrutura e nos processos do Grupo BID. As avaliações dos programas de país analisam a relevância, eficiência, efetividade e sustentabilidade do programa do Banco em cada um dos países mutuários. As avaliações setoriais e temáticas analisam profundamente a ação do BID em um setor específico, destacando os resultados e aprendizados baseadas na experiência. Esta seção também ressalta o trabalho do OVE no apoio às áreas do setor privado do Grupo BID. Esta análise retrospectiva sobre o trabalho do OVE nos últimos 20 anos também nos permite analisar a evolução da função de avaliação e do papel do OVE. Para isso, são incluídos alguns exemplos que demonstram o papel e a contribuição do OVE para os processos de melhoria institucional contínua do Grupo BID.⁶

Antecedentes

O OVE foi estabelecido como o escritório independente de avaliação do BID em 1999 com um mandato de responsabilidade compartilhada, segundo o qual, tanto a Administração do BID quanto o escritório de avaliação cumprem funções de avaliação e supervisão com papéis diferenciados. A criação do escritório independente de avaliação foi resultado de um acordo institucional sobre a importância das funções de avaliação e supervisão, bem como sobre a necessidade de contar com uma entidade independente que avaliasse as políticas e as operações financiadas pelo Banco (Quadro 2.1). No contexto internacional, a necessidade de melhorar a governança interna das instituições de financiamento multilateral, promovendo a independência de sua função de avaliação, estava entre as recomendações do Relatório da Comissão Consultiva sobre as Instituições de Financiamento Internacional do Congresso dos EUA (2000).

6 Estes exemplos foram selecionados com propósitos ilustrativos e não constituem uma amostra representativa do trabalho do OVE nos últimos 20 anos. Nos Anexos consta a lista completa dos relatórios e publicações do OVE.

Quadro 3.

Estabelecer as bases para a criação de um escritório independente de avaliação para o BID

Em 1998, o presidente do Banco e o presidente do Grupo de Trabalho sobre Supervisão e Avaliação da Diretoria Executiva decidiram estabelecer um comitê formado pela equipe do Banco e por representantes do EVO (o antigo escritório de avaliação interna do Banco) com o objetivo de formular recomendações orientadas a uma maior efetividade e eficiência do BID em matéria de supervisão e avaliação. Seu relatório intitulado "A função de supervisão e avaliação, uma responsabilidade compartilhada" (1998) estabeleceu o marco conceitual das funções de supervisão e avaliação do Banco e definiu o curso para as modificações do sistema de avaliação

e a criação do escritório independente de avaliação. Em junho de 1999, a Diretoria Executiva aprovou a proposta que modifica a Organização Básica do Banco (Recomendação 2) para a criação do Escritório Independente de Avaliação, transferindo equipe e orçamento. Este relatório incluía recomendações para uma coordenação adequada entre a Administração e o Escritório Independente de Avaliação (Recomendação 4), assim como mecanismos de reporte à Diretoria (Recomendação 7). Por fim, também definia os Termos de Referência e o processo de seleção para o Diretor de Avaliação e Supervisão (Recomendação 6).

O mandato básico para a avaliação no Banco foi estabelecido pelos Governadores do BID no Oitavo Aumento Geral de Recursos (IDB8). Esse documento destaca: "O novo sistema de avaliação do Banco utilizará a avaliação como ferramenta de aprendizagem institucional e como instrumento para realizar avaliações sistemáticas da efetividade das políticas de desenvolvimento aplicadas pelo Banco, dos resultados das atividades financiadas e dos procedimentos afins." Este documento estabelece quatro aspectos fundamentais para orientar o trabalho de avaliação da instituição, em geral, e do OVE em particular: (i) que a avaliação é um processo que deve ser atualizado regularmente; (ii) que a avaliação deve ser centrada na aprendizagem institucional; e (iii) que a avaliação deve ser centrada em temas de efetividade em matéria de desenvolvimento e nos resultados das atividades financiadas pelo Banco.

Em 2000, o recém criado Escritório de Avaliação e Supervisão, OVE, apresentou à Diretoria Executiva do BID o Mandato, Missão e Plano de Trabalho. Este documento define os princípios que guiam as atividades de avaliação e os produtos de avaliação e supervisão, assim como as atividades de

fortalecimento de capacidades em avaliação. Este documento apresenta também o conceito de avaliabilidade, que mais tarde se tornaria uma das contribuições fundamentais do OVE para o Marco de Efetividade no Desenvolvimento do Grupo BID. O OVE define avaliabilidade como a capacidade de uma intervenção (empréstimo, cooperação técnica, estratégica, política etc.) de demonstrar, em termos mensuráveis, os resultados que devem ser gerados.⁷ Concebida desta forma, a avaliabilidade é uma condição básica para qualquer sistema de gestão baseado em resultados.

O mandato dos Governadores do Banco incluído no Nono Aumento Geral de Recursos (IDB_g) continuou promovendo a função de avaliação. Os compromissos do IDB_g promovem a medição de resultados de projetos com parâmetros sólidos, institucionalizando a análise de avaliabilidade, fortalecendo a análise da taxa de rendimento econômico para os projetos de investimento e as avaliações ex-post dos projetos. O mandato do IDB_g também consolida o papel do OVE na validação dos resultados de desempenho alcançados pelos projetos e inclui, em seu Marco de Resultados Corporativo, um indicador que mede a porcentagem de projetos com pontuações satisfatórias com relação a resultados de desenvolvimento, fortalecendo a estrutura de incentivos para a medição de resultados.

20 anos de avaliação independente no BID

Vinte anos depois da criação do escritório independente de avaliação, o OVE se tornou uma peça fundamental do sistema de avaliação do Grupo BID. Desde 1999, o OVE submeteu à avaliação da Diretoria Executiva do BID 360 relatórios de avaliação e supervisão⁸, além dos relatórios administrativos e de prestação de contas (63) que incluem os relatórios anuais de atividades, plano de trabalho e orçamento, além dos relatórios de autoavaliação do OVE. Nessa categoria também estão incluídos outros tipos de relatórios, como notas de transmissão⁹ e notas de opinião, bem como comentários e/ou resenhas realizadas a pedido

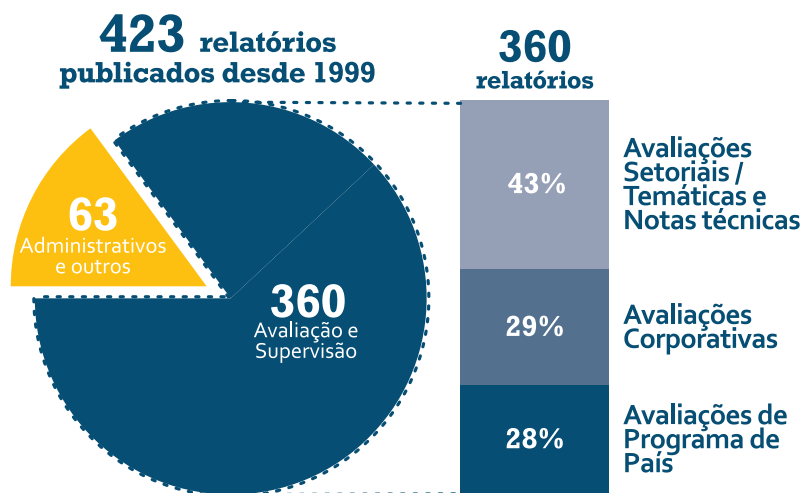
7 Este relatório menciona que uma atividade pode ser avaliada se especificar claramente os resultados previstos, estabelecer indicadores adequados para medir o alcance desses resultados, identificar a linha de base e a meta para seus indicadores e incluir um sistema de coleta de dados para gerar informações sobre esses indicadores. Posteriormente, o OVE propõe um conceito de avaliabilidade mais abrangente, que inclui os temas formais mencionados aqui e temas substanciais (diagnóstico e lógica da intervenção).

8 Esses números não incluem Documentos de Enfoque (*Approach Papers*).

9 Através das notas de transmissão, o OVE informou à Diretoria, por exemplo, sobre normas de boas práticas do grupo de ECG para os Bancos Multilaterais de Desenvolvimento, ou sobre exercícios de “*benchmarking*” que comparam o BID a outras instituições multilaterais em relação às suas capacidades de monitoramento e avaliação.

da Diretoria Executiva do BID.¹⁰ Do total de relatórios de avaliação e supervisão, 29% corresponderam a avaliações corporativas, 28% foram APP, 43% se referiam a avaliações setoriais e temáticas, que incluem avaliações de projetos (avaliações de impacto, avaliações comparativas etc.) e notas técnicas (Gráfico 2)

Gráfico 2. Relatórios do OVE por função e tipo de avaliação



Fonte: Banco de dados de publicações do OVE.

1 Avaliações corporativas

Desde 1999, o OVE apresentou cerca de 150 avaliações corporativas que informaram sobre as principais mudanças institucionais, organizacionais e normativas do Grupo BID, bem como a estrutura de Efetividade no Desenvolvimento e a Agenda de Conhecimento (Anexo I). Os relatórios de avaliação e supervisão do OVE em seu pilar corporativo foram classificados de acordo com os temas que abordam. Uma parte importante do trabalho do OVE concentrou-se na revisão dos mandatos institucionais que guiam o trabalho da instituição, tais como os derivados dos processos de reposição de recursos e dos ajustes organizacionais que garantem seu funcionamento, como os derivados do realinhamento ou relacionados com o funcionamento das unidades operacionais e de apoio. Por exemplo, as avaliações corporativas do OVE informaram as negociações relacionadas com o IDB8 e IDB9 fornecendo insumos chave e informações completas sobre o funcionamento da instituição (Quadro 4).

10 As notas de opinião ou comentários incluíram solicitações específicas da Diretoria ao OVE, para comentar, por exemplo, sobre o marco de resultados para o realinhamento ou sobre o Relatório Anual de Efetividade no Desenvolvimento. A Diretoria também solicitou ao OVE, no marco da revisão de suas estratégias setoriais e suas políticas operacionais em 2003, uma resenha sobre o trabalho do OVE nesses temas.

Quadro 4.

A contribuição do OVE no reforço dos marcos de resultados e a adequação institucional nos processos de ampliação de recursos (IDB8 e IDB9)

Em 2009, o OVE apresentou ao Comitê ad hoc, sobre o Estado dos Recursos do Banco da Diretoria, um relatório que resumia as conclusões de suas avaliações sobre as diretrizes do IDB8 e as implicações para os futuros acordos de reposição de recursos. Esse relatório destacou a necessidade de contar com um marco de resultados no âmbito institucional e no âmbito dos projetos e programas; de incentivar a aprendizagem institucional e de adotar uma abordagem baseada em resultados, tanto no âmbito do orçamento quanto de desempenho. Esses temas se tornaram pilares fundamentais da estratégia institucional que acompanhou o IDB9.

Mais tarde, o OVE realizou a Avaliação Intermediária dos Compromissos assumidos pelo BID no contexto do IDB9, que foi apresentada na Assembleia de Governadores em 2013. Essa avaliação apresentou uma visão integral do funcionamento institucional, tanto em termos da efetividade no desenvolvimento, quanto em termos de sustentabilidade financeira, desempenho institucional e seletividade estratégica. A

avaliação concluiu que o foco do Banco nos resultados havia aumentado, especialmente com relação aos projetos, e que havia sido verificado um avanço significativo na implementação do Marco de Efetividade no Desenvolvimento e nos orçamentos por resultados. Outros âmbitos que tiveram avanços importantes foram a gestão de riscos, o uso de sistemas nacionais e a política de acesso à informação. Entre os aspectos que registraram uma implementação menos efetiva estão as estratégias setoriais, os processos de programação, a sustentabilidade financeira do Fundo para Operações Especiais e os compromissos do BID com o Haiti. Por fim, essa avaliação identificou áreas que precisavam de importantes reformulações, como as atividades do Grupo BID no setor privado, as avaliações de sustentabilidade macroeconômica e a do MICI. As recomendações do OVE nesses temas serviram de insumo para a reestruturação do MICI, a reformulação metodológica dos relatórios macroeconômicos e as modificações no mandato do setor privado.

Desta forma, as avaliações corporativas do OVE analisaram o impacto de mudanças organizacionais, tais como as propiciadas pelo processo de realinhamento de 2007 e a fusão externa do setor privado em 2016.¹¹ A avaliação da implementação do processo de realinhamento no BID entregue em 2014 reconheceu as conquistas da nova organização matricial do BID e seu impacto na melhoria das habilidades técnicas da equipe, a capacidade para gerar e difundir conhecimento e os benefícios da descentralização em termos de maior proximidade com os clientes. As recomendações da avaliação foram na direção de melhorar mecanismos para fortalecer a gestão descentralizada, promover a coordenação intrainstitucional e a eficiência dos processos corporativos. A avaliação da fusão externa do setor privado do BID, entregue em 2017, também reconheceu os avanços em termos de implementação, a constituição da base de recursos humanos para o funcionamento da nova instituição e do fortalecimento das funções de efetividade no desenvolvimento e adicionalidade. As recomendações do OVE constataram a necessidade de melhorar a coordenação entre o BID e o BID Invest, fortalecer o planejamento financeiro de longo prazo e implementar as iniciativas em curso de seletividade de operações e procedimentos operacionais.

Por meio de seus relatórios corporativos, o OVE também avaliou as políticas e diretrizes que guiam a ação do BID e os instrumentos com os quais conta para agilizar sua missão na região. Entre as avaliações de políticas mais importantes realizadas pelo OVE estão a avaliação da Política de Serviços Públicos Domiciliários (PSPD) aplicada ao setor de Água Potável e Saneamento (2002 - Quadro 5) e ao setor de Energia (2007), a avaliação da política de investimentos do BID (2009 - Quadro 6), a avaliação da política de adequação de capital (2013), da política de acesso à informação (2013), e das políticas e salvaguardas ambientais e sociais (2018 - Quadro 7). Em termos de instrumentos (financeiros e não financeiros) e de modalidades de empréstimos, o OVE fez várias avaliações que permitiram que a Diretoria monitorasse a proliferação de instrumentos e verificasse a adequação desses às necessidades dos países. Entre elas estão, por exemplo, o relatório Instrumentos e desenvolvimento: uma avaliação das modalidades de operações de empréstimo do BID (2004), a avaliação do novo marco de financiamento (2008) e a nota técnica: IDB9 avaliação dos instrumentos de empréstimos (2013). As avaliações de instrumentos específicos forneceram recomendações para a Administração que resultaram em ajustes e/ou modificações. É o caso, por exemplo, das avaliações dos empréstimos baseados em políticas (1999 e 2016), a avaliação dos empréstimos de emergência (2001), e da avaliação dos empréstimos com modalidades contingentes (2016). O OVE também realizou uma avaliação sobre a gestão das atividades de cooperação técnica (2010) e sobre os programas especiais financiados com capital ordinário (2014).

11 Anteriormente, algumas avaliações do OVE serviram para informar sobre esses processos. Por exemplo, a avaliação de adequação de capital de 2006 ofereceu um diagnóstico institucional de falhas na função de gestão de risco, que foi posteriormente abordado no contexto do realinhamento.

Quadro 5.

A falta de adequação da política de perviços públicos domiciliários (PSPD) aplicada ao setor de água potável e saneamento

A avaliação da PSPD aplicada ao setor de água potável e saneamento apresentada à Diretoria em 2002 mostrou que o modelo de intervenção promovido por essa política (desintegração vertical e participação privada) não se adequou às características estruturais do setor (nem em aspectos regulatórios, nem de concorrência), nem se adequou às particularidades da região (altos níveis de pobreza, baixa capacidade de pagamento, deficiências operacionais e gerenciais dos sistemas, defasagens nos níveis de investimento). A avaliação constatou que, embora o modelo gerencial e de prestação de serviço fomentado pela PSPD pudesse ser adequado em zonas urbanas, era inadequado para atender às necessidades de prestação de serviços e investimento nas zonas rurais ou urbanas marginais, priorizadas pelo IDB8. A avaliação mostrou também que o modelo de participação privada não estava funcionando devido às externalidades ambientais e sociais das operações, aos

riscos regulatórios e políticos, aos longos prazos associados ao desenvolvimento da indústria e ao número limitado de empresas privadas interessadas em investir no setor na região. A situação da carteira dos créditos diretos ao setor privado do BID mostrou essas dificuldades. O OVE demonstrou que a aplicação da PSPD provocou inconsistências entre os objetivos comerciais, sociais e ambientais do BID. Dessa forma, enquanto a região totalizava mais de 124 milhões de pessoas sem água potável e 240 milhões sem sistema de esgoto, a carteira do BID atingia mínimos históricos. A avaliação recomendou restabelecer o apoio do BID ao setor, assegurando a ampliação da cobertura nas zonas mais pobres, fortalecer os processos de planejamento setorial e revisar a estratégia da área privada. Como resultado, o Banco gradualmente deixou de aplicar a política, concedendo dispensas, restabelecendo dessa forma seu apoio ao setor.

Quadro 6. Falhas na gestão de riscos da instituição

Em meio à crise financeira internacional de 2009 e a pedido dos governadores do BID, o OVE realizou a Avaliação da Política de Investimentos, com o apoio de um painel externo de especialistas. A avaliação destacou os efeitos da crise financeira no Banco que, no final de 2008, havia sofrido perdas não realizadas que totalizavam mais de um bilhão de dólares. A avaliação concluiu que as políticas que regiam os investimentos da carteira do BID não tinham uma definição apropriada do que constitui o apetite de risco da instituição, estavam incompletas com relação à natureza dos riscos assumidos, se baseavam quase que exclusivamente em agências de qualificação de riscos e não articulavam claramente as diferentes opções de risco e retorno enfrentadas pelo

Banco em sua carteira. As recomendações do OVE recomendaram a realização de mudanças fundamentais no conjunto de políticas e ajustes institucionais que regiam a política de investimentos com ênfase especial na gestão de riscos e composição da carteira. O OVE recomendou o fortalecimento da gestão e supervisão da carteira de investimentos, tanto por parte da Administração quanto da Diretoria. Em resposta às recomendações, a Administração do BID modificou suas políticas de liquidez e gestão de ativos e passivos, bem como suas diretrizes de gestão e diversificação de riscos, gestão de carteira e suficiência de capital. Paralelamente, o Escritório de Gestão de Riscos foi consolidado sob a Vice-Presidência Executiva.

Quadro 7. Atualização da política de salvaguardas ambientais e sociais do Grupo BID

Em 2018, o OVE avaliou as políticas relacionadas com as salvaguardas ambientais e sociais do Grupo BID e sua aplicação tanto para as operações GS quanto SGS. Essa avaliação concluiu que

o Grupo BID deveria atualizar seu marco de políticas de salvaguarda e avançar em direção a um sistema integrado e coerente. A avaliação mostrou que as salvaguardas do BID estavam reguladas por cinco políticas

separadas sobre diversos aspectos que foram elaborados de forma fragmentada durante os últimos vinte anos. No caso do BID Invest, embora sua Política de Sustentabilidade Ambiental e Social do BID proporcione um marco geral para os impactos e riscos ambientais e sociais, ela usa diversas políticas de terceiros. Um exercício de análise comparativa (benchmarking), realizado no contexto da avaliação, mostrou que os principais bancos multilaterais de desenvolvimento (BMD) avançaram na consolidação de suas políticas em um marco integrado. Com algumas diferenças entre as operações GS e SGS, a avaliação identificou falhas na aplicação das salvaguardas ambientais e sociais em todo

o ciclo do projeto, bem como limitações em termos de supervisão e capacidades da equipe para lidar com esses temas. Em termos de resultados, o desempenho das operações SGS foi mais uniformemente positivo do que nas operações GS. Em resposta às recomendações do OVE, em 2019 a Administração começou a desenvolver uma proposta de política abrangente de salvaguardas ambientais e sociais que busca estar de acordo com os padrões internacionais. Dessa forma, e com o objetivo de melhorar a gestão desses assuntos em nível operacional e gerencial, estão sendo implementados cursos de capacitação obrigatória para a equipe do Grupo BID.

As avaliações corporativas serviram também para fortalecer a estrutura de efetividade no desenvolvimento do BID através, por exemplo, da institucionalização da medição de avaliabilidade. O OVE acompanhou o processo de construção do Marco de Efetividade no Desenvolvimento do BID e promoveu a medição do desempenho das operações do Grupo BID durante todo o ciclo do projeto através de mais de 50 relatórios de avaliação e supervisão. Como mencionado na seção de antecedentes, o OVE introduziu o conceito de avaliabilidade das operações e sua aplicação e seu reporte sistemático ajudou a promover mudanças fundamentais no sistema de incentivos do BID através da incorporação da medida de avaliabilidade na Matriz de Efetividade no Desenvolvimento (DEM)¹² que se aplica a todos os projetos sujeitos à aprovação pela Diretoria. Assim, o BID tornou-se a primeira instituição multilateral a estabelecer a avaliabilidade de suas operações como um requisito fundamental de elegibilidade e aprovação de projetos, contribuindo para a melhoria do sistema de avaliação e promovendo uma maior transparência e prestação de contas (*accountability*) (Quadro 8).

12 O Banco mede a capacidade de avaliar as intervenções de desenvolvimento com uma matriz de efetividade no desenvolvimento. O DEM inclui uma lista de requisitos analíticos e de informações que permitem avaliar se os produtos cumprem certos requisitos mínimos de informações que possibilitem um monitoramento confiável e crível durante a implementação e permita informar os resultados da intervenção com rigor suficiente ao finalizar a operação e realizar sua avaliação.

Quadro 8.

A avaliabilidade e seu impacto no desenho das operações

Em 2002, no marco dos esforços do BID por fortalecer seu sistema de avaliação, o OVE apresentou seu primeiro estudo sobre a avaliabilidade dos projetos. O desenho do instrumento e sua metodologia foram desenvolvidos pelo OVE no ano 2000. A análise de avaliabilidade tem duas dimensões. Uma dimensão substancial que inclui a identificação do problema de desenvolvimento que a intervenção pretende atender através de um diagnóstico, o que a intervenção espera obter por meio da definição de seus objetivos, de como vão alcançar esses objetivos por meio da lógica da intervenção, e quais riscos poderiam atenuar sua efetividade. E uma dimensão formal que inclui a identificação de indicadores adequados de produtos e resultados, parâmetros de referência básicos (linha de base e meta) e uma estratégia adequada de monitoramento e avaliação. A capacidade de uma intervenção de formular e medir seus resultados é uma condição fundamental do sistema de gestão por resultados. A primeira aplicação do instrumento foi realizada em 2001 a todos os relatórios de projeto (156) apresentados ao Diretoria nesse ano. Os resultados dessa primeira análise mostraram que existia uma ampla margem de melhora para que os projetos cumprissem padrões mínimos de avaliabilidade, tanto nas dimensões formais quanto nas substanciais. Essa primeira medição serviu como linha de base para as medições subsequentes.

Em 2005 e em 2009, o OVE tornou a medir a avaliabilidade dos projetos e incluiu uma revisão do sistema de incentivos do processo de preparação e revisão gerencial de projetos. A revisão de 2005 concluiu que os 83 projetos aprovados esse ano continuavam apresentando déficits consideráveis limitando a possibilidade de que fossem administrados e avaliados por seus resultados. As áreas privadas obtiveram melhores qualificações que as públicas. Essa avaliação indicou também que os manuais operacionais para a preparação de projetos e o processo de revisão gerencial antes da aprovação eram deficientes e não ofereciam uma orientação explícita e delimitação de responsabilidades quanto ao controle de qualidade das operações. Essa avaliação recomendou uma reestruturação geral dos processos e incentivos do BID na preparação de projetos, recomendando que a Diretoria não aprove nenhum projeto que não atenda às normas mínimas de avaliabilidade. No contexto de realinhamento, foi identificado o escritório de Planejamento Estratégico e Efetividade no Desenvolvimento para assumir a responsabilidade de implementar essas recomendações. Apesar dos esforços realizados pela Administração para atender esses temas, a medição de avaliabilidade dos projetos realizada pelo OVE em 2009 voltou a apresentar um déficit nas qualificações para a maioria dos 147 projetos aprovados esse ano, bem como avanços limitados na inclusão

desses temas no processo de revisão gerencial das operações. Como possíveis causas da deterioração, o OVE identificou o aumento do volume e montante dos empréstimos em 2009 em resposta à crise internacional e aos tipos de instrumento utilizados. Paralelamente, o OVE e a Administração buscavam chegar a um acordo sobre a abordagem mais adequada e o instrumento de avaliabilidade que seria aplicado pela Administração nos processos de controle de qualidade dos projetos.

Em 2009, a Administração incluiu formalmente os temas de avaliabilidade entre os aspectos de revisão de qualidade dos projetos através de sua DEM. Em 2010, a Assembleia de Governadores aprovou o IDB9 e, na Declaração de Cancun, os Governadores requisitaram que os projetos aprovados pelo Banco tenham uma “medida mínima” que permita medir, futuramente, sua efetividade no desenvolvimento. Este documento propõe utilizar a avaliabilidade para determinar essa “medida de efetividade” (ex ante), que se aplicaria por meio do DEM. O OVE apoiou esse processo por meio da validação direta do DEM. Os primeiros resultados de

uma amostra aleatória das pontuações do DEM para projetos GS aprovados em 2010 e 2011 mostraram que, embora as pontuações do OVE e da Administração fossem similares, as do OVE eram ligeiramente mais baixas em dimensões substantivas. No entanto, esses resultados indicavam que estavam sendo registrados avanços significativos na qualidade da concepção de projetos GS. A última validação do DEM feita pelo OVE foi em 2012 e teve conclusões parecidas. Esse exercício de validação incluiu também uma revisão dos instrumentos de supervisão concluindo que para os projetos aprovados depois da implementação do DEM, os instrumentos de supervisão apresentavam melhorias em termos de acompanhamento de produtos (embora não de resultados). A partir desses exercícios de validação, o OVE propôs recomendações para fortalecer o DEM como instrumento efetivo de medida de resultados de desenvolvimento ex ante. A Administração continuou aplicando e atualizando o DEM e desenvolveu um instrumento similar para as operações SGS.

O OVE também contribuiu para o marco de efetividade no desenvolvimento por meio da validação dos relatórios de autoavaliação, promovendo uma cultura de medição de resultados na instituição. O OVE faz as validações dos processos de autoavaliação do BID e da Corporação Interamericana de Investimentos (antes CII e atualmente BID Invest) desde 2001. Em particular, para o caso do BID, o OVE validou os RCP em 2001, 2005 e 2012, e realiza esse exercício anualmente desde 2015 (Quadro 9). A partir de 2015 também foram incluídas as validações das operações das áreas públicas e privadas em um mesmo relatório, contribuindo para a unificação dos padrões para ambas as áreas.¹³ A partir de então, o OVE e as gerências do BID e BID Invest trabalharam conjuntamente para garantir a adequação dos guias de preparação e validação, bem como as pautas de relatório e qualificação, aos padrões estabelecidos. Como resultado desse trabalho conjunto e dos avanços realizados pela Administração nos últimos anos, as validações mais recentes do OVE vêm demonstrando melhorias nas diretrizes, que estabelecem critérios sólidos de avaliação, bem como uma incipiente convergência nas qualificações de desempenho dos projetos por parte da Administração e do OVE, fortalecendo tanto a credibilidade do sistema de autoavaliação quanto a transparência na prestação de contas.

Quadro 9.

Promovendo uma cultura de medição de resultados através dos exercícios de validação dos relatórios de conclusão de projeto

Os primeiros exercícios de validação dos RCP por parte do OVE mostraram grandes falhas no sistema de autoavaliação. De fato, a primeira validação realizada pelo OVE em 2001 concluiu que os RCP não cumpriam as normas básicas principais para os BMD sobre os relatórios de conclusão de projetos (Banco Mundial, 1996). A validação de 2005 identificou novamente importantes limitações em termos dos marcos de resultados e das informações sobre resultados para a maioria dos projetos,

o que tornou praticamente impossível validar as qualificações propostas pela Administração. Os RCPs estavam incompletos, os processos de controle de qualidade eram ineficazes e os recursos alocados para sua preparação eram insuficientes. Em conclusão, faltavam muitas informações nos RCPs sobre os resultados dos projetos para determinar sua efetividade. Essa falta de evidência limitava significativamente a capacidade do BID de medir e demonstrar os resultados de desenvolvimento dos projetos

13

O OVE introduziu o processo de validação dos XSR para a CII em 2001 e para as operações financiadas pelas divisões do Departamento de Financiamento Estruturado Corporativo (SFC) e da Oportunidades para a Maioria (OMJ) em 2007.

financiados. Em 2009, o OVE apresentou uma nota técnica com a validação dos RCP desse ano com conclusões similares, informando sobre os limitados avanços nesse âmbito.

Em 2012, o OVE reiniciou o exercício de validação com uma amostra de RCP, incluindo um diagnóstico do funcionamento do sistema de incentivos que identificou a importância da validação sistemática dos RCP pelo escritório independente. Esse relatório informou sobre as importantes mudanças introduzidas pela Administração, tais como o DEM, o aumento no número de avaliações de impacto rigorosas, e as melhorias no novo relatório de acompanhamento de projetos. No entanto, e apesar dessas melhorias, esse exercício de validação concluiu novamente que o principal mecanismo do Banco para informar sobre os resultados dos projetos não cumpria adequadamente sua função como instrumento confiável e de qualidade. As qualificações não eram informativas, havia pouca variação nas qualificações e, além disso, elas não eram baseadas em evidências. A baixa qualidade dos RCP era explicada, em parte, pelas falhas do sistema de autoavaliação, a utilidade limitada dos RCP, os problemas com o quadro de funcionários, a orientação limitada na preparação dos relatórios, os reduzidos incentivos da equipe e a ausência de uma validação sistemática por parte de um escritório independente. A Administração se comprometeu a resolver essas falhas e a trabalhar junto com o OVE na melhoria do sistema.

A partir de 2015, o OVE vem realizando validações sistemáticas dos RCP do setor público e dos XSR do setor privado contribuindo para a unificação dos padrões para ambos os setores e definindo o curso entre as instituições multilaterais. A validação de 2015 para uma amostra de projetos no setor público revelou que a qualidade geral dos RCP era muito superior à de anos anteriores, sobretudo no que se refere à documentação dos resultados alcançados, embora persistam as limitações relacionadas com as falhas nas diretrizes e o rígido sistema de qualificação. Para o setor privado, as qualificações dos XSR foram, em geral, positivas, mas a qualidade dos relatórios ainda apresentava limitações em termos da lógica das intervenções. O Grupo BID esteve à frente das instituições multilaterais em termos de obtenção de uma maior harmonização entre os critérios dos projetos dos setores públicos e privado, aumentando assim sua coerência e comparabilidade, através de um marco de avaliação comum baseado em objetivos. As validações de 2016, 2017 e 2018 continuaram mostrando os avanços alcançados pelo Grupo BID no estabelecimento de um sistema de autoavaliação plausível e coerente, baseado em objetivos. As validações mais recentes (2017 e 2018), que incluíram um número maior de projetos (o universo de projetos com DEM que foram concluídos nos anos correspondentes para o setor público e todos os projetos que atingiram maturidade operacional precoce para o setor privado), começaram a mostrar um menor nível de divergência entre as classificações do OVE e da Administração.

As avaliações do OVE também serviram para fortalecer a agenda de conhecimento do BID. O OVE realizou várias avaliações sobre a geração e a difusão de conhecimento do Grupo BID. Essas incluem avaliações sobre a produção de estudos do BID (2006 e 2010); sobre a estratégia de conhecimento e aprendizagem do BID através de sua divisão de capacitação (antigamente KNL) (2011); sobre a qualidade dos produtos de conhecimento (2013 e 2019); e sobre o uso e influência das avaliações de impacto (2018), entre outras.

2 Avaliações dos programas de país

Através das APP, o OVE analisou o programa do BID e seu trabalho com os países mutuários em diferentes ciclos políticos desde os anos 90's. Entre 1999 e 2019, o OVE apresentou à Diretoria do BID umas 100 avaliações de programas de país (APP) que analisaram a relevância, efetividade, eficiência e sustentabilidade dos programas do BID, e informaram a elaboração das novas estratégias do BID com os países. Em média, durante este período, o OVE realizou entre 3 e 4 avaliações desse tipo em cada país (Anexo II).

O OVE apoiou os processos de definição diretrizes para as EP, fornecendo insumos analíticos chave. Em 2003, o OVE apresentou à Diretoria o Protocolo para a realização das avaliações de programa de país, que posteriormente se tornou um dos insumos para os Padrões de Boas Práticas para a Avaliação de País do ECG, publicado em 2008. Em 2005, o OVE desenvolveu uma nota metodológica para medir a avaliabilidade das EP e realizou um exercício de avaliabilidade das mesmas que informou sobre as mudanças no formato, conteúdo e diretrizes das EP do BID. Em 2009, o OVE atualizou seu protocolo para APP incluindo a metodologia do Comitê de Auxílio ao Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico de análise de relevância, eficiência, efetividade e sustentabilidade do programa do BID no país.

O objetivo principal das avaliações das estratégias de país realizadas pelo OVE é fornecer insumos para a tomada de decisões estratégicas da Administração nas negociações de seus programas e estratégias com cada país em cada ciclo político. Por exemplo, as APP para o Haiti em 2011 e em 2015, bem como o trabalho realizado pelo OVE no contexto da avaliação dos compromissos do IDB9 para o Haiti, ofereceram insumos que apoiaram as mudanças institucionais e estratégicas no relacionamento do Grupo BID com o país. Em particular, a modificação da estrutura administrativa do BID dedicada ao Haiti e à incorporação das características de fragilidade do estado haitiano na programação, com maior ênfase em temas de fortalecimento de capacidades da administração pública e dos servidores públicos.

O trabalho do BID nos países é importante, visto que o BID é um dos principais parceiros para o desenvolvimento na região. Uma revisão sistemática das APP entregues nos últimos cinco anos realizada pelo OVE no contexto de uma avaliação em curso mostrou que, medido pela participação em dívida multilateral dos países, o BID foi o principal parceiro multilateral de desenvolvimento em 21 dos 24 países analisados.¹⁴ No entanto, uma avaliação do OVE sobre os países de renda média-alta (2013) também mostrou que o BID vem perdendo competitividade em termos financeiros em alguns países.¹⁵ Esse contexto tem incentivado o Grupo BID a adequar suas estratégias e programas a fim de reduzir custos de transação e promover atividades e programas com maior valor agregado. Nesse contexto, e na medida em que o Banco está desenvolvendo modelos mais sólidos para elaborar suas estratégias de país, o OVE se encontra também atualizando seu protocolo de avaliação de APP.

3 Avaliações para o setor privado

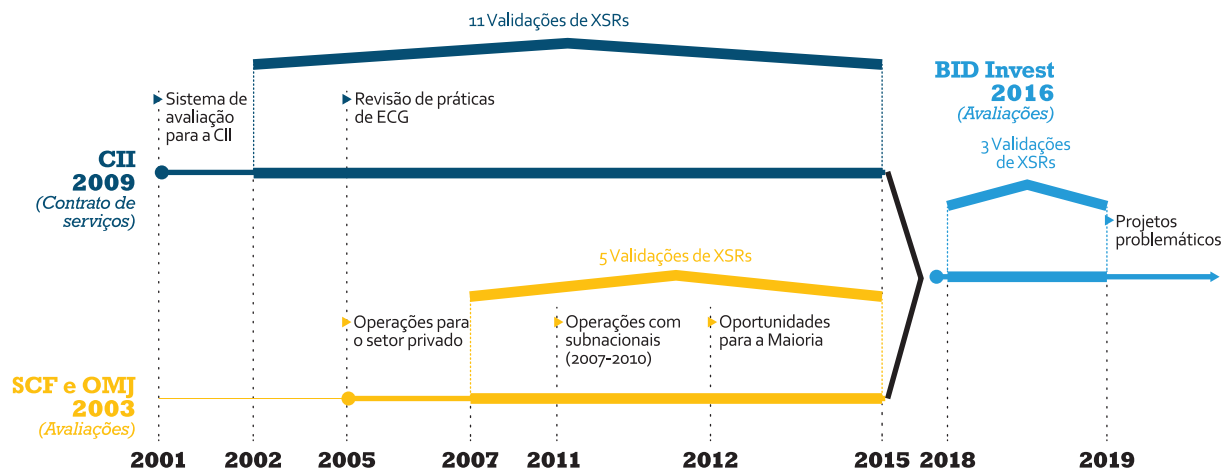
O OVE também ofereceu serviços de avaliação e supervisão às áreas do setor privado. Nos últimos 20 anos, o OVE elaborou mais de 50 relatórios de avaliação e supervisão específicos para as áreas do setor privado (Gráfico 3 e Anexo III). Por exemplo, em 2001, o OVE apoiou a construção da estrutura de M&E da CII. A partir então e até 2015, o OVE realizou as validações de todos seus XSR contribuindo para o fortalecimento da credibilidade de seu sistema de autoavaliação (Quadro 10). Antes da fusão externa do setor privado, o OVE também realizou duas avaliações de apoio do BID ao desenvolvimento do setor privado por meio das que foram suas duas principais áreas, o SCF (2004) e a OMJ (2012). Algumas dessas avaliações informaram as discussões que culminaram na ampliação do mandato institucional e estratégico do apoio direto do BID ao setor privado. A pedido do Comitê de Política e Avaliação do BID, o OVE também realizou uma avaliação das operações SGS com entidades subnacionais (2011). Finalmente, o OVE ajudou a estabelecer e consolidar o sistema de autoavaliação da área privada do BID (principalmente SCF). Conforme os padrões internacionais de boas práticas (GPS) promovidos pelo ECG, o OVE desenvolveu os instrumentos e os guias para o estabelecimento do sistema de autoavaliação de SCF. Posteriormente, o OVE realizou cinco exercícios de validação dos XSR promovendo

14 O Banco Mundial foi o principal parceiro de desenvolvimento da Colômbia durante o período de avaliação revisado, enquanto a Corporação Andina de Fomento (CAF) foi o principal sócio financeiro do Equador e da Bolívia. Essa revisão constatou também que a CAF vem se posicionando como em uma das instituições financeiras multilaterais com mais rápido crescimento na região e com uma forte presença no Peru, Paraguai, Uruguai e Panamá.

15 Nos últimos anos, Chile, Peru, Panamá, México, Paraguai, Colômbia e Uruguai vêm ganhando acesso aos mercados de capitais, facilitando a emissão de títulos soberanos para financiar suas necessidades de investimento a uma taxa de juros bastante competitiva, às vezes inferior à do BID.

a medição dos resultados de desenvolvimento das operações de SCF. Como resultado desse trabalho conjunto entre o OVE e a Administração, o BID melhorou significativamente sua posição relativa nos exercícios de benchmarking sobre as práticas de avaliação realizado pelo ECG.¹⁶

Gráfico 3. Linha de tempo do trabalho de avaliação do OVE com as áreas do setor privado



Fonte: Banco de dados de publicações do OVE.

16 Em um esforço para melhorar a prestação de contas e a comparabilidade das atividades privadas dos BMD, o ECG realizou três exercícios de benchmarking sobre as práticas de avaliação para as operações do setor privado em 2002, 2005 e 2011, baseados em GPS. No exercício de 2005, o BID (SCF) tinha a pontuação mais baixa de todos os BMD. Seis anos depois, no exercício de 2011, o resultado do BID foi significativamente melhor, com uma pontuação de 90% em termos de adoção de boas práticas (75% em termos de aplicação completa), acima da média dos BMDs de 78% de adoção (69% aplicação completa).

Quadro 10. Buscando um sistema de avaliação para a CII

Em julho 2001, a CII apresentou à diretoria o trabalho realizado em colaboração com o OVE para criar um sistema de avaliação para a CII. Em junho de 1999, a Diretoria Executiva da CII estabeleceu que, após dez anos de existência, a CII deveria incluir uma função de avaliação para medir seu progresso e desempenho no cumprimento de sua missão. Em maio de 2000, a Diretoria da CII aprovou a proposta de usar o OVE como entidade avaliadora independente, para que atuasse na qualidade de assessor para o estabelecimento de um sistema de autoavaliação e fonte de validação independente da autoavaliação. Nesse sentido, a CII e o OVE firmaram um acordo de prestação de serviços de avaliação, no qual o OVE se comprometia a: (i) oferecer aconselhamento para definir e revisar os critérios de autoavaliação; (ii) redigir pautas de análise e qualificação e indicadores de referência;

(iii) estabelecer a população de projetos que devem ser avaliados utilizando o critério de maturidade precoce definido pelo ECG; (iv) estabelecer a amostra dos projetos a serem avaliados; (v) estabelecer um calendário de avaliações e entrega de relatórios; e (vi) verificar as conclusões e qualificações dos relatórios de autoavaliação. A partir do estabelecimento do sistema de avaliação para a CII, o OVE e a CII renovaram seu contrato de serviços até 2011. O OVE realizou 11 exercícios anuais de validações independentes dos relatórios ampliados de supervisão contribuindo para a credibilidade do sistema de avaliação e para a transparência dos exercícios de prestação de contas. Em 2005, o escritório apresentou os resultados de um exercício de benchmarking sobre as práticas de avaliação dos membros do ECG com operações no setor privado, informando sobre os avanços realizados pela CII.

A partir de 2016, quando o Grupo BID consolidou as atividades do setor privado em uma só instituição – BID Invest –, o OVE se tornou o escritório independente de avaliação do BID Invest. Em 2017, o OVE apresentou uma avaliação do apoio direto da CII às Pequenas e Médias Empresas que analisa os resultados de 117 operações aprovadas entre 2006 e 2015 e destaca as limitações desse modelo de intervenção. Em 2019, o OVE apresentou um relatório sobre as lições aprendidas na execução de projetos reduzidos, promovendo uma cultura de aprendizagem.

Outras avaliações do OVE, anteriores e posteriores à fusão externa do setor privado de 2016, também incluíram operações do setor privado. Alguns exemplos incluem: a avaliação das mudanças climáticas (2014) que destacou os erros e acertos do financiamento direto para o setor privado

para investimentos em energia renovável e eficiência energética na região. A avaliação do trabalho do Grupo BID através de intermediários financeiros (2016)¹⁷, que documentou algumas falhas de coordenação entre os diferentes departamentos do Grupo BID que canalizam seu financiamento através dos intermediários financeiros e promoveu mudanças importantes na forma como o Grupo BID define os objetivos de desenvolvimento dessas operações e elabora seus relatórios de acompanhamento. A avaliação das PPP (2017) que promoveu também uma abordagem coordenada e colaborativa entre todas as áreas do Grupo BID e o desenvolvimento de um conjunto de instrumentos de conhecimento, de política e de financiamento para o apoio às PPP na região. A avaliação de salvaguardas ambientais e sociais (2018, mencionada no Quadro 7) que analisou sua aplicação às operações GS e SGS ressaltando a maior flexibilidade e adequação aos processos de implementação nas operações SGS, e promoveu a unificação das normas de desempenho aplicadas a esses projetos, bem como o fortalecimento das capacidades do pessoal do BID Invest e dos clientes em temas de gestão ambiental e social.

Em seu pilar corporativo, o OVE avaliou também a carteira completa do FOMIN (atualmente BID Lab) fornecendo insumos chave para a negociação de seus processos de reposição de recursos e contribuindo para a definição de seu mandato estratégico. Coincidindo com os processos de reposição de recursos para o FOMIN, e em cumprimento de seu mandato institucional, o OVE avaliou o trabalho do FOMIN em 2002-2003 e em 2012-2013 (Quadro 11). O OVE apoiou também o sistema de avaliação do FOMIN através das validações dos relatórios de supervisão de suas operações de investimento (Gráfico 4). Dessa forma, o OVE inclui avaliações dos projetos do FOMIN, de forma seletiva, em suas avaliações de programas de país e em suas avaliações setoriais e temáticas.

Quadro 11.

Buscando a especialização estruturada do FOMIN - BID Lab

O OVE realizou duas avaliações independentes do FOMIN contribuindo para a atualização de sua organização e sua especialização. Criado em 1992, no contexto de liberalização econômica

e reformas de políticas de privatização, o FOMIN buscou fortalecer o desenvolvimento do setor privado por meio de assistência técnica e investimentos de capital em iniciativas

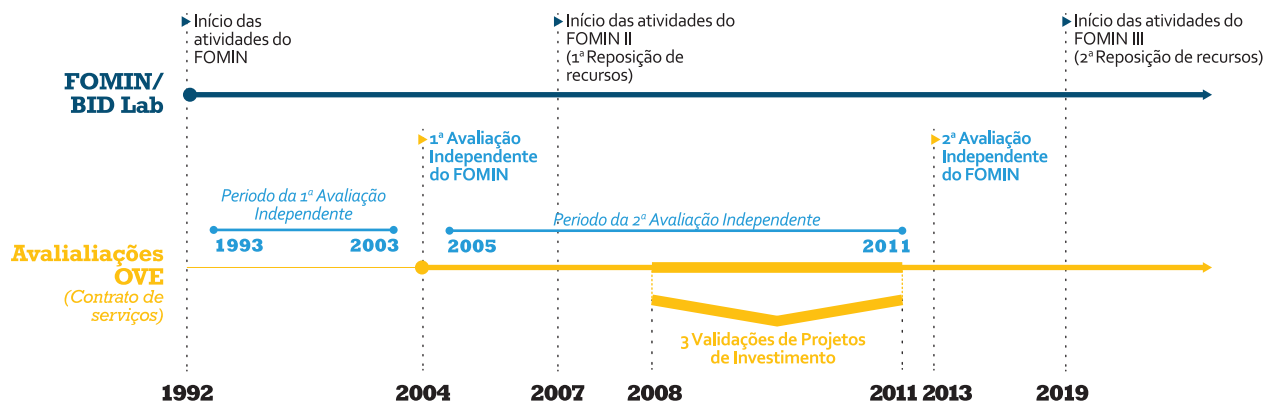
17

Essa avaliação cobre todas as operações com intermediários financeiros administradas pelas diferentes áreas do Grupo BID: a divisão de Mercados de Capital e Instituições Financeiras que outorga empréstimos GS, as divisões de SCF e OMJ que outorgam empréstimos SGS, a CII e o FOMIN. Essa avaliação examina 10 anos e US\$ 17 bilhões em empréstimos aos intermediários financeiros para linhas de crédito para pequenas e médias empresas, hipotecas, investimentos "verdes", arrendamento financeiro e *factoring*, e financiamento ao comércio exterior.

inovadoras na região. Na primeira avaliação do FOMIN, o OVE concluiu que o fundo havia se consolidado como um agente relevante na região em temas de desenvolvimento do setor privado e inovação, apesar das fragilidades na análise de risco e capacidade de implementação de suas contrapartes. Com 17 recomendações estratégicas e operacionais, o OVE enfatizou a necessidade de definir melhor seu papel e funções dentro o Grupo BID e sugeriu fortalecer o enfoque experimental para o financiamento de iniciativas inovadoras. Em 2005, os doadores firmaram o primeiro acordo de reposição de recursos para o FOMIN que, entre outras coisas, consolidou seu papel no financiamento de

iniciativas inovadoras na região. Na segunda avaliação do FOMIN, o OVE reconheceu os avanços em temas de inovação e recomendou melhoras de gestão interna, um maior enfoque temático e a consolidação de seu papel de agente de conhecimento. Essas recomendações serviram também como insumo em discussões da recente aprovação do segundo convênio de reposição de recursos (de 2019), que além de orientar o órgão para a especialização de áreas temáticas e a focalização de atividades, busca consolidar seu papel de agente de conhecimento e o reconhece como o Laboratório de Inovação do Grupo BID ou BID Lab.

Gráfico 4. Linha de tempo do trabalho do OVE com FOMIN/BID Lab

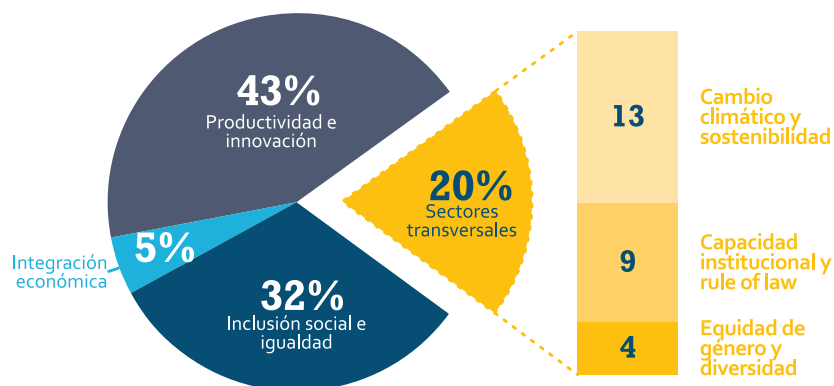


Fonte: Banco de dados de publicações do OVE.

4 Avaliações setoriais, temáticas e estudos técnicos

Através das avaliações setoriais e temáticas, bem como das avaliações de projetos e estudos técnicos, o OVE apresentou evidência sobre os principais temas que constituem as prioridades institucionais do Grupo BID. Desde a criação do OVE, suas avaliações setoriais e temáticas foram alinhadas com o mandato e as prioridades estratégicas do BID (Gráfico 5). Para os três pilares do mandato institucional do BID, a saber, inclusão social e igualdade, produtividade e inovação e integração regional, o OVE aportou evidências por meio de estudos setoriais e temáticos, bem como de avaliações de impacto e estudos comparativos. O Anexo IV inclui a lista completa de todas as avaliações setoriais e temáticas, bem como as avaliações de projetos e estudos técnicos realizadas pelo OVE em cada setor associado aos pilares do mandato institucional do BID.

Gráfico 5. Avaliações setoriais e temáticas



Fonte: Banco de dados de publicações do OVE.

Em termos de **inclusão social**, por exemplo, o OVE participou das primeiras avaliações de impacto do Programa Oportunidades¹⁸, um dos principais programas do governo mexicano para combater a pobreza intergeracional. O OVE realizou várias avaliações sobre os programas de transferências condicionadas no México (2005) e, mais recentemente, publicou uma avaliação comparativa dessas operações em três países da América Central (2015) (Quadro 12). O OVE avaliou também os programas que utilizaram Fundos de Investimento Social na região e realizou revisões sistemáticas dos programas do BID com foco em pobreza (2003 e em 2010). Dessa forma, através de avaliações setoriais, o OVE analisou as carteiras completas das divisões de saúde em 2006 (Avaliação do setor de saúde 1995-2005) e Educação em 2003 (Avaliação da estratégia do BID para o apoio à educação básica) e, em 2013, (Análise do apoio do BID à educação secundária 1995-2012). Finalmente, o estudo técnico: Transporte Urbano e Pobreza: Efeitos

dos sistemas de transporte rápido de ônibus (BRT) apoiados pelo BID (2016) com uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos¹⁹ para analisar o impacto dessas operações nas populações de baixa renda em Lima e Cali. Esse estudo técnico forneceu evidências empíricas às discussões sobre acessibilidade, tarifas e subsídios do sistema BRT.

Quadro 12. Preenchendo lacunas de conhecimento – CCT na América Central

Para que a implementação dos programas de transferências monetárias condicionadas (CCT) seja bem sucedida, são necessárias instituições executoras sólidas e com alto grau de coordenação entre os diferentes protagonistas para administrar os serviços e assegurar o cumprimento das condições. Os estudos e avaliações disponíveis para ALC se referiam principalmente ao impacto das transferências sobre os indicadores de saúde e escolaridade, e menos à compreensão das considerações institucionais e como elas influenciam a sustentabilidade e os resultados dos programas. Em 2015, o OVE publicou a avaliação comparativa do apoio do BID às CCT em três países de baixa renda (Honduras, El Salvador e Guatemala). Essa avaliação identificou como o BID estava apoiando esses três países a elaborar, implementar e supervisionar seus programas de CCT. O uso de uma metodologia de análise de componentes permitiu a identificação de progressos e desafios operacionais específicos em cada um dos países. Dessa forma, por ser uma análise institucional integral, a avaliação alcançou

um público menos acadêmico, porém orientado a identificar soluções operacionais de política no curto prazo, incluídos os formuladores de política. A avaliação demonstrou que, além dos recursos financeiros, o BID foi um agente chave no apoio técnico da concepção dos projetos, amplamente valorizado por seus clientes. A avaliação ressaltou a importância de fortalecer o apoio em aspectos operacionais relacionados com a sustentabilidade dos programas. Por fim, a avaliação sugeriu sistematizar as lições aprendidas de operações, processos e avaliações, para aproveitar a ampla experiência do BID na concepção e execução de programas de CCT. Em 2016, o OVE organizou um seminário em El Salvador, do qual participaram especialistas do Banco, acadêmicos e representantes dos governos dos três países. Desde então, a Administração publicou diversos estudos. Um dos estudos de maior destaque foi *Assim funcionam as transferências condicionais. Boas práticas aos 20 anos de implementação* (BID, 2017).

19 Os métodos incluem (i) pesquisa de boas práticas na integração de sistemas BRT e meios de transporte informais em outras zonas urbanas em nível mundial; (ii) uma revisão da bibliografia especializada sobre medidas de política orientadas a tornar mais acessíveis as tarifas de transporte público; (iii) entrevistas com chefes de equipes de projeto, autoridades locais e nacionais em planejamento, gestão e operação de sistemas de transporte urbano, academia, representantes do setor privado, empresas de ônibus, grupos de cidadãos e fóruns de análise com populações pobres e de baixa renda; (iv) uma análise geoestatística de viagens urbanas e dados geoespaciais, e (v) uma análise estatística de dados de pesquisas urbanas e do OVE sobre padrões de viagem e gastos dos usuários pobres na área de influência dos sistemas de BRT.

Em termos de **produtividade e inovação**, o OVE realizou, por exemplo, as primeiras avaliações de impacto dos programas de extensão e adoção de novas tecnologias no setor agropecuário na Argentina, Uruguai, República Dominicana e El Salvador; dos programas de canalização de fundos públicos para ciência e tecnologia (FONTAR na Argentina e FONTEC no Equador), e dos programas nacionais de capacitação e emprego, em particular capacitação para jovens, no Peru (PROJOVEN), Colômbia (Jovens em Ação), México (PROBECAT-SICAT), Panamá (PROCAJOVEN), Argentina (Projeto JOVEN) e República Dominicana. Dessa forma, por meio de suas avaliações setoriais, o OVE realizou a revisão completa da carteira do BID no setor agropecuário em 2003 e em 2015. Este último, por exemplo, concentrou-se em áreas temáticas chaves para o setor agropecuário e incluiu estudos comparativos sobre as operações de apoio direto a produtores, projetos de sanidade agropecuária e segurança alimentar e projetos de regularização e administração de terras.

Em termos de **integração regional**, o OVE realizou a primeira avaliação da estratégia implícita do BID em matéria de integração (2002); bem como as avaliações sobre as principais iniciativas do BID para a integração regional, tais como a Iniciativa de Integração da Infraestrutura Regional na América do Sul (2008) e o Plano Puebla-Panamá (2009). O OVE também avaliou os programas transnacionais (2011) e o programa de CT para bens públicos regionais (2012). Ambos os estudos relataram as limitações enfrentadas pelo BID para atender aos desafios transnacionais da região.

Em temas transversais, o OVE realizou avaliações que promoveram mudanças nos sistemas de classificação de operações transversais e a medição de resultados. Em 2013, o OVE apresentou uma avaliação sobre mudanças climáticas que incluiu temas de adaptação, mitigação e os ajustes institucionais do BID para atender esse desafio regional. Essa avaliação serviu como insumo para as discussões sobre o mandato da recém criada divisão de mudanças climáticas e incitou o BID a melhorar seu sistema de identificação e acompanhamento de operações transversais. O OVE também realizou várias avaliações de gênero e diversidade que informaram sobre os avanços em termos de transversalização (*mainstreaming*) e das limitações em termos de informações sobre os resultados (Quadro 13).²⁰ Em termos de capacidade institucional, o OVE realizou algumas avaliações sobre temas fiscais, que demonstraram o posicionamento do BID na região nesses temas.²¹ Dessa forma, por meio de uma avaliação setorial (Resposta do BID aos principais desafios de segurança cidadã, 1998-2012) publicada em 2014 e de vários estudos comparativos, etnográficos e avaliações de impacto, o OVE analisou programas e projetos em temas de segurança cidadã, um dos desafios mais prementes da região.

20 Essas também incluem: Resumo das conclusões da avaliação de 10 projetos cujos beneficiários incluem indígenas, publicada em 2002; A perspectiva de gênero está fazendo parte dos projetos do Banco? Publicada em 2010; Implementação da Estratégia para o Desenvolvimento Indígena: Lições da revisão da carteira publicada em 2012.

21 Essas incluem: Avaliação do papel do BID no setor fiscal publicada em 2006; Avaliação do Proximidades publicada em 2015; e Avaliação Comparativa Revisão do Apoio do Banco à Política e Administração Tributárias 2007-2016 publicada em 2017.

Quadro 13.

Melhorando informações sobre resultados em gênero e diversidade

Em sua mais recente avaliação de gênero e diversidade (2018), o OVE concluiu que, mesmo o Banco tendo alcançado um progresso significativo na integração do gênero e da diversidade em suas operações, a efetividade dessas atividades ainda não era conhecida. O relatório observou que a liderança da alta administração do BID nesses temas havia dado incentivos para aumentar a inclusão de gênero e a diversidade nas operações, mas não contava com instrumentos para medir seus resultados. Sendo assim, o OVE recomendou reforçar a evidência sobre a efetividade do apoio ao gênero e à diversidade, particularmente em nível operacional, garantindo que existem incentivos adequados para monitorar e avaliar seus resultados. Em resposta, a Administração está implementando várias ações, que

incluem o trabalho conjunto da divisão de diversidade com as divisões setoriais para facilitar e documentar o alcance de resultados relacionados a gênero e a diversidade durante a execução do projeto. Além disso, a divisão de gênero e diversidade e o Escritório de Planejamento Estratégico e Efetividade no Desenvolvimento estão redobrando esforços para garantir que os resultados em termos de gênero e diversidade sejam incluídos nos instrumentos de acompanhamento. Esses esforços ajudarão a Administração a documentar as lições aprendidas relacionadas a gênero para informar o Plano de Ação de Gênero 2020-2022. Por fim, a gerência identificou e difundiu os impactos específicos de gênero e diversidade a partir das avaliações de impacto que estão sendo realizadas.

Finalmente, por meio de estudos técnicos e avaliações de projetos, o OVE se manteve na vanguarda em temas metodológicos, buscando reduzir a lacuna de informações e conhecimentos sobre temas de desenvolvimento. De fato, o OVE introduziu no BID as metodologias de avaliação de impacto com métodos experimentais (*Randomized Control Trials*) e quase experimentais (*Regression Discontinuity Design* e *Propensity Score Matching*). O OVE lançou sua proposta para um programa experimental de avaliações de impacto em 2003 e, a partir desse momento, realizou cerca de 40 avaliações de impacto utilizando esses métodos.²² A partir de 2007, o realinhamento e o lançamento da agenda de conhecimento do BID criaram as condições para promover a realização de avaliações

22 Entre as avaliações de impacto de destaque, algumas inclusive publicadas em revistas acadêmicas especializadas, estão as de dois programas de transferências condicionadas, dos programas de capacitação e emprego e dos programas de transferência e adoção de tecnologias.

de impacto a cargo das unidades operacionais.²³ Nesse contexto, o OVE concentrou-se na realização de estudos com métodos comparativos e estudos de caso que buscam apresentar evidências empíricas sobre a efetividade de um modelo de intervenção em diferentes contextos/países ou de vários modelos de intervenção em um mesmo contexto. Um dos estudos comparativos do OVE que teve, historicamente, mais downloads no site foi o dos projetos de Transporte Rápido por Ônibus (BRT) em três cidades Lima (Peru), Cali (Colômbia) e Montevideu (Uruguai) (2015). A revisão bibliográfica realizada no contexto dessa avaliação mostrou que os BRT estavam se tornando a modalidade mais utilizada para tratar dos problemas de mobilidade em zonas urbanas na ALC e no resto do mundo (Quadro 14).

Quadro 14.

Resultados do estudo comparativo de projetos BRT em três cidades

Comparando os resultados desses projetos, conclui-se que o sistema de Lima se destacou do ponto de vista da engenharia de transporte, gerando as maiores economias em tempos de viagem e reduções significadas das emissões de gases de efeito estufa nos corredores que foram objeto de intervenção. O sistema de Cali também proporcionou economia nos tempos de viagem em suas linhas principais e teve um impacto mais abrangente na redução de emissões (em toda a cidade) devido, fundamentalmente, ao sucesso de seu programa de exclusão da frota de ônibus obsoleta. Tanto o projeto de Lima quanto o de

Cali incluíram melhorias importantes nos espaços públicos. No momento da avaliação, o sistema de Montevideu havia alcançado poucos de seus objetivos de mobilidade ou ambientais devido a falhas no projeto e na escolha dos corredores. No entanto, os passageiros se beneficiaram de melhorias nas calçadas, novo sistema de cartão eletrônico de pagamento, tarifas integradas e um sistema de GPS que oferece informações em tempo real sobre a chegada de ônibus e aconselhamento sobre a melhor combinação de rotas de qualquer ponto de origem a qualquer destino dentro da cidade.

23 De acordo com o relatório do OVE, Avaliações de Impacto do BID: Produção, Uso e Influência (2018), a incorporação do DEM em 2009 criou incentivos para a elaboração de avaliações de impacto. Entre 2006 e 2016, mais de 400 projetos incluíram avaliações de impacto em seus documentos de projeto. Contudo, no momento da avaliação, apenas 100 delas haviam sido implementadas.

Uma visão retrospectiva do trabalho do OVE nos últimos 20 anos mostra que o escritório tem cumprido sua missão de contribuir com a aprendizagem institucional e promover a transparência e a prestação de contas. O OVE utilizou a avaliação como uma ferramenta para a melhoria institucional contínua e soube adaptar-se às mudanças na instituição e na região, mantendo sua relevância, credibilidade e visão estratégica. Em seu pilar corporativo, o OVE não apenas acompanhou os processos de definição e estabelecimento do marco para a efetividade no desenvolvimento do Grupo BID, mas posteriormente apoiou uma instituição cada vez mais complexa e sofisticada, com avaliações que foram oportunas para informar os processos de tomada de decisões estratégicas para o Grupo BID. Através de suas APP, o OVE se tornou uma referência de boas práticas nesse tipo de avaliação, atualizando seu protocolo e mostrando flexibilidade para se adaptar às mudanças institucionais. Finalmente, o OVE se manteve à frente das questões metodológicas, fornecendo evidências empíricas em temas chave para a região e para o Banco. Em todas as avaliações, o OVE manteve sua independência e credibilidade entre seus principais clientes nos países, a Administração e a Diretoria, o que permitiu atuar no papel de *honest broker*.



Encontre aqui todas as avaliações
mencionadas neste relatório
www.iadb.org/evaluacion

'19 RELATÓRIO ANUAL

Escritório de Avaliação e Supervisão

 iadb.org/evaluacion

 facebook.com/idbevaluation

 [@BID_evaluacion](https://twitter.com/BID_evaluacion)